



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management

Master thesis

PREPARING AND RUNNING  
MULTINATIONAL  
COLLABORATIVE PROJECTS

---

Autor: Bc. Pavla Šmidová

Tutor of master thesis: doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

České Budějovice 2018

## Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

České Budějovice, 15.08.2018

.....

*Pavla Šmidová*

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat především vedoucímu práce doc. Ing. Kamilu Píchovi Ph.D. za ochotu při vedení práce, za věcné rady a za čas, který mi věnoval. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří zodpověděli dotazník, bez jejich ochoty by praktická část práce nemohla vzniknout. A nakonec bych chtěla poděkovat Ing. Martinu Klimentovi za cenné rady v oblasti projektového managementu a za spolupráci během testovací fáze dotazníku.

## **Anotace**

Tato práce je zaměřena na specifika práce na projektu v mezinárodním či multikulturním týmu. Jejím cílem je zhodnocení zkušeností účastníků s prací v mezinárodním či multikulturním týmu a navržení postupu tvorby takového týmu. V teoretické části nastíníme existující formy kooperace, teorii interkulturní komunikace a základy přípravy a realizace projektu, včetně teorie managementu projektového týmu. Praktická část se pak skládá z vytvoření dotazníku pro výzkum, rozboru nasbíraných dat pomocí tohoto dotazníku a navržení postupu tvorby pro mezinárodní tým.

Čerpat budeme především z literárních zdrojů související s konkrétními kapitolami práce.

## ***Klíčová slova***

kooperace; multikulturalita; projekt; tým; interkulturní komunikace; projektový management; kvalitativní výzkum; příprava projektu; realizace projektu; přeshraniční projekt; mezinárodní projekt; tvorba týmu.

## **Abstract**

This work focuses on specifics of a project in an international or intercultural team. The aim of the thesis is to evaluate experience of participants with working in international or intercultural team and to propose a method to create such team. In theoretical part we will describe existing forms of cooperation, theory of intercultural communication and the basis of preparation and implementation of a project, including the theory of management of a project team. Practical part consists of a questionnaire created for the research, gathered data via this questionnaire and a guideline for creating an international/intercultural team.

Sources will be literature and other bibliography related to particular chapters of our work.

## ***Key words***

cooperation; multiculturalism; project; team; intercultural communication; project management; qualitative research; preparation of a project; implementation of a project; cross-border cooperation; international cooperation; creation of a team.

## Obsah

Statement .....	2
Poděkování.....	3
Anotace .....	4
Abstract.....	5
ÚVOD.....	8
1. Mezinárodní spolupráce.....	10
1.1 Neformální sdružení, ad hoc spolupráce .....	12
1.2 Formalizovaná dlouhodobá spolupráce.....	12
1.2.1 Kooperace .....	13
1.2.2 Koncentrace .....	22
2. Interkulturní komunikace.....	23
2.1 Porozumění sociální percepci .....	24
2.2 Porozumění interkulturní komunikaci.....	25
2.3 Interkulturní komunikace v profesních oblastech .....	27
2.4 Řešení interkulturních rozdílů a problémů.....	27
3. Příprava a realizace projektu.....	31
3.1 Management projektového týmu.....	36
4. Metodologie výzkumu .....	42
4.1 Kvalitativní výzkum .....	42
4.1.1 Zásady.....	43
4.1.2 Techniky .....	43
4.1.3 Cíl výzkumu.....	44
4.1.4 Výzkumný problém, výzkumná otázka, hypotéza.....	44
4.1.5 Dotazník.....	45
4.1.6 Dotazovaný vzorek .....	47
4.1.7 Analýza dat .....	47

5.	Výsledky šetření .....	49
5.1	Výzkumná otázka 1 .....	52
5.2	Výzkumná otázka 2 .....	52
5.3	Výzkumná otázka 3 .....	54
5.4	Výzkumná otázka 4 .....	56
5.5	Výzkumná otázka 5 .....	57
5.6	Hypotéza 1 .....	58
5.7	Hypotéza 2 .....	59
5.8	Další poznatky .....	60
6.	Tvorba společných týmů .....	63
	Závěr .....	65
	Seznam obrázků .....	67
	Seznam tabulek .....	67
	Bibliografie .....	68
	Přílohy .....	71
	Příloha č. 1 - Evropský kodex etiky franchisingu .....	71
	Příloha č. 2 – Dotazník, česká verze .....	75
	Příloha č. 3. - Dotazník, anglická verze .....	80
	Příloha č. 4 – Analýza dat .....	83

## ÚVOD

V dnešním globalizovaném světě stále roste počet mezinárodních projektů všech typů. Otevírá se tak velký prostor pro sdílení know-how a následné zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti daných subjektů. Zároveň se otevírají nové trhy, ať už mluvíme o trhu zboží a služeb, kapitálu či trhu práce. Otevírání nových trhů přináší množství příležitostí a výhod, zároveň se ale vytváří nové specifické problémy a výzvy.

První část práce bude teoretickým nástinem problematiky - možné formy spolupráce; interkulturní komunikace; kulturní rozdíly a jak řešit kvůli nim vzniklé problémy a příprava a realizace projektu včetně teorie managementu projektového týmu. První kapitola má za cíl uceleně a přehledně shrnout dosavadní poznatky v oblasti kooperace, kapitola druhá a třetí pak bude sloužit jako podpora při vlastním výzkumu.

Jako zdroje pro teoretickou část nám poslouží česká i zahraniční literatura zaměřená na konkrétní zkoumané oblasti.

Druhá část práce bude částí praktickou, bude se jednat o kvalitativní výzkum s vytvořením dotazníku, jenž bude rozeslán aktérům mezinárodní spolupráce k vyplnění. Na základě jejich zkušeností pak bude vypracována analýza těchto problémů. Cílem této části bude popis a analýza vyvstanuvších problémů a zhodnocení jejich zkušeností. Budeme se opírat o teoretickou část a zároveň tedy srovnáme teoretické poznatky se zkušenostmi zkoumaných subjektů. Dotazník bude vytvořen dle ustálených principů a pravidel pro dotazníky a bude rozeslán odpovídajícímu vzorku respondentů.

Předpokládáme, že hlavním zdrojem problémů bude jazyk účastníků. Jazyková politika u projektů bude různá, problémem může být různá úroveň ve společném cizím jazyce (většinou bývá tímto jazykem angličtina), či v případě použití mateřského jazyka jedné ze stran, nedostatečná úroveň partnerů. V tomto případě může také hrát roli znevýhodněná pozice, na které se partneři hovořící cizím jazykem ocitnou. Další problémy budou vyvěrat z kultury samé, protože jakési kulturní břímě si nese každý z nás (většinu času si jeho existenci neuvědomujeme, nevíme přesně co obnáší a považujeme všechny jeho prvky za samozřejmé). Ty bude mít ale člověk pocházející z jiné kultury úplně jiné, ale pro něj úplně stejně samozřejmé a „správné“. Nevědomky tedy spolu narazí na interkulturní problém. Pro řešení potíží tohoto typu je důležitá znalost dané cizí kultury, otevřená mysl k jiným názorům na věc a ochota hledat společné řešení vyhovující oběma stranám. Bude nás tedy také zajímat, do jaké míry vstupují účastníci do mezinárod-



ních projektů připraveni na tyto problémy. Zda je někdo připravil, případně kdo a jakým způsobem. Definujeme si výzkumné otázky a hypotézy, které budeme pomocí dotazníku buďto potvrzovat či vyvracet.

Poslední částí bude vytvoření návrhu postupu tvorby mezinárodních týmů, který vytvoříme pomocí teoretických znalostí a dat, které podrobíme analýze.

## 1. Mezinárodní spolupráce

Tempo růstu transferů obchodních aktivit mezi zeměmi neustále roste. Svět prodělal v posledním století velké změny – rozpad Sovětského svazu, rozvoj ekonomik zemí Asie a Latinské Ameriky, demokratizace Afrických zemí. Tyto změny vedly prvotně ke zvýšení obchodních aktivit v globálním měřítku (mezinárodní obchod). Přidruženým důsledkem je zvýšená poptávka po zaměstnancích, kteří jsou kompetentní pro práci v mezinárodním obchodě. Stále větší důležitost je přikládána takzvaným „*soft skills*“. Uchazeč o práci by měl mít zkušenosti ze zahraničí, otevřenou mysl, být mobilní, flexibilní, a to platí nejen u nadnárodních korporací. Firmy musí přizpůsobovat svoje působení danému trhu a hledat tak ideální strategii pro zajištění konkurenceschopnosti svého podniku s přihlédnutím ke všem proměnným, které se v mezinárodním obchodě vyskytují. (Rosenhauer, 2007)

E. Kislingerová (2005) uvádí, že pojem globalizace poprvé zazněl v roce 1985 z úst ekonoma Theodora Levita, když popisoval procesy probíhající ve světové ekonomice. Proces globalizace v posledních desetiletích ale neovlivňuje svět jen v ekonomickém aspektu, ale má na něj vliv také z pohledu politického, sociálního, kulturního či technologického. Jedná se o procesy, při kterých se různé skupiny sdružují podle společných zájmů. Mezi hlavní výsledky globalizace patří například dělba práce v mezinárodním měřítku, mobilizace kapitálu, redukování transakčních nákladů, zrychlování inovací a zvyšování efektivnosti procesů. Česká republika je tímto procesem silně zasažena především od kandidatury do vstupu do Evropské Unie, následně pak samotným vstupem do EU. (Hesková, Kooperace, 2005)

Friedman (2006) uvádí tři fáze globalizace:

- 1) Globalizace 1.0 – internacionalizace zemí;
- 2) Globalizace 2.0 – internacionalizace obchodních společností;
- 3) Globalizace 3.0 – internacionalizace jednotlivců.

Do jaké míry spolupráce probíhá, se dá posoudit na základě následujících faktorů: *Míra spolupráce na dosažení cílů v rámci jednoho podniku, počet účastníků, dobrovolnost spolupráce, definování společných cílů, společné zajišťování určitých funkcí, stupně hospodářské svobody při získání právní samostatnosti podniků, pravděpodobnost selhání partnerů, princip uspořádání participujících podniků a zákonnost kooperace a její právní rámec.* (Hesková, Kooperace, 2005)

S jakým cílem podniky spolupráci navazují, se liší od oblasti působení, jedná se o trhy s regionální, národní, mezinárodní nebo globální působností. Přeshraniční regionální spolupráce je vhodná zejména pro malé a střední podniky s přihlédnutím k typologii jejich činností. Internacionalizace podniků je ovlivněna nejen tzv. tvrdými faktory (například kupní síla země), ale také tzv. měkkými faktory (kultura, normy, jazyk, mentalita obyvatelstva, hodnoty, náboženství, atd.). (Pavláková, 2014)

Důležitým faktorem jsou také subjektivní pocity manažera vůči konkrétní krajině. Zahraniční trh posuzujeme ze dvou základních hledisek. První hledisko se vztahuje k zemi jako celku, druhé je specifitější a vztahuje se na image produktu (firmy) v dané zemi. Následující tabulka je přehledem těchto dvou dimenzí i s konkrétními příklady.

**Tabulka 1 - Posuzování zahraničního trhu**

Dimenze image země	Subdimenze	Příklady
Dimenze vztahující se k zemi jako celku	Politicko–právní podmínky	Vláda, politická svoboda, vnitřní stabilita, rámcové právní podmínky, přeshraniční spolupráce
	Ekonomické podmínky	Měnová stabilita, inflace, nezaměstnanost, přímé zahraniční investice, mzdové náklady, produktivita
	Demografické podmínky	Struktura obyvatelstva a její vývoj
	Geografické podmínky	Geografická poloha, velikost země, zásoby nerostných surovin
	Stupeň rozvoje země	Životní úroveň, úroveň vzdělání, infrastruktura, technický a technologický pokrok, stupeň industrializace
	Společnost/mentalita obyvatelstva	Tradice, kulturní rozmanitost, kulturní otevřenost, hodnoty ve společnosti (individualismus/kolektivismus, postavení žen)
	Země obecně	Známost a pověst země v zahraničí, země jako turistický cíl, zájem o zemi v zahraničí
Produktová a firemní dimenze	Produkty a firmy dané země jako celek	Servis, spolehlivost, kvalita, bezpečnost produktů, prestiž, výkonnost firem, přístup k životnímu prostředí, výzkum a vývoj, postavení firem na mezinárodním srovnání, podnikatelská etika, styl vedení, firemní kultura
	Typické (specifické) výrobní kompetence	Typická odvětví, značky, reprezentativní produkty, speciality

Zdroj: (Pavláková, 2014)

Na to, jakým dalším směrem se bude světová ekonomika vyvíjet, existují odlišné názory. Někteří ekonomové zastávají názor dále se prohlubující globalizace, kdy existující rozdíly postupně vymizí a pojem národ už nebude mít determinující hodnotu, kterou má dnes (tzv. perspektiva globální konvergence). Na druhé straně proti nim stojí názor, že v určitých oblastech propojení nebude možné, rozdíly tedy zůstanou, ba dokonce se ještě více prohloubí (tzv. perspektiva mezinárodní diverzity). (Kislingerová & Nový, 2005, str. 86)

### 1.1 Neformální sdružení, ad hoc spolupráce

Z definice *ad hoc* vyplývá, že ad hoc spolupráce je typ spolupráce, který vznikne pro účel konkrétního projektu. Ze své podstaty je tedy neformalizovaný, s absencí koncepční spolupráce mezi subjekty. Ad-hoc iniciativy mají důležité místo ve strukturách Evropské unie - například v přeshraniční spolupráci (například Euroregiony) či v realizaci evropských projektů z jejích strukturálních fondů.

### 1.2 Formalizovaná dlouhodobá spolupráce

Sdružování podniku může mít charakter buď **kooperace**, nebo **koncentrace** a to dle míry hospodářské a právní samostatnosti. Pokud subjekty kooperují, jedná se o dobrovolný akt, při kterém neztrácejí právní ani hospodářskou autonomii a jednají tak za účelem naplnění dlouhodobých cílů. Na druhé straně koncentrace se vyznačuje tím, že subjekty nejsou v rovnocenném postavení, ale existuje mezi nimi vztah podřízeného/podřízených a nadřízeného/nadřízených. Subjekty ztrácejí svou hospodářskou a právní samostatnost (částečně či úplně). (FUXA, 2007)

Další rozdělení sdružování může být provedeno na základě druhu spojených subjektů. **Vertikální** sdružování znamená propojování dodavatelů s odběrateli. **Horizontální** spočívá v součinnosti soutěžících subjektů. A **anorganické** sdružování znamená spojením podniků z různých odvětví a rozdílných výrobních stupňů. Posledním možným kritériem může být doba trvání, mluvíme potom o **trvalém** nebo **dočasném** sdružování. (FUXA, 2007).

Matrice strategické a kulturní způsobilosti zobrazuje možnost posílení konkurenceschopnosti podniku. Jak se strategická a kulturní způsobilost měří, není přesně stanoveno. Co tedy může podniku pomoci je detailní seznámení s formami kooperace (výhody a nevýhody), seznámení s partnery a odstranění bariér, které snižují konkurenceschopnost.

Obrázek 1 – Matice strategické a kulturní způsobilosti

STRATEGICKÁ ZPŮSOBILOST	vysoká	Kvadrant 1 Mnozí začínají zde	Kvadrant 2 Optimální
	nízká	Kvadrant 4 Nemá smysl	Kvadrant 3 Žádná výhoda v konkurenci
		nízká	vysoká
		KULTURNÍ ZPŮSOBILOST	

Zdroj: (Kislingerová & Nový, 2005, str. 260)

### 1.2.1 Kooperace

Kooperace je sdružování podniků, které jsou právně samostatné, autonomní a sdružují se dobrovolně. Nyní si popíšeme vybrané formy dlouhodobých formalizovaných kooperací.

#### 1.2.1.1 Strategická aliance

Dle Patel (2007) na alianci je nahlíženo jako na strategickou v případě, že usiluje o zlepšení budoucí konkurenceschopnosti firmy. Dále upozorňuje, že jednotná definice není ustálená, uvádí však tři charakteristická specifika:

- Dvoustranná spolupráce zaměřená na propojování a sdílení znalostí
- Mají sklon nabývat smluví podstaty
- Bývají součástí dlouhodobého plánování firmy

Zapojování se českých firem do aliancí je především podmíněno snahou o přežití na trhu. Markantní je zejména na trhu potravinářského maloobchodu (např. družstevní nákupní aliance Coop<sup>1</sup>). Aliance zajišťuje rovnocennost podniků, při jejím zakládání vzniká samostatný právní subjekt a zpravidla nemá určenou dobu trvání. Globalizace přináší propojování vzorů chování spotřebitelů ve státech (například Evropská Unie), což je důvodem vzniku aliance vycházející s chování spotřebitele. Dalším z důvodů pro vznik je například snížení nákladů (stoupající rozsah fixních nákladů, tento fenomén je

<sup>1</sup> COOP Centrum družstvo bylo založeno na podzim roku 1993 s cílem sjednotit nákupní aktivity spotřebních družstev v Čechách a na Moravě a vytvořit tak silnou ryze českou nákupní alianci. Hlavním důvodem této zásadní a největší kooperační aktivity spotřebního družstevnictví na území České republiky byly rychlé změny na českém trhu po roce 1989. Po nástupu zahraničních obchodních řetězců do České republiky bylo nezbytné vytvořit protiváhu k jejich stále rostoucímu pozičnímu tlaku. (Coop centrum družstvo)

zjevný zejména v oblasti informačních technologií); překonání bariér trhu; budování globálního trhu a další. (Hesková, Kooperace, 2005)

Mezi výhody aliancí patří urychlování procesů (výzkum a vývoj, oběh informací a výrobků), snižování rizik, zlepšování postavení partnerů na trhu, klesání nákladů a další.

### 1.2.1.2 Franchising

Evropské franchisingové sdružení (EFF) vzniklo v roce 1972 a jejími členy jsou franchisingová sdružená či federace evropských států (dále má členy přidružené ze států mimo Evropy). EFF vytvořilo etický kodex etiky franchisingu a všichni členové se zavazují ho dodržovat. Kompletní znění kodexu nalezneme v příloze č.1. (Franchising.cz, 2018)

Jednotně přijímaná definice franchisingu v podstatě neexistuje. Curran and Stanworth (1983) zkoumali vývoj definic různých škol a definovali franchising jako: „*Forma podniku, která se skládá z organizace (franchisora), který poskytuje zboží nebo služby ověřené na trhu, vstupujícího do smluvního závazku s franchisantem. Franchisant je typicky nezávislá malá firma vedená majitelem, financovaná z vlastních zdrojů, která funguje pod značkou franchisora, za účelem poskytování výrobků nebo služeb strukturovaných franchisorem.*“<sup>2</sup> (Frank Hoy, 2014)

Definice franchisingu dle EFF, jež používá i Český institut pro franchising zní: *Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádějí na trh výrobky, služby nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků franchisora a jeho franchisanta. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo franchisanty opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy (ochrannou známku, servisní známku, jiná práva z průmyslového a duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém) v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.*“ (ifranchising.cz) [08/05/2018]

---

<sup>2</sup> A business form essentially consisting of an organization (the franchisor) with market-tested business package centered on a product or service, entering into continuing contractual relationship with franchisees, typically self-financed and independently owner-managed small firms operating under the franchisor's trade to produce and/or market goods or services according to a format specified by the franchisor.

I když se všechny definice od sebe částečně liší, v zásadě mají stejné prvky. Udělení licence na prodej produktů nebo poskytování služeb jedné osoby (franchisor) osobě druhé (franchisant) a dlouhodobá smluvní spolupráce mezi subjekty, na základě které se jedna strana zavazuje poskytnout znalosti o vedení firmy (zkušenosti, know-how, marketingová podpora, technologie...) a obchodní značku (jméno, image,...) a druhá strana se zavazuje provozovat podnik v souladu s koncepcí strany první (placení dohodnutých poplatků – jednorázových a/nebo opakovaných). (Franchising.cz, 2018) [10/08/2018]

Koncept vznikl v USA na přelomu 19. a 20. století za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení odbytových teritorií pro výrobky. Do Evropy se franchising jako forma podnikání rozšířil až po druhé světové válce, konkrétně v roce 1955, kdy byl v Anglii otevřen první franchisingový podnik v oblasti pohostinství. Nepříznivá ekonomická situace v USA v 60. letech zapříčinila další rozmach na cizí trhy, zejména na trhy evropské. Mezi země s největší koncentrací franchisingu patří USA, Kanada či Japonsko. Z Evropských zemí pak prvenství získala Francie (Řezníčková, 1999, stránky 1-5)

V tabulce 2 můžeme vidět, jak jsou na tom evropské státy s počtem franchisingových podniků. Na prvním místě ze zemí Evropské Unie se nachází již zmiňovaná Francie, za ní následuje Španělsko a na druhém konci žebříčku s nejmenším počtem franchis se nachází Slovensko a Slovinsko. Vidíme, že se počet franchis rok od roku zvyšuje.

