

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

SPOUPRÁCE V MEZINÁRODNÍCH SKUPINÁCH A TÝMECH

Diplomová práce

Bc. Gabriela URBANOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Gabriela Urbanová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Spolupráce v mezinárodních skupinách a týmech**

Cíl: Analýza zkušeností zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. se spoluprací v rámci mezinárodních týmů v Číně. Na analýzu naváže systém doporučení zaměřených na zkvalitnění přípravy zaměstnanců Škoda Auto a.s. na tyto situace.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Pojem kultura a kulturní odlišnosti v přístupech ke skupinové a týmové práci
3. Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech
4. Specifika čínské a německé kultury
5. Systém přípravy zaměstnanců Škoda Auto a.s. na pracovní pobyty v Číně
6. Empirický výzkum
7. Analýza výsledků výzkumu a návrh příslušných doporučení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
2. MCFARLIN, D B. – SWEENEY, P D. *International Management.: Strategic Opportunities and Cultural Challenges*. 3. vyd. USA: Houghton Mifflin Company, 2006. 531 s. ISBN 0-618-51983-1.
3. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1999. 183 s.
4. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
5. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
6. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005.

Datum zadání diplomové práce: květen 2015


Termín odevzdání diplomové práce: leden 2019

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Bc. Gabriela Urbanová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 2.1.2020

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Pojem kultura.....	10
1.1 Národní kultura.....	12
1.2 Podniková kultura.....	13
1.3 Kulturní dimenze	13
1.4 Kulturní šok	17
2 Spolupráce ve skupinách a týmech	19
2.1 Sociální skupina	19
2.2 Pracovní skupina.....	20
2.3 Skupinová dynamika	23
2.4 Týmy a týmová práce	24
2.4.1 Charakteristika týmu	25
2.4.2 Týmová práce a týmové role.....	26
2.4.3 Konflikty ve skupinách a týmech.....	29
3 Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech	32
3.1 Interkulturní komunikace	32
3.2 Interkulturní trénink.....	33
3.3 Mezinárodní týmy	35
3.3.1 Tvorba mezinárodních týmů	36
4 Specifika zkoumaných kultur	38
4.1 Čínská lidová republika	38
4.1.1 Čínský pracovní tým	38
4.1.2 Komunikace a jednání	39
4.1.3 Specifika čínské kultury	40
4.2 Česká republika.....	40
4.2.1 České kulturní standardy	41
4.3 Německo	41
4.3.1 Německé kulturní standardy	42
5 Empirický výzkum	44
5.1 Metodika výzkumu a struktura respondentů.....	44
5.2 Struktura dotazníku	44
5.3 Výsledky empirického výzkumu.....	46

5.4	Shrnutí výsledků empirického výzkumu	59
5.5	Návrhy doporučení	61
	Závěr	63
	Seznam literatury	65
	Seznam obrázků	67
	Seznam příloh	68

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s. akciová společnost

ČR Česká republika

ŠA Škoda Auto

Úvod

V současné době je již téměř normální, že pracovní týmy jsou mezikulturní a jejich členové jsou příslušníci odlišných národních kultur. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance na tuto skutečnost připravovat včas, aby poté nedocházelo k různým nedorozuměním.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou spolupráce v mezinárodních skupinách a týmech. Práce se zaměřuje na týmy spolupracující v Číně. Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat zkušenosti zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. se spoluprací v rámci mezinárodních týmů v Číně. Dále na základě analýzy je vytvořit systém doporučení zaměřených na zkvalitnění přípravy zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. na tyto situace. Práce je rozdělena na teoretickou část a část praktickou.

První kapitola teoretické části se věnuje pojmu kultura. Charakterizuje národní kulturu a podnikovou kulturu a jsou popsány jejich specifika. Dále se kapitola zabývá kulturními dimenzemi nejen podle Geerta Hofstedeho, ale i rozdíly podle Fonse Trompenaarse. Závěr kapitoly je věnován kulturnímu šoku, jeho fázím a možné přípravě na něj. Druhá kapitola se věnuje spolupráci ve skupinách a týmech. Jsou zde popsány rozdíly mezi sociální a pracovní skupinou. Dále se kapitola věnuje skupinové dynamice neboli přirozeným vývojem skupin a týmů. Poslední část této kapitoly je věnována týmům a týmové práci. Je popsána charakteristika týmu. Dále se kapitola věnuje týmové práci a rolím v týmu. V závěru kapitoly jsou popsány konflikty ve skupinách a týmech, jejich vznik, průběh a následné řešení. Třetí kapitola teoretické části se zabývá komunikací a spoluprací v mezinárodních týmech. Nejprve je popsána interkulturní komunikace a její význam při střetávání kultur. Dále je popsán interkulturní trénink jako důležitý prvek při procesu učení se nové kultuře. V poslední části této kapitoly jsou popsány mezinárodní týmy a jejich tvorba.

Následující kapitola se zabývá specifiky zkoumaných kultur. Pro účely této diplomové práce byly vybrány tři kultury: čínská, česká a německá. První část je věnována Číně a její kultuře. Je charakterizován čínský pracovní tým a jejich specifika v komunikaci a jednání. Další část je věnována České republice a jejím

kulturním standardům. Poslední část této kapitoly popisuje Německo a německé kulturní standardy.

Praktická část je zaměřena na spolupráci v mezinárodních skupinách a týmech. Součástí praktické části je empirický výzkum, který je proveden formou dotazníkového šetření u zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s., kteří pobývali nebo pobývají v Číně. Praktická část obsahuje metodiku výzkumu, strukturu respondentů a dotazníku. Následují výsledky empirického výzkumu. Závěr kapitoly je věnován shrnutí výsledků tohoto výzkumu a následným návrhům doporučení na zkvalitnění přípravy zaměstnanců na spolupráci v mezinárodních týmech.

1 Pojem kultura

V původním vymezení pojem „cultura“ znamenal obdělávání a vzdělávání země. V moderních vědách je kultura chápána jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího a lepšího stavu. Obecně tedy říci, že pojem kultura označuje přetvoření původních skutečností a vytváření nových, které lépe odpovídají našim představám. V širším slova smyslu lze pojetí kultura chápat jako to, co člověk přetvořil v běhu generací. Mezi tyto výtvořiny se dají zařadit materiální či duchovní produkty, vztahy, myšlenky atd. Tyto produkty jsou dále předávány dalším generacím v procesu socializace, kde důležitou úlohu sehrává výchova (Nový, 1996).

Pojem „kultura“ byl poprvé oficiálně použit v 18. století v Německu. Koncem 19. století bylo ve francouzském slovníku použito slovo „culture“, které označovalo kultivaci či zemědělskou činnost. Nyní je pojem kultura používán v souvislosti *„s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním, způsobem komunikace, které osvojují a sdílejí osoby, jež jsou součástí určité skupiny“* (Šroněk, 2000, str. 10). Znamená to, že kultura je vše, co označuje to, co mají lidé, co si myslí, co dělají jako členové konkrétně společnosti. Kultura je charakterizována jako naučené chování, které je přenášeno z generace na generaci a sdílejí ho téměř všichni členové dané společnosti.

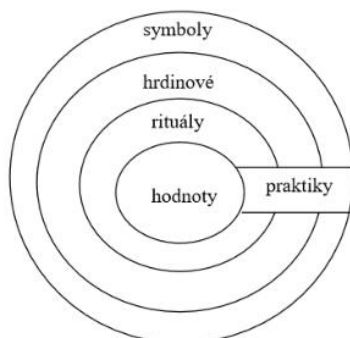
S pojmem kultura je spojeno několik odlišných přístupů. Podle Hofstedeho (2007) každá osoba s sebou nese prvky myšlení, cítění a možného jednání, jež se naučila v průběhu života. Stejně jako jsou programovány počítače, jsou tyto prvky myšlení, cítění a jednání nazývány duševní programy – „software myslí“. Dle jeho názoru je kultura vždy kolektivním jevem. Kvalitativní přístup vedl Francouz Philippe D'Iribarne, který hledal porozumění různým společenstvům uvnitř. Pozoroval, jak mezi sebou osoby komunikují při práci. Dalším odlišným přístupem je pohled Kluckhohnové a Strodtbecka, kteří zkoumali kulturu prostřednictvím orientace na hodnoty. Podle nich má největší význam u jednotlivých kultur přístup k času, vztahu člověka k přírodě a způsobu a postojům k činnostem a dosaženým výsledkům (Šroněk, 2000).

V různých kulturách jsou představy o základních hodnotách rozdílné. Hodnoty se projevují vyjádřením předností určité okolnosti k opačným okolnostem, kterými mohou být například odlišení dobrého od zlého, krásného od ošklivého apod.

Každý kulturní systém zajišťuje několik základních funkcí. První funkcí je **funkce sebekpotvrzující**. Tato funkce kultury nabízí svým jedincům pocit příslušnosti k určitému celku (např. národ nebo rodina). V daném společenství jsou způsoby myšlení a jednání vnímány jeho členy jako hodnota, které je nutné se přizpůsobit a je jí zároveň potřeba prosazovat. Další funkcí je **funkce zajištění kontinuity**. Tato funkce napomáhá k zachování daného společenství v čase. Znamená to, že se ve společenství mohou měnit jednotlivci nebo i celé skupiny, ale základní rysy zůstávají zachovány. Historické zkušenosti dávají jednotlivcům návod, jak jednat v daných situacích, které dosud sami nezažili. Třetí **funkce korekce individuálního jednání** je možné uvažovat jako soubor vzorců chování. Dané vzorce dávají návod jednotlivcům k tomu, jak se mají chovat k ostatním, aby nedocházelo k situacím, které by ohrožovaly společnost. Poslední **funkce identifikační** dává dané kultuře možnost odlišení od jiných celků v sociálním prostředí. Dává rozeznat, kdo je a kdo není příslušníkem daného celku (Pavlica, Isaacs, 2013).

Kulturní rozdíly se projevují různými způsoby. Na obrázku č.1 jsou vyobrazeny projevy kultur jako slupka cibule. Nejzákladnějšími projevy kultury jsou hodnoty, naopak symboly jsou považovány za nej povrchnější část. Symboly, hrdinové a rituály jsou označovány jako projevy praxe (praktiky). Kulturní význam těchto pojmů je skryt a spočívá v tom, že jsou chápány pouze příslušníky dané kultury. Mezi symboly se řadí slova, gesta, obrazy či předměty a pro danou kulturu mají konkrétní významy. Do této skupiny se řadí i slova jazyka, oblečení, účesy nebo vlajky. Symboly se v závislosti na čase mění nebo se přebírají z jiných kultur. Proto jim patří nejvrchnější část. Za hrdiny jsou považovány osoby žijící nebo zesnulé, ale mohou být i vymyšlené. Tyto osoby jsou v dané kultuře vysoce ceněné. Za rituály jsou považovány kolektivní činnosti, které se jeví jako zbytečné, ale pro danou kulturu jsou podstatné. Příkladem rituálů mohou být pozdravy, způsob uznání nebo náboženské ceremonie.

Jádrem kultury jsou hodnoty. Hodnoty jsou pocity, které mají směr, a to buď kladný, nebo záporný. Dají se rozlišovat na zlé vůči dobrému, špinavé vůči čistému, nebezpečné vůči bezpečnému, zakázané vůči povolenému atd (Hofstede, 2007).



Zdroj: (Hofstede, 2007, str. 17)

Obr. 1 „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury

1.1 Národní kultura

Každé etnické společenství (národ) má svou vlastní kulturu, která je označována jako „národní kultura“. Lidé v jednotlivých zemích žijí v odlišných kulturách, které lze charakterizovat specifickými systémy sdílených hodnot, společných norem a idejí nebo tradic. Národní kultura označuje společnost či sociální skupinu, která má svoji vlastní kulturu. Podle Hofstedeho tato kultura odpovídá zemi, ze které jedinec pochází. Následně se střetává s jedinci z odlišného národa a pociťuje odlišnosti, jakými mohou být jazyk či jiný způsob chování. Hlavním rysem národních kultur jsou **hodnoty**. Ze sociologického a psychologického hlediska jsou hodnoty chápány jako *„regulační mechanismy lidského chování, jež jsou pro určitou společnost charakteristické a projevují se v jejich sdílených normách, postojích, názorech a preferencích“* (Průcha, 2010, str. 34).

Základní tendence chování příslušníků dané kultury se nazývá „dimenze národních kultur“. Hofstede zkonstruoval typologii těchto dimenzí do 5 kategorií: Mocenský odstup, individualismus – kolektivismus, maskulinita – feminita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá – krátkodobá orientace (Průcha, 2010). Tyto kulturní dimenze budou podrobněji popsány v kapitole o kulturních dimenzích.

1.2 Podniková kultura

Další kapitola se bude věnovat podnikové kultuře. Tato kultura je specifická pro firmy, organizace či státní instituce. Podniková kultura se projevuje specifickou interní komunikací, činnostmi v oblasti personálních záležitostí nebo způsobem rozhodování, ale především se projevuje ve společném pohledu na vnitřní klima, na společné vize a strategie. Podniková kultura se dá v různých publikacích označovat i jako „organizační“ nebo „firemní“ kultura. Nový a kol. (1996) podnikovou kulturu charakterizují jako: „*společné sdílené podnikové cíle, sociální hodnoty a sociální normy, které vznikají a upevňují se dlouhodobým soužitím, zejména pak v procesu vzájemné interakce a komunikace mezi spolupracovníky*“ (Nový a kol., 1996, str. 27). Jak uvádí Nový a kol., podniková kultura se skládá ze tří rovin. Tyto roviny jsou uspořádány stupňovitě nad sebou. **Základní životní představy** jsou vždy individuální. Záleží vždy na věku, zkušenostech nebo odbornosti, ale i na rodinných vztazích. **Pravidla pracovního a sociálního jednání** vznikají buď jako normy zcela neformálně, anebo záměrně tak, aby specifikovaly např. pracovní pozici. Dá se tedy říci, že dávají vnitřní chod firmě. Třetí úroveň pak jsou **symboly** charakterizující konkrétní podnikovou kulturu. Mezi tyto symboly mohou patřit logo, jednotné oblečení, společné oslavy a výročí. Tedy vše, co symbolizuje podnikové cíle. Dále podniková kultura vyjadřuje jednotné hodnoty a normy, které vznikají v daném podniku. Tato kultura je značně ovlivňována svými členy a především prostředím, ve kterém se členové vyskytují mimo pracovní prostředí. To se následně přenáší do podnikové kultury a ta je tímto ovlivňována. Dále se dá říci, že podniková kultura vzniká a zaniká nebo se rozvíjí pouze v daném konkrétním čase a v daném místě. Je výsledkem procesu učení, kde základem je vzájemné působení okolního světa, ale následné vnitřní koordinace (Nový a kol., 1996).

1.3 Kulturní dimenze

Mezinárodní management je ve velké míře ovlivňován kulturními rozdíly. Schopnost spolupracovat s jedinci z odlišných kultur či alespoň porozumět jejich zvyklostem je jedním z nejdůležitějších faktorů, jak spolupracovat na mezinárodní úrovni. Lidé si myslí, že pokud budou spolupracovat s lidmi z jiných kultur stejným způsobem jako je jim vlastní, budou s nimi dobře vycházet. Ne vždy je ale pro nás dobrý způsob tím správným i pro ostatní. V každé kultuře přeci jedinci řeší základní otázky typu, jak se najít, obléct, rozmnožit či vychovávat další generace. Některé projevy jsou

nežádoucí pro všechny kultury společně, jako je například loupež či vražda. Je zde ale skutečnost, že pokud uznáváme univerzálnost výše uvedených jevů, musíme uvažovat o kulturních rozdílech, které s nimi souvisejí. Například nahlížet na loajalitu jedince vůči skupině, může každá kultura trochu jinak. Tyto rozdíly a jim podobné mohou být vysvětleny v řadě dalších kulturních jevů (Gallois, Callan, 1997, Pavlica, Isaacs, 2013).

Dimenze je aspektem kultury, který může být měřen ve vztahu k jiným kulturám. Mezi základní problémové oblasti podle Hofstedeho (2007), které mohou být měřeny ve vztahu k jiným kulturám, patří vzdálenost moci, stupeň samostatnosti ve společnosti (individualismus x kolektivismus), femininita versus maskulinita, vyhýbání se nejistotě, a nakonec krátkodobá versus dlouhodobá orientace. Následující část se bude podrobněji věnovat Hofstedeho kulturním dimenzím.

- **Vzdálenost moci**

Hofstede definoval tuto dimenzi jako „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně*“ (Hofstede, 2007, str. 45). Stručněji řečeno, vyjadřuje, do jaké míry jsou v dané kultuře akceptovány nerovné mocenské poměry. Kultury podle této dimenze můžeme rozdělit na kultury s vysokým rozpětím moci a nízkým rozpětím moci. U kultur s vysokým rozpětím moci považují členové dané kultury velký sklon k moci v organizacích za neproblematický a zároveň ho i očekávají. U kultur s nízkým rozpětím moci považují členové dané kultury sklon k moci v organizacích za problematický a bojují proti němu (Nový, Schroll-Machl, 2005).

- **Stupeň samostatnosti ve společnosti (individualismus x kolektivismus)**

Tato dimenze ukazuje stupeň závislosti jednotlivce na skupině. Hofstede tuto dimenzi definuje následovně: „*individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost*“ (Hofstede, 2007, str. 66). Kultury založené na individualismu považují za nejvyšší hodnoty svobodu, rozvoj jedince a jeho úspěch. Účast ve skupinách je volbou dané osoby. V těchto kulturách se jedinci motivují sami, jakož i jednání a vztahy jsou založeny na osobním zájmu daného jedince. Naopak u kolektivistické kultury jsou zájmy i

prospěch jednotlivce podřízeny celku. Tyto kultury usilují o podporu zájmů celé skupiny (Šroněk, 2000).

- **Femininita versus maskulinita**

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry jsou v dané kultuře od sebe oddělovány ženské a mužské role. V maskulinních kulturách jsou role muže a ženy jasně oddělené a pevně stanovené. Mužské role jsou charakterizovány jako výkonné, prosazující se a dominantní, kdežto ženské role jsou určeny starostlivostí, solidaritou a dobrosrdečností. Naopak ve femininních kulturách mohou téměř všechny role vykonávat ženy i muži a jejich role nejsou přesně definovány (Nový, Schroll-Machl, 2005).

- **Vyhýbání se nejistotě**

Tuto dimenzi můžeme definovat jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*“ (Hofstede, 2007, str. 131). Pocity ohrožení, které vznikají při vysoké míře vyhýbání se nejistotě nemají konkrétní příčinu. Jsou získány nebo naučeny danou kulturou a posilovány skrz základní instituce, jako je rodina, škola apod. Pro členy jsou velice závazné. Pro členy s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě jsou pravidla řízení života jen málo závazná a na nejasné poměry reagují zcela klidně (Nový, Schroll-Machl, 2005).

