

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra ekonomických a manažerských studií



---

Filozofická  
fakulta

INTERKULTURNÍ KOMPETENCE PŘI ŘÍZENÍ GLOBÁLNÍCH  
VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ

Disertační práce

Autor: Ing. David Kosina

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

Olomouc 2024

## Čestné prohlášení

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

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## Poděkování

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

## Abstrakt

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

Tato disertační práce si klade za cíl analyzovat, jak důležité jsou pro organizace interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů. Řešení disertační práce je strukturováno lineárně, počínaje definováním cíle práce. Poté následuje přehled literatury, který zkoumá teoretická východiska a současný stav poznání. Na základě koncepčních prvků identifikovaných v přehledu teoretických východisek a současného stavu poznání je sestaven koncepční rámec, který je východiskem pro formulaci hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Primární data pro zodpovězení výzkumných otázek jsou sebrána prostřednictvím dotazníkového šetření oslovením profesionálů působících v globálních virtuálních týmech. V rámci tohoto dotazníkového šetření byla sebrána platná data od 120 respondentů. Sebraná data jsou následně analyzována vybranými statistickými metodami a interpretována ve vztahu k výzkumným otázkám.

Z výsledků disertačního výzkumu vyplývá, že organizace obecně považují interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů a k rozvoji interkulturních kompetencí členů globálních týmů aplikují škálu opatření. V chápání důležitosti interkulturních kompetencí však mohou být rozdíly, které souvisí se specifickými situacemi a organizačními rolemi jednotlivců. V tomto kontextu je výzkumem potvrzena specifická role leadera v globálním virtuálním týmu. Dále pak disertační výzkum přináší nové poznatky, které přispívají k pochopení fungování globálních virtuálních týmů, což je vzhledem k aktuálnosti tohoto typu práce přínosné jak z výzkumného hlediska, tak i pro organizační praxi řízení těchto týmů. Výsledky výzkumného projektu mohou být využity jako východiska pro navazující výzkumné projekty, ale také ve vazbě na profesní praxi v rámci vzdělávání a přípravy profesionálů působících v globálním prostředí.

## Klíčová slova

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

## Abstract

Global virtual teams are a phenomenon that is becoming increasingly prevalent in professional environments, and the COVID-19 pandemic has further reinforced the importance of this way of working. Global virtual teams, i. e., the teams that are geographically and culturally distributed and use information and communication technologies to communicate, are now a commonplace part of the global knowledge economy. However, closely related to the global environment is the interaction between different national cultures. The set of knowledge, skills, and behavioral elements that enable such interaction is referred to as intercultural competencies. The intercultural competencies of the members of global virtual teams are considered to be one of the factors for their successful performance of global virtual teams.

This dissertation aims to analyze how important intercultural competencies are for organizations in managing global virtual teams. The dissertation is structured in a linear way, starting with the definition of the aim of the thesis. This is followed by a literature review that examines the theoretical background and the current state of knowledge. Based on the conceptual elements identified in the review of the theoretical background and the current state of knowledge, a conceptual framework is constructed, which provides a starting point for the formulation of the main research question and sub-research questions. Primary data for answering the research questions are collected through a questionnaire survey by reaching out to professionals working in global virtual teams. In this questionnaire survey, valid data were collected from 120 respondents. The collected data is then analyzed using selected statistical methods and interpreted in relation to the research questions.

The results of the dissertation research show that organizations generally consider intercultural competence to be important for the successful functioning of their global virtual teams and apply a range of measures to develop the intercultural competence of global team members. However, the perceived importance of intercultural competences may vary depending on specific situations and the organizational roles of individuals. In this context, the research confirms the specific role of the leader in a global virtual team. Furthermore, the findings of this research can serve as a foundation for subsequent studies, as well as inform the professional practice of education and training for individuals operating in global environments.

## Key words

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

# Obsah

Grafy .....	11
Schémata .....	11
Tabulky .....	11
Úvod .....	14
1. Cíl práce a postup řešení.....	15
1.1 Úvod do řešené problematiky .....	15
1.1.1 Vývoj práce v globálních virtuálních týmech.....	16
1.1.2 Význam a implikace globální virtuální práce .....	17
1.2 Cíl práce.....	17
1.3 Postup řešení a struktura práce.....	19
2. Teoretická východiska a současný stav poznání.....	21
2.1 Aspekty řízení globálních virtuálních týmů.....	21
2.1.1 Kultura .....	24
2.1.2 Důvěra .....	30
2.1.3 Leadership.....	32
2.2 Interkulturní kompetence.....	36
2.2.1 Modely interkulturních kompetencí .....	37
2.2.2 Kulturní inteligence .....	41
2.2.3 Globální nastavení mysli .....	42
2.3 Řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech .....	47
2.3.1 Specifické kulturní kontexty v globálních virtuálních týmech .....	48
2.3.2 Sestavování a rozvoj globálních virtuálních týmů .....	50
2.3.3 Zprostředkovatelé (brokers) a facilitátoři (boundary spanners).....	53
2.4 Implikace a mezery současného stavu poznání.....	54
2.4.1 Implikace současného stavu poznání .....	54
2.4.2 Mezery současného stavu poznání .....	56
2.4.3 Návrh koncepčního rámce .....	57
3. Metodika zpracování .....	60
3.1 Výzkumné otázky.....	60
3.2 Dotazníkové šetření.....	62
3.2.1 Konstrukce dotazníku .....	63
3.2.2 Distribuce dotazníku a sběr dat.....	72
3.3 Použité analytické metody .....	73



4.	Vlastní výsledky .....	75
4.1	Výsledky sběru dat .....	75
4.2	Charakteristika vzorku.....	76
4.2.1	Demografická charakteristika vzorku .....	76
4.2.2	Organizační a profesní východiska vzorku.....	79
4.2.3	Aktivity aplikované za účelem rozvoje interkulturních kompetencí .....	86
4.3	Inferenční analýza .....	89
4.3.1	Popis analyzovaných proměnných .....	89
4.3.2	Wilcoxonův jednovýběrový test .....	97
4.3.3	Korelační analýza .....	98
4.3.4	Regresní analýza .....	99
5.	Zodpovězení výzkumných otázek a interpretace výsledků a jejich diskuse.....	108
5.1	Interpretace vlastních výsledků a zodpovězení výzkumných otázek.....	108
5.1.1	Považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů? (DVO 1).....	108
5.1.2	Jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů? (DVO 2).....	109
5.1.3	Jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů? (DVO 3) .....	109
5.1.4	Existuje vztah vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a mezi demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů? (DVO 4) .....	110
5.1.5	Existuje vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů? (DVO 5).....	111
5.1.6	Existuje vztah mezi aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů? (DVO 6) .....	112
5.1.7	Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů? (VO).....	113
5.2	Výsledky v kontextu současného stavu poznání.....	115
6.	Závěr.....	118
6.1	Naplnění cíle práce.....	118
6.2	Akademický přínos práce .....	120
6.3	Přínos pro praxi .....	121
6.4	Limity výstupů práce a návrhy dalšího výzkumu .....	122
	Annotation.....	124
	Použitá literatura a zdroje .....	125

Profil autora.....	141
Seznam publikací autora .....	142
Publikované články .....	142
Monografie.....	142
Příspěvky v konferenčních sbornících.....	142
Seznam příloh.....	144

## Grafy

Graf 1 Věková struktura a sociální pohlaví respondentů.....	77
Graf 2 Struktura respondentů dle vzdělání .....	78
Graf 3 Role v organizaci a velikost organizace .....	80
Graf 4 Délka práce pro organizaci .....	80
Graf 5 Sektorová struktura primárních organizací respondentů .....	82
Graf 6 Podíl virtuální práce v organizacích respondentů .....	83
Graf 7 Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech .....	84
Graf 8 Podíl dominantní kultury ve virtuálních týmech.....	85
Graf 9 Přehled absolvovaných školení a teambuildingových aktivit .....	88

## Schémata

Schéma 1 Výzvy globálních virtuálních týmů dle Nemiro et al. (2008).....	23
Schéma 2 Úrovně mentálního programování dle Hofstede et al. (2010) .....	25
Schéma 3 Dimenze globálního nastavení mysli.....	44
Schéma 4 Tři fáze vývoje globálního nastavení mysli .....	46
Schéma 5 Koncepční rámec výzkumného projektu .....	58
Schéma 6 Řazení dotazníku .....	71

## Tabulky

Tabulka 1 Výhody a nevýhody zapojení GVT dle Hertel et al. (2005).....	22
Tabulka 2 Přehled přístupů ke konceptualizaci kultury .....	28
Tabulka 3 Příležitosti a rizika vyplývající z kulturní diverzity virtuálních týmů .....	30
Tabulka 4 Kulturní klastry GLOBE .....	49
Tabulka 5 Přehled konstrukčních prvků obsažených dotazníku .....	63
Tabulka 6 Přehled otázek dotazníku.....	69
Tabulka 7 Přehled LinkedIn skupin využitých pro distribuci dotazníku.....	73
Tabulka 8 Přehled použitých analytických metod ve vazbě na výzkumné otázky .....	74
Tabulka 9 Konečný vzorek respondentů .....	75
Tabulka 10 Demografický profil respondentů .....	78
Tabulka 11 Organizační východiska .....	81
Tabulka 12 Sektorová struktura primárních organizací respondentů.....	82
Tabulka 13 Podíl virtuální práce v organizaci .....	84
Tabulka 14 Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech .....	85
Tabulka 15 Podíl dominantní kultury v týmech.....	86
Tabulka 16 Instruktažní rozvojové aktivity v organizaci .....	87
Tabulka 17 Teambuildingové aktivity v organizaci.....	87
Tabulka 18 Další rozvojové aktivity .....	88
Tabulka 19 Deskriptivní hodnoty proměnné Q3 .....	90
Tabulka 20 Deskriptivní hodnoty proměnné Q5.....	91

Tabulka 21 Deskriptivní hodnoty umělých („dummy“) proměnných.....	95
Tabulka 22 Přehled proměnných pro inferenční analýzu .....	96
Tabulka 23 Korelační matice vztahů mezi vybranými proměnnými .....	98
Tabulka 24 Přehled závislých proměnných .....	99
Tabulka 25 Přehled nezávislých proměnných .....	100
Tabulka 26 Logistický ordinální regresní model 1 pro závislou proměnnou Q3 .....	101
Tabulka 27 Logistický ordinální regresní model 2 pro závislou proměnnou Q5 .....	102
Tabulka 28 Logistický ordinální regresní model 3 pro závislou proměnnou Q6_ab_d.....	103
Tabulka 29 Logistický ordinální regresní model 4 pro závislou proměnnou Q6_cde_d .....	105
Tabulka 30 Logistický ordinální regresní model 5 pro závislou proměnnou Q6_f_d .....	106
Tabulka 31 Shrnutí statisticky významných výsledků regresní analýzy .....	107
Tabulka 32 Shrnutí marginálních výsledků regresní analýzy.....	107

## Zkratky a symboly:

ARPANET	Advanced Research Projects Agency Network
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CQ	Cultural Quotient
DVO	Dílčí výzkumná otázka
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness program
GVT	Globální virtuální týmy
M	Aritmetický průměr
Me	Medián
n	Velikost souboru respondentů
P	Konstrukční prvek
p-value	P-hodnota
Q	Otázka dotazníku
s	Směrodatná odchylka
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol.
VO	Výzkumná otázka

## Úvod

Využívání globálních virtuálních týmů se obzvláště v posledních letech dostává do popředí výzkumného zájmu. Zcela jistě můžeme v tomto trendu identifikovat odraz pandemie onemocnění COVID-19, která současné vnímání virtuální práce do značné míry ovlivnila. Virtualizace týmové práce je však fenomén, který proniká do organizační praxe již téměř tři dekády a jehož kořeny sahají přinejmenším do 70. let 20. století. Již v před-pandemickém období byla virtuální práce běžně využívána mnoha globálními korporacemi jako součást organizační strategie. Avšak dnes již lze k virtuální práci říci, že to, co dříve bylo považováno za konkurenční výhodu inovativních organizací, se nyní stalo nezbytností a v mnoha odvětvích novým standardem.

Virtuální práce ve své globální formě představuje pro organizace obrovský konkurenční potenciál jak s ohledem na využití globálních lidských zdrojů, tak i s ohledem na místní dosah. Z rostoucího trendu využívání globálních virtuálních týmů lze usuzovat, že organizace si jsou vědomy výhod, které tento nástroj nabízí. Rovněž lze předpokládat, že organizace si jsou také vědomy mnoha slabin souvisejících s absencí fyzického kontaktu členů virtuálních týmů.

S prací v globálním virtuálním prostředí však rovněž souvisí aspekty vyplývající z kulturní diverzity. Podcenění tohoto faktoru může mít v organizační rovině za následek nedostatečné zhodnocení strategicko-ekonomického potenciálu, který využití globálních virtuálních týmů nabízí. V manažerské rovině se pak může jednat o zvýšení rizika konfliktů, snížení kvality komunikace či nižší důvěry a celkové ohrožení koheze týmu. Problematice kulturní diverzity globálních virtuálních týmů je tedy žádoucí se věnovat jak z hlediska manažerské praxe, tak i z hlediska výzkumného.

Také tato disertační práce chce přispět k prohloubení poznatků o fungování globálních virtuálních týmů ve vztahu k aspektům spojeným s kulturní diverzitou. Práce se zaměřuje na interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů, tedy kompetence umožňující členům těchto týmů efektivně komunikovat spolupracovat navzdory kulturním odlišnostem. Práce se na interkulturní kompetence zaměřuje z pohledu jejich vnímání organizacemi jako manažerského faktoru, který souvisí s řízením globálních virtuálních týmů. Tato perspektiva byla zvolena s předsevzetím, aby získané poznatky byly přínosem nejen z výzkumného hlediska, ale také s ohledem na praktické implikace pro organizace využívající globální virtuální týmy.

# 1. Cíl práce a postup řešení

První kapitola uvádí disertační práci vymezením zkoumané oblasti – současného významu práce v globálních virtuálních týmech a vývoje této problematiky. Na vymezení problematiky navazuje stanovení cíle práce a jeho specifický rámec formalizovaný prostřednictvím stanovené hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Následně kapitola představuje zvolený postup řešení práce a strukturu práce.

## 1.1 Úvod do řešené problematiky

Globální virtuální týmy (GVT) jsou geograficky a kulturně distribuované týmy, které využívají pro vzájemnou komunikaci mediaci prostřednictvím informačně-komunikačních technologií. Jedná se tedy o týmy, které „*vykonávají svoji práci na dálku s pomocí technologie*“ (Brewer, 2015, p. xvii), napříč prostorem a časem (Lipnack & Stamps, 2000, p. 6; Wildman & Griffith, 2015; RW3 Culture Wizard, 2016) a národními kulturami (Kristof, Brown, Sims & Smith, 1998; Jaarvenpaa & Leidner 1999) a mnohdy i napříč různými organizacemi (Kubátová & Seitlová, p. 6).

Jak naznačují Scott a Wildman (2015), globální virtuální týmy jsou reakcí organizací na globální trh. Jsou to týmy, které prostřednictvím pokročilých technologií překračují hranice národních států. V souvislosti s pojmy virtuální tým a globální virtuální tým<sup>1</sup> je třeba uvést, že v počátcích fungování virtuálních týmů nemusela virtualizace nezbytně souviset s globální prací. Lipnack a Stamps (2000) uvádějí jako příklad virtualizace práce situaci v závodech Motorola USA v 80. letech 20. století. V této organizaci byly virtuální týmy distribuovány v rámci rozlehlých kampusů či různých závodů firmy nacházejících se na území USA a právě tyto týmy ve velké míře využívaly pro spolupráci virtuální práci. Jak však poznamenávají Grishaw a Kwok (1998), v současnosti je již globální rozsah jedním z typických znaků virtuálních týmů.

Jedním z charakteristických rysů globálních virtuálních týmů je jejich heterogenní povaha, na což poukazují například Peters a Manz (2008). Různost konfigurací jednotlivých globálních virtuálních týmů vychází ze snahy využít unikátní kombinace lidských zdrojů, které jsou

---

<sup>1</sup> Pojmy virtuální tým a globální virtuální tým se často v literatuře vyskytují jako synonyma. Tato práce se zaměřuje na aspekty bezprostředně související s globální povahou virtuálních týmů a z tohoto důvodu bude převládajícím používaným pojmem v této práci pojem globální virtuální tým.

dostupné pouze v globálním měřítku a pro organizace představují jedinečnou konkurenční výhodu. Proto je každý globální virtuální tým založen na specifických východiscích a potřebách organizace. V tomto ohledu uvádí autorský tým Gibson a Gibbs (2006) čtyři dimenze, na základě kterých lze virtuální tým charakterizovat. Těmito dimenzemi jsou *geografická disperze*, tedy prostorová vzdálenost mezi členy týmu; *elektronická závislost*, tedy intenzita elektronické mediace; *strukturální dynamika* nastavení týmových vztahů z hlediska jejich funkčnosti a trvání; a *národně-kulturní diverzita*. Konkrétní konfigurace každého virtuálního týmu se tak může na základě těchto hledisek lišit a vytvářet specifický profil každého globálního virtuálního týmu.

### 1.1.1 Vývoj práce v globálních virtuálních týmech

Globální virtuální týmy v současném pojetí jsou výsledkem vývoje, který lze sledovat z pohledu dvou paralelních vývojových procesů, tedy *technologických inovací* a *společensko-ekonomických souvislostí*. Tyto vývojové procesy se vzájemně ovlivňují a doplňují, a do značné míry souvisí s bipolárním uspořádáním světa po druhé světové válce a s adaptací vojenských informačních iniciativ pro civilní využití (Castells & Castells, 2009).

Významným krokem v historii virtuální týmové práce byl vznik sítě ARPANET, která je často označována jako první verze internetu (BBN, 1981; Alperin, Brown, Huang & Sandy, 2001; Rand Corporation, 2022). Tato síť umožnila rozšířené sdílení výzkumu a podporu kolaborativního publikování. Dalším technologickým milníkem je vznik elektronické pošty, neboli e-mailu, který se koncem 70. let stal populárním nástrojem pro sdílení zpráv (Hafner & Lyon, 1998; Johns a Gratton, 2013). E-mail, jako nový komunikační nástroj zefektivnil komunikaci, což vedlo k redukci tradičních hierarchických struktur a vzniku specifické komunikační etikety, tzv. netikety (Ryan, 2010). Rok 1983, kdy byl zaveden přenosový protokol TCP/IP, je často označován jako počátek moderního internetu (Ryan, 2010). Následně se informační a komunikační technologie stávají běžně dostupnými a od roku 1989 můžeme hovořit o věku síťových počítačů (*age of networked computers*) (Keen, 2015).

V současnosti jsou již globální virtuální týmy stěžejním prvkem mnoha organizací (European Investment Bank, 2022), a to díky řadě faktorů, které podporovaly jejich nárůst a přijetí. Townsend, DeMarie a Hendrickson (1998) identifikovali pět klíčových faktorů, které stojí za tranzicí k virtuálním týmům. Těmito faktory jsou 1) přechod k plošší organizační struktuře, 2) vytváření prostředí, která vyžadují meziorganizační spolupráci, 3) změny v očekáváních pracovníků, 4) posun směrem k servisně-znalostnímu prostředí a 5) rostoucí vliv globalizace.



Kromě těchto strukturálních a organizačních faktorů bylo přijetí virtuální práce také ovlivněno globálními událostmi, které měly významný dopad na cestovní a pracovní-komunikační návyky. Z tohoto pohledu jsou za určité milníky považovány teroristické útoky z 11. září 2001 a epidemie SARS v roce 2002 (Itoa & Leeb, 2005; Wilder-Smith, 2006). Nedávným a zásadním milníkem v rozvoji globální virtuální práce je pandemie COVID-19 a jak poznamenává Kniffin et al. (2021), její příchod v roce 2020 se stal přelomovým katalyzátorem pro virtualizaci týmové práce a přechod k virtuálním týmům.

### 1.1.2 Význam a implikace globální virtuální práce

Jak konstatuje, Dicken (2015), současném globalizovaném prostředí se lokální trhy propojují a tvoří globální ekonomický prostor. Pro organizace to znamená, že pouhá přítomnost na hlavních trzích již nemusí být dostačující. Jak dále poznamenávají Gupta et al. (2008), aby byly organizace globálně konkurenceschopné, musí efektivně využívat geografickou a kulturní rozmanitost.

Globální virtuální týmy hrají v tomto kontextu klíčovou roli, protože umožňují organizacím využívat kulturní a sociální diverzitu a tím vytvářet synergie v mezinárodním obchodním prostředí. Díky spolupráci napříč různými regiony a zeměmi vzniká globální virtuální trh práce, kde mohou najít uplatnění specialisté z různých částí světa. Tento přístup ke globálním talentům se stává základem pro konkurenceschopnost mnoha organizací (Mooney & Evans, 2007). Pokud se podíváme na budoucí vývoj v oblasti znalostní práce, tedy práce intelektuální povahy, založené na aplikaci znalostí a kreativity pro řešení komplexních problémů a inovací (Drucker, 1959; Nonaka & Takeuchi, 1995; Mládková, 2012), dosavadní směřování nasvědčuje, že virtuální práce bude dále nabývat na významu. Již v současnosti není možné striktně oddělovat znalostní práci vykonávanou vzdáleně od té, která se odehrává přímo na pracovišti. Stále častěji se také setkáváme s hybridním modelem práce, který kombinuje vzdálenou a prezenční formu znalostní práce (Owl Labs & Global Workplace Analytics, 2022).

## 1.2 Cíl práce

Globální virtuální týmy jsou prostředím, ve kterém dochází ze své podstaty k interkulturní interakci. Z obecných doporučení, identifikovaných v odborné literatuře vyplývá, že tato

problematika by neměla být podceňována. Zároveň však může být problematika interkulturní interakce určitým způsobem upozaděna či překryta komplexitou virtuální komunikace v globálních virtuálních týmech. V důsledku toho může být interkulturní aspekt práce v těchto týmech do jisté míry přehlížen. Z tohoto předpokladu vychází zaměření této disertační práce na přístup organizací k interkulturním kompetencím v jejich globálních virtuálních týmech. Cílem disertační práce tedy je **analyzovat, zda organizace považují interkulturní kompetence za důležité při řízení globálních virtuálních týmů.**

Cíl práce je formalizován stanovením hlavní výzkumné otázky (VO):

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

Hlavní výzkumnou otázku dále rozvíjí šest dílčích výzkumných otázek (DVO):

*DVO 1: Považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů?*

*DVO 2: Jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů?*

*DVO 3: Jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů?*

*DVO 4: Existuje vztah mezi vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a mezi demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*

*DVO 5: Existuje vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*

*DVO 6: Existuje vztah mezi aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumné otázky mají ve vztahu k hlavní výzkumné otázce kontributivní charakter, tedy přispívají k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. V rámci výzkumného řešení jsou proto nejdříve zodpovězeny dílčí výzkumné otázky a až následně je formulována odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Tento metodický přístup ke konstrukci hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek podrobně popisuje např. Andrews (2003). Hlavní výzkumné otázky i dílčími výzkumnými otázkám se dále podrobně věnuje podkapitola 3.1. Cíl práce je naplněn

zodpovězením výzkumných otázek na základě výsledků a interpretace analýzy kvantitativních dat získaných dotazníkovým šetřením.

Cíl práce i výzkumné otázky pracují s pojmem *důležitost interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů*. Tento pojem reprezentuje to, jak organizace vnímají kulturní diverzitu a interkulturní kompetence a jakou jim přiřkládají důležitost s ohledem na dosahování organizačních cílů a cílů jednotlivých globálních virtuálních týmů. *Důležitost interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů* je podrobněji definována v návrhu koncepčního rámce, který shrnuje implikace teoretických východisek a současného stavu poznání (viz podkapitola 2.4.3).

### 1.3 Postup řešení a struktura práce

Řešení disertační práce je strukturováno lineárně, počínaje definováním cíle práce (viz předcházející kapitola). Poté následuje přehled literatury, který zkoumá teoretická východiska a současný stav výzkumu souvisejícího s tématem práce (kapitola 2). Na základě koncepčních prvků identifikovaných v přehledu teoretických východisek a současného stavu poznání je sestaven koncepční rámec. Koncepční rámec je východiskem pro formulaci hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek. Pro zodpovězení výzkumných otázek je použit kvantitativní přístup. Primární data jsou sebrána prostřednictvím dotazníkového šetření a následně analyzována vybranými statistickými metodami a výsledky analýzy jsou interpretovány ve vztahu k výzkumným otázkám.

Zpracovaný přehled literatury svým zaměřením odráží výsledky systematického rešeršního postupu. Za tímto účelem byla provedena systematická rešerše vědeckých článků indexovaných v databázích Scopus a Web of Science v období od roku 2011 do roku 2021. Tento časový rámec byl zvolen s cílem zachytit relevantní vývoj a trendy v řešené oblasti a to i s ohledem na zvýšený zájem o problematiku virtuální práce během pandemie COVID-19. Postup systematické rešerše vycházel z metodiky doporučené autory Machi a McEvoy (2016). Podrobný postup systematické rešerše, tedy konkrétní kritéria pro výběr článků, včetně klíčových slov a metodiky filtrování a výběru relevantních článků podrobně uvádí příloha 1. Prostřednictvím této systematické rešerše bylo identifikováno několik dílčích oblastí výzkumu, které naznačují směry současného výzkumného zájmu v řešené oblasti. Identifikované dílčí oblasti současného výzkumu byly v rámci analýzy teoretických východisek a současného stavu

poznání doplněny o širší teoretický kontext analýzou další literatury nad rámec výběrových kritérií systematické rešerše (monografie, další relevantní výzkumné články a zdroje).

Samotná disertační práce je členěna do šesti kapitol, které svým řazením reflektují výše popsaný postup řešení.

Kapitola 1 *Cíl práce a postup řešení* vymezuje řešenou problematiku, definuje cíl práce, její strukturu a představuje postup řešení.

Kapitola 2 *Teoretická východiska a současný stav poznání* vychází z výše popsaného přehledu literatury. Kapitola je členěna do čtyř podkapitol. První tři kapitoly se věnují vlastním výsledkům rešeršního procesu. Poslední podkapitola vyvozuje implikace a výzkumné mezery vyplývající z teoretických východisek a současného stavu poznání. Podkapitolu uzavírá návrh koncepčního rámce vyvozený z koncepčních prvků identifikovaných ve vztahu k zaměření disertační práce.

Kapitola 3 *Metodické zpracování* uvádí vlastní výzkumnou část práce. Kapitola popisuje metodická východiska práce a návrh disertačního výzkumu definovaný výzkumnými otázkami. Dále, v souladu se zvoleným kvantitativním přístupem k řešení disertační práce se kapitola podrobně věnuje návrhu dotazníkového šetření, včetně zpracování dotazníku, jeho distribuce a následného sběru dat. V závěru kapitola uvádí použité analytické metody pro vlastní vyhodnocení sebraných dat.

Kapitola 4 *Vlastní výsledky* se podrobně věnuje výstupům použitých statistických metod. V rámci kapitoly jsou ve třech podkapitolách představeny výsledky sběru dat, deskriptivní charakteristika vzorku z pohledu demografických východisek, organizačních a profesních východisek a aktivit aplikovaných za účelem rozvoje interkulturních kompetencí a výsledky použitých statistických nástrojů inferenční analýzy – Wilcoxonova jednovýběrového testu, korelační analýzy a regresní analýzy.

Kapitola 5 *Interpretace výsledků a diskuse* na základě interpretace vlastních výsledků disertačního výzkumu odpovídá na stanovené výzkumné otázky. Dále kapitola předkládá diskuzi nad výsledky v kontextu současného stavu poznání.

Kapitola 6 *Závěr* uzavírá práci vyhodnocením naplnění cílů práce a shrnutím přínosu provedeného výzkumu, včetně návrhů následných výzkumných směrů.

## 2. Teoretická východiska a současný stav poznání

Druhá kapitola disertační práce předkládá přehled literatury analyzující teoretická východiska a současný stav poznání v oblasti globálních virtuálních týmů a interkulturních kompetencí. Obsah kapitoly vychází z provedené systematické rešerše vědeckých článků (viz 1.3 a příloha 1), která byla dále rozšířena o klíčové teoretické koncepty a modely. V závěru kapitola identifikuje hlavní implikace související s interkulturními kompetencemi při řízení globálních virtuálních týmů, mezery současného stavu poznání a koncepční prvky tvořící rámec současného stavu poznání zkoumané oblasti.

### 2.1 Aspekty řízení globálních virtuálních týmů

Při podobnějším pohledu na rozdíly mezi týmovou prací tradiční formou „tváří v tvář“ a virtuální týmovou prací nalezneme několik klíčových hledisek, ve kterých se tyto dvě formy odlišují. Tyto odlišnosti lze dle autorů Hertel et al. (2005) rozdělit do tří hlavních rovin: individuální, organizační a společenskou.

V *individuální rovině* se projevují výhody, jako je flexibilita, větší míra kontroly ze strany jednotlivce a empowerment (zmocnění). V této rovině se však také projevují výzvy, jako je izolace jednotlivce, riziko nedorozumění a střet různých pracovních cílů. V *organizační rovině* přinášejí virtuální týmy strategické výhody, ale zároveň na této úrovni vyvstávají výzvy, jako je složitější supervize a potřeba integrace technologií. Ve *společenské rovině* nabízí virtuální týmy příležitosti pro regionální rozvoj, avšak mohou přinést i rizika, jako je širší společenská izolace (Hertel et al., 2005). Výhody a nevýhody plynoucí ze zapojení globálních virtuálních týmů dle Hertel et al. (2005) shrnuje tabulka 1 na následující straně.

**Tabulka 1 Výhody a nevýhody zapojení GVT dle Hertel et al. (2005)**

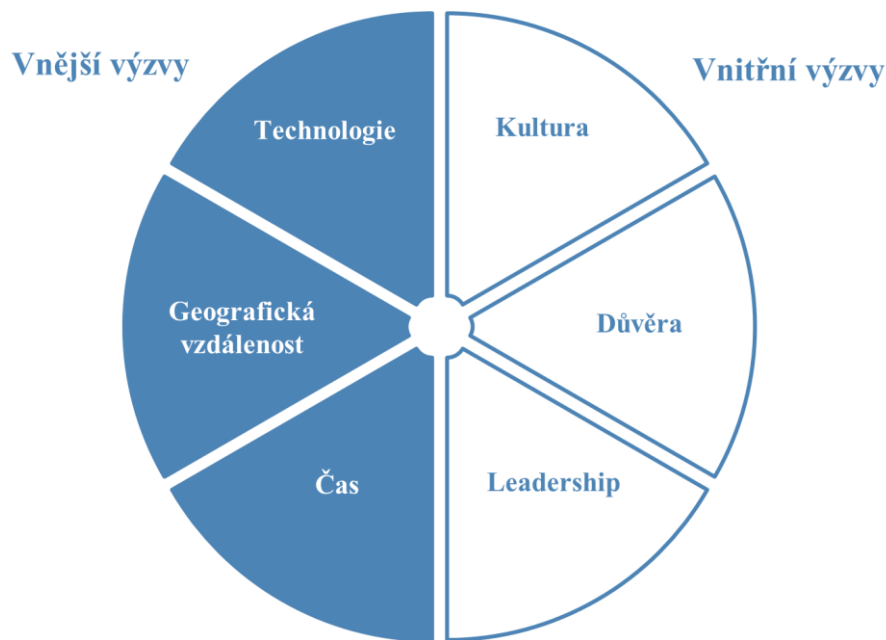
	Výhody	Nevýhody
Individuální rovina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilita</li><li>• Větší kontrola</li><li>• Motivace</li><li>• Empowerment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Izolace</li><li>• Riziko nedorozumění</li><li>• Riziko konfliktů</li><li>• Kolize povinností</li>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

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

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

Předností modelu šesti základních výzev, kterým virtuální týmy čelí, je jeho přehlednost a zároveň komplexnost znázornění vlivů působících na fungování virtuálních týmů. Při interpretaci tohoto modelu je však nezbytné uvědomit si, že tyto výzvy nestojí samy o sobě, ale vzájemně na sebe působí. Schéma 1 model výzev globálních virtuálních týmů graficky znázorňuje.

