

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

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

Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech

Diplomová práce

Bc. Zuzana MUSILOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D

Děkuji za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a mým přátelům, kteří mi byli velkou oporou.

Obsah

Úvod	4
1 Charakteristika týmu	6
1.1 Definice.....	6
1.2 Pracovní tým.....	7
1.3 Multikulturní tým.....	9
1.4 Efektivita týmu	10
2 Kulturní diverzita.....	14
2.1 Kultura	14
2.2 Organizační kultura	16
2.3 Diverzita.....	18
3 Kulturní dimenze.....	21
3.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho	21
3.2 Kulturní modely Fonse Trompenaarse	28
4 Komunikace v týmu	33
4.1 Komunikace v mezinárodním týmu	33
4.2 Efektivní komunikace v mezinárodním týmu	35
5 Vedení mezinárodních týmů	38
5.1 Kompetence lídra.....	39
5.2 Efektivní vedení týmu.....	40
6 Výzkumné šetření.....	42
6.1 Metodika výzkumu a vzorek respondentů	42
6.2 Struktura dotazníku.....	43
7 Vyhodnocení dat a návrh opatření	44
7.1 Výsledky odpovědí dotazníku.....	44
7.2 Sumarizace.....	56
7.3 Návrh opatření	59
Závěr.....	61
Seznam obrázků a tabulek.....	69
Seznam příloh.....	70

Úvod

V dnešní době, která je charakterizována zejména celkovou globalizací trhu, nejen produktů ale i lidského kapitálu, a tím navazuje na značný počet zahraničních spoluprací, je kladen důraz na efektivní komunikaci a spolupráci v týmech. Uvnitř těchto organizovaných pracovních týmů se prolíná mnoho různých národností. Tyto náležitosti, pokud jsou správně uchopeny nejen ze strany vedení, ale zejména zaměstnanců, kteří jsou členy multikulturního týmu, mohou vést k lepším výsledkům celého týmu a tím i zlepšení výkonnosti celku. Z opačného hlediska může dojít k různým nežádoucím výsledkům a ztrátě efektivity. Tato diplomová práce se danou problematikou zabývá a zkoumá problematiku z hlediska zastoupení různých oblastí pracovní náplně. Tím se naskýtá způsob pro zkoumání situace z různých úhlů pohledu. Tato práce je členěna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena na pět hlavních kapitol. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy k této problematice, jakými je tým, dále efektivní pracovní tým, a především jedinečná povaha multikulturních týmů. Také jsou zde uvedeny role v týmu a jejich význam pro týmovou spolupráci. Druhá kapitola pojednává o kultuře a diverzitě, kde tyto pojmy plní zásadní roli pro multikulturní tým, jakožto vstupní faktory, které dokážou ovlivnit týmové interakce a vzájemné vztahy v daném týmu. Problematika diverzity je v současné době poměrně probíranou oblastí. Následující kapitola popisuje kulturní dimenze v rámci modelů pěti dimenzí Geerta Hofstedeho, a šesté ve spolupráci s Michaelem Minkovem, a sedmi dimenzí kultury Fonse Trompenaarse. Obsahem čtvrté kapitoly je komunikace uvnitř multikulturního týmu z hlediska rozdílné percepce na základě kulturních odlišností. Dále jak lze nastolit efektivní komunikaci a případně jaké problémy mohou nastat při nekvalitní komunikaci. V poslední kapitole pro teoretickou část je vysvětlena oblast vedení týmů a role lídra, jeho vlastnosti a efektivní metodika vedení, včetně řešení případných konfliktů.

V praktické části bylo provedeno výzkumné šetření pro zjištění přínosů či vad komunikace a spolupráce v mezinárodním týmu, popis a volba výzkumných otázek pro vytvoření a distribuci dotazníku, a v neposlední řadě vyhodnocení

shromážděných dat. V návaznosti na informace z dotazníků a teorii jsou navržena vhodná opatření.

Cílem diplomové práce bylo na základě literární rešerše identifikovat klíčové aspekty, které jsou důležité pro efektivní a fungující komunikaci a spolupráci v týmu v mezinárodním prostředí na principu definování interkulturních rozdílů a použití kulturních dimenzí Hofstedeho a Trompenaarse. Práce se zaměřila na fungování a členění týmů z hlediska rolí, výkonu a interakce jejich členů, a v neposlední řadě i vliv vedení na fungování týmu. Na základě empirického výzkumu bylo provedeno šetření ohledně výhod, nevýhod a výzev spolupráce a komunikace v mezinárodním týmu, možný vznik konfliktů na základě kulturních vlastností. Následně na základě výsledků výzkumu navrhnu opatření pro vytvoření efektivní spolupráce mezinárodního týmu.

1 Charakteristika týmu

Pod pojmem tým si většina lidí představí skupinu jedinců, která sleduje společný cíl a využívá k jeho dosažení společný potenciál a to psychického, tak i fyzického charakteru. Ve světě organizací se také používá název pracovní tým a nese označení pro skupinu lidí, kteří sledují a chtějí naplnit společný cíl a postupují k jeho splnění koordinovaně. Následuje tým efektivní, jakožto cílová fáze pracovního týmu s plným využitím týmového myšlení nad individuálním. Fungování týmu a jeho podstatu vyjadřují slova americké spisovatelky a aktivistky Helen Keller (1980, str. 489): „Sami můžeme udělat tak málo; společně dokážeme tolik.“

1.1 Definice

Slovo tým, v překladu do angličtiny team, nese pro každou souhlásku jistý význam, T jako together, E – everybody, A – achieves, M – more. Společně to vyjadřuje právě daný potenciál týmu pro lepší výsledky v pospolitosti. „Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého“ (Kolajová, 2006).

Jiří Plamínek (2018, str. 462) definuje tým jako „synergickou skupinu lidí“, která má multiplikační efekt výkonnosti jednotlivých členů týmu, jejich přínos se tedy nesčítá, jelikož zde platí, že při synergickém efektu je přínos daleko větší než jednotlivé přínosy sečtené dohromady. Pro tento efekt musí v týmu platit dvojitá podmínka, a to rozdílnost a sdílení.

Rozdíl skupiny a týmu

Oba pojmy nesou označení pro druh organizační a sociální jednotky lidí. Pro pracovní skupiny a pracovní týmy platí, že se jedná o sociální jednotky v organizaci. O pracovních týmech bude detailněji projednáváno níže, ale nyní k samotnému rozdílu. Pracovní skupina vzniká na pracovišti, má určité vnitřní nastavení a společné hodnoty. Může se vytvářet samovolně a nemusí být nutně orientovaná na zpracovávání zadaného úkolu, nicméně také sleduje určitý cíl. Její účel tedy není primárně pracovního charakteru, nýbrž hlavně sociálního. Je to forma funkčně propojeného celku (ManagementMania, 2016).

Na druhé straně je pro tým zásadní správně nastavený způsob komunikace a utužené interakční vztahy, a to vše v zájmu sledování přesně vytyčeného cíle, včetně efektivního plnění, který je pro tým specifický jakožto „týmová práce“. Dále je pro tým klíčové stanovení jednotlivých rolí, kdežto skupina se spíše orientuje navenek a plní roli jako celek. „Pojem skupiny je širší a zahrnuje pojem týmu. Každý tým je zároveň skupinou, ale ne každá skupina je týmem“ (Dědina, 2007).

Plamínek Jiří (2018) poukazuje na postupný přechod ze skupiny na tým, kde zaznívá počátek dělení členů do jednotlivých rolí neboli dělení vlivu mezi jednotlivé členy. Po tomto dělení již následuje přesměrování pozornosti na formování cílů a jednotlivé dílčí úkoly, tzv. „věcné aspekty“. Při tomto formování má vliv každý jedinec svým jedinečným přístupem a pohledem na věc. Dále přichází na řadu „procesní aspekty“, které vznikají na základě střetů dílčích přístupů členů týmu. Pro zajištění efektivity se následně musí vytvořit sada pravidel, spíše neformálních, a současně i vhodné komunikační postupy, tak aby se limitoval počet konfliktů mezi členy. Takto vznikne druhotné rozdělení rolí, který již bere v potaz jednotlivé schopnosti členů a dává jim větší prostor pro jejich uplatnění. To vše napomáhá k vytvoření již zmiňovaného synergického efektu, kde se působení jedinců v týmu úhrně násobí. Zde lze hovořit o přechodu skupiny na tým (Plamínek, 2018).

1.2 Pracovní tým

Tento typ týmu se váže přímo na strukturu výkonu v organizaci a souvisí s ním již výše zmiňovaný synergický efekt. Pro pracovní tým je nesmírně důležité jeho správné nastavení ve formě dobré komunikace, stupně důvěry a zároveň nastavení jednotlivých rolí v týmu a vnitřních pravidel. Pro pracovní tým je stěžejní společný cíl, zejména složitější úlohy, a formulace plánu pro dosažení daného cíle, ke kterému je stanoven určitý časový rámec, jelikož práce jednotlivých členů obvykle navazuje na sebe a vzniká tak komplexnější řešení (Blechová, 2021).

Role členů v týmu

Každý projekt si žádá úměrné rozložení sil členů týmu a jedná se tedy o individuální přístup a měl by proběhnout již před zadáním samotného úkolu, jelikož je tento krok důležitý k fungování týmu. Tým o sedmi lidech může být dostatečný pro širokou škálu projektů, nicméně nemusí vyhovovat dalším typům

projektů. Pro některé může být tento počet malý, a tím se snáze ztrácí nadhled, a může být příčinou úbytku kreativity a vzniku stresové zátěže. Opakem je velký počet, který může způsobit přísun velkého množství vzruchů a podnětů, které vedou ke snížení pozornosti a výkonnosti členů. Jako příklad vhodné velikosti týmu se uvádí rozmezí pět až devět lidí na tým. Dalším faktorem pro úspěch je volba členů na základě jejich schopností, kde se hledí zejména na smysl pro týmový přístup a komunikační dovednosti jedince, jelikož odborné znalosti v oboru samy nezaručí, aby poznatky padly na úrodnou půdu (Blechová, 2021).

Prvním členěním tvorby rolí může být i na základě vytvoření této role přidělením nebo přirozeným vytvořením, kde v prvním případě roli přidělí zpravidla vedoucí týmu, anebo v druhém případě tato role v průběhu spolupráce vyplyne přirozeně na základě jeho chování a výkonu v týmu.

Příkladem výběru rolí pro úspěšný tým je Belbinova typologie rolí, kde doktor Meredith Belbin identifikoval, roku 1981, na základě atributů chování, devět týmových rolí a těmi jsou:

- Usměřovači, jsou energetičtí, nebojí se výzev a práce pod zvýšeným stresem, mají potenciál být motivující prvek týmu.
- Realizátor, znázorňuje pojem dřívce a disciplinovaného člena týmu, který se drží spíše známých faktů a pravidel, nicméně jsou efektivní a je na ně spoleh, zejména kvůli kladení důrazu na dokončení dané práce.
- Finišer, dbají na dobře odvedenou práci v daném časovém hledisku a mají tendenci ke stresu ohledně nedostatků.

Tyto tři typy spadají pod role orientované na akci. Následující spadají pod role orientované na lidské zdroje.

- Koordinátoři, věří si a dobře delegují zadanou práci a kontrolují provedenou práci a posun týmu vpřed.
- Týmový pracovník, má sklony k tomu být diplomatem, se svojí spíše mírnější povahou, a zdají se být introvertní.
- Vyhledávači zdrojů, nejlépe motivovaní se nachází, když jsou vystaveni stresu, vyhledává nové informace a je kreativní.

A v neposlední řadě tu jsou role orientované na odbornou znalost.

- Inovátoři, vnímají zadaný úkol ve větším měřítku a jsou znalými řešiteli problémů. Nechybí jim nápaditost a znalosti.
- Monitor vyhodnocovač, tyto lidé nejsou moc kreativní, avšak mají smysl pro detail, ale mají tendenci být tvrdohlaví.
- Specialisti, oproti plant creative se soustředí přímo na svůj obor znalosti a expertízy a chybí jim perspektiva, nicméně jsou to profesionálové v oboru a nadšenci. V souvislosti s předchozím typem jsou i specialisti typem orientovaným pro detail (Gordon, 2023).

Do rolí se samozřejmě budou brát v potaz osobní předpoklady jednotlivců, jelikož introvert pravděpodobně nebude vhodný do role takového usměrňovače, který je více kontaktní s týmem a více se projevuje navenek. Z typologie Belbina vyplývá, že existují typy rolí, které jsou orientovány na výkon týmu a úspěšné dosažení cíle a role jejichž náplní je udržovat tým v dobré atmosféře a budovat zdravé vztahy uvnitř týmu (Blechová, 2021). V týmu se můžou objevit i nežádoucí role, které snižují efektivitu týmové práce, a to v případě jedince, který je demotivovaný.

1.3 Multikulturní tým

Pro multikulturní tým platí náležitosti monokulturního modelu týmu, současně i zde je řízení a působení uvnitř mnohdy výzvou, avšak s přidaným aspektem kulturních rozdílů, které ještě umocňují různorodost uvnitř týmu, se může situace dále znesnadnit. Setkáváme se zde s jinými názory a přístupy lidí, kteří i k řešení problému budou postupovat odlišným způsobem. Multikulturní tým může poskytovat mnoho výhod a zvyšovat tím konkurenceschopnost podniku, tím, že bude poskytovat neotřelá řešení. Pojí se s ním také i možná úskalí, příkladem může být časové rozmezí, které se může pro zadanou práci v multikulturním týmu značně prodloužit, jelikož lze hovořit o různých komunikačních stylech jedinců a také různém vnímání času. Předání informace a správné pochopení může negativně ovlivnit čas dokončení, avšak s kvalitnějším výsledkem, kterému je přidána větší míra kreativity právě vlivem rozdílných a kulturně ovlivněných vlastností jedinců (Hebnar, 2020).

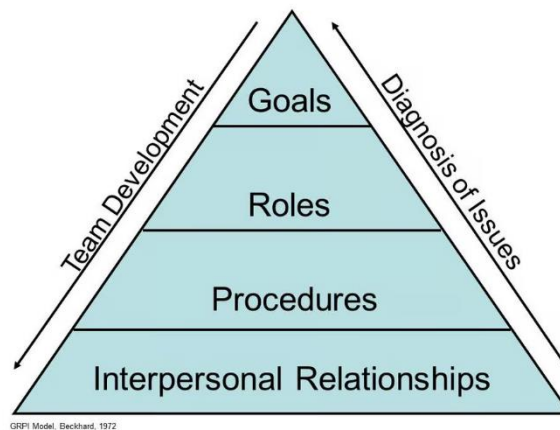
1.4 Efektivita týmu

Pojem efektivita týmu, již byl zmíněn, avšak nebyl přímo definován. Efektivita by mohla být snadno zaměněna za výkon, avšak svým významem se liší. Výkonnost týmu značí pouze splnění zadaného cíle, ale bez způsobu, jakým jej dosáhl. Na druhé straně v efektivitě jsou zaznamenány i dílčí úspěchy a jakým způsobem probíhala komunikace a spolupráce uvnitř týmu. Efektivita je nesmírně důležitá pro dlouhodobý rozvoj a chod týmu. Týmovou efektivitu definoval J. Richard Hackman (2002), který je známý v oboru organizačního chování a týmové práce, třemi body. Prvním je výkonnost týmu, jež označuje množství a kvalitu vykonané práce v daném časovém hledisku a měřitelné organizačními kritérii. Dalším bodem je schopnost spolupráce, která udává vzájemnou koordinaci v týmu a komunikaci v týmu. Třetí bod je ohledně individuálního výkonu členů, a to v podobě individuálního učení a blahobytu (well-being) členů. Jednotlivě však mají vliv na další členy a mohou ovlivnit jejich myšlení, dovednosti anebo také vzájemné vztahy. Pro efektivní tým nemusí platit všechny tři kritéria na sto procent, ale měla by být zastoupena, tak aby pro daný tým splňovala zvolenou míru efektivity (Leadership Success, 2024).

Modely týmové efektivity

V předchozí kapitole byla zmíněna tři kritéria pro pomoc k nastolení optimálního výkonu týmu a následně i celkové efektivity, nicméně existují i další metody, přesně řečeno modely, které stavu efektivity mají pomoci dosáhnout.

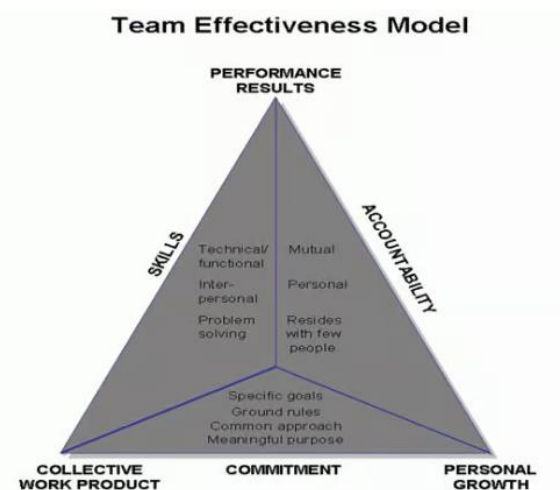
Prvním modelem je GRPI: goals, roles, processes a interpersonal relationships neboli cíle, role, procesy a mezilidské vztahy. Byl sestaven Rubinem, Plovnickem a Fryem roku 1972 a je dobrý zejména při sestavování týmu. Zakládá se především na jasné komunikaci a stanovených prioritách. Na obr. 1 je vyobrazena pyramidová čtyřstupňová struktura (Udoagwu, 2022).



Obr. 1 GRPI model

Zdroj:(Udoagwu, 2022)

Druhý model se nazývá po svých autorech Katzenbach a Smith model, který popsali autoři Jon Katzenbach a Douglas Smith (1993) ve své knize „The Wisdom of Teams“ začátkem devadesátých let. Vyobrazují zde trojúhelníkový diagram (Obr.2), kde představují ukazatele efektivního týmu, těmi hlavními jsou: osobní růst, výkon a společné produkty práce. Dalšími součástmi jsou schopnosti, zejména ty, které slouží k rychlému a funkčnímu řešení problému, dále odborné znalosti a mezilidské. Následuje zodpovědnost, individuální a týmová, a jako poslední součástí je tu závazek. Společně tyto ukazatelé naplňují předpoklady pro efektivní tým (Herrity, 2023).



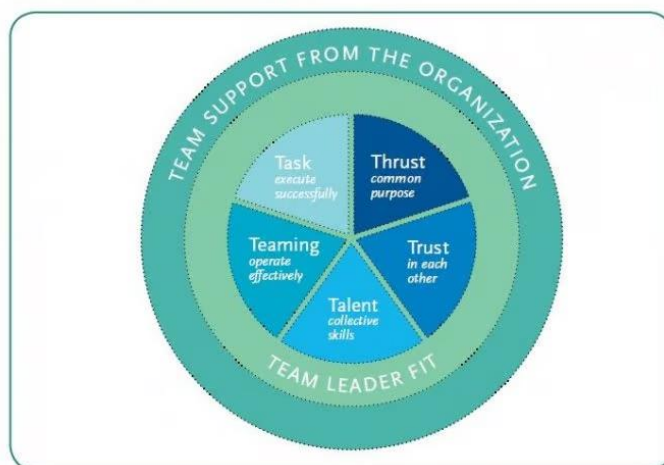
Obr.2 Katzenbach a Smith model

Zdroj:(Udoagwu, 2022)

Dalším modelem efektivitv týmů z roku 1995 je T7 Model a jeho autorem je Michael Lombardo spolu s Robertem Eichingerem. Tento model vychází ze sedmi

faktorů, jak již plyne z názvu, a faktory jsou externí a interní povahy. První dva, externí, vycházejí z vnějšího vlivu působící na tým a patří sem souhra vedoucího s jeho týmem a dalším faktorem je role organizace na výkon týmu, zda mu umožňuje potřebné prostředky a vhodné firemní prostředí. Interními faktory jsou důvěra, společný záměr, talent, týmové dovednosti a dovednosti orientované na úkol (Udoagwu, 2022). Všechny pět interních faktorů je vyobrazeno v „koláčovitém“ uskupení a vnější faktory je lemují dokola na Obr. 3, ze struktury modelu je čitelné, že vnitřní faktory jsou klíčové, avšak bez podpory organizace či potřebné součinnosti vedoucího nebude tým fungovat přinejmenším efektivně.

The T7 Model of Team Effectiveness



Obr. 3 Model T7

Zdroj:(Udoagwu, 2022)

Posledním zmiňovaným modelem je Lencioni Model na Obr.4, jenž náleží k těm aktuálnějším. Tento model vytvořil Patrick Lencioni roku 2005 a jmenoval jej ve své knize „The Five Dysfunctions of Team“. V knize pojednává o konfliktech, politických intrikách a příčinách různých problémů v týmu. Tento model pracuje na opačném principu než předchozí modely, neboť vytyčuje nežádoucí atributy, jimž by se měl tým vyvarovat. Mezi těchto pět atributů spadá absence důvěry, která se projevuje neochotou členu se svěřovat a navzájem komunikovat, obdobně jako další atribut strach z konfliktu, jež může narušit kreativní prostředí týmu. Následuje nedostatek závazku vůči týmu a s tím spojené chybějící se napojení na ducha týmu. Čtvrtým atributem je vyhýbání se zodpovědnosti, který navazuje na strach z konfliktu. Patý atribut je spojen se snahou prospěchu jedince, nežli prospěchu týmovému a nazývá se netečnost k výsledkům (Lencioni, 2002).