- **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace**

Hofstede tuto dimenzi doplnil později na základě výsledků studia v Číně. Výsledky ukázaly, že kultury ovlivněné tzv. „konfucianismem“, kam patří právě i Čína, se orientují dlouhodoběji, než země, kde kultura nebyla tímto konfucianismem ovlivněna. Pokud je kultura dlouhodobě orientována, přetrvává zde působení tradic do současnosti. V těchto kulturách vznikají stabilní a závazné sociální struktury, které se přenášejí z generace na generaci. Naopak v kulturách s krátkodobou orientací se sociální změny provádějí jednoduše a sociální poměry jsou nestabilní (Pavlica, Isaacs, 2013).

Dalším, kdo se zabýval rozdílnostmi kultur, byl Holanďan Fons Trompenaars, který rozvinul vlastní model kulturních dimenzí. Identifikoval 3 kategorie a 7 kulturních dimenzí. Prvních pět dimenzí se týká vztahu k jiným lidem, šestá dimenze se týká vztahu k času a sedmá vztahu k prostředí (Nový, Schroll-Machl, 2005).

První dimenze **universalismus/partikularismus** ukazuje, do jaké míry se v dané kultuře dají stanovit všeobecná pravidla lidského soužití, jak je možné je požadovat a prosazovat jejich dodržení. V universalisticky orientovaných kulturách (např. USA, Německo) je toto přesvědčení rozšířené. Lidé se v těchto kulturách řídí heslem „zákon platí pro všechny“. V kulturách partikularisticky zaměřených se lidé orientují spíše na specifické okolnosti a odmítají striktní respektování pravidel. V těchto kulturách je kladen důraz na mezilidské vztahy. Druhá dimenze **individualismus/kolektivismus** je velmi blízká Hofstedeho pojetí. Trompenaars navíc ale upozorňuje na nebezpečí zjednodušování rozdílů mezi těmito dvěma kulturami. Další dimenzí jsou **neutrální/afektivní** dimenze. Tato dimenze ukazuje, jak se v daných kulturách vyjadřují silné pocity či emoce na veřejnosti. V neutrálních kulturách mají lidé svoje emoce pod kontrolou. Silné emoce považují za nebezpečné, jelikož mohou narušit vzájemné vztahy nebo někoho urazit. V afektivních kulturách lidé svoje emoce vyjadřují snadněji a bez zábran. Při komunikaci jsou běžné gestikulace či doteky. Čtvrtou dimenzí jsou **specifické/difuzní** kultury. Tato dimenze ukazuje, jaký je vztah mezi soukromým a veřejným životem. Specificky orientované kultury mají tyto dva světy striktně odděleny (např. USA nebo Rakousko). Lidé se potkávají v určitých oblastech jako je např. práce nebo škola. Naproti tomu v difuzních kulturách se obě sféry vzájemně překrývají (např. Čína nebo Španělsko). V těchto kulturách se chtějí lidé poznat i mimo pracovní sféru. Pátou dimenzí je **dosazený status/připisovaný status**, která ukazuje, jakým způsobem získávají lidé postavení ve společnosti. V kulturách, kde je upřednostňován princip dosahovaného statusu (např. USA) si člověk získává společenské uznání na základě osobních výkonů. Oproti tomu v kulturách uznávající připisovaný status (např. Indie), je danému člověku připisováno společenské uznání na základě daných kritérií jako jse např. pohlaví. Dimenze **orientována v čase** souvisí s vnímáním času a jeho rozvržením. V sekvenčních kulturách (např. USA) je čas chápán jako vzácná komodita a je potřebné ho naplánovat. V synchronních kulturách (např. Itálie) je důležitost času podřízena rozvoji dobrých vztahů s lidmi. Poslední dimenze je **orientace na přírodu**. Pojednává o přístupu lidí dané kultury k okolnímu světu a přírodě. Vnitřně zaměřené kultury berou své prostředí jako systém zdrojů, který je potřeba se naučit a ovládat. Opačně orientované kultury (např. Čína) se snaží s přírodou žít v harmonii (Nový, Schroll-Machl, 2005, Pavlica, Isaacs, 2013).

1.4 Kulturní šok

Někteří jedinci mohou při přemístění do jiné kultury zažít tzv. kulturní šok. Jedná se o stav psychologické dezorientace nebo zmatek, který pociťuje člověk, který se střetne se zcela odlišným kulturním prostředím. Tento stav je vyvolaný setkáním s neznámými zvyky, jazykem, ale i neporozuměním nové kultuře. V praxi se s kulturním šokem setká ten, kdo překročí hranice své dané kultury. Kulturní šok se projevuje jinak u osob s krátkodobým pobytem než u osob s dlouhodobým pobytem. Tato diplomová práce se bude zabývat kulturním šokem, který se projevuje u dlouhodobých pobytů v jiné kultuře (Šroněk, 2000).

Člověk, který prochází kulturním šokem, trpí pocitem frustrace, odmítá kontakt s ostatními, cítí se osamocen nebo předstírá porozumění. Kulturní šok obvykle prochází čtyřmi fázemi:

1. **Líbánky** – tato fáze je plná euforie. Člověk je plný nových dojmů, poznávání nové kultury.
2. **Rozčarování** – v této fázi nastává vystřízlivění. Člověk začíná vnímat kulturní rozdíly. Přicházejí pocity úzkosti, zklamání a osamocení. Z malých věcí se stávají velké problémy. Nový styl života považuje za špatný. Snaží se omezit čas strávený s místními lidmi na minimum. Přichází pocit stesku po domově.
3. **Přizpůsobení** – člověk začne chápat kulturní zvyklosti, ovládat místní jazyk, začne se místní kultuře přizpůsobovat. Cizí kultura mu začíná připadat jako přirozená. V této fázi je člověk schopen sledovat místní zprávy a sport, a dokáže se o nich bavit s ostatními.
4. **Bikulturnost** – neboli fáze sžití. Člověk už chápe chování místních a začíná se chovat podobně. Dokáže rozpoznat přednosti jak své kultury, tak té nové (Pavlica, Isaacs, 2013)

Kulturní šok prochází několika fázemi. Fáze líbánek obvykle trvá jen krátce, dá se říct, že zhruba do dvou měsíců tato fáze opadne. Následuje rozčarování neboli kulturní šok, který trvá zhruba do devátého měsíce pobytu v cizí kultuře. Od této fáze následuje pozvolný nárůst přizpůsobení se. Tato fáze trvá nejméně dva roky, než člověk v cizí kultuře dosáhne bikulturnosti. Tedy, že se sžije s danou kulturou, jak již bylo výše zmíněno (Štrach, 2009).

Na kulturní šok je možné se připravit, ale není možné ho úplně odstranit. Po dlouhodobém pobytu v zahraničí a následném návratu domů, nastává u lidí tzv. „reintegrační šok“. Při dlouhodobém pobytu v zahraničí mohou lidé ztratit kontakt s kulturou vlastní a při návratu domů mohou prožívat to samé, co prožívali, když přijeli poprvé do nové kultury. Člověk si musí znovu zvyknout na svou vlastní kulturu (Nový, Schroll-Machl, 2005).

2 Spolupráce ve skupinách a týmech

Spolupráce je jistou formou vztahového chování. Spolupracují spolu lidé nejen na pracovních úrovních, ale i v rodinách, sportovních klubech či školách. Každý člověk očekává od spolupráce určitý zisk a naplnění určitých zájmů. Spolupráci jako takovou můžeme pozorovat již stovky miliónů let, nejen mezi lidmi, ale i mezi rostlinami či živočichy. To, co známe dnes, je výsledkem dlouhého vývoje (Plamínek, 2009).

Spolupráce ve stejnorodých týmech může přinést několik zásadních problémů, aby se tým dokázal dohodnout na společných cílech. Neznamená tedy, že pokud členové jednoho týmu mají podobné sociální zkušenosti a očekávání, mají i přibližně stejné plány jednání, že se tito lidé dohodnou na stejných cílech. Může přijít nedorozumění jazykové, nepochopení týmových rolí, rozdílné pracovní styly apod. Na druhé straně mezikulturní spolupráce nabízí celou škálu možností. Je ale nutné v tomto případě dodržet jisté podmínky. Těmi mohou například být pozitivní image partnera, udržování kontaktů s ostatními v zahraničí pomocí mateřské firmy, včasné ujasnění cílů, moderování týmu, vzájemné uznání, přesvědčení o vlastním kulturním standardu apod. (Nový, Schroll-Machl, 2005).

V následujících kapitolách bude podrobněji vysvětlena problematika spolupráce ve skupinách a spolupráce v týmech.

2.1 Sociální skupina

Sociální skupina je definována jako „*skupina tři nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah*“ (Bedrnová a kol., 2004, str. 83). Tyto skupiny se charakterizují následujícími šesti kritérii. První kritérium je **velikost skupiny**. Toto kritérium je z manažerského hlediska velice důležité. Velikost skupiny zahrnuje intenzitu sociálních vztahů, sociální klima, nebo strukturu pozic a rolí. Skupiny se dělí na malé a velké. U malých skupin dochází ke komunikaci tzv. face-to-face a jsou jádrem všech organizací. Počet osob v malých skupinách může být od tří do třiceti osob. U velkých skupin je potřeba určitého zprostředkovatele, který bude skupinu řídit, tím může být člověk nebo technika. Druhé kritérium je **typ vazby spojující členy skupiny**. Tímto se dělí skupiny na formální (neosobní) a neformální (osobní). Osobní vztah vzniká tehdy, kdy vztah jedince vychází ze vztahu k jednotlivým členům skupiny. Neosobní vztahy vznikají mezi členy skupiny tehdy,

kdy jsou dopadem k jejich primárnímu vztahu ke skupině jako celku. Vznikají tedy záměrně a za určitým cílem. Třetím kritériem je **stupeň stálosti vnitřní vazby**. Tady se dělí skupiny na ty, které mají trvalejší charakter a na skupiny, které vznikají na časově omezenou dobu. Určuje, zda skupina může trvat déle, než je doba účinnosti dané okolnosti. Čtvrté kritérium určuje **charakter členství ve skupině**. Některá členství ve skupině jsou lidem dána automaticky (např. narozením), jiná jsou na dobrovolnosti daného jedince, kdy je potřeba postupného vytvoření si vztahu k dané sociální skupině. Předposlední kritérium vyjadřuje **typ solidarity členů skupiny**. Toto kritérium dělí členy skupiny podle toho, zda se cítí být členy skupiny či nikoliv. Můžeme tak hovořit o skupinách „vnitřních“ a „vnějších“. U vnitřních skupin se člověk považuje za člena skupiny a dokáže použít výrazu „MY“. U vnějších skupin se člen necítí být s danou skupinou spjat a zbylé členy skupiny označuje pojmem „ONI“. Posledním kritériem je **význam skupinové vazby pro vysvětlení chování jedince**. Každý jedinec patří současně do několika různých skupin. Všechny tyto skupiny ovlivňují jeho chování. Každá skupina určuje, do jaké míry se daný jedinec chová podle stanovených norem či pravidel podle toho, jakou má roli ve skupině (Bedrnová a kol., 2004).

2.2 Pracovní skupina

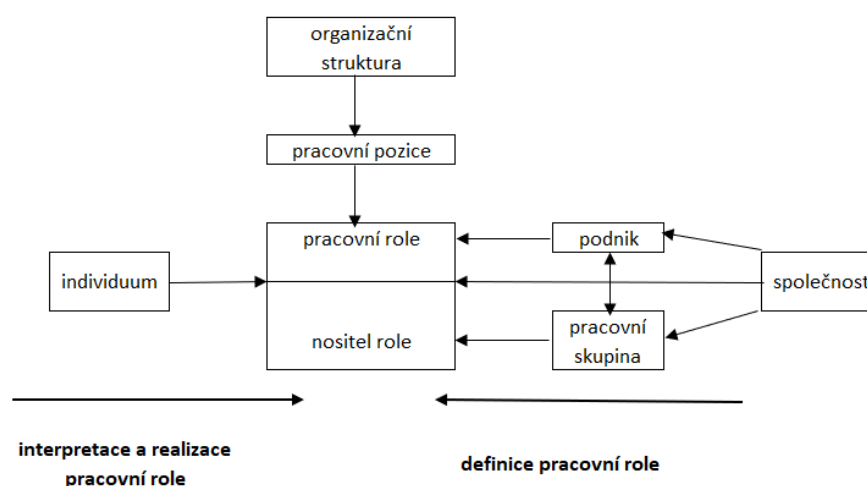
Pracovní skupina představuje malou sociální skupinu, kterou tvoří lidé jednoho pracoviště, které spojuje společná činnost, struktura sociálních rolí a jednotné vedení. Podle Bedrnové (2012) se tyto skupiny vyznačují následujícími společnými znaky:

- společné cíle
- společná činnost
- vnitřní struktura pracovních pozic a rolí
- časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky
- relativně trvalé sociální vztahy
- společné pracoviště
- vědomí příslušnosti ke skupině (Bedrnová, 2012, str. 275).

Pracovní skupiny nemají pouze společné znaky, ale také je u nich možné vyzorovat různé odlišnosti. Tyto rozdíly mohou být buď subjektivní nebo objektivní. Mezi subjektivní rozdíly lze zařadit rozdíly v pohlaví, věku či kvalifikaci.

Mezi objektivní rozdíly se řadí rozdíly mezi pracovním režimem, organizací práce nebo způsobem odměňování. Dále lze ještě skupiny rozlišovat podle stylu řízení. Ty se vyznačují např. velikostí skupiny, homogenitou, flexibilitou, stabilitou, uzavřeností a autonomií ve skupině (Bedrnová, 2012).

V pracovní skupině má každý jedinec svou určitou pracovní pozici. Tato pozice vyjadřuje jeho postavení v dané skupině. Struktura pozic je dána obsahem a charakterem práce, dále také využívanou technologií a organizací. Dynamickou stránkou pracovního zařazení jsou právě pracovní role, které jsou určitým „ideálem“ příslušné pracovní pozice, bez ohledu na daného pracovníka. Pracovní role jsou tedy spojovány s pracovní pozicí nikoliv s daným pracovníkem. Pracovní role mají i subjektivní charakter a to tak, že zvládnutí této role bývá odlišné od každého jedince. Tuto skutečnost vyjadřuje obrázek 2 (Bedrnová, 2004).



Zdroj: (Bedrnová a kol., 2004, str. 90)

Obr. 2 „Pracovní pozice a role ve skupině“

Typickými rysy pracovních skupin jsou společné pracovní cíle, ať už se jedná o materiální či nemateriální hodnoty, společné pracoviště (kancelář, škola), společná pracovní činnost, vztahy mezi spolupracovníky, které jsou dány normami, či předpisy společnosti, a poslední je skupinové vědomí, které tvoří systém hodnot spojující práci a pracovní podmínky. Dále lze pracovní skupiny charakterizovat podle struktury a funkce. Mezi typy struktur se řadí „profesně kvalifikační struktura“ (např. dosažená kvalifikace) a „sociálně demografická struktura“ (pohlaví, věk). Z hlediska funkcí lze skupiny rozdělit na ekonomické (vyrobené výrobky) a sociální

(formování názorů, zájmů). Pracovní skupiny jsou ovlivňovány svými rozdílnostmi. Tyto dimenze byly popsány výše u sociálních skupin. Pracovní skupiny jsou nejvíce ovlivňovány svou velikostí. S přibývajícím velikostí skupiny se vzdaluje například jejich vzájemná důvěra a omezují se komunikační procesy. Přitom komunikace je ve skupinách tou nejdůležitější složkou (Nový a kol., 1997).

Chování pracovníka v pracovních skupinách je ovlivňováno několika faktory. Mezi tyto faktory můžeme zařadit sociální normy, hodnoty a již zmíněné pracovní role a pozice. Sociální normy jsou podle Nového (1997) definovány jako: „*nepsaná, kolektivem přijatá a většinou jeho členů respektovaná pravidla chování*“ (Nový a kol., 1997, str. 94). Tyto normy jsou uváděny jako hlavní rysy podnikové kultury a upravují konkrétní způsoby chování. Mezi tyto způsoby Nový (1997) řadí vzájemný styk členů, pracovní výkon členů, míru respektování či nerespektování norem a předpisů a vztahy členů i celku navenek. Dalším faktorem jsou sociální hodnoty. Ty specifikují předměty a jevy jak materiální, tak i nemateriální povahy. Lidé těmto věcem dávají určitý význam. Tyto hodnoty je možné rozdělit na materiální, duchovní, politické, morální a estetické. Každý jedinec i skupina posuzují tyto hodnoty podle svých vlastní preferencí (Nový a kol., 1997).

V předchozí části byla popsána struktura pracovních skupin a nyní se práce bude zabývat její dynamikou, která reprezentuje každodenní činnost skupin. Dynamika skupin ukazuje, jak na sebe jednotliví členové vzájemně působí, jak se ovlivňují neboli dle Bedrnové (2004) „*jak celkové sociální dění ovlivňuje jednání a prožívání jedince, tak i to, jak jedinec naopak ovlivňuje svojí vlastní pracovní skupinu*“ (Bedrnová a kol., 2004, str 95). Tato definice v sobě ukrývá několik jevů. Jedná se o jevy, které nastávají v přítomnosti druhých lidí a jevy, které nastávají při spolupráci členů skupiny. Prvním takovým jevem je **sociální facilitace**. Tento jev vysvětluje zvyšování či naopak snižování výkonu jedince v přítomnosti druhých. Výzkumem bylo zjištěno, že ke zvyšování výkonu jedince dochází u zautomatizované činnosti, naopak pokles výkonu přichází tehdy, jedná-li se o úkon komplexnější. Další zjištění ukázalo, že čím více jedinců se vyskytuje u výkonu jedince, tím se snižuje sociální facilitace. Dalším sociálním jevem je **deindividuace**, kdy jedinec zažívá pocity ztráty osobnosti a splyne se skupinou. K tomuto jevu dochází ve větších skupinách, které jsou charakteristické svojí anonymitou. Třetím jevem je **efekt přihlížečích**, kdy v naléhavých situacích zůstane jedinec v pasivitě. Jedná se především

o situace, kdy je potřeba poskytnutí určité pomoci. Je dokázáno, že pokud je jedinec sám, poskytne pomoc rychleji, než když je ve skupině několika lidí. Dalším sociálním jevem je **sociální lenost**. Tento jev se projevuje tím, že výkon skupiny je nižší, než je součet výkonů jednotlivců. Opět se tento jev vyskytuje u větších skupin, kdy je obtížnější koordinace všech členů a svou roli hraje i faktor, že jedinec ve skupině snižuje svoji motivaci k výkonu. Pátým jevem je tzv. **konformita**. Tento jev poukazuje na základní lidský rys, kterým je, aby byl kladně přijímán svojí sociální skupinou a zapadl do ní. Dá se říci, že se jedná o podřizování se skupinovému tlaku na jedince. Důležitou roli v tomto jevu hraje i osobnostní rys jedince. Čím je jedinec slabší, tím se konformismus zvyšuje. Jedním z posledních jevů je **poslušnost vůči autoritě**. Jedná se o podobný jev, jakým byla konformita, jenže v této chvíli jedinec podléhá jistě autoritě, ať už osobě nebo ideologii. Předposledním sociálním jevem je **skupinové rozhodování**. To, pokud nastane, vede k neobvyklému řešení problémů. Důvodem může být zisk dodatečných informací. Důležitou roli zde sehrává i skupinové myšlení. Posledním jevem je **soudržnost sociální skupiny**. Její přesná definice zní „ochota všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů, a to na základě vzájemné spolupráce, a připravenost dělat to, co se očekává“ (Bedrnová a kol., 2012, str. 287). Důležitou roli zde hraje i fakt, že si jedinec uvědomuje skupinu jako MY – SKUPINA (Bedrnová a kol., 2012).