Tabulka 2 - Počet franchizových značek

update Aug. 2015 Source: European Franchise Federation

	Country	# franchise brands							2014 Est.	% domestic brands
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		2013
	<b>EUROPE</b>									
1	AT-Austria	390	411	435	420	440	445		445	51%
2	BE-Belgium	200	240	320	360	350			350	60%
3	HR-Croatia	120	145	150	168	175	180	180	180	13%
4	CZ-Czech Rep	131	137		150	168	200	219	219	60%
5	DK-Denmark	180	185	188	188	188			188	
6	FI-Finland	220	255	265	270	270	275	277	294	75%
7	FR-France	1.137	1.229	1.369	1.477	1.569	1.658	1.719	1.796	85%
8	DE-Germany	910	950	960	980	990			990	
9	EL-Greece	544	560	563	450	456			456	
10	HU-Hungary	330	350	350	361	361			361	60%
11	IT-Italy	847	852	869	883	878	938	939	939	
12	NL-Netherlands	676	687	692	714	739	769		769	
13	PL-Poland	402	512	618	739	805	864	930	930	75%
14	PT-Portugal	501	521	524	570	578			578	
15	SK-Slovakia					80			80	
16	SI-Slovenia	103	106	107	103	106	108		108	43%
17	ES-Spain	850	875	919	934	947			1.199	
18	SE-Sweden	350	400	550	640	700			700	
19	CH-Switzerland			275	275	275			275	
20	TR-Turkey				1.669	1.708	1.860	1.840	1.840	64%
21	UK	809	838	845	900	929		930	930	
	<b>TOTAL</b>				12.251	12.712			13.627	
22	UA-Ukraine	290	250	190	230	320				
23	RU-Russia			485	595					

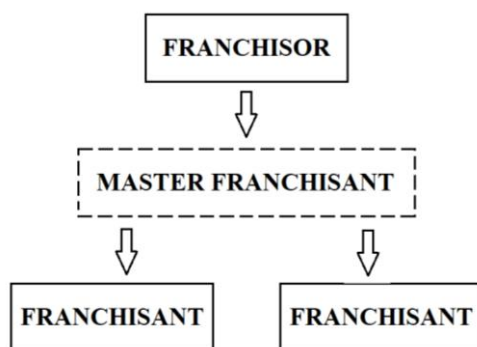
Zdroj: (eff-franchise.com) [08/05/2018]

Franchising je rozšířený v mnoha oblastech od pohostinských a ubytovacích služeb, přes maloobchod s rozličným zbožím, až po vzdělávání. Velikost franchisingu také není omezená, může se jednat o lokální strukturu s několika málo členy až po celosvětový řetězec čítající tisíce poboček. (Hesková, Kooperace, 2005)

Franchising může nabývat množství podob. Všeobecná kritéria pro rozlišení formy jsou dle Heskové například: předmět franchisingu, zúčastnění partneři či propojení a počet stupňů ve vertikálním nebo horizontálním směru. Existuje například mini-franchising, který nastává ve chvíli, kdy je příjemce zapojen pouze některým oddělením. Dále existuje master-franchising, který se od jednoduchého liší tím, že franchisant může dále poskytovat licenci dalším franchisantům. (Řezníčková, 1999, stránky 13-16) Viz Obrázek 2 - Model Master franchizy.



Obrázek 2 - Model Master franchizy



Zdroj: (Řezníčková, 1999)

Podle typu předmětu franchisingu existují tři typy, franchising výrobní (nebo také produktový či výrobkový) spočívá ve výrobě a prodeji jednoho nebo více produktů, franchising distribuční (nebo odbytový) spočívá v prodeji jednoho nebo více produktů a nakonec franchising služeb (nebo také servisní franchising), který spočívá v poskytování služeb. (Hesková, Kooperace, 2005) M. Řezníčková (1999) dále mluví o rozlišení dle teritoria (národní x mezinárodní), dle historického hlediska, vertikálního členění, osoby franchisanta, vtahu ke třetím osobám či výlučnosti výrobků. (str. 13-16)

Mezi hlavní výhody franchisingu patří rychlost, sdružení velkého počtu subjektů, budování silné značky, rozšiřování pomocí cizího kapitálu, řízení celého řetězce pomocí malého počtu manažerů. Ze strany příjemce pak mezi výhody patří získání kompletního modelu podnikání (což snižuje riziko neúspěchu), možnost přizpůsobení standardizovaných produktů, rychlý přístup na trh, zvýšení kreditní schopnosti a další. Na druhé straně ale existují také rizika takového typu podnikání. Poskytovatel se vystavuje riziku především špatným výběrem partnera, což může poškodit jeho dobré jméno a také existuje nebezpečí, že jeho příjemce se díky zkušenostem z franchisingu stane samostatným podnikatelským subjektem a konkurentem poskytovatele. Nevýhodou pro příjemce je pak zejména jeho omezená samostatnost a nutnost vyplácet poplatky. (Hesková, Kooperace, 2005)

### 1.2.1.3 *Klastr*

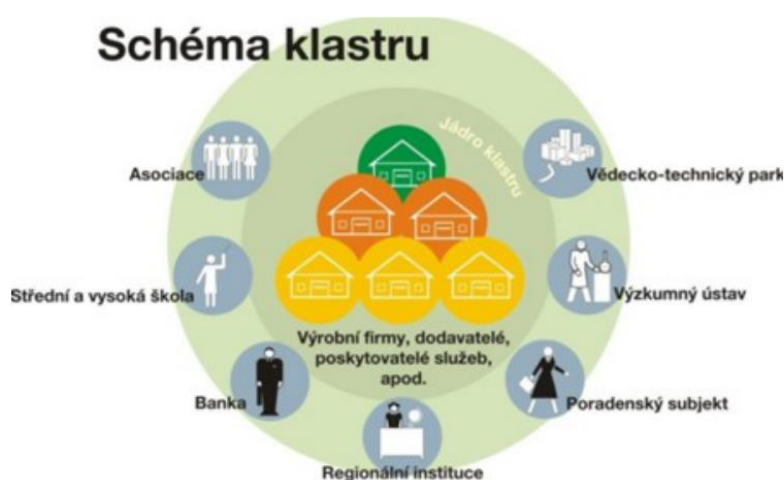
Klastr, stejně tak jako franchising datuje svůj zrod již na konec 19. století v USA. Pravděpodobně nejdůležitějším přispěvatelem na téma klastrů byl Michael Porter, který se touto problematikou dlouhodobě zabýval. Porter v klastrech viděl potenciál pro rozvoj národního, regionálního a místního rozvoje a poukázal na roli firem, vlád a dalších organizací při zvyšování konkurenceschopnosti. Definic, tak jako u každého

komplexnějšího tématu, existuje nespočet. Porter (1990) klastr definuje jako: „*Geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují, mají společné znaky a také se doplňují.*“ (Pavelková, 2009, str. 18)

Další definice pochází například od Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD): „*Seskupení horizontálně nebo vertikálně propojených firem z příbuzných oborů spolupracujících s podpůrnými organizacemi*“. Vzhledem ke komplexitě problematiky klastru je těžké přijmou jednu definici platnou pro všechny případy, navrhovaným řešením je pokládat ji za zastřešující myšlenku více než za exaktně vymezený termín. (Pavelková, 2009, str. 19)

Podstatou zůstává, že klastr je koncentrace podniků na sektorové a geografické bázi v souvisejícím odvětví, které spolupracují a zároveň si konkurují, jejichž kýženým výsledkem je zvýšení konkurenceschopnosti zapojených subjektů. Funkční a vysoce výkonné klastry mají 4 složky: jádro klastru (vysoce specializované firmy), podpůrné firmy (dodavatelé, banky, účetní, atd.), měkká infrastruktura (školy, technické univerzity, další vzdělávací instituce, asociace, hospodářské komory a další) a posledním prvkem je tvrdá infrastruktura. (Hesková, Kooperace, 2005).

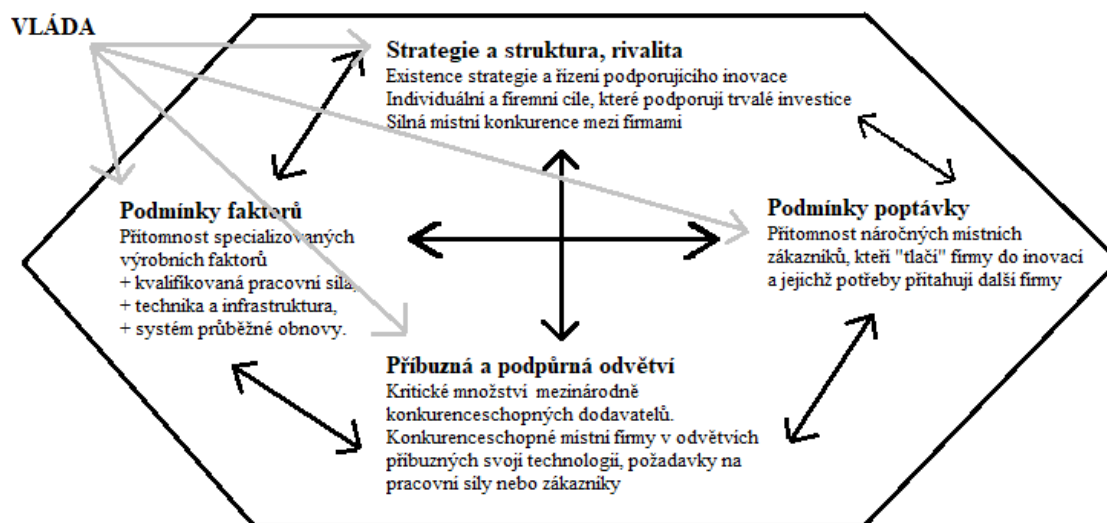
Obrázek 3 - Struktura Klastru



Zdroj: (Vařecha, 2015)

Konkurenční výhoda je patrná z diamantu konkurenční výhody od Portera.

Obrázek 4 - Diamant konkurenční výhody



Zdroj: (Hesková, Kooperace, 2005)

Klastr vzniká třemi způsoby. Za prvé **zdola nahoru** (nazývané přirozené klastry), kdy vznikne spontánně potřebou vzniku bližších vztahů a sdílených strategií (působení tržních sil), anebo **shora dolů** (takzvané zkonstruované klastry), jejichž vznik je podnícen zvenčí, nejčastěji státní správou. Třetím způsobem je pak kombinace prvních dvou. Jsou to dynamická uskupení, jejichž rozvoj trvá léta a prochází určitými stádii vývoje (*sdružování firem + dalších členů, zrod jádra, rozvoj, zralost, a nakonec transformace nebo zánik*). (Pavelková, 2009, stránky 83-84)

Výhody klastru se dají rozdělit do dvou skupin na tvrdé a měkké. Tvrdé spočívají například ve snižování nákladů a měkké naopak ve vzdělávání. Výhody klastru jsou následující:

- *Poskytují úspory z rozsahu a snižují náklady*
- *Snižují omezení menších firem a zvyšují specializaci*
- *Zvyšují místní konkurenci a rivalitu a tím i globální konkurenční výhodu*
- *Zvyšují rychlost přenosu informací a technologií*
- *Zvyšují moc a hlas menších firem*
- *Podněcují vládu k investicím do specializované infrastruktury*
- *Umožňují efektivní propojení a partnerství*

(Hesková, Kooperace, 2005)

Důležitou roli v klastru má takzvaný *facilitátor*, což je osoba budující vztahy mezi členy, je tedy důležitý především v začátcích. Je důležité tohoto člověka správně vybrat na základě jeho kompetencí či vlastností (například neutralita, důvěryhodnost, znalost místního podnikatelského společenství, ad.). Pro řízení klastru je dále důležitý manažer klastru, který řídí projektový tým a také by měl splňovat nutná kritéria (například odborník v oboru, schopný leader, vyjednávací schopnosti, atd.) a v neposlední řadě předseda klastru. Jeho úkolem je reprezentovat klastr, lákat další účastníky či shánět zdroje. Strategii a cíle si definují a vytváří členové společně. K naplnění cílů je potřeba věnovat se odpovídajícím aktivitám, kterými jsou:

- *Networking,*
- *Oblast lidských zdrojů,*
- *Oblast výzkumu a inovací,*
- *Oblast obchodní spolupráce a propagace,*
- *Oblast financování investičních záměrů,*
- *Oblast ovlivňování politik (lobbování),*
- *Podpůrné aktivity.*

Klastrová struktura hodí se především pro malé a střední podniky a aby byl klastr úspěšný, je potřeba ovládat regionálních struktury, a to hospodářské a institucionální. (Pavelková, 2009, str. 109)

#### **1.2.1.4 Joint venture**

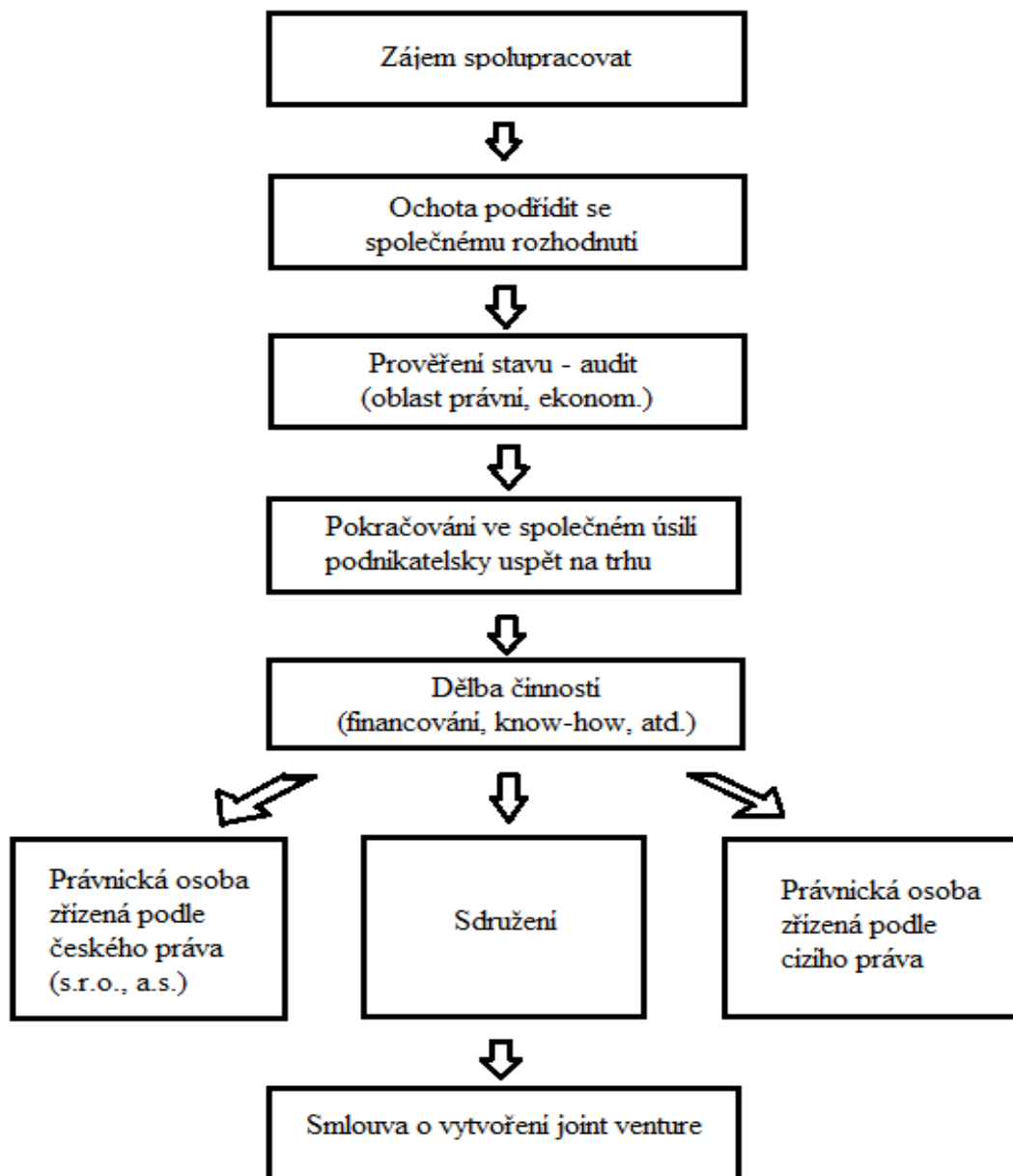
Termín *joint venture* pochází z angličtiny a překládá se jako *společný rizikový podnik*. Vzniká ve chvíli, kdy se dohodou spojí dva či více podniků a přitom ani jeden z nich nemá zájem na vedení této společnosti. Formu může mít buď jako právnická osoba dle českého práva (například a.s., s.r.o., atd.), právnická osoba dle cizího práva nebo smluví *joint venture* (například sdružení). Kterou formu *joint venture* nabyde, vychází z různých kritérií společného podniku, jako například počet obchodních partnerů, obnos kapitálu, atd. Důvody ke vzniku společnosti se společným vlastnictvím a řízením se liší dle jejího účel. Může se jednat například o nedostatek zdrojů na jedné straně (finance, materiály, atd.), nebo může jít například o nařízení státu, které regulují vstup zahraničních firem na svůj trh. Společný rizikový podnik může být založen buď smlouvou<sup>3</sup> (například v oblasti výzkumu a vývoji), nebo majetkovou účastí<sup>4</sup>. Problémy

---

<sup>3</sup> smluvní *joint venture*

mohou nastat například kvůli rozcházejícím se názorům na investování, nebo kvůli rozdílnému pohledu na společnou strategii. Z právního hlediska je pro založení joint venture nutná smlouva o společném podnikání, která určuje práva a povinnosti stran a případné sankce za jejich nedodržení či porušení. (Hesková, Kooperace, 2005)

Obrázek 5 - Joint Venture



Zdroj: (Hesková, Kooperace, 2005)

<sup>4</sup> majetkové joint venture

## **Odbytové družstvo**

Odbytová družstva neboli družstva prvovýrobců, mají několik charakteristik:

- *členské vlastnictví družstva,*
- *členové provádějí kontrolu činnosti družstva,*
- *členové jsou jedinými dodavateli produktů,*
- *družstvo vyrábí, zpracovává a prodává produkty družstva (v původní podobě nebo transformované nebo s určitou přidanou hodnotou)*

(Hesková, Kooperace II, 2006)

Zrod odbytových družstev byl zapříčiněn potřebou optimalizací cen pro prodej a nákup. Úmyslem je docílení co nejlepších cen pro členy družstva. Kromě nákupu a prodeje je také činností družstev zvyšování přidané hodnoty. Odbytové družstva jsou nejčastěji tvořena zemědělskými prvovýrobcí z kategorie malé a střední podniky.

Pro výrobce mají následující přínosy:

- *napravení selhání trhu, kdy ceny jsou příliš nízké nebo kupující opustili trh,*
- *zajištění deficitní služby,*
- *získání tržní síly (výhodnější vyjednávací síly vůči odběratelům),*
- *rozložení rizika a nákladů,*
- *společné dosažení takového objemu produkce, aby byli schopno efektivně provozovat zpracovatelský závod nebo plně uspokojit poptávku odběratelů,*
- *získání přístupu k síti jiných výrobců a následné získání know-how ke zlepšení produktivity.*

(Hesková, Kooperace II, 2006)

Pro zemědělské výrobce jsou odbytová družstva velice důležitá pro zajištění odbytu své produkce, navíc mohou čerpat finance z fondů Evropské Unie.

### **1.2.2 Koncentrace**

Koncentrace podniků je pro potřeby této diplomové práce spíše okrajovým tématem. Jak jsme již uvedli v úvodu kapitoly, koncentrace se vyznačuje sdružováním podniků (podnikatelských činnosti a výrobních faktorů), při kterém tyto subjekty ztrácejí svoji hospodářskou a právní samostatnost. Příklady forem kooperací jsou: fúze, holding, akvizice a další. Koncentrované podniky se vyznačují značnou velikostí a také tím, že disponují velkým kapitálem. (Fidlerová, 2015, str. 14)

## 2. Interkulturní komunikace

Lidé jsou během svého života, ať osobního či pracovního, v neustálé interakci s ostatními lidmi. To, jak se lidé během těchto interakcí chovají, je ovlivněno sérií faktorů, které jsou buď aktuální (například nálada) nebo dlouhodobě člověku vlastní (například výchova). Nástrojem těchto interakcí je komunikace, neboli sdělování informací a prožitků. Každý člověk je jiný, což také hraje při komunikaci úlohu. Zásadní úlohu však hraje kultura. Každý člověk pochází z nějaké kultury, která přednastavuje základní pravidla, kterými se případná sociální interakce bude řídit. Je prakticky nemožné, aby se při sociální interakci potkali dva lidé se stejnými faktory, které ovlivňují jejich chování a percepci, což může vyústit v nepochopení z jedné nebo druhé strany. Pochopit působení těchto okolností, porozumět procesům probíhajících při sociálních interakcích, osvojit si multikulturní prostředí a naučit se se všemi těmito prvky pracovat, je užitečná kompetence, na jejímž zdokonalování by měl každý člověk neustále pracovat. Tolerance, pochopení, dialog, omezování předsudků, stereotypů a především poznání sebe sama, to jsou klíčové atributy úspěšné interkulturní komunikace. (Nový & Schroll-Machl, *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*, 2015)

Kulturní odlišnosti mají mnoho aspektů, Buchtová & Pokorný (2004) je v oblasti mezinárodního obchodu rozlišují podle: času (hodnota a orientace), náboženství (vliv lidé vs. vliv „nadlidský“), povahových vlastností (přístup k obchodnímu partnerovi), filosofie (racionalita, výkon vs. emoce, vztahy) a týmové spolupráce vs. individuality.

Piller (2009) kopíruje Friedmanovy 3 fáze globalizace a aplikuje je na interkulturní komunikaci:

- 1) **Interkulturní komunikace 1.0** – země je stěžejním prvkem stanovujícím kulturní orientaci, jejíž rozdíly jsou u zrodu nedorozumění v interkulturní komunikaci. Defínujeme 5 orientací – silová nerovnoměrnost, individualismus, maskulinita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá orientace. Kritici shledávají tento přístup příliš zjednodušující a nezastupující všechna individua dané kultury.
- 2) **Interkulturní komunikace 2.0** – druhá fáze oproti první přidává k výzkumu kvantitativnímu i výzkum kvalitativní (např. analýza interakcí), více se hodí na zkoumání konkrétních situací než k posuzování kultury jako celku. Je zde přikládána větší důležitost jazyku, jakožto základnímu stavebnímu kameni komunikace.