Obr.4 Lencioni model

Zdroj:(Udoagwu, 2022)

Výběr konečného modelů bude záviset na struktuře daného týmu a jednotlivých osobností a národností členů a také na konkrétní kultuře firmy.

2 Kulturní diverzita

Znamená odlišnost jedinců, následně společnosti, na základě kulturních faktorů v určitém společenství nebo oblasti. Mezi tyto odlišnosti se řadí jazyk, náboženství, tradice, zvyky, pokrmy, umění, hudba a další prvky spadající pod pojem kultury. Kulturu a diverzitu neboli rozmanitost, vnímáme jako určitý soubor duševního vlastnictví a jako základ pro odlišení se a identifikování se mezi dalšími skupinami. Kulturní rozmanitost je ve společnosti často považována za cenný přínos, protože přináší nové pohledy, zkušenosti a možnost vzájemného dialogu a porozumění mezi různými skupinami. Může však také představovat výzvu, v rámci vzájemné tolerance, respektu a integrace různých kultur do společného prostoru. Je nezbytné udržovat a podporovat kulturní rozmanitost, aby se podpořila inkluzivní a rozmanitá společnost.

2.1 Kultura

Pod pojmem kultura se neskrývá pouze narodnostní kultura, ale můžeme hovořit i například o regionální kultuře. Regionální kultura ve smyslu kulturních rozdílů mezi jednotlivými městy, či regiony jakými je například Morava a Čechy i zde nalezneme nespočet rozdílů mezi obyvatelstvem (Hebnar, 2020).

V první řadě je slovo kultura svým významem velmi široký pojem a byl převzat z kulturní antropologie, kde původní definici založil E. B. Tylor ve své práci Primitivní kultura z roku 1871, kde je znění následující: „kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“ (Tylor, 1871, str. 1).

K antropologii se poté přidávají i obory jako psychologie a sociologie. Dále je kultura souhrnným společenským způsobem adaptace, pomocí souboru myšlení, citových projevů a chování, na vnější podmínky, kde tyto skutečnosti mají tendence kontinuity mezi jedinci uvnitř dané sociální skupiny. Dochází k takzvané „enkulturaci“, která se uskutečňuje již od raného věku, kdy jedinec prochází různými sociálními skupinami a přebírá jejich hodnoty a normy chování. Prvotní vliv na jedince má rodina, která tvoří podklad pro další enkulturaci (Lukášová, 2010).

Geert Hofstede (2007) také pracuje s antropologickým významem slova kultura a definuje kulturu termínem mentální programování. Je to princip formování kulturní osobnosti člověka, a to vzhledem ke zkušenostem nabíraných v různých skupinách během celého života. Každý člověk prochází jinými skupinami i sourozenci, kteří byli „programováni“ v jedné rodině budou dále procházet různými životními etapami a scénářemi odděleně, tudíž lze hovořit o rozdílném programování mysli v závislosti na odlišném sociálním prostředí, které je však založeno na kolektivním vnímání kultury. I přesto, že byla zmíněna rodina jako první skupina, ve které se setkáváme s kulturním osvojením, tak se nejedná o dědičné vlastnosti, kulturu se učíme. Geneticky danou vlastností je naopak lidská přirozenost, jsou to projevy tělesné i mentální povahy, jako například emoce, kdežto to, jak jsou projeveny navenek již může být ovlivněno kulturními faktory. Lidská přirozenost spadá pod tři úrovně v lidském mentálním programování spolu s kulturou a osobností (Obr.5). Dále osobnost, vzájemné spojení zděděných atribut a naučených vlastností, kde je část ovlivněna kulturou a část založena na osobních zkušenostech. Hofstede popisuje osobnost jako „jedinečný soubor mentálních programů“ (Hofstede, 2007).



Obr. 5 Tři úrovně v lidském mentálním programování

Zdroj:(Hofstede, 2007)

Dále s mentálními programy souvisí jednotlivé úrovně kultury, které se přenášejí skrze jednotlivé sociální skupiny, čím více skupin projdeme, tím více kulturních složek a s tím mentálních programů v sobě neseme.

Mezi jednotlivé úrovně patří:

- národní úroveň, platí pro zemi původu a je také ovlivněna zeměmi ve kterých jedinec žil,
- úroveň regionální, národnostní, náboženské a jazykové příslušnosti, jelikož i v jedné zemi se zpravidla vyskytují různé národnostní skupiny či náboženské a další,
- úroveň rodu, rozdíl daný pohlavím a s tím související jiné vnímání,
- úroveň generace, taktéž generační rozdíly mezi dětmi, rodiči a prarodiči,
- úroveň sociální třídy, která souvisí s dosaženým vzděláním, profesním zařazením,
- kultura organizační, která mapuje sociální skupiny na pracovišti, interakce mezi zaměstnanci, podřízením a nadřízením (Hofstede, 2007).

Skutečností bývá, že se sociální skupiny vzájemně překrývají a platí pro ně jedna společná stavební jednotka, kterou je národní kultura. Národní kultura spadá do systémů sociálních a integrovaných, jako tomu je i pro etnické skupiny či organizace (Lukášová, 2010). Zároveň platí i překrývání osobní kultury jedince jako jeho jedinečného souboru kulturních osobnostních hodnot a sociální kultury například skupinové, tudíž lze říct, kultura tvoří jedince a jedinec je tvůrcem dané kultury.

2.2 Organizační kultura

Firemní či organizační kultura spadá pod kulturu samotnou, avšak je její užším a specifikovaným pojetím, jelikož je soustředěna právě na určitý okruh jedinců, kteří jsou k ní připojeni dobrovolně. Tím však nelze vyjádřit, že by byl jedinec členem například národní kultury pod tíhou násilí. Když se hovoří o organizační kultuře, mnoho lidem se vybaví například dress-code, či je vyžadován formální nebo neformální oděv, dále forma mluvy, jež může znamenat vytvoření unikátních slovních spojení a výrazů daný pouze pro jednu společnost.

Zde je definice R. Lukášové (2010, str. 18), která organizační kulturu popisuje jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou

sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“ Pod materiálními artefakty bývají přiřazeny konstrukce budov, interiéry firem, firemní logo nebo například výroční zprávy. K nemateriálním artefaktům se řadí, jak již vyplývá z názvu, nehmateľné atributy, jimiž jsou zvyky, rituály, firemní historky, a i v předchozím odstavci zmiňovaná specifická mluva (Lukášová, 2010).

O artefaktech pojednává také E. H. Schein (1992), americký psycholog, který jimi definuje sdílené hodnoty organizace navenek a dále vnitřní předpoklady, které nejsou na první pohled viditelné. Viditelnými artefakty jsou, obdobně jako pro artefakty materiální povahy, architektura budov, logo, oblečení, ale je sem tentokrát zařazena i mluva. Vnitřní skryté artefakty, lze chápat jako soubor nepsaných zásad chování a „sem spadá například loajalita zaměstnanců vůči organizaci, jejich orientace na výsledek, poctivé a včasné plnění plánů. Třetím prvkem, základními předpoklady, rozumíme ustálená přesvědčení a názory na realitu – třeba tvrzení, že čas jsou peníze“ (Kočárová, 2020).

Na organizační kulturu lze nahlížet dvěma způsoby, jedná se o interpretativní a objektivní přístup. Interpretativní přístup jedná o organizační kulturu jako o systému sdílených hodnot a je to, co dělá danou organizaci jedinečnou. Může být zařazen pod přístup holistický a formuluje tak organizaci nejen jako hrubou konstrukci, ale spíše organismus, který funguje společně s jeho danou kulturou. Objektivistický přístup poté definuje organizační kulturu jako „určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných“, není to tedy něco, co se samo vytváří a je „organické“, ale je to typ systému, na kterém se organizace sama aktivně podílí a tvoří (Lukášová, 2010).

Dále navazuje členění z pohledu orientace na nastavené hodnoty organizace, stylu managementu, a z hlediska velikosti a typu firmy, jelikož co bude platit například pro menší podniky, nemusí platit pro větší a naopak. Tomuto dělení se věnoval Charles Handy (1978), irský filozof, ve své knize *Gods of Management* se zabývá také organizační kulturou. Identifikoval čtyři typy organizačních kultur (Kočárová, 2020).

První je kultura moci, která je orientovaná na vyšší výkon pracovníků a společnosti, v čemž mohou spočívat její úskalí. Pracovníci mohou být vystaveni

vyššímu stresu v souvislosti s důrazem na budování vztahů a hierarchických principů a zároveň udržování dané úrovně pracovního nasazení. Bude zde záležet na kvalitě znalostí vyššího managementu. Druhá je kultura role a zde je kladen důraz především na vymezení rolí, dále postupů a norem. Spadá pod větší míru byrokracie, a ačkoliv má tendence být stabilní, ve větším měřítku se může společnost projevit jako méně flexibilní. Další kulturou je kultura úkolů. Ta je založena na funkci menších týmů, kde jsou upřednostněny znalosti a dovednosti jedinců. Orientuje se tedy ne na výkon, ale na přístupy k řešení úkolů a jejich kvality výsledků. Projevuje se větší flexibilitou a vyšší mírou kreativity. Nutná je však dobrá motivace zaměstnanců a správné týmové nastavení. Poslední čtvrtý, je kultura člověka. Stěžejní je zde zaměření na posun jedince a organizace vpřed. Spoléhá na talent a zodpovědnost zaměstnanců, jakožto jejího hnacího motoru. Také je zaměřena na hodnoty organizace a kvalitní vztahy, mezilidské i ty mezi zaměstnanci a organizací. Tato kultura je však složitější na aplikaci, jelikož najít ty správně motivované a schopné lidi může být problematické. Handyho modely kultury, pokud aplikovány správně, mohou zajistit zvýšení produktivity a zlepšit vzájemnou spolupráci a tím celkově přispět k vyšší efektivitě organizace. Vše se však musí přizpůsobit velikosti podniku, jeho cílům, managementu a existenci týmů a rolí a jednotlivým zaměstnancům (Fraraccio, 2023).

2.3 Diverzita

Diverzita nebo také různorodost, vyjadřuje rozdílné vlastnosti jedinců, a to v rámci týmu, skupiny, organizace či celé komunity. Rozdílem mohou být demografické faktory, jako je rasa, etnikum, gender, věk, sexuální orientace, tělesné či mentální postižení, náboženství a mimo jiné národnost (Kleníková, 2022). Tyto faktory jsou většinou viditelné na první pohled či patrné při prvním setkání a dále tu máme ty, jež se projeví při bližším zkoumání, jako například schopnosti a osobnostní charakteristiky, mezi které lze zařadit styly komunikování nebo přístupy k řešení problémů. Diverzita je ovlivněna také sociálním prostředím, které nás v průběhu života formuje, k těm se řadí samotná výchova rodičů, typ a level dosaženého vzdělání či různé profesní anebo životní zkušenosti.

V novodobém světě je kladen čím dál větší důraz na téma diverzity a mnoho společností se zavazuje k přijetí určitých norem, aby byla diverzita na pracovišti správně uchopena. Mělo by se jednat o stejné podmínky všem pracovníkům,

nehledě na výše jmenované vlastnosti a zajistit tak všem lidem spravedlivé podmínky a rovné příležitosti (Kleníková, 2022). Jedná se tedy o nastavení firemní kultury, a to na kulturu rovnosti.

Mnoho společností se v dnešní době rozhodlo připojit k Evropské Chartě diverzity, kde se zavazují k rozvoji „všeobecně tolerantního pracovního prostředí“. Mezi známé signatáře se řadí ŠKODA AUTO a. s., Novartis, ČEZ, Continental a mnoho dalších. Celkově podepsalo tuto chartu více než 14 000 organizací (Charta diverzity, *n.d.*).

Diverzita v týmu

Plní zde klíčovou roli, neboť v různorodosti jedinců se skrývá také různorodost myšlení, která je pro tým nesmírně důležitá. Dalo by se říci, že je hnacím motorem týmu. Kdyby tým tvořili stejní lidé, těžko by měli takové pokroky vpřed, neboť by se mohli setkávat pouze s obdobnými názory a nevznikaly by zde ve větší míře konflikty, které zajisté nejsou v přesahu žádoucí, nicméně v určité míře prospěšné jsou. Udrží členy týmu v pozoru.

Příkladem pozitivního vlivu diverzity je případ generačního rozdílu v podniku, kde se navzájem propojují starší a mladší generace. Mohou si navzájem předávat znalosti a zkušenosti. Takovýto princip může být i nositelem know-how společnosti (Management News, 2023).

Výhodu diverzitních týmů pocítila i firma Novanta, která se věnuje technologiím v oblasti zdravotnictví. Dle pobočky Novanty sídlící v Brně se diverzita v týmu projevuje zvýšenou efektivitou týmu, a to hlavně při řešení krizových situací. Změna se projevila zejména v rychlosti dokončení a unikátním přístupu k zadanému úkolu. Dále i poměr žen, který se zde zvýšil pozitivně ovlivnil firemní prostředí. Značný posun brněnské pobočky motivoval vyšší management a tím způsobil i pozitivní pohyby s odrazem v celé organizaci (Czechitas, 2023).

Diverzitní týmy však mají i řadu úskalí, která jsou založena na rozmanitosti lidí. Pokud není uchopena správně, mohou vznikat komunikační bariéry, konflikty na pracovišti a odklon od efektivní spolupráce. Firma sice může nabírat diverzitní zaměstnance, ale tím nezaručí samotné, dobře fungující diverzitní prostředí. K tomu je zapotřebí vytvořit inkluzivní kulturu organizace a organizační pravidla, která se budou praktikovat již od náborového stádia. Důvodem je včasná aplikace

těchto principů i na začínající zaměstnance, aby tak mohli snáze a rychleji adaptovat firemní politiku a integrovat se do stávajícího kolektivu. Tak se zvyšuje celkový pocit sounáležitosti a motivace jednotlivých členů týmu a dané organizace.

3 Kulturní dimenze

Pojem kultura, již byl definován výše, a to jako určitý soubor hodnot zvyků, tradic i specifického jazyka a řady dalších náležitostí, které charakterizují určitou skupinu jedinců neboli společnost. Nyní se zde nachází pojem úzce spjatý s kulturou a tím jsou kulturní dimenze. Kulturní dimenze v sobě nesou jisté metody, jejichž cílem je porovnat a popsat dané odlišnosti v rámci množiny zkoumaných kultur. Pod tuto metodiku spadají koncepty, či lépe řečeno modely, které mohou objasnit rozdíly ve společnostech a vymeziť možná rizika a tím jim předcházet. Mnoha společností je používá v rámci své analýzy kulturního prostředí a tím cílí na zvýšení celkové efektivity spolupráce.

Níže budou popsány dva koncepty, a to kulturní dimenze od nizozemského vědce Geerta Hofstedeho, který tím dal základ pro oblast mezinárodního obchodu, managementu a řízení lidských zdrojů. Následně druhý koncept, který pochází opět od krajana a autora z Nizozemí, a to od Fonse Trompenaarse, který je známý pro model kulturních rozdílů mezi národy. Je také hojně využíván v oblasti managementu a byznysu. Nicméně, i když mají k sobě tito odborníci svým výzkumem relativně blízko, nelze si nevšimnout jejich vzájemné neshody ohledně zjištěných poznatků a aplikovaných teorií.

3.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho

Dimenze národních kultur vycházejí z dlouhodobého výzkumu Geerta Hofstedeho na zaměstnancích nadnárodní společnosti IBM, kde tak navázal na výzkum sociologa Axela Inkelese a psychologa Daniela Levisona. Tito odborníci dali podklad pro oblast kulturních předpokladů odlišnosti v rámci různých skupin, pracovní či soukromé povahy. Mezi zjištěnými odchylkami se nejvíce pohybovaly reakce na mocenské struktury a stanovená hierarchie ve společnosti, dále korelace mezi jedincem a společností a jejich vliv na obě zapojené strany. Následně byly sledovány ženské či mužské vlastnosti, tedy i do způsobu vnímání například konfliktů a jejich způsobu řešení a opět funkce odlišnosti. Důvodem Hofstedeho pro zvolení korporace IBM, byla možnost porovnání zmíněných kulturních odlišností právě na základě toho, že zaměstnanci mají stejnou firemní kulturu, mají mezi sebou určitý podřízenecký vztah či jsou ve více či méně v rovnocenném zaměstnaneckém a kolegiálním vztahu, ale liší se ve velkém počtu

zemí původu. Na tomto základě byly vytvořeny právě pojmy dimenzí, jakožto měřitelná část obsáhlé kulturní složky (Hofstede, 2007).

Nicméně v Hofstedeho výzkumu v IBM se vyskytují jisté nepřesnosti, přesněji určitá citlivost v měření dat, a to zejména při využití pohledu jedince a následné přetvoření v pohled celonárodní, tedy aplikování jednotlivých vlastností a pohledů jedinců na vlastnosti a jednotný pohled celé společnosti. Pro úplnost a přesnost dat by se měl zohlednit pohled na kulturu z pozice podnikové, individuální a pozice celé společnosti (Beugelsdijk, 2017). Také zde mohl hrát předpoklad toho, že „kultury existují mezi mnoha rozdílnými sociálními skupinami, včetně regionů, generací a socioekonomických skupin“ (Kirkman, 2017).

Na to poukazuje sám Hofstede, že se tím mohla prokázat určitá zkreslenost na finální interpretaci dat. Problematické faktory mohou být zejména stresového charakteru, navozené pocitem sounáležitosti s firmou, s tím spojené propojení firemních a osobních cílů, a možná závislost na udržení své práce, dále dodržování nastavených firemních pravidel. Také zde mohla hrát roli kritéria kariérního růstu a peněžních odměn, která se lišila dále z pohledu ženy a muže (Hofstede, 2011).

Ačkoli se může zdát, že tyto dimenze mohou kolísat v rámci citlivosti na zkoumaná data, tak se jedná o velmi dobrou teorii a podklad pro další zkoumání pro praktické účely. A nyní již k samotným pěti dimenzím, které vznikly na základě jmenovaného výzkumu, a následně šesté, která se k nim řadí na základě přidruženého výzkumu Michaela Minkova. Jejich výčet a analýza jsou uvedeny níže.

Vdálenost k moci

Power distance index, se zkratkou PDI. Vychází z otázek, v nichž se zkoumaly faktory, jako je vliv obavy z reakce nadřízeného, když by zaměstnanec měl vyjádřit svůj nesouhlas, dále typy nadřízeného dle stylu výkonu jeho role, a to například autokratický či paternalistický styl. Na základě druhé otázky, lze vyčíst s jakou skutečností se setkávají dotazovaní jedinci a pod jakým typem nadřízených se skutečně nacházejí. Poslední otázka se zaměřuje na jejich ideální možný stav, tedy jaký typ vedení by pro ně osobně byl žádoucí. Přímá definice vzdálenosti moci je vymezena 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).

Z psané definice vyplývá, že si více uvědomují, skutečnost existence rozdílného postavení uvnitř hierarchického systému, ti, co jsou vzdálenější od moci. Například zaměstnanci oproti jejich vedoucímu nebo občané oproti jejich hlavy státu, přičemž záleží právě na lidech, kteří nemají vyšší mocenské postavení, a jejich tendenci nechat silnější jedince si tu danou moc vydobít a používat ji. Stávají se tak oběťmi sami sebe, přesně řečeno moci druhých, kterou na sebe nechají vykonávat. Tento princip je zaznamenán již v době rané fáze života, kdy se postoj vůči autoritám buduje v rámci rodinného kruhu, následně studia a poté se přesouvá do dospělé fáze jedince a jeho pracovního života (10 minutes with, 2014).

Vzdálenost moci, kde jsou naměřené vyšší hodnoty, bývá zpravidla u států s více autoritativními styly s jasně vymezenou strukturou postavení jedinců a nastavenými pravidly. Například Indie se svým kastovním systémem, či Čína se širokou škálou sociální nerovnosti napříč čínskou společností. Obě země se tak řadí mezi vysoké bodové rozpětí pro index vzalenosti k moci. Dalším příkladem je sousední země Slovensko, které má také vysoký mocenský index (The Culture Factor Group, n.d.).

Naopak země s nižší hodnotou vzdálenosti k moci se projevují nastavením na rovnostářský přístup, sdílení informací a mentoring z pozice manažera, zapojení manažera, než klasické zadávání úkolů a řízení pevné ruky. Často udávaným příkladem jsou severní státy v Evropě či Spojené státy americké.

Kolektivismus vs. Individualismus

Tato dimenze, pod zkratkou IDV, vyjadřuje vnímání jedince, a to buď ztotožňování se s rolí, zájmy a vlastnostmi skupiny a skupinovými cíli, či v druhém případě vnímání vlastních potřeb a cílů. V kolektivisticky nastavených společnostech se odráží velká role rodiny, a to se dále přenáší na potřebu sounáležitosti jedince v dalším společenském uskupení v průběhu života. Jedinec dané skupiny bere skupinu jako součást sebe a je pro něj důležité budovat dobré sociální zázemí, také je pro něj typické loajální chování vůči skupině. Oproti tomu v individualisticky

nastavených společnostech se projevuje u jedinců zvýšená míra nezávislosti a plnění si svých osobních cílů (Brychtová, 2021).

