

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kulturní problémy práce mezinárodních týmů

Cultural Problems of the Work of International Teams

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Oldřich Bronec, CSc.

TIŠLEROVÁ

TEREZA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Tišlerová** Jméno: **Tereza** Osobní číslo: **475176**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Kulturní problémy práce mezinárodních týmů

Název diplomové práce anglicky:

Cultural Problems of the Work of International Teams

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE:

Cílem práce je teoretické vymezení pojmu kulturní diverzity a termínů spojených s touto problematikou. Posouzení stávajícího stavu kulturních problémů v konkrétní firmě operující v mezinárodním prostředí. Určení možných příležitostí pro zlepšení a navržení vhodných řešení stávajících problémů.

OSNOVA:

1. Úvod 2. Teoretická část - 2.1 Kulturní diverzita, 2.2 Kulturní dimenze, 2.3. Tým, 2.4. Komunikace 3. Praktická část - 3.1 Metodologie výzkumu, 3.2 Výzkum v konkrétní firmě, 3.3 Shrnutí získaných výsledků, 3.4 Návrhy možných doporučení a řešení kulturních problémů, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

BAŇOUC, Hynek. Mezinárodní organizace. Brno: Masarykova univerzita v Brně; Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2000. ISN 80-210-2472-7.

EVANGELU, Jaroslav Ester. Virtuální tým. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.

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

ŽUFAN, Jan. Kapitoly z personálního a interkulturního managementu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Oldřich Bronec, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Oldřich Bronec, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

TIŠLEROVÁ, Tereza. *Kulturní problémy práce mezinárodních týmů*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce, Ing. Oldřichovi Bronci, CSc., za vstřícnost a odborné rady při tvorbě diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat za pomoc zástupkyním vybrané společnosti, které mi umožnily diplomovou práci dokončit.

Abstrakt

Záměrem diplomové práce je teoretické vymezení pojmu kulturní diverzity a termínů spojených s touto problematikou. Posouzení, určení příležitostí pro zlepšení a návrh vhodných řešení stávajících kulturních problémů ve vybrané společnosti operující v mezinárodním prostředí. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou rešerší odborné literatury popsány základní pojmy spojené s problematikou kulturní diverzity. V praktické části jsou prostřednictvím kvantitativní výzkumné metody, dotazníkového šetření zaměstnanců vybrané mezinárodní společnosti, a rovněž prostřednictvím kvalitativní výzkumné metody, expertního rozhovoru s HR Business partnerkou společnosti, hodnoceny problémy vybrané společnosti vzniklé v důsledku kulturní diverzity zaměstnanců. Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že problémy vznikají v oblasti komunikace, mezikulturního vzdělávání zaměstnanců, vzájemného seznamování a spolupráce, managementu a představ o pracovní spolupráci. Vybraná společnost má, mimo jiné, doporučeno, zavést mezikulturní workshopy, semináře či školení pro zaměstnance a manažery, pořádat více společenských akcí, školit manažery o managementu v mezinárodním prostředí a učit manažery aktivně naslouchat svým zaměstnancům.

Klíčová slova

Kultura, diverzita, kulturní diverzita, tým, mezinárodní tým, kulturní dimenze, komunikace, interkulturní komunikace

Abstract

The aim of the diploma thesis is a theoretical definition of the concept of cultural diversity and terms associated with this issue. Evaluating, identifying opportunities for improvement, and proposing possible solutions to current cultural problems in existing chosen company which operates in an international environment. The diploma thesis is divided into theoretical and empirical part. The theoretical part discusses the literature review of fundamental terms associated with the issue of cultural diversity. In the empirical part, the problems of chosen company originating from the cultural diversity of employees are evaluated through a quantitative research method, a questionnaire survey of company's employees, as well as through a qualitative research method, an expert interview with the company's HR Business Partner. The results of the research found out that problems arise in the field of communication, intercultural education of employees, mutual acquaintance and cooperation, management, and expectations about teamwork. The chosen company got recommended, between others, to establish intercultural workshops, seminars, trainings for employees and managers, to organize more corporate social events, to train managers in topic of management in an international environment and to teach managers to actively listen to their employees.

Key words

Culture, diversity, culture diversity, team, international team, culture dimensions, communication, intercultural communication

Obsah

Úvod.....	5
1 KULTURNÍ DIVERZITA	7
1.1 Kultura	7
1.2 Diverzita.....	12
1.3 Kulturní diverzita	14
2 KULTURNÍ DIMENZE	16
2.1 Model Geerta Hofstede	16
2.2 Trompenaarsovy kulturní dimenze.....	20
2.3 Kulturní model Edvarda T. Halla	22
2.4 Další modely	23
3 TÝM.....	26
3.1 Definice pracovního týmu.....	26
3.2 Multikulturní tým.....	29
4 KOMUNIKACE.....	38
4.1 Interkulturní komunikace	38
4.2 Komunikační bariéry.....	39
4.3 Efektivní komunikace.....	42
5 METODOLOGIE VÝZKUMU	45
6 VÝZKUM V KONKRÉTNÍ FIRMĚ.....	47
6.1 Představení vybrané společnosti.....	47
6.2 Expertní rozhovor s HR Business Partnerkou.....	47
6.3 Dotazníkové šetření	49
7 SHRNUÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ	51
7.1 Výsledky dotazníkového šetření	51
7.2 Výstup dotazníkového šetření	77
8 NÁVRHY MOŽNÝCH DOPORUČENÍ A ŘEŠENÍ	81
Závěr	85
Seznam použité literatury	87
Seznam internetových zdrojů	89
Seznam tabulek	94

Seznam grafů.....	95
Seznam příloh.....	97
Přílohy	98

Úvod

Globalizace v dnešní době umožňuje firmám a jiným organizacím, včetně jejich zaměstnanců a členů, vstupovat na zahraniční trhy. V důsledku procesu globalizace a vůbec zvyšující se otevřenosti světa, vznikají různá mezikulturní prostředí, která mají dopad na osobní i v profesní život jedinců. Mnoho mezinárodních společností vnímá a řídí své multikulturní pracovní týmy stejným způsobem jako týmy monokulturní. Mezinárodní společnosti proto nejsou připraveny na možné současné ani budoucí problémy, které vznikají v mezinárodních týmech, a tak negativně ovlivňují efektivitu práce v týmu, ale i produktivitu celé společnosti. O problematiku mezinárodních pracovních týmů je nutné se zajímat a vzdělávat se v ní, zároveň je nutné vzdělávat manažery i samotné organizace o možných kulturních problémech těchto týmů a hledat řešení, kterými lze eliminovat negativní dopady kulturní diverzity členů pracovních týmů.

Cílem této diplomové práce, týkající se kulturních problémů práce mezinárodních týmů, je teoretické vymezení pojmu kulturní diverzity multikulturních pracovních týmů a termínů spojených s touto problematikou. Zároveň také posouzení stávajícího stavu kulturních problémů ve vybrané firmě operující v mezinárodním prostředí. Určení možných příležitostí pro zlepšení a návrh vhodných řešení stávajících problémů dané firmy. Přínosem práce jsou poté již zmíněné doporučení a návrhy na zlepšení současné situace kulturních problémů, které ve firmě vznikají v důsledku kulturní diverzity jednotlivých zaměstnanců a mají negativní dopad na firmu, ale i samotné zaměstnance.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které mají za cíl zprostředkovat teoretický základ pro praktickou část práce. V této části je nejprve představena kapitola, která blíže definuje pojmy kultura, diverzita a kulturní diverzita. Následuje představení několika teorií kulturních dimenzí pohledem různých autorů, které definují, do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky jednotlivých národů podstatu organizací v různých zemích. Na tuto kapitolu navazuje představení pojmu tým a mezinárodní tým, který popisuje vzorek respondentů výzkumného šetření praktické části práce. Závěrem je představena kapitola, která se věnuje komunikaci a komunikačním bariérám, které vznikají v mezinárodních pracovních týmech a jsou nejčastěji se vyskytujícími problémy mezinárodních společností. Praktická část práce má za cíl zprostředkovat obecný přehled o kulturních problémech, které se vyskytují v mezinárodní společnosti s pobočkou sídlící v Praze. V praktické části práce je představena metodika výzkumu, dále anonymně představena vybraná společnost, výsledky dotazníkového šetření a následné návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace kulturních problémů ve firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KULTURNÍ DIVERZITA

Diplomová práce se věnuje kulturním problémům, které vznikají v mezinárodních pracovních týmech. Tyto problémy v zásadě vznikají v důsledku kulturní diverzity členů týmu samotné organizace. První kapitola tak představí pojem kultura, diverzita a na závěr sousloví kulturní diverzita, které je stěžejní pro praktickou část diplomové práce.

1.1 Kultura

V úvodu do samotné problematiky kulturní diverzity je důležité vymezit samotný pojem kultura, její charakteristické rysy, vrstvy a typy. Kulturou je obecně předmětem antropologie, která se zabývá studiem původu a historie sociálních skupin, jejich vývojem, stukturou a funkcemi.¹

Dle Lukášové je kultura sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování vznikající adaptací sociálních skupin na vnější podmínky. Je přenášena interně uvnitř jednotlivých sociálních skupin jako účinný nástroj zvládnutí vnějších podmínek. Lze také říci, že je výsledkem adaptace jedinců v určitém prostředí, ale i nástrojem adaptace v tomto prostředí.²

Dle Merriam-Webster Dictionary je kultura definována ve třech základních rovinách:

- Kultura jako jednotlivá přesvědčení, zvyky a hodnoty.
- Kultura jako konkrétní společnost se svými specifickými zvyky, přesvědčeními, způsobem života, tradicemi, jazykem atp.
- Kultura jako způsob myšlení, chování nebo způsob práce, který vzniká na určitém místě či v organizaci.³

Kultura odlišuje členy jedné skupiny od druhé, jelikož je souborem naučeného chování a systémem sdílených znalostí skupiny lidí, který je považován za tradiční a přenáší se z generace na generaci. Dnes kulturou rozumíme vše, co lidé dělají, říkají a co si myslí. Kultura se tak projevuje

¹ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

³ Merriam-Webster Dictionary. *Culture Definition & Meaning* [online]. 2021 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>

prostřednictvím morálky, přesvědčení, hodnot, víry, umění, výchovy, stylu oblékání, jazyka, hudby, přístupem k manželství atp. V zásadě tím, prostřednictvím čeho se lidé orientují ve světě.⁴

Kulturu lze také vymezit prostřednictvím několika základních znaků:

- integrovanost, jelikož je vnitřně provázaným a organizovaným systémem, ve kterém se vyskytují jednotlivé složky kultury ve vztazích,
- adaptivnost, jelikož získává svojí podobu adaptací na určité prostředí,
- negenetičnost, jelikož lze kulturní zvyky a tradice získat jen prostřednictvím učení,
- naučitelnost, viz. negenetičnost,
- sdílenost, jelikož se předává z generace na generaci v určitém kulturním společenství,
- symboličnost, jelikož je složena ze symbolů, které nesou jistý význam a utváří tak určité kódy vzájemné komunikace,
- lidskost, jelikož nositelem je pouze člověk.⁵

Každý jedinec prochází procesem kulturní adaptace, ať už vlivem vnějších faktorů (např. masmédiá, vzdělávání, rodinné a pracovní prostředí) nebo formou interakce s dalšími jedinci. Lidé nemusí mít pochopení pro všechny aspekty dané kultury, a proto vzniká individuální kultura, která je jedinečná každému jedinci. Lidé jsou tvůrci i produkty kultury.⁶

Každý člen dané kultury si postupem času osvojuje jednotlivé vrstvy kultury, tzn. jednotlivé atributy dané kultury. Na povrchu každé kultury se nacházejí symboly, hlouběji se nacházejí hrdinové, dále rituály a jádro kultury tvoří hodnoty.

Symboly jsou slova, gesta, obrázky nebo objekty, které nesou význam rozpoznatelný jen těmi, kteří sdílejí stejnou kulturu. Ve firemní praxi se můžeme setkat se symboly jako jsou zkratky, slang, způsob oblékání. Hrdinové jsou osoby z minulosti či současnosti, skutečné či fiktivní, které mají určité vlastnosti oceňované danou kulturou. V zásadě vystupují jako vzor pro ostatní členy skupiny.

⁴ Live Science. *What is culture?* [online]. 15.12.2021 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>

⁵ Člověk v tísní. *Projekt Varianty* [online]. 2002 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/ikvz/podkapitoly/b01obecnatemata/02.pdf>

⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

Ve firmě to může být vzor ideálního zaměstnanc či manažera. Většinou je to však zakladatel firmy. Rituály jsou skupinové aktivity, které jsou považovány za společensky důležité. Ve firmě to mohou být formální schůze, psaní zpráv, způsob plánování i kontroly. Hodnoty pak tvoří jádro dané kultury. Jsou to tendence, kterými jedinec upřednostňuje určitý stav věcí před jinými, jako například dobro před zlem. Hodnoty jsou většinou nevědomé, a proto je lze odvodit pouze z jednání členů dané kultury za různých okolností. Ve firmě se hodnoty prolínají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků, ale i do celkové firemní orientace. Samotnou kulturu poté vytváří uplatňování jednotlivých vrstev.⁷

V kontextu managementu se nejčastěji setkáváme s dvěma typy kultur, a to s národní a firemní kulturou, které jsou představeny v následujícím textu.

Firemní kultura

Firemní kultura vzniká na úrovni podniku (organizace, firmy), tedy v jednotném celku určitého kulturního systému. Podnik sám vytváří a rozvíjí vlastní a originální představy, hodnotové systémy a vzory chování, které se projevují uvnitř daného podniku, ale i směrem ven.⁸

Firemní kulturu můžeme vymežit prostřednictvím dvou základních přístupů.