- 3) **Interkulturní komunikace 3.0** – komunikace a jazyk jako dovednost se stávají druhem zboží, jsou placené, vyžadované u zaměstnanců firem (především ve vedení firmy) a jsou původcem dodatečného ekonomického profitu firmy.
- 4) **Interkulturní komunikace 4.0** – výzkumy v oblasti interkulturní obchodní komunikace jsou využívány jako pomůcky a aplikovány do praxe.  
(Pikhart, 2013)

## 2.1 Porozumění sociální percepce

Pokud chceme porozumět interpersonální percepce, je potřeba porozumět třem základním věcem.

- 1) *Vnímající osoba (subjekt percepce)*
- 2) *Vnímaná osoba (objekt percepce)*
- 3) *Situační kontext*

Subjekt může vnímat lidi například podle svých zkušeností, emocionálním stavem, motivačním zaměřením. Objekt je pak posuzován například podle fyzického vzhledu, sociálního statutu, verbálního či neverbálního projevu, jeho kulturního prostředí, jeho dosavadních výsledků a podobně. Situační kontext ovlivňuje interpretaci informací, v některých kulturách má roli silnější, v jiných je naopak méně podstatný. V českém kontextu je velmi důležitý, jelikož přebírá část sdělovaného obsahu. (Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, 2003)

Proces sociální percepce má 3 základní fáze. První fází je pozorování znaků subjektu (verbální či non-verbální projevy, vzhled, atd.). Ve druhé fázi porovnáváme vypořezované znaky se svými vnitřními pravidly a vyvozujeme závěry (například přiřazujeme lidem určité charakteristiky). Poslední, třetí fází pak pomocí asociací přiřazujeme k vypořezovaným vlastnostem další charakteristiky, a to na základě osobních asocičních pravidel. *Implicitní teorie osobnosti* uvádí, že lidé jsou přesvědčeni o tom, které charakteristiky se u lidí vyskytují současně. Umožňuje to rychlé vytvoření uceleného obrázku. Problém však je, že tento obrázek, který jsme si sami vytvořili na základě našich podmínek, bývá často zkreslený a nesprávný. Ve stejnou chvíli v nás také probíhá proces zvaný *kauzální atribuce*, při kterém posuzujeme, zda daný člověk jedná hlavně pod vlivem vlastní osobnosti či pod vlivem vnějšího okolí. Při sociální percepce se dopouštíme řady dalších chyb (např. stereotypizace, projekce, atd.), které pak zkreslují naši představu o druhé osobě. Není zcela možné se jim vyhnout, je ale dobré je mít na



vědomí a umět s těmito informacemi pracovat. (Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, 2003)

## 2.2 Porozumění interkulturní komunikaci

Na interkulturní komunikaci můžeme nahlížet ze 3 úhlů pohledu. Jedním významem je **edukační a podpůrná aktivita** (vycházející z teorie, určená pro praxi), dalším je **vědecká teorie a výzkum** (studující procesy interkulturní komunikace) a posledním významem interkulturní komunikace je **proces** ((ne)verbální komunikace odehrávající se v rozličných společenských situacích). (Průcha, 2010)

Pavlaček upozorňuje, že při vstupování podniku na cizí trh může hrát roli pocit cizosti, který může být způsoben velkým množstvím faktorů, o kterých jsme se zmiňovali výše. S jejich eliminací mohou pomoci například státní instituce (CzechInvest, CzechTrade,...), hospodářské komory nebo samotní podnikatelé. (Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá, 2015) V následující tabulce jsou shrnuta doporučení ke zmírnění tohoto pocitu cizosti.

Tabulka 3 - Doporučení pro zmírnění psychické distance pro firmy

Doporučení ke zmírnění psychické distance pro firmy	
Opatření ke snížení psychické distance	Konkrétní příklady opatření
<i>Změna perspektivy, empatie, senzitivita pro kulturní rozdíly (interkulturní kompetence)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účast na interkulturních trénincích</li> <li>• Používání „neutrálního“ jazyka</li> <li>• Využívání služeb tlumočnicků</li> <li>• Zaměstnávání pracovníků se specifickými znalostmi trhu</li> </ul>
<i>Vědomosti a zájem o zemi kooperačního partnera</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účast na trénincích a seminářích</li> <li>• Využívání publikací o styku s cizími kulturami</li> </ul>
<i>Vzbuzování sympatií a důvěry</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetové stránky, prospekty v cizích jazycích</li> <li>• Zaměstnávání pracovníků se znalostmi cizích jazyků</li> <li>• Ochota učit se jazyk kooperačního partnera</li> </ul>

Zdroj: (Pavlaček, 2014)

Při interkulturní obchodní komunikaci existují dvě úrovně. Makro úroveň označující komunikaci podniků a mikro úroveň označující komunikaci jednotlivců.

## **PROCES**

Průcha (2010) definuje interkulturní komunikaci takto: „*Interkulturní komunikace je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.*“ Zde také hraje vliv globalizace, která napomáhá růstu situací s interkulturním podtextem, například v oboru diplomacie, věda, umění, migrace, obchod, sport, turismus atd.

## **EDUKAČNÍ A PODPŮRNÁ AKTIVITA**

Výuka, kurzy, tréninky a další podpůrné edukační aktivity slouží ke zdokonalování průběhů interkulturní komunikace. Jedná se o rady, modely, instrukce, doporučení, které vycházejí z vědeckých poznatků a jsou aplikované do praxe. (Průcha, 2010)

## **VĚDECKÁ TEORIE A VÝZKUM**

Interkulturní aspekt v sociální komunikaci se z vědeckého hlediska začal zkoumat teprve před několika desítkami let, zájem se objevil především v důsledku druhé světové války (expanze USA), ale například v České republice je to až kolem roku 2000 díky práci psychologa L. Kolmana (Komunikace mezi kulturami). Toto zpoždění se dá vysvětlit dlouhou érou komunismu a s tím související uzavřeností země. (Průcha, 2010)

Vědní obory psycholingvistiky a sociolingvistiky viděly rozdíly založené na etniku či kultuře člověka během procesů komunikace a začaly zkoumat tyto odlišnosti (například zvyklosti v oslovování). Na základě těchto poznatků vznikl vědní obor etnografie komunikace, který zkoumá především projevy v komunikaci odlišných kultur během vzájemných interakcí. Metodou zkoumání je především pozorování těchto interakcí. Další poznatky přináší obor Etno-psycholingvistiky používající metodu verbálních asociací, která odhalila, že verbální asociace jsou zformovány už v nižším školním věku (a jsou tak do dospělosti silně předurčeny), a také asociace reflektují variabilitu jazyků a také různost kultur, s nimiž jsou jazyky spjaty. Dalším vědním oborem je teorie jazykové relativismu, která tvrdí, že to, jak lidé myslí a vnímají svět okolo sebe, je determinováno jejich jazykem. Zároveň tedy předpokládají, že rozdílnost v jazycích způsobuje rozdíl ve výkladu světa. A nakonec interkulturní psychologie, která zkoumá, jaký vliv má kultura na chování lidí, včetně jejich myšlení a způsobů komunikace. (Průcha, 2010)

## 2.3 Interkulturní komunikace v profesních oblastech

Logicky se bude interkulturní komunikace vyskytovat v oblastech, jako je například mezinárodní obchod, mezinárodní vztahy, vzdělávání či zdravotnictví, ve kterých dochází ke styku mezi členy odlišných kultur. Při vyjednávání v oblasti mezinárodních vztahů (konflikty) a mezinárodního obchodu (přesvědčování) je obzvláště důležité přihlížet k interkulturním rozdílům, vzhledem ke kýženým výsledkům. V těchto případech je pak velice důležitá volba jazyka. V oblasti mezinárodního obchodu a mezinárodního podnikání vznikly specializované disciplíny **interkulturní management** (sestavení a vedení mezinárodního týmu) a interkulturní marketing (zkoumání spotřebitelů a jejich chování v závislosti na jejich kultuře). (Průcha, 2010, stránky 137-184)

Multikulturalita zásadně ovlivňuje aktivity na všech úrovních a firma by se jí tak měla zabývat. Úroveň první, firemní, obsahuje strategii firmy a firemní kulturu, při jejich koncipování by se specifika multikulturality měla vzít v potaz. Druhá úroveň se týká jedinců, kteří by se měli snažit především o rozvíjení již zmiňované sociální kompetence, která se dá rozvíjet například pomocí interkulturních tréninků. Důležitým bodem je definovat si odlišnosti kultur a následně tyto poznatky využít ve prospěch společnosti. (Kislingerová & Nový, 2005, str. 365)

Charakteristickým znakem globalizace, a s tím spojené zmezinárodní interakce, je používání angličtiny, jakožto lingua franca, pro diplomacii, politiku, umění, ale především pro obchod. Fenomén *Business English as a Lingua Franca*, tedy užívání angličtiny v mezinárodním obchodě a to včetně nerodilých mluvčích je stále se rozšiřující trend. Tento fenomén přináší i určitá rizika, například **dominanci** angličtiny, kdy jsou mluvčí angličtiny automaticky v dominantním postavení nad lidmi, kteří mají angličtinu jako jazyk druhý, případně ho neovládají vůbec. Dalším rizikem je **samolibost**. S jedním univerzálním jazykem částečně odpadá nutnost učit se dalším jazykům, což může způsobit ztrátu konkurenceschopnosti firem v rámci nedostatečné jazykové vybavenosti vůči svým obchodním partnerům. Třetí hrozbou je **smrt** jazyka. Univerzální jazyk může vést k zániku menšinových jazyků. (Průcha, 2010)

## 2.4 Řešení interkulturních rozdílů a problémů

Všechny rozdíly, které mezi kulturami můžeme najít, se snadno stanou zdrojem nepochopení, které může přerůst v konflikt či problém. Nejsou to ale rozdíly samotné, které vytvoří problém, ale spíše špatné pochopení a špatná interpretace určitých znaků

či projevů kultury. Abychom se těmito negativním důsledkům vyhnuli, stačí se držet tří základních pravidel.

1. **Znát cizí kulturu** – důležitým krokem je uvědomění si kulturních standardů<sup>5</sup>, a to nejen cizí kultury ale také naší vlastní. Specifika kultur je potřeba pojmenovat, popsat, vysvětlit a nakonec pochopit.
2. **Respektovat cizí kulturu** – jedna kultura nemůže být lepší nebo horší než jiná kultura. Je potřeba nesoudit. Kulturní standardy jedné země budou funkční pouze v té jedné zemi a nejsou přenositelné do země jiné.
3. **Činit vstřícné kroky vůči cizí kultuře** – učinit vstřícné gesto vůči druhé kultuře slouží k nalezení společného řešení, při činění takových kroků je ale nejprve třeba splňovat bod č.1. Mělo by se jedna ale jen o gesto, v žádném případě by nemělo dojít k vzdání se vlastní identity či kultury.

(Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá, 2015)

Nový & Schroll-Machl (2015) tvrdí, že pokud chceme být v interkulturní komunikaci úspěšní, měli bychom rozvíjet interkulturní kompetenci. Může se jednat o osobní rozvoj v rámci orientování se ve společenských situacích, schopnosti sebereflexe a sebekritiky či schopnosti uvědomování si kulturních odlišností, to všechno během setkávání s lidmi z odlišných kultur. Může ale také probíhat formou interkulturního tréninku, který má za cíl detailnější a systematictější poznání a schopnosti integrování těchto poznatků do sociálních interakcí. Tento typ tréninku a rozvíjení interkulturní kompetence se zdá jako velice vhodná aktivita pro manažery, jejichž činnost přesahuje hranice jejich vlastní kultury. Lepilová (2004) dodává, že pro úspěch takové komunikace je důležité, aby manažeři považovali existující rozdíly za možný přínos a ne za překážku (str. 80).

Jazyk obecně, jakožto nástroj komunikace, je jedním z klíčových prvků interkulturní komunikace. Pokud komunikujeme v cizím jazyce, případně v mateřském jazyce s cizincem, měli bychom se držet několika základních pravidel. Za prvé dbát na **srozumitelnou verbální komunikaci**. Mluvit pomalu, dobře artikulovat, mluvit v jednoduchých větách, opakovat důležité informace. Dále **používat non-verbální komunikaci** pro podpoření komunikace verbální. Gesta, náčrtky, pohyb těla a další proje-

---

<sup>5</sup> „*Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní.*“ (Průcha, 2010, str. 151)

vy non-verbální komunikace mohou přispět ke vzájemnému porozumění. Při prezentování svých myšlenek je třeba dát si na čas, dbát na to, abychom byli pochopeni, aby nebyl protějšek zahlcen, dělat pauzy, dávat všem prostor pro zpracování informace a ověřovat si, zda byla **informace správně pochopena**. A nakonec snaha o plodnou diskusi, nepoučovat kolegu, snažit se jej spíše povzbudit, **motivovat k dialogu**. (Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá, 2015)

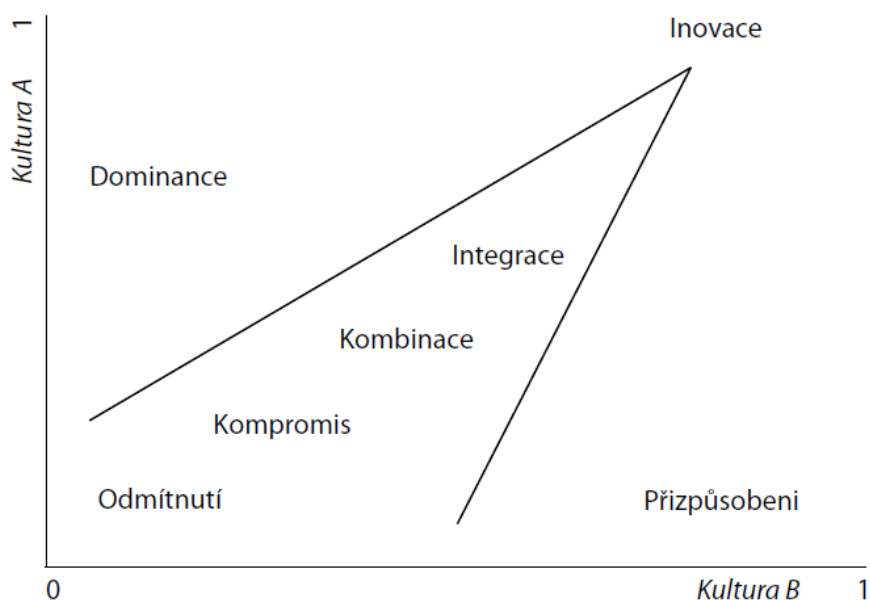
Průcha (2010) zdůrazňuje, že pro podniky je velice důležité vybrat správný komunikační jazyk, kterým se bude komunikovat jak uvnitř firmy, tak navenek, tedy například s klienty či obchodními partnery. Důvodem jsou rizika, která jsme si uvedli v podkapitole 2.3, ale také to, že volba správného jazyka může při obchodním styku určit jeho úspěch či neúspěch.

Thomas a Schroll definují tři možné typy přístupů a řešení multikulturality.

1. *Dominance a přizpůsobení* – typické u člověka, který odejde pracovat do zahraničí. Má vrozené standardy své kultury, které u něj dominují, má ale přirozenou snahu přizpůsobit se místní kultuře.
2. *Součinnost* – jedná se o vyhledávání či podobných prvků, na kterých se pak staví vzájemná spolupráce. Nebo je také možné najít oblast, ve které je každý z partnerů nejlepší a nechat jej pracovat pouze v této oblasti.
3. *Inovace a synergie* – postup vychází z toho, že se vytvoří úplně nové standardy, které nejsou plně vlastní ani jedné z kultur a na jejich bázi se pak pracuje.

Každý z nich je výsledkem určité strategie, z nichž každá má své výhody, ale také rizika. Nelze říci, že jeden nebo druhý přístup by byl správný. Každý z nich je vhodný pro jinou situaci za jiných podmínek. Obrázek 6 - Cesta ke společnému úspěchu vysvětluje tento trend. (Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá, 2015)

Obrázek 6 - Cesta ke společnému úspěchu



Zdroj: (Nový & Schroll-Machl, Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá, 2015)

Výstižně tuto problematiku shrnul Šroněk (2000) : „Každý, kdo prodává výrobek, poskytuje služby, investuje nebo jinak podniká v jiné zemi, by měl vedle technických, odborných, obchodních, platebních a dalších znalostí ovládat něco navíc. Je tím míněna kultura země, v níž hodlá uskutečnit své záměry ... Je dobré seznámit se s kulturními kořeny jiných lidí. Znalosti o jiných kulturách mohou mít pro mezinárodní podnikatelskou činnost značný význam. Zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení.“ (Průcha, 2010, str. 149)

### 3. Příprava a realizace projektu

Projekt je definován jako jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s pevně stanovenými termíny zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji (tzv. projektový trojimperativ). Je definován datem začátku a konce, je definován výsledný produkt, rozsah, rozpočet a určené zdroje. Projekt je unikátní dílo, je řízen podle velikosti, složitosti a významnosti. (Januška, 2016)

Pokud chceme, aby byl projekt úspěšný, je důležité jej předem velmi pečlivě připravit. Ať už bude financovaných z vlastních zdrojů, ze zdrojů fondů Evropské Unie, či jiných finančních zdrojů, všechny projekty by měly mít jasně definovaný záměr.

Při realizaci projektu, pro který žádáme o dotaci ze strukturálních fondů EU, je třeba dbát na to, aby byl projekt srozumitelný, přehledný, jasný, přesvědčivý a především životaschopný (projekt by měl přežít i poté, co již nebude čerpat dotace). Při žádosti o dotaci je nutno předkládat projekt, který napomůže naplnění cílů, za jejichž účely byl daný fond založen. Dále je potřeba respektovat časové lhůty, sestavit rozpočet a určit financování, definovat partnery projektu, jeho cíle, výsledek a další dílčí kroky. Vypracování konkrétního návrhu projektu by mělo předcházet určení, analýza a hierarchické seřazení problémů – tzv. *strom problémů*, *SWOT analýza* (určení silných a slabých stránek, stejně tak jako existujících příležitostí či hrozeb pro projekt, viz Obrázek 8 - SWOT analýza), *PESTEL analýza* (viz Obrázek 7 - PESTEL analýza) a navržení řešení pro identifikované problémy. Fáze formulování projektu je doprovázena vypracováním logického rámce projektu, který přehledně shrnuje všechny definované problémy, cíle a aktivity (Tabulka 4 - Logický rámec projektu). Během realizace pak projekt průběžně kontrolujeme na vznikající problémy (tzv. monitoring), za účelem jejich vyřešení a zajištění tak dalšího průběhu projektu. (Potluka, Stulík, Kenny, Molina, Beranová, & Šumpíková, 2004, stránky 61-89)

Januška (2016) dále rozšiřuje analýzu prostředí o následující charakteristiky. Analýza všech složek prostředí musí být podřízena jeho dopadu na **strategický záměr** (nikoli na organizaci). Nesmí se omezit pouze na konstatování, ale musí vyvodit i trendy, které mohou výrazně ovlivnit strategický záměr. Analýza externího prostředí (technologie, ekologie,...) se musí jednoznačně vztahovat k externím fenoménům, které

podmiňují konkurenceschopnost organizace naplnit strategický záměr. Analýza interního prostředí pak musí prověřit schopnost podniku strategický záměr naplnit. V analýze interního prostředí má své nezastupitelné místo finanční analýza. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli organizace.

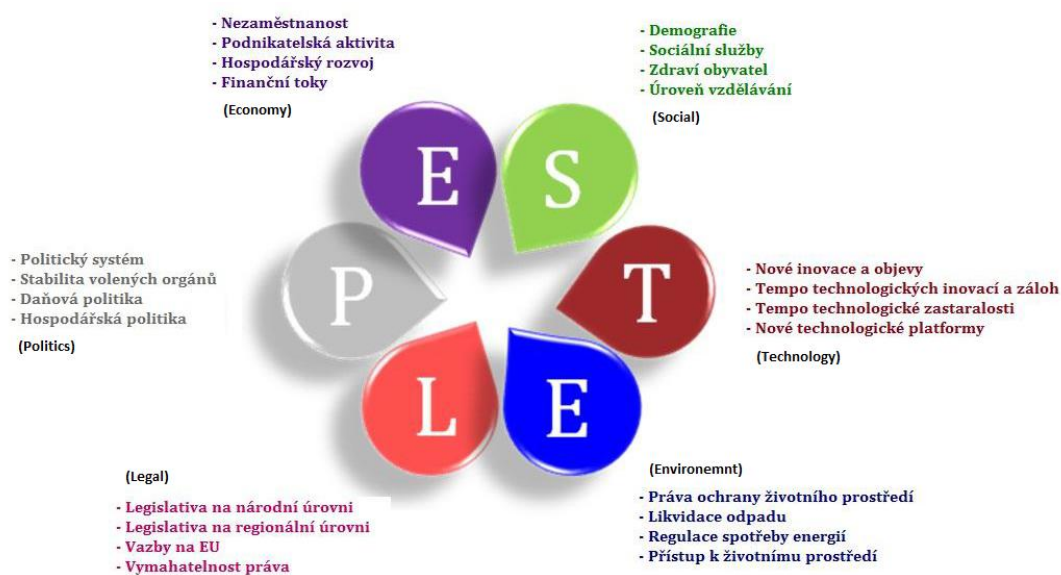
Tabulka 4 - Logický rámec projektu

	Intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele pro dosažené výsledky	Zdroje a prostředky pro ověřování	Výchozí předpoklady a podmínky
Celkové cíle	Jaký je širší celkový cíl, k jehož realizaci projekt přispěje?	Jaké jsou klíčové ukazatele společné s celkovým cílem?	Jakými zdroji a prostředky lze ukazatele ověřit?	
Účel projektu	Jaké jsou specifické cíle, kterých má projekt dosáhnout	Které kvalitativní a kvantitativní ukazatele ověří, zda a do jaké míry jsou specifické cíle projektu splněny?	Jaké zdroje informací existují? Jaké informace mohou být získány? Jaké jsou metody požadované k získání takovýchto informací?	Jaké jsou faktory a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou v rámci projektu, ale jsou nezbytné pro dosažení těchto cílů? Jaká rizika musíme zvážit?
Očekávané výsledky	Jaké jsou konkrétní vstupy vedoucí k dosažení specifických cílů? Jaké jsou předpokládané efekty a přínosy projektu? Jaká zlepšení a změny projekt přinese?	Jaké jsou ukazatele, jimiž měříme, zda a do jaké míry projekt splňuje předpokládané výsledky a efekty?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?	Jaké externí faktory a podmínky musejí být realizovány, aby bylo dosaženo předpokládaných výsledků podle plánu?
Aktivity	Jaké jsou klíčové aktivity, které musejí být provedeny a v jakém pořadí, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků?	Prostředky Jaké prostředky jsou potřeba pro implementaci těchto aktivit, tj. pracovníci, zařízení, školení, studie, dodávky, provozní prostory atd. ?	Jaké existují zdroje informací o postupu projektu?	Jaké existují předpoklady či podmínky, které je zapotřebí vyřešit před začátkem projektu? Jaké podmínky mimo přímou kontrolu v rámci projektu musejí existovat, aby mohly být plánované aktivity uskutečněny?