**Schéma 1 Výzvy globálních virtuálních týmů dle Nemiro et al. (2008)**



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

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

Z vnějších výzev však také vyplývají nejzřetelnější omezení virtuálních týmů. Možnost spolupracovat napříč kontinenty v rámci geograficky roztroušeného týmu s sebou nese omezení možného fyzického setkávání a možnost pracovat napříč časovými pásmy s sebou nese nároky na lepší koordinaci a organizaci práce, obzvláště s ohledem na práci a projekty vyžadující komunikaci v reálném čase (Nemiro et al., 2008). V případě technologií je limitující samotný fakt, že technologický filtr omezuje zpětnou vazbu v rámci komunikace, na což poukazuje například Brewer (2015). Nemiro et al. (2008) k tomuto dodávají, že dalším omezujícím hlediskem je potřeba pravidelně se učit používat technologické nástroje zprostředkující komunikaci.

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

Výše uvedené vnitřní aspekty sice představují samostatné oblasti, se kterými se musí globální virtuální tým konfrontovat, avšak lze mezi nimi identifikovat vzájemné vztahy a působení. Následující podkapitoly 2.1.1, 2.1.2 a 2.1.3 se blíže zabývají jednotlivými vnitřními výzvami modelu výzev globálních virtuálních týmů definovaného týmem Nemiro et al. (2008), tedy kulturou, důvěrou, vedením v kontextu interkulturních aspektů řízení globálních virtuálních týmů včetně jejich vzájemných souvislostí.

### 2.1.1 Kultura

Jedním z prvních vymezení pojmu kultura je definice zakladatele disciplíny kulturní antropologie, Edwarda Tylora. Tylor (1871) dává pojem *kultura* do přímé souvislosti s pojmem *civilizace* a uvádí, že kultura je soubor přesvědčení, hodnot a zvyků, jejichž nabytí bezprostředně souvisí s podstatou jednotlivce, jako člena společnosti. V moderním pojetí je však kultura velmi komplexní pojem, pro který je k dispozici velké množství definic<sup>2</sup> nahlížejících na kulturu z různých perspektiv (Kroeber & Kluckhohn, 1967).

Edward Hall, jeden ze zakladatelů interkulturní komunikace jako odborné disciplíny, konstatuje, že kultura je médium, které proniká do všech oblastí lidské existence. Kultura ovlivňuje jednání a konání jednotlivců, způsob jakým se vyjadřují, řeší problémy, organizují svoji společnost, včetně ekonomických a správních systémů (Hall, 1989, pp. 16-17). Dále Hall (1989) s odkazem širší shodu uvádí ke kultuře, že a) kultura není vrozená, jedná se o naučený koncept; b) různé aspekty kultury jsou vzájemně propojené a jejich změny se vzájemně ovlivňují; a c) kultura je sdílená a definuje jednotlivých skupiny.

Hofstede et al. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) nahlíží na kulturu jako na „*software myslí*“, který je součástí myšlení, pocitování a jednání. V tomto pojetí je kultura spolu s lidskou povahou a osobností konkrétního jedince jednou ze tří z vrstev lidského mentálního programování. V tomto modelu je lidská povaha základní vrstvou vyjadřující vlastnosti společné všem jedincům lidského druhu. Kultura tvoří druhou – prostřední vrstvu modelu.

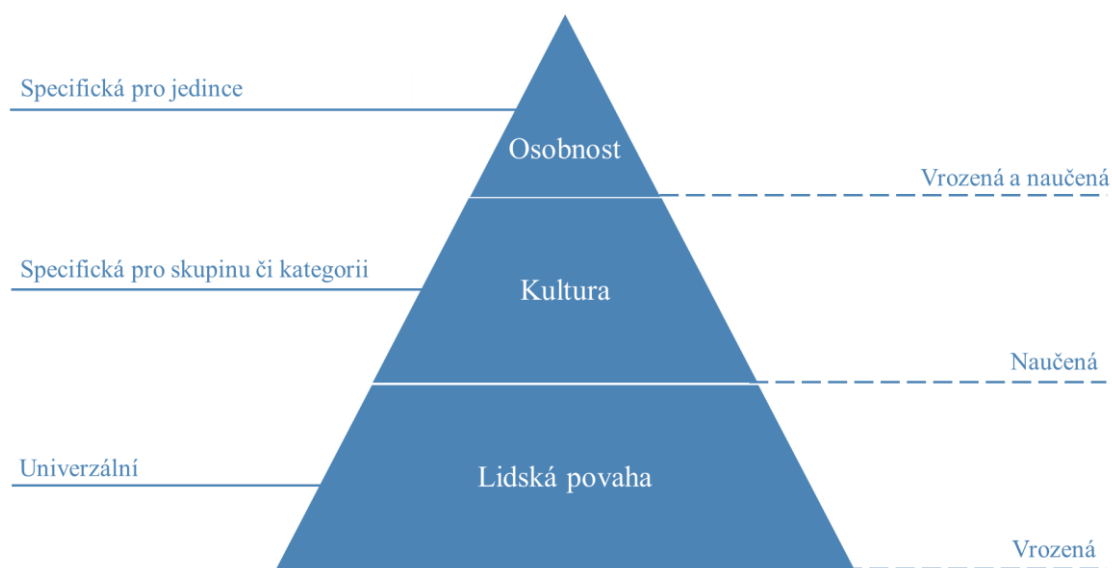
---

<sup>2</sup> Kroeber a Kluckhohn (1967) uvádí 160 definic kultury.



Pomyslně nad kulturou se nachází poslední, překrývající vrstva, která představuje osobnost daného jedince. Koncept úrovně mentálního programování znázorňuje schéma 2 níže.

**Schéma 2 Úrovně mentálního programování dle Hofstede et al. (2010)**



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

Kulturu celkově chápat jako sdílený systém přístupů, přesvědčení, hodnot a chování, které lze dále zasadit do různých specifických kontextů (Zakaria, 2017; Gibson, 2002; Karahanna, Evaristo & Srite, 2005; Kaarst-Brown & Evaristo, 2002). Z hlediska interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech je podstatný specifický koncept *národní kultury*, který vychází z národního prostředí jednotlivce (Zakaria, 2017)<sup>3</sup>. V této souvislosti doplňuje definice kultury interkulturalistický přístup, který předpokládá, že příslušnosti k určité kultuře si není jedinec vědom, dokud není konfrontován s kulturou odlišnou (Bennett, 2015, p. 193).

Pro konceptualizaci interkulturních rozdílů v národních kontextech jsou již tradičně používány tzv. dimenzionální přístupy. Dimenze představují kontinuum určitého aspektu, které je definováno krajními mezemi reprezentovanými určitou absolutní kvalitativní hodnotou. V současnosti je k dispozici několik dimenzionálních modelů kultury. Odborné zdroje zabývající se interkulturními kompetencemi v globálních virtuálních týmech odkazují nejčastěji na koncepty E. T. Halla a G. Hofstede.

<sup>3</sup> Dalšími specifickými přístupy mohou být *regionální kultura*, *etnická kultura*, *náboženská kultura*, *genderová kultura*, *generační kultura*, *Sociální kultura/profesní kultura*, *organizační kultura/korporátní kultura*, *technologická kultura* či *třídní kultura*. (Zakaria, 2017; Gibson, 2002)

### *Konceptualizace kultury dle E. T. Halla*

E. T. Hall postupně formuloval tři základní dimenze kultury. Jsou jimi: 1) *čas* (Hall, 1980/1959); 2) *prostor* (Hall, 1966); a 3) *kontext* (Hall, 1989/1976). V rámci *vnímání času – chronemiky* se Hall zabývá přístupem k urgenci, variabilitě trvání, souběžnosti dějů a aktivnímu jednání. Jako dimenze interkulturní komunikace zmiňuje především pojetí souběžnosti dějů. Meze této dimenze tvoří *monochronické* chápání času a *polychronické* chápání času. *Monochronické* kultury chápou čas jako souslednost jednotlivých dějů, kdy každá probíhá v jednom okamžiku. Tyto kultury kladou důraz na jasnou definovanost akcí v čase a jejich přesné plnění. Naproti tomu *polychronické* kultury chápou čas především z pohledu daného okamžiku. Plánování času se tedy zásadně liší od *monochronického* pojetí. Čas je vnímán mnohem flexibilněji a procesy jsou vnímány jako souběžné (Hall, 1959).

*Prostor*, tedy *proxemika* jako dimenze interkulturní komunikace se v Hallově pojetí zabývá vztahem kultur k tzv. neformálnímu prostoru. Vnímání osobního prostoru z pohledu jednotlivých kultur se promítá nejen do běžné mezilidské komunikace, ale také do komunikace profesní a do organizačního chování na pracovištích. V rámci této dimenze Hall (1966) rozlišuje čtyři druhy komunikační vzdálenosti: *intimní vzdálenost (intimate distance)*, *osobní vzdálenost (personal distance)*, *společenskou vzdálenost (social distance)* a *veřejnou vzdálenost (public distance)*. Do komunikace prostřednictvím osobního prostoru také v závislosti na kulturních standardech vstupuje hierarchie, věk či pohlaví (Hall, 1966).

*Kontext* je z pohledu Halla dimenzí interkulturní komunikace, kterou ohraničují krajní meze *nizkokontextová komunikace* a *vysokokontextová komunikace*. Kultury založené na nizkokontextové komunikaci formulují informaci explicitně a v rámci takovéto komunikace se neočekává skrytý význam jako v případě verbální či psané komunikace. Klíčovou roli hraje to, co je sděleno. Naproti tomu v případě kultur založených na vysokokontextové komunikaci ustupuje vlastní obsah verbálního či psaného vzkazu do pozadí a pro celkovou interpretaci vzkazu jsou důležité souvislosti a napsaná pravidla. Je tedy přikládána důležitost tomu, jak je vzkaz předán příjemci informace (Hall, 1979).

### *Konceptualizace kultury dle G. Hofstede*

Dimenzionální model G. Hofstedeho je jedním z nejčastěji citovaných modelů. Tento model vychází z výzkumu interkulturních rozdílů, které G. Hofstede publikoval v monografii *Culture's consequences* (Hofstede, 1980) a následně dále rozpracoval pro širší publikum v monografii

Cultures and Organizations (Hofstede, 1997) a jejích následných vydáních (Hofstede et al., 2010). Hofstedeho model ve své konečné podobě pracuje s šesti kulturními dimenzemi: 1) *Vzdálenost moci*; 2) *Vyhýbání se nejistotě*; 3) *Individualizmus – kolektivismus*; 4) *Maskulinita – feminita*; 5) *Dlouhodobá – krátkodobá orientace*; a 6) *Požitek – odpírání*.

Dimenze *vzdálenost moci* odráží rozdíly v přístupu národních kultur k nerovnostem ve společnosti, vyjadřuje míru akceptace nerovnoměrného rozdělení moci a je definována jako míra, s jakou méně mocní členové institucí a organizací přijímají nerovnoměrné rozdělení moci. *Vyhýbání se nejistotě* vyjadřuje, jak národní kultury čelí nejistotě a je definováno jako vnímaná míra ohrožení nejistotou nebo neznámými situacemi v různých kulturách. Dvoj-dimenze *Individualismus a kolektivismus* se vztahuje k tomu, jak jsou v kulturách hodnoceny vztahy mezi jedinci a skupinami. Dvoj-dimenze *maskulinita a feminita*, která není vázána na biologické pohlaví, ale na charakterové vlastnosti ve společnosti, je definována v kontextu sociálních a genderových rolí. *Dlouhodobá a krátkodobá orientace* se zaměřuje na vnímání času v kulturách, přičemž *dlouhodobá orientace* zdůrazňuje budoucí odměny a *krátkodobá orientace* se zaměřuje na současnost a minulost. *Požitek a odpírání*, poslední dimenze doplněná do Hofstedeho modelu, vyjadřuje kulturní předpoklady ve vztahu k uspokojování potřeb a dosažení cílů (Hofstede, 1991; Hofstede et al., 2010).

Na Hofstedeho model, a na další autory (např. na Kluckhohn & Strodeback, 1961) do jisté míry navazuje projekt GLOBE – Global Leadership and Organizational Behaviour, který definuje devět dimenzí národních kultur (Chhokar, Brodbeck & House, 2007). Hofstedeho model je však také předmětem Fangem (2003) formulované kritiky, pro údajnou nekoherentnost a nepřesnou interpretaci čínských národních hodnot v rámci později přidaných dimenzí.

Alternativním modelem k modelu G. Hofstedeho je model sedmi dimenzí, který konceptualizoval Fons Trompenaars (1993). Trompenaars (1993) definoval celkem 7 dimenzí interkulturní komunikace. Pět z těchto dimenzí, zaměřených na mezilidské interakce bylo adaptováno z modelu vztahových orientací T. Parsonse (1951) a aplikováno na interkulturní dilemata. Další dvě dimenze, zaměřené na přístup k času a prostředí, byly přidány Trompenaarsem a Hampden-Turnerem (1999) a rozšiřují původní model o další aspekty vnímání v různých kulturách.

V současných zdrojích zaměřených na prostředí globálních virtuálních týmů se však také objevují výzvy k aktualizaci a doplnění tradičních modelů kulturních dimenzí (např. Krammer et al., 2017). Přehled nejrozšířenějších přístupů ke konceptualizaci kultury, včetně

modelů Trompenaars & Hampden-Turner (1999) a GLOBE (Chhokar et al, 2007) uvádí tabulka 2 níže.

**Tabulka 2 Přehled přístupů ke konceptualizaci kultury**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

### *Kultura jako aspekt globálních virtuálních týmů*

Odborná literatura zdůrazňuje význam interkulturní komunikace v globálních virtuálních týmech pro jejich efektivitu a poukazuje na kulturu jako významný faktor ovlivňující řízení a výkon těchto týmů (Nemiro et al., 2007; Wildman & Griffith, 2015; Brewer, 2015). Globální virtuální týmy, na rozdíl od kolokovaných týmů, tedy týmů fungujících ve stejné fyzické lokaci, nedisponují jednotným kontextem vycházejícím z jedné geografické a kulturní lokality, což je charakteristické sdílením jazyka, historie a pracovních norem. Naopak, globální virtuální týmy si musí vytvářet vlastní kontext integrací různorodých kulturních a pracovních norem jednotlivých členů, což představuje specifickou výzvu v oblasti týmové koordinace a komunikace (Gibson & Cohen, 2003). Tvorba tohoto společného kontextu probíhá v rámci tzv.

procesu *akulturalizace*. Tento proces v globálních virtuálních týmech zahrnuje aktivní účast a vzájemné ovlivňování členů týmu při vytváření společného kontextu, který integruje různé kulturní a pracovní normy jednotlivců (Lee, 2014). Během akulturalizace se identifikují jednotlivé kontexty přítomné v globálních virtuálních týmech a postupně se formuje unikátní „*interkultura*“, specifická pro daný tým (Gibson & Cohen, 2003; Brewer, 2015). Akulturalizace také zahrnuje sdílení kontextuálních znalostí mezi členy týmu, aby se překlenuly potenciální mezery v porozumění a koordinaci (Gibson & Cohen, 2003).

Kulturní diverzita globálních virtuálních týmů je atribut, ze kterého mohou globální virtuální týmy benefitovat a postavit na něm svoji strategii pro maximalizaci efektivity. Na druhou stranu však tato rozmanitost klade významně větší nároky na vedení globálních virtuálních týmů a na komunikaci, která je už sama o sobě omezena svojí virtuální povahou (Shachaf, 2008). Pozitiva vyplývající z kulturní diverzity globálních virtuálních týmů spočívají například v lepší znalosti lokálních kontextů a v efektivitě rozhodovacích procesů díky širšímu spektru perspektiv (Shachaf, 2008). Haas a Mortensen (2016) také poukazují na to, že kulturní diverzita také umožňuje týmům kreativněji interpretovat své cíle a formovat inovativní vnitřní struktury. Negativní dopady kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech mohou zahrnovat nedorozumění vyplývající z kulturních rozdílů v komunikaci a chování, jako jsou vnímání hierarchie a času či míra přímocárnosti (Shachaf, 2008). Tyto kulturní nesrovnalosti, potenciálně zesílené omezenou zpětnou vazbou ve virtuálním kontextu, mohou být dále komplikovány jazykovými bariérami, pokud týmoví členové nejsou rodilými mluvčími společného komunikačního jazyka.

Pro dosažení správné funkčnosti a efektivity globálních virtuálních týmů je tedy nezbytné hledat optimální rovnováhu mezi diverzitou týmu a komunikačními schopnostmi uvnitř týmu (Hertel et al., 2005). Hlavní přínosy a omezení vyplývající z kulturní diverzity globálních virtuálních týmů shrnuje tabulka 3 na následující straně.

**Tabulka 3 Příležitosti a rizika vyplývající z kulturní diverzity virtuálních týmů**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.1.2 Důvěra

Důvěra, je často zmiňována jako jeden ze sporných prvků práce s omezeným osobním kontaktem. Na počátku pronikání virtuálních týmů do profesní interakce byla často zmiňována klíčová role osobního a fyzického kontaktu pro vybudování důvěry mezi členy týmu. Takovéto stanovisko zastává např. Handy (1995). Naproti tomu jiní autoři, jako například Jaarvenpa a Leidner (1999) již v 90. letech 20. století vnímali právě roli důvěry jako klíčový faktor pro překonávání geografické a organizační vzdálenosti a disfunkcí ve virtuálních týmech. Nejednoznačný pohled na důvěru však lze zaznamenat ještě i v poměrně nedávné době. Příkladem může být přesvědčení autorské dvojice Huczynski a Buchanan (2013), že virtuálně může úspěšně probíhat pouze jednoduchá pracovní interakce. Argumentem je, že složitější mezilidská interakce založená na vyšší úrovni úsudku vyžaduje takovou úroveň důvěry, které není možné dosáhnout ve virtuálním prostředí (Huczynski & Buchanan, 2013). Současné organizační trendy a zejména pak dopady pandemie onemocnění COVID-19 však ukazují, že je možné řídit a vést týmy ve virtuálním prostředí. Nicméně, vzhledem ke své abstraktní povaze zůstává důvěra, jako faktor determinující maximalizaci přínosů globálních virtuálních týmů, často ve stínu více viditelných vnějších výzev virtuálních týmů – tedy technologie, času a vzdálenosti (Nemiro et al., 2008).

### *Role důvěry v týmové spolupráci*

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

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

### *Role důvěry ve virtuální spolupráci*

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

Vznik takovéto rychlé důvěry je z hlediska virtuálních týmů klíčový, (Blomqvist, 1997) právě proto, že většina virtuálních týmů je vytvářena na základě aktuální potřeby (ad hoc týmy) a není tedy dostatek času pro hlubší budování mezilidských vztahů (Crisp & Jarvenpaa, 2013). Počáteční rychle budovaná důvěra pomáhá virtuálním týmům vykonávat činnosti orientované na cíl, což vede k prohlubování důvěry. Jinými slovy, vysoká úroveň počáteční – rychle budované důvěry vytváří předpoklad pro vytvoření hluboké důvěry v týmu (Crisp & Jarvenpaa, 2013), jejíž utváření je dlouhodobým procesem (Reina & Reina, 2006).

Autoři se shodují, že důvěra ovlivňuje úspěch virtuálního týmu stejným způsobem, jako je tomu v případě týmů kolokovaných (Wilson, Straus & McEvily, 2006; Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008; Duarte & Tennant Snyder, 2001; Ubell, 2010) Enrique a Joel (2020) považují důvěru za klíčový faktor pro dosažení efektivity globálních virtuálních týmů. Gold (2005) zdůrazňuje významnost komunikace při tvorbě důvěry v týmu. Roli komunikace v tvorbě důvěry zdůrazňují i Jaarvenpa a Leidner (1999). V novějších zdrojích pak tento názor reprezentují Tan, Teoh a Cheach (2018), kteří důvěru, komunikaci a tvorbu vztahů dále dávají do souvislosti s výkonností virtuálních týmů.

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

### 2.1.3 Leadership

*Leadership*, tedy vedení, představuje poslední vnitřní výzvu globálních virtuálních týmů. Tato oblast je často spojována s manažerskými disciplínami, přičemž termíny *leadership* a *management* jsou někdy zaměňovány či považovány za částečná synonyma. Leader však nemusí být vždy formálně jmenovaným manažerem. Naproti tomu, úspěšný manažer by měl plnit roli leadera jako jednu ze svých interpersonálních rolí (Yukl & Gardner, 2020). Úlohou



manažera-leadera je integrovat a směřovat svůj tým k dosažení cílů, poskytovat pokyny, udržovat motivaci a vytvářet pozitivní pracovní prostředí dané organizační jednotky, přičemž leadership se projevuje ve všech manažerských aktivitách (Yukl, 2013).

V širším vymezení leadershipu jako domény v rámci manažerských disciplín panuje spíše obecná shoda. Z hlediska definice je však k dispozici množství konceptů reflektujících různé historické vlivy a perspektivy. Jeden z možných definičních přístupů chápe leadership jako proces. Yukl a Gardner (2020) dokonce konstatují, že většina definic leadershipu nějakým způsobem proces zohledňuje. Proces jako jeden předpokladů identifikuje také Northouse (2015). Leadership lze podle Northouse (2015) definovat jako proces, kde jednotlivec ovlivňuje skupinu k dosažení konkrétních cílů. Tuto definici Yukl a Gardner (2020) rozšiřují o aspekty konsensu ohledně cílů a facilitace úsilí k jejich dosažení. Přestože je definování leadershipu jako procesu jasné a jednoznačné, existují i alternativní konceptualizace. Northouse (2015) a Yukl a Gardner (2020) identifikují různé přístupy k definování leadershipu, které lze kategorizovat do pěti skupin: 1) leadership jako osobnostní rys; 2) behaviorální přístup; 3) přístup zaměřený na moc a její uplatňování; 4) přístup zohledňující situační faktory; a 5) přístup orientovaný na hodnotová přesvědčení leadera.

Aktuální trendy v pojetí leadershipu poměrně dynamicky odráží současné společenské změny a okolnosti. Konkrétně se jedná o tři klíčové faktory: digitalizaci, globalizaci a konektivitu. V souvislosti s těmito faktory a předpokládaným vývojem znalostní práce se dokonce hovoří o konceptu „*nové práce*“ (Helmond, 2021; Bergmann, 2019). *Nová práce* zahrnuje a) flexibilitu v pracovní době, místě a strukturách; b) kolaborativní práci; c) zapojení globálních virtuálních týmů; d) diverzitu a rovnost; a e) interdisciplinární přístup. Tento trend, urychlený globální pandemií COVID-19, také ovlivňuje pojetí leadershipu, kdy dochází k ústupu od stylů vedení zaměřených na leadera k modelům, které upřednostňují skupinové a participativní rozhodování (Helmond, 2021).

### *Leadership v globálních virtuálních týmech*

Leadership v globálních týmech se vyznačuje zvýšenou komplexitou prostředí a vazeb, což klade na leadery specifické požadavky. Tato komplexita, včetně virtuálního aspektu fungování týmů, může být dle Mendhalla (2017) definována čtyřmi hlavními dimenzemi:

1. *Multiplicita*: Globální leader musí řešit širší spektrum situací ve srovnání s lokálními leadery.
2. *Provázanost*: Projevuje se například ve formách virtuální práce.
3. *Zvýšená nejednoznačnost*: V kontextu virtuální komunikace se projevuje sníženou zpětnou vazbou a je umocněna kulturní diverzitou týmu.
4. *Dynamičnost*: Vyplývá ze součinnosti předchozích tří dimenzí.

Vzhledem k této komplexitě a aktuálním faktorům ovlivňujícím znalostní práci se v globálních virtuálních týmech uplatňují nové přístupy k vedení a je patrný přechod od autoritativních stylů vedení ke stylům s kolektivním rozhodováním a konsenzuálními prvky.

Z hlediska behaviorální teorií leadershipu je v globálních virtuálních týmech preferovaným především tzv. „*transformační leadership*.“ (Northouse, 2015; Braga, 2008) V porovnání s tzv. „*transakčním přístupem*“ k leadershipu, který k motivaci následovníků k naplnění stanovených cílů využívá pobídky a tresty, se transformační leadership zaměřuje na proměnu postojů, hodnot a etiky vedených a směřuje je k definovanému cíli (Northouse, 2015; Nemiro, 2008). Vhodnost transformačního přístupu vychází mimo jiné ze samotné povahy virtuálních týmů, které jsou obvykle vytvářeny za účelem splnění konkrétního cíle, mají tendenci být více rovnostářské (Brewer, 2015). Transformační přístup je ve virtuálním prostředí vhodný svým zaměřením na členy týmu a rozvoj jejich pozitivních vlastností, což se pozitivně odráží v motivaci členů týmů, vyvažuje nedostatek osobního kontaktu a zvyšuje vzájemnou důvěru v týmu (Nemiro, 2008). Aplikace transformačního přístupu se v případě virtuálních týmů pozitivně odráží na výkonnosti týmu více než v kolokovaném prostředí (Purvanova & Bono, 2009).

Distribuovaná povaha globálních virtuálních týmů je rovněž prostředím vhodným pro různé formy sdíleného vedení (Goldsmith, Govindaranjan, Kaye & Vicere, 2002). Sdílený leadership (*Shared leadership*) je koncept, kdy jednotliví členové týmu v určitých oblastech či situacích přebírají roli leaderů a přispívají tím k celkovému úspěchu týmu. V praxi sdílený leadership probíhá tak, že jednotliví členové vstupují dle aktuální potřeby do role leaderu a pak roli dále dle aktuální situace předávají (Wang, Waldman, & Zhang, 2014). Toto sdílení vedení může mít také podobu odpovědnosti za zvláštní projekty, sdílení dobrá praxe, vzájemného coachingu v oblastech odbornosti či mentoringu nových členů (Helmold, 2021).

Leader v globálních virtuálních týmech hraje klíčovou roli v ovlivňování týmové efektivity, což zahrnuje produktivitu, rozdělení zdrojů, rozhodování a inovace (Liao, 2017; Northouse, 2015; Parker, 1990). Leader také významně ovlivňuje směřování týmu, motivaci členů, rozvoj

dovedností a formální struktury týmu, a ve virtuální prostředí také bariéry spojené s globální distribucí a diverzitou týmu (Yukl & Gardner, 2020). V kontextu procesů probíhajících v globálních virtuálních týmech je role leadera zásadní při nastavení činnosti týmu, což zahrnuje a) budování týmu na základě dovedností a charakteristik členů týmu a jejich schopnosti mezi sebou v globálním virtuálním prostředí (Marks et al., 2001); b) stanovení směru ve vztahu k misi a cílům týmu; c) rozvíjení dovedností členů dle specifických potřeb globálních virtuálních týmů (Marks et al., 2001); a d) zajištění komunikace vytvořením sdíleného kontextu a zpětné vazby (Marks et al., 2001; Carter et al., 2012; Morgeson et al., 2010). V rámci vlastního fungování globálního virtuálního týmu je role leadera klíčová z hlediska a) větších nároků na monitoring vyplývajících z virtuální - distribuované povahy globálního virtuálního týmu; a b) zajištění nezbytných propojení virtuálního týmu s externími vstupy či jednotlivci (Morgeson et al., 2010).

#### *Osobnost leadera v globálním prostředí*

Jedním z přístupů ke zkoumání leadershipu je zaměření na osobnostní rysy a dovednosti, kterými by měl leader disponovat (tzv. *trait approach*). Osobnostní rysy jsou stabilní dispozice ovlivňující chování, zatímco dovednosti reflektují schopnost efektivního výkonu (Yukl & Gardner, 2020). Tyto atributy mohou být vrozené nebo naučené (Arvey, Zhang, Avolio, & Krueger, 2007). Globální leader by měl mít specifické vlastnosti, které jsou v mezinárodním kontextu kritické, např. zvědavost a empatii (Osland, Mendenhall & Li, 2019), a jsou v globálním prostředí považovány za klíčovější než v lokálním (Osland et al., 2019; Goldsmith, Greenberg, Hu-Chan & Robertson, 2003).

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

Přístup leadera k diverzitě a jeho schopnost efektivně komunikovat napříč kulturami jsou důležité s ohledem na to, že vedoucí globálního virtuálního týmu je behaviorálním vzorem,

který jde ostatním členům týmu příkladem v řešení interkulturních komunikačních situací a zároveň spravuje a udržuje vnitřní kulturu (*interkulturu*) virtuálního týmu (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008, p 218; Lee, 2014)

Freedman (2008) poznamenává, že leaderi jsou obvykle vzhledem ke své vzdělávací přípravě a profesní praxi v zemi původu silnými prototypy svých národních kultur. Jak dodává Zakaria (2017), to se projevuje ve stylu vedení a komunikace a pracovních návycích (přístupu k řízení, stylu jednání, rozhodování, řízení času). Globální prostředí tedy klade nároky na leadera samotného z hlediska aplikace stylu řízení v kulturně diverzifikovaném prostředí a dále pak z hlediska facilitace interkulturní interakce mezi členy týmu. Úlohou leadera je vytvářet prostředí s dostatečnou zpětnou vazbou a vzájemným porozuměním, minimalizovat a řešit konflikty způsobené kulturními rozdíly a posilovat důvěru, která je klíčovým faktorem úspěchu globálního virtuálního týmu (Biermeier- Hanson & Nieminen, 2018).

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

## 2.2 Interkulturní kompetence

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

Jednotlivé přístupy k podrobné definici interkulturních kompetencí se zpravidla nějakým způsobem odvolávají k již výše zmíněným prvkům, tedy – znalostem (*knowledge*), dovednostem (*skills*) a postojům a stanoviscím (*attitudes*) (Byram, Nichols & Stevens, 2001, Onorati, Bednarz, & Comi, 2011) *Znalosti*, jako kognitivní složka interkulturních kompetencí (Bennet, 2015), zahrnují porozumění sociálním procesům a jejich projevům (Byram et al., 2001), a také zahrnují kulturní a jazykové povědomí a znalosti o širším kontextu, jako jsou kulturně společenské reálie (Deardoff, 2015). *Dovednosti* zahrnují naslouchání a uvědomování si

explicitních i implicitních informací, hlubší pozorování (*observing*) za účelem identifikace neverbálních a kontextových podnětů, sebereflexi, empatii a schopnost analyzovat z různých perspektiv. V oblasti komunikace jsou klíčové dovednosti spojeny s verbální a neverbální komunikací, vědomou komunikací a schopností dekodovat a přizpůsobovat komunikační kód pro potřeby interkulturní interakce (Deardoff, 2015.) *Postoje a stanoviska* představují v rámci interkulturních kompetencí behaviorální složku (Bennet, 2015), která spočívá především ve zvědavosti a otevřenosti a ochotě relativizovat vlastní kulturní přesvědčení a chování (Byram et al., 2001). Dále pak to je myšlenková otevřenost a neposuzování, úcta a tolerance (Deardoff, 2015).

S teoretickým konceptem interkulturních kompetencí se však pojí i další, podobné, či do určité míry překrývající se koncepty a termíny jako jsou například interkulturní komunikativní kompetence, transkulturní komunikační kompetence, schopnost mezikulturní adaptace (*cross-cultural adaptive ability*), případně interkulturní citlivost (Matveev, 2016), globální kompetence, kulturní kompetence, kulturní inteligence, mezinárodní založení (*international mindedness*), multikulturní kompetence, globální občanství (*global citizenship*) či globální učení (Deardoff, 2015).