V Hofstedeho výzkumu byla zaznamenána následující kritéria, která ovlivňovala rozhodnutí jednotlivých jedinců. Pro individualisty bylo důležité mít čas na svůj osobní život, prostor pro svobodnou možnost volby ohledně rozhodování a v neposlední řadě zajímavou a naplňující práci s možností výzvy. Pro kolektivisty byly uvedeny požadavky týkající se jistoty stabilního prostředí. Ve smyslu vyhovujícího pracoviště, možnosti dále rozvíjet své schopnosti a mít možnost tyto schopnosti náležitě pracovně uplatnit, což v jisté míře odkazuje na závislost na skupině, v tomto případě na zaměstnavateli. Dalším zajímavým faktem, jak se ukázalo na základě výzkumu i těch dále navazujících, je, že většina kolektivistických států je ekonomicky slabších v porovnání se státy individualistickými, mezi které řadíme Spojené státy americké, Velkou Británii, Nizozemí a mimo jiné i Dánsko. Kolektivistické země zahrnovaly státy jako Chorvatsko, Portugalsko, Tchajsko a další (Hofstede, 2007).

Maskulinita vs. Femitita

Třetí dimenze, MAS, je založena na významu ženských a mužských rolí, které vycházejí, jak z biologického nastavení jednotlivých pohlaví, tak z vlastností a vzorců chování, a mezi nimi se nacházejí značné odlišnosti.

Z pohledu vlastností se předpokládá, že žena, jakožto zástupce „jemnějšího“ pohlaví, bude mít sklony k větší empatii, umírněnosti, a bude vynikat více v oblasti lidských zdrojů, z pu du opatrovnickví, který vychází již z tradiční role a tou je péče o domácnost a o dítě. Na druhé straně muž s jeho prvotní rolí lovce, který měl vždy zastávat roli ochránce. Přirozeně se tak projevují u mužů vlastnosti jako větší průbojnost a soutěživost, tedy i celkově agresivnější přístup chování. Nicméně toto jsou jenom obecně položené předpoklady, nelze vyvrátit, že i muž v sobě může mít více femininní stránku, naopak u ženy se také může projevovat vyšší míra maskulinních vlastností (Hofstede, 2007).

Z pohledu společnosti a nastavení rolí muže a ženy, se v maskulinních kulturách více protěžují schopnosti a vlastnosti muže, jakožto živitele, a ženy jsou zde tou podpůrnou jednotkou v roli právě výše zmíněných pečovatelek. Jsou i méně platově ohodnocení a níže v žebříčku moci než muži a předpokládá se u nich,

že nebudou následovat cestu budování kariéry. Celkově se v maskulinní společnosti hledí více na materiální věci a nadřazenost, ve smyslu prosazování své vůle, pozice a názorů nad ostatními a stanovení jasně vymezených genderových rolí. Naopak ve femininních kulturách se setkáváme s rovností rolí, rovně nastaveným systémem odměňování a vlastnostmi jako jsou skromnost, hledání kompromisu a zodpovědnosti pro obě pohlaví. Orientace na zvyšování kvality spíše než na materiální bohatství. Ženy mají možnost být obsazovány do nejvyšších pozic. Mezi příklady maskulinních společností patří: Čína, Spojené státy americké, Mexiko a mezi příklady femininních se řadí: Norsko, Švédsko a Nizozemí (Laigo, 2020).

Hofstede uvádí mezi rozdíly i rozličný pohled na sexualitu. Zejména v maskulinních společnostech, kde se na homosexualitu hledí, jako na nežádoucí jev, tak se ve femininních společnostech bere jako přirozená skutečnost. V maskulinní společnosti se dále negativně projevuje pohled na postavení ženy a vnímání jejího těla (Hofstede, 2007).

Vyhýbání se nejistotě

Čtvrtá dimenze pod zkratkou UAI, vyplývá z otázek, položených ve společnosti IBM, v souvislosti s mírou stresu na pracovišti, stanovisko k případnému porušování pravidel a jakou délku pracovního poměru u firmy očekávají do budoucna, tedy jak dlouho se chtějí v dané společnosti udržet. Na základě těchto kritérií byla odhadnuta míra úzkosti vyvolaná nejistotou či obava z neznámého. Atributy, které mají vliv na výsledek tohoto indexu, se získávají a zároveň učí v průběhu života. Opět lze přiřadit důležitost základní výchovné jednotce a to rodině, na kterou dále navazují vzdělávací instituce a celkově se dá hovořit o vlivu společnosti. Nastavení společnosti jako takové, jelikož bylo dokázáno, že lidé v jedné společnosti více či méně sdílejí velmi podobný hodnotový systém (Brychtová, 2021).

Dle Hofstedeho, v zemích s nižším výsledkem UAI, je život i s jeho negativními situacemi brán takový jaký je, lidé ho zde přijímají s menšími obavami. Také zde lidé byli méně ovlivněni stresem a měli sklony k potlačování agresivních reakcí. Dalším faktorem je nastavení společenských pravidel, veřejnoprávních norem, kde u zemí s nižším UAI, lidé preferují větší volnost a odproštění se od pravidel,

kdežto země s vyšším UAI jsou orientováni na jasně daná pravidla, a tak vymezený rámec působnosti. Tato dynamika má vliv na budoucí vývoj, a to zejména v rámci inovací, kde se země s vyšším UAI ve výzkumu pomaleji posunují vpřed, i v návaznosti na danou potřebu dodržovat pravidla, které je často limitují. Celkově je pro vyšší UAI znakem obava ze všeho jiného, například vzhled či chování ostatních jedinců, dále změna povolání (10 minutes with, 2015a).

Příkladem zemí pro vyšší index vyhýbání se nejistotě jsou Řecko, Guatemala, Portugalsko a Česká republika. Do středního indexu se řadí Spojené státy americké a Kanada. Pro státy Švédsko, Dánsko a Singapur platí nízký index vyhýbání se nejistotě (MasterClass, 2022).

Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

Pátá dimenze, LTO, dlouhodobé versus krátkodobé orientace, vznikla na základě výzkumu Michela Harris Bonda. Bond porovnával čínskou a českou kulturu dle jejich hodnotového nastavení a původní název dimenze zněl konfuciánský dynamismus, který byl následně přejmenován Hofstedem. Dimenze vyplývá z plánování do budoucna a mohlo by se zdát, že úzce souvisí s předchozí dimenzí, nicméně tyto dimenze nejsou ve vzájemné korelaci, přímým ani inverzním vztahem. V dlouhodobé orientaci jedinec usiluje o zdržení se krátkodobých požitků a vynaložení tak svých peněžních zásob na materiální věci, které nebudou sloužit z dlouhodobého časového hlediska, projevuje se vlastnost vytrvalosti. Probíhá zde snaha jedince se zabezpečit na horší časy. V krátkodobé orientaci je naopak snaha o plnění aktuálních cílů a také se zde projevuje tendence více utratit než naspořit (Brychtová, 2021).

Dle Hofstedeho je v dlouhodobé orientaci cíleno na pragmatismus, budoucí odměny a také schopnost se adaptovat na vnější, stále se měnící, prostředí. V krátkodobé orientaci zaznamenává souvislosti mezi minulostí a budoucností, a to v attributech nesoucí a respektující tradice, včetně respektování nastavení sociálních norem. V návaznosti na krátkodobé zaměření se uvádějí vlastnosti jako absolutní vnímání dobra a zla, tedy jejich neměnní se povahu, je jasně daná a pochopitelná. Na tuto skutečnost se dále váže způsob respektování a jednání dle pravidel, které zde platí za každé situace. V krátkodobé orientaci se nachází tendence v povrchního vyobrazení vlastností a skutečností, ve smyslu ztráty

hlubšího pochopení k možné nápravě do budoucnosti. Je tedy hlavní současné pocity a jak situace benefituje v danou chvíli, bez ohledu na to, zda bude vyhovující i z dlouhodobého hlediska. Krátkodobé zaměření se opírá o základy fundamentalismu. V dlouhodobé orientaci je tedy vyobrazení dobra a zla závislé na dané situaci a nic není černobílé. Pravidla jsou flexibilní, a také se mění na základě daných skutečností, obdobně jako manažer, který by se měl umět náležitě přizpůsobovat. Co se týče vlastností, je zde snaha o skutečné vyobrazení a chápání pravé osobnosti s tím, že je třeba na určitých vlastnostech pracovat, dále je zlepšovat či se negativní vlastnosti snažit zmírnit anebo eliminovat úplně. Celkově je v dlouhodobém hledisku snaha o učení se a případné změně k lepšímu, a to i v případě daných tradic (10 minutes with, 2015b).

Země s dlouhodobou orientací jsou: Čína, Japonsko a například Indie. Mezi země s krátkodobou orientací se řadí Spojené státy americké, Velká Británie a také Česká republika (Hofstede, 2007).

Požitkářství vs. Zdrženlivost

Tato poslední dimenze, IND, vznikla ve spolupráci s Michaelem Minkovem v roce 2010, který se věnuje oboru lingvistiky. Vznikla na základě výzkumu metodou dotazování, obdobně jako předchozích pět dimenzí, kde nalezneme korelaci mezi přechozí pátou dimenzí a šestou s názvem požitkářství a na druhé straně zdrženlivost. Návaznost tkví v myšlení do budoucna a materiálními věcmi, s tím, že krátkodobě orientované společnosti mají tendence projevovat sklony k požitkářství a dlouhodobě orientované mají smysl pro zdrženlivost. Jedinci spadající pod požitkářské kultury žijí v daném momentu, neodpírají si příležitosti k uspokojení svých tužeb a jsou více uvolnění (Brychtová, 2021).

Jedinci v kulturách zdrženlivých se obvykle drží nastavených sociálních norem, jak tomu bylo i pro krátkodobou orientaci. Mají sklony k tomu být méně šťastní a často nepřebírají zodpovědnost za svoje životní rozhodnutí, naopak berou život se všemi jeho následky, tak že jim byl „přidělen“, jinak řečeno nemohou ho více či méně sami ovlivnit, jelikož je to souhra vnějších proměnných. Dále se ve zdrženlivých kulturách projevuje pracovní, výkonové, nastavení. Obecně zde bývají lidé uzavřenější, spíše s očekáváním negativních výsledků, tedy orientace na pesimistické výsledky a méně se projevují navenek. Příkladem

požitkářských zemí je Mexiko, Švédsko, Austrálie a Africké země. Mezi země na straně zdrženlivosti řadíme Francii, Japonsko, Německo a možná s lehkým překvapením i Itálii. Dále mezi extrémě zdrženlivé země patří Egypt a kultury s náboženstvím islámu (10 minute presentations, 2015).

3.2 Kulturní modely Fonse Trompenaarse

Modely Fonse Trompenaarse vznikaly později než výše zmíněných pět počátečních dimenzí Geerta Hofstedeho. Trompenaars je vyvinul společně s Charlesem Hampden-Turnerem, které následně popsali v jejich knize z roku 1997 s názvem *Riding the Waves of Culture*. Dimenzí je celkem sedm a vznikaly na základě rozsáhlého výzkumu, v délce trvání deseti let, na který odpovědělo „více než 46 000 manažerů ve 40 zemích“ (Romford, 2022).

Rozdíl ve výzkumu Hofstedeho a Trompenaarse spočívá, zejména v užším okruhu dotazovaných v případě společnosti IBM a výzkumu Hofstedeho v návaznosti na užší výchozí pole působnosti. Hofstede se zaměřoval na organizační kulturu společnosti, a tím vyvozoval důsledky pro celkové předpoklady chování v daných kulturách.

Zatímco Trompenaars a Hampden-Turner se už na základě výzkumu snažili vytvořit univerzální klíč pro objasňování rozdílů mezi celými kulturami. Zjistili, že rozdíly mezi jednotlivými kulturami jsou do určité míry předvídatelné, a to na základě hodnot, vlastností a názorů (Romford, 2022).

Trompenaars, při sestavování sedmi dimenzí kultur, vycházel ze členění Kluckhohna a Strodtbeckové z roku 1961, kteří vymezili pět kategorií problémů, které musí jedinci za své existence řešit, s tím, že se řešení liší napříč různými kulturami. Trompenaars použil na svůj výzkum pouze tři z těchto pěti kategorií, a to vztah jedinců, následně společnosti k lidem, vztah k přírodě a vztah k času. Prvních pět dimenzí spadá pod vztah k lidem, těmi jsou: universalismus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutralita versus emocionalita, specifická versus difúznost a orientace na přisuzování versus orientace na dosahování. K šesté dimenzi, orientaci na minulost, přítomnost a budoucnost, se váže vztah k času. Poslední, interní orientace versus externí je zařazena pod vztah k prostředí. Podstatou těchto dimenzí je tvořit

teoretický podklad, lidských vlastností, stylu komunikace a chování na základě kulturních principů, pro manažerskou praxi (BusinessInfo.cz, 2010).

Universalismus versus partikularismus

V této dimenzi je stěžejní rozdělení mezi chováním, ve kterém se respektují pravidla či tím, kde je přednost dána mezilidským vztahům. V universalistické společnosti žije jedinec dle pravidel, norem či daných hodnot, a to i v oblasti osobního života. V případě prohřešku, má universalistický jedinec tendenci posuzovat situaci nezájatě, tedy stejná pravidla platí pro všechny včetně jeho přátel. Nehodnotí přátele v jejich prospěch před jinými. V partikularistických společnostech je člověk nastavený skrze jeho okolí, a to ovlivňuje jeho postoj k pravidlům (Cebollero, 2020).

Partikularisté jsou schopni vykládat pravidla, tak aby případně pomohla svým známým. Na pracovišti by se k nim mělo přistupovat s budováním bližšího vztahu, a to pro následnou identifikaci jejich potřeb, které dále souvisí při rozhodování. Jejich názor by měl být brán na vědomí a je dobré vymezit přesně ta pravidla, která by měla být dodržována. V případě universalistů je třeba dodržovat slíbené skutečnosti, dostát svým závazkům a být konzistentní a logický (Gërguri, 2023).

Kolektivismus versus individualismus

Pro jedince z kolektivistických společností vyplývá, že je pro ně důležité pnit cíle skupiny a být účelnými členy daných skupin. Skupina je zde brána jako nejdůležitější bod. Soustředí se zde na blahobyt všech a jak jednotlivý jedinec přispívá celku, kde je pak hodnocena i celková snaha. Z hlediska rozhodování zde hraje roli velikost celku, kde se na stanovisku rozhoduje skupina, která v případě nejasností postupuje výše v rámci hierarchie, tedy u pracovní skupiny je zodpovědnost předána do rukou celé organizace, vedení. Pro individualisty jsou naopak příznačné orientace na vlastní úspěchy a projevuje se u nich zvýšená míra pro zodpovědnost (BusinessInfo.cz, 2010).

Individualisté jsou orientováni na osobní svobodu, a to v oblasti rozhodování. Z hlediska odměňování je dobré vyzdvihovat jejich individuální výkony a dát prostor pro jejich kreativní myšlení. Dále jim umožnit prostor pro sebereflexi čili když v jejich rozhodnutí pochybí, dát jim možnost napravit danou situaci a tím

napomoci k osobnímu rozvoji. Pro kolektivismus je v odměňování vhodné vyvarovat se schvály člena skupiny před ostatními členy (Cebollero, 2020).

Neutralita versus emocionalita

Tato dimenze se váže k projevování emocí a myšlenek navenek. Neutrální kultury projevují své emoce sporadicky a mohou se zdát jako chladní a racionálně nastavení jedinci. Opakem jsou emocionální kultury, které, jak už i z názvu vyplývá, projevují své emoce viditelně, pomocí výraznější mimiky a řeči těla. Pro jedince s neutrálním nastavením se mohou jedinci z opačné strany zdát agresivnější a často tak vzniká vzájemné nepochopení, a to může být i příčinou pro různé konflikty nejen na pracovišti. S pracovním životem dále související vztahy na pracovišti, kde se neutralisté snaží oddělovat svůj soukromý život od pracovního a emocionalisté mají tendence tyto dvě roviny spojovat. Pro optimální komunikaci je pro neutrální kultury vhodné zvolit umírněnější styl komunikace, ve psané i mluvené formě, a vyvarovat se osobnějším obsahům konverzace. Pro emocionální kultury se využití emocí v rámci konverzace doporučuje, získává tím osobitější přístup a tito jedinci tak mohou lépe navázat na vzájemné sympatie. S projevováním emocí je dobré pokračovat v pracovním vztazích, kde se může následně zlepšit motivace týmu (Gërguri, 2023).

Specifičnost versus difuznost

Dimenze specifičnosti či difuznosti navazuje na předchozí dimenzi v ohledu na budování pracovních vztahů. Specifické kultury nepřisuzují důležitost budování bližších vztahů na pracovišti a mají oddělené vlastní životy od těch pracovních, jelikož jsou toho názoru, že dokážou svou práci dělat efektivně i bez existence užších osobních vazeb. Tito jedinci oceňují přímý a logický přístup. Pozornost by se měla věnovat individuálním názorům a nastavení týmových pravidel předtím, než se budou budovat užší vazby mezi pracovníky. Na druhé straně jsou difuzní kultury, u kterých se profesní a soukromý život prolíná a vztahy na pracovišti vidí, jako důležitou součást pro efektivní spolupráci. U těchto lidí je třeba podpořit budování vzájemných vztahů, otevřenou atmosféru se vzájemným sdělováním osobních skutečností. Na firemních akcích se obvykle také probírají osobní záležitosti, tak i firemní (Cebollero, 2020).

Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování

Pro tuto dimenzi je klíčový status a jeho nabytí, zda je získán dle určitých schopností či je dán na základě chování a původu. V kultuře přisuzování hraje roli v posuzování postavení jedince, pohlaví, věk, sociální původ nebo například vzdělání. V kultuře dosahování záleží na dobrém výkonu a náležitém ocenění. Pro jedince z této kultury je dobrou motivací zohlednění jejich úspěchů a odměna individuálních výkonů. Na tituly si moc nepotrpí. V případě kultury přisuzování je naopak používání titulů žádoucí a projevování náležitého respektu k vedoucím osobám (Gërguri, 2023).

Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost

Existují dvě roviny v případě časového vztahu kultur. Těmi jsou orientace na časové rozpětí do tří pohledů, s vlivem na hodnotový systém jedince či druhá interpretace z hlediska plynutí času a vykonávání činností, jakožto sekvenčního nebo synchronního složení. V první rovině časového vymezení, je v orientaci na minulé časy důležitost kladena na předky, jejich tradice a udržování v chodu daného odkazu, jelikož to, co fungovalo v minulosti má předpoklad fungovat i nadále. Kultury s orientací na přítomnost se soustředí na plnění aktuálních situací a ovlivňuje je současné proměnné. Do budoucna orientované kultury se i v přítomné situaci ohlíží na budoucí výsledek a důležitá je pro ně forma plánování (BusinessInfo.cz, 2010).

Druhé řazení času je na sekvenční a synchronní přístup. Sekvenční typ je založen na logickém plánování s jasně stanoveným harmonogramem a postupy. Je kladen důraz na dochvilnost a případné zpoždění je bráno jako známka bezohlednosti. V synchronních typech kultur se se prolíná několik časových pásem a řešení zadaných úkolů probíhá zároveň. Lidé z této kultury bývají flexibilnější a není zde kladen takový důraz na dodržování termínů, tak v případě, kdy je nutné termín dodržet, je důležité tento fakt sdělit důrazněji (Gërguri, 2023).

Interní versus externí orientace

Poslední dimenze je založena na percepci okolního prostředí a jejího vlivu na jedince z dané kultury. V interní orientaci vnímá jedinec své vnější okolí jako skutečnost, kterou může ovlivnit a přizpůsobit ke svým potřebám. Pokud tak činit nemohou, vzniká předpoklad pro negativní reakci z jejich strany. Negativní postoje také mívají k ostatním jedincům, kteří nejsou členy jejich týmu či organizace. Externě orientované kultury jsou v přístupu k okolnímu prostředí vlídnější. Berou okolní svět jako součást svého života a jako takovou skutečnost, se kterou se musí naučit koexistovat. Jedinci dané kultury jsou více empatictí, vztahově založení a vyhýbají se konfliktům. Na pracovišti by se k nim mělo přistupovat, tak aby mohli rozvíjet mezilidské vztahy a poskytnout jim zpětnou vazbu v případě rozvoje a plnění úkolů. Pro interně nastavené jedince je vhodné nastavit jasné cíle, umožnit větší volnost a prostor pro osobní rozvoj. S podporou založenou na konstruktivní kritice (Gërguri, 2023).

4 Komunikace v týmu

Komunikace znamená možnost jasně a otevřeně vyjadřovat své myšlenky a názory a také schopnost je přijímat. Komunikace patří mezi faktory, které ovlivňují chod a výsledky celé organizace, jakožto i vlivem na život jedinců jako takových. Od začátku druhého tisíciletí se pozornost na správné způsoby komunikace zesílila, a to vlivem globalizace a multikulturního pracoviště, kde se vyskytují spolu s počtem kultur také i související styly interkulturní komunikace. Následně způsoby komunikace na dálku ve virtuálním prostředí, které s výše zmíněným souvisí.