2.3 Skupinová dynamika

Tato kapitola se bude zabývat dynamikou neboli přirozeným vývojem skupin a týmů. Jedná se o reakci lidí na vývoj vztahů. Skupinovou dynamiku nelze časově naplánovat ani stanovit její přesné kroky, ale prochází danými fázemi, které po sobě následují v pořadí a mají i svůj časový rámeček. Nejsou mezi nimi ostře definovány přechody a časový rámeček se může lišit skupinu od skupiny (Mohauptová, 2009).

První fáze skupinové dynamiky se označuje jako **vznik (starting)**. V této fázi dochází k výběru vedoucího a členů týmu. Formují se role a stanovují se pravidla. Druhá fáze je podle Mohauptové **orientace (forming)**. Například studie Bedrnové (2012) uvádí forming jako fázi první a vynechává vznik. Fáze orientace je stav, kdy se jednotliví členové seznamují a vyjasňují si svoje role a pozice. V tuto chvíli se začíná pracovat na daném úkolu. Zatím ještě mezi členy nepanuje důvěra a členové se vzájemně „oťukávají“. Třetí fáze se nazývá **krize (storming)**. Jak již naznačuje křivka grafu na obrázku číslo tři, v této fázi dochází k vyjadřování rozdílných názorů,

vznikají první střety mezi členy. Začínají se vytvářet podskupiny a řeší se hierarchie skupiny. Pokud v této fázi skupina ustrne, může dojít k tomu, že účastníci přestanou podávat výkony, bude narůstat kritika a místo spolupráce se přejde na direktivní styl vedení. Pokud je tato kritická fáze překonána, skupinová dynamika se přesune do čtvrté fáze, která se nazývá **stabilizace (norming)**. V této fázi se stanovují pravidla procesu. Stabilizuje se i kultura skupiny, pravidla i omezení. Situace ve skupině se postupně uklidňuje. Členové se akceptují a vzájemně se podporují. Předposlední fáze je **produktivní (performing)**. V tuto chvíli se pracuje na daném projektu. Skupina se maximálně zaměřuje na splnění zadaného úkolu. Skupina funguje jako pevný celek. V této fázi se vyskytuje jev, který je nazýván „skupinové myšlení“. Tento jev je typický pro dlouhotrvající skupiny, které se již naučily řešit problémy a překonávat obtížné situace. Poslední fáze **uzavírání (closing)** je fáze, kdy dochází k uzavírání projektu, hodnotí se a odměňuje. Vyhodnocují se procesy a řeší se, co bude dál (Mohauptová, 2009).

2.4 Týmy a týmová práce

Následující kapitola se bude věnovat pojmu „tým“, který je specifickým druhem pracovní skupiny. Slovo tým je odvozeno z anglického slova TEAM, kde jednotlivá písmena jsou počátečními písmeny slov **T**ogether, **E**verybody, **A**chieves a **M**ore (společně dosáhneme cíle). Někteří autoři vnímají pojmy tým a skupina jako synonyma. Pro účely této práce ale jsou tyto pojmy vysvětleny odděleně. Skupiny byly již definovány v předchozí kapitole. Následující tabulka porovnává oba pojmy (Kolajová, 2006).

TÝMOVÁ PRÁCE	SKUPINOVÁ PRÁCE
CHARAKTER PRÁCE	
<ul style="list-style-type: none"> • Víme co, nevíme jak. • Nedostatek informací o způsobu řešení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Víme co, víme jak. • Dostatek informací pro řešení.
CHARAKTER ŘÍZENÍ	
<ul style="list-style-type: none"> • Společná odpovědnost všech za výsledek. • Spíše neformální pravidla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní odpovědnost vedoucího. • Řád a pravidla. • Formální postupy.
KLÍČOVÉ PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHU	
<ul style="list-style-type: none"> • Porozumění cíli. • Víra ve výsledek. • Heterogennost týmu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita vedoucího a lidí. • Motivace členů.
ŘEŠENÍ NÁZOROVÝCH KONFLIKTŮ	
<ul style="list-style-type: none"> • Pspolečná diskuze, nutnost nalezení společné řeči. • V případě nesouhlasu jednoho člena nutnost přesvědčit ostatní nebo se podřídit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího. • Když člen skupiny nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce.

Zdroj: (Kolajová, 2006, str. 14)

Obr. 3 „Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny“

2.4.1 Charakteristika týmu

Kolajová ve své publikaci uvádí následující definici týmu takto: „malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní“ (Kolajová, 2006, str. 15). Další definicí týmu může být podle Mohauptové: „tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce“ (Mohauptová, 2009, str. 19).

Pro týmy je typická následující charakteristika. V týmech **neexistuje formální organizační struktura**, pouze je zvolen vedoucí týmu. Týmy se charakterizují tím, že **podávají společné výsledky a mají společnou odpovědnost**. Společně hledají řešení, společně se rozhodují a přijímají odpovědnost. Poslední důležitou charakteristikou týmu je jejich **časová omezenost existence**. Tým je zpravidla vytvořen k řešení problémů či vyhotovení projektu (Bedrnová a kol., 2012).

Tým přináší určité výhody. Více členů v týmu ví víc. Každý přinese své zkušenosti a dovednosti, které se mezi ostatními členy různě kombinují a přinášejí širší varianty řešení. Další výhodou týmu je jeho výkon. Činnosti v týmu zvyšují efektivitu práce a spojují lidi. Tým podněcuje členy týmu k lepším výkonům. Zlepšuje komunikace členů, vytváří nové vztahy, pracuje s tvořivostí člověka, urychluje cestu ke správnému řešení apod. Týmy nemají pouze svá pozitiva, ale mohou zde vznikat i negativní rysy. Těmi mohou být konflikty mezi jednotlivými členy, členové týmu spolu nemusejí vycházet, nemusejí mít všichni společný cíl, mohou se vyskytovat problémy s časem (Kolajová, 2006).

Každý tým plní svoji funkci. Při tvorbě týmu je důležité vybírat členy tak, aby bylo možné naplnit stanové cíle. Nejedná se jen o jejich odbornost, ale důležitou roli hraje i to, jak konkrétní člen dokáže spolupracovat v týmu. Týmy by proto měly být složeny podle profesních, funkčních, osobnostních či demografických struktur. Správně sestavený tým je následně klíčem jeho úspěchu. Činnost těchto týmů je ovlivňována několika faktory, mezi které patří např. velikost týmu, čas nebo stanovené cíle (Bedrnová a kol., 2012).

Výkon týmu je do značné míry ovlivňován jeho velikostí. Optimální velikost týmu nelze přesně specifikovat. Odborné literatury uvádějí počet členů v rozmezí pěti až devíti osob. Je rovněž důležité si uvědomit, proč daný tým vzniká a za jakým účelem. Důležité při tvorbě týmu je si uvědomit, za jakým účelem vznikl. Pro týmovou práci jsou vhodnější složitější úkoly, u kterých je možné více variant řešení a je zapotřebí vyslechnout si více názorů. Naopak u úkolů, které mají pouze jedno řešení se nevyplatí tým sestavovat. Každý člen týmu přináší k řešení problému svůj vlastní pohled. Spolupráce v týmech tedy vyžaduje od svých členů neustálé se učení, diskusi a toleranci vůči ostatním (Bedrnová a kol., 2012).

2.4.2 Týmová práce a týmové role

K tomu, aby byla týmová práce úspěšná je zapotřebí, aby všichni členové znali jeden společný cíl a dělali vše pro jeho úspěšné dosažení. Týmová práce uvolňuje schopnosti každého člena týmu individuálně opět ve prospěch celého týmu. Členové se musí vzájemně povzbuzovat a podporovat. Musí docházet ke sledování dění uvnitř i vně týmu, aby byla vysledována slabá místa a je nutné vyzorovat potenciál k dosažení společných cílů. Je nutné přihlížet k rozdílným schopnostem

jednotlivých členů týmu, k jejich silným i slabým stránkám. Dále je zapotřebí rychlého stanovení organizace práce, to znamená rozdělení jednotlivých úloh na každého člena týmu. V týmech také existuje systém odměn, ale i postihů. Z tohoto důvodu je důležité i vysoké týmové sebehodnocení a sebedůvěra, která se projevuje vůči konkurenčním pracovním týmům (Bedrnová a kol., 2012).

K tomu, aby byla týmová práce úspěšná při řešení společných problémů, je nezbytné dodržovat určitá pravidla. Je důležité, aby se všichni mezi sebou uznávali jako rovnocenní partneři. Je vyžadováno neustále vyjadřování názorů a návrhů řešení, a případné názorové rozdíly by se měly chápat jako další zdroj informací. Je potřeba, aby vznikaly i konflikty, které vedou k další diskusi o jejich příčinách. V průběhu týmové práce by se mělo kritizovat takovým stylem, aby nedocházelo ke zesměšňování či urážkám. Nemělo by se nic řešit stranou, mimo skupinu, to znamená, že všichni členové by měli být informováni stejně. Pokud budou tato pravidla ve všech pracovních týmech dodržována striktně, je zaručeno, že jejich společné cíle budou naplněny (Bedrnová a kol., 2012).

Pro úspěšnost pracovního týmu, je důležitá jeho skladba. V týmech nebývají předem definované pozice ani role, ale postupem času se v každém týmu začínají formovat jednotlivé role. Tento proces je podmínkou pro start každého týmu. Definování sociálních rolí souvisí s funkcemi, které musí být podle Bedrnové (2012) v týmu zajištěny. Tyto funkce jsou celkem tři: „*funkce orientovaná na dosažení věcného cíle, funkce analytická a kontrolní a funkce udržující tým*“ (Bedrnová a kol., 2012, str.300). Všechny funkce by měly být zastoupeny daným členem týmu, který bude plnit takovou roli, jež nejlépe vystihuje jeho sociální i odborné kompetence. V každé skupině se tak vyskytuje několik funkčních rolí, které se vyvíjejí postupně z aktivity členů týmu (Bedrnová a kol., 2012).

Následující část práce se bude věnovat týmovým rolím podle Mereditha Belbina, který provedl největší studii těchto rolí. Na základě zkoumání skupin rozdělil jednotlivé členy podle typu chování do devíti rolí. Každý člen má jednu svoji dominantní roli a jednu roli záložní, kterou využívá v neobvyklých situacích. Týmové role podle Belbina určují lidi na pracovišti podle jejich silných a slabých stránek (Mohauptová, 2009).

Jak již bylo výše zmíněno, Belbin definoval devět rolí, které budou nyní detailněji popsány. První rolí je **inovátor**. Ten je velice kreativní a má velkou představivost. Je generátorem nápadů a dokáže řešit náročné problémy. Tito lidé jsou často uzavřenější a citlivější na chválu i kritiku. Pro tým jsou inovátoři důležití svojí nápaditostí a vymyšlením nových věcí či postupů. Jejich slabinou je, že jejich plné soustředění se na vlastní myšlenky omezuje komunikaci s ostatními. Druhou rolí je **vyhledávač zdrojů**. Tito jedinci jsou většinou extroverti, jsou společenšší a komunikativní. Vyhledávají nové kontakty a zdroje. Neoplývají originalitou, ale umějí využít příležitost. Jejich největší schopnost je získávání kontaktů a jednání. Za slabinu se dá považovat jejich přemíra optimismu a prvotní nadšení pro něco, co je postupem času přestane bavit. Třetí rolí je **koordinátor**. Tento typ lidí nasměrovává ostatní k cíli. Rozpoznávají talent u ostatních a jsou sebejistí. Nemusí se jednat o nejchytřejšího člena týmu, ale může jím být i člověk s širokým přehledem, který umí zároveň delegovat. Dokáže pracovat se členy rozdílných znalostí a charakteristik. Další Belbinovou rolí je **usměrňovač**. Tento typ tvoří pravidla a rámec práce. Tito lidé jsou vysoce motivovaní a rádi soutěží s ostatními. Jsou tvrdohlaví, asertivní a na věci reagují emotivně. Na druhou stranu vyzývají k výkonu týmu a rádi pracují pod tlakem. Tito lidé dokáží prosazovat i neoblíbená opatření, a to i bez ohledu na city ostatních. **Monitor (vyhodnocovač)** je další z rolí. Tito lidé jsou charakterističtí svojí rozvážnou povahou. Vše musejí důkladně prozkoumat a zvážit. Pro tým jsou přínosní svojí analytickou schopností. Těmto lidem naopak může chybět hnací síla a mohou být i přehnaně kritičtí. Další důležitou rolí je **týmový pracovník**. Tito pracovníci jsou největší oporou týmu. Zajímají se o pocity druhých a dokáží se přizpůsobit situacím i lidem samotným. V týmu jsou velice oblíbení. Dokážou naslouchat ostatním a předcházet neshodám. Tito lidé se snaží vyhýbat jakýmkoliv sporům. V týmu je potřeba i člověka, který bude praktický, spolehlivý a výkonný. Takovým podle Belbina je **realizátor**. Jsou velice loajální ke své firmě. Dokáží být i přísní a pomalu reagují na změny. Předposlední definovanou rolí je **kompletovač finišer**. Tito lidé mají velký chtíč dokončovat projekty. Jsou velice pečliví a svědomití. Jsou introverti a kladou velký důraz na detail. Neradi delegují a raději si veškeré činnosti udělají sami. Poslední Belbinovou rolí je **specialista**. Tito lidé se soustředí na jednu věc. Záleží jim většinou jen na nich bez ohledu na ostatní. Mají špatnou komunikaci s ostatními členy. Jsou odborníky, kteří mají velké zkušenosti a určitou znalost (Kolajová, 2006, Braintools, 2019).

Jak již bylo řečeno výše, podle Belbina má každý člen týmu jednu roli hlavní a nějakou alternativní. Jiný přístup nabízí systém řízení, který vypracovali Margerison a McCann. Podle nich je podstatných osm rolí, a aby byl tým vyvážený, je potřeba, aby každý člen vykonával jednu z těchto rolí. Mezi tyto role se řadí:

- **zpravodaj – poradce** – shromažďuje informace a formuluje je
- **tvůrce – inovátor** – vymýšlí nové nápady a způsoby, jak pracovat
- **průzkumník – předkladatel** – přebírá nápady a předkládá je
- **hodnotitel – rozvíječ** – přebírá nápady, ale upravuje je pro činnost v praxi
- **iniciátor – organizátor** – stará se o splnění úkolů, klade důraz na termíny
- **producent** – sestavuje plány a systémy norem, které zabezpečují splnění úkolů
- **kontrolor – inspektor** – soustředí se na detaily a na dodržování pravidel
- **podporovatel – udržovatel** – vede a pomáhá při plnění norem (Kolajová, 2006, str. 36).

Pokud je tým špatně sestaven mohou se v nich vyskytovat i role, které jsou označovány jako **dysfunkční**. Tyto role komplikují spolupráci v týmu, většinou upoutávají pozornost sami na sebe, nedávají prostor ostatním k vyjádření jejich názoru apod. Tyto role se označují např. dominantní, vztekloun, dezertér, klaun či autoritář. Při sestavování týmu je někdy vhodné využívat testů na týmové role, který dopředu určí charakteristiky jednotlivých členů a dá základ pro správné fungování týmu (Kolajová, 2006).

2.4.3 Konflikty ve skupinách a týmech

Jak již bylo výše zmíněno, při nevhodném složení týmu může doházet až k tzv. konfliktům. Ten dle Nového a kol. (1997) „označuje *situaci, kdy dochází ke střetu protichůdných sil, tendencí či motivů dvou nebo více sociálních subjektů*“ (Nový a kol., 1997, str. 108). Konflikt je každodenní součástí života každého člověka, ať už rodinného, pracovního či konkrétního spolku přátel. V každé pracovní skupině či týmu konflikty narušují pracovní morálku nebo vyvolávají pokles činnosti týmu či skupiny. Z tohoto důvodu by se mělo všem konfliktům předcházet, ale zabránit jim zcela nelze. Předcházení a zvládnání konfliktů patří do pracovních návyků nejen řadových členů skupiny, ale hlavně jejich vedoucích (Nový a kol., 1997).