Zdroj: (Potluka, Stulík, Kenny, Molina, Beranová, & Šumpíková, 2004, str. 70)



Obrázek 7 - PESTEL analýza



Zdroj: (Jihomoravský kraj, 2013)

Obrázek 8 - SWOT analýza



Zdroj: (Michálková, 2017) [13.06.2018]

Hrozby vyplývající z managementu projektu jsou dvojího typu, buďto **vnitřní** (způsob organizace a řízení práce; vnitřní komunikace) nebo **vnější** (způsob organizace práce a řízení vztahů s externími subjekty, které se na projektu podílí, nebo jsou jím dotčeni; způsob jejich vlastní organizace práce). Na obrázku 9 můžeme vidět, jaké jsou hrozby pro projekt v podnikovém prostředí. (Januška, 2016)

Obrázek 9 - Hrozby z okolí

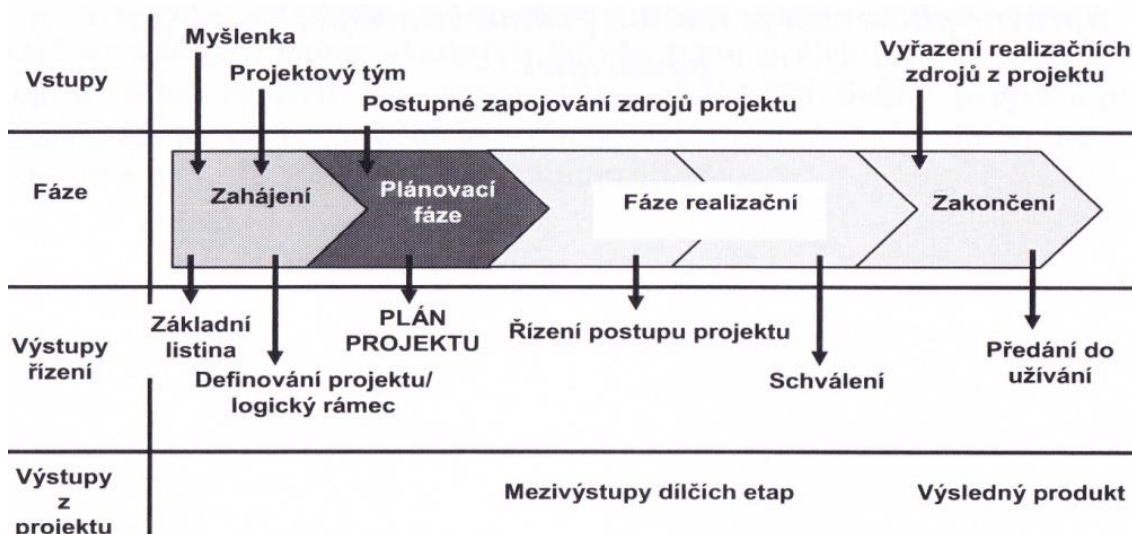


Zdroj: (Januška, 2016)

Klíčovým dokumentem projektu je akční plán projektu, který obsahuje specifikace činností projektu s rostoucí podrobností (po úrovních), typ a množství všech zdrojů pro každou činnost, předchůdce a doba trvání každé činnosti, stanovení milníků, přidělení jednotlivců nebo týmů pro provedení všech činností. (Januška, 2016)

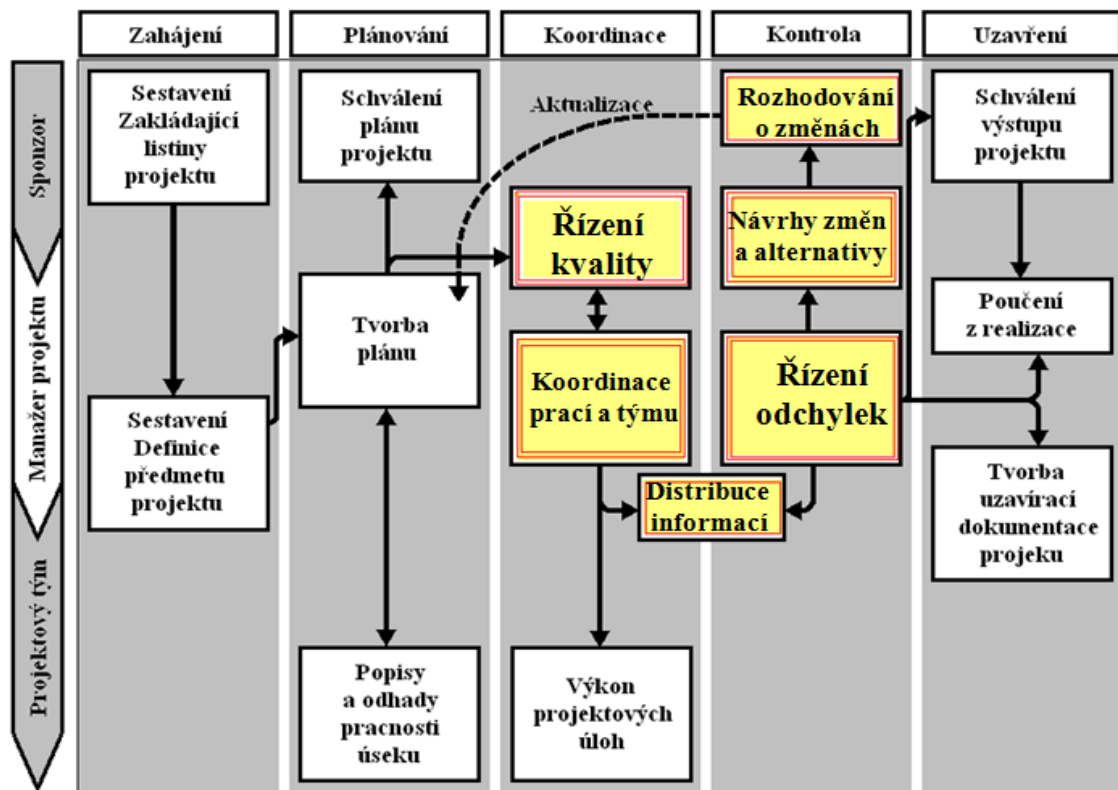
Naplánovaný projekt prochází svým životním cyklem (viz Obrázek 10 - Životní cyklus projektu). Během tohoto cyklu ale musí být celý projekt nějakým způsobem řízen (viz Obrázek 11 - Řízení plánu projektu). Řízení vytvořeného plánu projektu znamená jeho pravidelnou kontrolu, kontakt s lidmi, aktualizování plánů a kontrolu těchto aktualizací. Pro úspěšné řízení projektu je nutno řešit konflikty, být kreativní a flexibilní, přizpůsobiví změnám, dobře plánovat, a disponovat vyjednávacími schopnostmi (win-win vs. win-lose). (Januška, 2016)

Obrázek 10 - Životní cyklus projektu



Zdroj: (Januška, 2016)

Obrázek 11 - Řízení plánu projektu

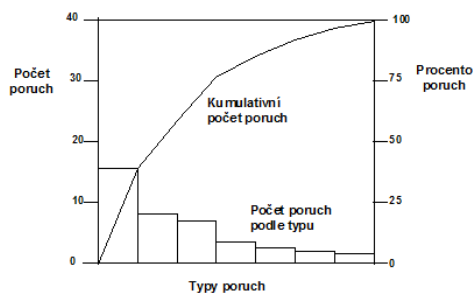


Zdroj: (Januška, 2016)

Problémy vznikající během projektu je třeba řešit. Existuje na to několik technik.

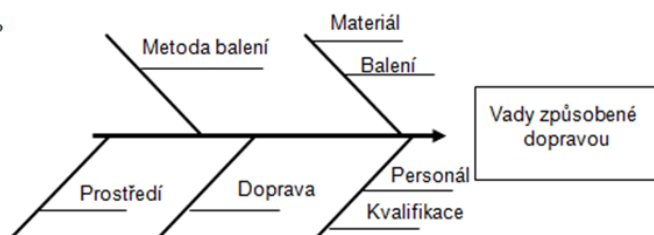
- **Ishikawův diagram rybí kosti** – analýza kořene příčiny je způsob, jak vyhledat hlavní příčinu (Obrázek 13 – Ishikawův diagram rybí kosti)
- **Analýza podstatné příčiny** – otázka proč?
- **Paretova analýza** – 80 % důsledků pramení z 20 % příčin (Obrázek 12 – Paretova analýza) Vzniká proto snaha odhalit ono malé spektrum příčin, které tak významně ovlivňuje celkový výsledek.

Obrázek 12 - Paretova analýza



Zdroj: (Januška, 2016)

Obrázek 13 - Ishikawův diagram rybí kosti



Zdroj: (Januška, 2016)

Každý projekt musí mít definovaný rozpočet, který funguje jako účinný nástroj na měření projektu. Rozpočet projektu vychází z ocenění naplánovaných aktivit. Náklady, které jsou obsaženy v rozpočtu, vychází z plánování zdrojů, odhadů nákladů, vypracování rozpočtu nákladů a kontroly nákladů. Existují **přímé náklady** (práce, materiál, pořízení či pronájem technologií, nákup subdodávek, externí služby...), **nepřímé – režijní** (mzdy managementu, krytí nákladů společnosti, marketing, náklady na provoz budov a zařízení) a **ostatní náklady** (krytí *neidentifikovaných* rizik, bonusy a provize, rozpočet na obtížně předvídatelné vlivy – *identifikovaná* rizika). (Januška, 2016)

Poslední fází projektu je jeho konec. Projekt končí zpravidla dnem určeným v projektovém plánu, **dosažením všech cílů projektu** nebo až řekne manažer projektu. Konec projektu musí splňovat určité podmínky. Cíle i přínosy musí mít stanovená měřitelná kritéria pro jejich dosažení. Nejsou-li ve specifikaci projektu stanovená kritéria konce projektu, musíme je také stanovit.

### 3.1 Management projektového týmu

Následující podkapitola je zpracována z přednášek Ing. Martina Janušky Ph.D. Projektového managementu na Západočeské univerzitě v Plzni.

Strategický management lidských zdrojů (LZ) je vzorec takového plánovaného nasazení a jednání lidských zdrojů, které je zaměřeno k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů. Svoji „strategickou“ podobu čerpá z úzkého sepětí se strategií firmy. Tedy strategický management lidských zdrojů je ten, který dokáže svými prostředky podporovat strategické směřování firmy, které je určováno strategickým managementem.

Hlavním úkolem je zajistit, aby firma disponovala schopnostmi potřebnými pro implementaci strategie, a dále zajistit pomocí funkcí lidských zdrojů, že programy a praktiky lidských zdrojů jsou připraveny efektivně implementovat strategii. Manažeři v oblasti lidských zdrojů by měli být vrcholovému vedení firmy **strategickými partnery**. V této roli by měli být tito reprezentanti managementu LZ aktivními účastníky v tvorbě a realizaci strategie firmy.

Další důležitou charakteristikou strategického managementu LZ se stalo propojení oblasti LZ s širším prostředím uvnitř firmy, ale i s okolím firmy (interní a externí prostředí organizace).

4 zásadní kompetence pro přínos do managementu lidských zdrojů;

- **management kultury:** profesionálové LZ budují organizační kultury, které budou efektivně realizovat strategii a propojovat organizaci s vnějším tržním prostředím
- **rychlá změna:** profesionálové LZ budou ostatní podněcovat v provádění potřebných změn a přijímání správných rozhodnutí
- **strategické rozhodování:** profesionálové LZ jsou angažováni v tvorbě podnikové strategie a přijímají klíčová rozhodnutí.
- **trhem řízené propojení:** profesionálové LZ pracují s informacemi od zákazníků

Obvykle se tvorba strategie a plánování lidských zdrojů uskutečňuje v následujících krocích:

1. Sledování a zkoumání vnějšího prostředí
2. Identifikace strategických podnikatelských záměrů, na něž bude položen důraz
3. Vymezení záležitostí managementu lidí kritických pro úspěch podnikání
4. Vytvoření strategie se zaměřením na relevantní záležitosti a stanovení vhodných metrik pro tuto strategii
5. Komunikování všeho potřebného ve vazbě na tuto strategii

Hrabětová upozorňuje na další stránky, které jsou pro strategii LZ důležité. Jsou jimi - stanovení míry participace zaměstnanců (sběr stížností a podnětů, členství v komisích, vliv na rozhodování), vytváření pracovních systémů (organizace práce), řízení mobility pracovních sil (získávání, hodnocení, uvolňování) a systém odměňování.

Během procesu personálního plánování bychom si měli pokládat otázky, díky kterým si nadefinujeme ideální strukturu týmů. (například: *Kolik a jaký druh pracovníků bude podnik potřebovat? Jaká nabídka pracovních míst se perspektivně předpokládá v podniku i mimo něj? Co je potřeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v podniku?*). Plánování pracovníků slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Uskutečňuje se v následujících krocích:

1. Definování podnikových cílů.
2. Transformace podnikových cílů do potřeby pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků (druh a počet) k zajištění cílů.
3. Odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil.
4. Konfrontace perspektivní potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů.
5. Zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby práce mobilizace vnitropodnikových rezerv (v závislosti na tom se vypracovávají plány vzdělávání pracovníků, plány rozmístování pracovníků, plány odměňování pracovníků, plány technického rozvoje nebo plány racionalizačních opatření na úseku organizace výroby a práce; případný přebytek pracovníků se řeší pomocí plánů penzionování a propouštění pracovníků).
6. V případě, že nelze zabezpečit všechny podnikové výrobní cíle vnitřními zdroji pracovních sil ani mobilizací rezerv, je třeba zvážit možnosti získávání dodatečných pracovníků z vnějších zdrojů – potřeba se promítá do plánů získávání a výběru pracovníků.
7. Znovu se konfrontuje perspektivní potřeba pracovníků s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních i vnějších zdrojů.
8. Kontrola a vyhodnocení plnění plánu (měsíční, čtvrtletní, roční), sledování a zkoumání jakýchkoli změn podmínek, na jejichž základě byly vytyčeny podnikové cíle a potřeba pracovníků.
9. Úprava plánů (pokud je nezbytná) na základě zjištění vyplývajících z bodu 8.

Řízení projektu je odlišné od běžného organizačního řízení, těmito odlišnostmi jsou - jedinečnost úkolu (jasně je patrné, zda bylo dosaženo úspěchu či ne); úspěch či neúspěch projektu je výrazně spojen s osobou manažera; manažer projektu musí plnit s projektovým týmem úkol i tehdy, když není nadřazeným všem členům týmu; manažer projektu musí umět uplatňovat specifické postupy projektového managementu; dovednost vedení lidí bývá hlavní kompetencí projektového manažera; hlavním nástrojem manažera projektu je tým a týmová spolupráce (manažer musí umět rozvinout týmovou spolupráci).

Jak jsme si již uvedli, projektové týmy jsou v mnoha oblastech specifické, mají tedy i problémy, které jsou jim vlastní. Těmito problémy mohou být: převádění lidí do projektového týmu; neochota členů týmu přejímat odpovědnost; pocity ohrožení na

straně liniových vedoucí; organizační zmatky; nerespektování pravidel efektivní komunikace; psychologické bariéry – sympatie, antipatie a další.

Formování projektového týmu prochází čtyřmi fázemi vývoje.

1. **fáze – formování týmu** - Manažer projektu předkládá jasný koncept projektu, formuluje zásady spolupráce, předkládá realistická očekávání
2. **fáze – diskuze (bouření v týmu)** - Řídí a řeší konflikty, vytváří zásady pro řešení konfliktů, usiluje o tvorbu týmové kultury
3. **fáze – normování (vytvoření norem a pravidel pro jednání týmu)** - Uplatňuje koučování a moderování, deleguje pravomoci, podporuje sebeřízení týmu
4. **fáze – plná výkonnost** - Ve vyzrálém týmu působí jako jeho člen, věnuje se koordinaci, neřeší detaily

Výkonnost týmu posiluje zajišťování spolupráce a otevřenosti. Je nutné dávat druhým najevo, že je vítáno jejich vyjádření a že projekt má prospěch z jejich přínosu, návrhů, starostí a zájmů. Je dobré snažit se dozvědět co nejvíce o druhých, kritizovat výsledky činnosti a ne osoby, dávat a přijímat respekt. Účast v projektovém týmu s jeho rozličnými úkoly dává lidem šanci získat nové dovednosti a zkušenosti. Práce v projektovém týmu je výbornou rozvojovou příležitostí. Také je ale náročné přizpůsobovat se novým lidem, znovu budovat tým, to vše s vědomím, že brzy bude spolupráce končit.

Projektový manažer by měl pro úspěch následovat těchto sedm doporučení. Naučit se efektivně pracovat s nástroji projektového managementu (softwaru). Být schopný říkat a přijímat kritiku. Být otevřený novým procesům. Správně si organizovat čas. Vést efektivní meetingy. Pracovat na rozhodovacích schopnostech. Zachovat si smysl pro humor. Naopak následujících sedm bodů jistě manažerovi zaručí neúspěch. Odkládání řešení problémů. Časté měnění termínů. Spokojit se s dodržím harmonogramu bez ohledu na kvalitu. Více soustředění na administrativu než na vedení projektu. Provádění úkolů samostatně místo jejich přerozdělování. Zavádění nových nástrojů bez uvážení. Sledovat vývoj projektu nesouvisle. (Davison, 2000)

## **Přehled personálních činností v projektovém managementu**

Plánování složení projektového týmu - Během plánování by se mělo vycházet ze zadání stanoveného plánem projektu, v němž je specifikován rozsah prací a jejich rozložení v čase i z hlediska umístění. V plánu je potřeba identifikovat nutné dovednosti, znalosti, zkušenosti a typy chování.

Získávání členů týmu - Hlavní roli v procesu získávání má personální útvar: předpovídá, plánuje potřeby pracovníků, připravuje materiály pro proces získávání, plánuje a provádí a hodnotí získávací činnost. Je nutno zabývat se posouzením výhod a nevýhod různých zdrojů (vnitřních, vnějších), z nichž získáme pracovníky (způsoby získávání: inzeráty, osobní kontakty, agentury, informace personálního útvaru apod.).

Výběr členů týmu - Posouzení způsobilostí. Ve výběru členů týmu je nutno brát v úvahu specifika práce v projektovém týmu.

Výcvik - Výcvik probíhá během práce (koučování, instruování, zpětná vazba, asistování), nebo mimo práci (kurzy, semináře, teambuilding). Potřebné kompetence pro práci týmu by měli být získány vhodným výběrem členů a nemělo by se pouze spoléhat na výcvik jako hlavní zdroj získávání kompetencí.

Hodnocení - Bez hodnocení výkonnosti členů projektového týmu by nebylo možno komplexně posuzovat výsledky a plnění cílů.

Motivace - Týká se nejen odměňování, ale také způsobu vedení a řízení, pracovních podmínek, perspektivního uplatnění nově získaných zkušeností apod. Je nutné pečlivě hodnotit atmosféru v týmu a snažit se předcházet krizím.

V komunikaci mezi manažerem projektu a týmem mohou existovat různé bariéry. Příčina může být například **kvalita komunikace a jazykových schopností** (vyjadřovací schopnosti, subjektivní interpretace zprávy...), dalším skupinou bariér mohou být **profesionální a manažerské důvody** (jiné zájmové skupiny vyžadují jiný druh informací, pozice v organizační struktuře, bezpečnostní ohledy, vědomostní předpoklady...), a nebo také mohou být na vinně **osobní, kulturní a sociální důvody** (etické, rozdíly prostředí a zázemí, ochrana osobní pověsti, zvyklosti).