V různých odvětvových či geograficko-kulturních sektorech převládají z hlediska terminologie preference. Deardoff (2015) uvádí, že Evropě a v rámci Organizace spojených národů je preferován termín *Interkulturní kompetence*<sup>4</sup>. V asijských zemích jako Čína a Japonsko jsou často používány termíny jako "*globální talent*" a "*globální rozvoj lidských zdrojů*". V obchodním a profesním kontextu jsou to pojmy jako "*efektivita napříč kulturami*", "*globální leadership*" a "*kulturní inteligence*", či koncept "*globálního nastavení mysli*" (global mindset) (Deardoff, 2015).

### 2.2.1 Modely interkulturních kompetencí

K systematickému specifikování interkulturních kompetencí je možné přistupovat z mnoha hledisek, což potvrzuje širě dostupných modelů a přístupů. Pro jednodušší navigaci v přístupech k interkulturním kompetencím lze existující modely kategorizovat podle společných charakteristik. Uváděnými typy modelů interkulturních kompetencí jsou *kompoziční modely*,

---

<sup>4</sup> Termín *interkulturní kompetence* je také používán v rámci této disertační práce.

vývojové modely, adaptační, vztahové či kauzálně-procesní modely (Spitzberg & Changnon, 2009; Matveev, 2016).

*Kompoziční modely* interkulturních kompetencí jsou svojí konstrukcí nejbližší definici interkulturních kompetencí předložené v úvodu této kapitoly. Podstatou kompozičního přístupu je důraz na výčet relevantních charakteristik, často odvozených ze znalostí, dovedností a behaviorálních složek (Spitzberg & Changnon, 2009). Jako příklad lze uvést model Spitzberga a Cupbacha (1984), který specifikuje kompetence ve třech dimenzích:

- 1) *Znalost kultury*: informace o lidech a kultuře, znalost kulturních hodnot, přesvědčení a chování, porozumění verbálním a neverbálním situacím, znalost normativních očekávání v rámci interakce, mechanismus osvojování si znalostí (Matveev 2016; Spitzber & Cupbach, 1984).
- 2) *Získané dovednosti*: schopnost chovat se dle očekávání; schopnost plynulé situační interkulturní interakce, verbální i neverbální interakce, schopnost správně vyjádřit kontext (např. urgentnost, expresivnost, obavy) (Matveev 2016; Spitzber & Cupbach, 1984).
- 3) *Osobnostní charakteristika a motivace*: touha zapojit se do konverzace, očekávání přínosů interkulturní komunikace, snížená míra obav z interkulturní komunikace, snížené vnímání sociálního odstupu, ochota komunikovat napříč kulturami (Matveev 2016, Spitzber & Cupbach, 1984).

Jako druhý příklad lze uvést model globálních kompetencí (Hunter et al., 2006), který se zaměřuje na definování znalostí, dovedností a postojů, které jsou nezbytné pro to, aby byl jednotlivec považován za globálně kompetentního. Tento model pracuje následujícími složkami:

- 1) *Behaviorální složka*: neposuzující reakce, otevřenost, diverzita a přijetí rozdílů.
- 2) *Kognitivní složka*., znalost globalizačních procesů a světové historie.
- 3) *Dovednostní složka*: schopnost spolupráce napříč kulturami, schopnost identifikovat kulturní rozdíly pro globální konkurenceschopnost, schopnost posoudit interkulturní aspekty výkonu a obecné i profesní sociální dovednosti (Hunter et al., 2006).

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

*Vývojové modely* sledují vývoj interkulturních kompetencí u jednotlivce, který obvykle probíhá v identifikovaných na sebe navazujících fázích. Dle těchto modelů se kompetence typicky vyvíjí v závislosti na probíhající interkulturní interakci. Příkladem vývojového modelu je vývojový model interkulturní citlivosti (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*) (Bennett, 1986; Bennett 2017). Tento model je jeden z nejčastěji uváděných vývojových modelů. (Matveev, 2016) Jak připouští sám M. Bennet (2017), autor tohoto modelu, tento model vzešel z potřeb interkulturních vzdělávacích programů. Snadná aplikovatelnost vývojových modelů na vzdělávání a výcvik v oblasti interkulturních kompetencí je výhodou těchto modelů. Bennetův vývojový model interkulturní citlivosti identifikuje 6 fází vývoje interkulturních kompetencí:

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

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

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

Tyto tři fáze jsou označovány jako *etnorelativistické*.

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

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

- 1) *asimilace* – přijetí cizí kultury;
- 2) *integrate* – uchování vlastní kulturní identity ve smyslu multikulturalismu a akceptace identit jiných,
- 3) *marginalizace* – neochota přijímat kultury cizí či vlastní, a
- 4) nedobrovolná *segregace*/dobrovolná *separace*.

Spolu s kompozičními také adaptační modely předpokládají, že přizpůsobení je základem pro nabytí interkulturních kompetencí.

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

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

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



Speciální příkladem přístupu k interkulturním kompetencím jsou koncepty kulturní inteligence a globálního nastavení mysli (Bennet, 2015). Na oba tyto koncepty je poměrně hojně odkazováno v literatuře. Z tohoto důvodu jsou těmto konceptům věnovány následující dvě samostatné podkapitoly.

### 2.2.2 Kulturní inteligence

Autory konceptu kulturní inteligence (CQ<sup>5</sup>) jsou P. C. Earley a Ang. (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003) Tento koncept navazuje na koncepci existence několika typů inteligence (Thorndike, 1920), jako jsou například *společenská inteligence* (Thorndike, 1920), či *emoční inteligence* (Davitz & Beldoch, 1976).

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

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

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

---

<sup>5</sup> Zkratka CQ používaná jako označení pro kulturní inteligenci vychází z anglického slovního spojení Cultural Quotient, které je ekvivalentem k označení inteligenčního kvocientu IQ (Intelligence Quotient).

- **Motivační dimenze** vyjadřuje vnitřní zájem o zapojení do mezikulturních situací a přesvědčení a pozitivním dopadu interakce mezi kulturami. Jedná se o ochotu jednotlivce vstoupit do interakce v kulturně odlišném kontextu (Ang & Van Dyne 2008).
- **Behaviorální dimenze** představuje schopnost jednat odpovídajícím způsobem, ať už verbálně či neverbálně, s lidmi z jiných kultur (Ang & Van Dyne 2008).

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

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

### 2.2.3 Globální nastavení mysli

Globální nastavení mysli (*Global mindset*) je koncept, který je dáván do souvislosti především s vedením globálních virtuálních týmů. Koncept globálního nastavení mysli má kořeny v 60. letech 20. století a reaguje na rostoucí globální komplexnost a integraci (Perlmutter, 1968). Nárůst jeho popularity a rozpracování definice nastává v 90. letech 20. století s narůstající globální integrací trhů a vývojem globálních virtuálních týmů. Dle Den Dekker (2016) je možné globální nastavení mysli chápat jako vzorec chování, což jsou kognitivní struktury spojující generické a abstraktní znalosti a ovlivňující zpracování a ukládání nových informací (Seel, 2012). Vzorce chování tak formují „*strukturovaná očekávání o lidech, situacích a událostech*“ Seel, 2012, p 2933).

Pro koncept globálního nastavení mysli je k dispozici více definicí. Bouquet (2005) vyhodnocuje jako společný prvek definic globálního nastavení mysli schopnost porozumět obchodnímu prostředí bez ohledu na národní hranice a v nejjednodušší podobě jej definuje jako „*schopnost myslet v globálním měřítku*“ (Bouquet, 2005). V širší podobě je globální nastavení mysli definováno jako vysoce komplexní kognitivní struktura, která je charakterizována otevřeným přístupem k mnohočetným kulturním a strategickým prostředím a skutečnostem na lokální i globální úrovni (Levy, Taylor, Boyacigiller & Beechler, 2007). Jedná se tedy o otevřenost vůči jiným kulturám a normám a uvědomování si existence rozdílů (Gupta & Govindarajan, 2002). Součástí této definice je také schopnost propojovat jednotlivá kulturní a strategická prostředí (Levy et al., 2007).

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

- **Globální a lokální vývoj obchodně-tržního prostředí** (Den Dekker, 2016)

Tento aspekt globálního nastavení mysli odráží vývoj širšího tržního a socioekonomického nastavení. V rámci konceptu globálního myšlení se jedná o přesvědčení o obchodních příležitostech vznikajících ze vzájemného působení lokální a globální úrovně. „*Lokální trhy mohou vytvářet globální příležitosti a globální trhy mohou vytvářet lokální příležitosti*“ (Den Dekker, 2016). Z pohledu Levy et al. (2007) do této dimenze lze zařadit otevřenost a ochotu vnímat významovou a skutkovou multiplicitu různých prostředí.

- **Organizační procesy** (Den Dekker, 2016)

Tato dimenze zohledňuje obecnější organizační východiska. Jedná se o celosvětovou strategii organizace, samotnou organizační strukturu, korporátní procesy či nastavení moci v organizaci. V rámci této dimenze lze identifikovat organizační přesvědčení, že sdílená vize a strategie vycházející z jak z globální, tak i lokální zkušenosti manažerů posílí konkurenceschopnost organizace (Den Dekker, 2016).

- **Kulturní odlišnosti** (Den Dekker, 2016)

Dimenze, která vyjadřuje propojení vlastního náhledu na svět s jinými kulturně odlišnými náhledy. v rámci této oblasti lze rozlišit dvě dílčí dimenze:

*Kulturní identita* – vyvažování vlastní kulturní identity a kulturní identity ostatních.

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

- **Časová pásma** (Den Dekker, 2016)

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

Dimenze globálního nastavení mysli znázorňuje schéma 3 níže.

**Schéma 3 Dimenze globálního nastavení mysli**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Den Dekker (2016)

Alternativou k výše uvedenému dimenzionálnímu přístupu je vyjádření konceptu globálního nastavení mysli pomocí osobnostních charakteristik. V tomto ohledu uvádí Earley a

Mosakowski (2005) 6 klíčových charakteristik, které jsou předpoklady pro globální nastavení mysli:

- 1) *Znalost* – jak s ohledem na šíři znalostí, tak i jejich hloubku
- 2) *Konceptualizace* – schopnost vypořádat se s komplexitou
- 3) *Flexibilita* – schopnost přizpůsobit se globálním a lokálním požadavkům
- 4) *Senzitivita* – s ohledem na kulturní diverzitu a úsudek. Schopnost činit intuitivní rozhodnutí na základě neodpovídajících informací
- 5) *Reflexe* – usilování a průběžné zlepšení

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

Proces osvojení globálního nastavení mysli probíhá ve spojitých fázích. Tyto tři fáze jsou: 1) otevřenost, 2) nabytí patřičných znalostí, a 3) schopnost integrace kulturní diverzity (Gupta, Govindarajan & Wang, 2008). V tomto pojetí proces rozvoje globálního nastavení mysli koresponduje s vývojovými modely získávání interkulturních kompetencí (Zakaria, 2017; Bennett, 2015). Proces rozvoje globálního nastavení mysli znázorňuje schéma 4 na následující straně.

#### Schéma 4 Tři fáze vývoje globálního nastavení mysli



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

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

### 2.3 Řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech

Vzhledem ke globální povaze virtuálních týmů je žádoucí, aby členové globálních virtuálních týmů disponovali interkulturními kompetencemi (Schultze & Krumm, 2016). Interkulturní kompetence jsou považovány za jeden z výkonnostních faktorů globálních virtuálních týmů (Lippert & Dulewicz, 2018), což se odráží v zastoupení interkulturních kompetencí v rámci širších modelů týmové práce (Krumm et al., 2013) i ve specifických kompetenčních rámcích a modelech pro globální virtuální týmy (např. Schultze & Krumm, 2017; Toro et al., 2020; Markovic et al., 2015). S interkulturními kompetencemi bezprostředně souvisí schopnost kulturní adaptace členů globálních virtuálních týmů, což je také faktor ovlivňující výkonnost týmu (Chang et al., 2014). Kulturní adaptaci lze chápat jako interakci kulturně odlišných jedinců, během níž dochází k přizpůsobení kulturních norem a hodnot všech zúčastněných zástupců kulturních skupin. Protože kulturní adaptace ovlivňuje komunikaci a důvěru v globálních virtuálních týmech, odráží se pak i v jejich efektivitě (Chang et al., 2014).

Při řízení kulturní diverzity a adaptace v globálních virtuálních týmech je klíčová role leadera týmu, protože leader je schopen kulturně diverzifikovaný tým přivést do stavu plné funkční koheze (Kappagomtula, 2016). Proto je důležité, aby leader akceptoval kulturní diverzitu jako jeden z působících faktorů a cíleně se se na kulturní diverzitu a týmovou kohezi zaměřoval. Jejich schopnost rozpoznat a efektivně reagovat na kulturní rozdíly může výrazně přispět k úspěchu týmu (Eisenberg & Mattarelli, 2017) a leaderem nastavené pracovní normy a standardy poskytují funkční rámec pro řešení problémů vyplývajících z virtuální práce i multikulturního prostředí (Krumm et al., 2013). Kappagomtula (2016) připomíná také modelovou roli, kterou vedoucí v týmu hraje. Vedoucí může svůj globální virtuální tým pozitivně ovlivňovat tím, že poskytne pozitivní příklady interakce napříč kulturními a virtuálními hranicemi (Kappagomtula, 2016; Zander, Mockaitis & Butler, 2012).

Aspekty související s kulturní diverzitou a interkulturními kompetencemi lze identifikovat ve všech fázích vývoje globálního virtuálního týmu. Vývojový model autorů Gluesing et al. (2003) chápe vývoj virtuálního týmu jako proces rozdělený do tří fází. V každé z těchto fází lze identifikovat klíčové aspekty řízení interkulturních kompetencí. V první fázi, formování týmu, je důležité zohlednit interkulturní kompetence při výběru a sestavování členů týmu. Ve druhé fázi, vývojových procesech, se klade důraz na školení a trénink vedoucích a členů týmu. Ve třetí fázi, zralosti, je klíčová úspěšná adaptace členů týmu a možné využití různých forem kulturní facilitace (Gluesing et al., 2003).

### 2.3.1 Specifické kulturní kontexty v globálních virtuálních týmech

Do fungování globálních virtuálních týmů se rovněž promítají specifická kulturní východiska. Národní kultury členů týmu ovlivňují styl vedení, rozhodovací procesy, komunikaci i utváření důvěry (Zakaria, 2017b; Lippert & Dulewitz, 2018; Hosseini et al., 2013, Chhokar et al., 2007).

V návaznosti na dimenze Hofstedeho modelu (Hofstede et al., 2010) je poukazováno, že individualistické kultury se lépe přizpůsobují podmínkám izolované práce. Na druhou stranu kolektivistické kultury mohou být nápomocné při aktivním překonávání izolace tím, že vyhledávají sociální interakci (Hosseini et al., 2013). Podle některých autorů (např. Eisenberg & Krishnan, 2018; Hardin, Fuller & Davidson, 2015) se individualistické kultury dokáží snadněji přizpůsobit požadavkům virtuální týmové práce. Tento názor implikuje předpoklad, že některé kultury jsou vhodnější pro geograficky rozptýlenou spolupráci. Avšak samotné zastoupení obou pólů dimenze individualismus/kolektivismus může být pro virtuální tým přínosné, neboť silné stránky individualistických i kolektivistických aspektů mohou ve virtuálním prostředí zvýšit celkovou efektivitu týmu (Kramer et al, 2017).

Kultura se bezprostředně promítá do stylu vedení a jeho vnímání vedenými jednotlivci. Globálním leadershipem z pohledu kultury se velmi podrobně zabývá studie GLOBE (Chhokar et al., 2007), která byla již zmíněna v jiné souvislosti v podkapitole 2.1.1. Studie GLOBE vychází z teorie implicitního leadershipu, tedy z předpokladu, že jedinci disponují vnitřním přesvědčeními o vlastnostech a charakteristikách leadera a jeho efektivitě (House et al., 2004; Northouse, 2015). GLOBE tento koncept rozvíjí identifikací 10 kulturních klastrů sdružujících národní kultury na základě jejich kulturního profilu a dále identifikuje 6 globálních vzorců chování s ohledem na leadership, které spolu s vlastní modifikací Hofstedeho dimenzí kultury (Hofstede et.al., 2010) používá projekt GLOBE jako deskriptory jednotlivých kulturních klastrů. Výstupem studie GLOBE je tedy hloubková specifikace jednotlivých stylů vedení dle geograficko-kulturních východisek, která je aplikovatelná na globální prostředí celkově, ale i na virtuální týmy. Přehled kulturních klastrů GLOBE uvádí tabulka 4 na následující straně.



#### Tabulka 4 Kulturní klastry GLOBE

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

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

Také důvěra a její utváření v globálních virtuálních týmech jsou ovlivněny kulturními východisky. Reina a Reina (2006) zdůrazňují, že proces budování důvěry je podobný tomu, jakým způsobem se jednotlivci identifikují se svou kulturou. Vývojové predispozice k důvěře se formují během raných fází života jednotlivce, tedy ve stejné době, v jaké dochází k přijímání kulturních vzorců chování. Dle autorského týmu Ikenberry a Fukuyama (1996) a také dle autorů Yamagishi at al. (1998) je důvěra kulturně-kontextový koncept, což znamená, že nemá univerzálně platná pravidla. Různé kulturní skupiny tedy budují důvěru odlišným způsobem a jedinci pocházející z různých kulturních prostředí mají odlišné vzorce chování pro tvorbu důvěry (Reina & Reina, 2006; Zakaria & Yusof, 2015). Zakaria a Yusof (2015) také vyvozují, že národní kultura ovlivňuje řízení, protože vlivem národních kultur zastoupených v týmu dochází ke konfrontaci různých očekávání, komunikačních stylů a motivací vedoucích k důvěře vůči kolegům. Z tohoto důvodu čelí kulturně diverzifikované týmy problémům s budováním důvěry.

S odkazem na dimenzionální modely kultury E. T. Halla a G. Hofstede (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1984; Hall 1979) se vlivy národních kultur na důvěru v týmech hlouběji zabývají Duarte a Tennant Snyder (2006), kteří poukazují na odlišné interpretace situací představitelů protichůdných dimenzionálních konfigurací s přímým dopadem na tvorbu důvěry v globálních virtuálních týmech. Využití dimenzionálních modelů kultury je vhodným nástrojem pro počáteční analýzu vztahu mezi důvěrou a kulturním profilem. Sám G. J. Hofstede, (syn G. Hofstede) však poukazuje na nezbytnost nahlížet na jednotlivé kulturní konfigurace jako na celek a nikoliv jako na soubor jednotlivých dimenzí. Pro pochopení vztahu kultury a důvěry zmiňuje G. J. Hofstede tzv. „morální kruh“ Morální kruh představuje síť jedinců, kteří k sobě chovají vzájemnou důvěru a v rámci dané kultury tento kruh definuje co je dobré a co je špatné. Dle G. J. Hofstedeho kultura v tomto smyslu představuje soubor nepsaných pravidel, která je třeba dodržovat, aby byl jedinec součástí morálního kruhu a byl tedy důvěryhodný (Hofstede, 2009). Jak poukazuje Kramer et al. (2017), prostředí globálních virtuálních týmů je tedy třeba posuzovat komplexně a tedy při řízení těchto týmů reflektovat více kulturních faktorů.

### 2.3.2 Sestavování a rozvoj globálních virtuálních týmů

V oblasti řízení lidských zdrojů virtuálních týmů hraje klíčovou roli správný výběr členů týmu, jeho sestavení a následný rozvoj kompetencí (Butler et al., 2018). Diverzita týmu, pokud je správně využita, může sloužit jako konkurenční výhoda (Butler et al., 2018). K dosažení tohoto potenciálu je nezbytné, aby členové týmu měli schopnost komunikovat v interkulturním kontextu, interkulturně se učit a zvládat emoce a identitu (Butler et al., 2018).

Nicméně, kulturní diverzita, kulturní vzdálenost a jazyková vybavenost mohou zvyšovat komplexnost globálních virtuálních týmů (Toro et al., 2018). Proto je důležité, aby byly interkulturní kompetence zohledněny buď již v samotném výběru členů týmu, nebo v rámci následného rozvoje týmu po jeho sestavení (Toro et al., 2018; Hosseini et al., 2013; Lippert & Dulewicz, 2018).

Hosseini et al. (2013) s odkazem na autorský tým Hertel et al. (2005) zdůrazňují kulturní kompatibilitu jako kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů. Navrhují třístupeňový rámec kompetencí pro globální virtuální týmy, kde první stupeň se zaměřuje na výběr klíčových členů týmu, druhý stupeň na nastavení týmu a třetí stupeň na řízení rozvoje týmu během jeho životního cyklu (Hosseini et al., 2013).

Lippert a Dulewicz (2018) zdůrazňují důvěryhodnost jako klíčový faktor kompetencí v globálních týmech. Doporučují složení týmu z členů vybraných především na základě jejich behaviorálních vlastností, včetně důvěryhodnosti. Po sestavení týmu by měl následovat systematický rozvoj členů týmu, zejména v oblasti mezilidské interakce a interkulturních kompetencí.

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

### *Školení a vzdělávání*

Vzhledem k rychlému rozvoji technických řešení přestává být technicky zprostředkovaná komunikace nejkritičtějším faktorem virtuální práce. Naopak nejkritičtějšími aspekty globálních virtuálních týmů začínají být komunikace, interkulturní faktory a jazykové faktory (Holtbrugge, Shillo, Rogers & Friedmann, 2011). Specifikem rozvoje členů globálních virtuálních týmů, ve srovnání s tradičními týmy, je fyzická distribuce členů, která omezuje spontánní experienční rozvoj a nabývání kompetencí. To je přímý důsledek skutečnosti, že při virtuální spolupráci je podstatně méně příležitostí k neformálnímu kontaktu s kulturně odlišnými kolegy (Holtbrugge et al., 2011).

Znalost a pochopení různých kulturních stylů chování je důležitým mechanismem usnadňujícím rozvoj globálních virtuálních týmů. Interkulturní komunikace je kompetence, kterou je třeba vést v souvislosti s rozvojem výkonnosti globálních virtuálních týmů v patrnosti (Lippert & Dulewicz, 2018). Interkulturní kompetence jsou klíčové pro členy globálních virtuálních týmů také díky celkové komplexitě globálního virtuálního prostředí (Zakaria, 2017b).

Nástrojem pro rozvoj globálních virtuálních týmů a překovávání komplikací spojených s kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů jsou různé formy interkulturního vzdělávání. Organizace by měly členům těchto týmů poskytnout komplexní interkulturní školení a také určitým způsobem reflektovat kulturní specifika při výběru členů týmu (Zakaria, 2017b). Potřebu interkulturního vzdělávání a systematického rozvoje interkulturních kompetencí

zdůrazňuje také Presbitero (2020), který interkulturní kompetence spojuje s konceptem kulturní inteligence (CQ, viz výše).

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

Různé typy interkulturního vzdělávání mohou být uplatněny v závislosti na potřebách týmu. Holtbrugge et al. (2011) rozlišují čtyři typy interkulturního vzdělávání: instruktážní kulturně obecný trénink, instruktážní kulturně specifický trénink, zážitkový kulturně-obecný trénink a zážitkový kulturně-specifický trénink. Obecným doporučením autorů je zohlednit specifika virtuálních týmů, jako je často chybějící osobní zkušenost z příslušné cizí země a absence komunikace tváří v tvář. Školení by proto mělo být zaměřeno především na obchodní kontext, netiketu a normy a hodnoty (Holtbrugge et al., 2011).

S ohledem na životní cyklus typického virtuálního týmu by mělo být školení přizpůsobeno jeho potřebám, včetně doplňkových školicích materiálů na vyžádání (Holtbrugge et al., 2011; Goodman, 2012). Pro týmy s kratším životním cyklem je obvykle vhodnější instruktážní školení. Holtbrugge et al. (2011) také doporučují poskytnout školení celému virtuálnímu týmu, včetně případných kolegů z kolokovaných pracovišť.

Interkulturní vzdělávání by mělo zahrnovat praktickou složku a aktivity zaměřené na posun vnímání. Presbitero (2020) navrhuje, aby interkulturní výcvikové programy zahrnovaly nácvik optimální interakce a komunikace v kulturně odlišném prostředí a také praktickou složku (např. založenou na cvičeních) a zážitkové aktivity zaměřené na posun vnímání účastníků výcviku.

Teambuilding je dalším nástrojem pro rozvoj globálních virtuálních týmů (Goodman, 2012; Tan et al., 2019). Součástí teambuildingu by mělo být vzdělávání, které kombinuje interkulturní znalosti se specifiky práce ve virtuálním prostředí a mělo by se zaměřit na pracovní interakci členů týmů (Goodman, 2012). Tan et al. (2019) zmiňují obtíže při identifikaci problémů globálních virtuálních týmů souvisejících s mezikulturními rozdíly. V programech pro budování týmů navrhuje aplikovat aktivity usnadňující vzájemné porozumění mezi členy týmu.

### 2.3.3 Zprostředkovatelé (brokers) a facilitátoři (boundary spanners)

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

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

Mattarelli et al. (2017) poukazují na ambivalentní účinky zapojení zprostředkovatelů, protože zprostředkovatelé filtrují komunikaci mezi jednotlivými podskupinami ve virtuálních týmech. Tímto způsobem sice usnadňují překonávání možných problémů souvisejících s hranicemi. Zároveň však snižují informovanost, což v praxi vede ke snížení možnosti interakce napříč národními kulturami zastoupenými v týmu. Výhodou zapojení kulturních zprostředkovatelů je nižší riziko problematických situací vyplývajících z interkulturní diverzity. Nepřiměřené využívání těchto zprostředkovatelů však výrazně snižuje výhody, které mohou globální

virtuální týmy vytěžit kulturní diverzity a interakce kulturně odlišných skupin. Rovněž identifikace členů s týmem je v takovémto prostředí nižší a existuje menší potenciál pro rozvoj komunikačních kompetencí členů týmu, protože tým je závislý na zprostředkovateli (Mattarelli et al., 2017).

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

## 2.4 Implikace a mezery současného stavu poznání

Z přehledu současného stavu poznání lze vyvodit klíčové prvky a implikace ve vztahu interkulturním kompetencím jako aspektu řízení globálních virtuálních týmů. Zároveň také přehled současného stavu poznání odhaluje mezery, které současný výzkum nepokrývá dostatečně.

### 2.4.1 Implikace současného stavu poznání

Výchozím bodem úspěšného řízení interkulturních kompetencí je akceptace kultury ve smyslu kulturní diverzity jako aspektu ovlivňujícího výkonnost globálních virtuálních týmů (Au & Marks, 2012). Tato akceptace na organizační úrovni poskytuje prostor pro vytvoření povědomí o vlivech, které kulturní diverzita v globálních virtuálních týmech přináší. Aby bylo možné využít výhod, které mohou kulturně diverzifikované virtuální týmy přinést, nesmí být jejich interkulturní charakter ignorován (Eisenberg & Krishnan, 2018; Eisenberg & Mattarelli, 2017; Garrison, Wakefield, Xu & Kim, 2010). Někteří autoři (např. Hosseini, Zuo, Chileishe & Baroudi, 2013) dokonce považují řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech za jeden z kritických faktorů úspěchu.

Klíčovou roli v nastavení funkčního kulturně diverzifikovaného prostředí hrají manažeři a vedoucí pracovníci/leaderi globálních virtuálních týmů (Kappagomtula, 2016). Tato skutečnost

na manažery a leadery klade nároky v podobě pokročilé úrovně interkulturních kompetencí, pro jejichž rozvoj je k dispozici několik modelů definujících kompetenční rámec interkulturních kompetencí (Zander 2020; Mutha & Srivastava, 2021; Kappagomtula, 2016).

Význam kulturně kompetentního leadera vychází z jeho role v globálním virtuálním týmu. Leaderi určují standardy chování v týmu, stanovují normy a vytvářejí struktury. Leaderi jsou však také pro ostatní členy týmu vzorem, který poskytuje příklad optimální interkulturní interakce (Kappagomtula, 2016).

Požadavky na kompetence by měly být předmětem zájmu již ve fázi výběru a nábory členů globálních virtuálních týmů. Ze současného stavu poznání vyplývá, že je důležité samotné uvědomění existence problematiky související s kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů (Butler et al., 2018; Toro et al.; 2020). Samotný interkulturní profil člena takového týmu je však spíše sekundárním kritériem, neboť primárními faktory výběru jsou charakteristiky klíčových pracovníků v týmu, a to charakteristiky, které souvisejí s jejich profesními úkoly (Hosseini et al., 2013; Lippert & Dulewitz, 2018). Příslušný kulturní profil daného globálního virtuálního týmu by měl být zohledněn až v další fázi jeho vývoje. Výjimku z tohoto postupu lze očekávat spíše u manažerů globálních virtuálních týmů, což souvisí s jejich rolí v týmu (Eisenberg & Mattarelli, 2017; Zander, 2020).

Analyzované zdroje doporučují, aby byly interkulturní kompetence v rámci globálních virtuálních týmů řízeny vědomě a záměrně, nejlépe vytvořením vhodného prostředí umožňujícího jak řízené akce, tak i spontánní aktivity (Zakaria, 2017b; Presbitero, 2020, Chang et al., 2014). Nejběžnějším nástrojem pro rozvoj interkulturních kompetencí je interkulturní vzdělávání. V literatuře se hovoří jak o zážitkové (experienční), tak o instruktážní formě tohoto vzdělávání (Holtbrugge et al. 2011). V rámci analyzovaných zdrojů panuje shoda v doporučení zaměřit vzdělávací programy určené pro globální virtuální týmy komplexním způsobem. Tyto vzdělávací aktivity by měly pokrývat řadu oblastí souvisejících s fungováním globálních virtuálních týmů, přičemž interkulturní obsah by měl být jednou ze součástí. To platí jak pro školení členů, tak pro programy rozvoje leaderů. Dále se vzhledem k různorodosti východisek a nastavení jednotlivých globálních virtuálních týmů doporučuje individuální přístup zaměřený na konkrétní úkoly a potřeby daného týmu (Au & Marks, 2012; Butler et al. 2018; Goodman, 2012; Lippert & Dulewitz, 2018; Toro et al., 2020).

Virtuální prostředí poskytuje méně příležitostí pro experienční rozvojové programy a tento typ rozvoje globálního virtuálního týmu je spíše doplňkovým nástrojem. Nicméně i virtuálně

intenzivní týmovou práci lze doplnit pravidelnými setkáními tváří v tvář, která mohou zahrnovat akce zaměřené na budování a rozvoj týmu. Takové akce vytvářejí příležitost k zařazení experienčního interkulturního obsahu. V případě omezených možností pro osobní setkání lze využít online alternativy s podporou vhodného softwarového řešení (Holtbrugge et al., 2011).

V rámci řízení kulturně diverzifikovaných týmů se také poukazuje na využití zprostředkovatelů (boundary spanners, brokers) jako možného doplňkového opatření k překračování kulturních bariér v globálních virtuálních týmech. Využívání těchto interkulturních zprostředkovatelů je do jisté míry přínosné a pomáhá týmům v jejich činnosti. Tito zprostředkovatelé by však neměli zcela převzít interkulturní interakci. Ostatní členové týmu musí mít dostatečný prostor, aby mohli přímou interakcí rozvíjet své vlastní interkulturní kompetence (Eisenberg & Mattarelli, 2017; Mattarelli et al.; 2016; Zelkowich et al., 2015).

#### 2.4.2 Mezery současného stavu poznání

Ze současného stavu poznání vyplývá, že výzkumná literatura jednoznačně doporučuje reflektovat interkulturní aspekty při řízení globálních virtuálních týmů. Na kolik se tato doporučení skutečně promítají do praxe, však není zcela zřejmé. Ze současného stavu poznání bezprostředně nevyplývá, zda organizace skutečně považují interkulturní kompetence za důležité pro výkon globálních virtuálních týmů a v jakém rozsahu interkulturní kompetence reflektují v různých fázích práce se svými globálními virtuálními týmy.