Konflikty mohou vyvolávat i nepříjemné pocity z osobního hlediska. Tyto pocity se mohou projevat jako stavy úzkosti, zlosti nebo pocit nejistoty. Je velmi důležité, aby tyto konflikty zvládali manažeři a dokázali je včas řešit. Konflikty nemusí být vždy jen negativní, ale mohou působit i pozitivně. Pozitivní důsledky má konflikt tehdy, pokud umožňuje vyjasnit danou záležitost a porovnat veškerá stanoviska, a tím vede k vyřešení problému. Pozitivně se může brát, pokud konflikt pomáhá nastartovat jakékoliv změny. Podle některých autorů vede nevyskytování se konfliktů ve skupinách k nízké výkonnosti. Dokonce někteří tvrdí, že konflikty např. ve vývojových týmech kladně ovlivňují jejich produktivitu. Naopak negativní důsledky konfliktů se mohou projevat nedůvěrou, podezíravostí, snížením pracovní vstřícnosti nebo plýtváním energie na konflikt místo na pracovní úkoly. Negativně se může projevat i nízkou motivovaností, neochotou dále spolupracovat, vytvářením podskupinek a vzájemnou soupeřivostí (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Podle obsahu se konflikty mohou rozdělit na dva základní typy: **interpersonální a věcné**. Interpersonální aspekty lze definovat jako „*vyplývající z komunikace a interakce mezi lidmi a jejich vzájemných vztahů*“ (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010, str. 131). Druhým typem jsou věcné aspekty, které jsou charakterizovány spory mezi názory či odlišnými požadavky. Konflikty mohou vznikat z různých důvodů. Nemusí vždy vést ke konfliktu, ale pouze mohou zvyšovat jeho pravděpodobnost. V pracovních týmech to jsou např. neslučitelnost cílů nebo selhání komunikace. U interpersonálních konfliktů jsou zdrojem konfliktů osobní rozdíly. Tyto rozdíly se mohou projevat v rozdílných názorech, cílech, postojích nebo hodnotách. Interpersonální konflikty mohou vznikat i tehdy, pokud se vyskytují ve skupinách následující podmínky:

- **Informační zkreslení** – špatné pochopení úkolu, komunikační šumy či pouhé nedorozumění
- **Odlišná rolová očekávání** – odlišné představy o vzájemné spolupráci
- **Nevyjasněné cíle a odpovědnost jednotlivců** – v týmové práci není jasné, kdo je za co zodpovědný
- **Situační tlaky vně organizace** – pochybnosti o budoucnosti firmy nebo pracovního místa (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Výše popsané důvody vzniku konfliktů se mohou vzájemně kombinovat. Následující část se bude věnovat řešení konfliktů. Pomoc s řešením skupinových konfliktů je jedním z důležitých úkolů manažerů. Ten má za úkol konflikt vyřešit nebo se pokusit pomoci najít zúčastněným stranám přijatelné řešení. Manažer by měl zúčastněné držet ve věcné rovině, to znamená, že by měl zabránit např. slovní agresi. Dále by se měl věnovat emocím a pokusit se zmírnit hlavně ty negativní. K tomu slouží dodržování se následujících tří pravidel. Za prvé jednat s druhým s respektem, za druhé naslouchat a vyjádřit porozumění druhému a za třetí své názory a pocity definovat stručně a jasně (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Pro řešení konfliktů existuje pět stylů řešení, které popsal Kenneth Thomas. Tato typologie rozlišuje styly řešení na základě dvou dimenzí. První označuje míru, jakou jedinec prosazuje své vlastní zájmy a cíle. Druhá označuje míru, jakou bere jedinec v úvahu zájmy a cíle druhé strany. Prvním stylem řešení konfliktů je **únikový styl**. Tento styl je charakteristický nízkou mírou prosazování vlastních zájmů i nízkou péčí o zájmy druhých. Hlavním cílem je vyhnout se nutnosti vstoupit aktivně do konfliktu. Výsledkem používání tohoto stylu může být problém neřešených konfliktů na pracovišti. Druhým stylem je **soupeřivý styl**. Tento styl se projevuje snahou dosáhnout svých vlastních cílů bez ohledu na ostatní zájmy druhé strany. Jedinec používající tento styl se snaží v konfliktech dominovat. Výsledkem tohoto stylu je, že jedna strana se cítí vítězně a druhá strana se cítí poraženě až ponížene. Třetím stylem je **styl přizpůsobivý**. U tohoto stylu jedinec preferuje nejen svoje zájmy, ale i zájmy druhé strany. Projevuje se snahou o harmonické vztahy. Negativem tohoto stylu může být snaha využívat dotyčného člověka (manažera). Předposledním stylem je **kompromisní styl**. U tohoto stylu dochází ke snaze nalezení kompromisu u obou stran. Cílem stylu je dosáhnout rychlé dohody. Posledním stylem je **kooperativní styl**. Tento styl se snaží dosáhnout plného uspokojení obou stran. Tento styl se vyznačuje strategií „výhra-výhra“. Výhodou je, že problém bude vyřešen a obě strany budou spokojeny s jeho postupem a výsledkem (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

3 Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech

Pojem komunikace pochází z latinského slova „communicare“ a znamená někomu něco dát, sdílet či vyměňovat si s někým informace. Pro uskutečnění komunikace jsou důležité některé nástroje, které se dělí na verbální (řeč, písmo) a neverbální (gesta, mimika). Každá komunikace má svůj komunikační model, který je znám pod názvem Laswellův. Tento model vypadá následovně:

1. Kdo? (předává sdělení) – komunikátor
2. Co? (se předává) – sdělení
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) – kanál
4. Komu? (je orientováno sdělení) – auditorium
5. S jakým efektem? – efektivita (Nový, Schroll-Machl, 2003, str.15).

3.1 Interkulturní komunikace

Komunikace je nejdůležitější formou sociální interakce a má hlavní význam ve střetávání kultur. Při interkulturní komunikaci dochází ke střetávání více kultur a kulturní rozdíly rozhodují o výsledku komunikačního střetu. Při každodenní komunikaci může docházet k nedorozumění. To může být způsobeno nedostatkem informací či rozdílnou interpretací. V těchto případech dojde k rychlému vysvětlení. Někdy může dojít k nedorozumění z důvodu charakteru lidí. To je buď tolerováno nebo následně vysvětleno. Při interkulturní komunikaci jsou osoby spolu komunikující vzájemně důležité. Základním předpokladem interkulturní komunikace je znalost cizího jazyka. Často se komunikuje ne v řeči hostitelské země, ale využívá se znalostí třetího jazyka, kde se předpokládá, že komunikující tento jazyk výborně ovládají. Důležitou roli hraje i komunikace neverbální. Zde se mohou projevat kulturní rozdíly, které byly popsány v kapitole výše. Tyto rozdíly mohou způsobovat příjemné, ale i nepříjemné pocity. Může se jednat o situace, kdy zástupce kultury, kde se předávají informace s výraznou mimikou a gestikulací, komunikuje se zástupcem kultury, kde jsou tyto výrazy nepřijatelné. Kvůli tomu mohou vznikat i nepříjemná nedorozumění a možná i konflikty (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Dále je důležité při interkulturní komunikaci dávat pozor, jak která kultura klade důraz na verbální komunikaci. Příkladem může být asijská kultura, kde se zakazuje otevřeně a veřejně hovořit o konfliktních záležitostech, které by mohly, jakkoliv narušit sociální vztahy. Naopak v evropských nebo v severoamerických kulturách je

běžné nebo i žádoucí řešit mezilidské konflikty hloubkově a diskutovat o nich (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Důležitou podmínkou interkulturní komunikace je ochota vnímat rozdíly kultur. Člověk nemusí sdílet hodnoty cizí kultury, ale měl by k nim mít respekt. Tuto komunikaci je možné se naučit. Ne všichni mají ale předpoklady. Tolerantní lidé, kteří se navíc dokáží odpoutat od svých představ, se lépe učí, než lidé, kteří jsou např. emocionálně nestabilní (Nový a kol., 1996).

Interkulturní komunikaci mohou ztěžovat bariéry, které mohou vznikat mezi komunikujícími. Tyto bariéry působí v závislosti na dvou faktorech. Prvním je odlišnost kultur dvou účastníků komunikace. Druhým faktorem jsou jazyky, které jsou při komunikaci používány. Komunikační bariéry mohou mít několik příčin. Nejčastějšími jsou stereotypy a etnofaulismy. Každý národ má určité stereotypy. Jak uvádí Průcha (2010) ve své publikaci jsou tyto stereotypy „*jazykem vyjádřené postoje a předsudky vztahující se k příslušníkům jiných etnik, národů, rasových nebo náboženských skupin*“ (Průcha, 2010, str. 64). Tyto stereotypy se dělí na etnické a národní. Tyto postoje mají povahu předsudků a přenáší se z generace na generaci. Projevem stereotypů bývají etnofaulismy neboli zvláštní jazykové výrazy. Jedná se o neoficiální označení, které se používá pro příslušníky např. národa. Mohou se vztahovat k samotnému národu nebo jeho jazyku. Jako příklad lze uvést „Frantíci“ – Francouzi nebo „Němčouři“ – Němci (Průcha, 2010).

Stereotypy i etnofaulismy se vyskytují ve všech kulturách i jazycích. Většinou se vyskytují pro názvy nežádoucích skupin nebo etnických menšin. Při používání těchto výrazů vůči jiným kulturám musí být každý člověk velice opatrný a předem si rozmyslet, aby ho jeho slova nedostala do neřešitelných situací. Aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním při komunikaci se členem jiné kultury, je dobré si dopředu nastudovat zvyky dané kultury.

3.2 Interkulturní trénink

Interkulturní kompetence je důležitou stránkou manažerů, která představuje schopnost vstupovat do interkulturních situací, pochopit je a zvládat je. K tomuto úkolu je nutné cílevědomě přistupovat. K tomu pomáhá interkulturní učení, které vychází z vlastní chutě učit se daného jedince, o jeho schopnostech orientovat se v sociálních situacích a dokázat zobecnit kulturní odlišnosti. K procesu učení se slouží

interkulturní trénink. Ten urychluje proces učení se nové kultuře. Jedná se o řízený proces. Tyto tréninky se liší podle toho, jaký cíl je jím sledován. Podle Nového a Schroll-Machlové (2003) se jedná o tyto typy tréninků:

- **Trénink založený na zprostředkování informací** – při tomto typu tréninku jsou zúčastněným zprostředkovány pomocí filmů, přednášek, písemných dokumentů či osobních poznatků nejdůležitější informace o vybrané zemi. Důležitou součástí tohoto tréninku jsou i osobní zkušenosti spolupracovníků, kteří již získali sami tyto zkušenosti se zemí a s její kulturou. Většinou se jedná o informace o bydlení nebo trávení volného času. Nevýhodou tohoto tréninku je, že se jedná pouze o předávání informací. Pro pochopení nové kultury je to nedostačující.
- **Kulturně orientovaný trénink** – při tomto tréninku jsou jednotlivým účastníkům ukazovány typická jednání cizích kultur. Jedná se o jejich sociální hodnoty, normy, jak projevují příslušníci kultury svůj souhlas či nesouhlas. Jako hlavní nástroj se využívá rozbor případových studií. Dále se využívá i přítomnosti příslušníka dané kultury, který může ihned reagovat na dané situace a podávat k nim svá vysvětlení. Tento typ tréninku se nejčastěji používá pro pracovníky, kteří se chystají na dlouhodobé pobyty v zahraničí.
- **Trénink orientovaný na interakci a komunikaci** – tento trénink spočívá hlavně ve verbální a neverbální komunikaci. Účastníci si v praxi mohou vyzkoušet přímý střet s protějškem z cizí kultury. Při tomto tréninku je nejdůležitější jazyková vybavenost všech účastníků.
- **Trénink týmové spolupráce** – jedná se o nejnáročnější interkulturní trénink. Je důležité, aby všichni účastníci byli ochotni spolupracovat. Tato metoda výcviku pracuje s reálnými úkoly, řeší konkrétní problémy a konflikty. Všichni účastníci mají jedinečnou možnost si vyzkoušet typické situace v praxi.
- **Kulturní asimilátor** – tato metoda kombinuje výklad, informace a určité interkulturní kompetence všech účastníků. Tato metoda je ale velmi náročná na zpracování (Nový, Schroll-Machl, 2003).

Každý, kdo se připravuje na dlouhodobý pobyt v zahraničí a v jiné kultuře, by měl absolvovat alespoň jednu z metod interkulturního tréninku. Všechny typy napomáhají jedincům se lépe připravit na danou kulturu.

3.3 Mezinárodní týmy

V dnešní době je již téměř normální, že pracovní týmy jsou multikulturní a jejich členové jsou příslušníci odlišných národních kultur. Podle Bedrnové (2012) dochází v těchto týmech ke konfrontaci různých kulturních specifik. Ta se projevují zejména v respektování pravidel a norem, ve zvyklostech při oddělování soukromého a pracovního života, v komunikačních stylech, při rozdílnosti řešení konfliktů a metodách jejich řešení atd. Mezinárodní týmy mají vysoký potenciál, ale za předpokladu, že si v týmu všichni rozumí, to znamená, že dobře znají jazyk, ve kterém komunikace probíhá. Dále musí jednotliví členové znát kulturní specifika členů týmu. Musejí být jasně stanovená pravidla spolupráce a ta musí být dodržována. V těchto týmech by měla být také daná stabilita. Výhodou mezinárodních týmů bývá jejich větší tvořivost, ale pouze pokud trvají dlouhodobě. Naopak pokud mezinárodní tým je vytvořen pouze na krátkou dobu bývá méně výkonnější (Bedrnová, 2012).

Podle Schneidera a Barsoux (2003) příslušníci různých kultur přistupují k týmům se specifickými očekáváními. Tito příslušníci jsou rozděleni do dvou skupin. První skupina očekávání souvisí s úkolovými strategiemi. To znamená, jakým způsobem jsou strukturovány úkoly, jak jsou vymezeny role a úkoly, jaký je účel existence skupiny nebo jak přijímají členové skupiny rozhodnutí. Druhá skupina očekávání se týká procesních strategií. Tyto strategie se ptají, jak je tým budován, jak je zajištěna komunikace v týmu, jak se řeší konflikty nebo jak je tým hodnocen (Schneider, Barsoux, 2003).

Pro mezinárodní týmy je samozřejmostí jejich kulturní diverzita. Tuto rozdílnost lze vysvětlit na dvou dimenzích. První přístup je homogenní vs heterogenní. Ten vysvětluje, že zastánci homogenního přístupu věří, že jsou všichni lidé stejní a že kulturní rozdíly představují jen nepodstatné charakteristiky. Znamená to přesvědčení, že tým složený z kvalitních lidí musí dobře fungovat. V heterogenním přístupu je společnost vnímána jako komplex různých kultur a subkultur. Mezi jednotlivci, ale i kulturami existují rozdíly. V mezinárodních týmech je důležité identifikovat kulturní rozdíly, a na tomto základě zvolit strategii jejich vedení. Druhým přístupem je parochiální (farnostní) vs kompaundní (směšující). Parochiální přístup je založen na přesvědčení, že existuje jen jedna správná víra a této víře odpovídá jediný způsob života. Všichni jedinci by se měli řídit stejnými a osvědčenými pravidly

chování. V mezinárodních týmech se tento přístup projevuje jako tendence podrobovat všechno skupinové dění pevně stanovenému kodexu chování. Naopak kompaundní přístup připouští existenci různých kulturně podmíněných přesvědčení a tomu odpovídající styl života. V mezinárodních týmech se tento styl projevuje jako snaha srovnávat, diskutovat a kombinovat různé metody chování (Pavlica, Icaacs, 2013).

Dalším pojmem, který souvisí s diverzitou mezinárodních týmů je tzv. *sociální lenivost*. Tento jev se týká situace, kdy jedinec podává v týmu horší výkon. Se sociální lenivostí se lze setkat u kultur, které jsou silně individualistické. U kolektivistických kultur se může sociální lenivost vyskytovat v případě, že je aktivita pro daného jedince nevýznamná. Tento fenomén má praktické souvislosti s manažerem. Za prvé je nutné u individualistických kultur zakládat vedení týmu na řídicích a motivačních postupech, které umožňují soutěž uvnitř týmu. Na druhou stranu, ale mohou být tyto postupy vnímány u kolektivistických kultur jako pokus o rozvracení týmu. V neposlední řadě je důležité si uvědomit, že v mezikulturních týmech se střetávají příslušníci obou typů kultur. Vedoucí manažer tedy musí kombinovat obě zmíněné strategie (Pavlica, Icaacs, 2013).

3.3.1 Tvorba mezinárodních týmů

Každý mezinárodní tým je jiný. Ať už se jedná o mix lidí a kultur nebo rozdílnost úkolů, které mají plnit. Pro jejich efektivní vedení a fungování slouží několik obecných zásad. Tyto zásady lze rozdělit do tří základních oblastí. První oblastí je „tvorba a příprava týmu“. Jedná se o dlouhý proces. V průběhu tvorby je potřeba učinit několik zásadních kroků. Za prvé výběr správných lidí, kteří disponují potřebnými znalostmi, interkulturními zkušenostmi a mají zájem učit se a poznávat nové kultury. Za druhé je nutné vyhodnotit finanční náklady. Tyto náklady by měly zajistit nejen chod mezinárodního týmu, ale i odměny pro členy nebo jejich cesty do zahraničí včetně ubytování. Dalším krokem je odstranění organizačních a administrativních bariér. V tomto případě je nutné zajistit, aby byl člen vyslaný do mezinárodního týmu, adekvátně nahrazen v jeho současném týmu. Dalším důležitým bodem je nutnost informovat vybrané členy týmů o jejich úkolech, které mají vykonávat. Je důležité členy dále informovat o případných změnách, které mohou nastat nejen v pracovní sféře, ale i ve sféře osobní. Nedílnou součástí v přípravě mezinárodního týmu je i poskytnutí potřebného tréninku. Tento

interkulturní trénink by měl obsahovat především jazykové školení a interkulturní komunikační trénink. Dále by se měl zaměřit na zvýšení vnímavosti vůči dané kultuře. Tyto tréninky by se měly odehrávat v kulturně smíšených skupinách. Nakonec je velice důležitý výběr vedoucího týmu. Do této role by měl být vybrán člověk, který je vybaven sociálními, odbornými a organizačními zkušenostmi (Pavlica, Icaacs, 2013).

Druhou oblastí je překonávání geografických vzdáleností. Většina členů mezinárodního týmu pochází z různých zahraničních oblastí. Většinu pracovního času tráví samostatně na domácích pracovištích. S mezinárodním týmem pracují na naplánovaných termínech a workshopech. Na těchto setkáních poté řeší plnění úkolů, které jsou buď pro společná setkání týmu nebo pro samostatnou práci členů. Třetí oblast se zabývá zásadami chování členů a vedoucích v mezinárodním týmu. Jak již bylo řečeno, tým je z hlediska sociální dynamiky neustále se vyvíjející systém. To znamená, že v průběhu vývoje týmu dochází nejen k úspěchům, ale je potřeba řešit i problematické nebo až kritické situace. Z tohoto důvodu je důležité dodržovat určité zásady. Mezi tyto zásady například patří nepospíchat s přípravnými fázemi pro činnost týmu, komunikovat v daném pracovním jazyce, při řešení problémů používat dohodnuté metody, vedoucí musí podporovat všechny členy týmu, zabraňovat vzniku případných aliancí a v neposlední řadě vyčleňovat čas na průběžné hodnocení práce (Pavlica, Icaacs, 2013).

Každý mezinárodní tým musí být nejen dobře připravena, ale také správně ukončen. Důležitým úkolem manažera je zhodnocení a převzetí práce, finanční odměna pro členy týmu. Metody a zkušenosti, které tým během své práce získal, by měly být veřejně přístupné. U tohoto zveřejnění by měli být nejen nejvyššímu vedení firmy, ale i novým uchazečům, kteří by v budoucnu rádi pracovali v mezinárodním týmu (Pavlica, Icaacs, 2013).

4 Specifika zkoumaných kultur

Tato kapitola se bude věnovat třem zemím, jejichž účastníci jsou předpokládaným vzorkem pro empirickou část diplomové práce. První část se bude věnovat Čínské lidové republice, kde jsou mezinárodní skupiny situovány. Druhá část se bude věnovat České republice, jelikož respondenti pocházejí z této země a poslední část bude věnována Německu, protože se předpokládá, že budou disponovat v mezinárodních týmech.

4.1 Čínská lidová republika

Oficiálním názvem státu je Čínská lidová republika (v originále Zhonghua Renmin Gongheguo) dále jen Čína. Úředním jazykem je čínština, ale v zemi jsou používány i jako oficiální jazyky kantonština, mongolština, ujurština a kyrgyzština a tibetština. Čína má více jak jednu miliardu obyvatel a je nejlidnatějším státem světa. Co se týče národnostního složení, čínská vláda uznává 56 etnických skupin. Nejvýznamnější etnickou skupinou jsou Hánové, kteří tvoří přes 91% celkového obyvatelstva. Čínská lidová republika je oficiálně ateistickým státem, ale vyskytují se zde lidová náboženství nebo buddhismus (BussinesInfo, 2019).