- Objektivistický (předmětný) přístup definuje podnikovou kulturu jako „něco, co organizace vlastní“, zároveň vyjadřuje proměnnou organizace, prostřednictvím které ovlivňuje chod a její výkonnost, může ji vytvářet, ale i měnit.
- Interpretační přístup definuje podnikovou kulturu jako „to, čím firma je“. Jednotlivé kulturní prvky utvářejí rysy dané firmy prostřednictvím souboru sdílených norem, vizí, názorů, chování a postojů.⁹

⁷ Encyklopedie migrace. *Kultura* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.encyclopediaofmigration.org/kultura/>

⁸ HAJEROVÁ – MÜLLEROVÁ, Lenka a ŠIMEK, Zdeněk. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.

⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 802-47-0648-2

Hofstede definuje firemní kulturu jako vztah členů podniku k sobě navzájem, ke své práci a k vnějšímu světu. Tvrdí, že lze kulturu v dané firmě definovat, ale i pozorovat, vzhledem k tomu, že má většina podniků jasně dané cíle a požadavky pracovních postupů či procesů atp.¹⁰

Firemní kultura je v zásadě utvářena objektivními i subjektivními faktory. Hodnoty a normy bývají v každé z firem deklarovány v oficiálních dokumentech a prosazovány v podobě manuálů, školení aj. Jendnotlivé hodnoty a normy se v průběhu času mění v důsledku změn v organizaci. Jedinci se učí firemní kultuře prostřednictvím vnějších a vnitřních vlivů pracovního prostředí a na základě pochopení firemní kultury se pak lépe orientují ve vnitropodnikovém prostředí firmy. Přístup zaměstnanců k práci a jiným členům pracovního týmu je předmětem týmového managementu, který spadá do kompetencí nadřízených manažerů a HR partnerů. Ostatní prvky firemní kultury se utváří v průběhu času, historií, a jsou předávány prostřednictvím subjektivních nástrojů.¹¹

Národní kultura

Druhým typem kultury, důležitým v prostředí managementu, je národní kultura, která je vlastní národu a je utvářena po staletí. Národ je společenství, které vzniklo historickým vývojem v průběhu kterého se adaptovalo na sobě vlastní a specifickou kulturu.¹²

Národní kultura je systematický soubor společných norem, chování, přesvědčení, zvyků, tradic, hodnot, náboženství, jazyka atp., které jsou sdílené obyvatelstvem jednoho národa. Národní kultura odkazuje na specifické rysy a očekávání konkrétního národa, které odlišují členy jednoho národa od druhého. Je naučenou vlastností každého jedince, který žije v určité geografické lokalitě,

¹⁰ Hofstede Insights. *National Culture and Organisational Culture – how are they different and how do they interconnect?* [online]. 24.11.2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>

¹¹ HAJEROVÁ – MÜLLEROVÁ, Lenka a ŠIMEK, Zdeněk. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.

¹² MÜLLER, David, BUJNA, Tomáš, BLOUDEK, Jan a KUBÁTOVÁ, Sláva. *Spojovat či rozdělovat? Organizování, koordinování a sdílení informací*. Praha: Management Press a TC Business School, 2015. ISBN 978-80-7261-278-9.

či z ní pochází.¹³ Návyky a očekávání dané národní kultury se formují obvykle ve věku 12-14 let a jsou produktem prostředí, ve kterém jedinci vyrůstají.¹⁴

V dnešní době má na národní kulturu velký vliv globalizace. Kulturní globalizace vede k intenzivnějšímu kontaktu národních kultur a šíření jednotlivých kulturních jevů napříč světem. Jako reakce na okolní vlivy způsobené globalizací někdy dochází k radikálním, ale někdy i násilným formám odmítání globalizace po celém světě. Mezi tyto důsledky patří například utváření a posilování národních a etnických identit, naklonění se specifickým komunitám. Vzájemný respekt a spolupráce jednotlivých kultur by byl úctyhodný, avšak globalizace často přináší snahy o potlačení jednotlivých národních kultur, ale i vzájemnou nesnášlivost.¹⁵

Odlišnost národní a firemní kultury

Národní a firemní kultura se od sebe liší hodnotami. Národní kultura je založena na hodnotách, které daná společnost preferují či očekávají, že budou naplňovány. Firemní kultura je primárně založena na postupech či praktikách, které se v organizaci uplatňují. Dalším z rozdílů je možnost změny v dané kultuře. Národní kultura je zakořeněna v hodnotách získaných vývojem v minulosti a přenáší se učením. Její proměna, je v důsledku toho, že vychází z minulých historických či rodinných zkušeností, velmi pomalá. Firemní kultura je zakořeněna v postupech, které si pracovníci osvojují v pracovním procesu. Vzhledem k tomu, že je založena na postupech a může se lišit mezi organizacemi bez ohledu na zemi či odvětví, její změny lze vykonávat rychleji než u kultury národní.^{16 17}

¹³ IGI Global. *What is National Culture* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/dictionary/national-culture-and-the-social-relations-of-anywhere-working/19905>

¹⁴ Hofstede Insights. *National Culture and Organisational Culture – how are they different and how do they interconnect?* [online]. 24.11.2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>

¹⁵ MUNI. *Globalizace* [online]. [cit. 20.3.2022]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/9726/47188127/Globalni_lokalni_glokalni_text_1_.pdf

¹⁶ OpenWeb BBVA. *National Cultures, Organizational Cultures, and Role of Management* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/national-cultures-organizational-cultures-and-the-role-of-management/>

¹⁷ Hofstede Insights. *National Culture and Organisational Culture – how are they different and how do they interconnect?* [online]. 24.11.2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>

1.2 Diverzita

Diverzita vyjadřuje přijetí, pochopení a uznání jedinečnosti ve společnosti. Každý na světě má jedinečné dovednosti či schopnosti bez ohledu na věk, pohlaví, rodinné nebo zdravotní podmínky či místo, kde žijeme. Diverzita s sebou přináší odlišné pohledy a názory, pracovní styly, přístupy k managementu, odlišné jazyky, kultury a samozřejmě jedinečné pohledy na problémy, a proto je velkou příležitostí pro mezinárodní firmy, které mohou využít synergického efektu této různorodosti ve svůj prospěch. Znamená však více než toleranci a uznání rozdílů. Je souborem praktik, které šíří pochopení a ocenění vzájemných vazeb lidstva a jednotlivých kultur, budování vzájemného respektu k odlišnostem mezi lidmi a uznává stav, že diskriminace privilejuje některé skupiny lidí, zatímco jiné znevýhodňuje.^{18 19}

Diverzita má několik možných podob:

- Početní diverzita zkoumá rozdíly v dané populaci prostřednictvím sledování členů konkrétní populace dle specifických kritérií, často dle rasy, pohlaví a etnického původu.
- Diverzita v podnikání zastává názor, že organizace budou ziskovější a efektivnější při využití různorodých pracovních sil.
- Diverzita konfliktu zkoumá život sociálních skupin žijících v podmínkách hierarchické nerovnosti z pohledu moci, privilegií a bohatství.
- Diverzita na pracovišti, která zahrnuje sedm typů:
 - Kulturní diverzita věnující se důležitosti porozumění kulturních rozdílů mezi rasovými, etnickými a genderovými skupinami. Více v kapitole 1.3.
 - Rasová diverzita zkoumající seskupení osob na základě fyzických odlišností.
 - Náboženská diverzita věnující se přítomnosti rozmanitého náboženství a duchovních přesvědčení na pracovišti.
 - Věková diverzita věnující se přítomnosti zaměstnanců různých věkových skupin a generací.
 - Genderová diverzita věnující se pracovnímu kolektivu složenému ze zaměstnanců různě se identifikujících (např. muži, ženy, cis, agender, bigender, transgender).

¹⁸ Charta diverzity. *Co je diverzita* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/co-je-diverzita>

¹⁹ Queensborough Community College. *Definition for Diversity* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.qcc.cuny.edu/diversity/definition.html>

- Diverzita sexuální orientace věnující se pracovnímu kolektivu složenému ze zaměstnanců, kteří se identifikují s odlišnou sexuální orientací (např. heterosexuality, homosexualita, bisexualita, asexualita).
- Diverzita zdravotního postižení věnující se pracovnímu kolektivu, kde vystupují jak lidé bez zdravotního postižení, ale i lidé s handicapem.²⁰

Tématika diverzity je aktuální ve 21. století primárně v oblasti pracovního prostředí různých organizací. Diverzita na pracovišti se vyznačuje různorodým složením zaměstnanců ať už z pohledu rasy, národnosti, věku, pohlaví, sexuální orientace, dovedností, názorů, vzdělání, profesního zaměření, pracovních zkušeností, osobnosti, schopností, zdravotního postižení, či náboženské orientace. Společnosti se snaží bojovat proti diskriminaci či předpojatosti prostřednictvím různých kroků, jako například zaměstnáním žen v technologických oborech, věkově diverzifikovaným pracovištím, bojem proti genderové nerovnosti na vrcholových pozicích atp.²¹ Avšak genderová diverzita a boj za lidská práva různých pohlaví na pracovišti mohou často zastínit a vyústit k nerespektování jiných důležitých práv jako například právo na ochranu zdraví, právo na hmotné zabezpečení života a rodiny, právo na život a nenásilí aj.

Diverzita není významným tématem jen v oblasti pracovního prostředí, ale i v běžném životě. Je významným tématem v důsledku globalizace, která vytváří složitější a provázanější vztahy mezi lidmi po celém světě a současně způsobuje demografické změny. Stejně tak si lidé uvědomili, že z různých prostředí přinášejí odlišné zkušenosti a jiný náhled na svět, a tak se vzájemně obohacují, ale jsou také úspěšnější.²²

²⁰ ACC Library Services. *Equity, Diversity, and Inclusion: What is Diversity?* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://researchguides.austincc.edu/c.php?g=522627&p=7624718>

²¹ Workable. *What is Diversity?* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/hr-terms/diversity-definition>

²² Absolvent. *Diverzita na pracovišti – umělé snahy, nebo chvályhodný cíl?* [online]. 28.4.2017 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.absolvent.cz/clanek/diverzita-na-pracovisti-umele-snahy-nebo-chvalyhodny-cil>

1.3 Kulturní diverzita

Kulturní diverzita, kulturní rozmanitost či multikulturalismus vyjadřuje koexistenci rozmanitých kultur v jedné oblasti. Diverzita jedinců se projevuje rozdílnými tradicemi, jazykem, hodnotami, náboženstvím, morálními a náboženskými koncepty, zkušenostmi, zvyky, názory, přesvědčením atp.²³ Multikulturalismus je v zásadě systém přesvědčení a způsob chování, který uznává a respektuje přítomnost rozmanitých sociálních skupin v organizaci či společnosti, a podporuje cestu za inkluzivním multikulturním světem.²⁴

Kulturní diverzita přináší mnoho benefitů jako například:

- Úbytek skepse a předsudků vůči jiným kulturám v důsledku střetu a porozumění kulturních rozdílů.
- Zvýšenou inovativnost v důsledku odlišné perspektivy a pohledu na svět.
- Zvýšenou produktivitu pramenící ze spolupráce různorodých jedinců s vlastním způsobem práce.
- Nové příležitosti, které multikulturní svět otevírá.
- Snazší řešení problému v důsledku přítomnosti lidí pocházejících z různých prostředí.²⁵

Mnozí autoři tvrdí, že je důležité o kulturní diverzitu pečovat, ale i ji podporovat prostřednictvím různých aktivit jako například:

- Proaktivnost ve snaze porozumět jiným kulturám prostřednictvím interakce se členy jiné než vlastní kultury.
- Být otevřený a zbavit se předsudků vůči ostatním kulturám.
- Přijetí kulturní diverzity jako výhody, nikoli jako handicapu.
- Nevnucovat vlastní hodnoty jedincům s jinou kulturní příslušností.
- Být si vědom odlišnosti pojmů a jejich významů v různých kulturách.
- Bránit kulturní diskriminaci, stereotypizaci či zaujatosti.

²³ TICHÁ, Kateřina. *Diverzity* [online]. 2007/2008 [cit. 25.1.2022]. Dostupné z: <https://adoc.pub/queue/diverzity-kateina-ticha.html>

²⁴ Purdue University Global. *Cultural Diversity: Definition & Meaning* [online]. 18.12.2012 [cit. 25.1.2022]. Dostupné z: <https://www.purdueglobal.edu/blog/human-services/what-is-cultural-diversity/>

²⁵ University Of The People. *What Is Cultural Diversity And Why Is It Important?* [online]. [cit. 25.1.2022]. Dostupné z: <https://www.uopeople.edu/blog/what-is-cultural-diversity/>

- Snaha o porozumění různým kulturám prostřednictvím čtení mezinárodní literatury či sledování mezinárodních médií.
- Proaktivnost při najímání kulturně diverzifikovaných jedinců.^{26 27}

²⁶ Purdue University Global. *Cultural Diversity: Definition & Meaning* [online]. 18.12.2012 [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: <https://www.purdueglobal.edu/blog/human-services/what-is-cultural-diversity/>

²⁷ University Of The People. *What Is Cultural Diversity And Why Is It Important?* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: <https://www.uopeople.edu/blog/what-is-cultural-diversity/>

2 KULTURNÍ DIMENZE

Následující kapitola představuje několik známých přístupů ke zkoumání kulturní diverzity. Kulturní dimenze vyjadřují, do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky národů podstatu organizací v jednotlivých zemích. Na základě výzkumů, které probíhaly ve 20. století, byly sestaveny kulturní dimenze, které se odlišují u různých autorů. Dle kulturních dimenzí lze zaznamenat obsah a atributy kultury u jednotlivých zemí, zároveň i popsat souvislosti mezi obsahem národních kultur a charakteristik organizací, chováním manažerů a pracovníků.²⁸

2.1 Model Geerta Hofstede

Model Geerta Hofstede je jedním z nejznámějších modelů kulturních dimenzí, který vychází z rozsáhlého výzkumu vlivu národní kultury na hodnoty na pracovišti v mezinárodní společnosti IBM. Na základě této studie bylo definováno šest dimenzí národní kultury, které představují preference jednoho stavu před druhým. Dle těchto preferencí jsou poté země rozlišovány.²⁹