Dle analyzované literatury by požadavky na interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů měly být určitým způsobem formulovány již ve fázi výběru členů a sestavování těchto týmů. Není však zřejmé, nakolik organizace tuto skutečnost reflektují a za jak důležité považují interkulturní kompetence v této fázi životního cyklu globálního virtuálního týmu. Zároveň také není zřejmé, zda samotní členové globálních virtuálních týmů předpokládají, že interkulturní kompetence mohou být jedním z předpokladů pro výběr členů těchto týmů. Vnímání důležitosti interkulturních kompetencí se může také lišit ve vztahu k organizačním a demografickým východiskům globálních virtuálních týmů.

Vnímání důležitosti interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech může mít také souvislost s aktivitami a opatřeními, která organizace aplikují za účelem rozvíjení svých globálních virtuálních týmů. Odborná literatura se k možným přístupům k rozvoji globálních



virtuálních týmů vyjadřuje a předkládá v tomto ohledu doporučení (viz 2.4.1). Není však zřejmé, jak tato doporučení organizace v praxi reflektují a aplikují.

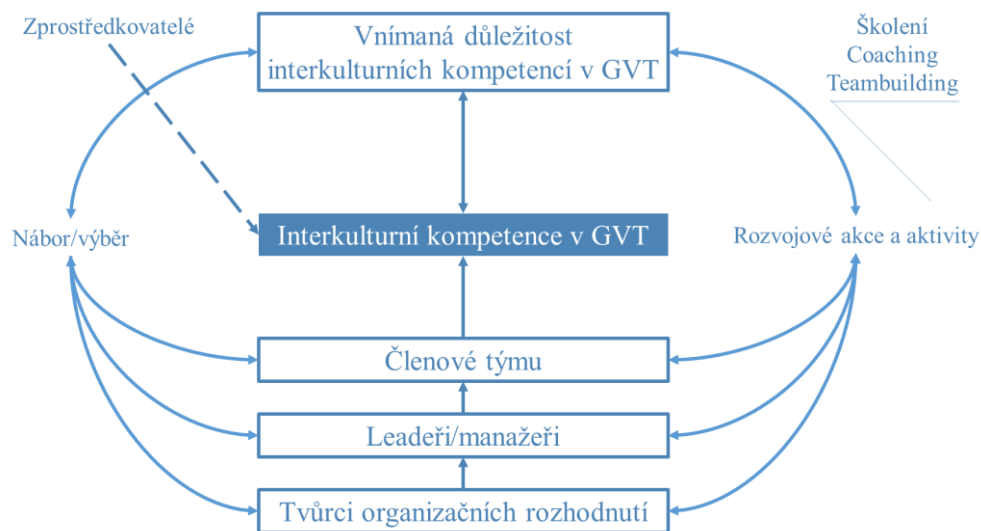
### 2.4.3 Návrh koncepčního rámce

Koncepční rámec je metodický nástroj, sloužící k lepšímu pochopení komplexního fenoménu či fenoménů. Koncepční rámec v tomto pojetí představuje soustavu provázaných konceptů jejíž součástí je obvykle grafické znázornění této soustavy (Jabareen, 2009).

Zde předkládaný koncepční rámec konceptualizuje implikace současného stavu poznání za účelem jejich propojení s cíli disertační práce a výzkumnými otázkami. Tento postup, kdy koncepční rámec vychází z teoretických východisek (v tomto případě z implikací současného stavu poznání) a vytváří základ pro stanovení výzkumných otázek, doporučuje například Jenn (2006). Koncepční rámec tedy uzavírá kapitolu 2 a zároveň také vytváří východiska pro kapitolu 3, která se věnuje použitým metodám, včetně podrobného představení výzkumných otázek.

Na základě rozboru implikací současného stavu poznání popsanych v podkapitole 2.4.1 byly identifikovány jednotlivé koncepční prvky, které se promítají do řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Tyto koncepční prvky tvoří koncepční východiska výzkumného projektu a jsou znázorněna ve schématu 5 na následující straně.

### Schéma 5 Koncepční rámec výzkumného projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

V koncepčním rámci výzkumného projektu figurují následující prvky:

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

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

- **Tvůrci organizačních rozhodnutí**

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

- **Leadeři a manažeři**

Leadeři a manažeři globálních virtuálních týmů jsou klíčoví, protože nastavují mechanismy fungování konkrétních týmů. Jejich interkulturní kompetence se tak

promítají do celého týmu, pro který představují určitý v praxi aplikovaný příkladový model interkulturních kompetencí. Leaderi a manažeři rovněž mohou působit v rámci rozvoje týmu a do určité míry zastávat roli mentora či kouče.

- **Členové týmu**

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

- **Zprostředkovatelé**

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

- **Nábor a výběr**

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

- **Rozvojové akce a aktivity**

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

### 3. Metodika zpracování

Třetí kapitola disertační práce se věnuje metodickému řešení provedeného disertačního výzkumu. V rámci kapitoly je nejprve podrobně představena hlavní výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky. Pro zodpovězení výzkumných otázek a naplnění cíle práce bylo zvoleno kvantitativní řešení formou dotazníkového šetření. Kapitola proto dále podrobně představuje konstrukci dotazníku, jeho distribuci a průběh sběru dat. V poslední podkapitole jsou představeny vybrané statistické metody, pomocí kterých byla sebraná data analyzována.

#### 3.1 Výzkumné otázky

Stanovení výzkumných otázek disertační práce vychází ze stanoveného cíle *analyzovat, zda organizace považují interkulturní kompetence za důležité při řízení globálních virtuálních týmů*. Práce si pokládá hlavní výzkumnou otázku, která bezprostředně navazuje na stanovený cíl a šest dílčích výzkumných otázek, které hlavní výzkumnou otázku rozvíjejí. Vztah dílčích výzkumných otázek k hlavní výzkumné otázce je z metodického hlediska kontributivní – dílčí výzkumné otázky přispívají k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka je tedy zodpovězena na základě zodpovězení dílčích – kontributivních otázek. Tento metodický postup uvádí a vysvětluje například Andrews (2003).

Hlavní výzkumná otázka disertační práce zní:

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

Znění hlavní výzkumné otázky vychází z formulace koncepčního prvku *organizacemi vnímaná důležitost interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů* (viz podkapitola 2.4.3 výše) vyjadřujícího to, jak organizace chápou kulturní diverzitu a interkulturní kompetence ve svých globálních týmech jako faktor související s dosahování organizačních a týmových cílů. Formulace hlavní výzkumné otázky reflektuje kontributivní vztah dílčích výzkumných otázek (k výzkumné otázce), které se zaměřují na specifické aspekty interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů.

Na hlavní výzkumnou otázku navazují dílčí výzkumné otázky (DVO), které VO dále rozvíjí a specifikují:

- *DVO 1: Považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumná otázka DVO 1 je zaměřena na vnímání interkulturních kompetencí jako faktoru ovlivňujícího efektivní výkon globálních virtuálních týmů.

- *DVO 2: Jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumná otázka DVO 2 se zaměřuje na vnímání interkulturních kompetencí v počáteční fázi životního cyklu globálního virtuálního týmu, kdy jsou týmy sestavovány. V pojetí DVO 2 lze interkulturní kompetence považovat za kritérium v rozhodovacím procesu o zařazení jednotlivce do globálního virtuálního týmu.

- *DVO 3: Jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumná otázka DVO 3 zjišťuje, zda organizace aplikují rozvojová opatření rozvíjející interkulturní kompetence členů svých virtuálních týmů s ohledem nástroje identifikované v koncepčním rámci, případně, zda organizace aplikují jiné rozvojová opatření.

- *DVO 4: Existuje vztah mezi vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a mezi demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumná otázka DVO 4 se zaměřuje na vztah vnímané důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a vybraných demografických charakteristik (věk, sociální pohlaví, vzdělání) a profesních a organizačních charakteristik (organizační role, délka práce pro organizaci, velikost organizace, hospodářská sektor, kulturní diverzita)

- *DVO 5: Existuje vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumná otázka DVO 5 se zaměřuje na vztah vnímané důležitosti interkulturních kompetencí jako kritéria výběr členů globálních virtuálních týmů a vnímané důležitosti

interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT a vybraných demografických charakteristik (věk, sociální pohlaví, vzdělání) a profesních a organizačních charakteristik (organizační role, délka práce pro organizaci, velikost organizace, hospodářská sektor, kulturní diverzita)

- *DVO 6: Existuje vztah mezi aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*

Dílčí výzkumná otázka DVO 6 se zabývá vztahem mezi relevantními stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů a aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí. V kontextu DVO 6 se jedná o stanovisko členů globálních virtuálních týmů k důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a stanovisko členů globálních virtuálních týmů k interkulturním kompetencím jako k jednomu z kritérií pro výběr členů virtuálních týmů v organizaci.

Charakteristikami jsou v kontextu DVO 6 myšleny vybrané demografické (věk, sociální pohlaví, vzdělání) a organizační a profesní charakteristiky (Organizační role, délka práce pro organizaci, velikost organizace, hospodářská sektor, kulturní diverzita). DVO 6 analyzuje výše uvedená stanoviska a charakteristiky v souvislosti s absolvovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí (školení, teambuilding, coaching a interkulturní facilitace).

Formulace dílčí výzkumných otázek reflektuje identifikované mezery současného stavu poznání (viz podkapitola 2.4.2) a navržený koncepční rámec (viz podkapitola 2.4.3) a otázky jsou formulovány tak, aby jejich zodpovězením byl cíl práce ve všech aspektech naplněn.

### 3.2 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat potřebných k zodpovězení výzkumných otázek byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je standardní kvantitativní metodou, která umožňuje získat kvantitativní popis trendů, přístupů či názorů populace (Stenz, Plano Clar & Matkin, 2012) Je to také metoda, která umožňuje v poměrně krátké době sesbírat větší množství dat, což z ní činí jednu z nejefektivnějších metod sběru dat (Creswell & Creswell, 2018; Ibert J., Baumard P., Donald C. & Xuereb J.M., 2001).

### 3.2.1 Konstrukce dotazníku

V rámci dotazníkového šetření byl zkonstruován dotazník sestávající z 15 otázek. Otázky dotazníku byly navrženy tak, aby se bezprostředně vázaly k jednotlivým výzkumným otázkám a konstrukčním prvkům, které byly definovány ve vazbě na prvky koncepčního rámce. Tabulka 5 níže předkládá přehled konstrukčních prvků.

**Tabulka 5 Přehled konstrukčních prvků obsažených dotazníku**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

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

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

*Označte prosím na škále rozsah, v jakém vaše primární organizace využívá virtuální týmovou práci.*

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

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

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

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

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

*Dle vašeho názoru doplňte následující prohlášení: Interkulturní kompetence členů virtuálních týmů jsou \_\_\_\_\_ pro efektivní výkon činnosti našich globálních virtuálních týmů.*

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

Otázka umožňuje odpověď volbou možností na Lickertově škále: 1: velmi důležité; 2: určitým způsobem důležité; 3: Ani důležité ani nedůležité; 4: spíše nedůležité; 5: zcela



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

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

*Proč považujete interkulturní kompetence členů virtuálních týmů za nedůležité?*

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

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

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

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

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

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

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

Q6a; Školení interkulturních dovedností

Q6b: Komplexní školení obsahující složku interkulturních dovedností

Q6c: Coachingový program

Q6d: Teambuilding tváří v tvář

Q6e: Virtuální teambuilding

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

Q6g: jiné (prosím uveďte)

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

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

Otázka má vazbu na konstrukční prvky P5: *Rozvojové a vzdělávací aktivity*, a P7: *Zprostředkovatelé*.

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

*Kolik národních kultur je typicky zastoupeno ve vašich virtuálních týmech?*

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

Otázka má vazbu na konstrukční prvek P3: *Kulturní diverzita týmu*.

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

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

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

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

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

*Jaká je velikost vaší primární organizace*

Respondent označuje výběrem z možností velikost jeho primární organizace: 1: 0 – 9 zaměstnanců; 2: 10 – 49 zaměstnanců; 3: 50 – 249 zaměstnanců; 4: více než 249 zaměstnanců. Hodnoty v nabízených odpovědích vychází ze standardní kategorizace velikosti podniku (Eurostat, 2022).

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

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

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

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

*Jak dlouho pracujete pro vaší hlavní organizaci?*

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

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

**Otázka Q12: What is your age?**

*Jaký je váš věk?*

Otázka s výběrem z možností: 1: 18 až 24 let; 2: 25 až 34 let; 3: 35 až 44 let; 4: 45 až 54 let; 5: 55 až 64 let; 6: 65 let a více; 7: nechci uvádět.

**Otázka Q13: What is your gender?**

*Jaké je vaše sociální pohlaví (gender)?*

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

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

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

*Jakého nejvyššího stupně vzdělání jste dosáhl/a?*

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

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

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

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

Tabulka 6 na následující straně uvádí přehled struktury dotazníku.

**Tabulka 6 Přehled otázek dotazníku**

Otázka	Odpověď	P <sup>6</sup> /VO <sup>7</sup>
Q1 Please mark on the scale to which extent your principal organization uses virtual teamwork.	<i>Posuvník</i> 0 = no virtual work; 10 = virtual work only; you must mark an option to continue the survey.	P2
Q2 Which of the following characterizes the best your role in your organization and virtual team?	Organization policymaker (such as an executive, top management, etc.); HR specialist; Virtual team manager; Virtual team member; Other (please specify)	P4
Q3 Based on your opinion, fill the gap in the following statement: <i>Intercultural competencies of virtual team members are _____ for the successful performance of our global virtual teams.</i>	very important; somehow important; neither important nor unimportant; rather unimportant; absolutely unimportant;	P1 DVO 1 DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q4 Why do you consider the intercultural competencies of virtual team members unimportant?	<i>Otevřená otázka</i>	P1 DVO 1 DVO 4
Q5 Please comment on the following statement: <i>Intercultural competencies are one of the criteria for selecting team members for our virtual teams.</i>	Strongly agree Somewhat agree Neither agree nor disagree Somewhat disagree Strongly disagree	P6 DVO 2 DVO 5

<sup>6</sup> Konstrukční prvek

<sup>7</sup> Výzkumná otázka

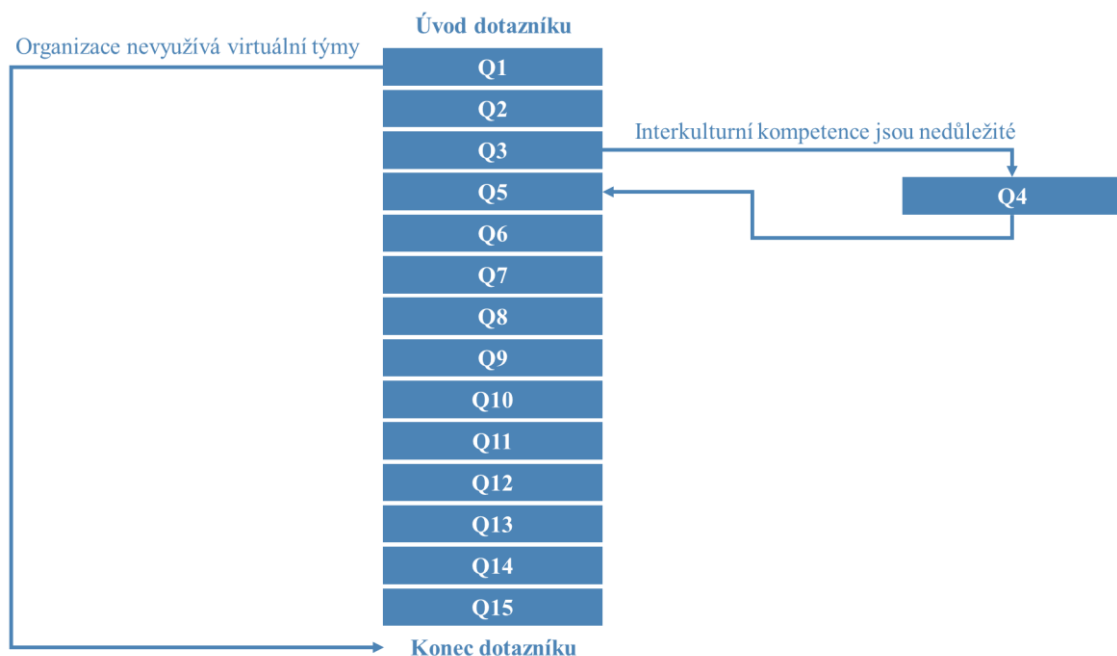
Q6	Has your organization recently implemented any of the following development and/or training activities for members of virtual teams?	<i>maticová škála</i> Typy akcí/frekvence Training course on intercultural skills; Complex training including intercultural skills; Coaching program; Face-to-face teambuilding Virtual teambuilding; “Culturally-skilled” colleague helping to overcome intercultural barriers; Oher (if yes, please specify)	P5, P7 DVO 3 DVO 6
		Frekvence: Within the last 2 years; Within the last 5 years; Within more than last 5 years; Not during my career in the organization	
Q7	How many national cultures are typically present in your virtual teams?	1 – All virtual team members are of the same cultural background; 2; 3; 4; 5 or more;	P3 DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q8	Mark on the scale the typical share (in %) of the largest cultural group in your virtual teams.	<i>Posuvník</i> The share of the largest cultural group in the virtual team in %	P3 DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q9	What is the size of your principal organization?	0 - 9 employees; 10 - 49 employees; 50 - 249 employees; more than 249 employees;	DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q10	Which of the following describes the best principal industry of your organization?	<i>Sektorový číselník NACE</i>	DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q11	How long have you been working for your principal organization?	Less than 12 months at the organization; 1 - 3 years at the organization; 3-5 years at the organization; 5 -8 years at the organization; 8 years or more at the organization	
Q12	What is your age?	18 to 24; 25 to 34; 35 to 44; 45 to 54 55 to 64; 65 or older; Prefer not to answer	DVO 4 DVO 5 DVO 6

Q13	What is your gender?	Female; Male; Other; Prefer not to answer	DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q14	What is the highest level of education you have completed?	Less than a secondary school degree; Secondary school degree or equivalent; Bachelor's degree or equivalent; Master degree or equivalent; Doctoral degree or equivalent; Prefer not to answer	DVO 4 DVO 5 DVO 6
Q15	If you are interested in the results of the research, please fill in your email address and once the research is finalized will share with you the executive summary of the results.	<i>Otevřená otázka</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma 6 níže znázorňuje algoritmus řazení otázek dotazníku.

### Schéma 6 Řazení dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

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

### 3.2.2 Distribuce dotazníku a sběr dat

Dotazník byl zpracován v nástroji QualtricsXM, který je profesionální platformou pro správu dotazníkových šetření. Dotazník zpracovaný v nástroji QualtricsXM je rovněž přiložen jako příloha 2. Za účelem získání prostého náhodného vzorku respondentů byl dotazník následně distribuován prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn. Síť LinkedIn je dynamicky se rozvíjející síť, které v době sběru dat sdružovala 850 milionů uživatelů<sup>8</sup> z 200 zemí a proto je pro účely daného výzkumu považována za dostatečně robustní (LinkedIn, 2022).

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

Distribuce dotazníku probíhala jednak uveřejněním příspěvku v rámci skupiny s odkazem na on-line formulář dotazníku a dále přímým oslovením členů skupin prostřednictvím LinkedIn zprávy s žádostí o účast na výzkumu. Přímým oslovením bylo k účasti na výzkumu vyzváno 1300 potenciálních respondentů. Lze předpokládat, že většina respondentů, kteří se zapojili do výzkumu byli oslovení přímou formou. Aktivní sběr dat probíhal od 11. 7. 2022 do 1. 11. 2022. Někteří oslovení respondenti vyplňovali dotazník s poměrně významným zpožděním. Z tohoto důvodu byl finální sběr dat ukončen až 11. 12. 2022.

Tabulka 7 na následující straně uvádí přehled LinkedIn skupin, prostřednictvím kterých byl dotazník distribuován (přímým oslovením a uveřejněním odkazu na výzkum formou příspěvku v dané skupině).

---

<sup>8</sup> Aktuálně samotná síť LinkedIn udává 1 miliardu uživatelů. (LinkedIn, 2023)



**Tabulka 7 Přehled LinkedIn skupin využitých pro distribuci dotazníku**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Použité analytické metody

Data sebraná v rámci dotazníkového šetření byla analyzována deskriptivními a inferenčními statistickými metodami. *Deskriptivní statistická analýza* byla použita za účelem charakterizování vzorku respondentů s ohledem na celkovou demografickou charakteristiku a organizační východiska respondentů a vnímání důležitosti interkulturních kompetencí respondenty. Výstupy deskriptivní statistické analýzy byly použity pro zodpovězení dílčí výzkumné otázky DVO 3.

V rámci *inferenční statistické analýzy* bylo použito tří metod: 1) Wilcoxonův jednovýběrový test, 2) korelační analýza a 3) regresní analýza.

#### *Wilcoxonův jednovýběrový test*

K ověření dílčích výzkumných otázek DVO 1 a DVO 2 byl použit *Wilcoxonův jednovýběrový test*. Jedná se o neparametrický statistický test, který je vhodný pro porovnání mediánu jednoho vzorku ordinálních dat se známým nebo předpokládaným mediánem. Tento test byl zvolen s ohledem na množství a charakter analyzovaného vzorku (Janáček, 2022). Pro ověření tímto testem byly na základě znění dílčích výzkumných otázek DVO 1 a DVO 2 definovány

statistické hypotézy. Ve vazbě na dílčí výzkumnou otázku DVO 1 byla vyvozena nulová statistická hypotéza  $H_0$  a alternativní statistická hypotéza  $H_1$ :

*$H_0$ : Interkulturní kompetence nejsou vnímány jako důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů*

*$H_1$ : Interkulturní kompetence jsou vnímány jako důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů*

Ve vazbě na dílčí výzkumnou otázku DVO 2 byla definována nulová statistická hypotéza  $H_0$  a alternativní statistická hypotéza  $H_1$ :

*$H_0$ : Interkulturní kompetence nejsou považovány za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů.*

*$H_1$ : Interkulturní kompetence nejsou považovány za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů.*

#### *Korelační analýza a regresní analýza*

Pro analýzu vztahů mezi proměnnými byla použita korelační analýza a regresní analýza. *Korelační analýza* byla použita pro ověření korelačních vztahů v rámci dílčích výzkumných otázek DVO 3, DVO 4, DVO 5 a DVO 6. *Regresní analýza – ordinální logistická regrese* byla použita pro ověření závislostních vztahů vybraných proměnných v souvislosti s dílčími výzkumnými otázkami DVO 4, DVO 5 a DVO 6.

Jednotlivé metody inferenční analýzy byly realizovány v bezplatném otevřeném (open source) softwarovém nástroji GRETL<sup>9</sup>. Tabulka 8 níže poskytuje přehled použitých analytických metod ve vazbě na výzkumné otázky.

**Tabulka 8 Přehled použitých analytických metod ve vazbě na výzkumné otázky**

<b>Výzkumná otázka</b>	<b>metoda</b>
DVO 1	Wilcoxonův jednovýběrový test
DVO 2	Wilcoxonův jednovýběrový test
DVO 3	Deskriptivní analýza, korelační analýza
DVO 4	Korelační analýza, regresní analýza
DVO 5	Korelační analýza, regresní analýza a
DVO 6	Korelační analýza, regresní analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>9</sup> <https://gretl.sourceforge.net/>

## 4. Vlastní výsledky

Kapitola 4 představuje vlastní výsledky provedeného výzkumu. Kapitola uvádí podkapitola 4.1 shrnující celkové výsledky sběru dat. Podkapitola 4.2 prostřednictvím deskriptivní analýzy charakterizuje vzorek z pohledu demografické charakteristiky vzorku, organizačních východisek a aktivit, které organizace aplikují za účelem rozvoje interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Podkapitola 4.3 pomocí zvolených metod inferenční analýzy analyzuje relevantní vztahy mezi proměnnými získanými v rámci sběru dat.

### 4.1 Výsledky sběru dat

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

Do finálního zpracování byli zařazeni respondenti, jejichž primární organizace naplňovala kritérium využívání globálních virtuálních týmů. Naplnění tohoto kritéria bylo posuzováno na základě podmínky virtuality a podmínky kulturní diverzity. Z finálního zpracování bylo vyřazeno 7 respondentů na základě filtrační otázky Q1. Jednalo se o respondenty, kteří uvedli, že jejich organizace nevyužívá virtuální práci a nesplňuje tak kritérium virtuality. Dále pak 28 respondentů uvedlo, že jejich virtuální týmy jsou typicky monokulturní. Z pohledu definice globálních virtuálních týmů tedy jejich zapojení postrádá kulturní diverzitu, která je jedním z rysů globálních virtuálních týmů. Tito respondenti tedy byli z finálního vzorku také vyřazeni. Konečný vzorek respondentů tedy čítal 120 osob. Mechanismus očištění vzorku od neplatných odpovědí znázorňuje tabulka 9.

**Tabulka 9 Konečný vzorek respondentů**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Charakteristika vzorku

Na základě sebraných dat lze vzorek dat analyzovat s ohledem na demografická a organizační východiska respondentů a dle aktivit aplikovaných organizacemi za účelem rozvoje interkulturních kompetencí. Z pohledu demografie je analyzována věková a genderová skladba vzorku a skladba dle dosaženého vzdělání. Organizační východiska respondentů jsou analyzována s ohledem na organizační roli respondenta, délku pracovního vztahu s organizací, velikost organizace a odvětvový sektor, podíl virtuální práce v týmu a kulturní diverzitu týmu dle počtu zastoupených kultur a dominance majoritní kultury. Aktivity aplikované organizacemi za účelem rozvoje interkulturních kompetencí jsou analyzovány s ohledem na použité instruktážní nástroje (školení), zážitkové nástroje (teambuilding) a další aktivity (coaching, zapojení interkulturních facilitátorů).

### 4.2.1 Demografická charakteristika vzorku

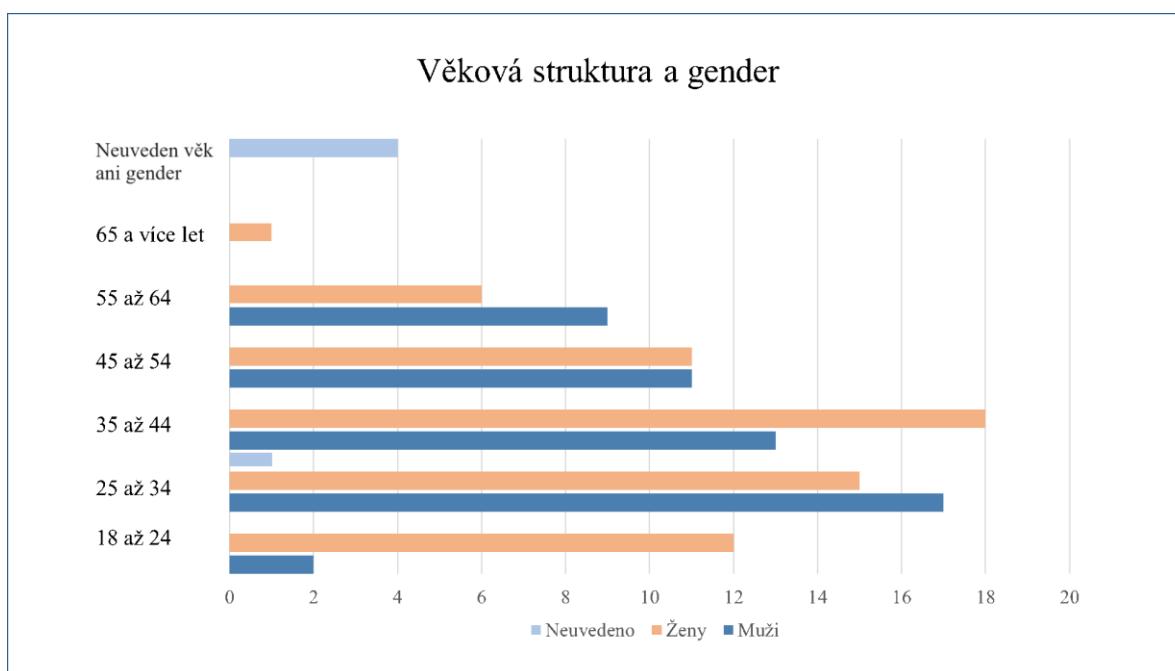
#### *Sociální pohlaví*

V konečném vzorku respondentů (120 osob) mírně převládají v zastoupení ženy s absolutní hodnotou 63 osob (52,2 %). Muži jsou ve vzorku zastoupeni 52 osobami (43,3 %). Pět osob (4,2 %) se rozhodlo neuvádět svoje sociální pohlaví. (viz graf 1)

#### *Věková skladba*

Z pohledu věkové skladby jsou nejvíce zastoupeni respondenti ve věkových pásmech 25 až 34 let a 35 až 44 let. Obě tyto věkové skupiny jsou zastoupeny každá po 32 osobách (26,7 %). Druhou nejsilněji zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 45 až 54 let (22 osob; 18,3 %). Třetí nejsilněji zastoupenou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 55 až 64 let, kteří jsou zastoupeni 15 osobami (12,5 %) a čtvrtou skupinou jsou osoby ve věku 18 až 24 let (14 osob, 11,7 %). Nejméně zastoupenou věkovou skupinou ve vzorku byla skupina osob ve věku 65 let a více, která byla zastoupena pouze jednou osobou. Svůj věk neuvedly čtyři osoby (3,3 %)(viz graf 1 a tabulka 10 na následujících stranách)

**Graf 1 Věková struktura a sociální pohlaví respondentů**

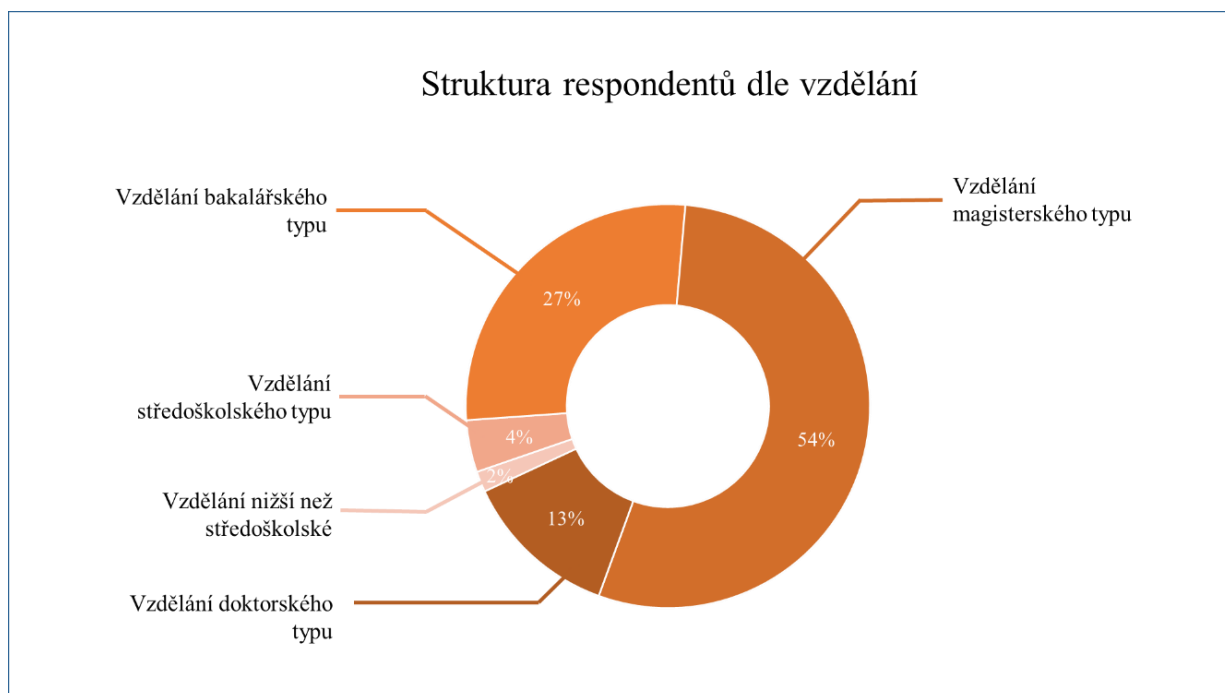


Zdroj: Vlastní zpracování

### *Vzdělání*

Z pohledu dosaženého vzdělání jsou ve vzorku nejvíce zastoupeni respondenti s vysokoškolským vzděláním, kteří celkovým počtem 113 osob (94,1 %) jednoznačně dominují. V rámci skupiny respondentů s dosaženým vysokoškolským vzdálením jsou nejsilněji zastoupeny osoby se vzděláním magisterského či ekvivalentního typu (65 osob; 54,2 %), následují osoby se vzděláním bakalářského či ekvivalentního typu (33 osob; 27,5 %) a osoby se vzděláním doktorského typu (15 osob; 12,5 %). Strukturu vzorku z pohledu dosaženého vzdělání znázorňuje graf 2 a demografickou charakteristiku vzorku shrnuje tabulka 10, obojí na následující straně.