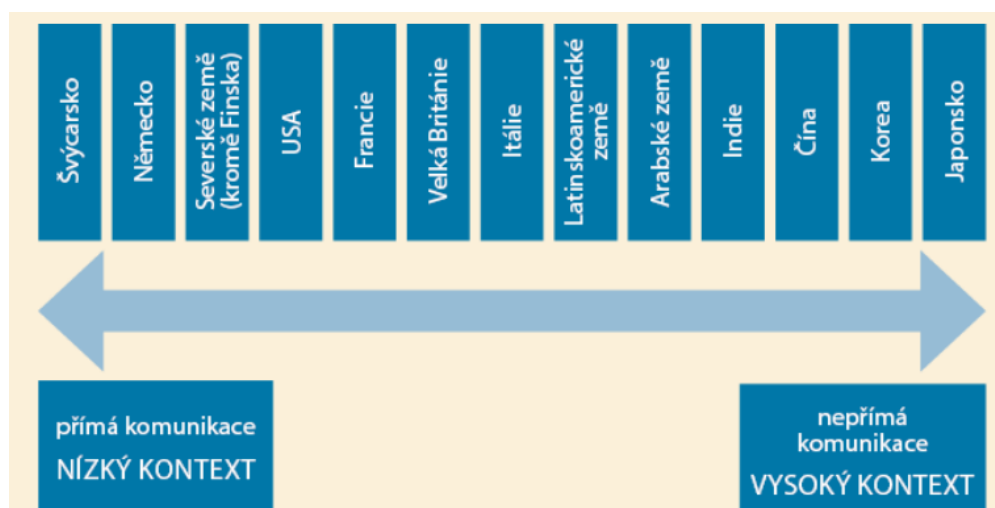
Komunikace může probíhat v první řadě verbálně, v ní je obsažena forma psaná a mluvená, či neverbálně. Ve verbálním typu komunikace hrají faktory jazykové, které jsou zvoleny na základě kladených cílů. Celkově se ale jedná o pozitivní nastavení projevu, který je opřen o projevy důvěry ke straně příjemců, jasnost sdělení s pravdivým podkladem. Dále jsou zde faktory sociálního a geografického, kulturního původu jedinců, stejně tak jako genderové rozdělení. V případě založeném na genderové odlišnosti, se jedná o jiné vnímání a komunikační styly žen a mužů. Ženy, obdobně jako zmiňované kolektivistické společnosti, mají tendenci pro umírněnější styl jednání, méně přímočarý a používají jazyk s méně agresivním či soutěživým podtónem, jelikož mají tendenci pro snižování svých reálných dovedností. Muži se projevují více jako individualisté a uvítají sdělování úspěchu před svými kolegy. V neverbální komunikaci se jedná o vyjádření pocitů a myšlenek pomocí gest, mimikou v obličeji a postojem těla. Jedná se spíše o doplňkovou část k verbální komunikaci (Dědina, 2007). Rozdíly z hlediska kulturních vlastností jsou neverbální projevy a jejich intenzita popsány v dimenzích Trompenaarse. V emocionalitě versus neutralitě.

4.1 Komunikace v mezinárodním týmu

Interkulturní komunikace je tedy založena na kulturních faktorech a výchozím přístupu jednání, pracovním přístupu, sdělování informací, reakci na krizové situace, tedy ta návyková část a dále vlastnosti jedince. Dalším klíčovým faktorem, ovlivňujícím komunikaci, je zvolený jazyk. Jazyk může být zároveň výhodou, a to zejména pro rodilé mluvčí či pro ty, co jej snadno ovládají. Také ale může

zastávat roli nevýhody, kdy se ti jedinci, co ho neumí či umí na nižší než potřebné úrovni, mohou ocitnout ve slabším postavení. Myšleno z pohledu vyjadřování myšlenek, pocitů a názorů. I když by měl výjimečné pracovní, oborové, dovednosti a byl by tak skvělým kandidátem pro splnění úkolu nebo klíčovým přispěvatelem k řešení, kvůli své nedostatečné jazykové vybavenosti by mohly být jeho schopnosti upozaděny. Neuměl by je pomocí jazyka přednést svým zahraničním kolegům. Jeho kompetenční výhoda by se tak snížila.

V rámci přístupu ke sdělování informací je uveden přístup přímý a nepřímý. Zástupci přímého přístupu jsou například Němci, kteří vyjadřují své myšlenky a pocity přímočaře i když se jedná o nepříjemné sdělení. U zastánců nepřímého principu sdělování to může vyvolat pocity odmítnutí, studu a nepochopení. Ti naopak používají delší a klikatější cestu ke sdělení potřebného, kde se mnoho důležitých informací může vytratit ve velkém množství balastu. Příkladem u tohoto přístupu jsou Indové. Ke komunikaci přímé a nepřímé se váže hledisko kontextu, který udává míru vyřčení potřebných informací pro identifikaci základní myšlenky. Nízká míra kontextu se váže ke komunikaci přímé a vysoká míra kontextu, ve které je důležité číst mezi řádky, náleží do nepřímého stylu komunikace (Hebnar, 2020). Vyobrazení kultur a jejich kontextu je znázorněno na obrázku č. 6.



Obr. 6 Komunikace na základě kontextu

Zdroj: Hebnar, 2020

4.2 Efektivní komunikace v mezinárodním týmu

Vhodně nastavená komunikace je jeden z hlavních předpokladů pro efektivní spolupráci v týmu. Efektivita již byla zmiňována v kapitole týmové spolupráce, kde efektivní komunikace hraje klíčovou roli pro celkovou efektivitu týmu. S tím úzce souvisí předpoklady chování, schopnosti jedinců a styly komunikace.

Se sdělováním informací souvisí i jejich přijímání. Jeden z efektivních způsobů komunikace je aktivní naslouchání. Principem je přijímat informace tak, aby se zachoval jejich plný význam a pochopení do jádrového významu. Vliv má také kvantita a kvalita informací. Aby komunikace mohla být efektivní je třeba vyselektovat taková fakta, která nepřináší přírůstkový užitek, a použít pouze smysluplné myšlenky a tvrzení. U kvantit se nejedná pouze o přebytek informací, ale může jít i o nedostatek, který také může negativně ovlivnit výsledek týmu. Ke kvalitě se váže i vhodná struktura zprávy či komunikované skutečnosti (Dědina, 2007). Vše je následně nutné užívat a přizpůsobit kulturním zvyklostem a stylům chování a nastavení hierarchických a formálních pravidel jednotlivých kultur, neboť i v týmu se mohou vyskytovat jisté pozice moci, byť se zpravidla jedná o rovnocenné členy.

K efektivnímu stylu komunikace se řadí i míra asertivnosti projevu, projevovat své myšlenky pocity otevřeně, bez zbytečného omluvného vysvětlování a s jistou mírou empatie. S empatií souvisí i emoční inteligence, která by členovi týmu neměla chybět, pro efektivní komunikaci (Barták, 2023). Avšak Plamínek (2023) se proti asertivnosti vymezuje v negativním smyslu, a to v případě sebevědomých jedinců, kteří tuto schopnost využívají k jejich prospěchu a omlouvají tak své dominantní chování.

Komunikační překážky

V rámci efektivity je důležité se vypořádat s různými bariérami vznikajícími v komunikaci. K tomu by měly pomoci předpoklady vyjmenované v předchozí podkapitole. V nejčastěji objevených bariérách v komunikaci se nachází:

- Nejasně stanovené cíle, plány, strategie a role v týmu.
- Mezilidské vztahy, které jsou určitým způsobem vyhrocené a nestabilní.

- Špatná motivace členů týmu a pro každou kulturu jiný funkční model motivace. S ní související nedostačující podpora kreativity.
- Úloha vedení týmů a vedení organizace, nedostatečné kompetence vedení.
- V případě spolupráce mimo dceřinnou společnost a mateřskou společnost možný výskyt jiných firemních pravidel a následně obava z následků v případě porušení.
- Vzdálenost a k tomu existence a úskalí časových pásem.
- V případě kulturních odlišností i možné předsudky a zaujatost (Pokorný, 2018).

Online komunikace

K dnešní multikulturně nastavené a zrychlené době se váže komunikace skrz internetová komunikační média, pro kterou platí do jisté míry to samé jako pro osobní komunikaci. Online komunikace je v dnešní době spojena s efektivitou.

Na základě tohoto typu komunikace vzniká mnoho výhod. V ohledu na globalní rozmístění členů týmu se tím nabízí dostupné řešení, pracovat z různých koutů světa. Je to poměrně ekonomicky výhodná a časově nenáročná varianta. Efektivita v možnosti sdílení úkolu mezi své spolupracovníky do virtuálního rozhraní, je tak možností pro rychlou a názornou ukázkou své myšlenky se současným zapracováním a zároveň s možností okamžitého příspěvku a úprav od ostatních členů. Dalším bodem je možnost efektivního rozhodování, založený opět na využití nástrojů pro online sdílení. Příkladem je zpracování dotazníků a tím je dán prostor pro anonymní a rychlé hlasování o daných skutečnostech. V neposlední řadě se naskýtá možnost multitaskingu, například současné videokonference a sdílení a vyplňování dokumentů v rozhraní digitální tabule (Rozsivalová, 2022).

Avšak virtuální komunikace má i své stinné stránky, a to obzvláště v případech multikulturního týmu, kde je zapotřebí navázat dobré vztahy, vzájemnou důvěru a porozumění. Kulturní odlišnosti, ale i emoce a nálady jedinců, tak nemusí být dobře rozpoznatelné skrze virtuální prostředí a může tak snadněji dojít k nepochopení či negativním pocitům.

Další negativum je spojené s technickým zázemím. Přeci jen připojení k internetu je dnes běžnou vymožeností, nicméně problémy s připojením se mohou stále vyskytovat. S tím souvisí i synchronizování softwarových a hardwarových požadavků, kde se můžou naskytnout chyby v používání různých aplikací, a to může mít za následek pozdržení práce týmu a nepříznivě ovlivnit pocity jeho členů. Dále je tu prostor pro snížení výkonnosti, a tím i efektivity, existencí heterogenního prostředí pracovníků, kde je snáze odvedena pozornost. Snížení produktivity se přisuzuje také dlouhému výskytu u obrazovky. Dále je tu možnost bezpečnostního rizika, na základě sdílení citlivých informací na online uložkách a emailech. Tomu lze do jisté míry předejít častými aktualizacemi, zálohami a zkušebními testy před začátkem virtuální spolupráce (Barao, 2023).

5 Vedení mezinárodních týmů

Pro správné fungování týmů, náležitě výkonnosti a motivaci jednotlivých členů je zapotřebí osoba, která bude dohlížet na celkovou činnost týmu a bude zároveň řídit i jeho jednotlivé členy. Takovou osobou by měl být schopný lídr, který má určitý set vlastností, schopností a postojů k výkonu práce. Pokud tým nebude veden správně mohou se naskytnout nedorozumění, frustrace a celková kontraproduktivita. Postupy vedení se odrážejí i na kulturních faktorech, kdy se vedení mění na základě potřeb jedinců z daných kultur, z toho důvodu je zvolení správného a efektivního leadershipu mezinárodních týmu nelehký úkol. Pod vedení týmů spadá několik součástí, první je vedení členů týmu, druhá vymezení strategie a cílů spolu s organizační činností, následně pozice rozhodovací, kde je vyslovení stanoviska a zaujmutí jasně pozice. Čtvrtou součástí je motivace členů týmu a vzdělávání.

Existují různé styly vedení, z ohledu v účasti lídra na spolupráci, stylu komunikace a vztahu k řízeným osobám. Mezi základní styly vedení se řadí:

- **Direktivní styl**, je založen na prosazování názorů vedoucí osoby a nedává tak více prostoru pro kreativitu týmových členů. Vhodné využití by mohlo být v případě odvrácení selhání.
- **Demokratický styl**. V tomto stylu má hlavní vliv na rozhodování vedoucí týmu, avšak před rozhodnutím dává prostor účastníkům k formulaci jejich myšlenek a názorů, kterým přisuzuje poměrně vysokou váhu.
- **Liberální styl**, nechává velké množství prostoru pracovníkům týmu. Vedoucí je zde pouze pro doplňkovou činnost a zastává spíše pozici formálního zastřešení týmu.
- **Participativní styl**, je z pozice prostoru pro výkon práce obdobný stylu liberálnímu, avšak lídr zde zaujímá aktivní pozici a může ji vykonávat i pouhým sledováním týmu, ze kterého poté vyvozuje výsledky a používá je pro následný rozvoj týmu (Prukner, 2014).

V současnosti se ve vedení odráží, spíše než autoritativní a direktivní styl, styl vzájemné kooperace mezi vedením a týmem, kdy se vedoucí částečně či plně zapojuje do pracovního výkonu týmu. S ohledem na kultury však musí lídr

odhadnout, zda o to dotyčný stojí. V týmu s otevřeně nastavenou komunikací a stylem vzájemné participace se můžou vyskytovat národnosti, které vyžadují nižší míru volnosti pro rozhodování a stále tak přenášejí zodpovědnost na vedení týmu.

K novodobým stylům vedení spadá styl empatický, který je zaměřen na podporu lidských vztahů, soucitu a stabilního prostředí. Dále motivační styl, poměrně náročný pro vedení, jelikož se musí soustředit i na motivaci jednotlivých členů, kteří ale mohou být na oplátku produktivnější. Vizionářský styl je opřen o silného jedince, který svými inovativními myšlenkami, spolu se zdravými vlastnostmi, vede svůj tým k prospěchu. Následně Bridging leading, kde je uplatňována rovnost, vzájemná důvěra a ohleduplnost k lidem a jejich myšlenkám. Posledním přístupem je ženský přístup, který je založen na femininních vlastnostech, jež jsou také postaveny na principu ohleduplnosti, empatie a budování lidských vztahů (Halušková, 2024).

5.1 Kompetence lídra

Kompetence neboli způsobilost pro daný typ činnosti. Pro vedení dalších lidí je zapotřebí umět danou práci vykonávat a být schopný vést k této práci další jedince. Do kompetencí patří klíčová oblast, jež byla prouzkoumána, a tou je správná komunikace, která je i základním předpokladem pro efektivní fungování týmu. Týmový lídr, či manažer, i když není nutné být na pozici manažera pro vedoucí roli v týmu, by tak měl být komunikativní pro účelnou formu sdělování cílů, motivace a udržování dobrého sociálního prostředí v týmu. Stežejní vlastností pro kompetentního lídra je trpělivost a schopnost pro respekt ostatních.

Především se benefit trpělivosti odráží na výkonu práce z časového hlediska, některé národnosti nejsou orientované na dochvilnost ohledně plnění termínů, a míry pracovního nasazení (Kokešová, 2022). K těmto vlastnostem se váže emoční inteligence, která skrývá řadu kritérií jako je schopnost vcítění se, emoční stabilita, schopnost pro aktivní naslouchání, sebereflexe a mimo jiné schopnost komunikace.

V seznamu vlastností lídra, které jsou zmiňované v širší oblasti managementu a leadershipu, se objevují autentická osobnost, empatie, upřímnost a integrita. Schopnostmi je zdatnost v organizaci osobního i týmového času a organizaci

lidských schopností, na kterou navazuje schopnost delegace. Dále inovativnost, vnímavost, představivost a vize do budoucna a zachování klidné hlavy (Maixnerová, 2023). Následně pokora, přizpůsobivost okolním skutečnostem a lidem a v neposlední řadě smysl pro zodpovědnost.

Barták (2023) uvádí ke kompetencím lídra schopnost globálního a lokálního myšlení, prolidský přístup s orientací na výsledky, smysl pro vzájemnou spolupráci a zapojení se mezi spolupracovníky a členy týmu.

Důležitou součástí vývoje pro správného lídra je neustálé zlepšování svých dovedností a vzdělávání. K tomu je nutně i využívání či pouhé prozkoumávání současných trendů v leadershipu.

5.2 Efektivní vedení týmu

Efektivita týmu byla již rozebrána a popsána ve druhé kapitole, ale důležitou součástí při naplnění efektivity a výkonu týmu hraje i efektivita vedení týmu. Stěžejní dovedností pro kompetentního vedoucího týmu je jazyková vybavenost. I s těmi nejlepšími oborovými znalostmi a lidskými vlastnostmi by lídr mezinárodního týmu nemohl tuto pozici vykonávat efektivně ba dokonce vůbec, pokud by neuměl osobní vlastnosti využít a vlastní zkušenosti předat, pomocí týmově nastaveného jazyka.

Mezi základní úlohy lídra patří stanovení cílů, jasně a s ohledem na styly percepce a vyžadovaného stylu delegace úkolů ve smyslu kulturních zvyklostí. Dále samotný dohled a aktivní zapojení se do plnění úkolů, kde zároveň udržuje efektivní vztahy v týmu. Při vedení zohledňuje hned několik potřeb, a to jednotlivých jedinců, celého týmu a také by měly být splněny náležitosti zadaného úkolu a jeho potřeby k naplnění cílů (Armstrong, 2015). Součástí efektivního vedení týmu je výběr týmových rolí, která může podpořit výkonnostní složku týmu a také lze eliminovat část případných nedorozumění. Pokud by si jedinci v týmu samovolně zvolili svou roli, nemusela by tak adekvátně sedět jejich schopnostem a negativně by se to zobrazilo na kvalitě práce. Samozřejmě i týmy s přirozenou selekcí rolí fungují, nicméně zkušený lídr by měl být schopen odhadnout potenciál svých lidí.

Do oblasti vedení náleží také odhad způsobu poskytování adekvátní zpětné vazby a vhodný způsob odměňování. Vhodně nastavené zhodnocení pracovního výkonu

a konstruktivní kritika, s přímým přístupem anebo nepřímým přístupem pro danou kulturu. Zpětná vazba je pro podřízené důležitou součástí pro následný osobní rozvoj (Meyer, 2023).

Výše byly zmíněny styly vedení, které aby mohly plnit efektivní využití, musí být zvoleny tak, aby vyhovovaly požadavkům týmu. Mnohdy se styly vedení prolínají a mění se na základě dané situace. Příkladem dynamického stylu, o kterém by se dalo hovořit, jako o stylu efektivním, je agilní leadership (Halušková, 2024).

Řízení konfliktů

K efektivnímu vedení se váže i řešení konfliktů vznikajících zejména na základě komunikačních překážek, které v mezinárodních týmech mohou vznikat mnohem častěji. Optimální řešení konfliktu je zamezit jeho vzniku, tedy když je podchycen už ve stádiu, kdy se k němu schyluje. Závěst potřebná opatření. K tomu by měly sloužit právě vhodně zvolené postupy vedení a komunikace.

V první řadě je nutné identifikovat příčinu, využitím analytických schopností lídra a kreativního myšlení. Následně je zapotřebí získat objektivní informace o konfliktu (Barták, 2023). Je vhodné do tohoto postupu přizvat i ty členy, kterých se tento problém týká. Nejprve individuálně, kde nastíní svůj názor a následně možný postup řešení. Takto by se jednalo o aktivní přístup daných členů. Mimo jiné by se lídrovi zvýšila úroveň respektu a přirozené autority.

Dalším krokem je na základě získaných postřehů vyvodit následky a postoupit k finálnímu návrhu optimálního řešení. Rozhodné stanovisko musí zaujmout lídr a stanovit kroky řešení, aby tak byla opět nastolena optimální situace (Armstrong, 2015). Z hlediska optimality může být stav po konfliktu, pokud je efektivně, tedy do hloubky vyřešen a aktéři jsou s tímto výsledkem spokojeni, daleko příznivější, než tomu bylo i před jeho vznikem. Z poučení se z chyb totiž vniká silnější kolektiv a rozvíjí se tím nejen mezilidské pouto, ale i osobnostní složky jednotlivých členů.

Mezi možnými postupy se nacházejí například interkulturní školení, které lze využít pro přípravu v mezinárodním týmu či pro korigování a zlepšení současné týmové spolupráce. V další řadě teambuildingy, aby se předcházelo možným konfliktům a zlepšovaly se komunikační styly. Tím se celkově můžou vylepšit vztahy v multikulturním týmu a efektivita spolupráce.

6 Výzkumné šetření

Empirický výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, mezi pracujícími lidmi z různých oblastí pracovních činností, kteří mají zkušenosti s mezinárodní týmovou spoluprací. Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat zkušenosti respondentů pracujících v mezinárodním týmu. Výsledky tohoto výzkumu budou porovnány s teoretickou částí této diplomové práce a dále vyvozeny návrhy na vhodná opatření.

Výzkumné otázky

Hlavním výzkumným cílem této diplomové práce bylo zjistit existenci konfliktů a s tím spojené nevýhody. Především se jednalo o identifikaci možných přínosů práce v mezinárodním týmu, zda vznikaly výhody ve spolupráci, v různých odvětvích, mezi lidmi se zkušeností se spoluprací v mezinárodním týmu. V neposlední řadě zjistit, zda se vyskytovalo multikulturní školení před danou spoluprací. Tento výzkum by měl pomoci identifikovat hlavní překážky v mezinárodních týmech a dát podklad pro návrh strategie a postupu, které mohou být účinné při překonávání těchto výzev.

- Jaký je vliv kulturních rozdílů na efektivitu komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech a má rozdílný kulturní původ vliv na vznik konfliktů v týmu?
- Jaké jsou nejčastější výzvy při spolupráci v mezinárodních týmech a jakým způsobem mohou být tyto výzvy překonány?