Dimenze vzdálenosti k moci (Power Distance Index – PDI) vyjadřuje míru, do jaké významní, mocní členové společnosti a organizací přijímají a očekávají, že je moc rozdělena nerovnoměrně. Kultury s vysokou mírou mocenské vzdálenosti akceptují hierarchický řád, ve kterém má každý své místo.³⁰ Tyto kultury mají nastavené neměnné hranice mezi sociálními vrstvami, nerovnost přijímají jako přirozenou a uznávají privilegia vybraných skupin.³¹ Země s vysokou mírou vzdálenosti k moci jsou například Malajsie, Saudská Arábie či Mexiko.³² Na druhé straně jsou kultury s nízkou mocenskou vzdáleností, ve kterých lidé zastávají rovnost jednotlivých sociálních vrstev a v případě vzniku ne-

²⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 802-47-0648-2

²⁹ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

³⁰ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

³¹ HOFSTEDE, Geert a Jan Gert HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

³² Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

rovnosti se dožadují vysvětlení. Nerovnost zde lidé vnímají jako nežádoucí, a proto by měla být eliminována politickou mocí. Zákony musí zajistit rovnoprávnost všech jedinců bez ohledu na jejich postavení.³³ Příkladem zemí s nízkou mírou vzdálenosti k moci je Rakousko, Izrael, Dánsko, Irsko, Norsko či Švédsko.³⁴

Další dimenzí je individualismus versus kolektivismus (Individualism vs Collectivism – IDV). Individualismus definujeme jako preferenci volnosti jedinců ve společnosti, ve které se očekává, že bude dotyčný pečovat pouze o sebe a svou rodinu.³⁵ Zájmy jednotlivce zde převládají nad zájmy skupiny. V zaměstnání lidé preferují nezávislost a seberealizaci.³⁶ Individualistické země jsou například Austrálie, Spojené britské království, Spojené státy americké, Skandinávie, Itálie či Holandsko.³⁷ Na druhé straně stojí kolektivismus, který představuje preferenci provázané společnosti, ve které jednotlivci očekávají, že se o ně budou starat jejich příbuzní či členové příslušné skupiny.³⁸ Zároveň o sobě jednotlivci uvažují jako o členech společnosti a příslušných sociálních skupin. Zájem skupiny převažuje nad zájmem jednotlivce. V zaměstnání tito jedinci preferují možnost se rozvíjet, učit se vědomostem a aplikovat své dovednosti do praxe.³⁹ Příkladem kolektivistických zemí je Indonésie, Japonsko, Korea, Latinská Amerika či Pákistán.⁴⁰

³³ HOFSTEDE, Geert a Jan Gert HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

³⁴ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

³⁵ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

³⁶ HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London and Beverly Hills: Sage Publications, 1984. ISBN 978-0-803-91306-6.

³⁷ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

³⁸ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

³⁹ HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London and Beverly Hills: Sage Publications, 1984. ISBN 978-0-803-91306-6.

⁴⁰ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

Dimenze maskulinity versus feminity (Masculinity vs Feminity – MAS) vyjadřuje míru vlivu mužských či ženských hodnot ve společnosti. Hodnoty a chování spojované s pohlavím se v různých kulturách odlišují. Hofstede zaznamenal několik charakteristik, které odlišují ženy a muže: sebevědomí, ambice, podmínky úspěchu, zaměstnání vs. rodina, vůdcovství a genderové role ve společnosti. Maskulinita ve společnosti představuje preferenci úspěchu, hrdinství, asertivity a materiální odměny za úspěch. Maskulinní společnost je považována za konkurenceschopnější, agresivnější a ambicióznější.⁴¹ Příkladem maskulinních zemí je Japonsko, Mexiko, Švýcarsko, Rakousko či Itálie.⁴² Opakem je poté femininní společnost, která preferuje spolupráci, skromnost, péči a kvalitní život. Zároveň se orientuje na konsensus.⁴³ Příkladem femininních zemí je Švédsko, Norsko, Holandsko či Kostarika.⁴⁴

Dimenze vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance – UAI) vyjadřuje postoj jedinců vůči nejistotě a nejednoznačnosti. Vyjadřuje směr, kterým se společnost vypořádá se skutečností, že budoucnost je vždy neznámá.⁴⁵ Společnosti s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě lidé ukládají peníze do bank, tzn. neinvestují, vyhýbají se konfliktům a dodržují pravidla. Mají rádi jistou práci, předem daný kariérní růst a mzdový plán i s ohledem na důchod.⁴⁶ Příkladem zemí s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou Řecko, Portugalsko, Uruguay, Japonsko, Francie či Španělsko.⁴⁷ Opakem jsou země s

⁴¹ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁴² Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁴³ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁴⁴ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁴⁵ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁴⁶ HOFSTEDE, Geert a Jan Gert HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

⁴⁷ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

nízkou mírou vyhýbání se nejistotě, ve kterých lidé často investují, jsou ochotni riskovat a přizpůsobit se změnám a jsou také více odolní vůči stresu.⁴⁸ Země s nízkou mírou averze vůči riziku jsou například Singapur, Jamajka, Dánsko, Švédsko či Velká Británie.⁴⁹

Dimenze dlouhodobé versus krátkodobé orientace (Long-term vs. Short-term orientation – LTO) vyjadřuje schopnost plánovat vzdálenou budoucnost. Krátkodobě orientované společnosti preferují zachování zažitých tradic a norem, preferují okamžité výsledky a plnění závazků. Na budoucí změny tyto země pohlížejí podezíravě.⁵⁰ Příkladem krátkodobě orientovaných kultur jsou Pákistán, Nigérie, Rusko a Filipínské ostrovy.⁵¹ Dlouhodobě orientované kultury připravují jednotlivce na budoucnost, ve které očekávají, že nastanou důležité události. Vzdělávání se a soutěživost přijímají jako přípravu na nastávající situace.⁵² Dlouhodobě orientované kultury jsou Čína, Korea, Japonsko či Brazílie.⁵³

Poslední dimenzí je požitkářství vs. zdrženlivost (Indulgence vs. Restraint – IND), ve které dlouhodobě orientované kultury vykazují znaky zdrženlivosti a krátkodobě orientované kultury vykazují znaky požitkářství. Zdrženlivé kultury zastávají potlačování osobních potřeb a regulaci společenskými normami.⁵⁴ Příkladem zdrženlivých kultur je Rusko, Čína, Litva, Lotyšsko či Estonsko.⁵⁵ Požitkářské kultury naproti tomu zastávají uspokojování potřeb a přirozenost lidských pudů, kterým se

⁴⁸ MEAD, Richard a Tim ANDREWS. *International management*. 4th ed. England: Wiley. 2009. ISBN 978-1-405-17399-5.

⁴⁹ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁵⁰ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁵¹ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁵² Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁵³ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁵⁴ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁵⁵ Geert Hofstede. *The 6-D model of national culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

jedinci nemají bránit.⁵⁶ Požitkářskou kulturu představují země jako Kanada, USA, Austrálie či Nový Zéland.⁵⁷

V závěru je nutné dodat, že Hofstedeho dimenze jsou kritizovány z důvodu generalizace na základě omezeného vzorku respondentů, z jednoho určitého prostředí, na celou společnost. Kritika také pramení z nízké reprezentativnosti národností.⁵⁸

2.2 Trompenaarsovy kulturní dimenze

Nizozemský výzkumník Fons Trompenaars představil model sedmi kulturních dimenzí: univerzalizmus vs. partikularismus, individualismus vs. kolektivismus, citlivost vs. neutralita, konkrétnost vs. neurčitost, výsledky vs. přisouzení, orientace v čase a vztah k přírodě.

Univerzalizmus vs. partikularismus je dimenze vyjadřující uplatnění pravidel a politik ve společnosti. Univerzalistické země prosazují pravidla a zásady ve společnosti, naproti tomu partikularistické země zastávají individuální přístup a upravují pravidla dle situace či zúčastněných lidí, pravidla tak nemusí být dodržována.⁵⁹ Univerzalistické země jsou například Rakousko, Německo, Švýcarsko a USA. Partikularistické země jsou Čína, Venezuela, Indonésie či Korea.⁶⁰

Individualismus vs. kolektivismus vyjadřuje míru, do které jedinci zakládají svou identitu a způsob chování s ohledem na dopad, který ponese jednotlivec nebo skupina. Individualistické země vnímají jedince jako nezávislé osoby, které jsou zaměřené na svůj osobní úspěch a nezávislost, do které jim

⁵⁶ Hofstede Insights. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

⁵⁷ Geert Hofstede. *The 6-D model of national culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

⁵⁸ MCSWEENEY, Brandon. Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith — a Failure of Analysis. *Human Relation* [online]. 2002, 55(1): 89-118 [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247717730_Hofstede's_Model_of_National_Cultural_Differences_and_their_Consequences_A_Triumph_of_Faith_-_a_Failure_of_Analysis

⁵⁹ MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

⁶⁰ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

dopomůže skupina. Příkladem individualistických zemí je USA, Argentina, Mexiko či Nigérie. Kolektivistické země vnímají jedince jako součást společnosti, ve které se usiluje o zlepšení výkonu jedinců tak, aby celá skupina prosperovala. Příkladem jsou Thajsko, Japonsko, Singapur.

Citlivost vs. neutralita vyjadřuje míru, do které jsou lidé ochotni vyjádřit emoce na veřejnosti. V neutrálních kulturách se emoce nedávají najevo a lidé tak skrývají své skutečné pocity. Tito jedinci se velmi dobře sebeovládají. Neutrální zemí je Japonsko, Singapur nebo Velká Británie. V citlivých zemích jsou akceptovány, a dokonce i povzbuzovány. Citlivá země je Mexiko, Itálie či Brazílie.⁶¹

Konkrétnost vs. neurčitost vyjadřuje míru, do jaké jsou společenské role ve společnosti integrovány či rozděleny. Konkrétnost popisuje země, které mají od sebe jasně oddělené role, které jedinec zastává. Příkladem je Švédsko, Německo, Kanada, Spojené království či USA. Neurčitost popisuje země, ve kterých jedinec vykonává více rolí najednou. Příkladem je Čína, Mexiko, Španělsko.

Výsledky vs. přisouzení popisuje jakým způsobem je lidem uznáván respekt a společenské postavení. Země založené na výsledcích přiznávají respekt na základě dosažených úspěchů, jako například v Rakousku, USA či Švýcarsku. Země založené na přisouzení přiznávají respekt a společenský status na základě připsání či zdědění původem či dosaženým vzděláním. Příkladem může být Egypt, Indonésie, Korea, Maďarsko.^{62 63}

Orientace v čase vyjadřuje závislost každodenních činností na minulosti či budoucnosti. Kultury s orientací na současnost plní každodenní činnosti v závislosti na minulost, naproti kultury oriento-

⁶¹ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁶² MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

⁶³ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

vané na budoucnost konají na základě budoucích předpovědí. Země s orientací na minulost a současnost jsou Francie, Španělsko či Portugalsko. Země s orientací na budoucnost jsou Čína, Japonsko, Švédsko či USA.^{64 65}

Vztah k přírodě u jednotlivých kultur vyjadřuje míru, do které lidé věří, že ovládají vnější prostředí či naopak prostředí ovládá je. Vnitřně orientované kultury věří na kontrolu vnějšího prostředí, která jim poskytne možnost mít svou budoucnost ve vlastních rukou. Příkladem je Austrálie, USA či Velká Británie. Kultury s vnější orientací uznávají život v souladu s vnějším prostředím, přírodou a okolnímu prostředí se přizpůsobují. Příkladem je Čína, Indie, Švédsko, Egypt, Korea.

2.3 Kulturní model Edvarda T. Halla

Dalším z autorů kulturních modelů je Edvard T. Hall, který popisuje kulturu na základě tří proměnných: prostor, čas a kontext. Kontext představuje míru, do které je pro jedince důležitý kontext zprávy stejně jako zpráva sama. Prostor představuje fyzický prostor, který jedinec považuje za osobní území. Čas vyjadřuje postoj společnosti vůči němu. Hall tvrdí, že kultury existují v následujících dualitách:

- Kontext: nízko kontextuální vs. vysoce kontextuální kultury,
- Čas: polychronní vs. monochronní kultury,
- Prostor: privátní vs. komunitní kultury.

Vysoce kontextuální kultury dávají velký význam kontextu, ve kterém probíhá komunikace. Což znamená, že verbální či psanou komunikaci nelze pochopit bez znalosti kontextu, ve kterém je informace komunikována. V některých kulturách lze pochopit zprávu jen se znalostí daných rituálů či tradic. Z toho důvodu často bývají tyto kultury rasově a etnicky homogenní, tradiční, uzavřené kolektivistické společnosti. Příkladem těchto kultur je Japonsko a Čína. Naproti tomu nízko kontextuální kultury nelpí na kontextu ani na tradicích či zvycích, dávají důraz primárně na význam verbální

⁶⁴ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁶⁵ THOMAS, David C. *Cross-cultural management: essential concepts*, 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1412939560.

komunikace. Ze samotné zprávy lze pochopit její význam. Příkladem těchto kultur je Německo, USA či Skandinávie.^{66 67}

Polychronní kultury a jejich členové se současně věnují více cílům najednou, snaží se integrovat pracovní i osobní život, čas vnímají relativně. Příkladem může být Francie, Španělsko, Mexiko, Brazílie, arabské státy. Monochronní kultury a jejich členové se nevěnují více cílům najednou, vždy pro ně dominuje některý z úkolů. Jedinci plní jednotlivé cíle postupně, oddělují pracovní a osobní život, také mají daný koncept času. Příkladem těchto kultur je Německo, USA, Skandinávie.