**Graf 2** Struktura respondentů dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 10** Demografický profil respondentů

Kategorie	Dílčí kategorie	n	%
Sociální pohlaví	Muži	52	43,3
	Ženy	63	52,5
	Jiné	0	0,0
	Nechci uvádět	5	4,2
Věk	18 až 24 let	14	11,7
	25 až 34 let	32	26,7
	35 až 44 let	32	26,7
	45 to 54 let	22	18,3
	55 až 64 let	15	12,5
	65 a více let	1	0,8
	Nechci uvádět	4	3,3
Vzdělání	Méně než vzdělání středoškolského typu	2	1,7
	Vzdělání středoškolského typu či jeho ekvivalent	5	4,2
	Vzdělání bakalářského typu či jeho ekvivalent	33	27,5
	Vzdělání magisterského typu či jeho ekvivalent	65	54,2
	Vzdělání doktorského typu či jeho ekvivalent	15	12,5
	Jiné	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Organizační a profesní východiska vzorku

##### *Organizační role*

Z pohledu organizační role jsou v analyzovaném vzorku nejvíce zastoupeni členové virtuálních týmů s celkovým počtem 44 osob (36,7 %), kteří jsou následováni manažery virtuálních týmů (32 osob; 26,7 %). Třetí nejvíce zastoupenou organizační skupinou jsou tvůrci organizačních rozhodnutí (tedy výkonní vedoucí či vrcholoví manažeři; specialisté lidských zdrojů byli identifikováni samostatně), kteří jsou zastoupeni 19 osobami (18,8 %). Specialisté lidských zdrojů jsou zastoupeni 14 osobami (11,6 %) a 11 osob (9,2 %) se z hlediska svého organizačního zařazení hlásí ke skupině jiných organizačních rolí. V této skupině pak se pak v rámci volné otázky 3 osoby označily za konzultanty či jiné specialisty. (Viz následující strana graf 3)

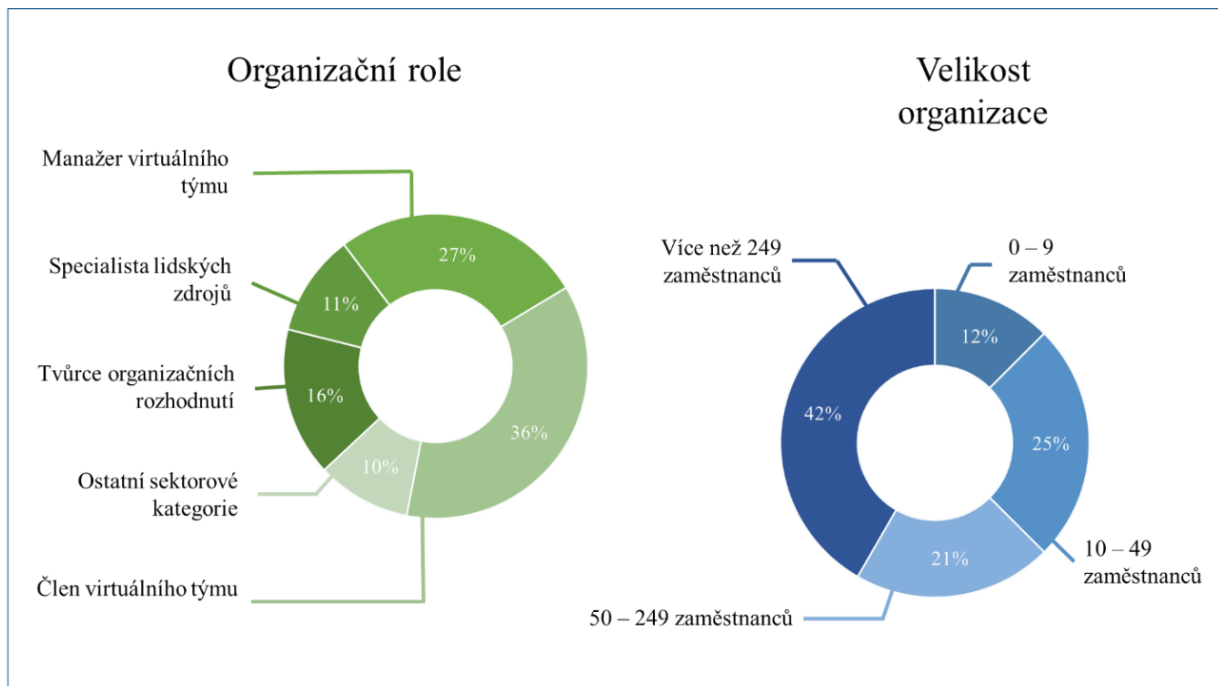
##### *Délku pracovního vztahu s organizací*

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

##### *Velikost organizace*

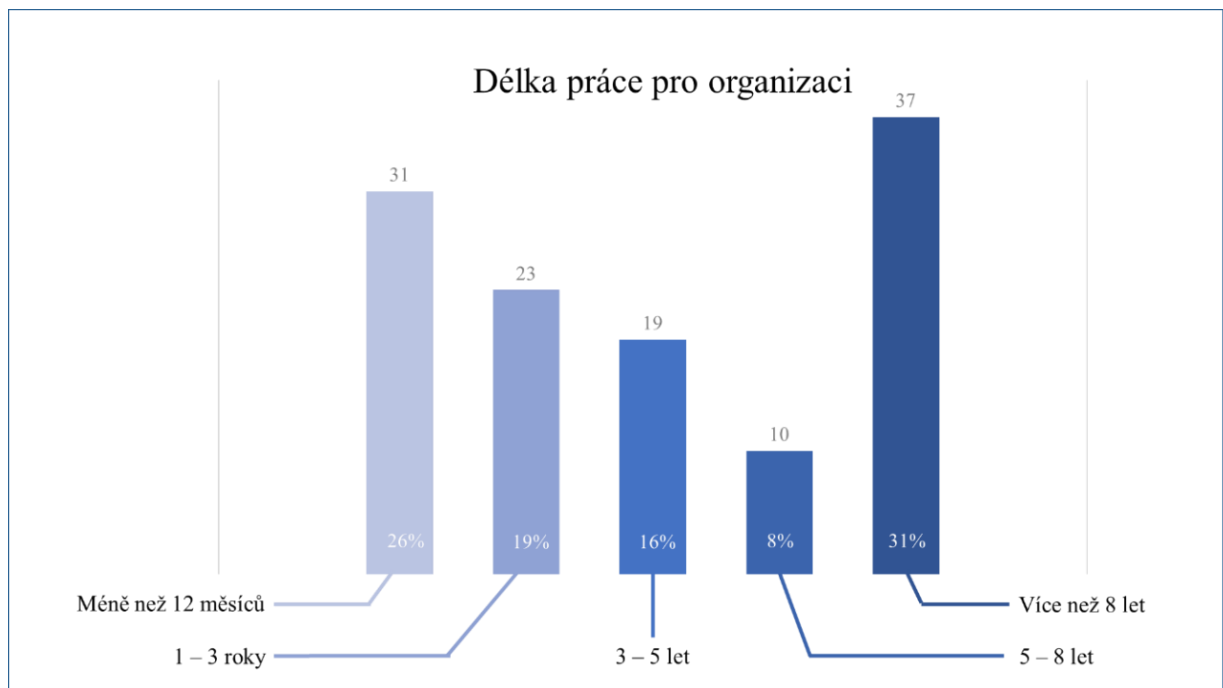
Padesát respondentů (tedy 47,7 %) uvedlo, že pracují pro velké organizace s počtem zaměstnanců převyšujícím 249 osob. Třicet (25 %) respondentů uvedlo práci pro malou organizaci s počtem zaměstnanců od 10 do 49 osob. Mikropodniky, tedy organizace s počtem zaměstnanců do devíti osob uvedlo jako svoji primární organizaci 15 respondentů (12,5 %). (Viz následující strana graf 3) Organizační východiska vzorku shrnuje tabulka 11

**Graf 3 Role v organizaci a velikost organizace**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4 Délka práce pro organizaci**



Zdroj: Vlastní zpracování



**Tabulka 11 Organizační východiska**

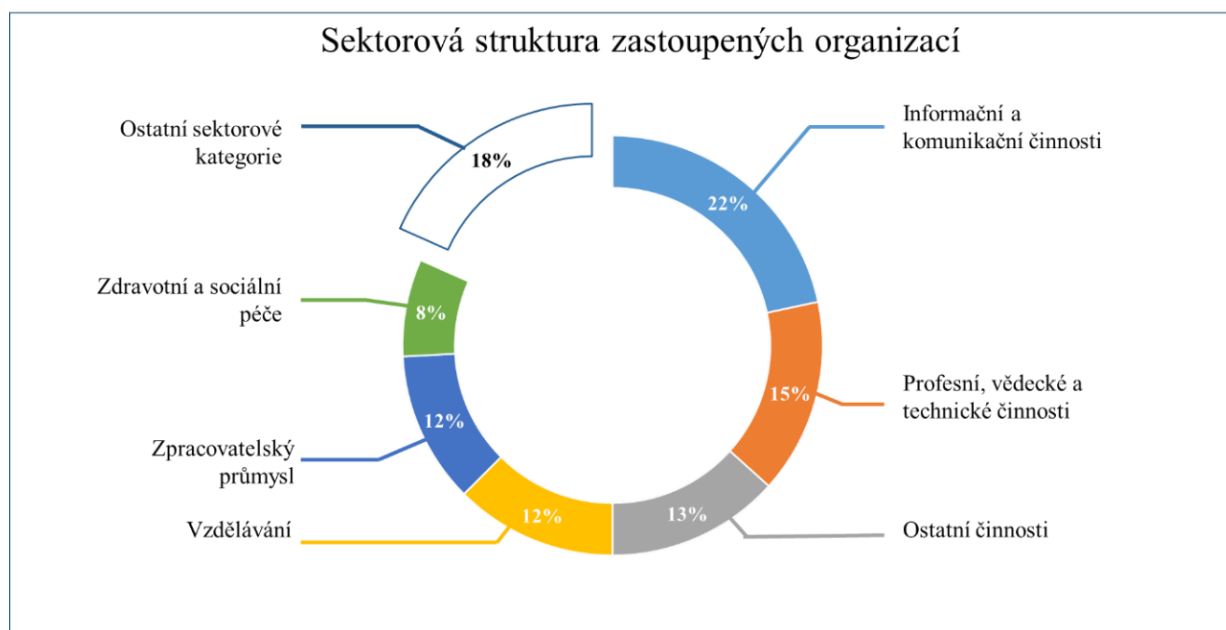
Kategorie	Dílčí kategorie	n	%
Role v organizaci a virt. týmu	Tvůrce organizačních rozhodnutí (vedoucí, manažer)	19	15,8
	Specialista lidských zdrojů	14	11,6
	Manažer virtuálního týmu	32	26,7
	Člen virtuálního týmu	44	36,7
	Jiné	11	9,2
Doba práce pro organizaci	Méně než 12 měsíců	31	25,8
	1 - 3 roky	23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

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Sektorová struktura*

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

**Graf 5 Sektorová struktura primárních organizací respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 12 Sektorová struktura primárních organizací respondentů**

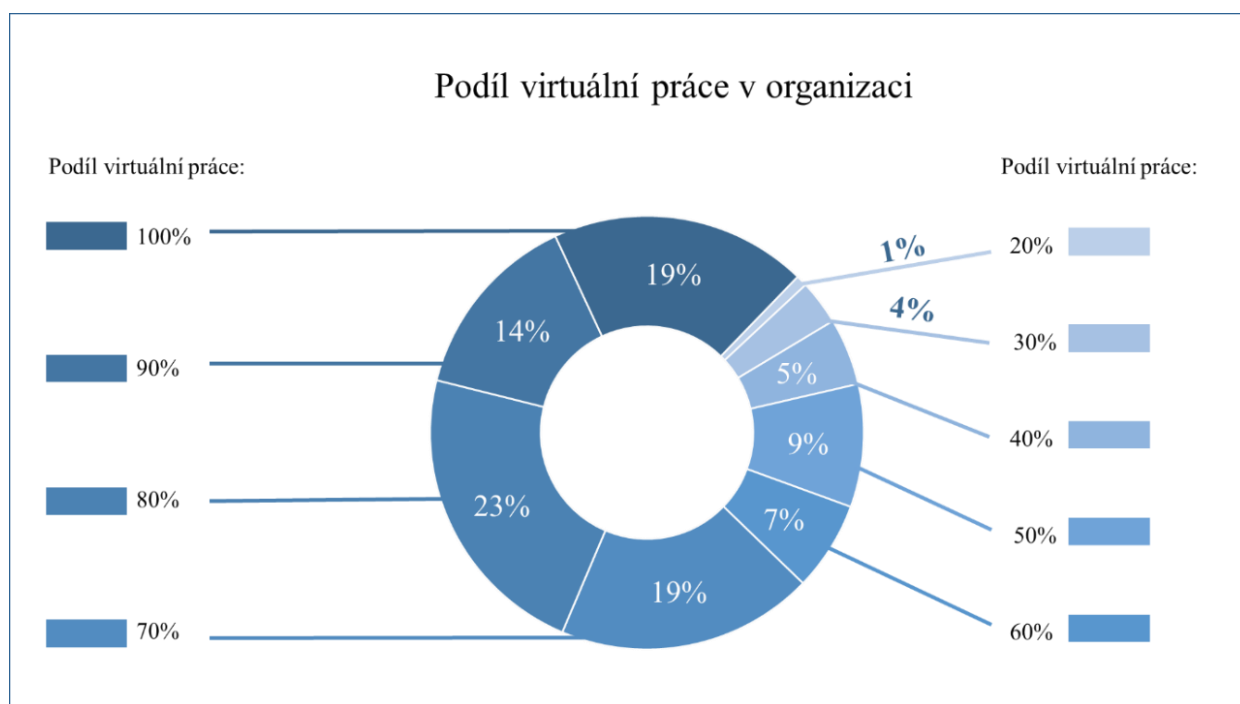
Sektor	n	%
1 Zemědělství, lesnictví, rybářství	2	1,7
2 Těžba a dobývání	1	0,8
3 Zpracovatelský průmysl	14	11,7
4 Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu	2	1,7
5 Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi	1	0,8
6 Stavebnictví	2	1,7
7 Velkoobchod a maloobchod; opravy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

Zdroj: Vlastní zpracování

### Podíl virtuální práce

Virtualita je jednou z definujících podmínek globálních virtuálních týmů. Jak již bylo uvedeno výše, respondenti, kteří uvedli, že jejich primární organizace nevyužívá virtuální práci byli z konečného vzoru vyřazeni. Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že v konečném vzorku figurují organizace, které virtuální práci využívají. 75 % respondentů uvedlo, že jejich organizace využívá virtuální práci ze 70 % a více. Dvacet tři respondentů (19,2 %) uvedlo, že jejich primární organizace využívá pouze virtuální práci; 17 respondentů (14,2 %) uvedlo míru virtuální práce 90 %, 27 respondentů (22,5 %) uvedlo míru virtuální práce 80 % a 23 respondentů (19,2 %) uvedlo míru virtuální práce 70 %. Osm respondentů (6,7 %) uvedlo míru virtuality práce 60 % a 11 respondentů (9,2 %) uvedlo míru virtuality práce 50%. Celkově 10 % respondentů uvedlo míru využívání virtuální práce méně než 40 %. Podíl virtuální práce v organizacích respondentů znázorňuje graf 6 níže a shrnuje tabulka 13 na následující straně.

**Graf 6 Podíl virtuální práce v organizacích respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

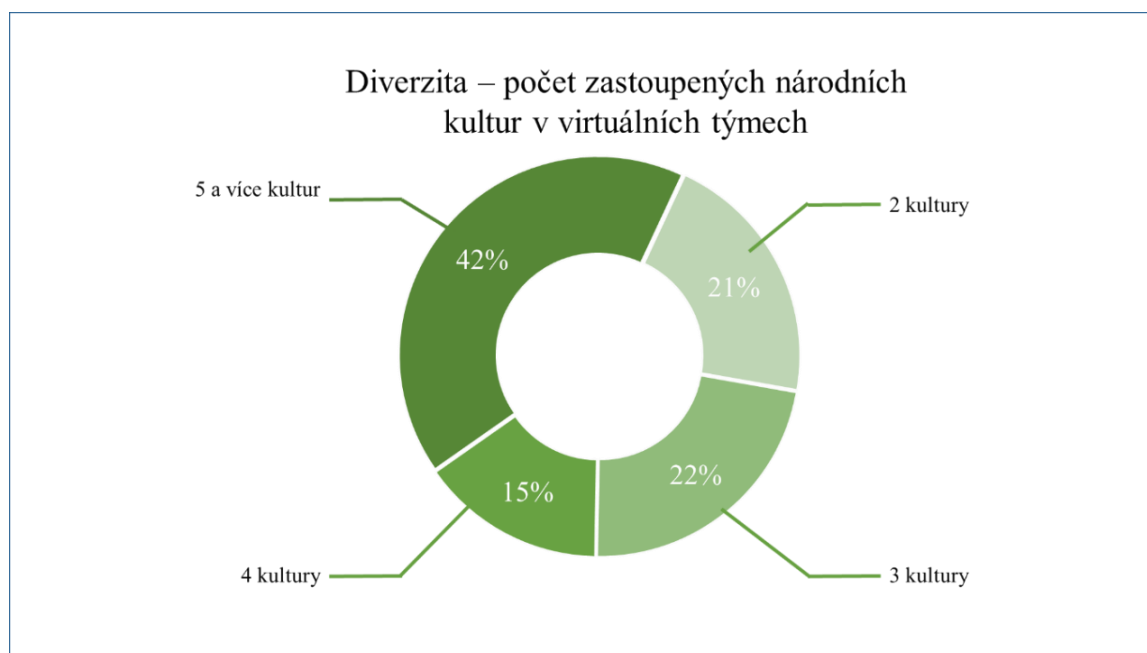
**Tabulka 13 Podíl virtuální práce v organizaci**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

### *Kulturní diverzita*

Druhou definující podmínkou globálních virtuálních týmů je kulturní diverzita. Stejně jako v případě virtuality byli z konečného vzorku vyloučeni respondenti, jejichž virtuální týmy podmínku kulturní diverzity nesplňovaly. V konečném vzorku respondentů převládají týmy se zastoupením pět a více národních kultur (50 respondentů; 41,7 %). Srovnatelné zastoupení mají virtuální týmy se třemi národními kulturami (27 respondentů; 22,5 %) a dvěma národními kulturami (25 respondentů; 20,8 %). Týmy se čtyřmi národními kulturami tvoří 15 % vzorku (18 respondentů). Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech respondentů znázorňuje graf 7 níže a shrnuje tabulka 14 na následující straně.

**Graf 7 Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech**

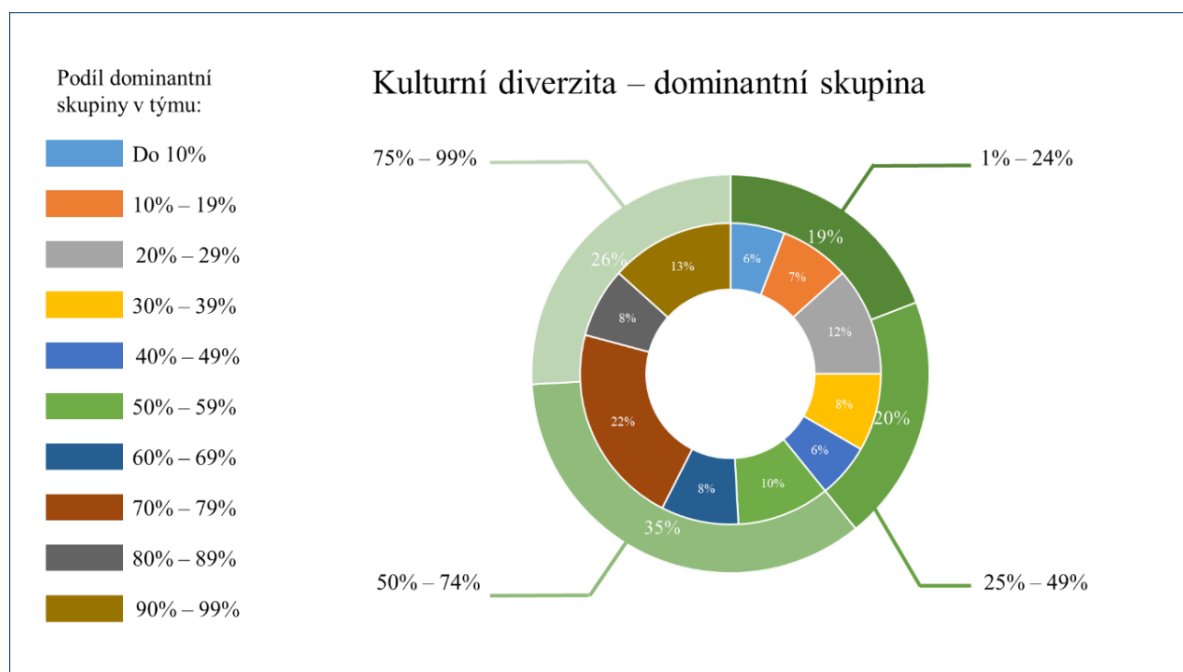
Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 14 Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako doplňkový nástroj pro posouzení kulturní diverzity virtuálních týmů byli respondenti dotazováni na podíl dominantní kulturní skupiny v jejich virtuálních týmech. Menší podíl kulturně dominantní skupiny implikuje kulturně více diverzifikovaný virtuální tým. Devatenáct procent (19 %) respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří maximálně 24 % daného virtuálního týmu. Dvacet procent (20 %) respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří 25 % až 49 % daného virtuálního týmu. Třicet pět procent (35 %) respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří 50 % až 74 % daného virtuálního týmu a 26 % respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří 75 % až 99 % týmu. Kulturní diverzitu z hlediska zastoupení kulturně dominantní skupiny znázorňuje graf 8 níže a shrnuje tabulka 15 na následující straně, která rovněž uvádí podrobnější rozdělení hodnot.

**Graf 8 Podíl dominantní kultury ve virtuálních týmech**

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 15 Podíl dominantní kultury v týmech**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.3 Aktivity aplikované za účelem rozvoje interkulturních kompetencí

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

Otázky se na instruktážní rozvojové aktivity globálních virtuálních týmů zaměřovaly z dvou pohledů: 1) specializované školení zaměřené na interkulturní kompetence; a 2) Komplexní školení pro členy virtuálních týmů, obsahující složku zaměřenou na interkulturní kompetence. V tomto ohledu absolvovalo 61,6 % respondentů po dobu jejich kariéry ve stávající primární organizaci nějaký z výše uvedených typů školení. Přes čtyřicet tři procent (43,3 %) respondentů uvedlo, že během kariéry v organizaci absolvovalo oba typy školení. Přes třicet osm procent (38,3 %) respondentů pak žádný typ školení se zaměřením na interkulturní kompetence po dobu jejich kariéry ve stávající primární organizaci neabsolvovalo. Podrobné shrnutí odpovědí respondentů k této oblasti shrnuje tabulka 16 na následující straně (procentní vyjádření v tabulce jsou z důvodu přehlednosti zaokrouhlena). Výsledky pak také znázorňuje graf 9 (na následujících stranách níže).

**Tabulka 16 Instruktažní rozvojové aktivity v organizaci**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

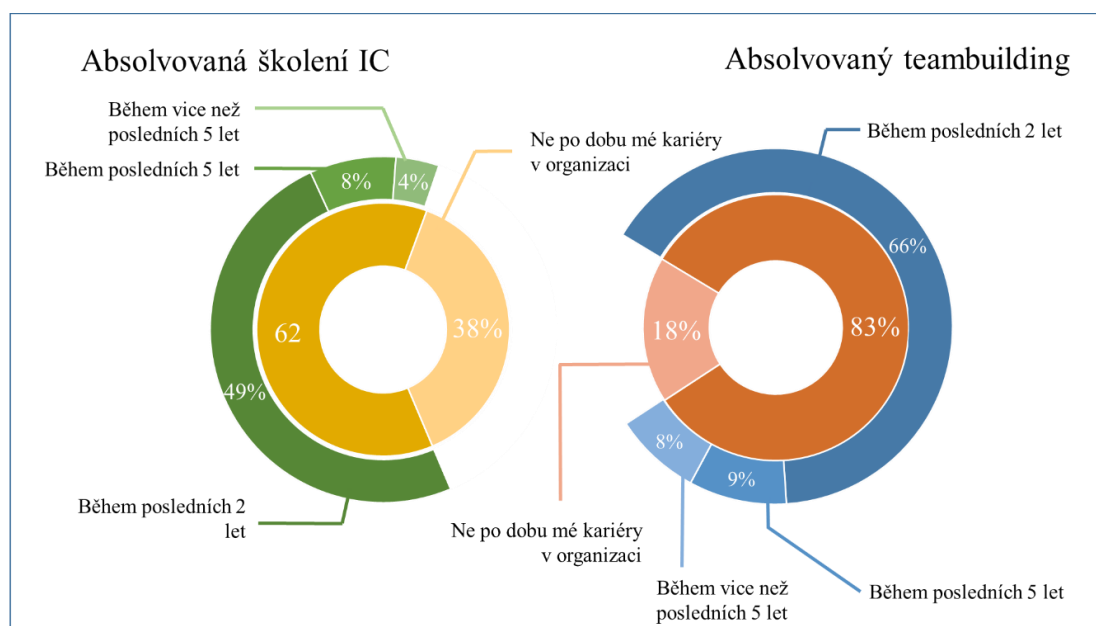
Otázky na zážitkové rozvojové aktivity se konkrétně zaměřovaly na dvě formy teambuildingu: 1) fyzický teambuilding pro členy virtuálních týmů; a 2) virtuální teambuilding. Přes osmdesát dva procent respondentů (82,5 %) uvedlo, že během kariéry ve stávající primární organizaci absolvovalo nějaký typ teambuildingového programu. Sedmnáct (17) respondentů po dobu jejich kariéry v organizaci žádný teambuildingový program neabsolvovalo. Při porovnání obou typů teambuildingových aktivit je celkově četnější fyzický teambuilding, nicméně v posledních dvou letech uvádí respondenti stejné hodnoty i pro virtuální teambuilding, což patrně odráží globální pandemická opatření. Tabulka 17 shrnuje výsledky ve vztahu k využívání teambuildingových aktivit v organizacích (procentní vyjádření v tabulce jsou z důvodu přehlednosti zaokrouhlena). Graf 9 níže tyto výsledky znázorňuje.

**Tabulka 17 Teambuildingové aktivity v organizaci**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 9 Přehled absolvovaných školení a teambuildingových aktivit**



Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě instruktážních a zážitkových rozvojových aktivit, byli respondenti dále dotazováni na jejich zkušenost s dvěma doplňkovými nástroji: 1) coachingem; a 2) s tzv. interkulturními zprostředkovateli. Celkově má s coachingem za svoji kariéru v organizaci zkušenost 60 % respondentů. Z toho v posledních dvou letech se jedná o 41 % respondentů. Menšina respondentů, tedy 40 % za svoji kariéru ve stávající primární organizaci zkušenost s coachingem nemá. S rolí kulturně kompetentních kolegů jako interkulturních zprostředkovatelů má zkušenost celkem 47 % respondentů, z toho v posledních dvou letech se jedná o 37 %. Padesát tři procent (53 %) respondentů se domnívá, že zkušenost s interkulturními zprostředkovateli nemá. Další rozvojové aktivity v organizacích shrnuje tabulka 18 níže.

**Tabulka 18 Další rozvojové aktivity**

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

Zdroj: Vlastní zpracování



### 4.3 Inferenční analýza

Kapitola 4.3 se zabývá analýzou vztahů v rámci sebraného vzorku dat v souvislosti se stanoveným výzkumným otázkám a vyvozeným hypotézám. Konkrétně kapitola představuje výsledky tří nástrojů inferenční analýzy: Wilcoxonova jednovýběrového testu, korelační analýzy a regresní analýzy. Všechny tyto tři analýzy byly zpracovány s využitím otevřeného softwarového nástroje GRETl.

#### 4.3.1 Popis analyzovaných proměnných

Inferenční analýza pracovala s proměnnými přímo vycházejícími z výsledků dotazníkového šetření a dále s umělým binárními proměnnými (tzv. dummy) nabývajících hodnot 0 a 1, které byly definovány pro účely použitých nástrojů inferenční analýzy.

*Proměnná Q3 – Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT*

Původní proměnná, která přímo koresponduje s dotazníkovou otázkou Q3:

*Q3: Dle vašeho názoru doplňte následující prohlášení: Interkulturní kompetence členů virtuálních týmů jsou \_\_\_\_\_ pro efektivní výkon činnosti našich globálních virtuálních týmů.<sup>10</sup>*

Proměnná Q3 nabývá hodnot 1 až 5, které odpovídají volbě respondentů na Lickertově škále (1: velmi důležité, 2: určitým způsobem důležité; 3: ani důležité ani nedůležité; 4: spíše nedůležité; 5: zcela nedůležité).

Převažující hodnotou proměnné je hodnota 1, korespondující s názorem, že interkulturní kompetence jsou *velmi důležité* pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů. Tuto hodnotu označilo 60,8% všech respondentů (73 osob). V 32,5 % případů nabývá proměnná hodnoty 2, což koresponduje s názorem, že interkulturní kompetence jsou *určitým způsobem důležité*. Tuto hodnotu označilo 39 respondentů. Hodnoty 3, reprezentující neutrální názor na interkulturní kompetence (*ani důležité, ani nedůležité*), a stejně tak hodnotu 4, reprezentující názor, že interkulturní kompetence jsou *spíše nedůležité*, nabývá proměnná v obou případech ve 3,3 % všech odpovědí (v obou případech čtyři osoby). Hodnoty 5, reprezentující názor, že

---

<sup>10</sup> Původní znění otázek a odpovědí v dotazníku je v anglickém jazyce; viz podkapitola 3.2.1. V rámci konzistence s hlavním jazykem práce jsou v dalším textu citace otázek dotazníku uváděny v českém překladu.

interkulturní kompetence jsou pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů *zcela nedůležité*, proměnná nenabývá.

Centrální tendence – medián (Me) proměnné Q3 je 1, průměrná hodnota proměnné je 1,49 a směrodatná odchylka proměnné je 0,72. Deskriptivní hodnoty proměnné Q3 shrnuje tabulka 19 níže.

**Tabulka 19 Deskriptivní hodnoty proměnné Q3**

Hodnota proměnné	n	%
1	73	60,8 %
2	39	32,5 %
3	4	3,3 %
4	4	3,3 %
5	0	0 %
Medián		1
Průměr		1,49
Směrodatná odchylka		0,72

Zdroj: Vlastní zpracování

*„Proměnná Q5 – Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT*

Původní proměnná, která přímo koresponduje s dotazníkovou otázkou Q5:

*Q5: Vyjádřete se prosím k následující větě: Interkulturní kompetence jsou jedním z kritérií pro výběr členů našich virtuálních týmů.*

Proměnná Q5 může nabývat hodnot 1 až 5, které odpovídají volbě respondentů na Lickertově škále (1: zcela souhlasím, 2: určitým způsobem souhlasím; 3: ani nesouhlas ani souhlas; 4: spíše nesouhlasím; 5: zcela nesouhlasím).