Úspěch fungování interkulturního týmu závisí na noha faktorech. Pomocí některých nástrojů se dá šance na úspěch zvýšit. Klíčové faktory pro zajištění fungování takového týmu závisí na osobnostních charakteristikách členů (interkulturní kompetence, atd.), dynamice skupiny (řešení konfliktů, atd.), dobré organizaci skupiny (stanovení úkolů, atd.), udržování vnějších kontaktů (s managementem, atd.) a podmínkách a podkladech (zásady mezinárodní spolupráce implementované do firemní politiky, atd.). Dalším nástrojem pro zvýšení šancí na úspěch je dobře zaměřený training. Training pro multikulturní týmy existuje v pěti úrovních. Jazykové školení, zvýšení kulturní senzibility (informace o kulturních zvláštностech s vysvětlením), interkulturní komunikační trénink (cvičení pomocí praktických zkušeností), interakční trénink (v multikulturních skupinách) a koučování na místě (sledování a poradenství týmu). (Nový & Schroll-Machl, Spolupráce přes hranice kultur, 2005, str. 151)

## 4. Metodologie výzkumu

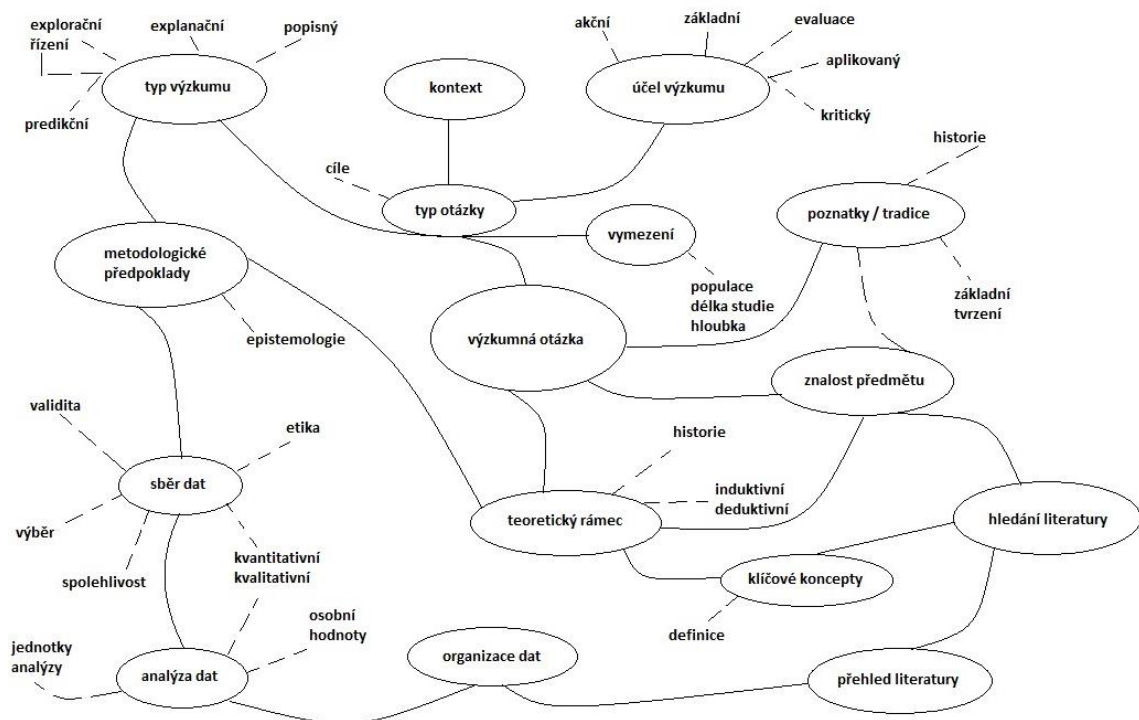
Existují dva typy výzkumu. Výzkum kvantitativní, který ověřuje teorie pomocí faktorů měřitelných v číslech (statisticky zpracovatelná data) a výzkum kvalitativní, který jsme si vybrali pro potřeby této práce. Kvalitativním výzkumem je dle Strausse a Corbinové *jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace*. Toto je zjednodušená definice, která zastřešuje všechny možné aspekty a pohledy na jeho podstatu. Jeho cílem je porozumění, případně vysvětlení studovaného úkazu. (Hendl, 1999, stránky 15-17)

### 4.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se skládá ze tří součástí. Údajů (získaná data v průběhu šetření), analytických či interpretačních postupů (kódování, jenž pomáhá docílit teorií) a písemných a ústních výzkumných zpráv (prezentace výsledků). (Strauss & Corbinová, 1999, str. 12)

V následujícím grafu od J. Hendla (2016) vidíme schéma procesů užívané v průběhu výzkumu v souvislosti s klíčovými pojmy.

Obrázek 14 - Procesy kvalitativního výzkumu



Zdroj: (Hendl, 2016, str. 39)

Podstata našeho výzkumného problému odpovídá více kvalitativnímu šetření, vzhledem k tomu, že se pokoušíme o proniknutí do hloubky problematiky, o porozumění situací včetně jejich detailů. A to za pomoci spíše menšího počtu respondentů.

#### 4.1.1 Zásady

Každý výzkum se musí řídit určitými zásadami. Hendl (1999) uvádí 7 zásad.

1. **Otevřenost** – Otevřenost vůči zkoumanému jevu, zkoumaným lidem či použitým metodám.
  2. **Zahrnutí subjektivity** – Souvisí s otevřeností, upřímností a čestností směrem ke zkoumané osobě, která má vždy možnost jak ukončit tak naopak podnítit dialog.
  3. **Procesuálnost** – Výzkum je proces, který se může ve svém průběhu měnit.
  4. **Reflexivita** – Schopnost badatele aktivně reagovat na změny.
  5. **Zaměření na případ** – Pozornost je věnována případu.
  6. **Historicita a kontextuálnost** – Na výsledky musí být nahlíženo v širším sociálním a historickém kontextu.
  7. **Problematizace determinovanosti** – Lidé jednají podle pravidel, která se ale bez přestání mění a navíc z nich existují výjimky
  8. **Iterativní heuristika** – Postupné získávání řešení problému.
- (str. 43-45)

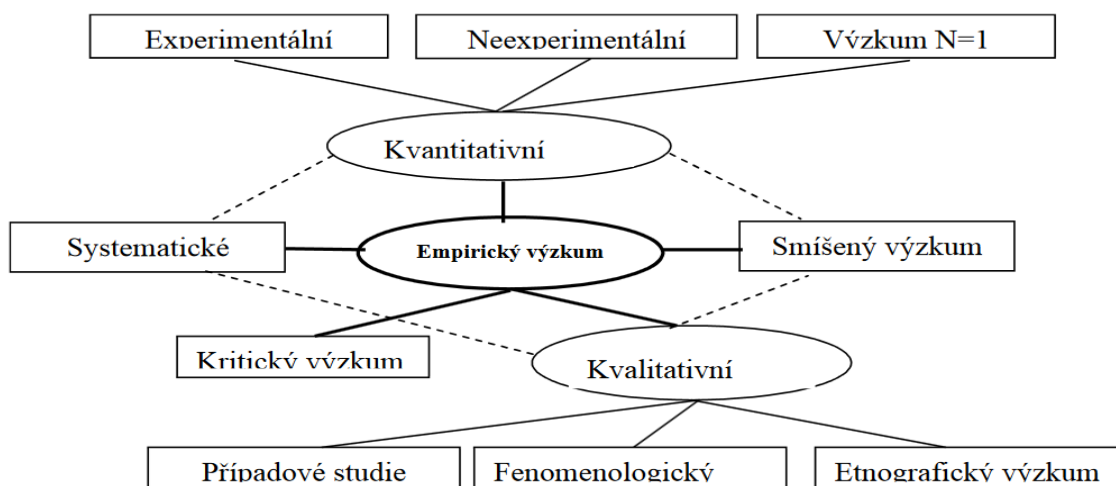
*„Kvalitativní výzkum vychází z interpretativního paradigmatu, v kterém se dává důraz na porozumění významům lidského jednání a zkušenosti a na získání podrobných zpráv o pohledech zkoumaných jedinců.“* (Hendl, Kvalitativní výzkum v pedagogice)

#### 4.1.2 Techniky

Základními technikami sběru dat jsou: pozorování, dotazování (rozhovor, dotazník), studium dokumentů a experiment. Metodu sběru dat určíme podle výzkumného problému. Pro účely našeho výzkumu použijeme dotazování, konkrétně techniku strukturovaný rozhovor, jejímž nástrojem je **dotazník s otevřenými otázkami, případně polootevřenými otázkami, vždy s možností slovně se k nabízeným možnostem vyjádřit**. Pouze dotazu na pohlaví dáváme na výběr ze dvou variant, zde se tedy jedná o otázku uzavřenou. Při technice dotazování je důležité, aby byly otázky srozumitelné. Otázky by neměly vnucovat odpovědi. Řazení otázek také není náhodné, začíná se úvodními otázkami pro navázání kontaktu s respondentem, následuje část s lehčími

otázkami, které jsou méně komplikované. Následuje část s klíčovými otázkami, které mohou být komplikovanější. Následuje opět jednodušší část a celý dotazník je zakončen otázkami sociodemografickými. Neměli bychom překračovat hranici dotazování 60 minut. (Reichel, 2009, stránky 90-134)

Obrázek 15 - Typologie přístupů empirického výzkumu



Obr. 2 Typologie přístupů empirického výzkumu

Zdroj: (Hendl, Kvalitativní výzkum v pedagogice)

### 4.1.3 Cíl výzkumu

Cílem práce je pomocí teoreticky nabytých znalostí zhodnocení zkušeností různých subjektů s přípravou a realizací přeshraničních nebo mezinárodních projektů a návrh postupu tvorby společných týmů.

### 4.1.4 Výzkumný problém, výzkumná otázka, hypotéza

Jednou z nejtěžších věcí samotného výzkumu je určení výzkumného problému. Jeho zdrojem může být například doporučení či zadání od badatelů s větší praxí. Dalším místem, kde najít výzkumný problém je odborná literatura. Posledním zdrojem pro získání výzkumného problému je z vlastní zkušenosti a to buď osobní nebo profesní. (Strauss & Corbinová, 1999, stránky 21-23)

Formulování výzkumné otázky taktéž není snadný úkol. Je to výrok obsahující informaci o tom, na co zaměřujeme naši pozornost a co chceme zjistit – určuje zkoumaný úkaz. Výzkumná otázka by měla badatele provázet po celou dobu výzkumu a pomáhat mu například s vytvořením dotazníku či s jeho analýzou. (Strauss & Corbinová, 1999, stránky 23-26)

Hypotéza je ověřitelné tvrzení, které navrhuje propojení mezi dvěma nebo více proměnnými, používá se především v deskriptivních výzkumech. (Robbins, 2009)

Naším výzkumným problémem je příprava a realizace projektu v mezinárodním či interkulturním týmu. Definovali jsme následující hypotézy a výzkumné otázky.

**Výzkumná otázka 1** – Budou lidé s předchozí mezinárodní zkušeností méně znepokojeni z vyvstalých problémů spojených s interkulturalitou?

**Výzkumná otázka 2** – Jaké jsou dle účastníků hlavní výhody/nevýhody/přínosy/rizika práce v mezinárodním týmu?

**Výzkumná otázka 3** – Pociťují členové týmu jazykovou diskriminaci?

**Výzkumná otázka 4** – Může lepší příprava členů na práci v multikulturním týmu zlepšit fungování týmu?

**Výzkumná otázka 5** – Jsou projekty předem dostatečně připravovány, nebo někdy manažeři projektu spoléhají na to, že to „nějak dopadne“?

**Hypotéza 1** - Nelze realizovat projekt v interkulturním týmu, aniž by při něm vznikly problémy pramenící z multikulturality.

**Hypotéza 2** – V případě mezinárodních týmů je přípravě na práci v multikulturním prostředí věnována menší pozornost než přípravě na projekt samotný (například absence interkulturních tréninků – obecných či zaměřených na konkrétní kulturu, absence specifických jazykových příprav,...).

#### 4.1.5 Dotazník

Při přípravě na výzkum je důležité získat informace o problematice z relevantních zdrojů. Tyto zdroje nám pak budou nápomocny během celého výzkumu a při analýze získaných údajů. (Strauss & Corbinová, 1999, stránky 32-38)

Před samotným sběrem dat je důležité provést testovací fázi za účelem eliminace chyb v dotazníku (gramatických či věcných) a za účelem minimalizace počtu situací, kdy respondent nepochopí otázku či nebude vědět, jak na ni má odpovědět. Testovací fázi je záhodno provést dvakrát. Testovací fázi logicky vždy musí následovat revize dotazníku. (Hendl, 2016, str. 190)

Osobní rozhovor jsme se rozhodli nahradit jeho písemnou formou, a to z čistě praktických důvodů. Neměli bychom kapacitu na objíždění respondentů a vedení osobních rozhovorů. Můžeme tak získat větší vzorek respondentů. Dotazník rozešleme pomocí formulářů Google. Pokud vznikne prostor pro doplnění některých údajů, dotážeme se na tyto informace zvláště, osobně, pomocí emailu.

Dotazník má úvod, osm částí s otázkami a závěr. Při jeho tvorbě jsme dodržovali zásady popsané výše. První část je úvodní, s lehkými otázkami, následují dvě mírně komplikovanější sekce, čtvrtá a pátá část jsou pak nejkomplicovanější a klíčové. Následuje odlehčená sedmá sekce a nakonec část osmá, zjišťující sociodemografické informace. Celkem má dotazník 34 otázek, 22 podotázek, 6 sociodemografických otázek a jednu otázku pro volitelný komentář od respondenta. Jeho vyplnění by mělo zabrat do 30 minut. Pokud budeme pokládat doplňující otázky, nepřekročíme 60 minut, což jsme si určili výše jako snesitelnou hranici pro respondenty. Riziko zvolené (písemné) formy výzkumu spočívá v tom, že respondenti budou příliš struční ve svých odpovědích (tazatel nemůže okamžitě reagovat doplňující otázkou), ty pro náš výzkum potom nebudou příliš podnětné.

Hendl (2016) upozorňuje, že nevýhodou dotazníku je nemožnost pozorovat interpretovat projevy non-verbální komunikace (gestikulace, mimika, postoj atd.), a také že respondenti mají tendenci odpovídat podle toho, jak chtějí a ne podle toho, jaká je pravda. Toto riziko přdestírá i Vojtíšek (2005). Náš dotazník ale není zaměřen na citlivá či osobní témata, a tak bychom se tomuto problému mohli vyhnout. Zároveň máme dotazník jen částečně anonymní (emailová adresa viz výše). Z toho vyplývá, že i pocit anonymity je narušen. Jako další nevýhodu Vojtíšek (2005) uvádí nízkou návratnost dotazníků. Nízký vzorek pak ohrožuje reprezentativnost výsledků. Hendl (2016) na druhé straně vidí výhodu v tom, že je respondentům poskytnut dostatek času pro zodpovězení otázek.

Celý dotazník je k nalezení v příloze 2 (česká verze) a v příloze 3 (anglická verze). Ve všech fázích práce s dotazníkem (příprava, určování výzkumných otázek, atd.) jsme se řídili zásadami a znalostmi, které jsme načerpali z literárních zdrojů a které jsme si v této kapitole popsali. Dotazník byl vytvářen tak, aby nám umožnil odpovědět na výzkumné otázky a hypotézy. Byla provedena testovací fáze před samotným rozesláním respondentům.

#### 4.1.6 Dotazovaný vzorek

Vzhledem k charakteru dotazníku předpokládáme, že nám bude stačit vzorek do 10 respondentů (rozmezí očekávaného počtu respondentů je mezi sedmi a třinácti respondenty). Předpokládáme, že vzorek takové velikosti bude dostačující za předpokladu, že nám respondenti poskytnou podnětné odpovědi. Předpokládáme, že struktura odpovědí se nebude natolik diametrálně lišit u každého z respondentů, aby bylo za potřebí většího množství odpovědí.

Oslovili jsme 25 lidí, abychom získali požadovaný vzorek +/- 10 lidí, protože bereme v potaz nižší návratnost dotazníků. Budeme pokračovat ve sbírání odpovědí, dokud nám bude každý další dotazník přinášet nové informace podstatné pro výzkum, anebo dokud nevyčerpáme naše zdroje respondentů.

Výběr respondentů nepodléhal striktním kritériím. Podmínkou pro vyplnění dotazníku bylo, aby daný jedinec absolvoval buď aktuálně nebo v minulosti projekt realizovaný více než jednou kulturou/zemí. Hledali jsme v našem okolí, vzhledem k tomu, že již sami máme nespočet zkušeností s prací v mezinárodním týmu, a tudíž disponujeme potřebnými kontakty mezi známými. Našli jsme tak dostatečné množství vhodných subjektů. Další specifika projektu jako například jeho délka, pozice respondenta, či oblast aktivity nejsou důležité, naopak čím větší rozptyl, tím zajímavější informace se můžeme dozvědět. Podařilo se nám sehnat respondenty ze soukromého sektoru, z laboratorního prostředí, z vysokoškolského prostředí, z prostředí Evropské Instituce, z projektu financovaného evropskými fondy a další (viz. kapitola 5).

#### 4.1.7 Analýza dat

Zpracovávání kvalitativních dat je specifické v tom, že se získané údaje se nezpracovávají všechny na jednou, ale postupně, v průběhu výzkumu. Sesbíraná data se uspořádají a třídí, data jsou kódována, což znamená rozdělování údajů na jednotlivé segmenty, které se poté pojmenovávají a třídí. Technika hledání vzorců spočívá v identifikování opakujících se jevů a informací. Podobného výsledku se dá dosáhnout pomocí techniky „vytváření kategorií a typologií“, které spočívá v nalézání obdobných jevů. Obsahová analýza je vhodná především pro data písemná, což je náš případ, ve formě nestandardizované. Přístup zakotvené teorie pak hledá teorie, které by platily pro zkoumaný jev. V zakotvené teorii probíhá trojí kódování. Za prvé otevřené kódování, které slouží k identifikování hlavních témat a k jejich rozřazení. Dalším je axiální kódování,

které hledá příčiny, důsledky, interakce atd. mezi kategoriemi. Nakonec selektivní kódování, při kterém se vyhledávají hlavní témata, jenž poslouží pro vznik teorií. (Reichel, 2009)



## 5. Výsledky šetření

Oslovili jsme 25 lidí, dostalo se nám 10 odpovědí. Dostali jsme se tedy na požadovaný vzorek 7 až 13 osob. Všechny respondentky byly ženy a mají vysokoškolské vzdělání od titulu Bc. až po Ph.D. 1 respondentka má maďarskou státní příslušnost, ostatní jsou Češky.

Zde vidíme přehled respondentů a jejich projektů. Informace jsou seřazeny v tomto pořadí. Počet členů v týmu, pozice v týmu, národnosti v týmu, jazyková politika týmu, oblast aktivity, na jak dlouhou dobu je sestavený tým, jak dlouho pracuje v týmu, věk, státní příslušnost, nejvyšší dosažené vzdělání a povolání.

1. přibližně 20; student; Arménie, Španělsko, Rakousko, Indie, Bulharsko, Německo, Slovensko, Česká republika; angličtina, španělština; Laboratoř; na dobu neurčitou; 2 roky; 25; ČR; vysokoškolské; Ph.D. student
2. 15; stážista; bulharská, slovinská, estonská, česká, francouzská, belgická, polská, portugalská, španělská, rumunská; hlavní jazyk je angličtina, je používána i francouzština; monitoring a reportování dění v Evropském parlamentu; na dobu neurčitou; 5 měsíců; 25; ČR; vysokoškolské; zaměstnanec EP
3. 6; Commercial export; FR, ARG; FR hlavní, dále ŠP a AJ; Export; 6 měsíců; 6 měsíců; 25; ČR; Mgr. Student
4. 42; IT projektová manažerka; VB, Itálie, Rumunsko, Polsko, Bulharsko, Německo, Španělsko, Portugalsko, Francie, Švédsko, Kostarika, ČR; en, nj, it, šp, švédština; implementace systému pro cestovní výlohy; neurčitá; 8 měsíců; 27; česká; Bc et. Bc; student
5. 16; produktový inženýr; česká, německá, mexická; angličtina (hlavní), němčina, španělština; Autosedačka; na projekt (1-2 roky); 1,5 roku; 28; CZ; VŠ; Project trim engineer (vývojář)
6. 5; asistent, grafik; česká, německá, francouzská; zejména FJ, ale také AJ; organizace kulturní události - vystoupení hudebního orchestru; na projektu se pracovalo během jednoho semestru na VŠ (4 měsíce); projekt je již u konce, pracovali jsme na něm 4 měsíce; 24; česká; vysoká škola (Bc.); student
7. 5; vedoucí, koordinace týmu; česká, lotyšská, ruská, čínská, španělská; angličtina; marketingový výzkum; 4 měsíce; už nepracuji, ale pracovala jsem 4 měsíce; 25; česká; vysokoškolské; produkční

8. 5; team leader; ČR, Německo, Francie; převážně AJ, okrajově všechny ostatní jazyky dle národností; interkulturalita; 1 semestr; 1 semestr; 26; ČR; vysokoškolské; administrativní pracovník, student
9. 65 organizací z Evropy a Jižní Ameriky; WP leader; Rakousko, UK, Francie, Belgie, Německo, Irsko, Itálie, Švýcarsko, Dánsko, Nizozemsko, Portugalsko, Španělsko, Island, Norsko, Maďarsko, Polsko, Argentina; společným jazykem je angličtina; projekt je zaměřený na zajištění integrity potravin v Evropě (bezpečnost, kvalita, autenticita, sledovatelnost, ...); projekt trvá 5 let; projekt tento rok končí, takže téměř 5 let + cca 2 roky příprava projektové žádosti; 46; ČR; Ph.D.; odborný asistent
10. 11; člen; Maďarsko, Česko, Srbsko; Angličtina je používána jako hlavní jazyk; Editace mezinárodního online vědeckého časopisu; 10 let; 10 let – od začátku; 57; Maďarská; PhD; Univerzitní pedagog (asistent)

Již při prvním zkoumání výsledků (4 respondenti) vyšlo najevo, že technika sběru dat nebyla zvolena ideálně. I přesto, že často respondenty vyzýváme k popsání jejich zkušeností „*stručně popište/pokud ano, stručně popište/pokud ano, uveďte jak, atd.*“, respondenti byli ve svých odpovědích velmi struční a většinou se omezovali na jednoslovné odpovědi. Předem jsme věděli, že rozhovor by byl lepší variantou, nebylo ale v našich možnostech rozhovory provést.

Na některé otázky respondenti odpověděli vyhýbavě třemi tečkami nebo „N/A“. Může se jednat o neznalost odpovědi, nebo neochotu na otázku odpovědět.