Privátní kultury vyžadují svůj osobní prostor. Tyto kultury jsou územně zaměřené, jelikož potřebují mít jasně vymezené hranice s jinými zeměmi. Příkladem těchto zemí je USA a Japonsko. Komunitní kultury nevyžadují soukromý prostor. Státu ani jedincům nevadí sdílet osobní prostor s jinými kulturami. Příkladem je Latinská Amerika a arabské státy.^{68 69}

2.4 Další modely

Model Kluckhohna a Strodtbecka

Model Kluckhohna a Strodtbecka je založený na orientaci hodnot jednotlivých kultur. Zároveň vychází z předpokladu, že pro všechny kultury existuje omezený počet společných problémů, na které existuje limitovaný počet řešení, a preference se v jednotlivých kulturách odlišují. Způsoby řešení problémů reprezentují danou kulturu. Autoři vytvořili 6 základních dimenzí.⁷⁰

⁶⁶ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁶⁷ MORAN, Robert T., HARRIS Philip R. a MORAN, Sarah V. *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. 8th ed. Amsterdam: Elsevier, 2011. ISBN 978-1-85617-923-2.

⁶⁸ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁶⁹ Lehrerinnenfortbildung. I. *Edward T. Hall: four distinguishing features (dimensions)* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://lehrerfortbildung-bw.de/u_berufsbezogen/wahl/fb1/kompcult/culpat/hall.htm

⁷⁰ YEGANEH, Hamid, ZHAN, Su a SAUERS, Daniel. The applicability of widely employed frameworks in cross-cultural management research. *Journal of Academic Research in Economics* [online]. 2009 [cit. 26.1.2022]. ISSN 20660855. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/46542980_THE_APPLICABILITY_OF_WIDELY_EMPLOYED_FRAMEWORKS_IN_CROSS-CULTURAL_MANAGEMENT_RESEARCH

Vztah k přírodě, jako první z dimenzí, si pokládá otázku: Co si lidé myslí o přírodě a svých povinnostech a právech ve vztahu k ní? V této dimenzi rozlišujeme tři roviny: nadvláda, podřízení a harmonie. Nadvláda zastává názoru, že lidé mají odpovědnost za ovládnutí přírody. Harmonie zastává názoru, že by lidé měli s přírodou spolupracovat k dosažení harmonie či balance. Podřízení zastává názoru, že by se jednotlivci měli podřít přírodě.

Víra v lidskou přirozenost si pokládá otázku: Co si lidé myslí o přesvědčeních a povaze jiných lidí? Tato dimenze má tři roviny: lidé dobří, zlí a lidé na pomezí. Dobrý člověk je definován jako sociálně orientovaný jedinec, zlého člověka představuje sobec.

Dimenze vztahů mezi lidmi si pokládá otázku: Jaké vztahy a závazky máme mít vůči ostatním? Tato dimenze rozlišuje tři roviny: individualismus, podružnost a lineárnost. Individualismus zastává sociální strukturu zodpovědnosti jen za sebe a rodinu. Podružnost zastává sociální strukturu skupin podobného postavení. Lineárnost zastává sociální struktury pevně daných hierarchických vztahů.

Dimenze charakteru lidské aktivity, si pokládá otázku: S jakým cílem konáme činnosti v organizaci? Dimenze rozlišuje tři roviny: bytí, integrování a dosahování. Bytí zastává žít momentem. Integrování zastává snahu o integraci společnosti v jeden celek. Dosahování zastává úsilí v plnění cílů.

Dimenze orientace v čase si pokládá otázku: Formuje se kultura dle minulých ověřených myšlenek nebo s cílem vytvořit lepší novou budoucnost? Dimenze rozlišuje tři roviny: minulost, současnost a budoucnost. Tzn. rozhodování dle minulých událostí, současných událostí či dle budoucích vyhlídek.

Pojetí prostoru si pokládá otázku: Pohlíží kultura na prostor a majetek jako na soukromou či veřejnou věc? Prostor může být veřejný, soukromý či kombinací. Soukromý prostor nelze narušit bez svolení, naproti tomu prostor veřejný patří všem a kdokoli ho může využít.^{71 72}

⁷¹ Yourceus.com. *Section 5: Models of Cultural Value Orientations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: <https://www.yourceus.com/pages/eth5556-section-five-models-of-cultural-value-orientations>

⁷² BHAGAT, Rabi S. a STEERS, Richard M. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge University Press, 2009. ISBN 978-0-521-87742-8.

Schwartz Value Survey

Shalom Schwartz je známý třemi kulturními dimenzemi, ale také identifikací deseti univerzálních lidských hodnot, které zrcadlí potřeby, sociální motivace a požadavky. Definování hodnot však pro diplomovou práci není významné jako kulturní dimenze. Schwartz rozlišil následující dimenze: vztah jednotlivce a skupiny, míra rovnosti v sociální skupině a role lidstva ve světě.^{73 74}

Dimenze vztahu jednotlivce a skupiny se zabývá mírou integrace jedinců do sociálních skupin. Tato dimenze má dvě roviny: konzervatismus a autonomie. Konzervatismus se vyznačuje mírou splynutí jedinců se společností, se kterou sdílí svůj život. Příkladem jsou Filipínské ostrovy, Singapur či Indonésie. Autonomie prosazuje jedinečnost a samostatnost. Vyskytuje se v Kanadě, Švýcarsku, Řecku či Velké Británii.

Míra rovnosti představuje míru, do které je rovnost mezi lidmi ceněna a očekávána. Opět má dvě roviny: hierarchie a rovnostářství. Hierarchické kultury upřednostňují hierarchické uspořádání ve společnosti. Jedinci jsou povinni plnit svou roli, jinak jsou sankciováni. Příkladem je Nigérie či Zimbabwe. Rovnostářství představuje svobodnou a spravedlivou společnost, která je tvořena sobě rovnými jedinci. Příkladem je Norsko, Švédsko či Finsko.

Role lidstva ve světě vyjadřuje míru, do které lidé prosazují své vlastní zájmy. Opět má dimenze dvě roviny: vítězství a harmonie. Vítězné kultury preferují sebeprosazení v okolním světě tak, aby byly hájeny osobní či skupinové zájmy. Příkladem je Izrael či Indie. Harmonické kultury přijímají svět takový, jaký je, pečují o něj a udržují ho. Příkladem je Slovinsko, Česká republika či Chile.^{75 76}

⁷³ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁷⁴ RAUDENSKÁ, Petra. Srovnatelnost Schwartzovy hodnotové škály v mezinárodních datech. *Sociologický časopis* [online] 50 (4): 547–580 [cit. 27.1.2022]. DOI: <http://dx.doi.org/10.13060/00380288.2014.50.4.108> Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-201404-0003_the-comparability-of-schwartz-s-human-values-scale-in-international-data.php?l=EN

⁷⁵ Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. *Part 1: Cultural Foundations* [online]. [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://assets.cambridge.org/97805218/77428/excerpt/9780521877428_excerpt.pdf

⁷⁶ SCHWARTZ, Shalom H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture* [online] 2012, 2(1) [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

3 TÝM

V této kapitole je nejprve krátce představen samotný pojem pracovní tým, s ním spojená týmová spolupráce a efektivní vedení týmu. Druhá část kapitoly se věnuje pojmu multikulturní tým, který je předmětem zkoumání praktické části diplomové práce. Nejprve je představen samotný pojem, dále výhody a nevýhody multikulturních pracovních týmů, jejich efektivní řízení, ale i zvládání kulturních rozdílů.

3.1 Definice pracovního týmu

Pracovní tým lze definovat jako menší skupinu lidí či spolupracovníků se vzájemně se doplňujícími se schopnostmi a dovednostmi, která je vytvořená za účelem odpovědného dosažení předem stanovených cílů.⁷⁷ Stuchlík definuje tým jako skupinu lidí, která je vysoce organizovaná prostřednictvím pravidel, příkazů, řádu a daných postupů. Zároveň je tým typický osobní blízkostí jednotlivých členů. Uvnitř týmu se časem formuje síla skupinové dynamiky, která utváří pocit „jeden za všechny, všichni za jednoho“.⁷⁸ Avšak v dnešní době je běžný mezinárodní pracovní tým, jehož členové pracují z odlišných míst po celém světě. Tyto týmy spojuje společný cíl, účel a společné pracovní úsilí. Přestože nevykazují znak tzv. „osobní blízkosti“, lze je považovat za právoplatné pracovní týmy.

Tým je charakteristický následujícími rysy:

- zahrnuje dva a více členů,
- členové týmu mají společný cíl nebo účel,
- v týmu jsou pevně definované týmové role a příslušné odpovědnosti,
- v týmu jsou zavedená pravidla, která všichni respektují,
- v týmu funguje efektivní komunikace a funkční řešení problémů,
- členové týmu jsou schopni reflektovat a hodnotit pracovní procesy,
- motivace pracovníků přichází z interní potřeby jedince,
- v týmu panuje silná důvěra a otevřenost.⁷⁹

⁷⁷ STÝBLO, Jiří, Urban, Jan a Vysokajová, Margerita. *Personalistika*. 4.vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2006. ISBN 978-80-7357-627-1.

⁷⁸ STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.

⁷⁹ KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

Týmy lze rozlišovat dle širokého spektra hledisek, jelikož každý tým je jedinečný. V následujících odstavcích jsou představena jen některá rozdělení, která se pojí se strukturou organizace.

- Dělení dle hierarchie v organizaci:
 - Týmy vrcholového managementu,
 - Týmy středního managementu pečující o chod a organizaci práce společnosti,
 - Projektové týmy řešící zadané úkoly a projekty ve vymezeném čase,
 - Provozní týmy dokončující zadané úkoly projektových týmů.⁸⁰
- Dělení dle typu činnosti:
 - Výrobní týmy vykonávající rutinní úkoly, se stálým počtem zaměstnanců,
 - Projektové týmy, konstruované na přechodné období, dosahující stejných cílů, se zaměstnanci z různých oddělení společnosti,
 - Poradenské týmy účelné k vyhledávání a sdílení informací pro management,
 - Akční týmy vykonávající opakující se činnosti za proměnných podmínek.⁸¹
- Dělení dle funkčnosti a strukturovanosti:
 - Funkční týmy, ve kterých pracují členové stejného oddělení s různými odpovědnostmi, a za vše odpovídá manažer, který aplikuje řízení shora dolů,
 - Mezi-funkční týmy, ve kterých pracují zaměstnanci různých oddělení společnosti a zabývají se specifickými úkoly, které vyžadují odlišné odborné znalosti,
 - Autonomně řízené týmy, ve kterých pracují zaměstnanci patřící do stejné organizace, ale operují bez manažerů, jsou sami sobě lídry,⁸²
 - Virtuální týmy jsou skupiny pracovníků, kteří využívají moderních komunikačních technologií k plnění své pracovní náplně. Jejich členové často pracují v různých pobočkách dané firmy, ať už v jedné zemi či mezinárodně, tudíž se často nesetkávají.⁸³

⁸⁰ VYTLAČIL, Milan a MAŠÍN, Ivan. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. ISBN 978-80-902235-2-4.

⁸¹ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁸² Pragmatic Thinking. *4 types of teams you'll find in organisations* [online]. [cit. 2.2.2022]. Dostupné z: <https://pragmaticthinking.com/blog/types-of-teams/>

⁸³ EVANGELU, Jaroslav Ester. *Virtuální tým*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.

Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je základním atributem kvalitního fungování týmu. Je to cílená a koordinovaná činnost, která je typická propojením aktivit členů skupiny. Týmový hráč přispívá v týmu svým osobním názorem, ale akceptuje nápady a názory jiných členů týmu. Aby byla týmová spolupráce efektivní, je nutná důvěra, solidarita a vřelé společenské vztahy. Zároveň je nutné vnímat členy týmu za sobě rovné partnery jak ve schopnostech, dovednostech, ale i v názorech. Rozhodování by mělo probíhat ve shodě všech členů a spolupráce by měla mít svá pravidla.⁸⁴ Propojením specializace jednotlivých členů týmu a vzájemné kooperace produkuje tým efektivní práci a vzniká tak synergický efekt, který vyjadřuje vyšší výkon celku oproti součtu výkonu jednotlivců. V zásadě synergický efekt celého týmu přináší vyšší výkon, než pokud by jednotlivci vykonávali práci odděleně.⁸⁵ Efektivní týmová spolupráce se projevuje na výkonu celé společnosti.

Vedení týmu

Důležitým aspektem týmové spolupráce je i samotné vedení týmu, leadership. Správným vedením manažer přiměje zaměstnance k plnění zadaných úkolů. V oblasti vedení manažer také přijímá rozhodnutí, vytváří vize, stanovuje cíle a poskytuje své znalosti a schopnosti nezbytné k dosažení stanovených cílů.⁸⁶ Správné vedení lze uplatňovat využitím několika známých technik, které by si měl osvojit každý z manažerů. Těmi jsou: motivace, vize, charisma a tvorba věrných následovníků.⁸⁷

Každý z lídrů musí umět motivovat své podřízené, ale i kolegy. Motivace je vnitřní proces, který vede k dosažení určitých cílů. Manažeři motivují zaměstnance směrem, ve kterém dosahují tížených výsledků, ať už prostřednictvím možnosti zvýšení platu, podílem ve firmě nebo jen pouhou pochvalou. Dále je nutné pro manažera stanovit vizi, tedy pozitivní směr, kterým se organizace ubírá. Vize zahrnuje i kroky, prostřednictvím kterých dosáhne společnost stanoveného cíle.⁸⁸ Charisma je nedíl-

⁸⁴ MUHLEISEN, Stefan a OBERHUBER, Nadine. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

⁸⁵ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-39-4.

⁸⁶ DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

⁸⁷ Harvard Business School Publishing. *Leading People: Expert Solutions to Every Day*. Harvard Business Press, 2006. ISBN 1-4221-0349-8.