Převažující hodnotou proměnné je hodnota 2, korespondující s názorem, že respondent *určitým způsobem souhlasí*, že interkulturní kompetence jsou v organizaci jedním z kritérií pro výběr členů globálních virtuálních týmů. Tuto hodnotu označilo 35,8 % všech respondentů (43 osob). V 29,5 % případů nabývá proměnná hodnoty 1, což koresponduje s tím, že respondenti *zcela souhlasí* s tvrzením dotazníkové otázky. Tuto hodnotu označilo 35 respondentů. Hodnoty 3, reprezentující neutrální názor na interkulturní kompetence (*ani souhlas, ani nesouhlas*) nabývá proměnná v 17,5 % odpovědí (21 osob). Hodnotu 4, reprezentující názor, že respondent *spíše nesouhlasí* s tvrzením otázky, nabývá proměnná v 11,6 % odpovědí (14 osob). Hodnoty 5,

reprezentující zcela nesouhlasné stanovisko k položené dotazníkové otázce nabývá proměnná v 5,8 % odpovědí (7 osob).

Medián (Me) proměnné Q5 je 2, průměrná hodnota proměnné je 2,29 a směrodatná odchylka proměnné je 1,17. Deskriptivní hodnoty proměnné Q3 shrnuje tabulka 20 níže.

**Tabulka 20 Deskriptivní hodnoty proměnné Q5**

Hodnota proměnné	n	%
1	35	29,5 %
2	43	35,8 %
3	21	17,5 %
4	14	11,6 %
5	7	5,8 %
Medián		2
Průměr		2,29
Směrodatná odchylka		1,17

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Proměnná Q6\_ab\_d – Absolventi interkulturního školení*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností Q6a – *Školení interkulturních dovedností* a Q6b – *Komplexní školení obsahující složku interkulturních dovedností* v rámci maticové otázky Q6: *Zaváděla v poslední době vaše organizace pro své virtuální týmy některé z následujících rozvojových nebo vzdělávacích aktivit?* Proměnnou lze tedy interpretovat jako respondenty, kteří v posledních 5 letech absolvovali školení specificky zaměřené na interkulturní kompetence a/nebo komplexní školení obsahující složku interkulturních kompetencí. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 69 případech (57,5 %).

#### *Proměnná Q6\_cde\_d – Absolventi Coachingu a/nebo teambuildingu*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností Q6c – *Coachingový program*, Q6d – *Teambuilding tváří v tvář* a Q6e – *Virtuální teambuilding* v rámci maticové otázky Q6. Proměnnou lze tedy interpretovat jako respondenty, kteří v posledních 5 letech absolvovali coaching a/nebo jakýkoliv typ teambuildingu. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 93 případech (77,5 %).

#### *Proměnná Q6\_f\_d – Interkulturní facilitace*

Umělá binární proměnná vytvořená vyčleněním možnosti Q6f – *Pomoc kolegy s „kulturní dovedností“ při překonávání interkulturních bariér* v rámci maticové otázky Q6. Proměnnou lze tedy interpretovat jako respondenty, kteří se v posledních 5 letech v týmu setkali s interkulturním facilitátorem. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 49 případech (40,8 %).

#### *Proměnná Q9\_50249\_d – Malé a střední podniky*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností 1: 0 – 9 zaměstnanců, 2: 10 – 49 zaměstnanců a 3: 50 – 249 zaměstnanců v rámci otázky Q9 – *Jaká je velikost vaší primární organizace*. Proměnnou lze tedy interpretovat jako respondenty, kteří se vyjadřují k organizacím zařazeným jako malé a střední podniky s maximálním počtem zaměstnanců 249. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 70 případech (58,3 %).

#### *Proměnná Q9\_250plus\_d – Velké podniky*

Umělá binární proměnná vytvořená analogicky k proměnné Q9\_50249\_d – *Malé a střední podniky* vyčleněním možnosti 4: *více než 249 zaměstnanců* v rámci otázky Q9 – *Jaká je velikost vaší primární organizace*. Proměnnou lze tedy interpretovat jako respondenty, kteří se vyjadřují k organizacím zařazeným jako velké podniky s počtem zaměstnanců 250 a více. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 50 případech (41,6 %).

#### *Proměnná Q10\_second\_d – Sekundární sektor*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností 3. *Zpracovatelský průmysl*; 4. *Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. Vzduchu*; 5. *Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi*; a 6. *Stavebnictví* v rámci otázky Q10 – *Která z následujících možností nejlépe vystihuje obor činnosti vaší hlavní organizace?* Proměnnou lze tedy interpretovat jako respondenty, kteří se vyjadřují k organizacím zařazeným do sekundárního sektoru, tedy sektoru, který se zabývá přeměnou surovin nebo meziproductů na zboží. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 19 případech (15,8 %).

#### *Proměnná Q10\_tertiary\_d – Terciální sektor*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením 7. *Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel*; 8. *Doprava a skladování* a 9. *Ubytování, stravování a pohostinství* v rámci otázky Q10 – *Která z následujících možností nejlépe vystihuje obor činnosti vaší hlavní*

*organizace?* Tato proměnná reprezentuje respondenty, kteří se identifikují s organizacemi zařazenými do terciálního sektoru, tedy sektoru poskytujícího služby spotřebitelům a podnikům. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 9 případech (7,5 %).

#### *Proměnná Q10\_fourth\_d – Kvarterní sektor*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností 10. *Informační a komunikační činnosti; 11. Peněžnictví a pojišťovnictví; 12. Činnosti v oblasti nemovitosti; 13. Profesní, vědecké a technické činnosti; 14. Administrativní a podpůrné činnosti; 15. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení; 16. Vzdělávání; 17. Zdravotní a sociální péče; 18. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti; 19. Ostatní činnosti; 20. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu a 21. Činnosti exteriálních organizací a orgánů* v rámci otázky Q10 – *Která z následujících možností nejlépe vystihuje obor činnosti vaší hlavní organizace?*. Tato proměnná reprezentuje respondenty pracující v kvartérním sektoru, který je rozšířením terciálního sektoru a zahrnuje služby založené na znalostech. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 89 případech (74,2 %).

#### *Proměnná Q12\_36plus\_d – Digitální imigranti*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením věkových kategorií 3: 35 až 44 let; 4: 45 až 54 let; 5: 55 až 64 let; 6: 65 let a více v rámci otázky Q12 – *Která z následujících možností nejlépe vystihuje váš věk?* Tato proměnná identifikuje respondenty ve věku 35 let a více, tedy osoby narozené před rokem 1987, které jsou označovány jako tzv. „digitální imigranti“ (Prensky, 2001). Tato skupina zahrnuje osoby, které nebyly obklopeny digitálními technologiemi od raného věku, ale osvojily si je v dospělém životě. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 70 případech (58,3 %).

#### *Proměnná Q13\_male\_d – Muži*

Umělá binární proměnná vytvořená na základě vyčlenění možnosti 1: *muž*, v rámci otázky Q13 – *Jaké je vaše sociální pohlaví (gender)?* Tato proměnná reprezentuje respondenty, kteří se identifikují jako muži. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 52 případech (43,3 %).

#### *Proměnná Q13\_female\_d – Ženy*

Umělá binární proměnná vytvořená na základě vyčlenění možnosti 2: *žena*, v rámci otázky Q13 – *Jaké je vaše sociální pohlaví (gender)?* Tato proměnná reprezentuje respondenty, kteří se identifikují jako ženy. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti v 63 případech (52,5 %).

#### *Proměnná Q14\_uni\_d – Vysokoškoláci*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností 3: *Vzdělání bakalářského typu či jeho ekvivalent*, 4: *Vzdělání magisterského typu či jeho ekvivalent* a 5: *Vzdělání doktorského typu či jeho ekvivalent* v rámci otázky Q14 – *Jakého nejvyššího stupně vzdělání jste dosáhl/a?* Tato proměnná reprezentuje respondenty s vysokoškolským vzděláním, zahrnující bakalářské, magisterské a doktorské stupně. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti u 113 respondentů (94,1 %).

#### *Proměnná Q2\_123\_d – Vedoucí pracovníci*

Umělá binární proměnná vytvořená sdružením možností 1: *tvůrce organizačních rozhodnutí (výkonný vedoucí, vrcholový manažer)*, 2: *specialista lidských zdrojů* a 3: *manažer virtuálního týmu* v rámci otázky Q2 – *Která z níže uvedených položek nejlépe charakterizuje vaši roli ve vaší organizaci a virtuálním týmu?* Tato proměnná reprezentuje respondenty zastávající vedoucí pozice v organizacích, včetně výkonných vedoucích, vrcholových manažerů, specialistů lidských zdrojů a manažerů virtuálních týmů. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti u 72 respondentů (60 %).

#### *Proměnná Q78\_d – kulturně diverzifikovaný tým*

Umělá binární proměnná vycházející z možností otázek Q7 – *Kolik národních kultur je typicky zastoupeno ve vašich virtuálních týmech?* a Q8 – *Označte na škále typický podíl (v %) největší kulturní skupiny ve vašich virtuálních týmech.* Proměnná sdružuje možnosti odpovědí obou otázek a jednotková hodnota proměnné reprezentuje respondenty reprezentující týmy s nejméně třemi zastoupenými kulturami, kde majoritní kulturní skupina tvoří méně než 70 % týmu. Ve zkoumaném vzorku nabývá proměnná své jednotkové vlastnosti u 55 respondentů (48,8%).

Přehled výskytu jednotkové hodnoty jednotlivých umělých proměnných uvádí tabulka 21 na následující straně.

**Tabulka 21 Deskriptivní hodnoty umělých („dummy“) proměnných**

<b>Umělá proměnná</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Q6_ab_d – Absolventi interkulturního školení	69	57,5 %
Q6_cde_d – Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu	93	77,5 %
Q6_f_d – Interkulturní facilitace	49	40,8 %
Q9_50249_d – Malé a střední podniky	70	58,3 %
Q9_250plus_d – Velké podniky	50	41,6 %
Q10_second_d – Sekundární sektor	19	15,8 %
Q10_tertiary_d – Terciální sektor	9	7,5 %
Q10_fourth_d – Kvarterní sektor	89	74,2 %
Q12_36plus_d – Digitální imigranti	70	58,3 %
Q13_male_d – Muži	52	43,3 %
Q13_female_d – Ženy	63	52,5 %
Q14_uni_d – Vysokoškoláci	113	94,1 %
Q2_123_d – Vedoucí pracovníci	72	60 %
Q78_d – Kulturně diverzifikovaný tým	55	45,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22 níže uvádí přehled všech proměnných použitých v rámci inferenční analýzy.

**Tabulka 22 Přehled proměnných pro inferenční analýzu**

Proměnná	Popis
<i>Původní proměnné</i>	
Q3	<i>Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT; proměnná koresponduje s otázkou Q3 (viz podkapitola 3.2.1) – vyjadřuje postoj respondentů k důležitosti IC pro efektivní výkon činnosti GVT. Nabývá hodnot 1 – 5 na Lickertově škále.</i>
Q5	<i>Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT; proměnná; koresponduje s otázkou Q5 (viz podkapitola 3.2.1) – vyjadřuje názor respondentů na roli IC jako kritéria pro sestavování GVT. Nabývá hodnot 1 – 5 na Lickertově škále.</i>
<i>Umělé proměnné</i>	
Q6_ab_d	<i>Absolventi interkulturního školení; respondent v posledních 5 letech absolvoval specificky zaměřené IC školení a/nebo komplexní školení s IC složkou.</i>
Q6_cde_d	<i>Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu; v posledních 5 letech respondent absolvoval coaching a/ nebo jakýkoliv typ teambuildingu</i>
Q6_f_d	<i>Interkulturní facilitace; v posledních 5 letech se respondenti v týmu setkali s kulturním facilitátorem</i>
Q9_50249_d	<i>Malé a střední podniky; respondenti se vyjadřují k organizacím zařazeným jako malé a střední podniky s maximálním počtem zaměstnanců 249</i>
Q9_250plus_d	<i>Velké podniky; respondenti se vyjadřují k organizacím zařazeným jako velké podniky s počtem zaměstnanců 250 a více</i>
Q10_second_d	<i>Sekundární sektor; organizace spadající do sekundárního sektoru</i>
Q10_tertiary_d	<i>Terciální sektor; organizace spadající do terciálního sektoru</i>
Q10_fourth_d	<i>Kvarterní sektor; organizace spadající do kvarterního sektoru</i>
Q12_36plus_d	<i>Digitální imigranti; respondenti s věkem 35 let a více, tzv. digitální imigranti</i>
Q13_male_d	<i>Muži; respondenti identifikující se jako muži</i>
Q13_female_d	<i>Ženy; respondenti identifikující se jako ženy</i>
Q14_uni_d	<i>Vysokoškoláci; respondenti s vysokoškolským vzděláním</i>
Q2_123_d	<i>Vedoucí pracovníci; respondenti s předpokládanou rozhodovací pravomocí</i>
Q78_d	<i>Kulturně diverzifikovaný tým; respondenti z týmů s 3 a více kulturami, kde majoritní kulturní skupina reprezentuje nejvýše 30 % týmu.</i>

Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4.3.2 Wilcoxonův jednovýběrový test

Wilcoxonův jednovýběrový test byl použit pro ověření dílčích výzkumných otázek DVO 1 a DVO 2.

##### *Vnímaná důležitost interkulturních kompetencí*

Z dílčí výzkumné otázky DVO 1: „Považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti i svých globálních virtuálních týmů?“ byly v rámci Wilcoxonova jednovýběrového testu definovány  $H_0$  a  $H_1$  následujícím způsobem:

*$H_0$ : Interkulturní kompetence nejsou vnímány jako důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů:  $Me \geq 3$*

*$H_1$ : Interkulturní kompetence jsou vnímány jako důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů:  $Me < 3$*

K ověření těchto statistických hypotéz byla použita data proměnné Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT*. Předmětem testování hypotéz  $H_0$  a  $H_1$  bylo posouzení statistické významnosti mediánu analyzovaných dat ( $Me$ ) ve vztahu k formulovaným hypotézám. Hypotézu  $H_0$  lze formulovat jako vztah:  $Me \geq 3$ . Analogicky lze pak alternativní hypotézu formulovat  $H_1$ :  $Me < 3$ .

Výsledky Wilcoxonova jednovýběrového testu ukázaly statistickou významnost ( $p = 0,03817$ ), která je nižší než běžně přijímaná hranice  $\alpha = 0,05$ . Hypotéza  $H_0$ :  $Me \geq 3$  byla tedy zamítnuta a byly přijata alternativní hypotéza  $H_1$ :  $Me < 3$ .

##### *Interkulturní kompetence jako kritérium výběru členů GVT*

Z výzkumné otázky DVO 2: „Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím jako předpokladu pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů?“ byly v rámci Wilcoxonova jednovýběrového testu definovány hypotézy  $H_0$  a  $H_1$  následujícím způsobem:

*$H_0$ : Interkulturní kompetence nejsou považovány za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů:  $Me \geq 3$ .*

*$H_1$ : Interkulturní kompetence jsou považovány za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů:  $Me < 3$ .*

K ověření těchto statistických hypotéz byla použita data proměnné Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT*. Stejně tak jako v případě vnímané důležitosti interkulturních kompetencí bylo v i v případě statistických hypotéz  $H_0$  a  $H_1$  předmětem testování posouzení statistické významnosti mediánu analyzovaných dat (Me) ve vztahu k formulovaným hypotézám. Hypotézu  $H_0$  lze formulovat jako vztah  $Me \geq 3$ . Alternativní hypotézu pak vyjadřuje vztah  $Me < 3$ .

Výsledky jednovýběrového Wilcoxonova testu v tomto případě ukázaly p-hodnotu 0,2021, což je výrazně vyšší než stanovená hranice statistické významnosti  $\alpha = 0,05$ . To znamená, že nulovou hypotézu  $H_0: Me \geq 3$  nelze zamítnout.

#### 4.3.3 Korelační analýza

Pro účely analýzy vzájemných vztahů mezi proměnnými byla provedena korelační analýza pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Tímto způsobem byly analyzovány vztahy mezi původními proměnnými Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT*, Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT* a umělými proměnnými Q6\_ab\_d – *Absolventi interkulturního školení*, Q6\_cde\_d – *absolventi coachingu a/nebo teambuildingu*, Q6\_f\_d – *Interkulturní facilitace* a Q78\_d – *kulturně diverzifikovaný tým*. Výsledky korelační analýzy byly jako výstup statistického software GRETL sestaveny do korelační matice, která znázorňuje vzájemné korelační vztahy mezi danými proměnnými. Korelační matici uvádí tabulka 23.

**Tabulka 23 Korelační matice vztahů mezi vybranými proměnnými**

Correlation coefficients, using the observations 1 - 120  
5% critical value (two-tailed) = 0.1793 for n = 120

Q3	Q5	Q6_ab_d	Q6_cde_d	Q6_f_d	Q78_d	
1.0000	0.4135	-0.1390	0.0909	-0.0965	0.0688	Q3
	1.0000	-0.2607	-0.0532	-0.1923	0.1707	Q5
		1.0000	0.3038	0.3370	0.0465	Q6_ab_d
			1.0000	0.2446	0.0150	Q6_cde_d
				1.0000	0.0184	Q6_f_d
					1.0000	Q78_d

Zdroj: Vlastní zpracování; výstup statistického software GRETL

Získané korelační koeficienty byly porovnány s kritickou hodnotou 0,1793 pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ . V rámci porovnání získaných korelačních koeficientů s kritickou

hodnotou bylo identifikováno šest významných vztahů mezi proměnnými (v tabulce 21 označeny zeleně). Byla identifikována:

- 1) pozitivní korelace s hodnotou koeficientu 0,4135 mezi proměnnou Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT* a Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT*;
- 2) negativní korelace mezi proměnnou Q6\_ab\_d – *Absolventi interkulturního školení* a Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT* s hodnotou koeficientu - 0,2607;
- 3) pozitivní korelace s hodnotou koeficientu 0,3038 mezi proměnnými Q6\_cde\_d *Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu* a Q6\_ab\_d – *Absolventi interkulturního školení*;
- 4) Negativní korelace mezi proměnnou Q6\_f\_d – *Interkulturní facilitace* a proměnnou Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT* s hodnotou koeficientu - 0,1923;
- 5) pozitivní korelace mezi proměnnou Q6\_f\_d – *Interkulturní facilitace* a proměnnou Q6\_ab\_d – *Absolventi interkulturního školení* s hodnotou koeficientu 0,3370
- 6) 6) pozitivní korelace mezi proměnnou Q6\_f\_d – *Interkulturní facilitace* a proměnnou a proměnnou Q6-cde\_d – *Absolventi coachingu a/nebo teambuilding*.

#### 4.3.4 Regresní analýza

Pro posouzení závislostních vztahů mezi vybranými proměnnými byla použita logistická ordinální regrese. V rámci logistické regrese bylo zpracováno pět regresních modelů. Přehled závislých proměnných použitých v rámci regresní analýzy uvádí tabulka 24.

**Tabulka 24 Přehled závislých proměnných**

<b>Proměnná</b>	<b>Model</b>
Q3 – <i>Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT</i>	1
Q5 – <i>Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT</i>	2
Q6_ab_d – <i>Absolventi interkulturního školení</i> (Model 3)	3
Q6_cde_d – <i>Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu</i> (Model 4)	4
Q6_f_d – <i>Interkulturní facilitace v GVT</i> (Model 5)	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehled nezávislých proměnných použitých v rámci regresní analýzy uvádí tabulka 25.

**Tabulka 25 Přehled nezávislých proměnných**

<b>Proměnná</b>	<b>Model</b>
Q3 – <i>Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT</i>	2,3,4,5
Q5 – <i>Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT</i>	3,4,5
Q9_50249_d – <i>Malé a střední organizace</i>	1,2,3,4,5
Q9_250plus_d – <i>Velké organizace</i>	1,2,3,4,5
Q10_secondary_d – <i>Sekundární sektor</i>	1,2,3,4,5
Q10_tertiary_d – <i>Terciální sektor</i>	1,2,3,4,5
Q10_fourth_d – <i>Kvartérní sektor</i>	1,2,3,4,5
Q12_36plus_d – <i>Digitální imigranti</i>	1,2,3,4,5
Q13_male_d – <i>Muži</i>	1,2,3,4,5
Q13_female_d – <i>Ženy</i>	1,2,3,4,5
Q14_university_d – <i>Vysokoškoláci</i>	1,2,3,4,5
Q2_123_d – <i>Vedoucí pracovníci</i>	1,2,3,4,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Oddíl níže uvádí výsledky jednotlivých regresních modelů doplněné tabulkovými výstupy ze softwaru GRETL.

#### *Model 1*

Model 1 byl sestaven za účelem analýzy vztahů sady nezávislých proměnných se závislou proměnnou Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT*. Výsledky regresní analýzy pro model 1 uvádí tabulka 26 na následující straně.

**Tabulka 26 Logistický ordinální regresní model 1 pro závislou proměnnou Q3**

Model 1: Ordered Logit, using observations 1-120

Dependent variable: Q3

Standard errors based on Hessian

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>z</i>	<i>p-value</i>	
Q9_50249_d	0.953074	0.553935	1.721	0.0853	*
Q9_250plus_d	0.426260	0.463401	0.9199	0.3577	
Q10_secondary_d	14.5789	726.182	0.02008	0.9840	
Q10_tertiary_d	13.3825	726.182	0.01843	0.9853	
Q10_fourth_d	14.3056	726.182	0.01970	0.9843	
Q12_36plus_d	0.0754304	0.398046	0.1895	0.8497	
Q13_male_d	0.201924	1.03000	0.1960	0.8446	
Q13_female_d	-0.369660	1.04134	-0.3550	0.7226	
Q14_university~	-0.0174610	0.817374	-0.02136	0.9830	
Q2_a_d	-0.256107	0.398179	-0.6432	0.5201	
cut1	14.8460	726.196	0.02044	0.9837	
cut2	17.1680	726.196	0.02364	0.9811	
cut3	17.9093	726.196	0.02466	0.9803	
Mean dependent var	1.491667	S.D. dependent var		0.721761	
Log-likelihood	-101.3344	Akaike criterion		228.6688	
Schwarz criterion	264.9062	Hannan-Quinn		243.3850	

Number of cases 'correctly predicted' = 75 (62.5%)

Likelihood ratio test: Chi-square(10) = 28.9014 [0.0013]

Zdroj: Vlastní zpracování; výstup statistického software GRETl

Model 1 neidentifikoval žádné statisticky významné proměnné (tedy p-hodnota < 0,05; ve výstupu z GRETl označeno jako \*\*<sup>11</sup>) nebo proměnné s vysokou úrovní statistické významnosti (p-hodnota < 0,01; \*\*\*). To naznačuje, že v daném modelu nebyly nalezeny silné statistické vztahy mezi nezávislými proměnnými a závislou proměnnou Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT*.

V rámci modelu byla dále identifikována proměnná Q9\_50249\_d – *Malé a střední organizace* s p-hodnotou 0,0853 (\*), což naznačuje možný, ale nepřesvědčivý vztah se závislou proměnnou Q3. V modelu 1 tedy nebyl identifikován statisticky významný vztah závislé proměnné Q3 s žádnou z nezávislých proměnných.

<sup>11</sup> V dalších popisovaných vztazích v rámci regresní analýzy označení ve výstupu z GRETl uváděno pouze jako \*\*\*, \*\*, \*

## Model 2

Model 2 byl sestaven za účelem analýzy vztahů sady nezávislých proměnných se závislou proměnnou Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT*. Výsledky regresní analýzy pro model 2 uvádí tabulka 27.

**Tabulka 27** Logistický ordinální regresní model 2 pro závislou proměnnou Q5

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>z</i>	<i>p-value</i>	
Q3	1.27853	0.275195	4.646	<0.0001	***
Q9_50249_d	0.320053	0.484938	0.6600	0.5093	
Q9_250plus_d	0.806141	0.415347	1.941	0.0523	*
Q10_secondary_d	-1.08726	1.09639	-0.9917	0.3214	
Q10_tertiary_d	-1.99679	1.17077	-1.706	0.0881	*
Q10_fourth_d	-1.20876	1.00702	-1.200	0.2300	
Q12_36plus_d	-0.0321918	0.355684	-0.09051	0.9279	
Q13_male_d	0.454405	0.994917	0.4567	0.6479	
Q13_female_d	0.762663	1.00020	0.7625	0.4458	
Q14_university~	-0.582213	0.750515	-0.7758	0.4379	
Q2_123_d	-1.17667	0.369066	-3.188	0.0014	***
cut1	-0.737785	1.64298	-0.4491	0.6534	
cut2	1.29666	1.65138	0.7852	0.4323	
cut3	2.49886	1.66305	1.503	0.1329	
cut4	3.86660	1.69334	2.283	0.0224	**
Mean dependent var	2.291667	S.D. dependent var	1.176777		
Log-likelihood	-152.6779	Akaike criterion	335.3557		
Schwarz criterion	377.1681	Hannan-Quinn	352.3359		

Number of cases 'correctly predicted' = 55 (45.8%)  
Likelihood ratio test: Chi-square(11) = 66.3278 [0.0000]

Zdroj: Vlastní zpracování; výstup statistického software GRETL

V modelu 2 byly identifikovány dvě nezávislé proměnné vykazující vysokou úroveň významnosti ( $p$ -hodnota < 0,01; \*\*\*) a tedy statisticky významný vztah. Těmito proměnnými jsou proměnná Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT* vykazující pozitivní vztah s  $p$ -hodnotou menší než 0,0001 a proměnná Q2\_123\_d – *Vedoucí pracovníci* vykazující negativní vztah s  $p$ -hodnotou 0,0014.

Dále byly identifikovány dvě proměnné, u nichž výsledky analýzy identifikovaly marginální vztah ( $p < 0,10$ ) se závislou proměnnou. V tomto případě se jedná o proměnnou Q9\_250plus\_d

– *Velké podniky* s p-hodnotou 0,0523 a proměnnou Q10\_tertiary\_d – *Terciální sektor* s p-hodnotou 0,0881.

### Model 3

Model 3 byl sestaven za účelem analýzy vztahů sady nezávislých proměnných se závislou proměnnou Q6\_ab\_d – *Absolventi interkulturního školení*. Výsledky regresní analýzy pro model 3 uvádí tabulka 28.

**Tabulka 28** Logistický ordinální regresní model 3 pro závislou proměnnou Q6\_ab\_d

Model 3: Logit, using observations 1-120					
Dependent variable: Q6_ab_d					
Standard errors based on Hessian					
	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Z</i>	<i>p-value</i>	
Q3	−0.211258	0.329757	−0.6406	0.5218	
Q5	−0.519991	0.205575	−2.529	0.0114	**
Q9_50249_d	0.659468	0.596045	1.106	0.2686	
Q9_250plus_d	1.13424	0.521143	2.176	0.0295	**
Q10_secondary_d	1.98807	1.18407	1.679	0.0932	*
Q10_tertiary_d	1.65106	1.35640	1.217	0.2235	
Q10_fourth_d	2.01307	1.09052	1.846	0.0649	*
Q12_36plus_d	−1.39341	0.464378	−3.001	0.0027	***
Q13_male_d	0.939732	0.966027	0.9728	0.3307	
Q13_female_d	0.358137	0.946192	0.3785	0.7051	
Q14_university_d	−0.876351	0.966980	−0.9063	0.3648	
Q2_123_d	0.692303	0.441598	1.568	0.1169	
Mean dependent var	0.575000	S.D. dependent var	0.496416		
Uncentered R-squared	0.173987	Centered R-squared	0.206664		
Log-likelihood	−67.58646	Akaike criterion	159.1729		
Schwarz criterion	192.6228	Hannan-Quinn	172.7571		

Number of cases 'correctly predicted' = 80 (66.7%)  
 f(beta'x) at mean of independent vars = 0.496  
 Likelihood ratio test: Chi-square(12) = 28.4722 [0.0047]

Zdroj: Vlastní zpracování; výstup statistického software GRETl

V modelu 3 byla identifikována nezávislá proměnná Q12\_36plus\_d – *Digitální migranti* , která s p-hodnotou 0,0027 vykazuje vysokou úroveň významnosti (p-hodnota < 0,01; \*\*\*) a tedy statisticky významný pozitivní vztah.

Dále model 3 identifikoval jako statisticky významné (p-hodnota < 0,05; \*\*) proměnnou Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT* s p-hodnotou 0,0114 a proměnnou Q9\_250plus\_d – *Velké podniky* s p-hodnotou 0,0295. To v případě proměnné Q5 naznačuje statisticky významný negativní vztah a v případě proměnné Q9\_250plus\_d statisticky pozitivní významný vztah.

Marginální vztah k závislé proměnné (p < 0,10) byl identifikován u proměnných Q10\_secondary\_d – *Sekundární sektor* (p-hodnota 0,0932) a Q10\_fourth\_d – *Kvarterní sektor* (p-hodnota 0,0649).

#### *Model 4*

Model 4 byl sestaven za účelem analýzy vztahů sady nezávislých proměnných se závislou proměnnou Q6\_cde\_d – *Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu*. Výsledky regresní analýzy pro model 4 uvádí tabulka 29 na následující straně.



**Tabulka 29** Logistický ordinální regresní model 4 pro závislou proměnnou Q6\_cde\_d

Model 4: Logit, using observations 1-120  
Dependent variable: Q6\_cde\_d  
Standard errors based on Hessian

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>z</i>	<i>p-value</i>	
Q3	0.666649	0.420091	1.587	0.1125	
Q5	-0.0874482	0.219062	-0.3992	0.6898	
Q9_50249_d	-0.218063	0.651216	-0.3349	0.7377	
Q9_250plus_d	0.244987	0.573763	0.4270	0.6694	
Q10_secondary_d	0.655986	1.21428	0.5402	0.5890	
Q10_tertiary_d	2.46952	1.60155	1.542	0.1231	
Q10_fourth_d	1.64518	1.13084	1.455	0.1457	
Q12_36plus_d	-1.30625	0.547785	-2.385	0.0171	**
Q13_male_d	-0.586816	1.33872	-0.4383	0.6611	
Q13_female_d	-0.855588	1.33174	-0.6425	0.5206	
Q14_university_d	0.0222452	1.03429	0.02151	0.9828	
Q2_123_d	0.949022	0.496049	1.913	0.0557	*
Mean dependent var	0.775000	S.D. dependent var		0.419333	
Uncentered R-squared	0.124910	Centered R-squared		0.089904	
Log-likelihood	-55.98797	Akaike criterion		135.9759	
Schwarz criterion	169.4258	Hannan-Quinn		149.5601	
Number of cases 'correctly predicted' = 95 (79.2%)					
f(beta'x) at mean of independent vars = 0.419					
Likelihood ratio test: Chi-square(12) = 15.9834 [0.1920]					

Zdroj: Vlastní zpracování; výstup statistického software GRETL

V modelu 4 byla identifikována nezávislá proměnná Q12\_36plus\_d – *Digitální migranti*, která se hodnotou p-hodnotou 0,0171 blíží k vysoké úrovni významnosti a je tedy identifikován statisticky významný negativní vztah se závislou proměnnou Q6\_cde\_d (p-hodnota < 0,05; \*\*).

Marginální vztah se závislou proměnnou identifikoval model u nezávislé proměnné Q2\_123\_d *Vedoucí pracovníci* (p-hodnota 0,0557).

#### Model 5

Model 5 byl sestaven za účelem analýzy vztahů sady nezávislých proměnných se závislou proměnnou Q6\_f\_d – *Interkulturní facilitace*. Výsledky regresní analýzy pro model 1 uvádí tabulka 30 na následující straně.