Vzhledem k tomu, že odpovědi nejsou nikterak obsáhlé a dosahují v maximu pouze pár vět, rozhodli jsme se je seskupit v tabulce Excel, kde budou všechny pohromadě, přehledně shrnuté. Informace budeme rozdělovat do kategorií, ale nejdříve se musíme rozhodnout, které informace zachováme a které vypustíme. Vypustíme ty informace, které nám nepomohou zodpovědět výzkumné otázky a hypotézy a zároveň neobsahují žádnou informačně zajímavou hodnotu. Všechny ostatní informace zachováme a použijeme buď k zodpovězení výzkumných otázek a hypotéz, nebo pro další analýzu dotazníků. Excel tabulku (viz Obrázek 16 - Náhled na analýzu dat) budeme používat pro třídění informací do kategorií, ty budeme rozlišovat pomocí barev, vzorů a barevných vzorů buněk. Tento typ analýzy jsme si zvolili, protože nemůžeme data zpra-



## 5.1 Výzkumná otázka 1

### **Budou lidé s předchozí mezinárodní zkušeností méně znepokojeni z vyvstalých problémů spojených s interkulturalitou?**

Bez výjimky všichni se shodují na tom, že předchozí zkušenost či příprava na práci v multikulturním týmu jsou pro jejich stávající projekt užitečné. Pomocí otázek 19 až 21 jsme se snažili zjistit, jakou přípravu podstoupili.

Odpovědi na tyto otázky porovnáваме s odpověďmi na otázku 25 (Jaké jsou problémy na úrovni kulturních rozdílů ve zvolených oblastech?)

Naši respondenti z velké části oplývají množstvím předchozích zkušeností s prací v multikulturním týmu. Zkušenosti lidí, jež tuto přípravu nemají, se nikterak neliší od zkušeností jejich ostřílených kolegů. Na tuto výzkumnou otázku si musíme odpovědět: ne, lidé bez zkušeností s prací v multikulturním týmu nejsou o nic více znepokojeni z vyvstalých problémů, než jejich zkušenější kolegové. Ani vyvstalé problémy se typově neliší. Zároveň také tito „nezkušení“ respondenti shledávají obdobné výhody a nevýhody této práce jak pro sebe tak pro projekt. Zároveň ale všichni shledávají jakoukoliv předchozí přípravu za přínosnou.

Příprava v jakékoliv formě tedy není nezbytně nutná, podle respondentů je přínosná a tudíž by měla projektu předcházet.

## 5.2 Výzkumná otázka 2

### **Jaké jsou dle účastníků hlavní výhody/nevýhody/přínosy/rizika práce v mezinárodním týmu?**

Na tuto výzkumnou otázku si snadno odpovíme pomocí otázek 26 až 29.

Hlavními, často zmiňovanými přínosy, které přináší práce v mezinárodním týmu respondentům osobně, jsou: poznávání nových kultur (případně mentalit, jazyků, způsobů práce) a s tím spojené kulturně bohatší prostředí; dále zlepšování v cizích jazycích (respondenti buď uvádějí přímo zlepšení cizích jazyků, ale také je pro ně benefitem samotná možnost jejich využití); třetí kategorií benefitů je pak nový náhled na problémy a na jejich řešení, případně větší rozhled obecně. Velký osobní přínos vidí respondent č. 8: „*osobní obohacení, být tzv. openminded, být více tolerantní k ostatním kulturám, být si jednoduše vědom o jednotlivých kulturních rozdílnostech a respektovat je*“. Práce

v multikulturním týmu tedy přináší i možnost seberozvoje, pobízí k toleranci a vzájemnému respektu. Respondent 10 vyplnil: „*Poznat jiné způsoby myšlení a jiný úsudek z akademických kruhů z jiných zemí, poznat obtíže jiných lidí a způsoby, jakými je řeší, vyzkoušet způsob života v jiné zemi, užívat si jinou kulturu a zeměpis, budovat přátelství, procvičovat angličtinu*“<sup>6</sup>. Doplnuje tím tak náš seznam o zážitek z života v cizí zemi, užívání si cizí kultury a zeměpisu a o navazování kontaktů a přátelství. Respondent č. 7 uvedl také jako přínos „*navázání vztahů s cizinci, přátelství*“. Tato poznámka je velice zajímavá, vzhledem k tomu, že respondent uvedl jako jeden z problémů na kulturní úrovni – oddělování soukromého a pracovního života. Evidentně tedy v této česko-lotyšsko-rusko-čínsko-španělské skupině některé kultury chovali stejně a jiné naopak odlišně od očekávání našeho respondenta. Vzhledem k přímo diametrálně odlišným kulturám jako je ta španělská a čínská, tedy alespoň co se otevřenosti vůči ostatním lidem týče, předpokládáme, že se náš respondent s některými spřátelil a možná ho překvapila „odměřenost“ kultur jiných.

Vcelku jednomyslně se respondenti shodují na tom, že hlavním přínosem multikulturality pro odvedenou práci je rozmanitost v pohledu na jednu věc, tedy více názorů a nápadů. Souvisí s tím i vlastnost účastníků „open minded“, tedy otevřenost novým názorům, větší míra tolerance. Tuto odpověď si interpretujeme tak, že účastníci jsou díky této rozmanitosti samovolně trénováni v této dovednosti. Jako další výhodu práce v takovém prostředí uvádí obohacení práce, která pak není nikdy nudná. Respondent 10 vidí pozitivně vytvoření mezinárodních spojení, které mohou sloužit pro další projekt

Na druhé straně, se cítí účastníci omezeni především na komunikační úrovni. Někteří účastníci uvedli jako bariéru jazyk (například respondent č. 6 se cítí nedostatečným jazykovým vybavením neschopen vyjádřit přesně svou myšlenku). Respondent číslo 2 uvádí: „*občas ve vzájemném porozumění, kdo co jak myslí a proč*“, zde můžeme předpokládat, že tato nedorozumění vyplývají z rozdílných kulturních zvyklostí. Dalším, opakujícím se, problémem je časový posun, to tedy v případě, pokud spolupracují na dálku. Respondenti, kteří takto odpověděli, patřili do projektů, ve kterých figurovali i jiné než evropské země (Mexiko, Kostarika). Zajímavá poznámka byla, že multikulturalita zamezuje rychlejšímu rozhodování a jednání ve skupině. To může být způsobeno

---

<sup>6</sup> „*Learning about the way of thinking and about the value judgments of academics from different countries, learning about each other's difficulties and ways of solving these difficulties, experiencing the way of life in another country, enjoying another country's culture and geography, building friendships, practicing English.*“

časovou prodlevou, která vzniká při ujasňování výše zmíněného „kdo co jak myslí a proč“. Tato fáze by neměla být podceňována a vše by mělo být pořádně a do detailů vysvětleno (a to i v případě monokulturního týmu).

Většina respondentů nám neuvěděla žádné aspekty multikulturního týmu, které negativně ovlivňují celý tým a odvedenou práci. Mezi odpověďmi jsme ale našli jako problém rozdílnou pracovní dobu, tento problém tedy může ovlivňovat nejen komfort jedinců, ale také může způsobit problémy pro celý projekt (můžeme vyvodit, že problém může být dostupnost členů při spolupráci). Zajímavou odpověď nám poskytl respondent 6: „*někdy dojde ke zbytečným konfliktům jenom kvůli odlišné mentalitě, což by se v monokulturním týmu nestalo*“. V tomto případě tedy nevězí problém v konkrétním aspektu některé kultury, pouze v rozdílu kultur. Dalším opakujícím se pojmem byl čas – jak jsme si vysvětlili v předchozím odstavci, pro tuto práci je potřeba vyhradit si více času. Respondent 9 uvádí, že „*Na obor, ve kterém pracuji (chemie a analýzy potravin), obvykle nemá multikulturní prostředí vliv*“. Dle našich poznatků nezáleží na oboru projektu, multikulturní prostředí může mít vliv na tým, na jednotlivé členy i na spolupráci obecně, bez ohledu na konkrétní zaměření projektu. Dalšími omezeními by mohly být dle respondenta 10 vyšší náklady na osobní setkání, nesouvisí to ale s multikulturalitou. Dále uvádí, že by problémem mohla být komunikace v cizím jazyce. Hned ale osvětluje, že se pro něj nejedná o omezení nýbrž o zajímavou výzvu.

Jak vidíme, odlišná kultura a její aspekty mohou projekt jak posunout vpřed, tak ho ze stejných důvodů také zbrzdit a také že to, co jeden může považovat za překážku, pro druhého je příjemným zpestřením.

### 5.3 Výzkumná otázka 3

#### **Pocítují členové týmu jazykovou diskriminaci?**

Abychom si odpověděli na tuto otázku, zeptali jsme se na názor účastníka na jazykovou politiku v projektu. Následně jsme se konkrétně zeptali, zda pocítil/a jazykovou diskriminaci (otázka 30).

U této otázky jsme podstoupili riziko v tom, že nevíme, co si respondent pod jazykovou diskriminací vybaví a zda si tento termín správně interpretuje. Toto úskalí jsme si uvědomili s následující odpovědí: „*Nepovažuji to za diskriminaci.*“ Není dále blíže

určeno co „to“ nepovažuje respondent za diskriminaci, vidíme jednoznačně problém v interpretaci termínu.

Respondent č. 2 uvedl, že *„jedna kolegyně byla ochotná mluvit pouze anglicky, ale často na ni mluvili i přesto francouzsky (FJ rodilí mluvčí)“*. Toto bychom za jazykovou diskriminaci rozhodně považovali. V tomto projektu byl stanoven jako hlavní jazyk angličtina, francouzština byla nicméně také používána. Vidíme zde diskriminaci ze strany rodilých mluvčích francouzského jazyka, zároveň nerespektování nastavené jazykové politiky. Skupina se skládala z 10 různých národností a 15 členů, francouzsky mluvící členové mohli být zastoupeni maximálně 7 členy.

Další zajímavou odpověď jsme našli v dotazníku č. 6. *„Jazykovou diskriminaci asi úplně ne, spíš jen takové znevýhodnění vůči rodilým mluvčím či těm, kteří mají lepší úroveň jazyka, než mám já. Ale žádné větší problémy to nezpůsobovalo. Někdy to trochu zdržovalo, někdy to vyčerpávalo. Ale alespoň jsem používala cizí jazyk.“* V tomto projektu byl nastaven jako hlavní jazyk francouzština, vedlejší jazyk pak angličtina. Skupina se skládala ze zástupců České republiky, Francie a Německa, celkem z pěti členů. Tuto odpověď můžeme interpretovat tak, že se členka necítila diskriminována ze strany ostatních členů, o diskriminaci způsobenou nastavenou jazykovou politikou už zde mluvit můžeme. Respondent ale dále uvádí, že takto nastavená politika fungovala dobře, jelikož rodilí mluvčí pomáhali s jazykovými nedostatky ostatním členům.

Pokud se za jazyk projektu zvolí angličtina a zároveň nikdo z přítomných nemá angličtinu jako mateřský jazyk, neshledáváme žádné problémy či nespokojenost s takto nastaveným systémem. V projektu česko-maďarsko-srbském byla potřeba světového jazyka, jelikož všechny tři jazyky jsou spíše minoritní. *„Použití angličtiny se zdálo být společným řešením. Mohli jsme zvolit jeden z národních jazyků, tento tým by ale potom byl ve znevýhodněném postavení oproti ostatním a kromě toho, všichni jsme ze zemí s minoritními jazyky, také jsme potřebovali angličtinu jako silný mezinárodní jazyk.“*<sup>7</sup> Tento tým si dokonce uvědomuje, že zvolením jednoho ze tří mateřských jazyků by se ostatní národnosti dostali do nevýhodné pozice. Díky tomu minimalizovali možnost jazykové diskriminace, samozřejmě ale každý v týmu disponuje rozdílnou úrovní angličtiny, všichni ale mají dostatečné komunikační dovednosti, které spolupráci umožní i

---

<sup>7</sup> *„The general use of English seems to be the overall solution. We may opt for using national languages, but then one team would be in an advantageous position over the others, and, besides, as we are all from countries of small languages, all of us need the power of an international language.“*

přes nižší úroveň. „Vzhledem k tomu, že komunikační jazyk (Angličtina) není mateřský jazyk pro nikoho z týmu, není žádná možnost diskriminace. Přirozeně se u každého liší úroveň jazyka, ale každý národní tým je pro překlenutí těchto potíží schopen poskytnou členy s dobrými komunikačními schopnostmi.“<sup>8</sup> V jedné odpovědi jsme dokonce našli tvrzení, že nelze používat jiný jazyk než angličtinu. „Angličtina je celosvětový jazyk a pro vědu není možné používat jiný jazyk; v případě komunikace s konzumenty se materiály překládají do příslušných jazyků“. Pokud se jedná o přísně exaktní vědu, je pochopitelné, že je nutné používat univerzální jazyk kvůli specifické terminologii.

#### 5.4 Výzkumná otázka 4

##### **Může lepší příprava členů na práci v multikulturním týmu zlepšit fungování týmu?**

Na tuto otázku jsme si chtěli odpovědět pomocí srovnání otázek týkajících se přípravy (19 – 22) s otázkami o vyvstalých problémech (23 – 30).

Vzhledem k tomu, že týmy mají možnost na pravidelné bázi (jednou až dvakrát týdně, případně kdykoliv podle potřeby) dostatek prostoru pro řešení vznikajících či již vzniklých problémů, dochází tak k jejich efektivnímu řešení a eliminování. Problémem bývá často jazyk, je tedy nasnadě, aby se zpřístupnila možnost vzdělávání se v jazyku týmu pro všechny členy ve všech projektech, což není vždy ten případ.

Problém s časovým posunem se zmenšit nedá, v tomto případě je důraz na přípravu zbytečný. Stejně tak čas, který musíme věnovat navíc oproti práci v monokulturním týmu, se nedá úplně eliminovat, byť lepší příprava může průběh zlepšit a tudíž tento problém alespoň minimalizovat. V tomto případě by se hodil interkulturní trénink zaměřený na konkrétní kulturu, se kterou spolupracujeme; dále navrhuje teambulding, který by předcházel projektu, aby se mezi členy týmu vytvořily lepší vztahy, což by následně usnadnilo komunikaci a tudíž hladší průběh projektu. Posledním doporučením je trénink komunikačních schopností, zaměřený na efektivní a srozumitelnou komunikaci.

Přestože jsme nevypozorovali vzorec, podle kterého bychom mohli s jistotou určit, do jaké míry příprava ovlivňuje fungování týmu, a i vzhledem k tomu, že stále vi-

---

<sup>8</sup> „As the communication language (English) is not a native language for any of us in the team there is no chance for this type of discrimination. The speaking abilities of team members naturally differ, but each national team can provide members with good communications ability to overcome this difficulty.“



díme problémy vyvstávající z lidského faktoru, dovolíme si potvrdit naši výzkumnou otázku 4. Lepší příprava členů týmů může zlepšit jeho fungování jako celku. Každý projekt si žádá specifickou přípravu, stejně tak jako každý člen týmu vlastní a postrádá jiné kompetence. Vedení projektu by mělo zajistit, aby všichni členové projektu měli možnost se vzdělávat (hard i soft skills). Naopak člen týmu by sám měl být proaktivní a identifikovat si své slabé a silné stránky a postupovat podle toho. Může zažádat vedení projektu o poskytnutí potřebného školení či se může sebevzdělávat různými formami.

## 5.5 Výzkumná otázka 5

**Jsou projekty předem dostatečně připravovány, nebo někdy manažeři projektu spoléhají na to, že to „nějak dopadne“?**

Položili jsme respondentům sérii otázek, které měly za cíl zjistit, zda byl projekt důkladně připraven ve všech důležitých oblastech. Zároveň nás zajímalo, zda se při přípravě projektu jeho vedoucí seznamují s jeho vnějším prostředím, zda jej analyzují a připravují se na možné obtíže. Položili jsme otázky 8 až 18 zaměřené na zjištění detailů plánování projektu:

Pokud zobecníme nasbíraná data, můžeme konstatovat, že analýza PESTEL není při přípravě projektu využívána. Naopak analýza SWOT je využívána velmi často, je možné, že byly oblasti z analýzy PESTEL zahrnuty a zohledněny během SWOT analýzy.

Příprava na projekt nám nezajistí jeho úspěch, projekt č. 5 byl připraven ve všech tázaných oblastech, byly prováděny nápravné akce, pokud se vyskytl problém, byl aktualizován plán projektu dle potřeby, byla provedena analýza vnějšího prostředí projektu, a i přesto byla časová odchylka projektu 1 rok (projekt měl trvat 1-2 roky), stejně tak rozpočet dodržen nebyl (údajně se odchylka pohybovala ve vysokých částkách).

Plánování projektu nepřesahuje hranici pár měsíců, a to i v případě, že se jedná o projekty přesahující počet 10 zemí, hranice jednoho kontinentu a počet 40 členů týmu. V tomto případě se celá příprava vešla do tří měsíců a všechny oblasti byly připraveny. Výjimkou pak bylo vnější prostředí, které se neanalyzovalo, protože nebylo potřeba, jelikož se jedná o zavedené, opakující se postupy. To by také mohlo vysvětlit poměrně krátkou dobu přípravy v takto komplikované situaci. Projekt byl sestaven na dobu neur-

čitou. Pokud porovnáme tuto přípravu s projektem respondent č. 6, kdy příprava trvala 2,5 měsíce, projekt samotný pak měsíce 4, vidíme tedy velkou míru efektivity v prvním případě. Jinak je tomu s dobou plánování projektů financovaných evropskými fondy. Projekt č. 9, který trvá 5 let, byl připravován celé dva roky. Důležitým dokumentem při přípravě takového projektu je vyplnění projektové žádosti (formulář) pro návrhy projektů financovaných EU. Tato žádost vyžaduje vyplnění všech klíčových oblastí při přípravě projektu, na které jsme se dotazovali. Vzhledem ke struktuře financování takových projektů je logické, že je potřeba mít projekt předem do detailů připravený, aby se zabránilo plýtvání těmito zdroji, případně jejich zneužívání.

Respondent 7 uvedl jako identifikovanou hrozbu projektu neznalost prostředí. Tato hrozba by se dala velmi snadno eliminovat pomocí analyzování prostředí například pomocí analýzy PESTEL. Pokud ale implementujeme projekt v cizím prostředí (například v cizí zemi, v cizí kultuře) i přes definované hrozby prostředí může být toto prostředí souhrnně považováno za hrozbu projektu. V případě, kdy vstupujeme do kultury, kterou takto označíme jako hrozbu pro projekt, nejlepším řešením je zajistit si externího člověka, odborníka na danou kulturu.

Nashromážděné informace bychom mohli shrnout tak, že příprava projektu není podceňována, stěžejní oblasti nebývají běžně opomenuty, to samé platí i pro analýzu vnějšího prostředí, která předchází projektu samotnému.

## 5.6 Hypotéza 1

**Nelze realizovat projekt v interkulturním týmu, aniž by při něm vznikly problémy pramenící z multikulturality.**

Ano, tuto hypotézu se nám podařilo potvrdit. Respondenti, a to bez ohledu na typ projektu, velikost týmu, předchozí zkušenosti a další elementy, se všichni do jednoho setkali s nějakým typem problému, který pramenil z rozdílných kultur.

Položili jsme otázku 25 zaměřenou na zjištění existujících problémů, způsobených rozdíly v kulturách.

Nepodařilo se nám vypočítat vzorec, který by nějak určoval, proč takto respondenti odpovídali. Nejmenším problémem zdála se, z nabízených možností, být ochota pomoci, která se objevila pouze jednou. Zde můžeme spekulovat, zda to tedy byl kulturní problém či spíše problém jedince. Žádné další problémy, než ty, které jsme jim

nabídl, nám respondenti nevedli, problematické oblasti jsou tedy **a, b, c, d** a **e**. Pracovní doba je pochopitelně stěžejním tématem pro týmy složené z členů zemí různých kontinentů. Respondent 9 pracující na projektu financovaném evropskými fondy uvádí: „*Problémy vyplývající z kulturních rozdílů se obvykle nevyskytují, všichni chápou nutnost plnit plán; problémy vyplývají spíše z nedostatku času plnit plánované aktivity / dodat včas report*“. Vzhledem k tomu, že na projektu se podílí přes 17 zemí z celého světa, je to velice obdivuhodné, že jsou všichni schopni překonat své rozdíly a zaměřit se na plnění projektu. Česko-maďarsko-srbský projekt vidí kulturní rozdíly minimální, protože pochází z podobných kulturních prostředí. Jsou schopni se s drobnými rozdíly snadno vypořádat. „*Vzhledem k tomu, že pocházíme z obdobných kulturních prostředí, tyto problémy jsou spíše méně důležité, sotva patrné a snadno vyřešitelné.*“<sup>9</sup>

Celkové výsledky nejsou nijak překvapivé, vzhledem k tomu, že výčet těchto problematických témat je založen na základních ustálených a dlouhodobě studovaných rozdílech mezi kulturami při spolupráci (viz kapitola 2).

## 5.7 Hypotéza 2

**V případě mezinárodních týmů je přípravě na práci v multikulturním prostředí věnována menší pozornost než přípravě na projekt samotný (například absence interkulturních tréninků – obecných či zaměřených na konkrétní kulturu, absence specifických jazykových příprav,...).**

Tuto hypotézu vyvrátit či potvrdit pomocí srovnání setu otázek týkající se přípravy projektu (8 – 18) s otázkami týkajícími se přípravy lidí na tuto práci (19 a 20).