6.1 Metodika výzkumu a vzorek respondentů

Pro sběr dat byla zvolena forma dotazníkového šetření, metoda kvantitativní s polostrukturovaným typem dotazníku, z důvodu možnosti oslovení většího počtu respondentů, vzhledem k diverzitě odrážející se v oblastech pracovní činnosti dotazovaných a jejich geografické poloze. Jiný typ výzkumného šetření by tak byl časově i finančně nákladnější. Dotazník byl distribuován pomocí sociálních sítí, tak i prezenčně pomocí předložení přímého odkazu. Celkově bylo osloveno 141 lidí s mezinárodní týmovou zkušeností a z celkového počtu vyplnilo 71 dotazovaných. Sběr dat probíhal od 25. 4. 2024 do 5. 5. 2024, doba sběru výsledků činila 10 dní.

6.2 Struktura dotazníku

Dotazník byl sestaven pomocí online nástroje s webovou adresou survio.com. Vytvořený dotazník byl anonymní a respondentům byla tato informace poskytnuta v úvodní části. V polostrukturovaném dotazníku se nacházela převážně kvantitativní část, s uzavřenými a polootevřenými otázkami, a byla doplněna o kvalitativní část ve formě otevřených otázek. Struktura dotazníku, v plném znění, je uvedena v příloze č. 1.

Dotazník měl celkem 18 otázek, jež první čtyři byly sociodemografického charakteru. V druhém oddílu se jednalo o otázky zaměřené na spolupráci v týmu, tedy základní otázky, dále otázky související s národnostními znaky a volba týmového jazyka. Třetím oddílem bylo zaměření na nedorozumění v týmu. Ve čtvrtém oddílu proběhlo zaměření na výhody či nevýhody mezinárodního týmu. V posledním páté části se vyskytovala hodnotící složka mezinárodní týmové spolupráce.

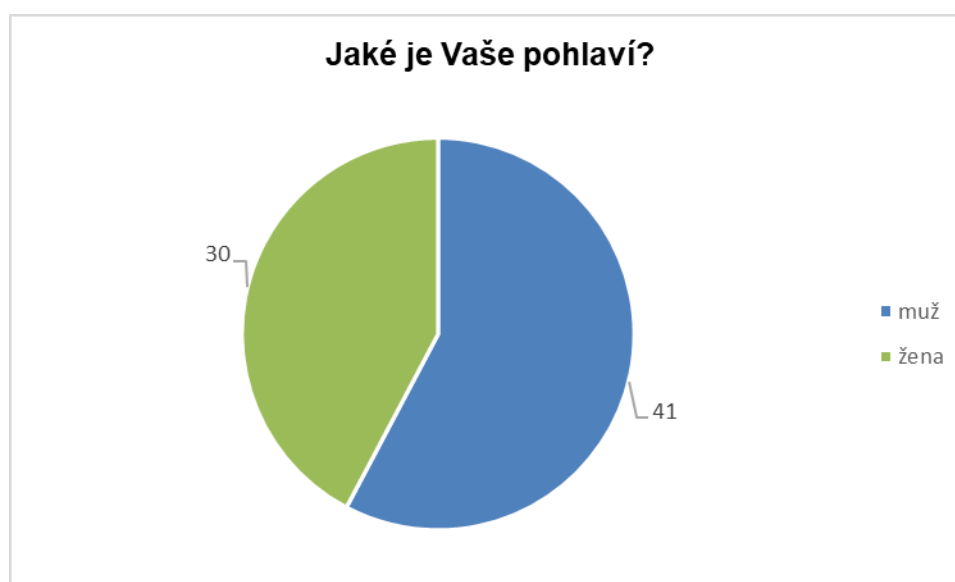
7 Vyhodnocení dat a návrh opatření

V této kapitole budou popsány výsledky dotazníkového šetření. Počet aktivních respondentů byl 71 z celkového počtu 141, návratnost dotazníku byla stanovena na 50,4 %. Průměrný čas vyplnění byl 5–10 minut.

7.1 Výsledky odpovědí dotazníku

Otázka č. 1 – „Jaké je Vaše pohlaví?“

Dotazník vyplnilo celkově 41 mužů a 30 žen, zastoupení obou pohlaví, tak bylo poměrně vyrovnané.

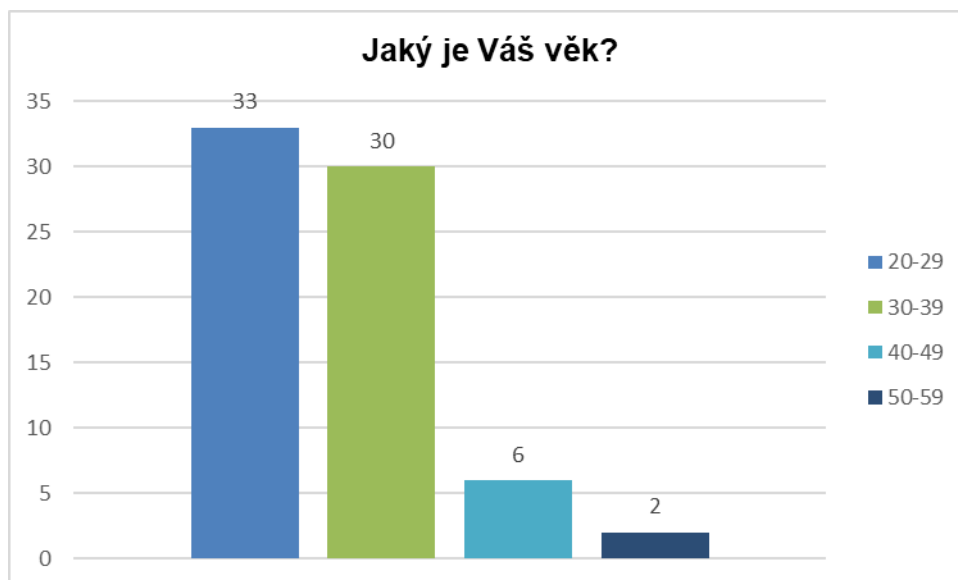


Obr. 7 Jaké je Vaše pohlaví?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.2 – „Jaký je Váš věk?“

V této otázce, také zaměřené na sociodemografické údaje, byl zkoumán věk respondenta. Nejpočetnější skupinou byla kategorie 20-29 let, kterou zvolilo 33 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou byla věková kategorie 30-39 let, v té se nacházelo 30 respondentů. Předposlední kategorii 40-49 let zvolilo 6 dotazovaných a poslední 2 dotazovaní zvolili kategorii 50-59 let.

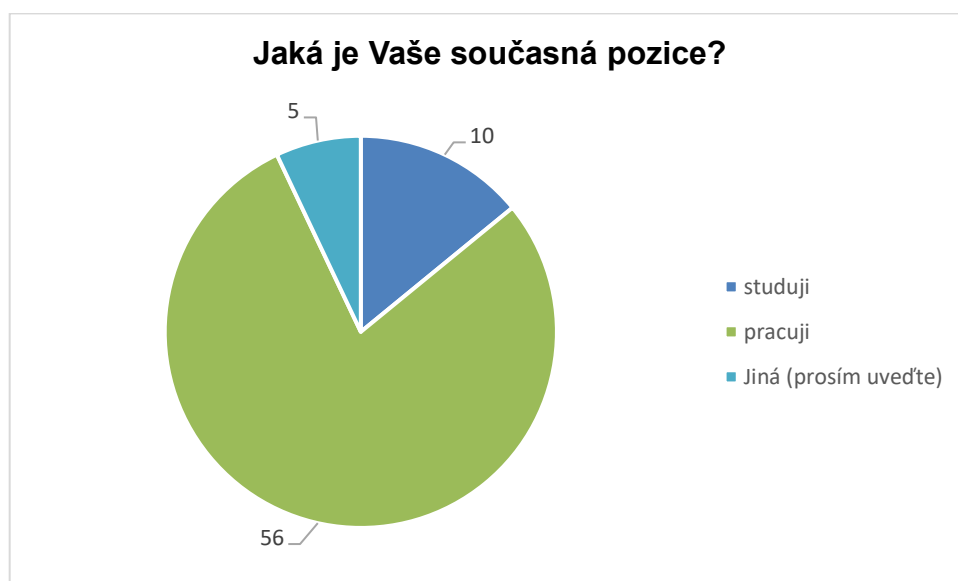


Obr. 7 Jaký je Váš věk?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.3 – „Jaká je Vaše současná pozice?“

V této otázce bylo dotazováno ohledně statutu pracujícího či studujícího. Možnost studuji vyplnila minoritní část respondentů, jejich počet čítal 10 osob. Největší podíl respondentů se nacházel ve skupině pracujících dotazovaných (78,9 %), kterou zvolilo 56 respondentů. Třetí skupinou s počtem 5 respondentů byla volba jiné možnosti, kde respondenti uváděli „obojí, pracuji i studuji“.



Obr. 8 Jaká je Vaše současná pozice?

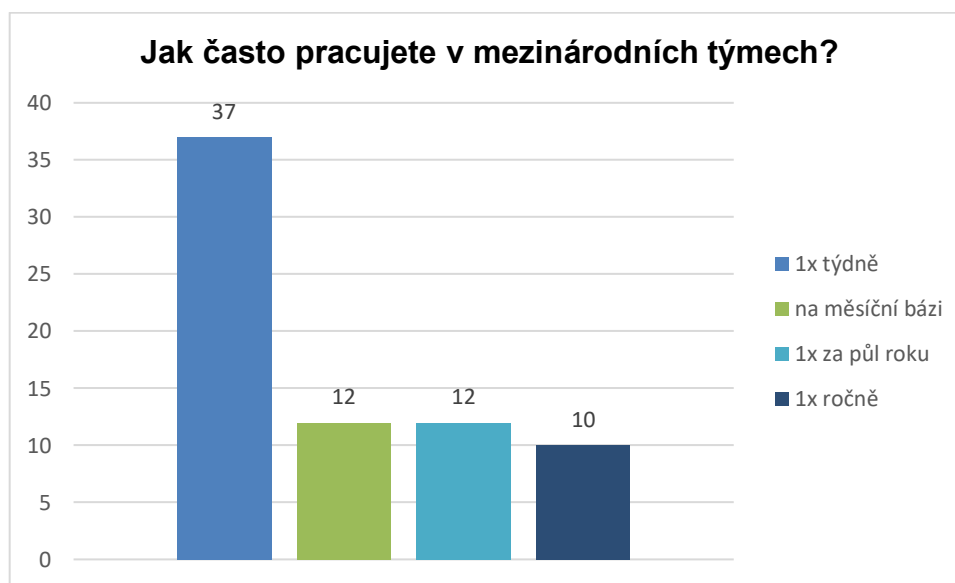
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.4 – „Kde pracujete či studujete?“

Tato otázka sloužila pro upřesnění předchozí otázky, a to do jakého oboru se daný respondent řadí, v jaké oblasti pracuje či studuje. Jednalo se o otevřený typ otázky. Mezi nejvíce časté odpovědi se řadil automobilový průmysl, dále se objevila advokacie, finančnictví a controlling, IT sektor, řízení kvality v podniku, obchod a realitní činnost. Dále zde mělo zastoupení vzdělávání, například lektori, výzkumná činnost, pedagogika a v neposlední řadě studium vysoké školy. Jednalo se tak o poměrně různorodou škálu oborových zaměření. Plný výčet je uveden v příloze č. 2.

Otázka č.5 – „Jak často pracujete v mezinárodních týmech?“

V této otázce bylo zjišťováno množství spolupráce respondentů z hlediska četnosti komunikace v mezinárodních týmech čili zda se jedná o týdenní, častou činnost, či komunikace probíhá na bázi měsíční a dále méně časté od půl roku po 1krát ročně a více. Intenzivnější spolupráci, 1x týdně, volilo nejvíce respondentů. Celkem jich v této kategorii bylo 37 a jednalo se tak o 52,1 % podíl. Na druhé pozici s 12 respondenty se umístily dvě kategorie s měsíční a půlroční četností spolupráce. Poslední kategorie s méně častější komunikací je 1x ročně s 10ti respondenty.



Obr. 9 Jak často pracujete v mezinárodních týmech?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.6 – „Doba setrvání v týmu. Jak dlouho pracujete/jste pracoval/a v mezinárodním týmu?“

Data zjištěná z této otázky navazují na předchozí otázku ve smyslu spolupráce v mezinárodním týmu z časového hlediska a intenzity spolupráce. Tato otázka se zaměřuje na délku trvání týmové spolupráce respondentů.

Nejpočetnější délkou spolupráce byla doba jednoho roku a více, kterou uvedlo 39 dotazovaných. Další v pořadí byla délka z opačné strany sféry, a to v trvání méně než týden, kde vyskytovalo 13 respondentů. V pořadí je dále délka týden až dva týdny, kterou zvolilo 9 respondentů. V délce spolupráce půl roku se vyskytovalo 6 respondentů a nejméně početnou skupinou se 4mi respondenty byla délka jednoho měsíce.



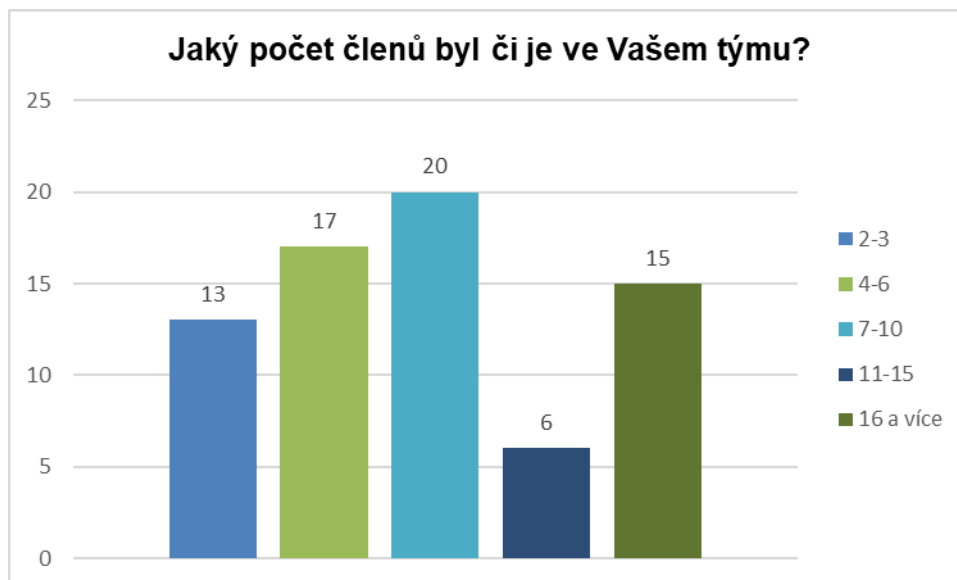
Obr. 10 Doba setrvání v týmu. Jak dlouho pracujete/jste pracoval/a v mezinárodním týmu?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.7 – „Jaký počet členů byl či je ve Vašem týmu?“

Otázka číslo sedm zjišťovala, s kolika členy respondenti ve svých týmech spolupracovali. Nejvíce používanou odpovědí byla střední velikost týmu, uvedenou pro tento typ dotazníku, o velikosti 7-10 členů. Tuto možnost zvolilo 20 respondentů. Další velikost 4-6 členů zvolilo 17 respondentů. Tým o 16 a více členech vybralo 15 dotazovaných, dále pro nejmenší skupinu 2-3 členy volilo 13 respondentů. Nejmenší počet dotazovaných vzniklo u týmu o 11-15 členech.

Celkově se jednalo, v součtu 41 dotazovaných, o převahu středních a větších týmů.



Obr. 11 Jaký počet členů byl či je ve Vašem týmu?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.8 – „Národnosti vyskytující se v týmu (tedy včetně té Vaší)?“

V této otázce bylo zjišťován celkový počet národností v týmu, se kterými respondenti pracovali. Největší počet respondentů činil 40 pro skupinu 3 až 5 národností, jež už je poměrně diverzní skupina. Druhá nejpočetnější, s počtem respondentů 22, je skupina s 2 národnostmi. Pro 6 a více národností zastoupených v týmu hlasovalo zbývajících 9 dotazovaných.

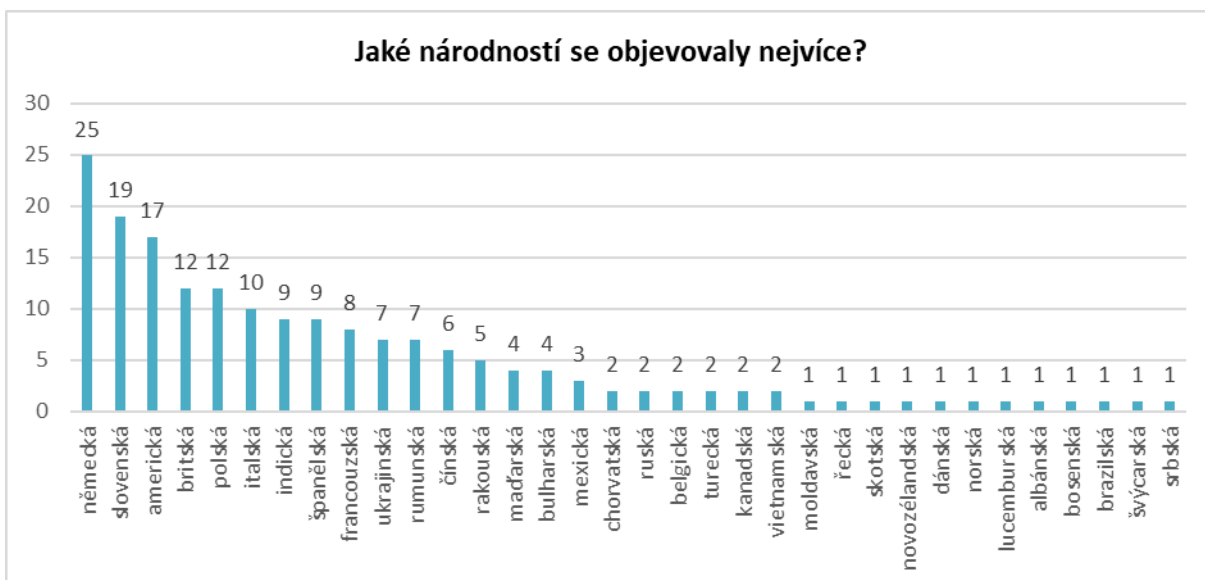


Obr. 12 Národnosti vyskytující se v týmu (tedy včetně té Vaší)?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.9 – „Jaké národnosti se objevovaly nejvíce?“

Tato otázka byla zvolena jako otevřený typ, z důvodu většího prostoru pro vyjádření respondentů, bez omezení počtu slov a bez možnosti podsunutí odpovědi. Nejvíce vyskytovanými národnostmi byly německá s 25 odpovědmi a slovenská byla zaznamenána 19krát. S větším počtem odpovědí následovala americká (17), ve stejném počtu 12ti odpovědí polská a britská národnost, italská (10), indická a španělská (9), francouzská (8), ukrajinská (7) a v neposlední řadě čínská (6). Ostatní národnosti, zmiňované v dotazníku, jsou vyobrazeny v grafu, obr. 13. Plné vyobrazní odpovědí se nachází v příloze č. 4.

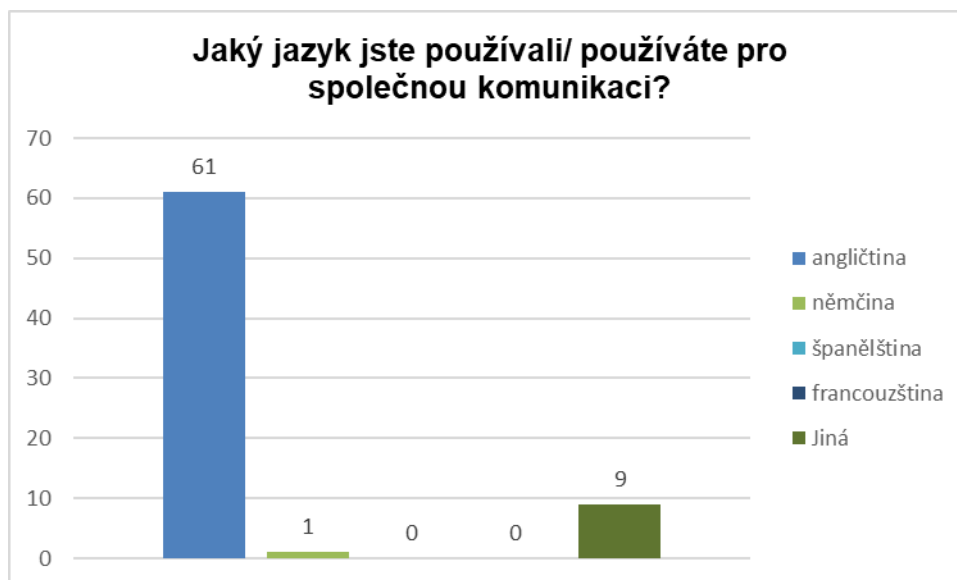


Obr. 13 Jaké národnosti se objevovaly nejvíce?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.10 – „Jaký jazyk jste používali/ používáte pro společnou komunikaci?“

Otázka číslo deset zkoumala, jaký jazyk je nejčastěji používán při komunikaci v mezinárodním týmu. Nejvíce používaná byla angličtina s majoritní většinou o počtu 61 respondentů. Druhou nejvíce používanou variantou byla možnost jiné odpovědi, kde byla nejčastěji používána čeština, také ruština, vzhledem k většímu počtu Slováků a Ukrajinců, a jednou zazněla italština. Němčina byla zvolena pouze jednou, i když německá národnost je poměrně výrazně zastoupena, byla přesto pro komunikaci zvolena angličtina.