⁸⁸ OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-17262-3.

nou součástí leadershipu. Charismatický lídr využívá své dobré komunikační schopnosti, přesvědčivost, sebejistotu, empatii, okouzlivost a šarm k ovlivnění členů týmu, tak aby dosahovali stanovených cílů. A naposledy, správný lídr musí umět uspokojit očekávání svých zaměstnanců a reprodukovat hodnoty členů týmu při výkonu práce. Jen tak mu budou zaměstnanci věrní a budou ho následovat.⁸⁹

3.2 Multikulturní tým

Dnešní doba globalizace s sebou přináší mobilitu zaměstnanců, a proto se velmi často setkáváme s pojmem mezinárodní či multikulturní tým. S multikulturním týmem se nejčastěji setkáme v nadnárodních společnostech. Samotný multikulturní tým má stejnou definici, jako tým běžný, avšak je složený ze členů, kteří pochází minimálně ze dvou či více odlišných zemí a tím i z odlišných kultur. Tento druh pracovního týmu má velkou konkurenční výhodu pro dané společnosti, jelikož jeho členové mají odlišné zkušenosti, přístupy, názory či jen samotné myšlenkové proudy.⁹⁰ Aby byl tým pro společnost efektivní, musí mít vedoucího pracovníka, který má nutné interkulturní kompetence, ale i členy, kteří umí a jsou ochotni navazovat vztahy s dalšími členy odlišných kultur. Jednotliví členové týmu by měli být tolerantní a přizpůsobiví vůči odlišným kulturám, zároveň by měli být chápaví vůči jiným kulturám, měli by být schopni přijímat a zpracovávat informace z odlišných prostředí, rozvíjet vzájemnou spolupráci a chápat, že to, co je účinné v jedné zemi neznamena účinnost v zemi jiné. Každý národ, každá kultura má jiné hodnoty, jiný způsob komunikace, přístup k plnění úkolů, přístup ke vztahům na pracovišti, a proto je nutné zaměstnance vzdělávat v oblasti kulturní diverzity na pracovišti.^{91 92} Pokud tolerance vůči kulturám na pracovišti neexistuje, týmy se mohou potýkat se závažnými problémy, ale i se sníženou efektivitou práce.

⁸⁹ PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

⁹⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-39-4.

⁹¹ MATVEEV, V. Alexei a MILTER, Richard G. The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management* [online]. 2004, 104-11 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590410556827/full/html>

⁹² HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan a MINKOV, Michael. *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill, 2010. ISBN 978-0-07-177015-6.

Výhody mezinárodních týmů

Mezinárodní týmy přinášejí společností mnoho výhod, jako například zvýšenou produktivitu práce a vysokou inovativnost v důsledku odlišných zkušeností členů týmu. Zároveň přináší společnosti odlišný pohled na potřeby zákazníků, a z toho vyplývající možnost firmy nabízet širší spektrum produktů a služeb veřejnosti. U organizace s mezinárodním týmem lze předpokládat lepší cílení na zahraniční zákazníky vytvářením efektivních marketingových strategií a specifických produktů/služeb dle zkušeností svých zaměstnanců.

Kulturní diverzita na pracovišti přináší mnoho úhlů pohledů a zkušeností, a proto tyto týmy přicházejí s řešením, nápady, které by monokulturní týmy pravděpodobně nikdy neprodukovaly. Multikulturní týmy jsou kreativnější než monokulturní týmy v důsledku odlišných úhlů pohledu na zadané úkoly, odlišných zkušeností, uvažování a zpracování informací. Proto tyto týmy přichází s více variantami řešení různých problémů. Multikulturní týmy primárně řeší složité úkoly, naopak monokulturní týmy se věnují spíše úkolům rutinním.^{93 94}

Pokud jednotliví členové týmu porozumí kulturním odlišnostem a naučí se s nimi pracovat, vede pak tato efektivní spolupráce k vytvoření příjemného a dynamického pracovního prostředí, které zvyšuje efektivitu a produktivitu celého týmu.

Kulturní diverzita podporuje osobní růst členů týmu, rozvíjí jejich měkké dovednosti. Zaměstnanci prostřednictvím dennodenního střetu s různými osobnostmi odbourávají očekávání a předsudky vůči jiným kulturám. Lidé se tak stávají otevřenější, tolerantnější a flexibilnější vůči novým výzvám. Dennodenně získávají nové zkušenosti a díky vzájemné spolupráci se učí novým dovednostem.⁹⁵

⁹³ STEVENS, Flannery G., PLAUT, Viktoria a SANCHEZ-BURKS, Jeffrey. Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* [online]. 2008, 44(1), 116-133 [cit. 5.2.2022]. DOI: 10.1177/0021886308314460. ISSN 00218863. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242151238_Unlocking_the_Benefits_of_DiversityAll-Inclusive_Multiculturalism_and_Positive_Organizational_Change

⁹⁴ LOUIS, Meryl R. a SUTTON, Robert I. Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations* [online]. 1991, 44(1), 55–76 [cit. 5.2.2022]. DOI: 10.1177/001872679104400104. ISSN 1741282X. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679104400104>

⁹⁵ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3.

Nevýhody a problémy mezinárodních týmů

Kulturní diverzita na pracovišti může způsobit konflikty mezi členy týmu odlišné národnosti. Omezená znalost či dosavadní zkušenosti s jinými kulturami mohou vést k stereotypům a předsudkům, k etnocentrickému chování, zaujatému a povrchnímu vnímání, a nakonec i k diskriminaci, rasismu či separaci. Lidé pak často kategorizují členy jiné skupiny dle vlastní kultury a ignorují tak zřejmé rozdíly.⁹⁶

Zásadním problémem, kterému mezinárodní týmy čelí, je komunikace, a proto se této tématice věnuje celá následující kapitola 4.

Problémy na pracovišti, spojené s kulturní diverzitou, mohou vznikat i v důsledku odlišného vnímání pracovní kultury členů týmu. Pracovní kultura se liší po celém světě, stejně tak přístup vůči autoritám. Některé kultury uznávají ploché organizační struktury, zatímco jiné formálně hierarchické. Chování, které je v jedné kultuře vnímáno jako úctyhodné, nemusí být stejně vnímáno v kultuře jiné. Příkladem je předpoklad hierarchických organizačních struktur, že se zaměstnanci bude zacházeno dle jejich postavení. Naopak v kulturách s plochými organizačními strukturami to tak není. Pokud nejsou členové tyto rozdíly schopni reflektovat a respektovat, může v týmu vzniknout konflikt. Dále se v týmu, v souvislosti s pracovní kulturou, setkáváme s odlišnými přístupy k prosazování se v kolektivu. V západních zemích, jsou lidé zvyklí prosazovat své názory v kolektivu, naopak v asijských zemích se lidé při prosazování necítí komfortně.⁹⁷

Další z problémových oblastí je rozhodování. Odlišné kultury přistupují k formě a rychlosti rozhodování odlišně. Konflikt vzniká v situacích, kdy zaměstnanci cítí, že bylo rozhodnutí přijato příliš rychle či pomalu nebo příliš analyticky či instinktivně. Západní země jsou typické svou rychlostí rozhodování, kdežto v asijských zemích je rozhodování proces založený na důkladné analýze.

Komunikace a interakce mezi členy mezinárodního týmu často zahrnuje předsudky a stereotypy o jiných kulturách. Předsudky a stereotypy jsou myšlenky, postoje či názory, které členové jedné kultury sdílejí vůči kultuře jiné. Předávají se z generace na generaci, a proto je jejich změna velmi

⁹⁶ Grin. *Communication in Multicultural Teams. Do Cultural Differences Imply Unbearable Challenges or Opportunities for Success?* [online]. 2020 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.grin.com/document/988004>

⁹⁷ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

těžká. Negativní stereotypy mohou vážně narušit morálku ve společnosti a ovlivnit její produktivitu.⁹⁸ Dále se na pracovišti můžeme setkat s diskriminací a rasismem, které často vznikají na základě vzájemné soudržnosti členů stejných skupin. Ty poté mohou diskriminovat a vyčleňovat jedince pocházející z jiných kultur.⁹⁹

Kulturní diverzita na pracovišti v sobě zahrnuje také mnoho odlišných názorů, které pokud se neshodují, mohou vyvolávat nadbytečný stres a hádky mezi zaměstnanci. Nadbytečný stres na pracovišti může způsobit zpomalení projektů a neefektivnost celé organizace.¹⁰⁰

Kulturně založené problémy mohou také vznikat v oblasti řízení zaměstnanců mezinárodních pracovních týmů. Manažeři musí adaptovat jednotlivé strategie na požadavky, potřeby a očekávání mezinárodních zaměstnanců. Pokud tak manažer neudělá, je možné, že se tým s manažerem vzájemně neasimilují a mnohou tak vznikají budoucí problémy.¹⁰¹

Konflikt může vznikat v mnoha oblastech firmy od plánování, manažerských a administrativních procesů, komunikace, definování cílů, alokace zdrojů, osobních vztazích, struktury odměn a hodnocení výkonu, pracovní politiky, vedení až po strukturu a rozdělení rolí.

Kulturní šok

V multikulturním prostředí se také setkáváme s pojmem kulturní šok, který nelze zařadit ani do jedné z kategorií výhod či nevýhod mezinárodního prostředí. Kulturní šok je pocit nejistoty, zmatku či úzkosti, který může nastat při příjezdu jedinců do nové země nebo při střetu s odlišnými kulturami

⁹⁸ Team Building and Incentive. *Advantages and challenges of working in a multicultural team* [online]. 29.7.2019 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.teambuildingincentive.com/working-multicultural-team/>

⁹⁹ WRIGHT, Norman S. a DREWERY, Glyn P. Forming cohesion in culturally heterogeneous teams: Differences in Japanese, Pacific Islander and Anglo experiences. *Cross Cultural Management: An International Journal* [online]. 2006, 13(1), 43–53 [cit. 5.2.2022]. DOI: 10.1108/13527600610643475. ISSN 1352-7606. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527600610643475/full/html?queryID=0%2F5406803>

¹⁰⁰ Team Building and Incentive. *Advantages and challenges of working in a multicultural team* [online]. 29.7.2019 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.teambuildingincentive.com/working-multicultural-team/>

¹⁰¹ Grin. *Communication in Multicultural Teams. Do Cultural Differences Imply Unbearable Challenges or Opportunities for Success?* [online]. 2020 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.grin.com/document/988004>

a prostředím. Kulturní šok je negativní prožívání jedince, ale i pozitivní, pokud se jedinec kultuře přizpůsobí a překoná bariéry, podporuje tím tak svůj osobní růst.¹⁰²

Přestože kulturní šok probíhá u každého jiným způsobem, lze definovat několik fází, kterými většina lidí prochází, než se přizpůsobí novému prostředí. Jako první je fáze líbánek, která se vyznačuje nadšením jedinců při příjezdu do nového prostředí. Jedinci prvně vnímají kulturní změnu jako dobrodružství, ale pokud v zemi setrvávají déle, přechází do fáze frustrace. Frustrace se vyznačuje dezorientací a podrážděním. Lidé cítí únavu z neustálého nepochopení, mohou být frustrováni zahlcením novou kulturou či jazykovou bariérou, což se projevuje podrážděností, depresemi, steskem po domově, únavou. Fáze frustrace přechází do fáze adaptace, která se vyznačuje postupnou asimilací nové kultury. Frustrace začíná ustupovat, jedinci dosáhnou porozumění okolním kulturním podmínkám. A jako poslední je fáze přijetí, která se vyznačuje radostí z nového domova. Jedinec překonal prvotní překážky a nedorozumění.¹⁰³

Kulturní šok lze zmírnit několika možnými kroky. Před příjezdem do nové země by se měl jedinec připravit na kulturní šok, který ho pravděpodobně čeká. Dále by se měl předem seznámit s kulturou, ve které bude pobývat, aby tak eliminoval budoucí dezorientaci a stres při střetu s novou kulturou. Jedinec by se měl také snažit přijmout novou kulturu, jejich normy a způsob chování. Přestože je běžné, že jedinci nepřijmou všechny aspekty nové kultury, je zásadní mít respekt a být tolerantní vůči novým zvykům, tradicím. Podpora rodiny či přátel je v těchto situacích stěžejní, jelikož pravidelný kontakt představuje pro jedince pocit bezpečí, eliminuje tak deprese či úzkosti.¹⁰⁴

Efektivní řízení mezinárodního týmu

Různorodá pracovní síla se v dnešním globálním a mobilním světě stala normou pro velké i malé podniky.¹⁰⁵ Aby byly multikulturní týmy efektivní, je nutné, aby tým řídil kompetentní manažer a

¹⁰² Investopedia. *Culture Shock* [online]. 2021 [cit. 6.2.2022]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp>

¹⁰³ Bureau of Educational and Cultural Affairs: Exchange Programs. *Adjusting to a New Culture* [online]. [cit. 6.2.2022]. Dostupné z: <https://exchanges.state.gov/non-us/adjusting-new-culture>

¹⁰⁴ XIA, Junzi. Analysis of Impact of Culture Shock on Individual Psychology. *International Journal of Psychological Studies* [online]. 2009, 1(2), 98–101 [cit. 6.2.2022]. Dostupné z: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1969407063/1969407063.pdf>

¹⁰⁵ BAŇOUC, Hynek. *Mezinárodní organizace*. Brno: Masarykova univerzita v Brně; Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2000. ISN 80-210-2472-7.

firma měla dostatečné povědomí, jak s těmito týmy zacházet. Cílem efektivního řízení mezinárodních týmů je synergický efekt vyplývající ze zužitkování kulturní diverzity zaměstnanců. Aby tým efektivně fungoval, musí současně působit následující faktory:

- závazek firmy, vrcholového vedení a zaměstnanců k rozvoji diverzity,
- propagace a podpora diverzity v celopodnikových strukturách a procesech,
- rozvoj a školení mezikulturních kompetencí a dovedností zvládání konfliktů.¹⁰⁶

Každý vedoucí pracovník, který řídí multikulturní tým, musí být mezikulturně kompetentní. Což v zásadě znamená:

- vysokou úroveň kulturní flexibility – otevřenost a pozitivní přístup k diverzitě,
- nízký pocit etnocentrismu,
- jazyk a komunikační dovednosti, na základě kterých, je vedoucí pracovník schopný prezentovat vlastní nápady, potřeby, plán efektivní komunikace, plán překonání komunikačních bariér atp. všem kulturám,
- budování týmové spolupráce, budování důvěry, koordinace problémů kulturní diverzity,
- leadership v rozvoji týmu, motivace, talent management,
- pomoc v orientaci pracovních vztahů,
- budovat povědomí mezi spolupracovníky o kulturních rozdílech.^{107 108}