4.1.1 Čínský pracovní tým

Pracovní tým je zmenšeným obrazem společnosti a jejich vztahů. V menších městech lidé spolu trávili hodně času ať už v práci, či mimo pracovní život. I vedoucí manažeři se účastnili společenských akcí jako hostě nebo dokonce jako hostitelé. Ve městech je pracovní prostředí anonymnější a trendem je odcizení a uzavřenost. Pro všechna prostředí ale platí důležité zaškolení nového člena týmu. Pro tyto skutečnosti jsou vytvořeny přesné manuály rutinní činnosti. Tyto manuály ale neřeší nestandardní situace, které mohou způsobovat značné problémy nejen v týmu (Vojta, 2011).

Velkým problémem čínského týmu je předávání informací. Motivace k předání informací musí přijít od vedoucího. To samé platí i o vedení schůzek, které musí mít v režii sám vedoucí a pokud on nedrží projekt či zásadní problém pevně v rukou, na předávání informací nemusí vůbec dojít. Lidé spolupracující v jednom týmu pracují pro dosažení konkrétního a blízkého cíle. V týmu se nediskutuje o pocitech a otevřenost je velmi omezená. Vedoucí týmu musí přesně rozdělit role a činnosti a

jasně stanovit harmonogram. Jeho komunikačním nástrojem je konstruktivní kritika, která zvyšuje výkon. Vedoucí týmu musí ale i konstruktivně chválit, protože to vede ke zvýšení sebevědomí členů týmu. Čínské týmy jsou hierarchicky vertikálně uspořádány a platí pravidlo, že čím vyšší postavení, tím nedotknutelnější je pro nižší patra hierarchie (Vojta, 2011).

4.1.2 Komunikace a jednání

Charakteristiku Číny lze jen obtížně vystihnout. Je to dáno velikostí země, různorodostí, ale historickým vývojem. Při komunikaci s čínským partnerem je potřeba přihlížet k několika specifickým okolnostem. V první řadě je to jejich představa, že jsou středem světa, ale jedná se i o zemi s nejstarší civilizací i životním stylem. Důležitou součástí života Číňanů je konfucianismus. Ten převažuje nejen ve filozofických přístupech, ale ovlivňuje i běžný život. Dále je pro čínskou společnost velmi typický kolektivismus, který má tisíciletou tradici. Každý Číňan je nejen členem rodiny, ale i příslušníkem školy či obce nebo pracovní jednotky. A to znamená, že každé z nich má povinnosti, které musí plnit. Pokud tyto povinnosti plní, vede to ke společenské soudržnosti, k vzájemné ochraně tváře a tato harmonie následně vede k ekonomickému úspěchu (Šroněk, 2000).

Jednání s cizími obchodními partnery probíhá výhradně v anglickém jazyce. Problémy v komunikaci ale způsobuje to, že angličtinu ovládá jen velmi málo jedinců. Proto se často při jednáních využívá tlumočnicka. Při pozdravu se Číňané nebrání ani podání ruky a součástí může být i menší úklon. Jejich sklopený zrak je výrazem úcty. Pro čínské partnery je typické, že při předávání vizitky ji drží oběma rukama a přijímají je stejným způsobem. Na vizitkách by pro čínského kolegu měla být srozumitelně uvedena funkce a měla by být vytištěna oboustranně, a to v anglickém a čínském jazyce. Čínská jména jsou psána obráceně. To znamená první se píše příjmení a až poté křestní jméno. V posledních letech, ale hodně Číňanů využívá poevropštěné křestní jméno. V obchodním jednání se ale oslovuje výhradně příjmením. Oslovování, jakkoliv familiárně, je zakázáno. Nepoužívají se tituly, ale je běžné použití při oslovování firemních funkcí (Šroněk, 2000).

Mimoverbální komunikace je pro Číňany velice důležitá. Například smích nebo úsměv může v čínské kultuře vyjadřovat něco úplně jiného, než pro co je běžný v evropských zemích. Smích a úsměv používají v situacích, kdy jsou nervózní nebo

když se jedná o nepříjemnou situaci. Co se týče dotyků není to zvykem tak, jako ukazování na někoho prstem. Jednání s čínskými partnery vyžadují důkladnou přípravu. Jednání bývají často časově náročná. Číňané budou používat taktiky, aby dosáhli co nejlepších podmínek pro sebe. Čínští partneři jsou přesní v dodržování termínů schůzek. Důležitější než podepsaná smlouva, jsou vzájemné vztahy (Šroněk, 2000).

Číňané jsou hierarchická společnost, a proto rádi vyjednávají s vůdcem týmu. Pokud na jednání přijde málo členů týmu, budou to čínští protějšci považovat tak, že druhá strana nebere jednání dostatečně vážně. Dále platí pravidlo, že každý člen týmu by měl mít funkčně i protějšek. Je proto dobré dopředu zaslat seznam účastníků jednání. Témata probíraná během jednání nemají žádnou strukturu. Číňané mohou začít mluvit o nejpálčivějších tématech, následovat je budou témata zajímavá a o tématech, o kterých se bavit nechtějí, prostě vypustí. Dále Číňané neumějí říkat jasné „ne“ a přikyvování neznamená jednoznačně souhlas, ale třeba jen to, že protějšek poslouchá (Hebnar, 2016).

4.1.3 Specifika čínské kultury

Čína je specifická svojí mocí. Moc je v tomto státě jistým absolutismem. Princip rozhodování shora má své opodstatnění i v běžném životě velkých společností. Tento princip je zakořeněn v hluboké historii Číny a je uplatňován do dnes. Tento princip má ale i svá úskalí. Je zde možné najít různé cesty k sebeobohacování či podvodům. Stát ale učí své občany k vlastenectví. Čínskou stranou jsou vytvořeny striktně dodržované normy. Nejpodstatnějšími normami jsou nadgenerační normy, ve které společnost věří a uplatňuje je ze zvyku a z přesvědčení (Vojta, 2011).

Čínská kultura přijala jako model konfuciánskou patriarchální rodinu. To znamená, že otec je nejvyšší autorita. Což platí, jak již bylo zmíněno i v pracovním životě. Vztahy mezi sociálními skupinami jsou řízeny hlavně úctou k tradici a k povinnosti být vlastencem (Vojta, 2011).

4.2 Česká republika

Česká republika (dále jen ČR) je vnitrozemským státem s počtem obyvatel přes deset milionů. Užívaný název pro stát se používá Česko. Hlavním městem je Praha. Úředním jazykem je čeština. Území ČR tvoří tři historické země: Čechy, Morava a Slezsko. V ČR žije okolo 59% obyvatel bez vyznání a 27% obyvatel se hlásí

k římsko-katolickému náboženství. ČR je členem např. EU, NATO a OSN (Zeměpis.eu/Česká republika, 2010).

4.2.1 České kulturní standardy

Orientace na vztahy je prvním kulturním standardem. Znamená, že Češi dávají v komunikaci přednost vztahovému aspektu před věcným. Znamená to, že je pro ně významnější vztah s člověkem, se kterým jedná než samotný obsah jednání. Čech vyhledává osobní styky a oceňuje sympatie druhých. Druhým kulturním aspektem je **podceňování struktur (láska k improvizaci)**. Češi jsou vůči strukturám skeptičtí. Charakteristické vlastnosti jsou flexibilita, pružnost a vynalézavost. Češi neradi plánují. Plán berou jako osobní omezení. Češi považují improvizaci za vnitřní pocit svobody a suverenity. Dále většinou ničemu nedůvěřují a vyjadřují pochybnosti. Třetím aspektem je **simultánnost**. Znamená to, že Češi dokážou dělat několik věcí najednou. U toho mění pořadí a priority. Pokud neexistuje tlak na výkon, klesá sebevědomí. Dalším aspektem je **silný komunikační kontext**. To v praxi znamená, že při komunikaci používají množství nepřímých informací a jsou tzv. implicitnější (více pracují s dodatečnými, nonverbálními signály). **Vyhýbání se konfliktům** je dalším kulturním aspektem. Češi všeobecně neumějí diskutovat nebo otevřeně mluvit o svých problémech. Dávají přednost se konfliktům, jakkoliv vyhnout, ale pokud se přeci jen do nějakého dostanou chovají se např. tak, jako by žádný konflikt neexistoval. Zároveň se snaží vytvořit pozitivní atmosféru a udělají vše proto, aby se konflikt do budoucna neopakoval. Posledním kulturním českým aspektem je **kolísavá sebejistota**. Češi jsou typičtí tím, že dokáží být ohromně skromní a najednou se dokážou velice sebepřeceňovat (Nový, Schroll-Machl, 2005).

4.3 Německo

Německo neboli Spolková republika Německo je jedním ze sousedních států České republiky. Německo má přes 82 milionů obyvatel. Hlavním městem je Berlín. Skládá se ze 16 spolkových zemí. Národnostní složení tvoří z 92% Němci a ze 3% Turci. V Německu se 47% obyvatel hlásí k protestantské víře a 38% ke katolické (Zeměpis.eu/Německo, 2010).

4.3.1 Německé kulturní standardy

Prvním kulturním standardem Německa je **věcná orientace**. Němec je motivován ke společnému výkonu tehdy, až zjistí, v jakém stavu se věc nachází a jak velký je na ni kladen důraz. Pokud se jedná o komunikaci, jde rovnou k věci, neodbíhá od daného tématu a oceňuje kontrolu emocí. Podle Němce je nejprofesionálnější způsob, pokud se člověk orientuje na cíl a dokáže argumentovat fakty. Druhým standardem je **pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel**. Pro Německo jsou typické zákony, pravidla a předpisy. Oproti jiným kulturám je dodržování těchto pravidel velice striktní a porušování jich je společensky nepřijatelné. Existuje zde mnoho pravidel (požadavek dochvilnosti), předpisy pro určitou oblast (domovní řády), nařízení pro veřejný život ve městě (odvoz odpadu) a tato pravidla musí být dodržována. Lze tedy říci, že Němci mají rádi struktury a to proto, že potřebují jasnou a spolehlivou orientaci, musejí mít situaci tzv. pod kontrolou a rádi minimalizují rizika. V pracovním životě mají vysoké nároky na kvalitu, plánují a organizují do posledního detailu. Nechtějí něco přehlédnout nebo udělat chybu. Třetím kulturním standardem pro Němce je **plánování času**. Čas je pro německý národ velice důležitý. Vyplývá to z východiska, že čas je vzácný statek a ten nesmí být promrhán nebo neefektivně využit. Důležité je tedy dlouhodobé a přesné plánování. Organizace času se bere jako předpoklad efektivního jednání a je základní součástí profesionality. Termíny a časové harmonogramy jsou pro Němce závazné. Neplánované změny mohou vyvolat rozladěnost a způsobit problémy a někdy i osobní konflikty (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Dalším typickým kulturním standardem pro Německo je jejich **vnitřní kontrola**. Tato kontrola se projevuje tak, že Němec bere svojí práci, pracovní roli a s tím spojené odpovědnosti velice vážně. Svoji činnosti dělají dobře, kontrolují ji a koncentrují se pouze na ni. Pro německou kulturu je tedy nutné dodržovat domluvené termíny a sliby, Je důležité umět se rozhodnout a držet se exaktně stanovených úkolů. Je důležité prokázat časovou spolehlivost a přesnost. Považují za povinnost plně se věnovat zadaným úkolům, loajalita k firmě je pro ně samozřejmostí. Musí projevovat značnou míru sebedisciplíny. S tím souvisí následující kulturní standard, který říká, že je důležité **oddělování jednotlivých oblastí života a osobnostních aspektů**. To znamená, že Němci od sebe striktně oddělují jednotlivé oblasti svého života. Mění své chování podle toho, v jaké sféře přicházejí do kontaktu s jinou osobou.

Velice striktně oddělují pracovní a soukromý život. To znamená, že v práci pracují a „žijí“ ve svém volném čase, tedy až skončí pracovní doba. V pracovní životě se projevuje věcná orientace, ale v soukromém životě se orientují na rodinu. Přenášení kontaktů z pracovního života do soukromého bývá jen za určitých okolností. S tím souvisí i vytváření blízkých kontaktů. Než dojde k důvěře, je potřeba projít určitým procesem. Od neutrálního chování v souladu s danou rolí, přes postupné sbližování, až po přátelskost až srdečnost. Posledním kulturní standardem je **slabý komunikační kontext**. Němci používají komunikační styl založený na přímosti a jasnosti. Důležité věci formulují verbálně slovy a označují přitom věcné obsahy přímo. Co si myslí, to také řeknou. Mluví čestně a upřímně bez zbytečných průtahů. Snaží se vyjadřovat jasně a precizně, proto jednoznačně formulují věci, které chtějí sdělit. Proto možná kvůli tomuto svému stylu působí Němci často konfliktním dojmem (Nový, Schroll-Machl, 2005).

5 Empirický výzkum

Empirický výzkum byl proveden na základě dotazníkové šetření, které proběhlo ke konci roku 2019 mezi zaměstnanci firmy Škoda Auto, a.s. (dále jen ŠA), kteří byli v tu dobu na vyslání v Číně nebo se již z vyslání vrátili zpět. Cílem bylo analyzovat jejich zkušenosti se spoluprací v rámci mezinárodních týmů působících v Číně. Výsledky tohoto výzkumu byly následně porovnány s teoretickou částí této diplomové práce. Na analýzu těchto výsledků jsou následně navázána doporučení zaměřená na zkvalitnění přípravy zaměstnanců na spolupráci v mezinárodních týmech.

5.1 Metodika výzkumu a struktura respondentů

Cílem empirického výzkumu bylo analyzovat zkušenosti zaměstnanců firmy ŠA se spoluprací v rámci mezinárodního týmu v Číně. Pro sběr dat k tomuto výzkumu byl zvolen dotazník. Tato metoda byla zvolena z důvodu, že někteří respondenti se v době dotazování nacházeli na pracovním pobytu v Číně nebo na jiném pracovním výjezdu v zahraničí. Dalším důvodem zvolení byl i fakt, že rozesláním dotazníku je možné získat mnohem více odpovědí, než např. formou rozhovorů, které by v tomto případě byly časově velice náročné. Výhoda dotazníku je, že respondenti odpovídi nejsou ovlivněny dotazujícím, jak tomu může být například u rozhovorů. Nevýhodou dotazníku ale je, že může dojít k nepochopení otázky a dotazující nemá možnost otázku podrobněji vysvětlit.

Celkem bylo osloveno 20 respondentů, kteří se z pracovního pobytu v Číně, již vrátili nebo se tam v době dotazování nacházeli. Respondenti byli vybráni na základě toho, že jejich práce v mezinárodním týmu trvala minimálně půl roku, byli české národnosti a byli zaměstnanci firmy ŠA. Výběr respondentů spočíval v tom, že autorka této diplomové práce strávila půlroční stáž v mezinárodním týmu v Číně. Následně oslovila své kolegy, kteří byli na pobytu s ní a ti následně rozeslali email i dalším kolegům, kteří v Číně působily nebo stále působí.

5.2 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen pomocí online nástroje Survio, který je dostupný na webové stránce www.survio.com. Struktura dotazníku je následně přiložena jako příloha číslo 1 k této diplomové práci. Dotazník byl na stránkách umístěn po dobu 2 týdnů,

a i po několika opětovných žádostí o vyplnění, dotazník vyplnilo 14 dotazovaných. Z těchto odpovědí byla následně vytvořena analýza.

Dotazník byl vyhotoven v českém jazyce. Všichni respondenti byli osloveni prostřednictvím emailu, kde se nacházely základní informace ohledně cíle dotazování, byl zde umístěn internetový odkaz přímo na dotazník a na závěr bylo respondentovi oznámeno, že se jedná o anonymní dotazník. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek týkajících se spolupráce v mezinárodních týmech. Některé otázky byly uzavřené, to znamená, že respondent odpověděl označením jedné vybrané odpovědi. U některých otázek byl respondent po jejich vybrání požádán o zdůvodnění jeho odpovědi a mohl uvést konkrétní důvody své odpovědi. Dotazník obsahoval i zcela otevřené otázky, kde byl respondent požádán o rozepsání se odpovědí, podle toho, co vše chtěl respondent uvést.

První tři otázky se týkaly všeobecných informací o respondentovi, tzn. pohlaví, věková kategorie a jak dlouho pracoval respondent v mezinárodním týmu. Následující dvě otázky byly směřovány na informace ohledně členů v týmech. Poté následovaly otázky týkající se komunikace v týmech. Otázka osm a devět se ptala na konflikty v týmech. Následovaly otázky ohledně spolupráce v mezinárodních týmech. Poslední uzavřené otázky se týkaly kulturních rozdílů, které se vyskytovaly během pobytu v mezinárodním týmu. Poslední dvě otázky byly otevřené a respondent zde mohl rozepsat jaké pozitivní a negativní zkušenosti získal během svého působení v mezinárodním týmu.

5.3 Výsledky empirického výzkumu

Následující kapitola se bude zabývat výsledky empirického výzkumu. Grafické vyhodnocení výsledků bylo použito z online nástroje Survio, kde dotazníkové šetření probíhalo.

Otázka č.1

Pohlaví?

Dotazník vyplnilo celkem 14 respondentů. Z těchto 14 respondentů dotazníkového šetření bylo 11 mužů a 3 ženy.

Otázka č.2

Věková kategorie?

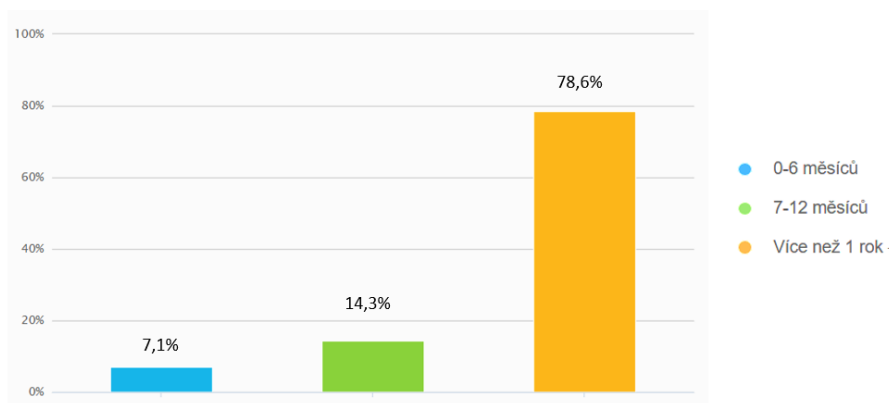
Druhá otázka ještě patřila do všeobecných zjišťovacích otázek a respondent měl odpovědět, do jaké věkové kategorie spadá. Nejvíce respondentů, celkem 8 (57,1%) vybralo věkovou kategorii 31-40 let. Druhou nejpočetnější kategorií byla věková kategorie 41-50 let, kterou vybrali celkem 3 respondenti (21,4%). Věkovou kategorií 20-30 let zaškrtnuli 2 odpovídající (14,3%), a pouze jeden z respondentů označil věkovou kategorii 50 a více let (7,1%).