Obr. 14 Jaký jazyk jste používali/ používáte pro společnou komunikaci?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.11 – „Jaké kritické momenty si vybavujete?“

Tato otázka také spadala pod otevřený typ otázek. Byla zaměřena na kritické momenty, které nastaly za průběhu spolupráce v mezinárodním týmu. Respondenti uváděli, co těmto kritickým momentům předcházelo a jaké faktory se projevovaly.

Za nejvíce uváděný faktor byla jazyková bariéra a následně komunikační přístupy. V další řadě odlišný přístup k pracovním záležitostem, například plánování času a s tím související dodržování termínů, se kterými měli zahraniční kolegové respondentů problém. Zazněla i negativa spojená s komunikací na dálku. Nicméně projevily se zde i názory respondentů (22), že žádné kritické momenty nenastaly nebo alespoň ne takové, které by souvisely s jinými národnostmi. Plný výčet odpovědí je uveden v příloze č. 5.

Otázka č.12 – „Došlo ve Vašem týmu ke konfliktům?“

Otázka dvanáct souvisí s předchozí otázkou a bylo zde přímo formulováno, variantami ano či ne, zda vznikl v týmu nějaký konflikt. Z odpovědi „ano“, kterou zvolilo 23 dotazovaných, a odpovědi „ne“ s počtem dotazovaných 48, vyplývá, že je porušena logická návaznost k předchozí otázce. Možnou příčinou je formulace dané otázky. Respondenti si mohli pod konfliktem představovat hlubší

problém, který mohl zásadněji ovlivnit sociální atmosféru a vztahy v týmu. V tom případě by tento poměr odpovídal mírnějším typům konfliktů či žádným.



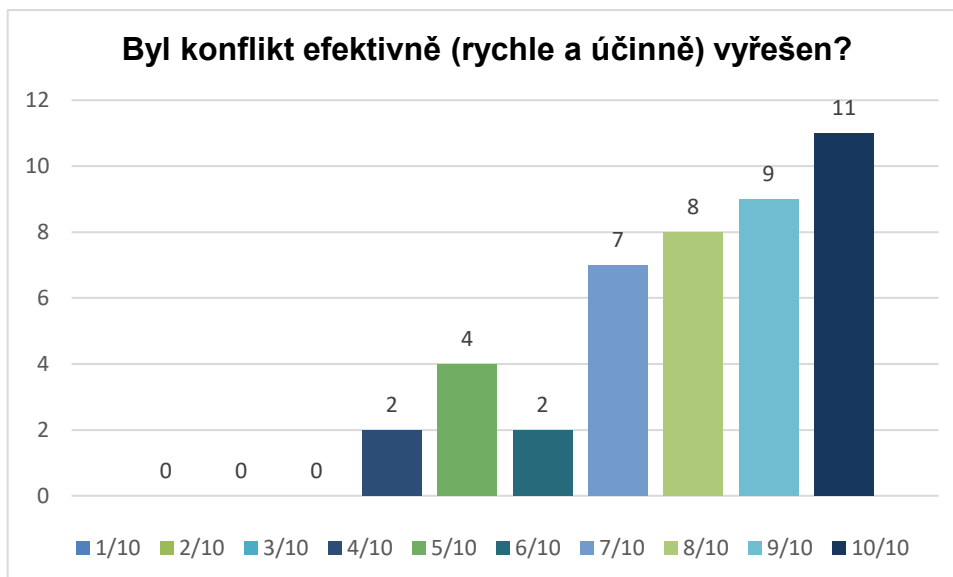
Obr. 15 Došlo ve Vašem týmu ke konfliktům?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.13 – „Byl konflikt efektivně (rychle a účinně) vyřešen?“

Tato otázka byla přímo napojena na předchozí dvanáctou otázku s tím, že pokud vznikl konflikt, zdali byl efektivně vyřešen. V první řadě zde opět vzniká nesoulad, jelikož zde odpovědělo celkem 43 respondentů a předchozí výsledek pro počet vzniklých konfliktů bylo 23. Opět tak vzniká otázka možnosti jiné interpretace jednotlivými respondenty, co v dané situaci pokládali za konflikt.

Většina respondentů, v počtu 35, uváděli škálu poměrně vysoké míry úspěšnosti v řešení konfliktů, a to od 7/10 po 10/10. Dalších 6 respondentů bylo s řešením spokojeno v rámci průměru a 2 respondenti byli spíše nespokojeni a ohodnotili tak řešení konfliktu známkou 4/10.



Obr. 16 Byl konflikt efektivně (rychle a účinně) vyřešen?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.14 – „Byla práce v multikulturním týmu prospěšná, dosáhl/a jste lepších výsledků?“

Pro tuto otázku bylo stěžejní vyjádřit souvislost mezi multikulturní odlišností a jejich vlivem na lepší pracovní výsledky, přičemž většina respondentů, v počtu 58, zvolila možnost „ano“. Tudíž lze konstatovat, že multikulturní týmová spolupráce má pozitivní vliv na výsledky týmové práce.



Obr. 17 „Byla práce v multikulturním týmu prospěšná, dosáhl/a jste lepších výsledků?“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.15 – „Jaké jste zaznamenal/a výhody případně nevýhody spolupráce v mezinárodním týmu? Oproti výsledkům z týmu složeného z členů jedné národnosti.

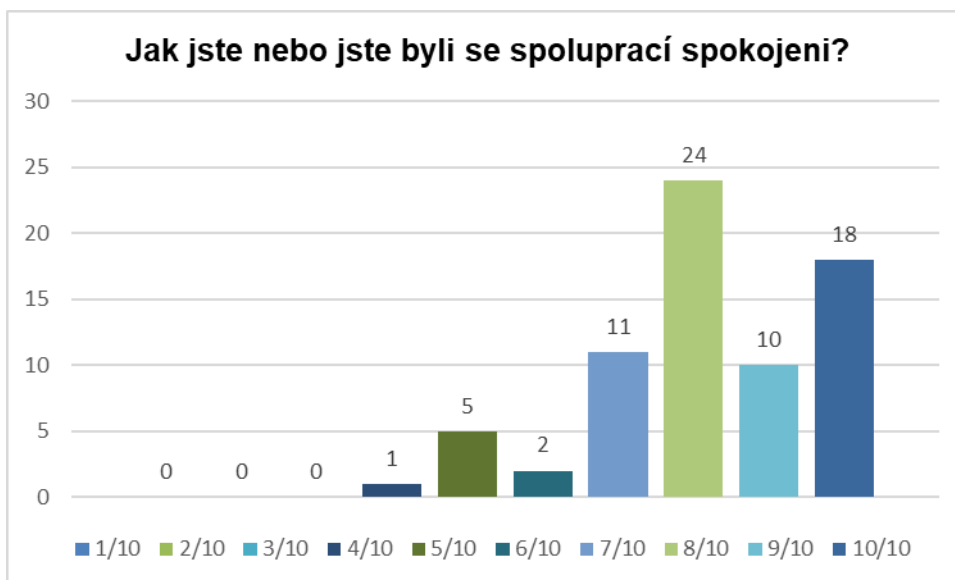
Tato otázka spadala pod otevřené otázky měla přiblížit možný výskyt výhod či nevýhod práce v mezinárodních týmech na základě poznatků jednotlivých respondentů.

K výhodám mezinárodní spolupráce se řadilo například nabytí perspektivy ohledně přístupu k řešení pracovních povinností. Následně komunikace, zvýšená míra kreativity, kulturní obohacení, s kterým souvisí i pochopení jiných kultur a následně snižování míry stereotypního chování. Dále k výhodám zaznělo vzájemné sdílení informací, zlepšení jazykových dovedností a možný prostor ke vzniku užších vzájemných vztahů.

Pro nevýhody byly uvedeny případné komunikační bariéry, různé nároky na pracovní přístupy a time management. Respondenti uváděli, že je zde zvýšená potřeba pro vysvětlování a pravidelnou komunikaci s jedinci jiných národností. Rozdílné vnímání bylo na jedné straně vyobrazováno jako výhoda a na druhé straně spadalo pod nevýhody. Úplné znění jednotlivých odpovědí je uvedeno v příloze č. 6.

Otázka č.16 – „Jak jste nebo jste byli se spoluprací spokojeni?“

Otázka číslo šestnáct se zabývala spokojeností práce dotazovaných v mezinárodních týmech. Byla formulována jako škálový typ otázky, kde většina respondentů byla s prací v týmu spokojena. Skupina 52 respondentů uvedla hodnocení 8/10 a více. Hodnocením 7/10 ohodnotilo 11 respondentů a průměrnou spokojenost, 5/10 a 6/10 uvedlo dohromady 7 respondentů. Spíše nespokojen byl jeden respondent s hodnocením 4/10. Celkově tak lze vyvodit, že i přes jisté nevýhody či komplikace, byla spolupráce v mezinárodním týmu pozitivní zkušeností pro dotazované.



Obr. 18 Jak jste nebo jste byli se spoluprací spokojeni?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.17 – „Předcházela spolupráci v týmu určitá příprava, např.: školení pro práci v multikulturním týmu?“

Předposlední otázka byla věnována zkoumání, zda proběhla před danou spoluprací příprava ohledně kulturních rozdílů a dané komunikační strategie. Majoritní podíl 63 respondentů volil možnost „ne“ a zbylých 8 respondentů zvolilo možnost „ano“. Zde se objevuje prostor pro implementaci možných strategií.



Obr. 19 Předcházela spolupráci v týmu určitá příprava, např.: školení pro práci v multikulturním týmu?“

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.18 – „Co byste navrhli/a pro zlepšení spolupráce a komunikace?“

Tato otázka, otevřeného typu, sloužila k reflexi členů ohledně jejich týmové zkušenosti, a jaké postupy by navrhli pro zlepšení spolupráce a komunikace v mezinárodním týmu na základě jejich zkušeností.

Skupina 18 respondentů uvedla, že nemá žádné návrhy či není potřeba nic měnit. Z odpovědí zbývajících 53 respondentů vyplývá, že by navrhovali častější osobní setkání pro vzájemné poznání a zlepšování vztahů. Navrhovali dále možná seznamovací setkání, před vznikem pracovního uskupení a úkolu, a teambuildingy. Nastavení pravidel a postupů, včetně jazykových kritérií, kde by například mohla být stanovena vstupní úroveň jazyka. V návaznosti na to, konání jazykových kurzů a vzdělávacích programů v oblasti kultury. Respondenti uváděli také vzájemný respekt a flexibilitu, tedy umění se přizpůsobit. Celkový výčet odpovědí dotazovaných je uveden v příloze č. 7.

7.2 Sumarizace

Ve výzkumném šetření, založeném na polostrukturovaném dotazníku, odpovědělo 71 respondentů, z nichž bylo 41 mužů a 30 žen. Z hlediska věkového rozložení byly nejpočetnější dvě skupiny, první 20-29 let a na druhém místě 30-39 let. Vzorek respondentů obsahoval majoritní většinu pracujících osob, počet pracujících byl 56. Mezi pracovní pozice, které se objevovaly nejvíce, patřily do oblastí IT, řízení kvality, finančnictví a controlling, přičemž se jednalo o pozice z větších nadnárodních firem. Dále následovala advokacie a realitní činnost. V neposlední řadě zde byla zastoupena výzkumná oblast a oblast vzdělávání, například lektoring českého jazyka pro čínské studenty a vzdělávání včetně studia vysoké školy. Pátá otázka udávala míru četnosti spolupráce, kde z výsledků vypovídá, že převážná část, respondentů pracuje v mezinárodním týmu téměř na denní bázi.

V další otázce byla zkoumána celková doba setrvání v týmu, kde nevíce zastoupenou možností byl „rok a více“, což se projevuje zejména ve zkušenostech a jejich manifestaci v kvalitativních otázkách tohoto dotazníkového šetření. Počet členů v týmu byl zastoupen poměrně rovnoměrně, s výjimkou počtu 11-15 pro tým, jehož příčinný vztah není známý. Potvrdil se i předpoklad

z teoretické části o optimální velikosti členů, který bylo uvedeno v rozmezí 5-9. Nejvíce volená velikost skupiny, na základě volby respondentů, činila 7-10. Osmá otázka se týkala stanovení počtu národností v týmu, kde střední možnost volby, s 3 až 5 národnostmi, zvolilo 40 dotazovaných. Pro více kulturně diverzifikační skupinu hlasovalo 9 dotazovaných. Zbývající respondenti zvolili skupinu pouze o dvou národnostech, lze tak nabýt dojem, že tým složený pouze ze dvou národností nemusí překonávat tolik kulturně spojených překážek, nicméně záleží na více faktorech, jak z teoretické části vyplývá. Může se jednat o rozdílné nastavení přístupů národností na základě dimenzí kultur a dále zde hrají roli individuální vlastnosti a schopnosti jedinců.

Nejvíce zastoupenou národností byla německá a slovenská, následně americká, polská a britská. Zajímavým poznatkem je, že i když je Česko poměrně blízké ke Slovensku a mají podobný jazyk, tak se tyto kultury liší. Respondenti tak stále uváděli Slováky, jako kulturně jinou národnost, přesto, že je spojují historické události. Odlišnost je daná na základě vzdálenosti k moci, kterou má Slovensko v podstatě mnohonásobně vyšší než Česko. Oproti tomu Německo je se svými hodnotami, v dimenzích kultury, s Českem poměrně vyrovnané.

Otázka týkající se volby jazyka pro společnou komunikaci, je spjata s teoretickou částí této diplomové práce ve významu stěžejní role v komunikaci v mezinárodních týmech. I přesto, že zde bylo uvedeno převážné zastoupení německých členů týmu respondentů, německý jazyk byl zvolen pouze jednou. Angličtina byla zvolena drtivou většinou respondentů. Z toho vyplývá, že byl v komunikaci převážně volen třetí společný jazyk pro komunikaci, tedy ten nemateřský pro zastoupené národnosti. Na tuto otázku navazovala svými výsledky následující otázka, která se týkala vzniku nežádoucích situací v týmu složeném z více národností. Mnoho respondentů uvedlo, že kritické momenty vznikaly kvůli jazykovým bariérám a mimo jiné i kvůli odlišným přístupům zahraničních kolegů či plánování časových požadavků. Dá se konstatovat, že výzkumná otázka zde byla z poloviny zodpovězena. Rozdílný kulturní původ má jistý vliv na efektivitu spolupráce a pokud není správně řešena může jí ovlivnit negativně. Následující otázky reagují na vznik konfliktů a roli kulturních odlišností. Tyto otázky ukázaly určité nejasnosti, přičemž 48 respondentů odpovědělo, že ke konfliktům nedošlo. Nastává tak otázka, co bylo považováno za konflikt a jakým způsobem

ovlivnily zkušenosti daných respondentů výsledky odpovědí. Další otázka souvisí s efektivností řešení konfliktu, která z části kontruje předchozí, jelikož zde odpovědělo 43 respondentů, což je opačným výsledkem předchozí otázky. Opět by se tak mohlo jednat o subjektivním pocitu respondentů ohledně vnímání konfliktů. Nicméně konflikty, dle respondentů, byly řešeny ve velké míře efektivně.

Další otázka se týkala prospěšnosti, která prokázala, že ve většinovém poměru se jedná o efektivní a prospěšnou spolupráci. Na tuto otázku jsou napojeny odpovědi z otázky číslo patnáct, s tím, že respondenti uváděli výhody spolupráce zejména ve zvýšené kreativitě, rozšíření svých obzorů a názorů, zlepšení jazykových dovedností. V této otázce se objevil také výčet nevýhod od respondentů, kterými byly nedostatečná a neefektivní komunikace na základě jiných přístupů, která může být problémem vzhledem k výkonu. Záleží však na celkovém pojetí a na různém typu kultur, jelikož se tak poměr výhod a nevýhod může měnit. Celkově však respondenti byli s kooperací a komunikací v mezinárodním týmu spokojeni. Tudíž i přes uvedené nevýhody a konflikty, byla spolupráce pozitivním přínosem pro dotazované. Druhá polovina výzkumné otázky ohledně efektivity komunikace, tak byla zodpovězena.

Předposlední otázka se týkala multikulturní přípravě, která má za úkol podchytit možné nežádoucí faktory, již před začátkem spolupráce, tak aby se předešlo možným konfliktům či snížení výkonnosti týmu a tím i celkové efektivity. To by mělo za následek narušení účelu mezinárodního týmu, jehož cílem je kombinace různých pohledů a typů smýšlení a přístupů pro zvýšení efektivity týmu a jeho výstupu. Drtivá většina, tedy 63 respondentů, uvedla, že před prací v multikulturním týmu neproběhla žádná příprava, což mohlo nepříznivě ovlivnit spolupráci.

V poslední otázce se respondenti vyjadřovali k možným návrhům na zlepšení multikulturní spolupráce. Určitá část respondentů, čítající 18 osob, uváděla, že nemá žádné návrhy pro změnu. Mezi zbylými respondenty se objevovaly tipy jako mimopracovní setkávání a budování přátelských vztahů, a to již před začátkem spolupráce, stejně tak i během ní. Dále poukazovali na využívání multikulturního školení a jazykového kurzu. Důležitost přisuzovali i nastavení vnitřních pravidel spolupráce a stanovení postupů k plnění úkolů. Následně se vyjadřovali i k potřebným vlastnostem jedinců, kde by neměli chybět vzájemný

respekt, vzájemná pokora a flexibilita či schopnost adaptace. Tyto vlastnosti se nacházejí i teoretické části této práce a poukazují tak na praktickou aplikaci pro efektivní komunikaci, spolupráci a vedení. Tato část reagovala na druhou výzkumnou otázku ve smyslu překonávání výzev.

7.3 Návrh opatření

Ze sumarizace výsledků dotazníkového šetření a následného navázání na teoretickou část práce plynou výsledky, na kterých lze postavit návrhy opatření pro zlepšení komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech. Doporučení mohou využít lidé z různých pracovních oblastí, kteří se zabývají multikulturní spoluprací či by se do budoucna chtěli tímto typem spolupráce zabývat.

1. opatření: Jazyková kompetence

První opatření je založeno na náležitostech efektivní komunikace, kde roli hraje jazyk. Zvolený jazyk může ovlivnit kvalitu a obsah sdělovaných informací, a může tak měnit nejen výsledek práce, ale i povahu pracovních a mezilidských vztahů, tudíž je stěžejní jeho správné použití.

Z dat vyplývá, že jazyková bariéra byla často udávanou příčinou vzniku negativních skutečností a zkušeností. Bylo by tak vhodné v rámci vedení a výběrového řízení do týmu zohlednit jazykovou vybavenost členů. Následně by mohla být zvolena jednotná úroveň jazyka, například B2, která je by měla pokrýt, jak slovní zásobu technických znalostí (myšleno případnou odbornou pracovní terminologií), tak i vybavenost pro vzájemnou neformální komunikaci. Pro jedince se slabších úrovní jazyka by bylo vhodné zorganizovat jazykové kurzy, s ohledem na časovou náročnost by se jednalo o prezenční či online kurzy a také intenzivní individuální kurzy či skupinové. Skupinové kurzy by byly vhodné i pro jedince s vyšší úrovní jazyka, neboť poznání jazyka je prvním krokem k poznání kultur.

V neposlední řadě je žádoucí, aby byl zvolen ten daný jazyk, který zásadně nelimituje určitou část členů, tedy zvolit jiný než mateřský jazyk, který mají daní členové týmu společný a na stanovené úrovni. Mělo by se tak v komunikaci zabránit zvýhodňující pozici a kulturnímu nedorozumění.

2. opatření: Mezilidské vztahy

Druhý návrh opatření se týká vzájemných vztahů v týmu. Z odpovědí respondentů vyplývá, že je důležité osobní poznání členů a vytvoření příjemné a osobité atmosféry v týmu. Toho by se mohlo dosáhnout například neformální formou setkání a různé volnočasové aktivity, a to jak před začátkem spolupráce, tak během ní. K tomu by bylo vhodné zařadit i formálnější typy formování vzájemných vztahů, respektu a porozumění. Příkladem typu předběžného opatření je interkulturní školení, jehož obsah a délka by závisela na složení týmu, jeho pracovní náplni a délce trvání spolupráce. Interkulturní školení lze zařadit také do průběhu spolupráce pro zlepšení výkonu a které by bylo podloženo již reálnými zkušenostmi. V neposlední řadě pro průběžnou aplikaci možnost teambuildingů, které by byly spojeny pod formální a neformální typ opatření.

3. opatření: Postupy a pravidla komunikace

Poslední opatření je postaveno na odlišných přístupech na základě kulturních předpokladů a individuálních vlastností jedinců. Z výzkumu vyplývají potřeby členů mezinárodního týmu na sjednocení pravidel a postupů v plnění pracovních povinností. Zmiňovány byly rozdílné percepce času, kde na jedné straně určité národy, příklad německé národnosti, které uznávají dochvilnost a přímý způsob komunikace a na druhé straně jsou tu národnosti, které si na dodržování termínů příliš nepotrpí, příkladem jsou ve výzkumu zmiňovaní Indové.

Z toho důvodu je klíčové vymezení pracovních povinností, týmových rolí a účelů týmové spolupráce, a v neposlední řadě úloha vedení týmu, která by se měla postarat o eliminaci organizačních nesrovnalostí a překážek. Pro časové hledisko a jeho nastavení by bylo vhodné sjednotit časový rámec členů týmu pomocí nastavení společného harmonogramu a dohodnout si pracovní hodinovou zátěž.