Mezikulturní kompetence manažer nejlépe získá mezikulturním školením v kombinaci s pracovními zkušenostmi v mezinárodním týmu. Manažer týmu by však měl zároveň mít schopnost nadhledu, orientaci na cíl, měl by umět delegovat úkoly podřízeným, umět se rozhodnout, plnit úkoly ve stanovený čas, jednat férově, dodržovat časové plány stanovených cílů, být týmovým hráčem, umět

¹⁰⁶ Training Magazine. *Managing Diversity: 10 Steps to Multicultural Team Success* [online]. 14.11.2016 [cit. 7.2.2022]. Dostupné z: <https://trainingmag.com/managing-diversity-10-steps-to-multicultural-team-success/>

¹⁰⁷ CHEVRIER, Sylvie. Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*. [online]. 2003, 38(2), 141–149 [cit. 7.2.2022]. DOI: [10.1016/S1090-9516\(03\)00007-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(03)00007-5) Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/222549889_Cross-cultural_management_in_multinational_project_groups

¹⁰⁸ ŽUFAN, Jan. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

komunikovat a informovat, ale i naslouchat, iniciovat zapojení členů týmu při tvorbě nových nápadů, důvěřovat jim a pomáhat jim se rozvíjet.¹⁰⁹

Dále je pro efektivní řízení multikulturního týmu vhodné umožnit osobní seznámení členů týmu v začátcích projektu, a tak umožnit budování vzájemných vztahů a důvěry k odlišným kulturám. Vzájemné seznámení předchází budoucím konfliktům. V multikulturních týmech mohou lidé mít podobné vzdělání, profesní zkušenosti a zkušenosti ze stejného odvětví, zároveň se však mohou lišit v předpokladech o kariérním postupu, možnostech vzdělávání, kultuře atp.¹¹⁰

Manažer musí se zaměstnanci projednat jejich pracovní očekávání, jelikož se v jednotlivých kulturách liší představy o komunikaci, rozvoji, pracovní hierarchii atp. Vyjasnění očekávání je pro všechny týmy důležité, ale obzvláště pro multikulturní týmy.

Manažer také musí ke komunikaci zvolit vhodný komunikační kanál a časové pásmo, jelikož je v dnešní době obvyklé, že nejsou všichni členové týmu alokováni v dané zemi, pracují virtuálně z jiného časového pásma, z jiné země.

Stejně tak musí manažer zvolit vhodný způsob hodnocení zaměstnanců. Druh hodnocení či zpětné vazby k pracovnímu výkonu musí být podřízen očekávání a kultuře, ze které zaměstnanec pochází. Některé kultury považují veřejnou kritiku za nevhodnou a jiné ji vnímají opačně. Pokud se kritika týká většího počtu zaměstnanců, je tak vhodné přizvat kulturního facilitátora či mediátora.¹¹¹ Faktorem úspěchu týmu je synergie jednotlivých členů týmu.¹¹²

Zvládání multikulturních rozdílů

Společnosti a manažeři, kteří vedou mezinárodní pracovní týmy, musí být připraveni na zvládání multikulturních rozdílů. Respektive jak se s kulturními rozdíly vypořádat a jak předcházet možným

¹⁰⁹ FORSYTH, Donelson R. *Group Dynamics*. Boston: Cengage Learning, Inc., 2019. ISBN 978-1-337-40885-1.

¹¹⁰ LIGS University. *Jak efektivně řídit mezinárodní týmy* [online]. [cit. 7.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/jak-efektivne-ridit-mezinarodni-tymy>

¹¹¹ Training Magazine. *Managing Diversity: 10 Steps to Multicultural Team Success* [online]. 14.11.2016 [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://trainingmag.com/managing-diversity-10-steps-to-multicultural-team-success/>

¹¹² HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-39-4.

konfliktům. V předchozím textu bylo naznačeno, jak řídit multikulturní týmy, jaké charakteristické rysy by měl mít vedoucí pracovník a jaké kroky by měly být podstoupeny pro to, aby byl tým efektivní. V následujících odstavcích budou představeny techniky, prostřednictvím kterých lze zvládat kulturní diverzitu zaměstnanců.

Ke zvládnutí multikulturních rozdílů členy týmu či manažery je nutné ovládat interkulturní kompetence. Prostřednictvím těchto kompetencí jsou jedinci schopni ovládat, chápat a řešit multikulturní situace. Zároveň i zvládat a řešit úkoly jednotlivých týmů. Tyto kompetence však zahrnují i interpersonální dovednosti, jako například schopnost porozumět rozdílům v komunikačních stylech jednotlivých kultur, flexibilitu při nedorozumění s členy týmu, empatie, tolerance a trpělivost v interkulturních situacích. Interkulturní kompetence lze získat prostřednictvím interkulturního učení, které může být i ve formě interkulturního tréninku.¹¹³

Interkulturní trénink je nová forma vzdělávání se o jiných kulturách. Tyto tréninky mají formu:

- školení, které je zaměřené na faktické informace o daných zemích,
- školení, které je zaměřené na studium případových studií či na rozbor typického chování daných kultur,
- školení zaměřené na komunikaci a přímý kontakt s odlišnými kulturami,
- školení zaměřené na efektivní týmovou spolupráci a řešení konfliktů,
- školení jako kulturní asimilátor, kombinace předchozích.¹¹⁴

Interkulturní vzdělávání a výcvik má za cíl rozvíjet interkulturní kompetence jedinců připravujících se na zahraniční pracovní pobyt nebo členů mezinárodního týmu. Cílem tedy je minimalizace výskytu nedorozumění mezi členy týmu, zároveň i zmírnění kulturního šoku.

¹¹³ CONGDEN, Steven W., MATVEEV, Alexei V. a DESPLACES, David E. Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management* [online]. 2009, 12 (2). 73–89 [cit. 7.2.202]. Dostupné z: <https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/18202>

¹¹⁴ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

Další z technik jsou orientační workshopy pro nové členy týmu, které mají za účel naučit zaměstnance citlivosti vůči jiným kulturám, naučit se vnímat rozdíly v praktikách jednotlivých kultur, porovnat vzájemná očekávání, zjistit informace o projektových partnerech, ale i o daném projektu, a to vše s poradenstvím externího kouče v oblasti managementu multikulturního týmu.¹¹⁵

Každý z těchto vzdělávacích programů, tréninků, školení pro multikulturní zaměstnance musí dodržovat následující kroky. Nejprve musí být identifikovány a zanalyzovány vzdělávací potřeby a interkulturní schopnosti daného jedince, zároveň musí být stanoveny cíle vzdělávání, agenda vzdělávacího programu věnující se jak specifickým, tak obecným kulturním aspektům a na konci každého programu musí proběhnout evaluace výsledků.¹¹⁶

¹¹⁵ NOVÝ, Ivan. Interkulturní řízení a management. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2007, 15(2), 71-90 [cit. 10.2.2022]. DOI: 10.18267/j.aop.50. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/294280815_Interkulturni_rizeni_a_management

¹¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

4 KOMUNIKACE

Poslední kapitola teoretické části práce se věnuje problematice komunikace v mezinárodním týmu, jak již bylo avizováno v předchozí kapitole. Komunikace je sdílením a zprostředkováním informací pomocí znaků a symbolů mezi lidmi. Je formou mezilidského dorozumívání prostřednictvím jazyka a jiných prostředků, jako například dynamiky, intonace, hlasu aj. Komunikace existuje v mnoha formách jako například: ústní či písemná, přímá či nepřímá, soukromá či veřejná, formální či neformální atp.¹¹⁷

Zájem o komunikaci a její efektivní využívání vzrůstá, jelikož společnosti neustále expandují a rozšiřují svou globální pracovní sílu, spolupráce s lidmi z celého světa se stává novou realitou. Přestože expandování mezinárodních společností a kulturní diverzita týmu představují nové výzvy k řešení, jako jsou například rozdílná časová pásma, kulturní a komunikační odlišnosti, mohou mezinárodní týmy nabídnout mnoho výhod.¹¹⁸ Pro komunikaci mezi odlišnými kulturami, národy a etniky se využívá pojem interkulturní komunikace.

4.1 Interkulturní komunikace

Interkulturní komunikace označuje proces interakce a komunikace, ve kterém jsou účastníci členy odlišných jazykově a/nebo kulturně odlišných ras, národů, etnik, ale i náboženských společenství. Komunikace je poté určena specifickými rysy komunikace minimálně dvou účastníků kulturně odlišných zemí.¹¹⁹

K efektivní komunikaci mezi členy odlišných kultur není dostačující jen znalost jazyka příslušné kultury či společný jazyk určený ke komunikaci. Také je nutné znát kontext situace, způsoby neverbálního vyjadřování, využívání slov či frází, vhodnost témat a další kulturní aspekty.

¹¹⁷ NIKLESOVÁ, Dana. Characteristic, Goals and Problems of Intercultural Communication. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2006 (4), 63-68 [cit. 10.2.2022]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/prg/jnlaop/v2006y2006i4id104p63-68.html>

¹¹⁸ CERIDIAN. *7 ways to successfully manage international teams* [online]. 4.1.2018 [cit. 10.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ceridian.com/blog/7-ways-to-successfully-manage-international-teams>

¹¹⁹ MORAN, Robert T., HARRIS Philip R. a MORAN, Sarah V. *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success*. 8th ed. Amsterdam: Elsevier, 2011. ISBN 978-1-85617-923-2.

Součástí interkulturní komunikace, stejně jako běžné komunikace, je její verbální i neverbální vyjádření. Verbální komunikace představuje řeč a písmo typické pro danou společnost, obsahuje význam informací, ale i mimoslovní zvukové projevy. Interkulturní verbální komunikace je závislá na správné interpretaci a slovní zásobě. Neverbální komunikace představuje mimoslovní komunikaci, která využívá neverbální prostředky jako je fyzický odstup, mimika (vyjadřování výrazem tváře), gestikulace (pohyby těla), hlas, oční kontakt a haptika (kontakt hmatem). Každá kultura využívá jiný způsob neverbální komunikace, a proto je nutné se prvně o rozdílech vzdělat.¹²⁰

4.2 Komunikační bariéry

Jak již bylo řečeno ve třetí kapitole, komunikace je jednou z hlavních ohnisek problémů v mezinárodních týmech. Velký problém tvoří samotný způsob komunikace a následný vznik nedorozumění, který pramení z kulturní diverzity zaměstnanců. V interkulturní komunikaci se vyskytuje mnoho problémů a překážek jako například stereotypy, etnocentrismus, rasismus, předsudky, jazyk a mnoho dalších, které jsou představeny v následující textu.

První překážkou je úzkost, která je většinou spojena s novým prostředím a strachem z neznámého prostředí. V případě strachu z neznámého jedinec neví, co se od něj očekává, a proto je přirozené, že jedinec ovlivněný nervozitou v komunikaci chybuje.

Druhou bariérou je předpoklad vzájemné podobnosti kultur. Pokud jedinec předpokládá vzájemnou podobnost kultur, často se stává, že přehlédne důležité rozdíly a v komunikaci dochází k nedorozumění. Naopak pokud jedinec předpokládá vzájemnou kulturní odlišnost, může přehlédnout to, co mají kultury společné. V interkulturní komunikaci je důležité nic nepředpokládat.

Samotný jazyk je velmi častou bariérou v multikulturním prostředí. Jedinci, kteří nevyužívají stejný jazyk, či dokonale neovládají společně zvolený jazyk, mohou mít problémy v interpretaci. Dokonce ani lidé, kteří mluví stejným jazykem, často nemají stejné chápání významu slov. Jazyková bariéra právě vzniká již v případě významu slov, vzhledem k tomu, že v určitém jazyce nemusí existovat stejný význam pro slova jazyka druhého. Komunikační bariéra vzniká také v případě idiomů, které

¹²⁰ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

mohou být pro cizince obtížně pochopitelné či v překladu nesmyslné (například „zlom vaz“). Jazyková bariéra se také projevuje v překladu myšlenek či tradičních konceptů, které nejsou stejným způsobem chápány v odlišných kulturách.¹²¹

Etnocentrismus, jako další z komunikačních bariér, vyjadřuje subjektivní hodnocení určité kultury na základě měřítka kultury své. Často se projevuje formou negativního hodnocení či postoje vůči jiné kultuře. Je součástí a má vliv na každou společenskou interakci, jelikož brání jedinci k pochopení způsobů komunikace odlišných kultur.¹²² Etnocentričtí jedinci považují styl a způsob jejich života za ten správný a vnímají tak jiné přístupy jako nesprávné. Z toho důvodu považují svou kulturu za nadřazenou, a nemají snahu pochopit kulturní rozdíly jednotlivých etnik či národů.¹²³

Stereotypy jsou charakteristické rysy, které jsou spojované s určitou sociální skupinou. Jsou atributy, které generalizují popis určité skupiny (např. „Američané jsou hluční“). Zjednodušení charakteristik kultur vede k přehlížení individuálních charakteristik, což často způsobuje nepochopení. Stereotypy tak brání skutečnému osobnímu porozumění. Měnit stereotypy je těžké, jelikož jsou předávány generačně.¹²⁴ Stereotypy lze vnímat i pozitivně, jelikož připravují jedince na střet s cizí kulturou a snižují tak kulturní šok. Snižování pravděpodobnosti kulturního šoku je velmi důležité pro bezkonfliktní komunikaci, redukci nedorozumění a vyvarování se nepříjemným situacím.¹²⁵

¹²¹ KELES, Yener. What Intercultural Communication Barriers do Exchange Students of Erasmus Program have During Their Stay in Turkey, Mugla? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2013, 1513-1524 [cit. 10.2.2022]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.01.219. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/271609787_What_Intercultural_Communication_Barriers_do_Exchange_Students_of_Erasmus_Program_have_During_Their_Stay_in_Turkey_Mugla

¹²² HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan a MINKOV, Michael. *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill, 2010. ISBN 978-0-07-177015-6.