**Tabulka 30 Logistický ordinální regresní model 5 pro závislou proměnnou Q6\_f\_d**

Model 5: Logit, using observations 1-120

Dependent variable: Q6\_f\_d

Standard errors based on Hessian

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>z</i>	<i>p-value</i>	
Q3	-0.235232	0.327619	-0.7180	0.4728	
Q5	-0.349798	0.199598	-1.753	0.0797	*
Q9_50249_d	0.585725	0.548935	1.067	0.2860	
Q9_250plus_d	-0.0920513	0.475599	-0.1935	0.8465	
Q10_secondary_d	0.0891581	1.06145	0.08400	0.9331	
Q10_tertiary_d	-0.335493	1.23747	-0.2711	0.7863	
Q10_fourth_d	0.274912	0.947907	0.2900	0.7718	
Q12_36plus_d	-0.558738	0.412496	-1.355	0.1756	
Q13_male_d	0.756873	0.928078	0.8155	0.4148	
Q13_female_d	0.0529423	0.931542	0.05683	0.9547	
Q14_university_d	0.314551	0.821638	0.3828	0.7018	
Q2_123_d	0.270384	0.408307	0.6622	0.5078	
Mean dependent var	0.408333	S.D. dependent var		0.493586	
Uncentered R-squared	0.081792	Centered R-squared		0.121777	
Log-likelihood	-74.51215	Akaike criterion		173.0243	
Schwarz criterion	206.4742	Hannan-Quinn		186.6085	

Number of cases 'correctly predicted' = 77 (64.2%)

f(beta'x) at mean of independent vars = 0.494

Likelihood ratio test: Chi-square(12) = 13.2748 [0.3494]

Zdroj: Vlastní zpracování; výstup statistického software GRETl

Model 5 neidentifikoval žádné statisticky významné proměnné (p-hodnota < 0,05). V daném modelu tedy nebyly nalezeny významné statistické vztahy mezi jakoukoliv nezávislou proměnnou a závislou proměnnou Q6\_f\_d.

V rámci modelu byla identifikována proměnná Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT* s p-hodnotou 0,0797 (\*), což naznačuje možný, ale nepřesvědčivý vztah se závislou proměnnou Q3. V kontextu modelu jako celku výsledky tedy naznačují, že neexistuje statisticky významný vztah závislé proměnné Q6\_f\_d s žádnou z nezávislých proměnných.

#### *Shrnutí výsledků regresní analýzy*

Statisticky významné vztahy, tedy vztahy s hodnotou p < 0,05, včetně vztahů s vysokou významností (p-hodnota < 0,01) byly identifikovány ve třech z pěti realizovaných regresních

modelů (modely 2, 3 a 4). V modelech 1 a 5 nebyly identifikovány žádné statisticky významné vztahy. Výsledky provedených regresních modelů shrnuje tabulka 31.

**Tabulka 31** Shrnutí statisticky významných výsledků regresní analýzy

Model	Závislá Proměnná	Nezávislá proměnná	Vztah
Model 1	Q3	<i>Neidentifikován statisticky významný vztah</i>	
Model 2	Q5	Q3	p < 0,01; pozitivní závislost
		Q2_123_d	p < 0,01; negativní závislost
Model 3	Q6_ab_d	Q12_36plus_d	p < 0,01, negativní závislost
		Q5	p < 0,05, negativní závislost
		Q9_250plus_d	p < 0,05; Pozitivní závislost
Model 4	Q6_cde_d	Q12_36plus_d	p < 0,05; negativní závislost
Model 5	Q6_f_d	<i>Neidentifikován statisticky významný vztah</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě výše uvedených statisticky významných vztahů byly v provedených modelech identifikovány proměnné s marginálními vztahy ( $0,05 < p < 0,1$ ) se závislými proměnnými. Shrnutí těchto vztahů uvádí tabulka 32.

**Tabulka 32** Shrnutí marginálních výsledků regresní analýzy

Model	Závislá Proměnná	Nezávislá proměnná	Vztah
Model 1	Q3	Q9_50249_d	pozitivní vztah
Model 2	Q5	Q9_250plus_d	pozitivní vztah
		Q10_tertiary_d	negativní vztah
Model 3	Q6_ab_d	Q10_secondary_d	pozitivní vztah
		Q10_fourth_d	pozitivní vztah
Model 4	Q6_cde_d	Q2_123_d	pozitivní vztah
Model 5	Q6_f_d	Q5	negativní vztah

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Zodpovězení výzkumných otázek a interpretace výsledků a jejich diskuse

Kapitola 5 je věnována zodpovězení výzkumných otázek a interpretaci vlastních výsledků provedeného výzkumu a jejich diskuzi. V tomto smyslu je členěna na dvě podkapitoly. První podkapitola je strukturována podle jednotlivých výzkumných otázek disertační práce, které jsou v rámci interpretace výsledků zodpovězeny. Druhá podkapitola věnovaná diskuzi nad výsledky a jejich interpretací analyzuje výsledky v kontextu současného stavu poznání.

### 5.1 Interpretace vlastních výsledků a zodpovězení výzkumných otázek

Výstupy statistické analýzy sesbíraných dat je možné interpretovat ve vztahu k položeným výzkumným otázkám. Struktura výzkumných otázek je založena na kontributivním principu dílčích výzkumných otázek ve vztahu k hlavní výzkumné otázce, jehož aplikaci metodicky popisuje např. Andrews (2003). Výzkumné otázky jsou tedy navrženy tak, že odpověď na hlavní výzkumnou otázku VO: *„Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů?“* vychází ze zodpovězení sedmi dílčích výzkumných otázek. Z tohoto důvodu jsou vlastní výsledky interpretovány nejprve ve vztahu k dílčím výzkumným otázkám a hlavní výzkumná otázka je zodpovězena až po zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Zodpovězení každé z výzkumných otázek se níže věnuje samostatná podkapitola.

#### 5.1.1 Považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů? (DVO 1)

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku DVO 1: *„Považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů?“* vychází z výsledků Wilcoxonova jednovýběrového testu. Na základě výsledků testu byla zamítnuta nulová hypotéza, podle které *„interkulturní kompetence nejsou vnímány jako důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů“* a byla přijata alternativní hypotéza. Zamítnutí nulové hypotézy vyvrací možná stanoviska o přehlížení interkulturních faktorů v dynamice globálních virtuálních týmů. Naopak přijetí alternativní hypotézy, která tvrdí, že *„interkulturní kompetence jsou vnímány jako důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních*

týmů“, naznačuje, že interkulturní kompetence jsou v prostředí globálních virtuálních týmů vnímány jako významný faktor pro efektivní výkon činnosti.

Na základě výsledků Wilcoxonova testu lze tedy s vysokou pravděpodobností konstatovat, že organizace považují interkulturní kompetence za velmi důležité nebo významně důležité pro výkonnost svých globálních virtuálních týmů.

5.1.2 Jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů? (DVO 2)

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku DVO 2: „*Jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů?*“ vychází z výsledků tří analytických metod – Wilcoxonova jednovýběrového testu, regresní analýzy a korelační analýzy.

Také v případě výzkumné otázky DVO 2 byl k ověření použit Wilcoxonův jednovýběrový test. V případě DVO 2 však na základě výsledků Wilcoxonova testu nebylo možné vyvrátit nulovou hypotézu, která tvrdí, že „*Interkulturní kompetence nejsou považovány za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů*“ a tedy nebylo ani možné přijmout alternativní hypotézu. **Provedený test tedy neprokázal obecnou akceptaci interkulturních kompetencí jako kritéria pro výběr členů globálních virtuálních týmů.**

5.1.3 Jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů? (DVO 3)

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku DVO 3: „*Jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů?*“ vychází z deskriptivních výsledků získaných dat. Výsledky v tomto ohledu potvrzují předpoklady vyplývající z koncepčního rámce, kdy organizace aplikují všechny typy rozvojových aktivit relevantních k interkulturním kompetencím. Konkrétně tedy **organizace v rámci rozvoje svých globálních virtuálních týmů aplikují školení specificky zaměřená na rozvoj interkulturních kompetencí ale také komplexní školení, která obsahují interkulturní složku, organizace rovněž aplikují jak fyzický tak i virtuální teambuilding. Používaným nástrojem je také coaching, který může mít v kontextu globálních virtuálních týmů**

**rovněž vliv na rozvoj interkulturních kompetencí členů týmů. Kromě těchto nástrojů byla také identifikována zkušenost s interkulturními facilitátory v týmu.**

Nad rámec rozvojových nástrojů definovaných koncepčním rámcem bylo zjišťováno, zda organizace v rámci rozvoje interkulturních kompetencí globálních virtuálních týmů aplikují i jiné nástroje. V tomto případě však žádné nové rozvojové nástroje nebyly v sebraných datech identifikovány (možnost volné odpovědi v dotazníkovém šetření respondenti využili ke komentování svých předchozích odpovědí).

Doplňující souvislosti týkající se nástrojů s pro rozvoj interkulturních kompetencí naznačují výsledky korelační analýzy. V tomto případě byly identifikovány korelační vztahy mezi aplikací skupin rozvojových nástrojů. Byl identifikován vztah mezi implementací některého typu školení (ať již specificky zaměřeného na interkulturní kompetence, nebo obsahujícího interkulturní složku) a implementací na nějakém typu teambuildingu či coachingového programu. Dále pak byl identifikován vztah mezi implementací nějakého typu školení a přítomností interkulturního facilitátora v týmu. **Lze tedy konstatovat, že organizace, které aplikují nějaký typ interkulturního školení, také s velkou pravděpodobností aplikují teambuildingové a coachingové programy a také lze v těchto organizacích s velkou pravděpodobností identifikovat přítomností interkulturního facilitátora v týmu. Dále lze konstatovat, že v organizacích, které aplikují teambuildingové programy lze s velkou velkou pravděpodobností identifikovat přítomností interkulturního facilitátora v týmu.** Tato skutečnost může naznačovat komplementární, případně synergické vztahy mezi nástroji rozvíjejícími interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů.

- 5.1.4 Existuje vztah vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a mezi demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů? (DVO 4)

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku DVO 4: „*Existuje vztah vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a mezi demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*“ vychází z výsledků regresní a korelační analýzy. Regresní model 1 analyzoval vztah sady nezávislých proměnných reprezentujících demografické, organizačními a profesními charakteristiky respondentů se závislou proměnnou Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT*. Tento model neidentifikoval žádný statisticky významný

vztah. Rovněž korelační analýza, která posuzovala možnou souvislost s kulturní diverzitou týmů (reprezentovanou proměnnou Q78\_d) žádný statisticky významný vztah neidentifikovala. **Vztah mezi vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech a demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů tedy nebyl prokázán.**

5.1.5 Existuje vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů? (DVO 5)

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku DVO 5: „*Existuje vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*“ vychází z výsledků regresní analýzy. Regresní model 2 identifikoval pozitivní vztah nezávislé proměnné Q3 – *Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT* a závislé proměnné Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT*. Tento výsledek naznačuje, že **ti, kteří považují interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmu je také často považují za kritérium při výběru členů a sestavování globálních virtuálních týmů.** Tuto skutečnost také potvrzují výsledky korelační analýzy, která mezi proměnnými Q3 a Q5 identifikovala korelační vztah.

Dále regresní model 2 analyzoval závislostní vztahy mezi sadou nezávislých proměnných reprezentujících demografické, organizační a profesní charakteristiky respondentů a závislou proměnnou Q5 – *Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT*. Statisticky významný negativní vztah byl identifikován s nezávislou proměnnou Q2\_123\_d – *vedoucí pracovníci*. Negativní vztah v tomto případě vyplývá z nastavené škály pro proměnnou Q5, kdy vyšší hodnota proměnný znamená nižší míru souhlasu s tvrzením vyjadřujícím roli interkulturních kompetencí jako jednoho z kritérií pro výběr členů našich virtuálních týmů. Tento vztah lze interpretovat tak, že **vedoucí pracovníci s vysokou pravděpodobností považují interkulturní kompetence za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů (více než ostatní).** Nepřímo lze tedy předpokládat, že vedoucí pracovníci budou při výběru členů globálních virtuálních týmů interkulturní kompetence v rámci svého rozhodování zohledňovat.

### 5.1.6 Existuje vztah mezi aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů? (DVO 6)

Odpověď na dílčí výzkumnou otázku DVO 6: „*Existuje vztah mezi aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí a stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů?*“ vychází z interpretace výsledků korelační a regresní analýzy.

Korelační analýza zkoumala vztahy mezi relevantními stanovisky respondentů reprezentovanými proměnnými *Q3 – Důležitost interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT* a *Q5 – Interkulturní kompetence jako kritérium pro výběr členů GVT* a vybranými formami rozvojových opatření která jsou reprezentována proměnnými *Q6\_ab\_d – Absolventi interkulturního školení*, *Q6\_cde\_d – Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu* a *Q6\_f\_d – Interkulturní facilitace*. **Korelační analýza neprokázala statisticky významný vztah mezi vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti GVT a aplikovanými rozvojovými opatřeními.** Tento výsledek může naznačovat, že vnímání důležitosti interkulturních kompetencí může být ovlivněno jinými faktory, než je účast na specifických rozvojových programech.

Korelační analýza však identifikovala vztahy mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria pro výběr členů globálních virtuálních týmů (a některými aplikovanými rozvojovými opatřeními). **Korelační analýza prokázala statisticky významný vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria pro výběr členů globálních virtuálních týmů a absolvovanými interkulturními školeními.** Dále korelační analýza prokázala statisticky významný vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria pro výběr členů globálních virtuálních týmů a interkulturní facilitací.

Vztahy související s charakteristikami respondentů zkoumala regresní analýza. V rámci tří regresních modelů (modely 3, 4 a 5) byly zkoumány vztahy sady nezávislých proměnných reprezentujících demografické, organizační a profesní charakteristiky k závislým proměnným reprezentujícím nástrojům pro rozvoj interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech (školení, teambuilding a coaching a přítomnost interkulturního facilitátora v týmu). Statisticky významné vztahy ve vazbě na DVO 6 byly identifikovány u modelů 3 a 4.



Regresní model 3, který analyzoval závislostní vztahy sady proměnných vztahujících se k demografickým, organizačním a profesním charakteristikám respondentů k závislé proměnné Q6\_ab\_d – *absolventi školení* identifikoval pozitivní vztah nezávislé proměnné Q9\_250plus\_d – *velké podniky*. Tento vztah lze interpretovat tak, že **velké podniky mají tendenci více využívat specifická školení zaměřená na interkulturní kompetence či komplexní školení s interkulturní složkou**. Model 3 dále k závislé proměnné identifikoval negativní vztah nezávislé proměnné Q12\_36plus\_d – *digitální imigranti*. Tento vztah lze interpretovat tak, že **členové globálních virtuálních týmů, kteří patří do věkové kategorie indikující potenciální pozdější osvojení digitálních technologií se v organizacích s menší pravděpodobností setkávají se školeními zaměřenými na interkulturní kompetence či komplexních školení s interkulturní složkou**.

Další statisticky významný vztah související s dílčí výzkumnou otázkou DVO 6 byl identifikován v regresním modelu 4, který se zabýval vztahem stejné sady nezávislých proměnných jako model 3 se závislou proměnnou Q6\_cde\_d – *Absolventi coachingu a/nebo teambuildingu*. I v tomto případě model identifikoval negativní vztah nezávislé proměnné q12\_36plus – *digitální imigranti* se závislou proměnnou. Tento vztah lze tedy také interpretovat tak, že **členové globálních virtuálních týmů, kteří patří do věkové kategorie potenciálně indikující pozdější osvojení digitálních technologií, se s menší pravděpodobností setkávají v organizacích s teambuildingovými či coachingovými programy**.

#### 5.1.7 Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů? (VO)

Z analýzy odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky lze vyvodit komplexní odpověď na hlavní výzkumnou otázku VO: „*Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů?*“. Z výzkumu vyplývá, že **organizace obecně považují interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů (DVO 1)**.

I když **nebyla prokázána obecná akceptace interkulturní kompetence jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů (DVO 2)**, s **velkou pravděpodobností jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů těmi pracovníky, kteří se podílejí na organizačním rozhodování (DVO 5)**. Analogicky lze tedy předpokládat, že **řadoví členové globálních virtuálních týmů si roli**

interkulturních kompetencí jako kritéria výběru členů globálních virtuálních týmů neuvědomují. Dále výsledky provedeného výzkumu naznačují, že **ti, kteří interkulturní kompetence považují za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů, je také s velkou pravděpodobností považují za jedno z kritérií při sestavování globálních virtuálních týmů (DVO 5).**

V oblasti rozvoje globálních virtuálních týmů je zřejmé, že **organizace aplikují všechny běžné nástroje rozvoje interkulturních kompetencí, a to specifická školení zaměřená na interkulturní kompetence, ale také komplexní programy obsahující interkulturní složku, fyzický i virtuální teambuilding a dále coachingové programy.** V globálních virtuálních týmech mohou mít svoji roli také tzv. **interkulturní facilitátoři**, tedy jednotlivci, kteří díky svým interkulturním kompetencím v rámci týmu facilitují komunikaci (DVO 3).

Dále se ukazuje, že **ti, kteří se setkávají v organizacích s interkulturním školením, mají také s velkou pravděpodobností zkušenosti s aplikací teambuildingových a coachingových programů v organizaci či s přítomností interkulturního facilitátora v týmu (DVO 3). Tendenci aplikovat školící aktivity (specifická školení zaměřená na interkulturní kompetence či komplexní školení s interkulturní složkou) mají spíše velké podniky (DVO 6).** Z výsledků výzkumu také vyplývá, že **členové globálních virtuálních týmů, kteří patří do věkové skupiny s předpokladem pozdějšího osvojení digitálních technologií, se s menší pravděpodobností v organizacích setkávají se školeními zaměřených na interkulturní kompetence a s teambuildingovými či coachingovými programy (DVO 6).**

V rámci provedeného výzkumu nebyl prokázán statisticky významný vztah mezi absolvovanými rozvojovými opatřeními a vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů. **Byl však prokázán statisticky významný vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria pro výběr členů globálních virtuálních týmů a aplikací interkulturních školení v organizaci a přítomností interkulturní facilitace v týmu (DVO 6).** Nebyl prokázán vztah mezi vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech a demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů (DVO 4).

## 5.2 Výsledky v kontextu současného stavu poznání

Výsledky disertačního výzkumu v několika ohledech potvrzují předpoklady vyplývající ze současného stavu poznání. Disertační výzkum však přináší také další souvislosti, které současný stav poznání doplňují a rozšiřují.

V rámci současného stavu poznání ve velké většině panuje shoda v tom, že existuje souvislost mezi řízením kulturní diverzity, včetně interkulturních kompetencí členů týmů, a efektivitou globálních virtuálních týmů. Na tuto skutečnost upozorňují v rámci systematicky analyzovaných časopiseckých článků např. Au & Marks, (2012) či Hosseini et. al. (2013). V tomto ohledu výsledky disertačního výzkumu současný stav poznání potvrzují doplněním toho, že samotné organizace interkulturní kompetence považují za důležité pro efektivitu globálních virtuálních týmů.

Jak však výsledky disertačního výzkumu dále naznačují, důležitost interkulturních kompetencí je s velkou pravděpodobností vnímána rozdílně v rámci různých stádií vývojového cyklu globálního virtuálního týmu a zároveň, že existují určité rozdíly ve vnímání mezi jednotlivci zastupujícími různé organizační role.

V rámci formování globálního virtuálního týmu je jedním z prvních a zásadních kroků výběr členů virtuálního týmu. Dle autorského týmu Hosseini et al. (2013) by měly být interkulturní kompetence již v této fázi určitým způsobem brány v potaz, a to především s ohledem na kulturní kompatibilitu členů týmu, hlavní důraz by měl být ale kladen na výběr klíčových členů a to primárně na základě technických kompetencí. Stejně jako Hosseini et al. (2013) také Lippert a Dulewicz (2018) považují interkulturní kompetence za důležité pro efektivní fungování globálního virtuálního týmu. Při výběru členů týmu však tyto autoři kladou důraz na behaviorální vlastnosti jako e např. důvěryhodnost. Oba výše uvedené autorské týmy se shodují na tom, že interkulturní kompetence by spíše než v rámci výběru členů týmů měly být zohledněny až dalších fázích vývoje týmu v rámci jeho rozvoje.

Výsledky disertačního výzkumu současný stav poznání ve věci sestavování a výběru členů globálních virtuálních týmů doplňují. Z disertačního výzkumu vyplývá, že pracovníci na pozicích s rozhodovací pravomocí, tedy pracovníci, kteří se potenciálně zapojují do výběru členů globálních virtuálních týmů, považují interkulturní kompetence za jedno z kritérií výběru členů týmu. Naproti tomu řadoví členové globálních virtuálních týmů si nejsou vědomi toho, že by interkulturní kompetence mohly být součástí výběru. Takovéto zjištění doplňuje

stanoviska autorských týmů Hosseini et al. (2013) a Lippert a Dulewitz (2018) v tom, že interkulturní kompetence sice nejsou explicitním kritériem pro výběr členů globálních virtuálních týmů (a proto je řadoví členové týmu nepovažují za kritérium výběru) nicméně, vedoucí pracovníci k interkulturním kompetencím potenciálních členů týmů implicitně přihlížejí.

Rozdílnost vnímání důležitosti interkulturních kompetencí jako kritéria při sestavování globálních virtuálních týmů ze strany vedoucích a řadových pracovníků může být dále interpretována s ohledem na význam role vedoucího – leadera globálního virtuálního týmu. V rámci systematicky analyzovaných časopiseckých článků zmiňují klíčovou roli leadera např. Kappagomtula (2016) či Zander et al. (2012), kteří roli leadera pro efektivní nastavení fungování kulturně diverzifikovaných globálních virtuálních týmů zdůrazňují. Ze současného stavu poznání dále vyplývá, že by se organizace měly s ohledem na práci s kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů na vedoucí těchto týmů zaměřit nejméně ze dvou následujících důvodů. První důvod, jak poukazuje např. Cohen (2010), je ten, že vedoucí, kteří si osvojí globální nastavení myslí dosahují v globálních podmínkách lepších výkonů. Druhý důvod, který uvádí např. Presbitero et al. (2020) je modelová role leadera a jeho synergický vliv na celý tým. V tomto ohledu tedy výsledky disertačního výzkumu současný stav poznání doplňují o souvislosti v oblasti vnímání interkulturních kompetencí vedoucími globálních virtuálních týmů.

Presbitero et al. (2020) dále modelovou roli leadera globálního virtuálního týmu dávají do souvislosti s nutností interkulturního vzdělávání vedoucích těchto týmů. Současný stav poznání se vyjadřuje k opatřením rozvíjejícím interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů jako k žádoucími kroku, který doplňují správný výběr členů týmů. Jako představitele tohoto stanoviska lze uvést např. Zakariu (2017b) nebo tým Holtbrugge et al. (2011). Holtbrugge et al. (2011) rozlišují dvě hlavní skupiny interkulturního vzdělávání - instruktážní vzdělávání založené založeno na výuce a experienční založené na zážitkových aktivitách.

Výsledky disertačního výzkumu potvrzují, že organizace aktivity rozvíjející interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů aplikují (62 % respondentů disertačního výzkumu potvrdilo aplikaci nějakého typu interkulturního školení během jejich kariéry v organizaci, 83% respondentů potvrdilo aplikaci nějakého typu teambuildingu v organizaci) a respondenti uvedli zkušenost také s méně formálními nástroji, jako coaching (60 % respondentů) nebo s rolí interkulturního facilitátora v týmu (47 % respondentů).

Překvapivě, výsledky disertačního výzkumu nebyly schopny potvrdit ani vyvrátit vztah mezi účastí na výše uvedených nástrojích pro rozvoj interkulturních kompetencí a vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro výkon činnosti globálních virtuálních týmů. Přitom, jak uvádí Butler et al. (2018), považují specialisté na interkulturní komunikaci interkulturní rozvojové aktivity za klíčové při řízení lidských zdrojů virtuálních týmů. Tento výsledek disertačního výzkumu může například naznačovat, že vnímání důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů souvisí spíše s neformálními vlivy zážitkového charakteru (např. zkušenost s interakcí s představiteli odlišných národních kultur), než s formalizovanými aktivitami organizací jako jsou školení a teambuildingové aktivity. Takovéto neformální zásahy zmiňují např. Eisenberg a Krishnan (2018), kteří hovoří o vytváření podmínek pro dobrovolné propojení pracovníků vytvořené na základě společných zájmů a zázemí a dále pak o vytváření prostředí příznivého pro iniciaci a účast na různých inkluzivních aktivitách.

Nicméně, ve vztahu k formalizovaným aktivitám identifikoval disertační výzkum statisticky významný vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria pro výběr členů globálních virtuálních týmů a aplikací interkulturních školení a coachingu a interkulturní facilitace.

## 6. Závěr

Tato disertační práce se zabývala problematikou interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, toto zaměření bylo zvoleno, protože se jedná o dynamicky se rozvíjející oblast, která proniká do všech oblastí znalostní práce. Přechod k virtualizaci týmové práce lze také považovat za součást širších profesně-spoolečenských změn, ze kterých budou vyplývat nové výzvy jak pro jednotlivce, tak i pro organizace. Je tedy žádoucí se problematikou globálních virtuálních týmů zabývat jak na vědecké a akademické úrovni, tak i s ohledem na aplikaci získaných poznatků v praxi.

### 6.1 Naplnění cíle práce

Hlavním cílem disertační práce bylo analyzovat, zda organizace považují interkulturní kompetence za důležité při řízení globálních virtuálních týmů. Stanovení tohoto cíle vycházelo ze skutečnosti, že odborná literatura upozorňuje na problematiku kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech a zdůrazňuje roli interkulturních kompetencí. Akceptace této skutečnosti v profesní praxi globálních virtuálních týmů však nebyla ze současného stavu vědeckého poznání zřejmá.

Cíl práce byl dále formalizován hlavní výzkumnou otázkou, které byla dále specifikována šesti dílčími výzkumnými otázkami. Hlavní výzkumná otázka VO se dotazovala na to, jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů. Dílčí výzkumné otázky se dotazovaly na to, zda považují organizace interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů, zda jsou interkulturní kompetence považovány za kritérium pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů (DVO 2), jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů (DVO 3), zda existuje vztah mezi vnímáním důležitosti interkulturních kompetencí pro efektivní výkon činnosti globálních virtuálních týmů a mezi demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů (DVO 4), zda existuje vztah mezi vnímáním interkulturních kompetencí jako kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů a demografickými, organizačními a profesními charakteristikami členů globálních virtuálních týmů (DVO 5), a zda existuje vztah mezi stanovisky a charakteristikami členů globálních virtuálních týmů a aplikovanými nástroji pro rozvoj interkulturních kompetencí (DVO 6).

Návrh hlavní výzkumné otázky a dílčích výzkumných otázek vycházel z kontributivního modelu, kdy dílčí výzkumné otázky přispívají k zodpovězení hlavní otázky. Naplnění cíle disertační práce tedy probíhalo tak, že byly nejprve zodpovězeny dílčí výzkumné otázky, na základě jejichž výsledků pak byla zodpovězena hlavní výzkumná otázka. Zodpovězení hlavní výzkumné otázky vedlo k naplnění cíle disertační práce. Dílčí výzkumné otázky byly zodpovězeny na základě statistického vyhodnocení kvantitativních dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi profesionály, působícími v globálních virtuálních týmech a z výsledků dílčích výzkumných otázek byla formulována odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Zodpovězením hlavní výzkumné otázky, „*jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů*“, je soubor poznatků, ze kterých vyplývá, že organizace obecně považují interkulturní kompetence za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů a k rozvoji interkulturních kompetencí členů globálních týmů aplikují škálu opatření čítající jak různé typy školení, tak i teambuilding a coachingové programy a v týmech také často figurují jednotlivci působící jako facilitátoři interkulturní komunikace. V chápání důležitosti interkulturních kompetencí mohou být rozdíly, v které souvisí se specifickými situacemi a organizačními rolemi jednotlivců, kterých se globální virtuální týmová práce týká. Konkrétně se jedná o výběr členů globálních virtuálních týmů, kdy lze sice konstatovat, že interkulturní kompetence nejsou obecně považovány za kritéria při výběru členů globálních virtuálních týmů, avšak pracovníci, kteří se podílejí na organizačním rozhodování, je s velkou pravděpodobností za kritérium pro výběr členů globálních virtuálních týmů považují. Naproti tomu, řadoví členové globálních virtuálních týmů si roli interkulturních kompetencí jako kritéria výběru členů globálních virtuálních týmů neuvědomují.

V rámci odpovědi na hlavní výzkumnou otázku prostřednictvím zodpovězení dílčích výzkumných otázek byly také identifikovány další souvislosti vztahující se k důležitosti interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů. Jeví se, že jednotlivci, kteří interkulturní kompetence považují za důležité pro efektivní výkon činnosti svých globálních virtuálních týmů, je také s velkou pravděpodobností považují za jedno z kritérií při sestavování globálních virtuálních týmů. S ohledem na nástroje a opatření pro rozvoj interkulturních kompetencí lze konstatovat, že jedinci, kteří se účastní interkulturních školení, mají také s velkou pravděpodobností zkušenosti s teambuildingovými a coachingovými programy či přítomností interkulturního facilitátora v týmu. Tendenci aplikovat školící aktivity rozvíjející

interkulturní kompetence mají spíše velké podniky a členové globálních virtuálních týmů, kteří patří do věkové skupiny s předpokladem pozdějšího osvojení digitálních technologií, se s menší pravděpodobností účastní jak školení zaměřených na interkulturní kompetence tak i teambuildingových či coachingových programů.

Zodpovězením hlavní výzkumné otázky byl cíl disertační práce naplněn. Provedený výzkum zaměřený na aktuální praxi ozřejmil, že organizace vnímají interkulturní kompetence jako důležitý aspekt úspěšného řízení globálních virtuálních týmů a přispěl k rozšíření současného stavu poznání jak z vědeckého a akademického hlediska, tak i s ohledem na využití těchto poznatků v profesní praxi práce s globálními virtuálními týmy.

## 6.2 Akademický přínos práce

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

Virtuální práce a práce v globálních virtuálních týmech byla předmětem výzkumného zájmu již od poloviny 90. let 20. století, kdy tento způsob práce pronikl do širší profesní praxe (podkapitola 1.1) Dopady a opatření související s pandemií COVID-19 však přinesly celkové zvýšení zájmu o problematiku virtuálních týmů a v souvislosti s globálními virtuálními týmy se dostává do popředí akademického zájmu také problematika interkulturní komunikace v těchto týmech. Přesto, že tato disertační práce začala vznikat již před nástupem pandemie COVID-19, přispívá svým zaměřením k akademicko-výzkumným potřebám vyplývajícím ze současné dynamiky rozvoje virtuální práce.

Konkrétní akademicko-výzkumný přínos disertační práce spočívá v doplnění současného stavu poznání o nové poznatky vyplývající bezprostředně z praxe organizací, které tyto týmy využívají. Z přehledu současného stavu poznání, respektive ze systematické rešerše (viz Příloha 1), na jejímž základě byl současný stav poznání zpracován, se jeví, že většina současných



publikovaných zdrojů zabývajících se problematikou globálních virtuálních týmů je koncepční povahy. Výzkum zaměřený na organizační praxi řízení globálních virtuálních týmů je tedy žádoucí pro doplnění aktuálního poznání problematiky. V neposlední řadě, disertační práce zpracovává téma v českém jazyce a může tak posloužit jinému okruhu odborné veřejnosti než původní zdroje v anglickém jazyce, ze kterých až na malé výjimky práce výlučně vychází.

### 6.3 Přínos pro praxi

Tranzice znalostních odvětví k virtualizaci práce je zřejmá, což dokládají také analytické aktivity globálních poradenských společností. Zpráva McKingsey & Company (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021) poukazuje na příklon zaměstnavatelů i zaměstnanců k využívání hybridních forem. Dle McKingsey & Company před propuknutím pandemie COVID-19 preferovalo 62 % zaměstnanců práci na pracovišti, v post-pandemickém období již práci na pracovišti preferuje pouze 32 % zaměstnanců, ve prospěch hybridní práce či čistě virtuální práce. Společnost Buffer (2022), uvádí, že 72 % zaměstnanců očekává, že jejich zaměstnavatel bude v budoucnu umožňovat nějakou formu vzdálené práce a plně kolokovanou práci by v budoucnu preferovalo pouze 3 % z nich.