Pro efektivní spolupráci by měl vzniknout, pro daný případ a složení týmu, manuál pro jeho členy a pro jeho vedení. Měly by zde být popsány postupy práce a řešení možných konfliktů, pokud by k němu došlo. Dále výčet žádoucího a nežádoucího chování, obdoba desatera, kde bude především zdůrazněn smysl pro vzájemný respekt, zodpovědnost, a především celkové hodnoty týmu, jeho vize a mise. Tento soubor pravidel by měl být opět opřen o kulturní poznatky a principy komunikace.

Závěr

Tato diplomová práce pojednávala o náležitostech komunikace a spolupráce mezinárodního týmu. Cílem této práce bylo identifikovat klíčové faktory, které přispívají k efektivní spolupráci mezinárodních týmů, výhody a nevýhody dané spolupráce, a v neposlední řadě prozkoumat, zda mají kulturní odlišnosti vliv na vznik konfliktů a nežádoucích situací v týmu.

K naplnění cíle byly v teoretické části práce využity oblasti základních pojmů týmové spolupráce, a především definování efektivity týmu. Byly zde jmenovány typy týmových rolí, které jsou následně důležité pro vedení týmu a jeho výkonnost. V další kapitole byly vymezeny kulturní dimeze Hofstedeho a Trompenaarse, které sloužily pro vymezení kulturních odlišností a jak se dají pozorovat v praxi a dále co je důležité pro kulturní pochopení a komunikaci. Komunikace byla vysvětlena v následující kapitole, kde klíčovou roli pro mezinárodní týmy hrál jazyk, dále přístupy ke komunikaci, aby se předešlo jmenovaným komunikačním bariérám a byla tak nastolena efektivní komunikace. V neposlední řadě byly popsány vlastnosti lídra, kde hrály roli odborné znalosti, včetně jazykových a komunikačních dovedností a osobní vlastnosti, kde byla zmiňována emoční inteligence, jakožto důležitá součást kompetencí lídra týmu. Dále postupy pro efektivní vedení týmu a na závěr i přístupy vedení k řešení konfliktů.

V praktické části neboli empirickém šetření proběhlo stanovení hlavního výzkumného cíle a podpůrných výzkumných otázek, na kterých bylo postaveno polostrukturované dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na jedince s pracovní zkušeností v mezinárodním týmu.

Data z výzkumu potvrzují, že se jedná ve velké míře o pozitivní a přínosnou zkušenost pro jedince, kteří mají možnost pracovat v multikulturním týmu. Zároveň se jedná o aktuální téma, vzhledem k diverzitě nejen pracovního prostředí a orientaci na spokojenost zaměstnanců, na kterou se postupně začínají přeorientovávat i firmy s hlavní orientací na výkon a rozvahové výsledky. Na základě získaných dat byla provedena analýza odpovědí dotazovaných a byla navržena tři hlavní opatření.

Prvním návrhem na opatření byla jazyková opatření, pod které spadala jazyková vybavenost členů týmu a pro její zlepšení byly navrženy jazykové kurzy. Také by

měl být brán ohled na vhodný zvolený třetí jazyk pro komunikaci. Druhý návrh na opatření se týkal mezilidských vztahů a jeho podpoře nastolení a udržování, s tím, že by bylo vhodné využít metody teambuildingů formální a neformální povahy. Pro vzájemnou spolupráci je výhodné využití dobrých společenských vztahů. Tím by se měla navýšit efektivita práce. Třetím doporučením řešení je sjednocení týmových pravidel, postupů a komunikačních způsobů na základě daných kulturních odlišností a nastavení týmových hodnot. S tím úzce souvisí podpora vedení a efektivní zapojení se do řešení společně s kompetencemi lídra.

Cíl práce byl naplněn vzhledem k zodpovězení výzkumných otázek a naplnění výzkumného cíle. Tato problematika je však značně rozsáhlá a mohla by být prozkoumána na základě pohledů managementu. Výsledky z výzkumného šetření vykazují všeobecnou povahu komunikace a spolupráce v mezinárodním týmu, které by mohly být ve větší míře aplikovány na širší okruh jedinců. Pokud by měl vykazovat specifické výsledky a ukazatele musely by být dané náležitosti zkoumány v dané společnosti a aplikovány na jejich firemní kulturu, která i v určité míře ovlivňuje chování jedinců, jako tomu bylo například ve výzkumu Hofstedeho ve společnosti IBM.

Na závěr lze dodat, že týmová efektivita není zaručena automaticky, ale musí být vyvinuto určité množství úsilí pro její nastolení.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

HEBNAR, Jan, 2020. Češi a cizinci: jak myslí, řídí a pracují. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1027-8.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde. ISBN 80-861-3170-X.

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

LASH, Joseph P., 1980. Helen and Teacher the Story of Helen Keller and Anne Sullivan Macy. New York: Delacorte Press, 811 s. ISBN 978-0891282341.

LENCIONI, Patrick, 2002. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass, 229 s. 1. ISBN 0787960756.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2023. Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-0432-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.

PRUKNER, Vítězslav, 2014. Manažerské dovednosti [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2024-05-05]. ISBN 978-80-244-4329-4.

TYLOR, Edward B., 1871. Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. Londýn: John Murray.

Články v odborných časopisech:

BEUGELSDIJK, Sjoerd, Tatiana KOSTOVA a Kendall ROTH, 2017. An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. Journal of International Business Studies [online]. 48(1), 30-47 [cit. 2024-04-24]. ISSN 0047-2506. Dostupné z: doi:10.1057/s41267-016-0038-8

HOFSTEDE, Geert, 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture [online]. 2011-12-01, 2(1) [cit. 2024-04-24]. ISSN 2307-0919. Dostupné z: doi:10.9707/2307-0919.1014

KIRKMAN, Bradley L, Kevin B LOWE a Cristina B GIBSON, 2017. A retrospective on Culture's Consequences: The 35-year journey. Journal of International Business Studies [online]. 48(1), 12-29 [cit. 2024-04-24]. ISSN 0047-2506. Dostupné z: doi:10.1057/s41267-016-0037-9

Webové stránky:

10 MINUTE PRESENTATIONS, 2015. 10 minutes with Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint 01032015 [online]. 2015 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=V0YgGdzmFtA>

10 MINUTES WITH, 2015. 10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation 01032015 [online]. 2015 [cit. 2024-04-29]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=H8ygYIGsIQ4>

10 MINUTES WITH, 2014. 10 minutes with Geert Hofstede... on Power Distance 10112014. In: YouTube video [online]. [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=DqAJclwfyCw&t=84s&ab_channel=10minuteswith

10 MINUTES WITH, 2015. 10 minutes with Geert Hofstede on Uncertainty Avoidance 01032015 [online]. 2015 [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=fZF6LyGne7Q>

BARAO, Jielynn, 2023. The Advantages and Disadvantages of Virtual Meetings. Azeus Convene [online]. 22.3.2024 [cit. 2024-05-04]. Dostupné z: <https://www.azeusconvene.com/articles/advantages-and-disadvantages-of-virtual-meetings>

BLECHOVÁ, Eva, 2021. Pracovní tým a týmová spolupráce. In: Daneproli.cz [online]. 24.07.2023 [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.daneproli.cz/clanek/pracovni-tym-a-tymova-spoluprace.htm>

BRYCHTOVÁ, Lucie, 2021. Teorie kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho. Medium [online]. [cit. 2024-04-25]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/teorie-kulturn%C3%ADch-dimenz%C3%AD-podle-geerta-hofstedeho-e33e694beb81>

BUSINESSINFO.CZ, 2010. Organizační kultura a národní kultura. BusinessInfo.cz [online]. [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/organizacni-kultura-a-narodni-kultura/>

CEBOLLERO, Chris, 2020. How Leaders Can Positively Influence Their Organization Using The Seven Dimensions Of Culture. Forbes [online]. [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/01/07/how-leaders-can-positively-influence-their-organization-using-the-seven-dimensions-of-culture/>

CZECHITAS, 2023. Diverzita v týmu podporuje kreativitu a přináší úspěchy. Czechitas [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/blog/diverzita-v-tymu-podporuje-kreativitu-a-prinasi-uspechy>

FRARACCIO, Miranda, 2023. Management Theory of Charles Handy. Business.com [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-charles-handy/>

GËRGURI, Fatjona, 2023. Understanding Trompenaars Cultural Dimensions – A Complete Guide. Employee Experience Magazine [online]. [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://www.emexmag.com/understanding-trompenaars-cultural-dimensions-a-complete-guide/>

GORDON, Jason, 2023. Belbin Team Roles - Explained. The Business Professor, LLC [online]. 25.8.2023 [cit. 2024-02-07]. Dostupné z: <https://thebusinessprofessor.com/management-leadership-organizational-behavior/belbin-team-roles-definition>

HALUŠKOVÁ, Dana, 2024. Nové typy vedení lidí ve vašem podniku. Wealth Magazín [online]. [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://wmag.cz/nove-typy-vedeni-lidi-ve-vasem-podniku/>

HERRITY, Jennifer, 2023. 11 Team Effectiveness Models (Plus Tips for Choosing One). Indeed Career Guide [online]. [cit. 2024-05-06]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/team-effectiveness-model>

CHARTA DIVERZITY. Evropská Charta diverzity. Diverzita.cz [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/evropska-charta-diverzity>

KELLER, Helen. „Sami můžeme udělat tak málo; společně dokážeme tolik.“. Citaty.net [online]. [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty/2081905-helen-keller-sami-muzeme-udelat-tak-malo-spolecne-dokazeme-tol/>

KLENÍKOVÁ, Ilona, 2022. O čem mluvíme, když mluvíme o diverzitě. Www.heroine.cz [online]. [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.heroine.cz/zena-a-svet/8549-o-cem-mluvime-kdyz-mluvime-o-diverzite>

KOČÁROVÁ, Darja, 2020. Organizační kultura – Identita Vaší firmy. Psychologieprokazdeho.cz [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/organizacni-kultura-identita-vasi-firmy/>

KOKEŠOVÁ, Gabriela, 2022. Vedení mezinárodních týmů. LABA. Laba Czech 🇨🇪 [online]. [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/394-vedeni-mezinarodnich-tymu>

LAIGO, Kiani, 2020. Masculine vs. Feminine Culture: Another Layer of Culture: Another Layer of Culture. WITI [online]. [cit. 2024-04-26]. Dostupné z: <https://witi.com/articles/1824/Masculine-vs.-Feminine-Culture:-Another-Layer-of-Culture/>

LEADERSHIP SUCCESS, 2024. Managing Teamwork - What is an effective team? Leadership Success [online]. [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.leadershipsuccess.co/managing-teamwork/what-is-an-effective-team>

MAIXNEROVÁ, Adéla, 2023. Jakých 5 vlastností má top manažer podle Jana Bubeníka. FreshStart - Svěží pohled na svět byznysu [online]. [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://freshstart.cz/jakych-5-vlastnosti-ma-top-manazer/>

MANAGEMENTMANIA, 2016. Pracovní skupina vs. pracovní tým (Working Group × Working Team). ManagementMania.com [online]. 29.4.2016 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-pracovni-skupina-pracovni-tym>

MANAGEMENT NEWS, 2023. Několik dobrých důvodů, proč je diverzita v týmu důležitá. Management News [online]. [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/nekolik-dobrych-duvodu-proc-je-diverzita-v-tymu-dulezita-id-4275088>

MASTERCLASS, 2022. Uncertainty Avoidance: Examples of High, Moderate and Low: Examples of High, Moderate and Low. MasterClass [online]. [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.masterclass.com/articles/uncertainty-avoidance>

MEYER, Erin, 2023. The Pitfalls of Giving Feedback Across Cultures. INSEAD Knowledge [online]. [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/pitfalls-giving-feedback-across-cultures>

POKORNÝ, Jiří, 2018. Efektivní komunikace a time management. Manažerské dovednosti [online]. [cit. 2024-05-03]. Dostupné z: <https://www.managerprofi.cz/33/efektivni-komunikace-a-time-management-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhYiKWCSNpX0C8T-3aQDaIM/>

ROMFORD, Jill, 2022. Trompenaars Cultural Dimensions – UPDATED 2022 – A Complete Guide. Agility Portal [online]. [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://agilityportal.io/blog/trompenaars-cultural-dimensions>

ROZSÍVALOVÁ, Lea, 2022. Praktické výhody práce v online prostředí. Edutica [online]. [cit. 2024-05-03]. Dostupné z: <https://edutica.cz/prakticke-vyhody-prace-v-online-prostredi/>

THE CULTURE FACTOR GROUP, n.d. Country comparison tool. Hofstede-insights.com [online]. [cit. 2024-05-05]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>

UDOAGWU, Kelechi, 2022. 6 Different Team Effectiveness Models to Understand Your Team Better. Blog Wrike [online]. [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/blog/6-different-team-effectiveness-models/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 GRPI model.....	11
Obr.2 Katzenbach a Smith model.....	11
Obr. 3 Model T7	12
Obr.4 Lencioni model	13
Obr. 5 Tři úrovně v lidském mentálním programování	15
Obr. 6 Komunikace na základě kontextu	34
Obr. 7 Jaké je Vaše pohlaví?	44
Obr. 7 Jaký je Váš věk?	45
Obr. 8 Jaká je Vaše současná pozice?	45
Obr. 9 Jak často pracujete v mezinárodních týmech?	46
Obr. 10 Doba setrvání v týmu. Jak dlouho pracujete/jste pracoval/a v mezinárodním týmu?.....	47
Obr. 11 Jaký počet členů byl či je ve Vašem týmu?	48
Obr. 12 Národnosti vyskytující se v týmu (tedy včetně té Vaší)?	49
Obr. 13 Jaké národnosti se objevovaly nejvíce?	50
Obr. 14 Jaký jazyk jste používali/ používáte pro společnou komunikaci?	51
Obr. 15 Došlo ve Vašem týmu ke konfliktům?	52
Obr. 16 Byl konflikt efektivně (rychle a účinně) vyřešen?	53
Obr. 17 „Byla práce v multikulturním týmu prospěšná, dosáhl/a jste lepších výsledků?	53
Obr. 18 Jak jste nebo jste byli se spoluprací spokojeni?	55
Obr. 19 Předcházela spolupráci v týmu určitá příprava, např.: školení pro práci v multikulturním týmu?“	55

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	71
Příloha 2 Otevřené odpovědi otázky č. 4.....	75
Příloha 3 Otevřené odpovědi otázky č. 9.....	78
Příloha 4 Otevřené odpovědi otázky č. 11.....	81
Příloha 5 Otevřené odpovědi otázky č. 15.....	85
Příloha 6 Otevřené odpovědi otázky č. 18.....	90

Příloha 1 Dotazník

Spolupráce a komunikace v mezinárodním týmu

Dobrý den, věnujte prosím několik minut Vašeho času na vyplnění následujícího dotazníku.

Děkuji

Dotazník slouží jako podklad pro výzkum k mé diplomové práci v oblasti řízení lidských zdrojů.

Jedná se o týmovou práci v multikulturním prostředí, tedy komunikace s lidmi jiné národnosti a řešení společných problémů, úkolů.

(Tento dotazník je anonymní a skládá se z 18 otázek. Čas vyplnění cca 3-6 min.)

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

Vyberte jednu odpověď

muž

žena

2. Jaký je Váš věk? *

Vyberte jednu odpověď

20-29

30-39

40-49

50-59

60-69

70 a více

3. Jaká je Vaše současná pozice? *

Vyberte jednu odpověď

studuji

pracuji

Jiná (prosím uveďte)

4. Kde pracujete či studujete? *

např: VŠ, obor studia, oblast pracovní činnosti případně pozice.

Napište jedno nebo více slov...

5. Jak často pracujete v mezinárodních týmech? *

Vyberte jednu odpověď

1x týdně

na měsíční bázi

1x za půl roku

1x ročně

6. Doba setrvání v týmu. Jak dlouho pracujete/jste pracoval/a v mezinárodním týmu? *

Vyberte jednu odpověď

méně než týden

týden až dva týdny

měsíc

půl roku

rok a více

7. Jaký počet členů byl či je ve Vašem týmu? *

Vyberte jednu odpověď

2-3

4-6

7-10

11-15

16 a více

8. Národnosti vyskytující se v týmu (tedy včetně té Vaší)? *

Vyberte jednu odpověď

1

2

3 až 5

6 a více

9. Jaké národnosti se objevovaly nejvíce? *

Napište jedno nebo více slov...

10. Jaký jazyk jste používali/ používáte pro společnou komunikaci? *

Vyberte jednu odpověď

angličtina

němčina

španělština

francouzština

Jiná (prosím uveďte)

11. Jaké kritické momenty si vybavujete? *

Napište jedno nebo více slov...

12. Došlo ve Vašem týmu ke konfliktům? *

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

13. Byl konflikt efektivně (rychle a účinně) vyřešen?

V případě, že došlo ke konfliktu. (10 nejvíce efektivně..)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Byla práce v multikulturním týmu prospěšná, dosáhl/a jste lepších výsledků? *

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

15. Jaké jste zaznamenal/a výhody případně nevýhody spolupráce v mezinárodním týmu? Oproti výsledkům z týmu složeného z členů jedné národnosti. *

Napište jedno nebo více slov...

16. Jak jste nebo jste byli se spoluprací spokojeni? *

(10 nejvíce spokojeni..)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. Předcházela spolupráci v týmu určitá příprava, např.: školení pro práci v multikulturním týmu? *

Vyberte jednu odpověď

ano

ne

18. Co byste navrhl/a pro zlepšení spolupráce a komunikace? *

Napište jedno nebo více slov...

Mnohokrát děkuji za Váš čas a poskytnuté odpovědi.

Příloha 2 Otevřené odpovědi otázky č. 4

- (2x) Advokacie
- Advokát
- Advokátní kancelář
- Advokát (právo)
- Automobilový průmysl
- automotive kvalita
- Automotiv, kvalita
- AV CR, FZU (Fyzikální ústav), výzkum
- Bankovníctví
- Branding, marketing, potravinářství
- Controlling nadnarodni korporace
- Engineer - vývoj
- Finance
- Finanční sektor - korporát
- FS CVUT, www.cs.cas.cz
- Gastro
- VŠH, gastro
- Inženýr elektroniky ve firmě BTL
- Inženýr kvality, ŠAVŠ
- IT
- IT Architekt a Business analytik
- IT delivery manažer
- Jazyková škola a gymnázium
- Jednatel společnosti
- Kadeřnictví

- Knorr-Bremse Business Services, controller
- Konstruktor / vývojový inženýr (dceřiná společnost Škoda Digiteq automotive)
- Koordinator agenturních zaměstnanců cizí národnosti
- KPMG Česká Republika
- Kvalita, automotive
- Lektor češtiny pro cizince
- Oddělení konstruktivních metod matematické analýzy, ÚM AVČR; Oddělení dynamiky tekutin, ÚT AVČR; Katedra technické matematiky, FS ČVUT
- Odpadové hospodářství
- Office assistant
- Office Managerka v herním studiu nMgr. Psychologie FF UK
- OSVČ, obchod
- OSVČ, finančnictví
- Plant Design, pozice project engineer
- Office assistant
- Právní asistent / student
- Právo, koncipient
- prodej finančních produktů
- Prodej produktu do ciziny
- Product manager, firma zabývající se výrobou krmiv pro zvířata (psi, kočky, koně, malí hlodavci,....)
- Programátor
- Realitní činnost
- reality
- Řízení jakosti
- Senior Sales Engineer
- Servírka

- Soc. služby
- Stavebnictví
- Studium EF TUL, práce Entry Engineering
- Studuji na PedF UK, obor učitelství českého jazyka a dějepisu na 2. stupeň ZŠ a SŠ. Pracuji na ZŠ jako vychovatelka, od září i učitelka čj.
- ŠAVŠ, OSVČ, Management ŠA, FKMB
- ŠAVŠ, Řízení mezinárodních dodavatelských řetězců
- Škoda auto vysoká škola obot IT
- Učitelka MŠ
- Učitelka prvního stupně ZŠ
- Univerzita Pardubice
- (2x) VŠ
- VŠ, dřevařství, Praha
- VŠ - mediální studia
- Výroba komponentu do aut .Pozice majitel společnosti
- Vysoká škola - ekonomické zaměření
- Vývoj softwaru pro zemědělské stroje, obchod
- výzkum v oblasti matematiky, AV ČR, dříve University of Manchester
- Zákaznická kvalita. Kautex Bohemia
- Zdravotní sestra

Příloha 3 Otevřené odpovědi otázky č. 9

- Americká, italská, kanadská, polská
- Americká, německá, francouzská, britská
- Američani, britové
- Anglická, ukrajinská, občani USA
- Angličan, Američan, Ukrajinec, Slovák, Francouz, Ital
- britové
- Brazílie, Srbsko
- Britové
- německá
- polská
- Česká, příp. ukrajinská, britská
- Česká, Slovenská, Rumunská, Bulharská, Polská, Francouzská, Anglická, jižní Amerika
- česká, slovenská, španělská
- Česká Vietnamská Ukrajinská
- Češi, Bulhaři, Indové, rusové
- Češi, Slováci (příležitostně Němci, Indové, Španělé. Dříve občané Albanie, Bosny, Itálie, Turecka)
- Čína
- Francouzi, Němci, Američané
- Francouzská, Ukrajinská
- Francouzská, Velká Británie, Indická
- German (most often due to close working relations, followed by many others e.g. Italian, American, Korean...)
- CHN, USA, GB
- Indie, Itálie, Německo