Otázka č.3

Jak dlouho pracujete / pracoval(a) jste v mezinárodním týmu?

Tato otázka zjišťovala, jak dlouho respondent pracuje nebo pracoval v mezinárodním týmu v Číně. Respondenti měli na výběr ze tří odpovědí. U odpovědi „více než 1 rok“ byli požádáni o uvedení přesného počtu let.

Graf níže ukazuje, že nejvíce respondentů, celkem 11 (78,6%), pracovalo v mezinárodním týmu v Číně déle než 1 rok. Jak již bylo zmíněno, respondent byl požádán o uvedení přesného počtu let. 6 respondentů pobýlo v mezinárodním týmu 3 roky, 3 respondenti uvedli, že pracovali v Číně 4 roky. Na 2 roky vyjeli do Číny 2 respondenti. Z grafu je také možné vyčíst, že 2 respondenti (14,3%) z odpovídajících uvedli, že v mezinárodním týmu pracovali 7-12 měsíců. Pouze jeden respondent strávil v čínském mezinárodním týmu pouze 0-6 měsíců.



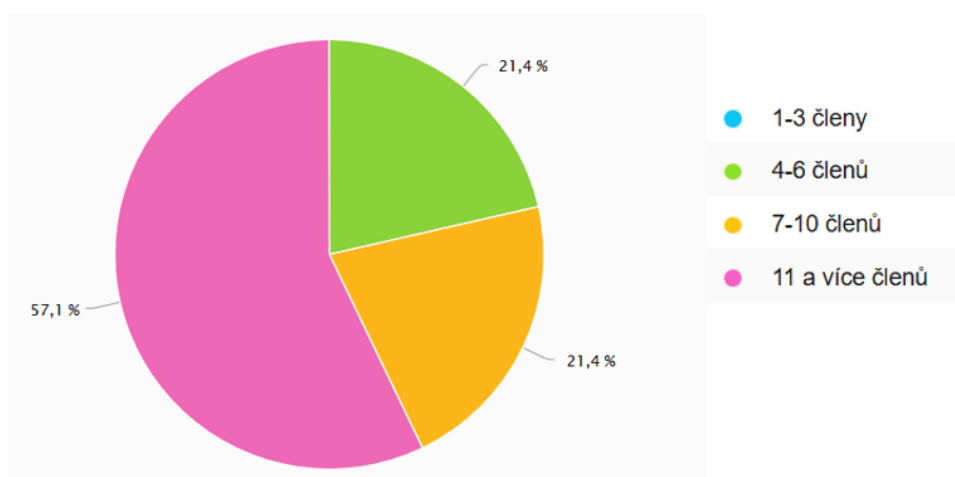
Zdroj: survio.com

Obr. 4 Výsledky otázky č.3

Otázka č.4

Kolik členů má/měl váš tým?

Otázka číslo čtyři se zaměřila na velikost skupin. Jak bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce z manažerského hlediska se jedná o velice důležité kritérium. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Graf níže ukazuje souhrnné výsledky této otázky. Nejmenší skupinu o 1-3 členech nevybral nikdo z dotazujících. Tři respondenti vybrali možnost velikosti týmu o 4-6 členech a stejný počet respondentů vybral i skupiny o velikosti 7-10 členů. Nejvíce odpovědí bylo označeno u skupin s 11 a více členy, kterou si vybralo celkem 8 respondentů.



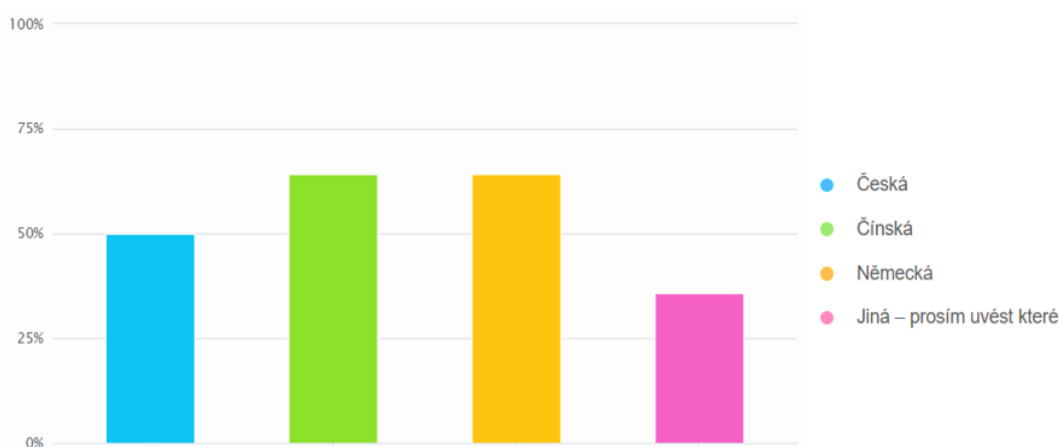
Zdroj: survio.com

Obr. 5 Výsledky otázky č.4

Otázka č.5

Jaké národnosti jsou/byly zastoupeny ve vašem týmu?

Tato otázka zjišťovala národností složení mezinárodních týmů. Respondenti měli na výběr tři národnosti, které byly popsány v teoretické části, tedy česká, čínská a německá. Pokud se v mezinárodním týmu vyskytovala ještě jakákoliv jiná národnost, byl respondent požádán o uvedení, o jakou národnost se jednalo. Z grafu je patrné, že čínskou a německou národnost zvolilo stejný počet respondentů. Českou národnost vybralo 7 respondentů. Zde zřejmě došlo k nepochopení otázky, jelikož všech 14 respondentů, kteří vyplňovali dotazník byli Češi, kteří pracovali v mezinárodním týmu v Číně a nezapočetli sami sebe do odpovědi. 5 respondentů ještě uvedlo, že v jejich mezinárodním týmu, kromě tří zmíněných národností, byli i jiné. Nejčastěji byla uváděna americká národnost. Dále se v dotazníku objevila i španělská, ruská a britská národnost. Lze tedy konstatovat, že zvolený vzorek respondentů působil v mezinárodních týmech o několika národnostech.



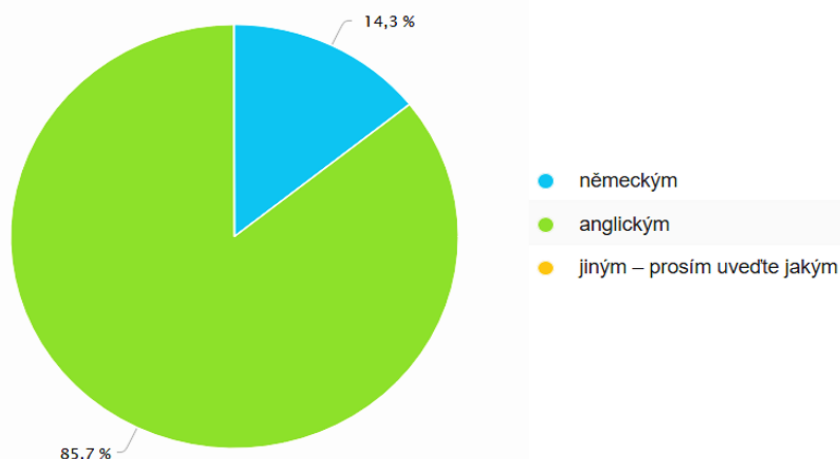
Zdroj: survio.com

Obr. 6 Výsledky otázky č.5

Otázka č.6

Jakým hlavním/pracovním jazykem komunikujete/komunikovali jste ve vašem týmu?

Otázka číslo šest měla zjistit, jakým pracovním jazykem se komunikovalo v mezinárodním týmu. Účelem bylo zjistit, zda se v týmu používal něčí mateřský jazyk nebo měli všichni stejné podmínky a komunikovali jazykem, který nebyl pro nikoho rodný. Průzkum ukázal, že 12 respondentů (85,7%) hovořilo v mezinárodním týmu anglickým jazykem. Pouze 2 respondenti (14,3%) uvedli, že hlavním pracovním jazykem byla němčina. Respondenti měli ještě na výběr třetí možnost, a to uvést jakýkoliv jiný jazyk, ale tuto možnost nevyužil nikdo z nich.



Zdroj: survio.com

Obr. 7 výsledky otázky č.6

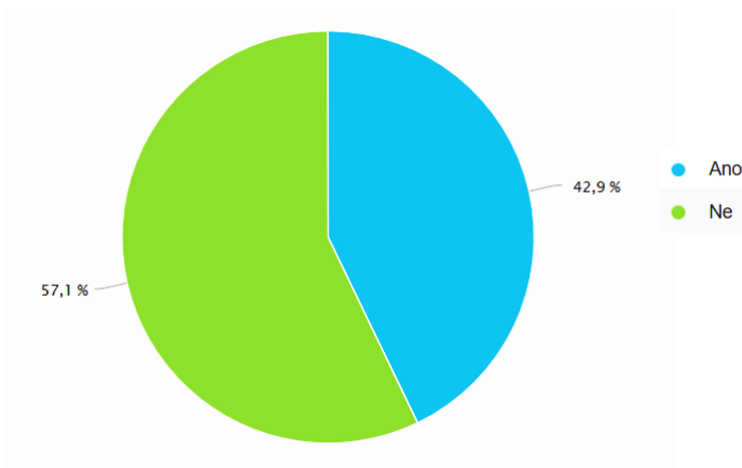
Otázka č.7

Vznikají/vznikaly v průběhu komunikace ve vašem týmu jazyková nedorozumění?

Tato otázka navazovala na předchozí otázku ohledně komunikace a měla zjistit, zda docházelo při komunikaci v mezinárodním týmu k jazykovým nedorozuměním. U této otázky měli respondenti na výběr ze dvou možností, jak ukazuje i graf níže. Pokud respondent uvedl, že v jeho týmu docházelo k nedorozumění, byl požádán o napsání důvodu, což všichni odpovídající učinili.

Výsledkem bylo, že 8 respondentů (57,1%) uvedlo, že v jejich týmu k jazykovým nedorozuměním nedocházelo. Zbýlých 6 respondentů (42,9%) uvedlo, že v jejich týmu docházelo k jazykovým nedorozuměním. Jako příčiny uváděli nedostatečnou

jazykovou vybavenost, jinou mentalitu, či kulturní odlišnosti. Jeden z respondentů uvedl: „dle mého názoru proto, protože ani pro jednu stranu nebyl anglický jazyk rodným jazykem“.



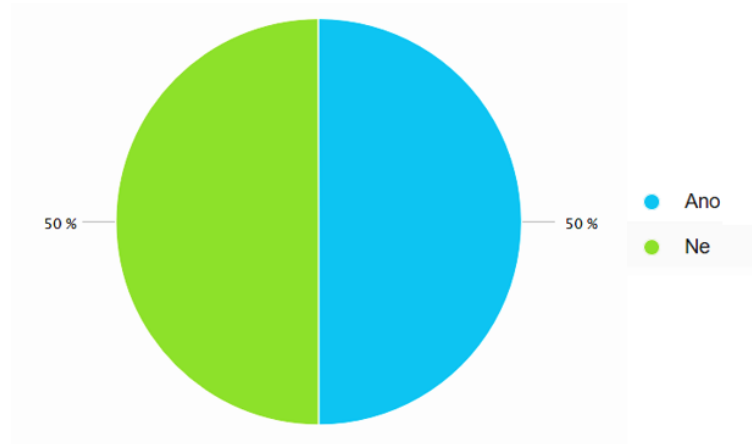
Zdroj: survio.com

Obr. 8 výsledky otázky č.7

Otázka č.8

Dochází/docházelo ve vašem týmu ke konfliktům?

Další otázka se týkala konfliktů v týmech. Respondenti byli dotázáni, zda v jejich týmu docházelo ke konfliktům. Měli na výběr ze dvou možností odpovědí „ano“ nebo „ne“. U odpovědi „ano“ byli ještě požádáni o uvedení konkrétních konfliktů. Jak je možné vidět z grafu na obrázku číslo 10, u poloviny respondentů nedocházelo ke konfliktům a druhé poloviny ano. Ti, co uvedli, že v jejich týmu docházelo ke konfliktům, jako nejčastější příčinu těchto konfliktů uvedli „nedodržení termínů“. Jeden z respondentů uvedl, že docházelo k personálním konfliktům. Konkrétní příklad, ale neuvedl. Jeden respondent uvedl jako důvod *klasické pracovní konflikty, kde jejich příčinou bylo to, že se každá národnost v týmu zodpovídala jinému vedoucímu týmu (tzn. Číňan čínskému vedoucímu, Čech českému vedoucímu).*



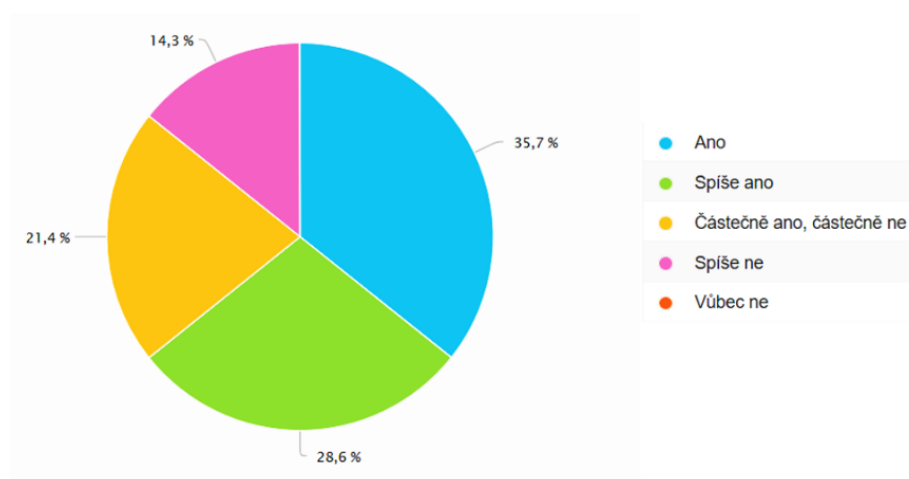
Zdroj: survio.com

Obr. 9 výsledky otázky č.8

Otázka č.9

Jsou/byly tyto konflikty řešeny konstruktivním způsobem?

Otázka číslo devět navazovala na předchozí otázku. Zjišťovala u respondentů, pokud vznikaly konflikty v týmu, zda byly i konstruktivně řešeny. U této otázky měli odpovídající možnost vybírat z pěti odpovědí. Celkem 5 respondentů (35,7%) odpovědělo, že konflikty byly řešeny konstruktivně. Další 4 respondenti (28,6%) odpověděli, že konflikty byly řešeny „spíše ano“. Odpověď „částečně ano, částečně ne“ zvolili 3 odpovídající (21,4%). Poslední 2 respondenti (14,3%) zvolili odpověď „spíše ne“. Z výsledků tedy vyplývá, že většina konfliktů v mezinárodních týmech byla řešena konstruktivně.



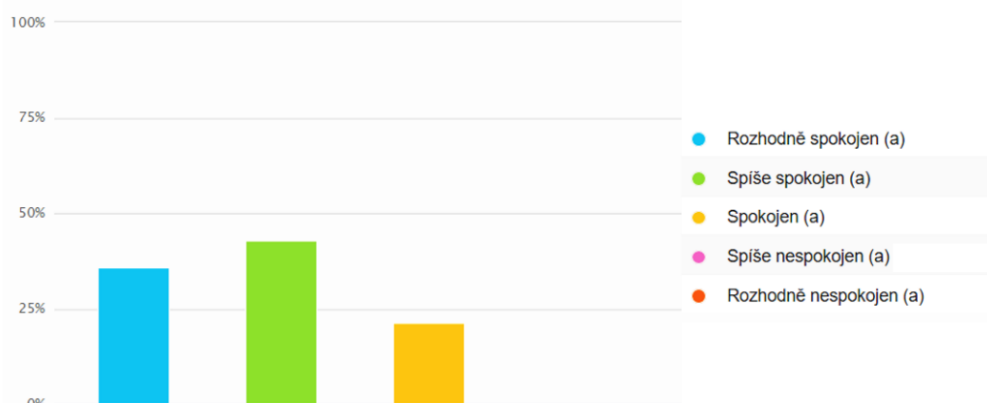
Zdroj: survio.com

Obr. 10 výsledky otázky č.9

Otázka č.10

Jak jste/byli spokojeni s prací v mezinárodním týmu?

Následující otázky se týkaly všeobecné spokojenosti s prací v mezinárodním týmu. U otázky číslo deset bylo možné vybírat opět z pěti možností. Nejvíce respondentů odpovědělo, že bylo v mezinárodním týmu „spíše spokojeno“. Celkem tuto odpověď zvolilo 6 respondentů (42,9%). Odpověď „rozhodně spokojen (a)“ vybralo 5 respondentů (35,7%). Pouze 3 respondenti (21,4%) uvedlo, že byli pouze „spokojeni“ v mezinárodním týmu. Žádný z odpovídajících nezvolil z posledních dvou možností, že byli nespokojeni s prací v mezinárodním týmu. Z toho vyplývá, že i přes některé konflikty i jazyková nedorozumění, byli lidé s prací v mezinárodním týmu spokojeni.



Zdroj: survio.com

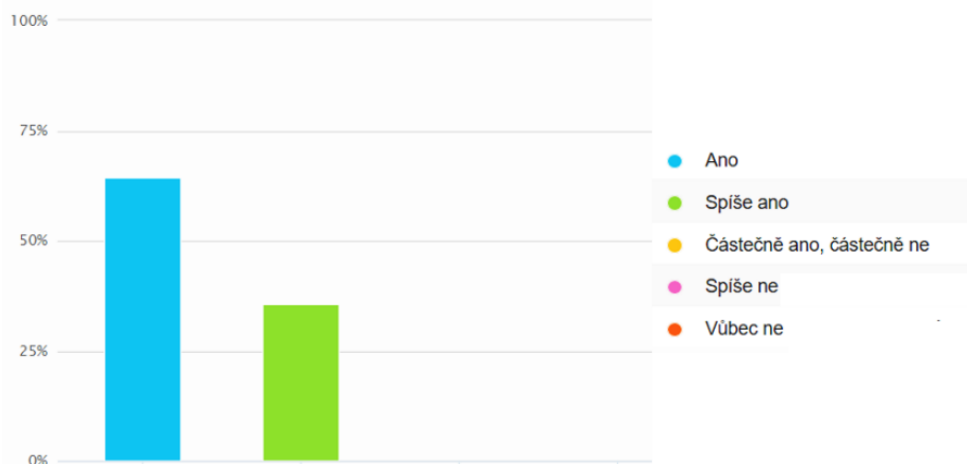
Obr. 11 výsledky otázky č.10

Otázka č.11

Po zkušenostech, které jste získal (a), uvažujete o další spolupráci v mezinárodním týmu?