Tuto hypotézu se nám nepodařilo ani potvrdit, ani vyvrátit. Vypozorovali jsme všechny možné kombinace těchto dvou kategorií. Absolutní absence přípravy projektu, ale zároveň training; přípravu jak projektu, tak účastníků či přípravu projektu, ale absence trainingu. Jediné, co jsme schopni vyvodit je závěr, že každému projektu předchází určitá příprava, která je věnovaná buď projektu, nebo jeho členům. Někteří respondenti byli podrobeni pouze jednorázové přípravě v podobě meetingu vedeného nadřízeným, někdo měl training dlouhodobý, v případě 6 měsíčního projektu se jednalo o měsíc

---

<sup>9</sup> „*As we are from 3 countries of rather similar cultural backgrounds these difficulties are of minor level and importance, hardly noticeable, and easy to handle.*“

a půl dlouhý training. Trainingy se zaměřují především na jazykové vybavení členů, školení o multikulturalitě absolvoval respondent č. 8, ten nejen že absolvoval školení o práci v interkulturním prostředí, zároveň také absolvoval školení o konkrétní kultuře, se kterou později spolupracoval. V ostatních případech se jedná spíše o přípravu související s oblastí projektu například školení o vývoji IT systému, pro tým zabývající se implementací systému pro cestovní výlohy. Samostatná příprava zdá se být pro členy multikulturních týmů důležitá. Respondenti se sami připravovali na projekt, nejčastěji četbou materiálů k projektu, manuálů či zkoumáním předešlých projektů s cílem připravit se na možná rizika. Respondent 8 vyzdvihuje podstatu průběžné přípravy na společné schůzky týmu: „ano, ta (pozn. individuální příprava) je velmi důležitá. Každý člen týmu se musí velmi pečlivě připravit na jednotlivé schůzky.“ Zde už se tedy nejedná o přípravu na projekt v multikulturním týmu, ale spíše přípravu na schůzky, za účelem hladkého průběhu projektu a jeho úspěšné implementace. Respondent 9 míní, že „přínosná je příprava v oblasti projektové přípravy, vedení a plnění projektů a pokud by se to týkalo účasti v projektech, pak se jedná o komunikaci, prezentační dovednosti, přípravu projektových návrhů, jazykové vybavení atd.“ To jsou již velice konkrétní oblasti pro možnost vzdělávání se za účelem lepší přípravy a průběhu projektu.

Služby externího kouče nejsou využívány, pro vedení týmu ve všech oblastech i řešení všech problémů se využívají poradenství z interních zdrojů (členové týmu či kolegové).

## 5.8 Další poznatky

Zajímavým poznatkem našeho výzkumu je fakt, že přínosy, které práce v multikulturním týmu přináší, převažují nad jejími negativy. Pozitiv jsme nasbírali dlouhý seznam, všichni respondenti alespoň nějakou výhodu vždy našli. Naopak když jsme se ptali na nevýhody této práce, často zůstávala políčka s odpověďmi prázdná (případně pozitivní odpovědi typu „nevidím žádné“). Negativa pak byla méně četná než výhody, často se opakovala a často nevyplývala z rozdílnosti kultur jako takových (například jazyková bariéra či časový posun).

Další pozitivní zjištění je, že ani jazyk nabyl pro nikoho nepřekonatelnou překážkou. Jazyková bariéra se vyskytovala minimálně, omezovala se hlavně na specifické termíny či více vynaložené energie a času při komunikaci. I v tomto případě ale respondent byl spokojený, protože i přes vynaložené úsilí je rád, že má cizí jazyk možnost

používat. „*Jazykovou diskriminaci asi úplně ne, spíš jen takové znevýhodnění vůči rodilým mluvčím či těm, kteří mají lepší úroveň jazyka, než mám já. Ale žádné větší problémy to nezpůsobovalo. Někdy to trochu zdržovalo, někdy to vyčerpávalo. Ale alespoň jsem používala cizí jazyk.*”

Jako jazyk pro práci je dominantně využívána angličtina, následuje francouzština a španělština. Zajímavým příkladem je tým pro implementování systému pro cestovní výlohy, kde respondent uvedl hned 5 používaných jazyků (angličtina, němčina, italština, španělština a švédština). Jednalo se o tým 42 lidí z 10 různých zemí, jako jediný problém měl respondent s občasnou neznalostí terminologií v cizím jazyce. Můžeme předpokládat, že ne všichni členové ovládají na komunikační úrovni všechny jazyky. Pravděpodobně se tedy potom tyto minoritní jazyky využívali spíše individuálně a hlavním jazykem (pro meetingy, oficiální dokumenty, atd.) zůstane kupříkladu angličtina.

Respondent 6 popisuje obtíže při práci s Francouzi: „*Francouzi v našem týmu měli tendenci trávit jednotlivými úkoly mnohem více času (zbytečně). Nad vším uvažovali složitěji, než bylo nutné. Plynilo z toho pouze zdržování práce. Češi naopak hledali nejjednodušší, nejrychlejší a nejefektivnější řešení. Domluva byla často složitá.*“ Na tomto příkladu vidíme ukázkový rozdíl založený na kulturních specifikách. Každý národ, každá kultura je zvyklá na jiný styl práce. Nový & Schroll-Machl (2015) popisují například rozdíl mezi českým a německým způsobem práce. Češi vyžadují před započítím práce obdržet co nejvíce detailů, oproti tomu Němci si vystačí s rámcovým zadáním a zpracují jej podle svého uvážení. Ani jedna, ani druhá varianta není špatná nebo dobrá, jedná se jen o odlišný styl práce. Respondent 6, české národnosti, je evidentně zvyklý na vysoce efektivní spolupráci, kdežto francouzská část týmu vymýšlí více variant řešení pro jeden úkol, některá tato řešení mohou být komplikovanější než jiná. Český kolega to může považovat za zbytečné, Francouz to může naopak považovat za nezbytné pro úspěšné provedení úkolu. Zde se jedná o exemplární případ kulturních rozdílů, které se mohou objevit při přípravě a realizaci projektu.

S francouzskými členy týmu má zkušenost i respondent 2. „*Jedna kolegyně byla ochotná mluvit pouze anglicky, ale často na ni mluvili i přesto francouzsky (FJ rodilí mluvčí)*“. Hlavním jazykem v tomto týmu byla angličtina, vedlejším užívaným jazykem byla i francouzština. Zde jsme už jednou zmiňovali, že se jedná o jazykovou diskriminaci, pokud francouzští kolegové odmítli respektovat hlavní jazyk projektu, angličtinu.

Toto mohl být případ založený na individuálních pohnutkách, ale také by nám mohl vypovědět něco o konkrétní kultuře. Některé země a její obyvatelé jsou více patriotičtí, hrdí na svůj jazyk na svou kulturu a očekávají, že se ostatní národy přizpůsobí jejich podmínkám při společné práci. Jiné národy naopak nemají problém uznat, že jejich jazyk nemusí každý ovládat, a tak se snaží přizpůsobit a najít nejvhodnější řešení.

Na další zajímavý jev upozornil respondent 2: „*složitější vztah s head of the unit z důvodu vzdálenějších kultur (se stážistkou vlastní národnosti měl vztah o poznání vřelejší)*“. V tomto případě vidíme, že někteří lidé nejsou tolik otevření cizím kulturám a nesnaží se využít benefitů, které práce v multikulturním týmu přináší (viz. otázka 2) a raději se z pohodlnostních důvodů orientují na kolegy ze stejných kultur. V tomto případě mohly hrát roli i osobní sympatie či antipatie či předchozí negativní zkušenost s českou kulturou (případně kulturou slovanskou). Nemůžeme s přesností určit, proč tento problém vznikl a v jakém měřítku se vyskytoval, faktem zůstává, že logicky snadnější a pohodlnější může být navázání vztahů s kulturou sobě blízkou než s lidmi, kteří mají odlišné kulturní zázemí.

## 6. Tvorba společných týmů

Klíčem k vedení úspěšného týmu je správná práce s lidmi. S lidmi jako jednotlivci a s týmem jako celkem. Jak už jsme si uvedli v kapitole 3, základem projektu je jeho příprava. Není to ale všechno. Projekt realizují lidé, je tedy pochopitelné, že na lidech stojí úspěch či neúspěch projektu. Projektový tým je srdcem projektu. Katzenbach & Smith (1999) definují tým následovně:

*„tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“*, (Armstrong, 2007).

Z této definice si můžeme vybrat klíčové pojmy: *skupina lidí, vzájemně se doplňující dovednosti, společný účel, pracovní cíle, přístup k práci, odpovědnost.*

Pro sestavení týmu je potřeba schopného team leadra. Ten by měl mít silné komunikační dovednosti, měl by umět pracovat s lidmi, měl by být motivující pro tým, měl by být schopný aktivně řešit problémy a další kompetence. Jeho důležitým úkolem je vybrat správné členy týmu. Musí v lidech rozpoznat jejich potenciál, aby každý člen týmu byl co největším přínosem a zároveň aby se sám cítil příjemně ve své roli. K tomu může posloužit například osobnostní test, existuje jich celá řada, jen je potřeba správně vybrat ten, který bude odpovídat danému projektu. Každý člen týmu bude disponovat unikátními dovednostmi, kterými doplní dovednost celého týmu. Projekt by měl mít definované i své silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby, ty mohou mít také přímý vliv na sestavování týmu.

Pokud má team leader sestavený tým, je potřeba všem přidělit roli v týmu. Všechny role a pozice by měly být přesně definovány, aby bylo vždy jasné, co má kdo dělat, a kdo je za co odpovědný. Každý člen bude zodpovědný za svou část práce, tým pak bude zodpovědný za projekt jako celek.

Aby členové týmu chápali projekt, aby pro něj mohli být zapálení, je nutné přesně definovat cíle projektu a jeho účel. Čím více se lidé ztotožní s těmito cíli, tím více opět stoupne jejich nadšení pro věc. Pokud lidé nepochopí proč je projekt realizován, nemusí vidět smysl ani v dílčích činnostech.

Členové týmu potřebují být zapojení do dění projektu. To je možné zařídit například pravidelnými meetingy, kde se bude probírat průběh projektu, budou se diskuto-

vat pozitivní, negativní stránky projektu, případné změny a jakákoliv jiná témata navržená kýmkoliv z týmu. Je nutné udržovat stálou komunikaci mezi členy týmu a mezi členy týmu a vedením. Všichni zúčastnění se díky tomu budou také cítit začlenění do projektu, budou se cítit být jeho součástí, což zvýší jejich zájem na úspěchu projektu a potažmo jejich pracovní nasazení.

V závislosti na znalostech členů a na obsahu projektu, měli by být všichni připraveni již před jeho začátkem. Je na vedení týmu či členech samotných, aby vyhodnotili, ve které oblasti je potřeba se vzdělat. Může se jednat o cizí jazyk, o soft skills v podobě například prezentační dovedností či vyjednávacích schopností, nebo o hard skills související s projektem.

Dalším důležitým bodem je motivace členů a jejich odměňování. Zde opět záleží na team leaderovi, aby dokázal pozitivně motivovat tým k práci, aby například efektivně nastavil systém odměn a aby zajistil, že se všem lidem dostane uznání za dobře odvedenou práci.

V interkulturním týmu je nutné nastavit jazykovou politiku, tedy určit hlavní komunikační jazyk, případně další vedlejší jazyky. To by se mělo odehrát s ohledem na všechny členy a jejich mateřský jazyk, na úroveň dalších jazyků, které ovládají a také s ohledem na projekt samotný (jeho vnitřní a vnější prostředí).

POSTUP TVORBY TÝMU můžeme shrnout do následujících devíti kroků. Všechny navržené body jsou důležité, i přestože každý ovlivňuje úspěch projektu do jiné míry.

1. Zvolit schopného team leadera
2. Přesně a srozumitelně definovat účel a cíle projektu
3. Provést analýzu projektu – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
4. Vybrat správný tým – správní lidé se správnými rolemi
5. Přesně definovat role, přidělit odpovědnost
6. Nastavit jazykovou politiku
7. Připravit členy v týmu – trainingy, školení, atd.
8. Průběžně motivovat, poskytovat uznání
9. Soustavně komunikovat
10. Zapojovat členy do rozhodovacího procesu



## Závěr

Cílem této práce bylo teoretické nastínění existujících forem kooperace, interkulturní komunikace včetně řešení interkulturních problémů a teorie managementu projektového týmu. Dále jsme měli za cíl vytvoření dotazníku, vyhodnocení nasbíraných dat a vytvoření návrhu postupu tvorby týmu. Všechny cíle jsme splnili. Teoretická část je delší, než bylo původně plánováno. Je to způsobeno faktem, že se jedná o velice komplikované a rozsáhlé téma, které zasahuje do mnoha vědeckých oblastí.

V první kapitole jsme si osvětlili formy spolupráce. Spolupráce existuje ve formě formalizované nebo neformalizované. Neformalizovaná forma je jiná pro každý projekt, je tedy těžké ji detailněji popisovat. Formalizovaných forem pak existuje velké množství, základní rozdělení je na kooperaci a koncentraci. Koncentrace spočívá ve ztrátě hospodářské a právní samostatnosti subjektu, kdežto při kooperaci zůstávají subjekty autonomní a sdružují se dobrovolně za účelem spolupráce. Popsali jsme si strategickou alianci, franchising, klastr, joint venture a odbytové družstvo. Zaměřili jsme se na jejich charakteristiku, výhody, nevýhody, formy vzniku, různé podoby, oblasti aktivit a další specifika. Rozdělení všech forem není v literatuře uváděno, vzniklý seznam je tedy výsledkem jakéhosi průřezu dostupné literatury.

Ve druhé kapitole jsme se zaměřili na teorii interkulturní komunikace. Interkulturní komunikace je stále aktuálnějším tématem a to v závislosti na rozšiřujícím se trendu globalizace. Vysvětlili jsme si, jak funguje princip sociální percepce, což je základ každé komunikace, nejenom té interkulturní. Objasnili jsme, že výchozí kultura nás při sociálních interakcích ovlivňuje i bez našeho vědomí, což právě při setkání s příslušníkem jiné kultury může vyvolat nedorozumění, případně konflikt. Popsali jsme základní pravidla pro řešení takovýchto problémů, případně pro jejich předcházení. Jsou jimi znalost vlastní kultury, respektování té cizí a uskutečňování vstřícných kroků vůči druhé straně. Dále jsme uvedli několik tipů pro efektivní komunikaci a shrnuli možné přístupy k řešení multikulturality. Poslední součástí této kapitoly bylo zaměření se na interkulturní komunikaci v profesních oblastech, jelikož nás zajímá realizace projektů především v těchto oblastech.

Třetí kapitola je zaměřena na projektový management, kde definujeme, jak správně projekt připravit, jaké analýzy provést a na co nezapomínat. V podkapitole jsme se soustředili na management projektového týmu, kde popisujeme jak správně vytvořit a

vést projektový tým, jeho fáze vývoje (formování, diskuze, normování, plná výkonnost), jeho specifické problémy včetně bariér efektivní komunikace. Dále jsme popsali kroky k naplnění projektových cílů, faktory ovlivňující dobré fungování týmu, přehled personálních činností a další záležitosti.

Čtvrtá kapitola je jakousi spojnicí mezi teoretickou a praktickou částí, jelikož v ní, pomocí literatury, popisujeme zásady, techniky, cíle, otázky, hypotézy, formu, dotazovaný vzorek a analýzu dat. To vše již ale aplikujeme na náš vznikající dotazník. Tímto způsobem zajistíme, že bude dotazník vytvořen pomocí správných technik kvalitativního výzkumu. Vysvětlujeme, proč jsme si vybrali kvalitativní výzkum v této formě strukturovaného rozhovoru (jehož nástrojem je v našem případě dotazník), místo jiných možných forem kvalitativního výzkumu. Definujeme si cíle výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy, dotazovaný vzorek (kolik lidí oslovíme, jaké lidi oslovíme, jaký očekáváme finální počet odpovědí a podobně), a také si popíšeme dotazník samotný. Tedy v jaké formě ho vytvoříme, jakým způsobem ho budeme distribuovat mezi respondenty, jakou má strukturu, jak dlouho zabere jeho vyplnění a další detaily.

Pátá kapitola pak již pracuje se samotnými odpověďmi, které jsme nasbírali. Popisujeme respondenty, v sociodemografické rovině, a jejich projekty. Zajímavý fakt je, že 100 % respondentů bylo ženského pohlaví s vysokoškolským vzděláním. Odpovídáme si na předem položené výzkumné otázky a potvrzuje či vyvracíme definované hypotézy. Dotazník byl sestavovaný tak, aby nám posloužil jako nástroj pro zodpovězení těchto otázek a hypotéz. Nakonec jsme přidali ještě jednu část, kde jsou vybrané odpovědi se zajímavou informační hodnotou, které ale nepatří ani pod jednu výzkumnou otázku či hypotézu. Tyto informace jsou také popsány a analyzovány.

Poslední, šestá, kapitola obsahuje již zmiňovaný návrh postupu tvorby interkulturního/mezinárodního týmu. Jejím výsledkem je seznam devíti kroků. V průběhu celé práce se ty nejdůležitější body a kroky krystalizovaly do této podoby.

Vzhledem ke stále propojenějšímu světu ve všech oblastech lidské aktivity je tato problematika čím dál tím aktuálnější. Narazili jsme na množství zajímavých informací, kterými by se dalo dále zabývat a výzkum prohloubit do větších detailů či na něj navázat a zkoumat další možné aspekty. Vzhledem k tomu, že studovaná problematika, tedy kultura, je živý organismus neustále ve vývoji, budoucí výzkum by i v totožné podobě mohl přinést velmi rozdílné a zajímavé zprávy o jejích změnách.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Matice strategické a kulturní způsobilosti.....	13
Obrázek 2 - Model Master franchizy .....	17
Obrázek 3 - Struktura Klastru .....	18
Obrázek 4 - Diamant konkurenční výhody.....	19
Obrázek 5 - Joint Venture .....	21
Obrázek 6 - Cesta ke společnému úspěchu.....	30
Obrázek 7 - PESTEL analýza .....	33
Obrázek 8 - SWOT analýza .....	33
Obrázek 9 - Hrozby z okolí.....	34
Obrázek 10 - Životní cyklus projektu .....	34
Obrázek 11 - Řízení plánu projektu .....	35
Obrázek 12 - Paretova analýza .....	35
Obrázek 13 - Ishikawův diagram rybí kosti.....	35
Obrázek 14 - Procesy kvalitativního výzkumu.....	42
Obrázek 15 - Typologie přístupů empirického výzkumu .....	44
Obrázek 16 - Náhled na analýzu dat .....	51
Obrázek 17 - Náhled dotazníku 1 .....	78
Obrázek 18 - Náhled dotazníku 2 .....	79

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Posuzování zahraničního trhu .....	11
Tabulka 2 - Počet franchizových značek .....	16
Tabulka 3 - Doporučení pro zmírnění psychické distance pro firmy .....	25
Tabulka 4 - Logický rámec projektu.....	32

## Bibliografie

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Buchtová, B., & Pokorný, J. (2004). *Podnikání a kulturní odlišnosti*. Brno: Masarykova Univerzita v Brně.
- Coop centrum družstvo*. (nedatováno). Načteno z <http://www.coop.cz/hp/>
- Davison, J. (2000). *10 Minute Guide to Project Management*. Indianapolis: Macmillan USA.
- eff-franchise.com*. (n.d.). Retrieved 05 08, 2018, from European franchise federation: <http://www.eff-franchise.com/Home.html>
- Fidlerová, R. (2015). *Možnosti slučování podniků a jejich vybraní zástupci v České republice; Bakalářská práce*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- Franchising.cz*. (01. 01 2018). Získáno 08. 05 2018, z PROFIT system franchise services s.r.o.: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>
- Frank Hoy, J. S. (2014). *Franchising: An International Perspective*. Londýn: Routledge.
- FUXA, M. (2007). *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti; Bakalářská Práce*. Brno: Masarykova Univerzita Brno.
- Hendl, J. (1999). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace* (Sv. 4). Praha: Portál.
- Hendl, J. (nedatováno). Kvalitativní výzkum v pedagogice.
- Hesková, M. (2005). *Kooperace*. Praha: Profess Consulting s.r.o.
- Hesková, M. (2006). *Kooperace II*. Praha: Profess Consulting s.r.o.
- Homolka, T. (2016). *Kooperace malých a středních podniků jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti. Diplomová práce*. Masarykova Univerzita.

- ifranchising.cz*. (nedatováno). Získáno 08. 05 2018, z Český institut pro franchising:  
<http://www.ifranchising.cz/franchising.php?id=definice>
- Januška, M. (Zimní semestr 2016). Projektový management. *Přednášky, Katedra podnikové ekonomiky a managementu FEK ZČU v Plzni*. Plzeň.
- Jihomoravský kraj. (2013). *Analýza současné a možnosti budoucí projektové spolupráce*. Brno: AQE advisors, a.s., Brno.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1999). *The Wisdom of team: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press.
- Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H.Beck.
- Lepilová, K., Demlová, E., Gromová, E., Hopkins, C., Hrdlička, M., Nedomová, Z., a další. (2004). *K cizojazyčné řečové komunikaci ve sféře podnikání*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, filozofická fakulta.
- Michálková, D. (17. 06 2017). *Sport Central*. Získáno 13. 06 2018, z sportcentral.cz:  
<https://www.sportcentral.cz/magazin/swot-analyza-uzitecny-nastroj-pro-podnikatele>
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* (Sv. III). Praha: Management Press.
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2015). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. Praha: Management Press.
- Patel, T. (2007). *Stereotypes of Intercultural Management: A Dynamic Appreciation of Viability of French-Indian Strategic Alliances*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- Pavelková, D. (2009). *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Pavlaák, M. (2014). *Internacionalizace malých a středních podniků*. Plzeň: Západočeská Univerzita v Plzni.
- Pikhart, M. (2013). *Interkulturní komunikace v globálním obchodě*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Potluka, O., Stulík, D., Kenny, N., Molina, P., Beranová, P., & Šumpíková, M. (2004). *Řízení projektů podpořených Strukturálními fondy EU*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku, o.p.s.
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Robbins, D. (2009). *Understanding Research Methods: A Guide for the Public and Nonprofit Manager*. Michigan: Taylor & Francis Group.
- Rosenhauer, S. (2007). *Cross-Cultural Business Communication: Intercultural competence as a universal interculture*. Berlín: Diplomica Verlag GmbH.
- Řezníčková, M. (1999). *Franchising. Podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck Praha.
- Strauss, A., & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvení teorie*. Brno: Albert Boskovic.
- Vařecha, R. (2015). *Význam klastru pro rozvoj podnikání malých a středních podniků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Vojtíšek, P. (2015). *Výzkumné metody, Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní v Praze.