- Indové
- Indové, Němci, Američané, Belgičané
- Irové, Mexičani, Kanadáni
- Itálie, Polsko, Rakousko
- Itálie, Turecko, Francie, Slovensko, Španělsko
- Italové
- Lucembursko, Polsko, Nemecko
- Madarsko
- Němci
- Němci, Indové, Španělé
- Němci, Rumuni
- Německá
- Německá, anglická, indická, čínská, americká
- Německá, Rakouská
- Německá, rakouská, americká
- německá, španělská, čínská, belgická, americká...
- Nemecke
- Nemecko
- Německo
- Nemecko, Slovensko, Španělsko, Mexiko
- Německo, USA, Čína, Indie, GB, Mexiko
- Německo, USA, Velká Británie
- Norové
- Poláci
- Polaci, Bulhari, Rumuni, Francouzi
- Poláci, Španělé

- Polská
- Rakousko
- Rumunsko, Dánsko, Maďarsko
- ruská a česká
- Řecké
- Skotsko, Anglie, Zeland
- Slovaci
- Slováci
- Slováci
- Slováci a Němci
- SLOVÁCI, POLÁCI, ŠPANĚLÉ, ITALOVÉ, ŠVÝCAŘI
- slovenská
- Slovenská, USA
- Slovensko
- Slovensko, Itálie, Maďarsko, Německo
- Slovensko, maďarsko, chorvatsko, rumunsko, bulharsko, rakousko, usa
- Slovensko, Německo, Rumunsko
- Španělé
- Ukrajina, Rumunsko, Moldavsko
- Ukrajina, Slovensko, Polsko
- Usa, svk, Ch, pol
- Vietnamská

Příloha 4 Otevřené odpovědi otázky č. 11

- _Article peer review process? Most of the time we work separately (as theoreticians with experimentalists) and no cooperation on day-to-day basis is needed.
- Cas a nepochopeni zavaznosti problemu, který resila druhá strana jako místní právní zastoupení pro českého podnikatele. A problem v komunikaci, resp. Flexibilitě
- Cenová ujednání
- Deadliny na články, komunikace s Norskými partnery občas vážně, ale jinak to byla příjemná spolupráce.
- Dobrá znalost angličtiny je jedna z podmínek přijetí do týmu - s jazykovou bariérou tak problém není. Obecně se v případě mé společnosti jedná o mezinárodní odvětví (technologie, IT, kybernetická bezpečnost) a angličtina jako univerzální způsob komunikace je dobře zavedena. V rámci týmu ke konfliktům tak nedochází či pouze velmi zřídka. Nicméně vzhledem ke specifčnosti práva jednotlivých zemí je potřeba často některé termíny a zvyklosti vyjasnit - např. kolegům nově nastupujícím do společnosti.
- (2x) Jazyková bariéra
- Jazyková bariéra
- JAZYKOVÁ BARIÉRA, KULTURNÍ NEPOROZUMĚNÍ
- Jazyková bariéra, problémy s dodržováním termínů
- Jazyková neznalost
- Jazykové bariéry na jedné ze stran
- Komunikacní nedostatky při řešení bezných záležitostí
- Konflikty ohledně řízení projektu, dodržování termínů.
- Kulturní rozdíly
- Laxní přístup

- Liknavost k řešení, nezodpovědnost, lenost. Následné složité vysvětlování a řešení problému.
- Maďarsko, nesolidní jednání a podvodné machinace
- Má nedostatečná slovní zásoba
- Nedorozumění některým slovenským slovíčkům
- Nedorozumění z důvodu jazykové bariéry (mezi kolegyněmi, s vedením, s dětmi)
- Nejasnosti v předané dokumentaci, rozdílné priority, odlišný přístup ke správě
- Někdy bylo obtížné shodnout se na názoru na určité věci
- Nemáme kritické momenty
- Nemožnost si vzpomenout na slovíčka v druhém jazyce.
- Neplnění termínů italských spolupracovníků, neplnění ničeho polských spolupracovníků
- Nevím, asi žádný.
- (2x) Nevybavuji
- Nevybavuji
- Nic
- Nic konkrétního. Všechno se rychle vyřešilo díky překladači typu DeepL.
- nic, super
- Občas je těžké se na některých věcech domluvit, když někdo neovládá nematerský jazyk na komunikační úrovni.
- občasné nedorozumění, jazyková bariéra mezi národnostmi
- Odborná terminologie v It a stavebnictví
- Plnění termínu
- Pokud si nevzpomeneme na to správné odborné slovíčko v aj.
- Popravdě žádný. Vždy plánujeme výuku společně na určité hodiny 14 dní dopředu. Zatím se nestalo, že bychom se nedomluvili

- Pracovní přístup jiných kultur, mě lehce zaskočil nebyl jsem úplně zvyklý na chat Američanů, ale s tím se dalo pracovat, pak sladění výkonu v týmu a organizační věci
- Problémy cizinců se začleněním. S komunikací. S byrokracií (komunikace s úřady, víza). Celkově ale dobrá spolupráce
- Problémy v komunikaci způsobené komunikací "na dálku". Nedostatek fyzických meetingů k poznání ostatních členů týmu a prolomení komunikačních bariér.
- Rasismus dvou členů týmu z Polska.
- Rozdílné mentality, přístup Indie vs Německo
- Rozdílné názory.
- Rozdíl v přístupu k řešení problému
- Shodnout se na věci, etické chování, jiná oblast jazykové krajiny
- Složitě vysvětlování specifických lokálních legislativních požadavků
- Složitý dialekt
- Spolupráce s americkými kolegy, kteří se nacházejí v jiném časovém pásmu, ale nic co by se nedalo zvládnout
- Spolupráce v akademickém prostředí vždy probíhaly naprosto perfektně, jak po stránce věcné, tak komunikační. V kritických momentech (organizační záležitosti) bylo vždy vše rychle a pružně vyřešeno.
- Teď nic
- Time management všech členů týmu a organizační faktory spolu s zvoleným stylem komunikace
- V mezinárodním týmu pracuji každý den, kritický moment byl možná první den.
- Volby
- (2x) Zadne
- Zadne.. pouze v rámci dojednání obchodních podmínek s klientem docházelo k obvyklým dojednáním, ani bych nenazvala konflikt

- zpoždění projektu, systémové problémy
- zvyky při prodeji
- (6x) Žádné
- Žádné, které by souvisely s národností, jazykem nebo kulturou.
- Žádné, které souvisí s národností.
- Žádné si nevybavuji.
- žádný
- žádný, šlo o basic komunikaci

Příloha 5 Otevřené odpovědi otázky č. 15

- ...
- ano člověku to dá širší životní perspektivu, naopak může docházet k nedorozuměním
- Časové dispozice, mentalita národů, občas neporozušení v rámci komunikačního jazyku
- delší čas nutný pro komunikaci
- Jazyk, kultura a pochopení mentality, vyjednávací schopnosti
- Jazyková bariéra
- Jazyková bariéra, všichni komunikují svým druhým jazykem
- Jednalo se o vynucené řešení, nelze provádět právní zastoupení v Maďarsku bez znalosti prostředí a jazyka
- JINÝ NÁHLED NA PROBLEMATIKU V KONTEXTU NÁRODNOSTI, NOVÉ ZKUŠENOSTI-VÝHODY. NEVÝHODA-NĚKDY JAZYK.BARIÉRA, JINÉ ÚROVNĚ AJ
- Jiný přístup a pohled na věc.
- Jiný přístup k plnění pracovních povinností, chtěl bych se inspirovat do budoucna.
- Jiný úhel pohledu, odlišné znalosti, rozdílný vzdělávací systém, kterým prošli
- Každá národnost vnímá jinak řešení problémů.
- Know how z jiného státu (jiné firmy).
- Komunikace a určité národnostní prvky spojené s předpojatostí. Jedná se o subjektivní pocit
- Kreativita
- Kulturní obohacení
- Lidé na východě jsou levnější, proto pro nás dělají část vývoje a výroby. Je potřeba s nimi ale pravidelně komunikovat a kvalitu práce (která naopak bývá nižší než u nás) si hlídat.

- mentalita
- Nemám srovnání
- Nemyslím si, že by slovenská národnost měla ovlivnit pozitivně nebo negativně výkonnost týmu. Nemá podle vliv na výsledky
- nevidím rozdíl
- Nezaznamenal
- no tak já se přiučila dalšímu jazyku, získala nové pohledy na věci od lidí, kteří se vzdělávali jinde. Myslím, že je fajn, vzájemně si informace předávat a pomáhat si napříč všemi národy.
- Nové poznání, metody, procvičení jazyku.
- Občas je komunikace složitější a tak musíme trávit více času vysvětlováním
- Odlišný pohled na věc (jiná východiska z hlediska zvyků, očekávání apod.)
- People from different backgrounds bring different expertise. Hyper-specialization in science often necessitates reaching out to other scientists from foreign countries.
- Porovnání zkušeností
- Práce s kolegy z celého světa je náročná v time managementu z důvodu časových zón. Pokud jednám se zákazníkem z východu a potřebuji něco zjistit od kolegů z USA, celé jednání se protahuje.
- Procvičení jazyka, poznání jiné kultury
- Rozdílné návyky ohledně pracovní doby
- Rozdíly týkající se smýšlení jedné ze stran
- Rozšíření obzorů, trénink komunikačních schopností, větší snaha pochopit se a repektovat navzájem oproti týmu složeného výhradně z Čechů
- sdílení zkušeností, zlepšování v angličtině, kulturní obohacení, možnost vyjetu do zahraničí
- Sirsi dosah

- Spolupráce zlepšuje angličtinu učitelů i žáků, rozšiřuje kulturní přehled a smazává multikulturní předsudky.
- Širší úhel pohledu
- Větší snaha ze strany všech jedinců
- Větší diverzita řešení, lidé přemýšlí jinak a napadají je jiné věci, jsou pak schopni se nad danou problematikou zamyslet jinou optikou a přijít s originálnějšími řešeními
- - větší efektivita, každý pracuje v jiný čas a žádný úkol tak neuteče
- Větší pracovní zapojení
- +: Větší snaha prezentovat svou stranu/firmu lépe (a tedy všichni se podvědomě snaží odvádět lepší práci), sebevzdělávání ve více rovinách najednou
-: jazykové bariéry, různé nároky na kvalitu, termíny, diametrálně jiné přístupy k problému, což je někdy nepředvídatelné/překvapující
- Více pohledů na věc, více zkušeností a znalostí
- Více zkušeností z různých trhů
- V mateřštině se vždy dá komunikovat v mateřštině
- Výhoda - širší pohled, rozvoj osobních znalostí, jazyk prostor pro zlepšení, navázání nových vztahů a získání nové perspektivy
Nevýhoda - jazyk a vybavenost, organizace z počátku pomalejší start a ujasnění pozic.
- Výhod bylo mnoho. Nejlepší bylo nové přátelství s mnoha lidmi
- Výhodou bylo vidět jiný přístup k práci a řešení problémů. Nevýhodou byla vesměs horší organizace času u některých kolegů jiné národnosti.
- Výhodou je možnost nahlédnout "jinam" a následně dobré a funkční procesy aplikovat u sebe. Tento případ však byl ojedinělý. Převažoval spíše opačný případ. Nebylo to vždy ani o jazykové bariéře, i když tak občas také byla problém, ovšem jiná kultura. Jiný přístup k práci a zodpovědnosti.
- Výhodou je větší množství perspektiv, pohled z více stran, člověk se také učí nové věci a rozvíjí se od zahraničních kolegů a nevýhody jsou také v tom odlišném stylu myšlení a přístupu, ale jde o zvyk a přizpůsobení se.

- Výhodou jsou kulturní rozdíly, díky kterým může každý člen týmu přijít s nějakým novým nápadem či kreativním řešením. Nevýhodou je jazyková bariéra.
- Výhodou to má za mě tu, že člověk komunikuje a procvičuje si cizí jazyk, pozná lidi z různých zemí.
- Výhodou vnímám v přístupu zahraničních kolegů a jejich možnost se podívat na problém z jiného úhlu pohledu než z české perspektivy. K tomu se váží i nevýhody, které právě spočívají v odlišném přístupu.
- Výhody - aktivní procvičování angličtiny.
- Výhody - jiný pohled na dané situace Nevýhody - jazyková bariéra
- Výhody jsou multikulturnost, trénování komunikace, nový přátelé. Nevýhody - jiné kulturní návyky, jazyková bariéra,
- Výhody - odlišný pohled na věc, jiné myšlení, jiné zkušenosti, znalost jiného prostředí a trhu, efektivní možnost spolupráce (kolegové z US pracující v jiném časovém pásmu a možnost na ně ihned navázat pracovní dobou v EU). Nevýhody - možnost nedorozumění způsobené kulturní rozdílností, jiné pracovní návyky, limit v jazyku, fyzická vzdálenost a nemožnost poznat se osobně a mitigovat tak očekávání
- Výhody pramenily v tom, že jsme použili pracovní sílu, která měla opravdový zájem se rozvíjet, pracovat a jednat v pozitivní energii.
- Výhody: Přístup ke znalostem a kontaktům zahraničních pracovníků, vytvoření mnoha kontaktů pro další spolupráci Nevýhody: Práce online/vzdálená, lehké komunikační překážky (spíše výzva, než překážka)
- Výhody - různorodost, kreativita; Nevýhody - jazyková bariéra
- Výhody: Větší znalost problematiky, lepší s přímým přístupem k informacím Nevýhody: občasná laxnost, případně neochota sdílet s týmem důležité informace
- Výhody - získání přátel z celého světa, člověk se zbaví předsudků a stereotypů, je více tolerantnější. Nevýhody nemám.
- Vyplyva ze situace nedostatek pracovníku v ČR, nezbyva jiné řešení

- Žáci mají možnost setkat se s autentickým jazykem prostřednictvím rodilého mluvčího, procvičení jazyka.
- Zadné
- Zkusenost
- Zkušnosti
- Zlepšení komunikace v cizím jazyce. Jiné kultury -> jiné pohledy.
- Z většího výběru kandidátů, když se výběr neomezuje pouze na hranice ČR, je snažší nalézt ideálního člověka pro danou pozici. Rovněž lze teoreticky hovořit o větší schopnosti mezinárodního týmu najít originální řešení na konkrétní problémy díky větší diverzitě názorů, zvyklostí a zkušeností.
- Žádné

Příloha 6 Otevřené odpovědi otázky č. 18

- ...
- –
- aby měli lidé vyšší emoční a sociální inteligenci
- Akceptovat odlišnosti a být ochotný měnit svůj přístup.
- Brát všechny členy týmu jako stejně důležité bez ohledu na příslušnost ke koncernové značce
- Častější teambuildingy a jazykové kurzy
- Fyzická setkávání na pravidelné bázi
- Fyzické meetingy (pracovní večere), pravidelné updaty týmu (kapacit, současného workload a zkušenosti), online prostředí nemůže vynahradit veškeré pozitiva f2f spolupráce
- Fyzické tresty pro líné spolupracovníky
- Harmonizační kurzy, jazykové kurzy
- Jasnější zadání některých úkolů
- Komunikace, zpětná vazba, supervize
- Lépe se v týmu poznat
- Lepší follow up.... Nepokračujeme ve spolupráci tak, jak bych si přála. Pokusím se změnit.
- Lepší příprava ať už s prací s jinými národnostmi tak jazyková příprava, nepodcenit a dale být shovívavý a trpělivý k ostatním
- Lepší příprava na práci v multikulturním týmu
- Max naučit se cizí jazyk ale není důvod oni se musí naučit český jazyk
- Mezinárodní tým musí fungovat bez ohledu na mezinárodní prvek. Jedná se o profesionály v oboru a nelze brát vsírokem týmu neustále ohledy. Postrádalo by to efektivitu a výsledek očekávaný managementem. Pokud někdo není schopen adaptace, nemůže fungovat v rámci týmu.
- Mít dostatek času na přípravu a školení jednotlivých oddělení.

- Nastavit takové komunikační prostředí, aby se lidé nestyděli mluvit.
- Nedělal bych to
- neformální společné setkání
- Největší problém je u nás management, který dlouhou dobu neuměl anglicky a neumí řešit problémy klidně. Doporučila bych školení a trénink manažerských dovedností + školení pro vedení mezinárodního týmu. Spolupráce s kolegyněmi však funguje, jak má, díky vzájemnému respektu a porozumění.
- Nemám co dodat na tuto otázku
- Nenapada me duvod, cil je dosahnout obchodnich vysledku. Nemyslim ze mezinarodni prvek by se mel projevit v ramci tymu negativne, je to o jedinci, jsme v EU.
- Nevim
- nevím
- Nevím
- (6x) Nic
- Nic.
- Nic mě nanapadá.
- Nic mě nenapadá.
- Nic není třeba
- Nic, všechno v pořádku
- Odstraňovat jazykových bariér
- Od začátku si stanovit přístupy k plnění zadanych úkolů a přístup v rámci komunikace, sjednotit je a snažit se dodržovat hodiny, kdy si každý vyčlení svůj čas na práci, to je stěžejní zejména v práci ve více časových zónách
- Otevřenější mysl všech zúčastněných stran (a větší pochopení, že stejné věci se v různých zemích mohou dělat trochu jinak)
- Otevřenost

- Pravidelná komunikace, emocionální inteligence, flexibilita a budování vzájemných vztahů a soustředění se především na danou práci
- pravidelnější schůzky s norskými kolegy (klidně online) Lepší definování společných úkolů a efektivnější rozdělení práce
- Pravidelnější setkávání.
- Pravidelné meetingy, catch-up a teambuildingy
- Pravidelné schůzky (např. jednou týdně).
- Pre seznamovací party
- Sdílený online to-do list jednotlivých stran, pravidelné cally (ale jen při zachování efektivity), předávání podkladů z předchozích nebo podobných projektů "pro inspiraci", aby byl zachován požadovaný standard a náležitosti.
- Seznamovací kick-off meeting
- Stanovit jasná komunikační pravidla, vyvarovat se předsudkům, vyhýbat se tématům náboženství nebo politiky.
- Teambuildingy
- Týdenní firemní lekce cizího jazyku
- Ujistit se, že každý člen týmu ovládá anglický jazyk alespoň na úrovni B2
- určitě nějaké to školení, jak pracovat v multikulturním týmu.
- Určit si společný cíl, mít zodpovědnost za fáze projektu, v případě potíží komunikovat a řešit problém. Ptát se, pokud nerozumím.
- Více osobních setkání nejspíše
- Více prostoru se poznat navzájem
- Více společných meetingů
- Více vzdělávání v oblasti kultur
- V mém týmu je stále většina lidí české národnosti - vzhledem k tomu, že "sekundárním" jazykem je čeština, mě v tomto ohledu zlepšení nenapadají. V případě multikulturních týmů však mohou přijít v úvahu právě různá HR školení zaměřující se na tuto oblast.

- Vše funguje jak má
- Vysvětlit proč jsem práce v týmu důležitá. I když si člověk někdy myslí, že to zvládne všechno sám, lépe a rychleji, mezinárodní tým přináší skvělé příležitosti
- Vytváření více příležitostí ke spolupráci
- Vždy je lepší se setkat face to face a pak něco resit :)
- zaměstnávat spolehlivé lidi, kteří respektují termíny
- Zapojit více AI
- Zlepšení jazykových schopností v používaném jazyce
- Zlepšit komunikaci
- Z mého úhlu pohledu je to spíš o osobních zkušenostech účastníků a o umění/ochotě komunikovat s lidmi s ohledem na kulturní rozdíly, které ovlivňují spolupráci

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Zuzana Musilová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
NÁZEV PRÁCE	Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D		
KATEDRA	KEP - Katedra ekonomie a práva	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	95		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	6		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se věnuje problematice komunikace a spolupráce v mezinárodním týmu. V teoretické části práce jsou popsány náležitosti multikulturní spolupráce, včetně komunikace a vedení. V praktické části je provedeno výzkumné šetření pomocí polostrukturovaného dotazníku. Hlavním výzkumným cílem práce bylo zjistit možné spojení mezi vznikem konfliktů a nevýhod s kulturními odlišnostmi. Dále zjistit možné výhody plynoucí z multikulturní spolupráce. Následně byla pomocí výsledků šetření a jejich analýzy navržena opatření pro zvýšení efektivity spolupráce multikulturního týmu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	multikulturní tým, mezinárodní tým, komunikace, efektivní spolupráce, efektivita, kultura, kulturní dimenze, kulturní odlišnosti, konflikt		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Zuzana Musilová		
FIELD	Specialization Human Resource Management in Global Environment		
THESIS TITLE	Communication and cooperation in international teams		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D		
DEPARTMENT	KEP - Department of Law and Economics	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES			
	95		
NUMBER OF PICTURES			
	19		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	6		
SUMMARY			
	<p>This diploma thesis deals with communication and cooperation in an international team. The theoretical part of the thesis describes the essentials of multicultural cooperation, including communication and leadership. In the practical part, a research investigation is conducted using a semi-structured questionnaire. The main research aim of the thesis was to find out the potential connection between the emergence of conflicts and disadvantages with cultural differences. Furthermore, to find out the possible advantages resulting from multicultural cooperation. Subsequently, by using and analyzing the survey results, measures were proposed to increase the effectiveness of multicultural team collaboration.</p>		
KEY WORDS			
	<p>multicultural team, international team, communication, effective cooperation, efficiency, culture, cultural dimensions, cultural differences, conflict</p>		