¹²³ KELES, Yener. What Intercultural Communication Barriers do Exchange Students of Erasmus Program have During Their Stay in Turkey, Mugla? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2013, 1513-1524 [cit. 10.2.2022]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.01.219. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/271609787_What_Intercultural_Communication_Barriers_do_Exchange_Students_of_Erasmus_Program_have_During_Their_Stay_in_Turkey_Mugla

¹²⁴ LONG, Christopher. *Intercultural Communication and Stereotypes* [online]. 2015 [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: https://www.tohoku-gakuin.ac.jp/research/journal/bk2015/pdf/no01_05.pdf

¹²⁵ YURALEVICH, P. a YATSYNA, A. *Functions and Meanings of Stereotypes in Intercultural Communication* [online]. 2019 [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/240251/1/Yuralevich_Yatsyna_Functions%20and%20meanings%20of%20stereotypes.pdf

Předsudky mohou být negativním či pozitivním postojem a vztahem vůči jednotlivci či skupině lidí. Jsou založené výhradně na příslušnosti k určité sociální skupině, jako je pohlaví, rasa, etnický původ, národnost, sociální třída, náboženství, sexuální orientace, profese a mnoho dalších. Mají mnoho podob. Některé nelze odhalit (neúmyslné), jiné lze, jelikož jsou velmi dobře viditelné (úmyslné). Rozlišujeme několik druhů předsudků:

- Venkovský rasismus se vyznačuje vírou v méněcennost určitých kultur. Historickým příkladem je zacházení s domorodými skupinami po celém světě.
- Symbolický rasismus se vyznačuje negativními pocity členů jedné kultury vůči kultuře jiné, v důsledku obav z ohrožení vlastní kultury.
- Tokenismus se vyznačuje předsudky, které je velmi obtížné odhalit. Vyjadřuje negativní postoj vůči členům jiné kulturní skupiny. Příkladem je pracovní nábor firmy, ve které jsou ženy a národnostní menšiny použity k přesvědčení, že je organizace antidiskriminační.
- Zaujetí vyjadřuje postoj jednice vůči interakci s lidmi, jejichž chování vnímá jako nepříjemné až nemorální. V zásadě je to záměrné vyhýbání se interakci s odlišnými kulturami.
- Separace představuje případ, ve kterém se jedinec rozhodne stýkat pouze s jedinci stejné kulturní příslušnosti. Tento typ předsudku hraničí s rasismem a diskriminací.¹²⁶

Poslední komunikační bariérou je nevhodná interpretace neverbální komunikace. Aby komunikace probíhala efektivně, musí být správně interpretována jak verbální, tak neverbální komunikace. Při špatné interpretaci jedné z nich se význam vytrácí či mění. Význam jednotlivých atributů neverbální komunikace je v různých kulturách odlišný. Proto vzniká nedorozumění. Osobní prostor při komunikaci, je odlišný u jednotlivých kultur, a proto pokud ho nerespektujeme, můžeme vyvolat nepohodlí druhé straně. Stejně tak se odlišuje užití gest a očního kontaktu. V některých kulturách dávají přednost pozdravu podáním ruky, v jiných kulturách upřednostňují pozdrav poklonem či objetím. Ticho v některých kulturách vyjadřuje respekt, naproti tomu může být v jiných kulturách interpretováno jako nedostatek zájmu.¹²⁷

¹²⁶ JONES, A. a DRAPER, S. *Intercultural Communication 2* [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: https://library.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0003/1924095/Intercultural_Communication2.pdf

¹²⁷ KELES, Yener. What Intercultural Communication Barriers do Exchange Students of Erasmus Program have During Their Stay in Turkey, Mugla? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2013, 1513-1524 [cit.

4.3 Efektivní komunikace

Komunikace v mezinárodním týmu čelí mnoha komunikačním bariérám, které rezonují v efektivitě komunikace. Pro efektivní komunikaci je nutné ovládat interkulturní komunikační kompetence. Interkulturní komunikační kompetence lze popsat třemi atributy – znalostmi, dovednostmi a postoji. Každý, kdo se pohybuje v mezinárodním prostředí, by měl zastávat hodnoty jako otevřenost a ohleduplnost k druhým, aktivní naslouchání, vyjádření verbálního i neverbálního respektu vůči druhým. Vyjádřením úcty lze budovat trvalý dlouhodobý vztah s členy odlišné kultury, otevřenost a zájem vyjadřuje ochotu posouvat svou komfortní zónu. Při střetu s odlišnou kulturou je nutná znalost postojů, hodnot a norem této kulturní skupiny, jelikož výrazně ovlivňují interpretaci sdělení. Dále je nutné ovládat následující dovednosti: naslouchání, analyzování, hodnocení a interpretace, které jsou klíčové pro správné zpracování sdělení. Pokud jedinec ovládá tyto tři atributy, dosahuje lepší kulturní empatie, flexibility a adaptability. A proto jsou jedinci schopni komunikovat s jinými kulturami dle jejich očekávání, tzn. efektivně komunikovat.

Aby byla interkulturní komunikace skutečně efektivní, musí komunikátor uvažovat o kulturním kontextu a konvencích, např. načasování dialogu, osobní prostor při interakci, odlišnost významu neverbální komunikace. Pro efektivní interakci je nutné v komunikaci kombinovat naučené komunikační kompetence a specifické požadavky interkulturní komunikace. Příkladem je schopnost komunikovat v jiném jazyce, mezilidské a komunikační schopnosti, schopnost adaptace na nové prostředí, dovednost spolupráce v mezinárodním týmu, tolerance a povědomí o kulturách.

V závěru je nutné zdůraznit, že jedinci, kteří jsou součástí mezinárodních týmů, musí mít pro efektivní mezikulturní komunikaci zejména vhodný charakter/osobnost/povahu. Měli by být sebejistí a musí umět iniciovat komunikaci s odlišnými kulturami. Měli by mít adekvátní komunikační schopnosti a sociální dovednosti, jako empatie a schopnost navazovat vztahy. Stejně tak musí být schopni

10.2.2022]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.01.219. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/271609787_What_Intercultural_Communication_Barriers_do_Exchange_Students_of_Erasmus_Program_have_During_Their_Stay_in_Turkey_Mugla_n

adaptace na spolupráci s jinými kulturami a umět překonávat kulturní šok či stres z nového prostředí. A naposledy, musí mít všeobecné kulturní povědomí o hodnotách, normách, způsobech chování a musí je být schopni odlišit od své vlastní kultury.¹²⁸

¹²⁸ ILIE, Oana-Antonia. The Intercultural Competence. Developing Effective Intercultural Communication Skills. *International Conference Knowledge-Based Organization* [online]. 2019, 25(2) [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/kbo-2019-0092>

PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část diplomové práce se věnuje posouzení stávajícího stavu kulturních problémů v nejmenované vybrané mezinárodní společnosti a následnému určení možných příležitostí pro zlepšení či navržení vhodných řešení stávajících kulturních problémů. V praktické části práce je uvedena metodologie výzkumu, anonymně představena zkoumaná mezinárodní společnost a následně struktura a výsledky dotazníkového šetření, na které navazují možné návrhy pro zlepšení stávající situace.

Za účelem zjištění interních informací, týkající se vnitřního fungování, týmové spolupráce, managementu a vůbec firemních vazeb na kulturní diverzitu zaměstnanců vybrané společnosti, byl vybrán expertní rozhovor s HR Business Partnerkou pražské mezinárodní části společnosti, jako metoda kvalitativního výzkumu. Rozhovoru předcházela příprava otázek, na které se autorka ptala. Viz.:

- *Kolik pracuje v mezinárodní pobočce zaměstnanců?*
- *Jaké národnostní skupiny pracují v mezinárodním byznysu této firmy?*
- *Pracují jednotlivé týmy společně či jsou to samostatné jednotky, které se nesetkávají?*
- *Je management týmů trénovaný na kulturní diverzitu svých zaměstnanců?*
- *Jsou zaměstnanci připraveni na kulturní diverzitu ve společnosti?*
- *Pořádá společnost nějaké akce, které by mohly sjednotit kolektiv a vůbec vzájemně představit jednotlivé národnosti zaměstnancům?*
- *Co považujete za největší výzvu multikulturních společností?*
- *Jste si vědoma nějakého incidentu, který nastal v souvislosti se spoluprací odlišných národností?*

Dále za účelem zmapovat interní názory zaměstnanců vybrané společnosti, které souvisí s kulturní diverzitou na pracovišti, bylo vybráno anonymní on-line dotazníkové šetření, jako metoda kvantitativního výzkumu. Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit aktuální situaci a zaznamenat problémy spojené s kulturní diverzitou zaměstnanců vybrané společnosti. Dotazníkové šetření zkoumalo tématiku kulturní diverzity v pěti oblastech:

- současný přístup firmy ke kulturní diverzitě,
- způsob managementu týmu a charakteristiky manažera,

- týmová spolupráce v mezinárodním pracovním týmu,
- komunikace a komunikační bariéry vznikající v mezinárodním pracovním týmu,
- konkrétní problémy, které vznikly v minulosti z důvodu kulturní rozmanitosti jednotlivých zaměstnanců.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny výzkumné otázky, na jejichž základě byly následně zformulovány otázky dotazníkového šetření rozdělené do jednotlivých, výše zmíněných oblastí:

- 1) Vnímají zaměstnanci kulturní diverzitu na pracovišti jako užitečnou?
- 2) Jaké praktiky vybraná mezinárodní společnost aplikuje pro udržitelnou kulturní diverzitu?
- 3) Jaké kompetence a charakteristiky má manažer mezinárodního pracovního týmu vybrané společnosti?
- 4) Jaké jsou pro členy mezinárodního pracovního týmu vybrané společnosti výhody a nevýhody spolupráce?
- 5) Jaké problémy produkuje týmová spolupráce mezinárodních členů vybrané společnosti?
- 6) Jaké komunikační bariéry vznikají v mezinárodním pracovním týmu vybrané společnosti?
- 7) Jaká oblast vybrané firmy produkuje nejvíce problémů pramenících z kulturní diverzity?
- 8) S jakými konkrétními problémy, pramenícími z kulturní diverzity členů týmu, se můžeme ve vybrané mezinárodní společnosti setkat?

Na základě cíle dotazníkového šetření a výzkumných otázek byl vytvořen on-line dotazník v českém i anglickém jazyce, který se sestával z kombinace šestnácti otevřených a uzavřených otázek, které byly rozděleny do šesti rozdílných sekcí (pět sekcí týkajících se kulturní diverzity v mezinárodním pracovním prostředí a jedna sekce pro identifikaci profilu respondenta). Forma, jednotlivé sekce a konkrétní otázky dotazníkového šetření jsou představeny v kapitole 6 a 7.

6 VÝZKUM V KONKRÉTNÍ FIRMĚ

6.1 Představení vybrané společnosti

Vybraná společnost souhlasila s dotazníkovým šetřením za podmínky absolutní anonymity jména firmy, stejně tak i zaměstnanců. Z toho důvodu je praktická část práce popsána bez zmínění názvu společnosti. Vybraná společnost je jedním z globálních poskytovatelů inovativních technologických služeb, technologií a obchodních řešení určených zákazníkům, klientům a komunitám. Společnost s hlavní centrálou v Japonsku zaměstnává více než 300 000 lidí po celém světě, ve více než 80 zemích a regionech s tržbami většími než 110 miliard amerických dolarů ročně. Klienti společnosti se nacházejí ve více než 200 zemích světa.

V České republice byla pobočka vybrané společnosti pro lokální byznys založena na počátku 21. století a za tuto dobu získala mnoho ocenění, včetně zaměstnavatele roku. Pobočka vybrané společnosti pro mezinárodní byznys, Manage Service Centrum (MSC), byla založena 4 roky nazpět. MSC poskytuje neustálou klientskou podporu svým zákazníkům ve všech evropských jazycích, zároveň však poskytuje technologické a konzultační služby v celosvětovém měřítku. Informace o interní politice MSC kulturní diverzity zaměstnanců jsou shrnuty v následující kapitole.

6.2 Expertní rozhovor s HR Business Partnerkou

Informace o interním postoji společnosti ke kulturní diverzitě svých zaměstnanců jsem získala prostřednictvím třicetiminutového expertního rozhovoru s MSC HR Business Partnerkou, který byl uskutečněn prostřednictvím MS Teams. U každé z předpřipravených otázek jsou v následujících odstavcích sepsány shrnuté informace.

- *Kolik pracuje v mezinárodní pobočce zaměstnanců?*

Společnost je rozdělena na dva základní byznysy – český byznys (kde pracují jen zaměstnanci české a slovenské národnosti) a Manage Service Centrum (MSC), což je evropská organizace, ve které zaměstnanci reportují do Německa a Anglie, některé menší organizační jednotky mají manažery i v Indii a jiných zemích světa. V MSC aktuálně pracuje přibližně 100 zaměstnanců. Dále odděleně v dané firmě působí IT Security, která zahrnuje 2 zaměstnance. Dále je zde IT tým, který zahrnuje 2 zaměstnance. Také zde působí Talent Hub tým, ve kterém je zaměstnáno 6 zaměstnanců.

- *Jaké národnostní skupiny pracují v mezinárodním byznysu vybrané společnosti?*

V MSC pracuje přibližně polovina zaměstnanců cizích národností a polovina zaměstnanců, kteří pocházejí z České republiky a Slovenska. Nejpočetnější národností MSC jsou Slováci a Řekové. Zbylé národnosti jsou zastoupeny jedním či dvěma zaměstnanci, což jsou národnosti jako Etiopané, Španělé, Bulhaři, Němci, Italové, Poláci, Egypťané, Nepálci a mnoho dalších.