## Přílohy

### Příloha č. 1 - Evropský kodex etiky franchisingu

#### I. DEFINICE FRANCHISINGU

Franchising je systém prodeje zboží, služeb nebo technologií, který se týká úzké a trvalé spolupráce mezi právně a finančně odlišnými i nezávislými podniky, poskytovatelem franchisingu a jeho individuálními franchisanty. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že dodavatel franchisingu poskytuje svým jednotlivým franchisantům právo a zároveň je zavazuje k povinnosti provozování činnosti v souladu s jeho koncepcí. V rámci a na dobu platnosti vyhotovené písemné franchisové smlouvy a na oplátku za bezprostřední nebo zprostředkované finanční odměny má individuální franchisant právo využívat obchodní název poskytovatele franchisingu, jeho ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, metody provozování hospodářské činnosti, technické znalosti, systém postupu a jiných práv intelektuálního nebo průmyslového vlastnictví, a také využívat stálou obchodní a hospodářskou pomoc ze strany poskytovatele franchisingu.

- "know-how" je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované;
- "utajené" znamená, že know-how, jako celek nebo v přesném složení navzájem spojených elementů není obecně známé nebo snadno dostupné; nelze však tento termín chápat příliš úzce, tedy tím způsobem, že každá jednotlivá součást know-how má být zcela neznámá nebo by ji nemělo být možné získat jiným způsobem než pouze díky hospodářské činnosti provozované franchisorem;
- "podstatné" znamená, že know-how zahrnuje informace, které jsou nosné pro prodej zboží nebo poskytování služeb konečným uživatelům, a zejména pro prezentaci zboží, jeho přetváření v souvislosti s poskytováním služeb, pro metody obsluhy klientů a pro administrativu a správu financí. Know-how musí být užitečné pro franchisanta tak, aby mu k datu uzavření smlouvy vytvořilo možnost zvýšit jeho konkurenceschopnost, zejména zlepšením jeho efektivity a usnadněním vstupu na nový trh.
- "identifikované" znamená, že know-how musí být popsáno dostatečně vyčerpávajícím způsobem, aby bylo možné zjistit zda splňuje kritéria důvěrnosti a podstatnosti; popis know-how může být umístěn ve franchisové smlouvě, v odlišném dokumentu nebo zapsán jakýmkoliv jiným přijatelným způsobem.

## II. HLAVNÍ ZÁSADY

Franchisor je iniciátorem franchisingové sítě, kterou tvoří on sám a jeho individuální franchisanti, pro které je v dlouhodobé perspektivě opatrovníkem.

### A. Povinnosti franchisora:

*Franchisor je povinen:*

- před začátkem vytváření franchisingové sítě vést nějaký čas s úspěchem činnost v alespoň jedné pobočce;
- být majitelem a mít zákonný nárok na používání obchodního názvu své sítě, ochranné značky zboží nebo jiných odlišujících označení;
- zajistit individuálnímu franchisantovi vstupní školení a další obchodní a technickou podporu v průběhu celého období platnosti smlouvy.

### B. Povinnosti franchisanta:

*Franchisant je povinen:*

- snažit se podle svých nejlepších možností rozvíjet franchisingové činnosti a udržovat jednotný vzhled a renomé franchisingové sítě;
- zpřístupňovat poskytovateli franchisingu ověřitelná hospodářská data kvůli možnosti určit stupeň rozvoje franchisanta a rovněž poskytovat franchisorovi finanční zprávy jež jsou nezbytné pro efektivní správu franchisingové sítě; kromě toho na žádost franchisora umožnit ve vhodné době poskytovateli franchisingu a jeho představitelům přístup do svých prostorů a ke své dokumentaci;
- v průběhu platnosti smlouvy i po jejím vypršení neposkytovat třetím osobám know-how franchisora.

### C. Další povinnosti obou stran:

- Ve vzájemných vztazích jsou obě strany povinny jednat poctivě. Poskytovatel franchisingu písemně vyrozumí individuálního franchisanta o porušení kteréhokoliv z ujednání smlouvy, a stanoví mu vhodný termín k odstranění tohoto pochybení.
- Strany budou řešit stížnosti a spory v dobré víře v bezprostředních rozhovorech a jednáních vedených v duchu přátelství a poctivosti.



### **III. NÁBOR, INZERCE A ZVEŘEJŇOVÁNÍ INFORMACÍ**

A. Oznámení o náboru franchisantů musí být jasné a bez zavádějících informací;

B. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, čísly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

C. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného Kodexu etiky spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.

D. Pokud franchisor vyžaduje od kandidáta na franchisanta uzavření předvstupní smlouvy, je zapotřebí dodržovat následující zásady:

- i. před podpisem jakékoliv předvstupní smlouvy je kandidát na franchisanta povinen obdržet písemné vyrozumění o cílech uzavření této smlouvy a výši eventuální odměny, kterou by měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných nákladů jež mu vznikly v průběhu platnosti předvstupní smlouvy. V případě, kdy dojde k uzavření franchisové smlouvy, je tato odměna vrácena nebo zúčtována ve vstupním poplatku, který má být uhrazen franchisantem;
- ii. předvstupní smlouva by měla blíže určovat období její platnosti a obsahovat rozhodnutí určující způsob jejího zrušení;[2]
- iii. franchisor může za účelem ochrany svého know-how a jednotného vzhledu své firmy do smlouvy umístit zákaz konkurence a/nebo doložku o utajení

### **IV. VÝBĚR FRANCHISANTŮ**

Franchisor je povinen vybírat a akceptovat jako franchisanty pouze ty, kteří po výběrovém řízení prokázali základní schopnosti, vzdělání, vhodné osobnostní rysy a finanční prostředky dostačující k provozování franchisingového podniku.

### **V. FRANCHISOVÁ SMLOUVA**

- A. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony dané země, zákony evropských společenství a nynějším Evropským kodexem etiky franchisingu.
- B. Smlouva musí vyjadřovat zájmy členů franchisové sítě ohledně právní ochrany i průmyslového a intelektuálního majetku franchisora a v udržení jednotného vzhledu i renomé franchisové sítě. Veškeré dohody a ustanovení týkající se franchisových vztahů by měly být zhotoveny v úředním jazyce země v níž se nachází sídlo individuálního

franchisanta nebo přeložené do tohoto jazyka překladatelem. Podepsané smlouvy se bez odkladů předají franchisantovi.

- C. Franchisová smlouva musí precizním způsobem určovat práva a povinnosti stran a veškeré ostatní podmínky spolupráce.
- D. Nezbytné minimum podmínek smlouvy by mělo vypadat následovně:
- oprávnění udělená franchisorovi;
  - oprávnění udělené franchisantovi;
  - zboží nebo služby, které mají být dodávány franchisantovi;
  - povinnosti franchisora;
  - povinnosti franchisanta;
  - platební podmínky franchisanta;
  - období platnosti smlouvy, které by mělo být dostatečně dlouhé, aby umožnilo franchisantům zhodnotit jejich počáteční, specificky franchisovou investici
  - podmínky za jakých může dojít k prodloužení smlouvy;
  - podmínky za jakých individuální franchisant může prodat nebo převést právní nárok k franchisovému podniku a eventuální předkupní právo franchisora v této oblasti;
  - ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
  - právo franchisora k přizpůsobení franchisového systému novým nebo změněným podmínkám;
  - ustanovení týkající se zrušení smlouvy;
  - ustanovení o okamžitém vrácení veškerých materiálních a nemateriálních prostředků a právních hodnot, které jsou vlastnictvím franchisora, po ukončení smlouvy

#### **IV. ETICKÝ KODEX A MASTER-FRANCHISING**

Nynější Etický kodex je třeba uplatňovat v relaci mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a na stejném stupni mezi master-franchisorem a jeho franchisanty. Nelze ho uplatňovat mezi franchisorem a jeho master-franchisanty.

(Franchising.cz, 2018) [08/05/2018]

## Příloha č. 2 – Dotazník, česká verze

### Příprava a realizace projektů v mezinárodním/multikulturním týmu

#### ÚVOD

Dobrý den, jmenuji se Pavla Šmidová a jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Jakožto člena/členku interkulturního týmu bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, jehož podstatou je zhodnocení právě probíhajícího či již ukončeného projektu a sdělení vašich zkušeností s prací v mezinárodním/multikulturním prostředí. Je rozdělen na 7 částí = 34 otázek + 23 podotázek (+ obecné informace), jeho vyplnění Vám zabere přibližně 25 minut. Výsledky dotazníku poslouží pro účely méj diplomové práce.



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

#### ČÁST 1. POPISUJI SVŮJ TÝM

1. Kolik členů má Váš tým?
2. Jakou pozici v týmu zastáváte?
3. Jaké národnosti jsou zastoupeny v týmu?
4. Jaká je jazyková politika v týmu (hlavní jazyk, případně kolik jazyků je užíváno a jaké)?
5. Jaká je oblast aktivity vašeho týmu (předmět projektu)?
6. Na jak dlouho máte tým sestavený (na dobu neurčitou, na projekt – například 1 rok,...)?
7. Jak dlouho už v tomto týmu pracujete?

#### ČÁST 2. PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTU

8. Jak dlouho trvalo plánování projektu (příprava projektového plánu, definování vstupů a výstupů,... )?
9. Byla předem identifikována rizika projektu?
10. Byly předem definovány cíle projektu?
11. Byl předem stanoven harmonogram projektu (milníky)?
12. Byly předem specifikovány činnosti projektu?
13. Byly předem určeny náklady projektu, jeho rozpočet, včetně jeho rozdělení pro každou činnost?
14. Byly předem účastníkům rozděleny role?
15. Probíhá (probíhala) kontrola dodržování plánu projektu?
  - a. Jak často?
  - b. Byly provedeny nápravné akce vzhledem k identifikovaným problémům (např. reakce na neshody)? Pokud ano, jaké?
  - c. Byla provedena aktualizace plánu? Pokud ano, jaké?

### **ČÁST 3. PROSTŘEDÍ PROJEKTU (vnější a vnitřní)**

16. Byla provedena SWOT analýza (příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky)?
  - a. Kolik času jste věnovali analyzování vnějšího prostředí?
  - b. Jaké byly identifikovány příležitosti a hrozby projektu?
17. Byla provedena analýza PESTEL?
  - a. Které z uvedených oblastí byly vyhodnoceny jako problematické? Pokud ano, stručně rozepište zjištěné problémy
    - i. Politika
    - ii. Ekonomie
    - iii. Společnost/kultura
    - iv. Technologie
    - v. Ekologie
    - vi. Legislativa
18. Využívali jste tyto analýzy v průběhu projektu ? Pokud ano, uveďte jak
  - a. Považujete tyto analýzy za přínosné pro projekt?

### **ČÁST 4. JAKOU JSEM MĚL/A PŘED ZAPOJENÍM DO TÝMU PŘÍPRAVU**

19. Máte nějaké předchozí zkušenosti s multikulturním prostředím (práce v mezinárodním týmu, práce v zahraničí, studijní pobyt,...)? Pokud ano, stručně je prosím popište – počet realizovaných projektů, typ a délka pobytu/pobytů v zahraničí, charakter a délka práce v zahraničí (pracovní pozice) atd.
  - a. Využili jste někdy tyto zkušenosti v aktuálním projektu?
    - i. Přistupovali jste k řešení problémů stejně jako v předchozích projektech?
20. Proběhla příprava před začátkem spolupráce – zlepšení soft skills potřebných pro projekt?
  - a. Pokud ne, měli byste o ni zájem (proč a v jaké oblasti)?
  - b. Individuální příprava (vlastní iniciativa) – pokud ano stručně popište
  - c. Vedená příprava – training
    - i. Jako formou probíhal (workshop, brožury, přednáška, výjezd do zahraničí,...)?
    - ii. Jak dlouho probíhal (jednorázově, opakovaně – například 1 x týdně po dobu 1 roku,...)?
    - iii. Kdo training vedl (nadřízený, školitel, zástupce dané země,...)?
    - iv. Pro koho byl training určený (pro všechny členy týmu, pro vedení,...)?
    - v. Školení o multikulturalitě/o práci v mezinárodním prostředí? Pokud ano, stručně popište
    - vi. Školení o konkrétní kultuře (kulturní zvyklosti/legislativa/obchod/jiné konkrétní oblasti)? Pokud ano, stručně popište
    - vii. Učení jazyka? Pokud ano, stručně popište
21. Považujete tyto zkušenosti či tuto přípravu za užitečné pro aktuální projekt?

### **ČÁST 5. VYVSTALÉ PROBLÉMY V TÝMU**

22. Máte v týmu prostor pro vyjasňování nejasností (kde, jak často, jakou formou)?
23. Máte nějaké problémy na jazykové úrovni (uveďte jaké)?
  - a. Jak jsou tyto problémy řešeny (jsou například vyvozovány ponaučení do budoucna)?

24. Využíváte pro projektu služeb externího kouče (poradenství)?
25. Jaké byly/jsou problémy na úrovni kulturních rozdílů v následujících oblastech?
  - a. vnímání času (například respektování deadlinů)
  - b. orientace na vztahy/práci
  - c. oddělování/prolínání soukromého a pracovního života
  - d. nedorozumění plynoucí z rozdílných kultur
  - e. pracovní doba
  - f. ochota pomoci
  - g. jiné

#### **ČÁST 6. JAK VNÍMÁTE PRÁCI V INTERKULTURNÍM TÝMU**

26. Co Vám práce v multikulturním týmu přináší?
27. Jaké výhody má práce v multikulturním prostředí pro tým/práci?
28. V čem vás naopak práce v takovém prostředí omezuje?
29. Jaké jsou nevýhody této práce pro tým/odvedenou práci?
30. Jak byste zhodnotil/a jazykovou politiku projektu (návrhy na změny,...)?
  - a. Nezaznamenal/a jste v průběhu projektu jazykovou diskriminaci (u sebe či u jiných členů týmu - mateřský jazyk/zvolený komunikační jazyk/vaše úroveň komunikačního jazyka,...)?

#### **ČÁST 7. VYHODNOCENÍ PROJEKTU**

31. Byly naplněny cíle projektu? Pokud nedošlo k naplnění, rozepište
32. Byl dodržen harmonogram projektu (jaká byla odchylka)?
33. Vystala předpokládaná rizika?
  - a. Přinesla nápravná opatření kýžený výsledek?
34. Byl dodržen rozpočet (jaká byla odchylka)?

#### **ČÁST 8. OBECNÉ INFORMACE**

Věk

Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

Státní příslušnost

Nejvyšší dosažené vzdělání

Povolání

Váš email

Poznámky/připomínky/doplňující informace:

#### **ZÁVĚR**

Srdečně Vám děkuji za Váš čas a spolupráci. Pokud by Vás zajímaly výsledky mé práce, nebo máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení, kontaktujte mne na [smidova-pavla@seznam.cz](mailto:smidova-pavla@seznam.cz)

Obrázek 17 - Náhled dotazníku 1

## Příprava a realizace projektů v mezinárodním/multikulturním týmu

Dobrý den, jmenuji se Pavla Šmidová a jsem studentkou posledního ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Jakožto člena/členku interkulturního týmu bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, jehož podstatou je zhodnocení právě probíhajícího či již ukončeného projektu a sdělení vašich zkušeností s prací v mezinárodním/multikulturním prostředí. Je rozdělen na 7 částí = 34 otázek + 23 podotázek (+ obecné informace), jeho vyplnění Vám zabere přibližně 25 minut. Dotazník je anonymní, jeho výsledky slouží pro účely méj diplomové práce.

Pokud na nějaké otázky nebudete schopni či ochotni odpovědět, tyto otázky, prosím, přeskočte.



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

DALŠÍ

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. Nahlásit zneužití - Smluvní podmínky služby - Další smluvní podmínky

Google Formuláře

## Příprava a realizace projektů v mezinárodním/multikulturním týmu

### ČÁST 1. POPISUJI SVŮJ TÝM

1. Kolik členů má Váš tým?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

2. Jakou pozici v týmu zastáváte?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

3. Jaké národnosti jsou zastoupeny v týmu?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

4. Jaká je jazyková politika v týmu (hlavní jazyk, případně kolik jazyků je užíváno a jaké)?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

5. Jaká je oblast aktivity vašeho týmu (předmět projektu)?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

6. Na jak dlouho máte tým sestavený (na dobu neurčitou, na projekt – například 1 rok,...)?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

7. Jak dlouho už v tomto týmu pracujete?

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

[ZPĚT](#) [DALŠÍ](#)

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

## Příloha č. 3. - Dotazník, anglická verze

### Preparing and running multinational collaborative projects

#### **INTRODUCTION**

My name is Pavla Šmidová and I am currently studying European and Regional Project Management on Faculty of Economics on South Bohemian University. As you are a member of an intercultural team, I would like to ask you to fill in the following questionnaire. I will ask you to evaluate the ongoing (or already finished) project and to share your experience with work in an intercultural/international environment. The questionnaire is divided into 7 parts = 34 questions + 23 sub-questions (+ general questions) and will take you approximately 25 minutes to fill it in. The results of the questionnaire will serve for purposes of my master thesis.



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

#### **PART 1. DESCRIPTION OF YOUR TEAM**

1. How many members does the team have?
2. What is your post in the team?
3. What nationalities are represented in the team?
4. What is the language policy in the team (main language, how many languages used and which,...)?
5. What is the field of activity of your team (subject of the project)?
6. For how long is the team set up (indefinitely, for the project – 1 year,...)?
7. How long are you a member of the team?

#### **PART 2. PREPARING AND IMPLEMENTATION OF THE PROJECT**

8. How long did the planning of the project take (preparing of project plan, defining the inputs and outputs,...)?
9. Were risks of the project specified beforehand?
10. Were aims of the project defined beforehand?
11. Was the schedule set beforehand (milestones)?
12. Were activities of the project defined beforehand?
13. Were costs and budget including its division among activities defined beforehand?
14. Were members assigned with functions beforehand?
15. Is the project plan controlled?
  - a. How often?
  - b. When there is a problem, are there any corrective actions carried out? If yes, please specify the changes
  - c. Is the plan updated regularly? If yes, please specify the changes



### **PART 3. ENVIRONMENT OF THE PROJECT (EXTERNAL AND INTERNAL)**

16. Was the SWOT analyses conducted (strengths, weaknesses, opportunities, threats)?
  - a. How much time was dedicated to the analyses of the external environment?
  - b. Which opportunities and threats for the project were identified?
17. Was the PESTEL analyses conducted?
  - a. Were there defined problems in any of following spheres? If yes, please specify
    - i. Politics
    - ii. Economics
    - iii. Society
    - iv. Technology
    - v. Environment
    - vi. Legislation
18. Did you use these analyses throughout the project? If yes, please specify
  - a. Do you find these analyses beneficial to the project?

### **PART 4. YOUR PREPARATION BEFORE INVOLVING INTO THE PROJECT**

19. Do you have any previous experience with multicultural environment (work in international team, job abroad, studying abroad,...)? If yes, please briefly describe your experience – number of projects, type and length of stay(s)/job(s), etc.
  - a. Have you used these experiences in current project?
    - i. Have you proceeded to the problems in the same way as in your previous projects?
20. Have you had any type of preparation before the project – improving soft skills needed for the project?
  - a. If no, would you be interested in it (why and in which sphere)?
  - b. Individual training (personal initiative) – if yes, please describe
  - c. Guided training
    - i. In which form (workshop, booklet, lecture, travel abroad,...)?
    - ii. For how long (one time, repeatedly – e.g. once in a week for half a year,...)?
    - iii. Who carried out the training (superior, trainer, representative of a country,...)?
    - iv. For who was the training (all team members, management,...)?
    - v. Training about multiculturalism/work in intercultural environment? If yes, please describe
    - vi. Training about particular culture (cultural habits/ legislation/ business/ other specific field)? If yes, please describe
    - vii. Language learning? If yes, please describe
21. Do you find your experience or trainings useful?

### **PART 5. EMERGING PROBLEMS IN THE TEAM**

22. Is in your team enough place for settling doubts/unclarities/problems (where, how often, in which form,..)?
23. Do you have any problems with languages? If yes, please specify
  - a. How are these problems solved (are there any lessons took for the future)?
24. Do you use the service of external coach (consultancy)?

25. What are the main problems on level of intercultural differences in following spheres?
- a. Time perception (e.g. meeting deadlines)
  - b. Orientation on work/relationships
  - c. Division/fusion of personal and work life
  - d. Misunderstanding caused by different cultures
  - e. Working time
  - f. Willingness to help
  - g. other

#### **PART 6. YOUR PERCEPTION OF WORK IN AN INTERCULTURAL TEAM**

26. What is for you the benefit of working in multicultural environment?
27. What are the benefits of working in multicultural work for the team/project?
28. What are the restrictions multiculturalism causes to you?
29. What are the disadvantages of multiculturalism for team/project?
30. How would you evaluate the language policy of the project (suggestions for improvements,...)?
- a. Have you noticed language discrimination during the project (with you or with other team members – mother language/chosen communication language/your level of the communication language,...)?

#### **Part 7. EVALUATION OF THE PROJECT**

31. Where the defined goals of the project fulfilled? If not, please specify
32. Was the schedule kept (if not, what was the deviation)?
33. Did the expected risks emerge?
- a. Did the corrective moves bring desired results?
34. Was the budget kept?

#### **PART 8. GENERAL INFORMATION**

Age

Gender

- a. Man
- b. Woman

Nationality

Highest level of education achieved

Profession

Your email address

Remarks/additional information

#### **CONCLUSION**

Thank you sincerely for your time and cooperation. If you are interested in results of my study or if you have any kind of comment, please contact me via email: [smidova-pavla@seznam.cz](mailto:smidova-pavla@seznam.cz)

## **Příloha č. 4 – Analýza dat**