Další otázka se týkala toho, zda respondent, by po absolvování spolupráce v mezinárodním týmu v Číně, ještě někdy absolvoval nějakou další spolupráci v jiném mezinárodním týmu. Znovu měli odpovídající na výběr z pěti možných odpovědí. Graf na obrázku třináct ukazuje, že většina respondentů zvolila odpověď „ano“. Celkem tuto odpověď zvolilo 9 respondentů (64,3%). Odpověď „spíše ano“ zvolilo zbylých 5 dotázaných (35,7%). Žádný z odpovídajících si nevybral možnost

odpovědi „spíše ne“ nebo „vůbec ne“. Může být tedy konstatováno, že i po vzniklých konfliktech i jazykových nedorozuměních, by všichni respondenti znovu pracovali v mezinárodním týmu.



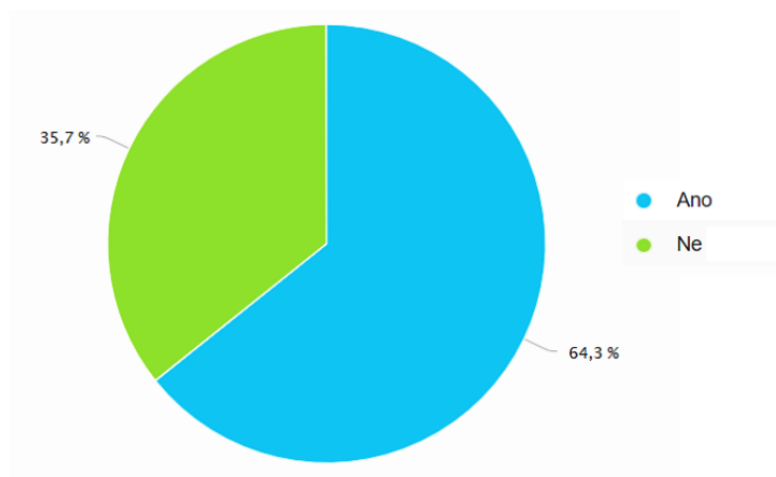
Zdroj: survio.com

Obr. 12 výsledky otázky č.11

Otázka č.12

Absolvoval (a) jste před začleněním do mezinárodního týmu interkulturní školení?

Následující otázky se týkaly školeních, které by měli osoby vyjíždějící pracovat v mezinárodní skupině, absolvovat. První ze zkoumaných školení, bylo interkulturní školení. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, měl by jej absolvovat každý, kdo vyjíždí do jiné kultury. Jak je z grafu patrné, toto školení absolvovalo 9 respondentů (64,3%). Zbýlých 5 respondentů (35,7%) uvedlo, že se interkulturního školení nezúčastnilo. V dotazníku byli tito respondenti požádáni o uvedení důvodu. Tři z odpovídajících uvedli, že jim toto školení nebylo nabídnuto. Jeden respondent se nezúčastnil kvůli kolizi s jiným termínem a jeden respondent uvedl, že nebyl důvod toto školení absolvovat.



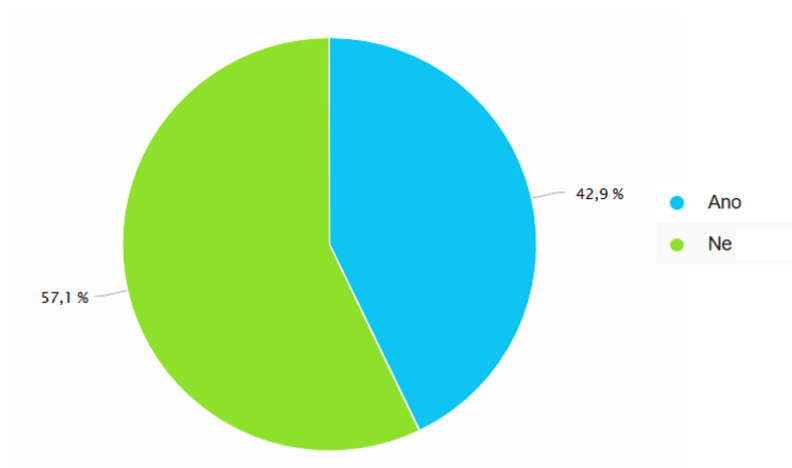
Zdroj: survio.com

Obr. 13 výsledky otázky č.12

Otázka č.13

Absolvoval (a) jste před začleněním do mezinárodního týmu školení v oblasti týmové práce?

Třináctá otázka navazovala na předchozí otázku a týkala se opět školení, ale v oblasti týmové práce. Toto školení absolvovalo 6 respondentů (42,9%). Zbýlých 8 respondentů (57,1%) odpovědělo, že se školení na týmovou práci nezúčastnilo. Opět zde měli možnost uvést důvody. Ve většině odpovědí se opakovalo, že tento kurz nebyl respondentům nabídnut ze strany zaměstnavatele. Pouze jeden respondent odpověděl, že: „tento kurz nebylo potřeba absolvovat, jelikož přicházel z jiného, českého týmu.“



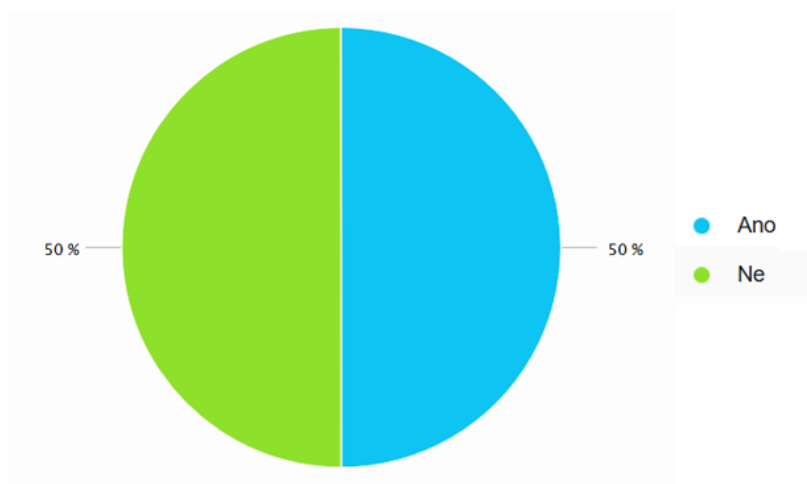
Zdroj: survio.com

Obr. 14 výsledky otázky č.13

Otázka č.14

Máte pocit, že mezikulturní rozdíly ovlivňují výkon vašeho týmu?

Tato otázka měla zjistit, zda byl tým, ve kterém respondent pracoval, jakkoliv ovlivňován mezikulturními rozdíly. V teoretické části bylo uvedeno, že mezikulturní rozdíly mají velký vliv na spolupráci v týmech. Z výsledku dotazníku k této otázce ale vyplynulo, že si 7 respondentů myslí, že mezikulturní rozdíly ovlivňují výkon týmu a 7 respondentů si myslí, že tyto rozdíly výkon neovlivňují. Jako důvody respondenti uvedli některé typické rysy Číňanů. Jedním z nich byl příklad: „Číňan se *chce absolutně vyhnout konfliktům, Němec i přes argumenty stále trvá na svém*“ nebo „*chybějící asertivita, Číňan nedokáže říkat NE, např., že něco nestihne v termínu*“. Dalším uvedeným důvodem byl příklad, že „*Evropan měl před sebou celý obrázek daného problému a čínští kolegové byli spíše v detailu*“.



Zdroj: survio.com

Obr. 15 výsledky otázky č.14

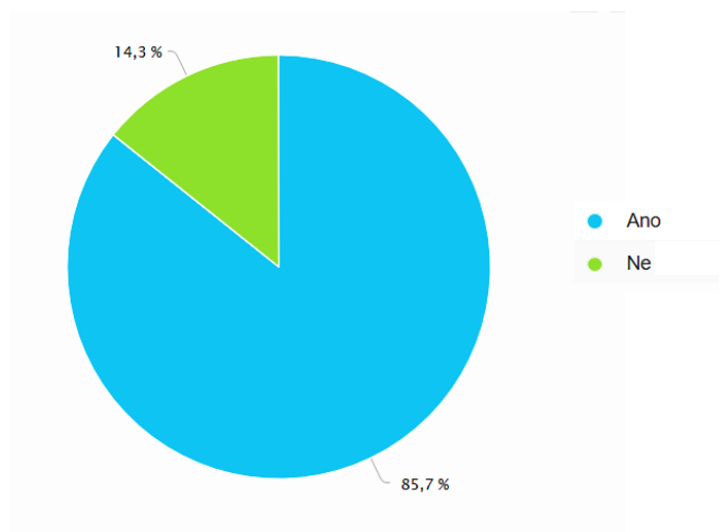
Otázka č.15

Scházíte/scházeli jste se s kolegy i mimo pracovní prostředí?

Patnáctá otázka zjišťovala, zda se evropští kolegové scházeli se svými asijskými kolegy i mimo pracovní prostředí. Celkem 12 respondentů (85,7%) uvedlo, že se se svými kolegy scházeli i mimo práci. U této otázky byli odpovídající požádáni o vypsání příležitostí, kde se s kolegy setkávali. Jako místa, kde probíhala setkání nejčastěji uvedli bary a restaurace. Někteří byli pozváni i na společné večeře

a návštěvy soukromých domů čínských kolegů. Jako další příležitost bylo několikrát uvedeno grilování a zahradní party. Jeden z respondentů uvedl, že byl od svého čínského kolegy pozván na svoji svatbu. Jako mimopracovní setkání respondenti uvedli i pracovní workshopy, které probíhali mimo pracovní půdu.

Pouze 2 respondenti (14,3%) uvedli, že se se svými kolegy mimo pracovní prostředí neseťkávali. Jelikož zde nebylo vyžadováno uvedení důvodu, může být pouze diskutováno, jaké mohly být důvody, že se kolegové neseťkávali.



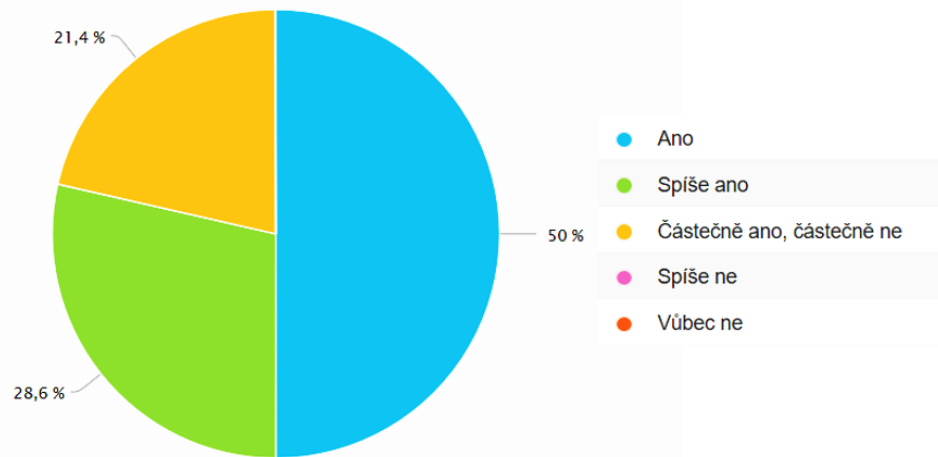
Zdroj: survio.com

Obr. 16 výsledky otázky č.15

Otázka č.16

Jsou/byly ve vašem týmu jasně rozděleny role a úkoly?

Otázka číslo šestnáct se dotazovala, zda byly v mezinárodních týmech jasně rozděleny role a úkoly. Z teoretické části této práce je patrné, že je potřeba, aby tyto role byly jasně rozděleny pro úspěšné fungování týmu. U této otázky měli respondenti možnost vybrat z 5 nabízených odpovědí. 50% respondentů (tedy 7 odpovídajících) vybralo možnost „ano“. Tedy, že role a úkoly byly jasně rozděleny. 4 respondenti vybrali odpověď „spíše ano“ a 3 respondenti odpověděli „částečně ano, částečně ne“. Odpovědi „spíše ne“ a „vůbec ne“ nevybral nikdo z respondentů. Tyto výsledky tedy souvisejí i s předchozími odpověďmi, že respondenti byli se spoluprací v mezinárodním týmu spokojeni.



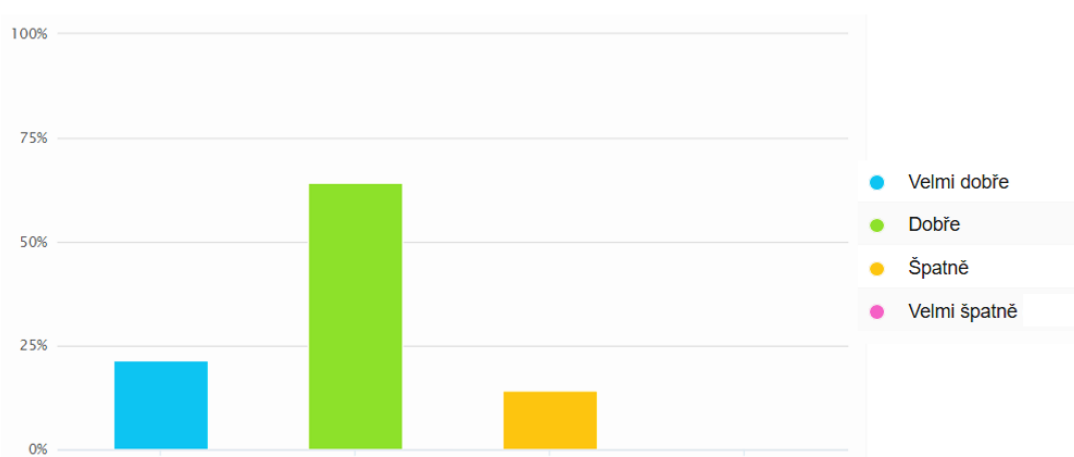
Zdroj: survio.com

Obr. 17 výsledky otázky č.16

Otázka č.17

Výměna informací s kolegy probíhá/probíhala?

Poslední otázka, kde měli respondenti možnost výběru odpovědi, se dotazovala na předávání informací mezi kolegy v mezinárodním týmu. Otázka měla za úkol zjistit, zda spolu kolegové spolupracovali, komunikovali a zároveň docházelo k předání potřebných informací. 21,4% respondentů uvedlo, že k výměně informací docházelo „*velmi dobře*“, což byli pouze 3 respondenti. Nejvíce respondentů, celkem 9 (64,3%) uvedlo, že předávání informací s kolegy probíhalo „*dobře*“ a 2 respondenti (14,3%) uvedlo, že k výměně informací docházelo „*špatně*“. U této odpovědi byli respondenti požádáni o uvedení důvodu. První respondent uvedl, že čínští kolegové nesdělovali veškeré potřebné informace. Druhý respondent uvedl: „*aktuální informace od čínské strany jsem dostával velmi zřídka, vše si nejdříve museli odsouhlasit na své straně a ke mně se to dostalo často už pozdě*“. Poslední možnost „*velmi špatně*“ ne zvolil nikdo z respondentů.



Zdroj: survio.com

Obr. 18 výsledky otázky č.17

Otázka č.18

Uvedte, jaké pozitivní zkušenosti vám dala spolupráce v mezinárodním týmu.

U této otázky neměli respondenti možnost výběru odpovědi, ale byli požádáni o vypsání pozitivních zkušeností, které získali během své spolupráce v mezinárodním týmu v Číně. Na tuto otázku odpovědělo všech 14 respondentů. Dva respondenti uvedli, že jako pozitivní zkušenost získali větší trpělivost. Čtyři respondenti uvedli, že se zlepšila jejich jazyková vybavenost. Jako další pozitivní zkušenosti byly uváděny „*pohotovost, flexibilita, komunikativnost, rozmanitost, motivace nebo přizpůsobení se*“. Jeden z respondentů uvedl jako pozitivní zkušenost i asijský odlišný způsob života a jejich forma vedení členů týmu. Někteří se obohatili o nalezení nových cest konstruktivního řešení společných úkolů. Poznání nové a odlišné kultury, jiných pracovních návyků, které ovlivňují výsledek celého týmu. Jeden respondent uvedl, že se musel naučit se ovládat a snažit se pochopit tuto odlišnou kulturu, což považuje za pozitivní zkušenost.

Celkově lze tuto otázku vyhodnotit podle odpovědí všech respondentů, že spolupráci v mezinárodních týmech všichni odpovídající považují za velice pozitivní zkušenost. Tento výsledek odpovídá i tomu, že všichni respondenti odpověděli, že po získaných zkušenostech by znovu absolvovali spolupráci v mezinárodním týmu.

Otázka č.19

Uved'te, jaké negativní zkušenosti vám dala spolupráce v mezinárodním týmu.

Poslední otázka zjišťovala, zda po získaných zkušenostech v mezinárodním týmu, mají respondenti i negativní zkušenost. U této otázky opět nebyla možnost výběru odpovědí a respondenti byli požádáni o vypsání svých vlastních zkušeností. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Devět z nich uvedlo, že během spolupráce v mezinárodním týmu nezískalo žádnou negativní zkušenost. Dva respondenti uvedli, že za negativní zkušenost považují jazyková nedorozumění, mezikulturní rozdíly a nepochopení zadání úkolů. Jeden z respondentů uvedl, že negativně hodnotí to, že nemohl tolik důvěřovat svým kolegům z důvodu odlišné kultury.

5.4 Shrnutí výsledků empirického výzkumu

Dotazník vyplnilo celkem 14 respondentů. Všichni respondenti byli zaměstnanci firmy Škoda Auto, a.s. a pracovali v mezinárodním týmu v Číně. Z těchto 14 respondentů bylo 11 mužů a 3 ženy. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii mezi 31-40 lety a druhou nejpočetnější skupinou byli lidé ve věku mezi 41-50 let. Všichni tito lidé vycestovali do Číny a spolupracovali v mezinárodním týmu déle než půl rok. Nejvíce respondentů uvedlo, že pracovalo v mezinárodním týmu déle než 1 rok. Což velice napomohlo k transparentnosti výsledků dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníku vyplývá, že všichni respondenti pracovali v malých mezinárodních skupinách do třiceti členů. V teoretické části diplomové práce byly podrobněji popsány kulturní specifika tří zemí: Číny, České republiky a Německa, jelikož byl předpoklad největšího zastoupení těchto kultur ve zkoumaných mezinárodních týmech. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily tento předpoklad. Nejvíce zastoupena byla čínská kultura, která se objevila v téměř všech odpovědích a jejich zástupci tvořili početné skupiny. Česká národnost měla druhé největší zastoupení i přesto, že u této otázky někteří respondenti zapomněli označit sami sebe. Třetí nejpočetnější skupinu tvořili Němci, a to z důvodu majetkové struktury firmy Škoda Auto, a.s. v Číně.