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

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

Jak trend nárůstu virtuální práce, tak i komplexita virtuálního prostředí a s ní spojené výzvy kladou na manažery globálních virtuálních týmů zvýšené nároky, čehož by si manažeři globálních virtuálních týmů měli být vědomi. Ke zvýšení povědomí o specifických globálních

virtuálních týmů v praxi řízení a vedení globálních virtuálních týmů se snaží přispět svými výstupy také tato disertační práce.

S ohledem na manažerskou praxi výstupy práce potvrzují význam interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů v rovině řízení (management) a vedení (leadership) globálních virtuálních týmů. Dále práce přináší nové poznatky týkající se problematiky řízení lidských zdrojů v organizacích využívajících globální virtuální práci a to jak s ohledem na sestavování globálních virtuálních týmů, tak i ve vztahu k jejich rozvoji v dalších fázích vývojového cyklu týmu.

#### 6.4 Limity výstupů práce a návrhy dalšího výzkumu

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

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

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

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

## Annotation

This dissertation analyses the importance of intercultural competencies within global virtual teams. With the advent of the COVID-19 pandemic, the relevance of remote, culturally diverse teams has increased significantly, making the study of intercultural competencies in global virtual teams topical. Through a survey involving 120 professionals, the research analyses how organizations perceive the importance of intercultural competencies in managing their global virtual teams, highlighting the special significance of leadership roles. The findings suggest a varied perception of intercultural competence's importance based on situational and role-specific factors, providing insights for future research and professional practice enhancement in global teamwork.

## Použitá literatura a zdroje

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

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

Altschuller, S., & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, performance, and the communication process in ad hoc decision-making virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1), 27–41. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x>

Andrews, R. (2003). *Research questions* (1st ed.). Continuum.

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

Armstrong, A., & Hagel, J. (1996). The real value of online communities. *Harvard Business Review*, 74, 134-141.

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

Arvey, R., Zhang, Z., Avolio, B., & Krueger, R. (2007). Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among females. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 693-706. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.693>

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

BBN. (1981). A history of ARPANET: The first decade (Report No. 4799). <https://ipj.dreamhosters.com/wp-content/uploads/2015/07/A-History-of-the-ARPANet.pdf>

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bennett, J. M. (Ed.). (2015). *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (1st ed.). Sage.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179–196. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- Bennett, M. J. (2017). Developmental model of intercultural sensitivity. In Y. Y. Kim (Ed.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (1st ed., pp. 1–10). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Bergmann, F. (2019). *New work new culture: Work we want and culture that strengthens us*. Zero Books.
- Berry, J.W., Kim, U., Power, S., Young, M., & Bujaki, M. (1989). Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology*, 38, 185-206. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1989.tb01208.x>
- Biermeier-Hanson, B., & Nieminen, L. (2018). Leveraging cultural context for leader development. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11(4), 653–656. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/iop.2018.126>
- Biswas, B., Garrison, W., & Ramirez, R. L. (2023). *The new world of work: People leadership in the digital age* (1st ed.). Routledge.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271-286.

- Bouquet, C. (2005). *Building global mindsets: An attention-based perspective*. Palgrave Macmillan.
- Braga, D. (2008). Transformational leadership attributes for virtual team leaders. In *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaboration across boundaries* (pp. 179-198). Jossey-Bass.
- Brewer, P. E. (2015). *International virtual teams: engineering global communication*. Wiley.
- Buffer. (2022). *2022 State of remote work*. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: An expert dialogue. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2209–2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>
- Byram, M., Nichols, A., & Stevens, D. (Eds.). (2001). *Developing intercultural competence in practice*. Multilingual Matters.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Castells, M. (2009). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Cohen, S. L. (2010). Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42(1).
- Council of Europe. (2022). *Sex and gender*. <https://www.coe.int/en/web/gender-matters/sex-and-gender>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>

Cseh, M., Davis, E. B., & Khilji, S. E. (2013). Developing a global mindset: Learning of global leaders. *European Journal of Training*, 37(5), 489-499. <https://doi.org/10.1108/03090591311327303>

Deardorff, D. K. (2015). Intercultural competence: Mapping the future research agenda. *Intercultural Competence*, 48, 3–5. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.002>

Dekker, W. den. (2016). *Global mindset and cross-cultural behavior: Improving leadership effectiveness*. Palgrave Macmillan.

Dicken, P. (2015). *Global shift: Mapping the changing contours of the world economy* (7th edition). Guilford Press.

Drucker, P. (1959). *The landmarks of tomorrow*. Harper & Row.

Duarte, D., & Tennant Snyder, N. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Earley, P. C., Murnieks, C., & Mosakowski, E. (2007). Cultural intelligence and global mindset. In M. Javidan, R. M. Steers, & M. A. Hitt (Eds.), *The global mindset* (Emerald JAI).

Earley, C. P., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Reference and Research Book News, 18(4).

Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 24, pp. 271-299).

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>

Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing virtual work challenges: Learning from the field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78–94. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471976>

Eisenberg, J., & Mattarelli, E. (2017). Building bridges in global virtual teams: The role of multicultural brokers in overcoming the negative effects of identity threats on knowledge



sharing across subgroups. *Journal of International Management*, 23(4), 399–411.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.007>

Enrique, G. G., & Joel, M. G. (2020). Best practices and opportunity areas for the intelligent management of virtual teams. *Management Science Letters*, 10, 3507–3514.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.044>

European Investment Bank. (2022). *Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey*. <https://data.europa.eu/doi/10.2867/76258>

Eurostat. (2022). *Structural business statistics overview*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural\\_business\\_statistics\\_overview](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview)

Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.

Freedman, S. (2008). Combating confusion: Virtual teams that cross borders. In J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaboration across boundaries* (pp. 367-390). Jossey-Bass.

Fukuyama, F. (1999). *The great disruption: Human nature and the reconstitution of social order*. Free Press.

Furnham, A., & Bochner, S. (1987). *Culture shock: Psychological responses to unfamiliar environments*. Methuen. <https://doi.org/10.1017/S0033291700026167>

Garrison, G., Wakefield, R. L., Xu, X., & Kim, S. H. (2010). Globally distributed teams. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 41(3), 27-48.

Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. Jossey-Bass.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.

Gluesing, J. C., Alcordo, T. C., Baba, M. L., Britt, D., Harris Wagner, K., McKether, W., Monplaisir, L., Horn Ratner, H., & Riopelle, K. (2003). The development of global virtual teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (pp. 353-380). Jossey-Bass.

Gold, N. (Ed.). (2005). *Teamwork: Multi-disciplinary perspectives* (1st ed.). Palgrave Macmillan.

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

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

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

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

Grishaw, D. J., & Kwok, S. F. T. (1998). The business benefits of virtual organization. In M. Igarria & M. Tan (Eds.), *The virtual workplace* (pp. 139-154). Idea Group Pub.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 116–126. <http://www.jstor.org/stable/4165818>

Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Wang, H. (2008). *The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard Business Review*, 94(6), 70-76. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>

Hafner, K., & Lyon, M. (1998). *Where wizards stay up late: The origins of the internet*. Touchstone.

Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension* (1st ed.). Doubleday.

Hall, E. T. (1980). *The silent language*. Greenwood Press.

Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor Books.

Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>

Hardin, A. M., Fuller, M. A., & Davison, R. M. (2007). I know I can, but can we? Culture and efficacy beliefs in global virtual teams. *Small Group Research*, 38(1), 130–155.

Helmold, M. (2021). *New work, transformational, and virtual leadership: Lessons from COVID-19 and other crises*. Springer.

Hertel, G., Konradt, U., & Geister, S. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 4–20). Swets & Zeitlinger Publishers.

Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Rev. ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G. J. (2009). Research on cultures: How to use it in training? *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 1(1), 14–21.  
<https://doi.org/10.1504/EJCCM.2009.026729>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H., & Friedmann, C. (2011). Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management*, 17(3/4), 206–223.  
<https://doi.org/10.1108/13527591111143727>

- Hosseini, M. R., Zuo, J., Chileshe, N., & Baroudi, B. (2013). A conceptual meta-framework for managing multicultural global virtual teams. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 12(4), 310-329. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2013.057280>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour* (8th ed.). Pearson.
- Hunter, B., White, G. P., & Godbey, G. C. (2006). What does it mean to be globally competent? *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 267–285. <https://doi.org/10.1177/1028315306286930>
- Chang, H. H., Hung, C. J., & Hsieh, H. W. (2014). Virtual teams: Cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1318–1335. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704274>
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J., & Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (Eds.). (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Ibert, J., Baumard, P., Donald, C., & Xuereb, J. M. (2001). Data collection and managing data source. In Thietart, R. A. (Ed.), *Doing management research: A comprehensive guide*. Sage.
- Ikenberry, G. J., & Fukuyama, F. (1996). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Foreign Affairs*, 75(2). <https://doi.org/10.2307/20047503>
- Ito, H., & Lee, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75-95. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2004.06.003>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49–62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>

Janáček, J. (2022). *Statistika jednoduše: Průvodce světem statistiky* (První vydání). Grada Publishing.

Jenn, N. C. (2006). Designing a questionnaire. *Malaysian Family Physician*, 1(1), 32–35.

Kaarst-Brown, M. L., & Evaristo, J. R. (2002). International cultures and insights into global electronic commerce. In Palvia, P., Palvia, S., & Roche, E. (Eds.), *Global information technology and electronic commerce: Issues for the new millennium* (4th ed.). Ivy League Publishing.

Kappagomtula, C. L. (2017). Overcoming challenges in leadership roles – managing large projects with multi or cross-culture teams. *European Business Review*, 29(5), 572–583. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0177>

Karahanna, E., Evaristo, R. J., & Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20.

Keen, A. (2015). *The internet is not the answer* (1st ed.). Atlantic Monthly Press.

King, P. M., & Baxter Magolda, M. B. (2005). A developmental model of intercultural maturity. *Journal of College Student Development*, 46(6), 571–592. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0060>

Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Kramer, W. S., Shuffler, M. L., & Feitosa, J. (2017). The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*, 27(4), 604–620. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.007>

Kristof, A. L., Brown, K. G., Sims Jr., H. P., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.),

*Advances in interdisciplinary studies of work teams: Knowledge work in teams* (Vol. 2, pp. 229–253). JAI Press.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Vintage Books.

Krumm, S., Terwiel, K., & Hertel, G. (2013). Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 33–44. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000077>

Kubátová, J., & Seitlová, K. (2015). *Řízení virtuálních týmů*. Palackého Univerzita v Olomouci.

Kupka, B. (2008). Creation of an instrument to assess intercultural communication competence for strategic international human resource management. Unpublished doctoral dissertation, University of Otago, Otago, New Zealand.

Lee, M. R. (2014). *Leading virtual project teams: Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations*. Auerbach Publications.

Levy, O., Taylor, S., Boyacigiller, N. A., & Beechler, S. (2007). Global mindset: A review and proposed extensions. In M. Javidan, R. M. Steers, & M. A. Hitt (Eds.), *The global mindset* (pp. 11–25). Emerald JAI.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

LinkedIn. (2023). About LinkedIn. Retrieved January 24, 2024, from <https://about.linkedin.com/>

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology* (2nd ed.). Wiley.

Lippert, H., & Dulewicz, V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 169–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>

- Livermore, D. A. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success* (2nd ed.). American Management Association.
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The literature review: Six steps to success*. Corwin Press.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356–370. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & Hung, Y.-T. C. (2003). Because time matters: Temporal coordination in global virtual project teams. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 129–155. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Mattarelli, E., Tagliaventi, M. R., Carli, G., & Gupta, A. (2017). The role of brokers and social identities in the development of capabilities in global virtual teams. *Journal of International Management*, 23(4), 382–398. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.01.003>
- Matveev, A. V. (2016). *Intercultural competence in organizations: A guide for leaders, educators, and team players*. Springer.
- Mendenhall, M. E. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development* (3rd ed.). Routledge.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9>
- Mládková, L. (2012). Leadership in management of knowledge workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 243–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.028>
- Mooney, A., & Evans, B. (2007). *Globalization: The key concepts*. Routledge.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>
- Nemiro, J., Bradley, L., Beyerlein, M., & Beyerlein, S. (2008). The challenges of virtual teaming. In *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaboration across boundaries* (pp. 1-25). Jossey-Bass.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Onorati, M. G., Bednarz, F., & Comi, G. (2011). *Il professionista interculturale: Nuove competenze nella società del cambiamento* (1a ed.). Carocci.
- Osland, J., Mendenhall, M. E., & Li, M. (Eds.). (2019). *Advances in global leadership* (Vol. 11, First edition). Emerald Publishing Limited.
- Owl Labs & Global Workplace Analytics. (2022). *State of remote work 2022*. <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022>
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. Jossey-Bass.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Perlmutter, H. V. (1968). Social architectural problems of the multinational firm. *The International Executive*, 10(2), 14-16. <https://doi.org/10.1002/tie.5060100210>
- Peters, L. M. L., & Manz, C. C. (2008). Getting virtual teams right the first time: Keys to successful collaboration in the virtual world. In J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 105-130). Jossey-Bass.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>



Presbitero, A. (2020). Task performance in global virtual teams: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader. *Personnel Review*, 49(5), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0415>

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>

Ramsey, J. R., Barakat, L., Jian, C., Drummond, V., & Amine, A. (2016). Emergence of cultural intelligence and global mindset capital: A multilevel model. *Multinational Business Review*, 24(2), 106-122.

Rand Corporation. (2022). *A brief history of RAND*. Retrieved January 12, 2022, from <https://www.rand.org/about/history.html>

Reina, D. S., & Reina, M. L. (2006). *Trust and betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

RW3 CultureWizard. (2016). *Trends in global virtual teams: Virtual teams survey report - 2016*. <https://www.rw-3.com>

RW3 CultureWizard. (2021). *2020 Trends in global virtual work: Metamorphosis of the global workplace*. <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0>

RW3 CultureWizard. (2019). *2018 Trends in high-performing global virtual teams*. <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf>

Ryan, J. (2010). *A history of the internet and the digital future*. Reaction Books.

Scott, C. P. R., & Wildman, J. L. (Eds.). (2015). Culture, communication, and conflict: A review of the global virtual team literature. In J. L. Wildman & R. L. Griffith (Eds.), *Leading global teams: Translating multidisciplinary science to practice* (pp. 14-31). Springer.

Seel, N. M. (2012). Cognitive structure. In N. M. Seel (Ed.), *Encyclopedia of the sciences of learning* (pp. 682-685). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6\\_2071](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_2071)

- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>
- Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Sage.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (pp. 2-52). Sage.
- Stentz, J. E., Plano Clark, V. L., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Tan, C. K., Teoh, A. P., & Cheah, J.-H. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 48(9), 2065–2092. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People skills for global business*. Berrett-Koehler.
- Toro, M. M., Elguezabal, I. Z., & Anacabe, G. G. (2020). Engaging global virtual teams: A theoretical framework proposal on employee engagement predictors in global virtual settings. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 23(1), 17-29. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2020.107953>
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1999). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (New ed.). Nicholas Brealey Publishing.

- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511705960>
- Ubell, R. (2010). *Virtual teamwork: Mastering the art and practice of online learning and corporate collaboration*. Wiley.
- Van der Pal, G. (2014). Global leadership, IQ and global quotient. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(5).
- Vayre, E. (Ed.). (2022). *Digitalization of work: New spaces and new working times*. ISTE Ltd / John Wiley & Sons Inc.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
- Wilder-Smith, A. (2006). The severe acute respiratory syndrome: Impact on travel and tourism. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 4(2), 53-60. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2005.04.004>
- Wildman, J. L., & Griffith, R. L. (Eds.). (2015). *Leading global teams: Translating multidisciplinary science to practice*. Springer.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>
- Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165-194. <https://doi.org/10.1086/210005>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed., Global ed.). Pearson.
- Zakaria, N. (2017). *Culture matters: Decision-making in global virtual teams*. Taylor & Francis Group.

Zakaria, N. (2017). Emergent patterns of switching behaviors and intercultural communication styles of global virtual teams during

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

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

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

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

## Profil autora

Ing. David Kosina vystudoval Obchodně podnikatelskou fakultu Slezské Univerzity v Karviné, obor Hospodářská politika a správa. Po ukončení inženýrského studia se profesně věnoval více než 15 let projektovému řízení v oblasti vzdělávání a regionálního rozvoje. Od roku 2017 působí David Kosina na Katedře ekonomických a manažerských studií Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci (UP). V letech 2018 až 2023 současně spolupracoval s Odborem pro internacionalizaci UP v oblasti rozvoje internacionalizačních strategií a zahraniční spolupráce Univerzity Palackého. Z výzkumného hlediska se David Kosina zaměřuje na problematiku řízení a vedení týmů v globálním prostředí. Toto zaměření vychází jednak z jeho dosavadní profesní praxe a zahraničních zkušeností a dále ze zájmu o oblast interkulturní komunikace a globální spolupráce. Odborný a výzkumný profil doplňuje nadšení pro cizí jazyky.

## Seznam publikací autora

### Publikované články

Kročil, O., Popíšil, R., & Kosina, D. (2020). Awareness and attitudes toward social entrepreneurship among university students and disabled people: The case of the Czech Republic. *Economic and Social Changes-Facts, Trends, Forecast*, 13(5), 247-263.

### Monografie

Kubátová, J., Müller, M., Kosina, D., Kročil, O., & Slavičková, P. (2024). *Soft Skills for the 21<sup>st</sup> Century: Defining a Framework for Navigating Human-Centered Development in an AI-Driven World*. Springer. (uzavřena smlouva o publikaci)

### Príspevky v konferenčních sbornících

Kosina, D., Chovancova, M., & Kročil, O. (2023). Consumer preferences and environmental considerations in clothing purchases. In M. Müller & P. Slavičková (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2023) conference proceedings* (pp. 75–81). Palacký University.

Kubátová, J., Kosina, D., Kročil, O., Müller, M., & Slavičková, P. (2023). CREA – the essential soft skills for the post-2022 world. In M. Müller & P. Slavičková (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2023) conference proceedings* (pp. 89–95). Palacký University.

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

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

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

Kosina, D. (2020). Intercultural aspects in the context of virtual teams' lifecycle. In P. Slavičková & J. Stoklasa (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2020) conference proceedings* (pp. 69–80). Palacký University.

Kosina, D. (2019). Trust in global virtual cooperation. In T. Talášek, J. Stoklasa, & P. Slavičková (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2019): Profit or Purpose* (pp. 84–90). Palacký University.

Kosina, D. (2018). Cross-cultural management in the context of EU policies. *Enterprise and Competitive Environment 2018*. Brno: Mendel University.

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

## Seznam příloh

Příloha 1: Postup zpracování systematické rešerše

Příloha 2: Dotazník



# PŘÍLOHA 1 POSTUP ZPRACOVÁNÍ SYSTEMATICKÉ REŠERŠE SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ

## Systematická rešerše: Interkulturní kompetence v globálních virtuálních týmech

*Postup zpracování*

### Úvod

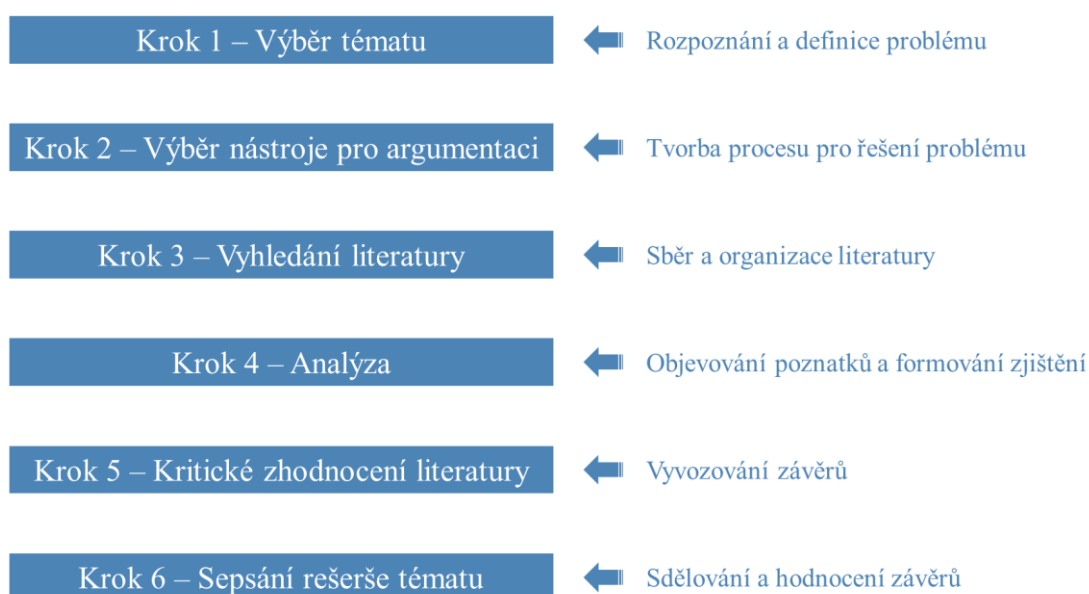
Systematická rešerše byla zpracována za účelem identifikace témat, kterými se zabývá současný výzkum ve vztahu k interkulturním kompetencím jako aspektu globálních virtuálních týmů. Výstupy systematické rešerše byly použity jako východiska pro zpracování disertační práce na téma: *Interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů*.

V rámci systematické rešerše proběhla analýza vědeckých článků indexovaných v databázích Scopus a Web of Science v období od roku 2011 do roku 2021. Tento časový rámec byl zvolen s cílem zachytit relevantní vývoj a trendy v řešené oblasti a to i s ohledem na zvýšený zájem o problematiku virtuální práce během pandemie COVID-19. Postup systematické rešerše vycházel z metodiky doporučené autory Machi a McEvoy (2016). Prostřednictvím této systematické rešerše bylo identifikováno několik dílčích oblastí výzkumu, které naznačují směry současného výzkumného zájmu v řešené oblasti. Rešerší identifikovaná témata byla dále rozšířena o klíčové teoretické koncepty a modely a ve vlastní disertační práci zpracována jako kapitola 2. *Teoretická východiska a současný stav poznání*.

## Rešeršní proces

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

### Schéma 1 Šestistupňový proces rešerše literatury dle Machi a McEvoy (2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Machi a McEvoy (2016)

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

#### Téma rešerše (krok 1)

V souladu s účely využití výstupů se rešerše zaměřila na interkulturní kompetence v globálních virtuálních týmech. V rámci tohoto metodického kroku však bylo zkoumané téma přesněji vymezeno a také byly identifikovány předchozí rešeršní práce zaměřené na problematiku globálních virtuálních týmů a jejich diverzity. Z pohledu použité metody tedy krok 1 posloužil k zamezení případných duplicit ve výzkumu a umožnil téma rešerše případně dále formulovat.

Všechny předchozí rešerše, které byly v rámci tohoto kroku identifikovány se zabývají interkulturními kompetencemi v globálních virtuálních týmech pouze jako dílčí součástí širších témat zkoumajících virtuální týmy. Tyto práce byly identifikovány prostou heuristickou rešerší v databázích Scopus, Web of Science, Proquest, EBSCO a Google Scholar. Použití heuristického přístupu lze v tomto případě považovat za odpovídající, neboť jeho případná nevhodnost by se projevila v dalších fázích rešeršního postupu (krok 3, viz níže, by odhalil rešerše, které by měly významný tematický překryv; v rámci kroku 3 nebyla žádná takováto rešerše identifikována). Celkem bylo identifikováno pět nejrelevantnějších předchozích rešeršních prací. Odstavec níže se k těmto předchozím rešerším podrobněji vyjadřuje.

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

Provedená rešerše brala v potaz předchozí přehledové projekty a zaměřila se na oblasti, které předchozí rešerše explicitně nezahrnovaly a oblasti pro které předchozí rešerše neposkytují aktuální informace. Tímto byl splněn metodický krok 1.

## Definování výzkumných otázek (krok 2)

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

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

## Vyhledání literatury (krok 3)

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

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

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

Výsledky získané na základě vyhledávacích řetězců byly následně zúženy pomocí filtrů na časopisecké články v anglickém jazyce. Přehled vyhledávacích kritérií poskytuje tabulka 1 na následující straně. Dále pak následuje tabulka 2, která předkládá sumarizaci výsledků vyhledávání.

### Tabulka 1 Vyhledávací kritéria

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

Zdroj: Vlastní zpracování

### Tabulka 2 Přehled výsledků vyhledávání

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

Zdroj: Vlastní zpracování

### Analýza literatury (krok 4)

Po odstranění duplicit a článků zjevně nerelevantních k řešenému tématu bylo vybráno do širšího výběru celkem 197 článků. Následně byly podrobně analyzovány abstrakty článků s cílem vyloučit vědecké články založené na vědeckých vzorcích z řad studentů a články nerelevantní k vědecké otázce. Ve věci využití studentských respondentů panuje názorová nejednotnost a o výhodách a omezeních plynoucích z využívání této skupiny respondentů se vedou debaty. (např. Bello et al. 2009) Jelikož se tato řešerše snažila poskytnout přehled o výzkumu odborné praxe, byly z výběru články založené na výzkumu studentských skupin

vyřazeny. Výsledkem výše uvedeného postupu byl užší výběr 35 článků, které byly následně podrobeny podrobné analýze.

Během finální analýzy kompletních textů článků v užším výběru bylo zjištěno, že navzdory informacím uvedeným v abstraktech byly některé články založeny na studentských vzorcích. I tyto články byly z výběru vyřazeny. Konečný seznam analyzovaných článků čítal 26 položek (tabulka 5 níže).

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

**Tabulka 3: Struktura analyzovaných článků dle typu výzkumné metody**

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

Zdroj: Vlastní zpracování

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

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

## Kritické zhodnocení (krok 5) a sepsání rešerše tématu (krok 6)

V rámci rešeršního procesu bylo identifikováno devět hlavních témat – klastrů, které se objevují v analyzovaných článcích. Přehled identifikovaných témat je uveden v tabulce 4 níže. Tato témata byla rozšířena o klíčové teoretické koncepty a modely a v disertační práci Interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů zpracována jako kapitola 2. *Teoretická východiska a současný stav poznání.*

**Tabulka 4 Přehled identifikovaných klastrů**

Klastr	Téma	Počet přímo identifikovaných článků
K1	Řízení kulturní diverzity	5
K2	Kompetenční rámce	5
K3	Dimenze kultury	5
K4	Výběr a nábor	6
K5	Kulturní inteligence	5
K6	Důvěra	3
K7	Leadership	7
K8	Interkulturní facilitace a zprostředkování	2
K9	Školení a vzdělávání	10

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 5 Seznam analyzovaných článků v rámci systematické rešerše literatury**

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



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

## Literatura

Han, S. J., & Beyerlein, M. (2016). Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. *Small Group Research*, 47(4), 351–383. <https://doi.org/10.1177/1046496416653480>

Hertel, G., Konradt, U., & Geister, S. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>

Chatfield, A. T., Shlemoon, V. N., Redublado, W., & Darbyshire, G. (2014). Creating value through virtual teams: A current literature review. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(3). <https://doi.org/10.3127/ajis.v18i3.1104>

Machi, L., & McEvoy, B. (2016). *The literature review: Six steps to success*. Corwin.

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), Article 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

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

## Analyzované zdroje

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

Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: An expert dialogue. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2209–2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>

- Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing virtual work challenges: Learning from the field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78–94. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471976>
- Eisenberg, J., & Mattarelli, E. (2017). Building bridges in global virtual teams: The role of multicultural brokers in overcoming the negative effects of identity threats on knowledge sharing across subgroups. *Journal of International Management*, 23(4), 399–411. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.007>
- Enrique, G. G., & Joel, M. G. (2020). Best practices and opportunity areas for the intelligent management of virtual teams. *Management Science Letters*, 10, 3507–3514. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.044>
- Goodman, N. (2012). Training for cultural competence. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 47–50. <https://doi.org/10.1108/00197851211193426>
- Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H., & Friedmann, C. (2011). Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(3/4), 206–223. <https://doi.org/10.1108/13527591111143727>
- Hosseini, M. R., Zuo, J., Chileshe, N., & Baroudi, B. (2013). A conceptual meta-framework for managing multicultural global virtual teams. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 12(4), 310. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2013.057280>
- Chang, H. H., Hung, C. J., & Hsieh, H. W. (2014). Virtual teams: Cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11–12), 1318–1335. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704274>
- Kappagomtula, C. L. (2017). Overcoming challenges in leadership roles – managing large projects with multi or cross-culture teams. *European Business Review*, 29(5), 572–583. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0177>
- Kramer, W. S., Shuffler, M. L., & Feitosa, J. (2017). The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*, 27(4), 604–620. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.007>

- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance, 29*(2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- Krumm, S., Terwiel, K., & Hertel, G. (2013). Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams. *Journal of Personnel Psychology, 12*(1), 33–44. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000077>
- Lippert, H., & Dulewicz, V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal, 24*(3/4), 169–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>
- Marković, D., Radović-Markovic, M., & Minović, J. (2015). A new virtual team competence defining model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 28*(1), 1034–1045. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1100840>
- Mattarelli, E., Tagliaventi, M. R., Carli, G., & Gupta, A. (2017). The role of brokers and social identities in the development of capabilities in global virtual teams. *Journal of International Management, 23*(4), 382–398. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.01.003>
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>
- Presbitero, A. (2020). Task performance in global virtual teams: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader. *Personnel Review, 49*(5), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0415>
- Presbitero, A. (2021). Communication accommodation within global virtual teams: The influence of cultural intelligence and the impact on interpersonal process effectiveness. *Journal of International Management, 27*(1), 100809. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100809>
- Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review, 7*(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>

Tan, C. K., Teoh, A. P., & Cheah, J.-H. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 48(9), 2065–2092. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>

Toro, M. M., Elguezabal, I. Z., & Anacabe, G. G. (2020). Engaging global virtual teams: A theoretical framework proposal on employee engagement predictors in global virtual settings. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 23(1), 17. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2020.107953>

Zakaria, N. (2017). Emergent patterns of switching behaviors and intercultural communication styles of global virtual teams during distributed decision making. *Journal of International Management*, 23(4).

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

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

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

## PŘÍLOHA 2 DOTAZNÍK

Hello

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

**A global virtual team is a team where:**

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

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

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

### Q1

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

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

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Virtual teamwork in my organization



## Q2

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

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

HR specialist

Virtual team manager

Virtual team member

• Other (please specify)



### Q3

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

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

*Intercultural competencies of virtual team members are \_\_\_\_\_ for the successful performance of our global virtual teams.*

Very important

Somehow important

Neither important nor unimportant

Rather unimportant

Absolutely unimportant



### Q4

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





## Q5

Please comment on the following statement:

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

• Strongly agree

• Somewhat agree

• Neither agree nor disagree

• Somewhat disagree

• Strongly disagree



## Q6

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

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



## Q7

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

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

2

3

4

5 and more



## Q8

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

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

The share of the largest cultural group in the virtual team



## Q9

What is the size of your principal organization?

0 - 9 employees

10 - 49 employees

50 - 249 employees

more than 249 employees

## Q10

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

## Q11

How long have you been working for your principal organization?

Less than 12 months at the organization

1 - 3 years at the organization

3-5 years at the organization

5 -8 years at the organization

8 years or more at the organization



## Q12

What is your age?

18 to 24

25 to 34

35 to 44

45 to 54

55 to 64

65 or older

Prefer not to answer

## Q13

What is your gender?

Male

Female

Other

Prefer not to say

## Q14

What is the highest level of education you have completed?

• Less than a secondary school degree;

• Secondary school degree or equivalent;;

• Bachelor's degree or equivalent;

• Master degree or equivalent;

• Doctoral degree or equivalent;

• Prefer not to answer



## Q14

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



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