V teoretické části bylo uvedeno, že základním předpokladem efektivní interkulturní komunikace je znalost cizího jazyka. Většinou se komunikuje ne v řeči hostitelské země, ale využívá se znalostí třetího jazyka, kde se předpokládá, že oba spolu komunikující, tento jazyk výborně ovládají. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že hlavním komunikačním jazykem byla angličtina, kterou uvedlo celkem 12

respondentů. Druhým uvedeným jazykem byla němčina, kterou zvolili 2 respondenti. Tato skutečnost potvrdila předpoklad, že hlavním komunikačním jazykem byl použit třetí jazyk, který nebyl rodnou řečí ani jednoho člena mezinárodního týmu. Následující otázka měla tedy zjistit, zda vznikala jazyková nedorozumění, když hlavním komunikačním jazykem nebyla rodná řeč ani jednoho komunikujícího. Výsledky dotazníku ale ukázaly, že 8 respondentů nemělo při komunikaci v cizím jazyce žádná jazyková nedorozumění. Výsledek ukázal, že se u některých jazyková nedorozumění vyskytla a důvodem byla skutečnost, že angličtina nebyla rodným jazykem ani jedno z nich.

Podobné výsledky vyplynuly i z otázky na téma konfliktů ve skupině. Na tuto otázku odpovědělo 7 respondentů, že ke konfliktům nedocházelo a 7 uvedlo, že ano. Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, konflikty v týmu často ovlivňují jeho výkon. U mezinárodních týmů k tomu může docházet častěji, právě z důvodu mezikulturních rozdílů. V případě dotázaných respondentů, kteří uvedli, že konflikty vznikaly, byly ale jako nejčastější důvod uvedeny klasické pracovní neshody a nedodržování termínů. Nikdo z respondentů neuvedl, že by příčinou byla odlišná kultura. Většina respondentů také uvedla, že vzniklé konflikty byly řešeny konstruktivním způsobem, a tedy jejich další vznik mohl být eliminován.

To, že byly konflikty řešeny, mělo za následek i to, že všichni respondenti uvedli, že byli celkově s prací v mezinárodním týmu spokojeni. Dále všichni respondenti uvedli, že po získaných zkušenostech, by uvažovali o další spolupráci v mezinárodním týmu.

Následující dvě otázky měly za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci připravováni na spolupráci v mezinárodních týmech. V teoretické části byl uveden interkulturní trénink, který napomáhá danému jedinci lépe se orientovat v sociálních situacích a zobecní kulturní odlišnosti. Zároveň urychlí proces poznání nové kultury. Firma toto školení pro své zaměstnance nabízí a 9 respondentů odpovědělo, že se tohoto interkulturního školení zúčastnilo. Zbylých 5 respondentů uvedlo, že se tohoto školení nezúčastnilo. Jako důvod uvedli, že bylo v kolizi s jinými termíny. Vyskytla se zde i opověď, že toto školení nebylo ze strany zaměstnavatele nabídnuto. V těchto případech se měli respondenti po tomto školení dotazovat. Byla by zkvalitněna jejich příprava na spolupráci v mezinárodním týmu.

Druhá otázka ohledně školení se týkala školení v oblasti týmové práce. Tohoto školení se zúčastnilo celkem 6 respondentů. Zbýlých 8 respondentů uvedlo, že se tohoto školení nezúčastnilo. Jako nejčastější důvod uvedli, že toto školení není ze strany zaměstnavatele nabízeno. Jako druhý důvod byl uveden fakt, že respondent uvedl, že toto školení nepotřeboval, jelikož již několik let v týmu pracuje. Opět tato skutečnost vede k tomu, že pokud by respondent absolvoval toto školení, jeho připravenost na týmovou práci by byla lepší.

Následující otázka zjišťovala, zda mezikulturní rozdíly ovlivňují výkon týmové práce. U této otázky polovina respondentů uvedla, že si myslí, že ano a druhá polovina, že neovlivňovala. Podle odpovědí, které respondenti uvedli v případě odpovědi „ano“ vyplývá, že kulturní specifika, která byla uvedena v teoretické části respondenty ovlivňovala tyto respondenty. To vede k tomu, že pokud by respondenti absolvovali interkulturní školení, kde by se veškeré informace ohledně specifik čínské kultury dozvěděli, byli by lépe připraveni na kulturní rozdíly při práci v mezinárodním týmu. Mezikulturní rozdíly, zřejmě ovlivňovaly pouze spolupracovníky na pracovní úrovni. Vyplývá to z odpovědí na otázku, zda se se svými kolegy respondenti scházeli i mimo pracovní prostředí. Na tuto otázku 12 respondentů uvedlo, že se s kolegy scházeli na různých grilování, v restauracích, na zahradách domů svých čínských kolegů apod.

Z dotazníku také vyplývá, že v týmech byly rozděleny role a úkoly. V teoretické části bylo uvedeno, že rozdělení rolí a úkolů, již v počátku fungování týmů, je jednou z nejdůležitějších věcí. To také přispělo k tomu, že 12 respondentů uvedlo, že si s kolegy dokázali předávat potřebné informace. Je pravděpodobné, že zde zafungovalo to, že všichni členové věděli, co je jejich úkolem.

Důležitým zjištěním byla skutečnost, že všichni respondenti zhodnotili svůj pobyt v mezinárodním týmu velice pozitivně. Vnímali to jako zkušenost, která je posunula v osobním, ale i pracovním životě dále.

5.5 Návrhy doporučení

Předchozí část sumarizovala výsledky odpovědí z dotazníkového šetření na téma spolupráce v mezinárodních týmech. Z výsledků vyplynulo, že v některých oblastech je potřeba zlepšení přípravy na tuto spolupráci. V následující části budou uvedena některá doporučení, která by mohla pomoci při přípravě pracovníka na

spolupráci v mezinárodním týmu v Číně. Tato doporučení by měl zaměstnavatel přijmout jakou návod, jak svým zaměstnancům usnadnit život a práci v mezinárodním týmu.

Prvním doporučením vyplývajícím z dotazníkového šetření, by měla být důkladnější jazyková příprava. Všichni zaměstnanci vyslaní do Číny musí umět anglický jazyk, který je hlavním komunikačním jazykem v mezinárodním týmu. Doporučením by mohl být intenzivní jazykový kurz před vysláním do zahraničí. Na druhou stranu by bylo dobré, aby tento jazykový kurz absolvovala i druhá strana, tedy čínská. To ale není ze strany zaměstnavatele vysílaného jedince možné.

Druhým doporučením je, aby jedinci, kteří budou vysíláni do Číny, museli povinně absolvovat interkulturní školení. Toto školení by je mělo dostatečně připravit na interkulturní rozdíly a specifika, která na vyslané budou čekat při spolupráci v mezinárodním týmu. Povinností absolvování tohoto školení by se snížilo riziko toho, že by tyto kulturní rozdíly významně ovlivňovaly výkony v týmu.

Třetím doporučením je, že by současně zaměstnanci měli v rámci tohoto školení absolvovat i školení na týmovou práci. Někteří respondenti uvedli, že toto školení nepotřebovali, jelikož již několik let v týmu pracují. Toto školení by je ale mohlo lépe připravit na rizika, která poté následně vznikala v mezinárodním týmu. Týmová spolupráce není pouze o zkušenostech, které zaměstnanci získali ve své domovské firmě, ale díky tomuto školení by si osvojili další dovednosti, které by jim usnadnily spolupráci v čínském týmu.

V rámci těchto školení by vysílaní zaměstnanci měli dostávat i souhrnné informace o specifikách, které jsou typické pro čínskou kulturu. Tato příručka by jim posloužila jako manuál, jak s čínskými kolegy jednat, spolupracovat, jak se k nim celkově chovat, aby je třeba nevědomě neurazili. Posloužila by jako souhrn kulturních rozdílů, které jsou typické pro čínskou kulturu, ale netypické pro tu českou.

Závěr

Diplomová práce se zabývala spoluprací v mezinárodních skupinách a týmech. Cílem této práce bylo analyzovat zkušenosti zaměstnanců se spoluprací v rámci mezinárodních týmů působících v Číně. Na tuto analýzu navázala doporučení, která byla zaměřená na zkvalitnění přípravy zaměstnanců na dané situace.

První kapitola se zaměřila na pojem kultura. Byl vysvětlen význam tohoto pojmu a funkce kultury. Dále byly popsány národní kultura a podniková kultura. Největší část byla věnována kulturním dimenzím. Byly podrobněji popsány nejen Hofstedeho kulturní dimenze, ale i dimenze Fonse Trompenaarse. Poslední podkapitola věnovaná kultuře se zabývala kulturním šokem, jeho fázemi a také přípravou na něj. Druhá kapitola se zaměřila na spolupráci ve skupinách a týmech. Byly vysvětleny pojmy sociální a pracovní skupina. Byly popsány jejich základní charakteristiky a společné znaky. U pracovních skupin byla vysvětlena jejich struktura a dynamika, která reprezentovala každodenní činnost skupin. Skupinové dynamice byla věnována následující podkapitola, která podrobněji popsala přirozený vývoj skupin a týmů.

Druhá část druhé kapitoly byla věnována týmům a týmové práci. Byla vysvětlena charakteristika týmu, jakou funkci mají jednotlivé týmy a co vše ovlivňuje výkon týmů. Následovala týmová práce a rozdělení týmových rolí. Jako příklad týmových rolí byl použit vzor od podle Mereditha Belbina. Jednotlivé role byly následně podrobněji popsány. Závěr kapitoly byl věnován konfliktům ve skupinách a týmech. Byl popsán vznik konfliktů, jejich průběh i jejich možné řešení. Zde bylo popsáno 5 stylů řešení konfliktů.

Třetí kapitola se věnovala komunikaci a spolupráci v mezinárodních týmech. Nejprve byla popsány interkulturní komunikace a na co si při této komunikaci dávat pozor. Následně byl popsán interkulturní trénink jako důležitá součást přípravy zaměstnanců k výjezdu do zahraničí. Byly popsány typy jednotlivých tréninků. Další podkapitola se věnovala mezinárodním týmům. Opět byly popsány charakteristiky těchto týmů a jejich kulturní diverzity. Na závěr byla popsán proces vzniku těchto týmů.

Čtvrtá kapitola se již plně věnovala specifikám zkoumaných kultur. Pro účely této diplomové práce byly vybrány tři kultury: čínská, česká a německá. Nejprve byla

podrobněji popsána čínská kultura. Zde byla stručně popsána geografie Číny. Následovala specifika čínského pracovního týmu a jejich vliv na komunikaci a jednání. Další popsanou kulturou byla česká kultura. Opět byla popsána geografie České republiky a vypsány základní charakteristiky české kultury. Poslední kulturou byla německá, kde byly uvedeny základní německé kulturní standardy.

Závěrečná kapitola byla věnována empirickému výzkumu. Tento výzkum byl proveden formou dotazníku, který byl rozeslán pomocí online nástroje Survio. První podkapitola byla věnována metodice výzkumu a struktuře respondentů. Bylo zde uvedeno, jak byli respondenti osloveni a jaká byla jejich charakteristika. Poté byla popsána struktura dotazníku samotného. Následovala část věnovaná výsledkům empirického výzkumu. V této části byly vyhodnoceny jednotlivé otázky. U každé otázky byly rozepsány její výsledky a všechny otázky byly doplněny grafickým znázorněním. Následovala shrnutí výsledků empirického výzkumu, kde byly jednotlivé výsledky porovnány s teoretickou částí této diplomové práce. Byly uvedeny nedostatky, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Závěrečná podkapitola se věnovala návrhům doporučení. Na základě výzkumných zjištění byla navržena celkem čtyři doporučení:

- jazyková příprava,
- interkulturní trénink/školení,
- trénink týmové práce,
- praktická příručka.

Cíl práce této diplomové práce byl po vyhodnocení výsledků splněn. Návrhy doporučení by měly přispět k efektivnější přípravě budoucích zaměstnanců před vysláním do Číny, kde budou působit v mezinárodních týmech.

Seznam literatury

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BRAINTOOLS [online]. Olomouc [29.10.2019]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/tymove-role-a-tymy.htm>

BUSINESSINFO.CZ Oficiální portál pro podnikání a export [online]. CzechTrade [1.12.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-19051.html>

GALLOIS, Cynthia a Victor J. CALLAN. *Communication and culture: a guide for practice*. New York: Wiley, c1997. ISBN 0-471-96622-3.

HEBNAR, Jan. *Obchod s Čínou bez rizika a se ziskem*. Praha: Mladá fronta, 2016. ISBN 978-80-204-4183-6.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-x.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-641-4.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan, Eva KAŠPAROVÁ a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-433-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PAVLICA, Karel a Cory ISAACS. *Kultura, podnik a management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, c2013. ISBN 978-80-87042-57-1.

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

SCHNEIDER, Susan C. a Jean-Louis BARSOUX. *Managing across cultures*. 2nd ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2003. ISBN 978-0-273-64663-1.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

TRAVELBIBLE [online]. Praha: Pavla Trávníčková, 25.6.2018 [25.10.2019]. Dostupné z: <https://travelbible.cz/kulturni-sok/>.

VOJTA, Vít. *Čínský svět: jak porozumět současné Číně, čínskému chování a myšlení*. Brno: Pixl-e, 2011. ISBN 978-80-905021-0-9.

ZEMĚPIS.EU/ČESKÁ REPUBLIKA [online]. Zeměpis.eu, 2010 [1.12.2019]. Dostupné z: <http://www.zemepis.eu/informace-o-cr.p45.html>

ZEMĚPIS.EU/NĚMECKO [online]. Zeměpis.eu, 2010 [1.12.2019]. Dostupné z <http://zemepis.eu/nemecko.p87.html>

Seznam obrázků

Obr. 1 „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury	12
Obr. 2 „Pracovní pozice a role ve skupině“	21
Obr. 3 „Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny“	25
Obr. 4 Výsledky otázky č.3	47
Obr. 5 Výsledky otázky č.4	47
Obr. 6 Výsledky otázky č.5	48
Obr. 7 výsledky otázky č.6.....	49
Obr. 8 výsledky otázky č.7.....	50
Obr. 9 výsledky otázky č.8.....	51
Obr. 10 výsledky otázky č.9.....	51
Obr. 11 výsledky otázky č.10.....	52
Obr. 12 výsledky otázky č.11.....	53
Obr. 13 výsledky otázky č.12.....	54
Obr. 14 výsledky otázky č.13.....	54
Obr. 15 výsledky otázky č.14.....	55
Obr. 16 výsledky otázky č.15.....	56
Obr. 17 výsledky otázky č.16.....	57
Obr. 18 výsledky otázky č.17.....	58

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník.....	69
---------------------------	----

Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, který se stane součástí mé diplomové práce. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak vnímáte spolupráci v mezinárodních skupinách a týmech působících v Číně. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou využité k návrhu opatření zaměřených na zkvalitnění spolupráce v mezinárodních týmech.

Velice děkuji za Váš čas.

Gabriela Urbanová

1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Věková kategorie
 - a) 20-30 let
 - b) 31-40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51 a více

3. Jak dlouho pracujete / pracoval(a) jste v mezinárodním týmu?
 - a) 0-6 měsíců
 - b) 7-12 měsíců
 - c) Více než 1 rok – uveďte kolik let

4. Kolik členů má/měl váš tým?
 - a) 1-3 členy
 - b) 4-6 členů
 - c) 7-10 členů
 - d) 11 a více členů

5. Jaké národnosti jsou/byly zastoupeny ve vašem týmu?
 - a) Česká + kolik členů
 - b) Čínská + kolik členů
 - c) Německá + kolik členů
 - d) Jiná – prosím uvést které + kolik členů

6. Jakým hlavním/pracovním jazykem komunikujete/komunikovali jste ve vašem týmu?
 - a) německým
 - b) anglickým
 - c) jiným – prosím uveďte jakým

7. Vznikají/vznikaly v průběhu komunikace ve vašem týmu jazyková nedorozumění?

- a) Ano – prosím uveďte jejich příčinu
- b) Ne

8. Dochází/docházelo ve vašem týmu ke konfliktům?

- a) Ano (Prosím, uveďte k jakým)
- b) Ne

9. Jsou/byly tyto konflikty řešeny konstruktivním způsobem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně ano, částečně ne
- d) Spíše ne
- a) Vůbec ne

10. Jak jste/byli spokojeni s prací v mezinárodním týmu?

- a) Rozhodně spokojen (a)
- b) Spíše spokojen (a)
- c) Spokojen (a)
- d) Spíše nespokojen (a) (Prosím uveďte důvod)
- e) Rozhodně nespokojen (a) (Prosím uveďte důvod)

11. Po zkušenostech, které jste získal (a), uvažujete o další spolupráci v mezinárodním týmu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně ano, částečně ne
- f) Spíše ne (prosím uveďte důvod)
- d) Vůbec ne (prosím, uveďte důvod)

12. Absolvoval (a) jste před začleněním do mezinárodního týmu interkulturní školení?

- a) Ano
- b) Ne

13. Absolvoval (a) jste před začleněním do mezinárodního týmu školení v oblasti týmové práce?

- a) Ano
- b) Ne

14. Máte pocit, že mezikulturní rozdíly ovlivňují výkon vašeho týmu?

- a) Ano (Prosím uveďte, o co se jedná)
- b) Ne

15. Scházíte/scházeli jste se s kolegy i mimo pracovní prostředí?

- a) Ano (prosím, uveďte příležitosti setkávání)
- b) Ne

16. Jsou/byly ve vašem týmu jasně rozděleny role a úkoly?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně ano, částečně ne
- d) Spíše ne
- e) Vůbec ne

17. Výměna informací s kolegy probíhá/probíhala?

- a) Velmi dobře
- b) Dobře
- c) Špatně (prosím uveďte co nefungovalo)
- d) Velmi špatně (prosím uveďte co nefungovalo)

18. Uveďte, jaké pozitivní zkušenosti vám dala spolupráce v mezinárodním týmu.

19. Uveďte, jaké negativní zkušenosti vám dala spolupráce v mezinárodním týmu

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Gabriela Urbanová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Spolupráce v mezinárodních skupinách a týmech		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlice, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	71		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývá spoluprací v mezinárodních skupinách a týmech. Je zaměřená na mezinárodní týmy působící v Číně. Práce popisuje mezikulturní rozdíly a jejich vliv na spolupráci v mezinárodních týmech. Charakterizuje specifika čínské, české a německé kultury.</p> <p>Cílem práce je analyzovat zkušenosti zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. se spoluprací v rámci mezinárodních týmů v Číně. Na analýzu navazuje systém doporučení zaměřených na zkvalitnění přípravy zaměstnanců na tyto situace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Spolupráce, mezinárodní skupiny a týmy, kultura, kulturní rozdíly, kulturní šok, interkulturní školení, Čína		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Gabriela Urbanová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Cooperation in international groups and teams		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlice, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	71		
NUMBER OF PICTURES			
	17		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>This diploma thesis deals with cooperation in international groups and teams. It is aimed at international teams operating in China. The thesis describes intercultural differences and their influence on cooperation in international teams. There are describe the culture specifics of China, Czech and Germany.</p> <p>The aim of the thesis is to analyze the experience of Škoda Auto a.s. with cooperation in international teams in China. The analysis is followed by a system of recommendations aimed at improving the preparation of employees for these situations.</p>		
KEY WORDS			
	Cooperation, international groups and teams, culture, cultural differences, cultural shock, intercultural training, China		