- *Pracují jednotlivé týmy společně či jsou to samostatné jednotky, které se nesetkávají?*

Nelze jednoznačně říci, zda jsou týmy samostatné či propojené. Ve společnosti operují dva typy týmů: dedikované a nededikované. Dedikované týmy jsou složeny převážně ze zaměstnanců MSC a ti pracují u jednotlivých klientů. Tyto týmy pečují o své klienty a jednotliví zaměstnanci spolupracují na úkolech u jednoho společného klienta. Nededikované týmy pracují pro více klientů, což znamená, že přecházejí z projektů na projekty, a tudíž jsou ve styku s dalšími zaměstnanci.

- *Je management týmů trénovaný na kulturní diverzitu svých zaměstnanců?*

Manažeři neabsolvují žádná speciální školení na management v mezinárodním prostředí. Společnost spoléhá na zkušenosti manažera s mezinárodní pracovní silou z korporátního prostředí. Avšak stejně tak neabsolvují školení o managementu v mezinárodním prostředí zaměstnanci, kteří se manažery stali v průběhu své kariéry. Ti jsou školeni jen na dovednosti v běžném managementu. Zároveň však ve společnosti využívají mentoringu manažerů vyšších pozic.

- *Jsou zaměstnanci připraveni na kulturní diverzitu ve společnosti?*

Náboráři představují společně tým a firmu již při pohovoru. Pokud je kandidát přijat na pozici, v období onboardingu a jeho příslušných školení je seznámen s kodexem chování, přístupem ke spolupráci, firemní kulturou. Jiná školení však zaměstnanci nepodstupují.

- *Pořádá společnost nějaké akce, které by mohly sjednotit kolektiv a vůbec vzájemně představit jednotlivé národnosti zaměstnancům?*

Společnost pořádá firemní snídani, které probíhají jednou měsíčně pro všechny zaměstnance, ať už z lokálního či mezinárodního byznysu. Většina zaměstnanců MSC, se díky specifické formě práce, neúčastní. Společnost také, před pandemií, pořádala pro zaměstnance z pobočky MSC mezinárodní obědy, které měly nahradit firemní snídani. Mezinárodní oběd měl vždy tematicky zvolenou zemi a na oběd se podávalo typické jídlo. Kvůli pandemii se však od všech akcí upustilo. Společnost vzájemné seznámení členů týmu přenechává na manažerech. Avšak cílem společnosti je integrovat

zaměstnance českého a mezinárodního byznysu, jelikož zde od založení MSC panuje rivalita. Existuje zde jakási bariéra mezi jednotlivými zaměstnanci. Zatím se však všichni zaměstnanci setkávají např. na novoročním či vánočním večírku a jiných akcích v průběhu roku.

- *Co považujete za největší výzvu multikulturních společností?*

Kulturní rozdíly jednotlivých zaměstnanců, kulturní šok, kterým si jedinci procházejí, zároveň i nedorozumění, která HR Business partnerka řeší na denní bázi, neprofesionalita vůči jiným národnostem, schopnost porozumět a naučit se rozumět mentalitě jednotlivých národností.

- *Jste si vědoma nějakého incidentu, který nastal v souvislosti se spoluprací jiných národností?*

Příkladem konfliktu pramenícího z kulturní diverzity zaměstnanců, byl například konflikt dvou zaměstnanců, který poté přerost až ve fyzický konflikt – rvačku. Nejčastějším příkladem je poté komunikace, jako jedna z hlavních ohnisek problému. Některé národnosti jsou temperamentní, jiné národnosti jsou velmi klidné. Zde vzniká nespokojenost ve spolupráci s kolegy, ale i mnoho nedorozumění. HR Business Partnerka věří, že by v každé mezinárodní společnosti měly probíhat školení měkkých dovedností zaměřených na komunikaci.

6.3 Dotazníkové šetření

Anonymní dotazníkové šetření ve vybrané společnosti bylo spuštěno na jeden pracovní týden od 28.2.2022 do 4.3.2022 pro všechny zaměstnance Manage Service Centra vybrané společnosti v České republice. Dotazník byl vytvořen v Google Forms. Odkaz na dotazník byl zaslán MSC HR Business Partnerkou všem zaměstnancům pobočky jako součást mnou předpřipraveného e-mailu. E-mail zaměstnancům měl stať textu v anglickém jazyce pro jednoduchost distribuce:

„Dear Sir/Madam, (Drahý pane/paní),

After discussion and with the consent of your HR department and MCS management, I would like to ask you for your help with the research of cultural problems in international work teams for my master's thesis. (Po konzultaci a se souhlasem HR oddělení a MSC managementu, bych Vás ráda požádala o pomoc s výzkumem kulturních problémů v mezinárodních pracovních týmech pro mou diplomovou práci.)

The questionnaire is completely anonymous. I'll not share any individual data in my thesis neither with your employer. I'll use the data to make overall overview of the possible cultural problems in

the company and make suggestions how to improve it. (Dotazník je anonymní. Nebudu sdílet žádná konkrétní data v mé diplomové práci, stejně tak s Vaším zaměstnavatelem. Data využiji k vytvoření komplexního přehledu kulturních problémů v této firmě a představím doporučení, možná řešení pro zlepšení situace.)

The questionnaire consists of 16 questions with mainly one possible answer in which you can express your experience with working in international environment. After preliminary test-run, filling out the questionnaire should not take more than 10 minutes of your time. (Dotazník sestává z 16 otázek, převážně otázek s jednou možnou odpovědí, ve kterých můžete vyjádřit zkušenosti z mezinárodního pracovního prostředí. Na základě předběžného testování by Vám vyplnění dotazníku nemělo trvat déle než 10 minut.)

Questionnaire for English speaking employees (Dotazník pro anglicky mluvící zaměstnance):
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdaVdcvPNgtQeWR9HYVHpCzZbOLlpnaQ1iZaa26t1MViDifA/viewform>

Questionnaire for Czech/Slovak speaking employees (Dotazník pro česky/slovensky mluvící zaměstnance):
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfb-aaCQ-pYmo2iVdSXD2D-T7qgWodAx1rKqJSnmlOqPHHUXg/viewform>

Thank you very much for your time (Moc Vám děkuji za Váš čas),

Tereza Tišlerová“

Samotný dotazník měl úvodní slovo velmi podobné textu e-mailu a byl sestaven, jak již bylo v úvodu řečeno, z šesti sekcí s celkem šestnácti otázkami:

- Sekce 1 – Současný přístup firmy ke kulturní diverzitě,
- Sekce 2 – Management,
- Sekce 3 – Týmová spolupráce,
- Sekce 4 – Bariéry v komunikaci,
- Sekce 5 – Problémy ve firmě,
- Sekce 6 – Profil zaměstnance.

Otázky v jednotlivých sekcích a stejně tak i úvodní slovo dotazníku lze dohledat v příloze č.1. (dotazník v českém jazyce), příloze č.2 (dotazník v anglickém jazyce) či v kapitole 7, kde jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření.

7 SHRNU TÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ

V této kapitole jsou vyhodnoceny výsledky z týdenního dotazníkového šetření vybrané mezinárodní části společnosti v Praze. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 58 zaměstnanců z celkových 98 zaměstnanců. Což vykazuje 59,18 % návratnosti dotazníku.

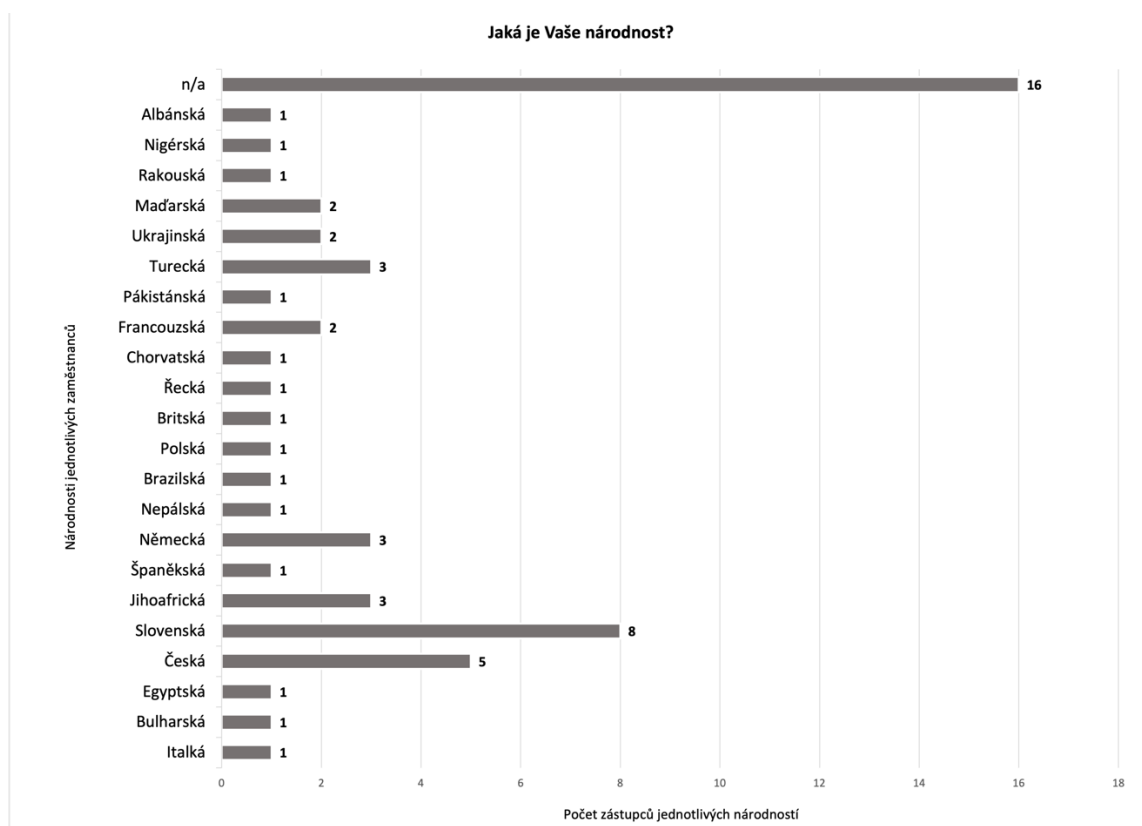
7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Nejprve bude představeno složení respondentů z pohledu národnosti, věku a počtu let, které pracují v této společnosti, přestože tyto otázky tvořily poslední sekci v dotazníku.

Sekce 6 – Profil zaměstnance

14. Jaká je Vaše národnost?

Jak lze vidět v grafu č.1, společnost zaměstnává široké spektrum národností, konkrétně 36 národností. Nejvíce zastoupené národnostní skupiny společnosti, dle údajů z rozhovoru s HR Business partnerkou společnosti, tvoří národnost Slovenská, Řecká, Francouzská, Italská, Turecká a Ukrajinská aj. Graf č.1 představuje národnostní složení respondentů dotazníkového šetření, ve kterém tvoří největší skupinu zaměstnanci, kteří nechtěli sdílet svou národnost.

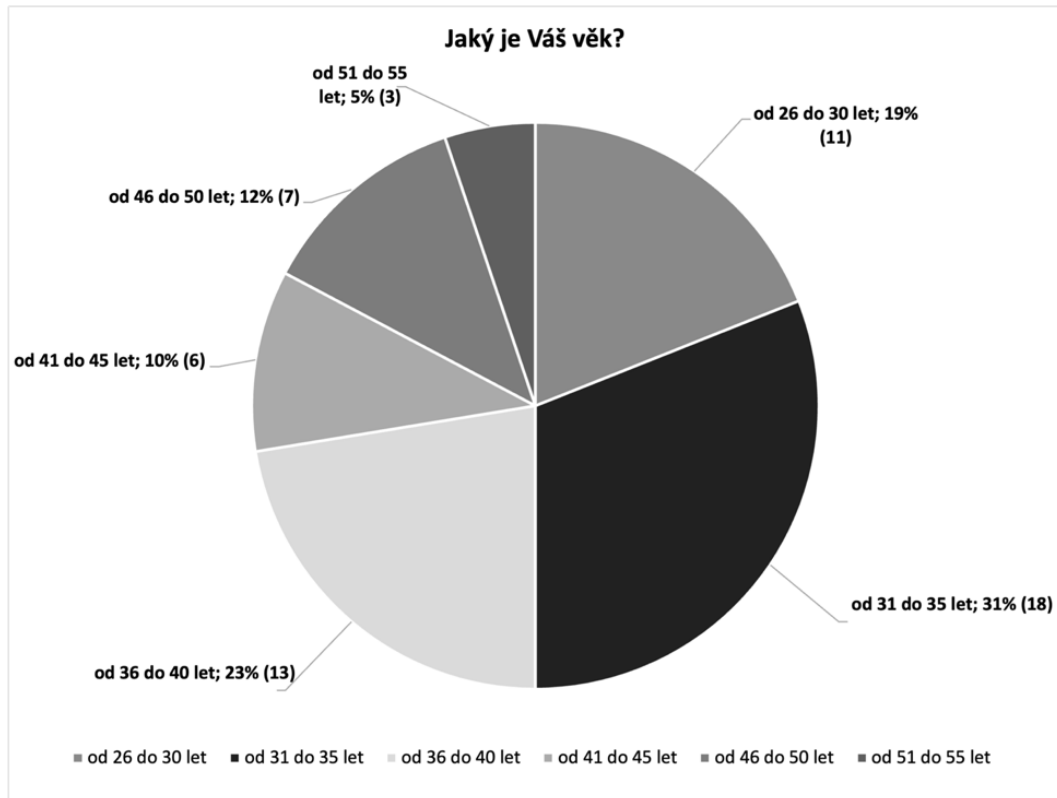


Graf 1 Národnostní složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

15. Jaký je Váš věk? (v letech)

Graf č.2 představuje věkové složení respondentů. Z grafu lze vyčíst, že třemi nejpočetnějšími skupinami jsou zaměstnanci ve věku od 26 do 30 let (19 %), od 31 do 35 let (18 %) a od 36 do 40 let (23 %). Což v zásadě tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců ve věku od 26 do 40 let.

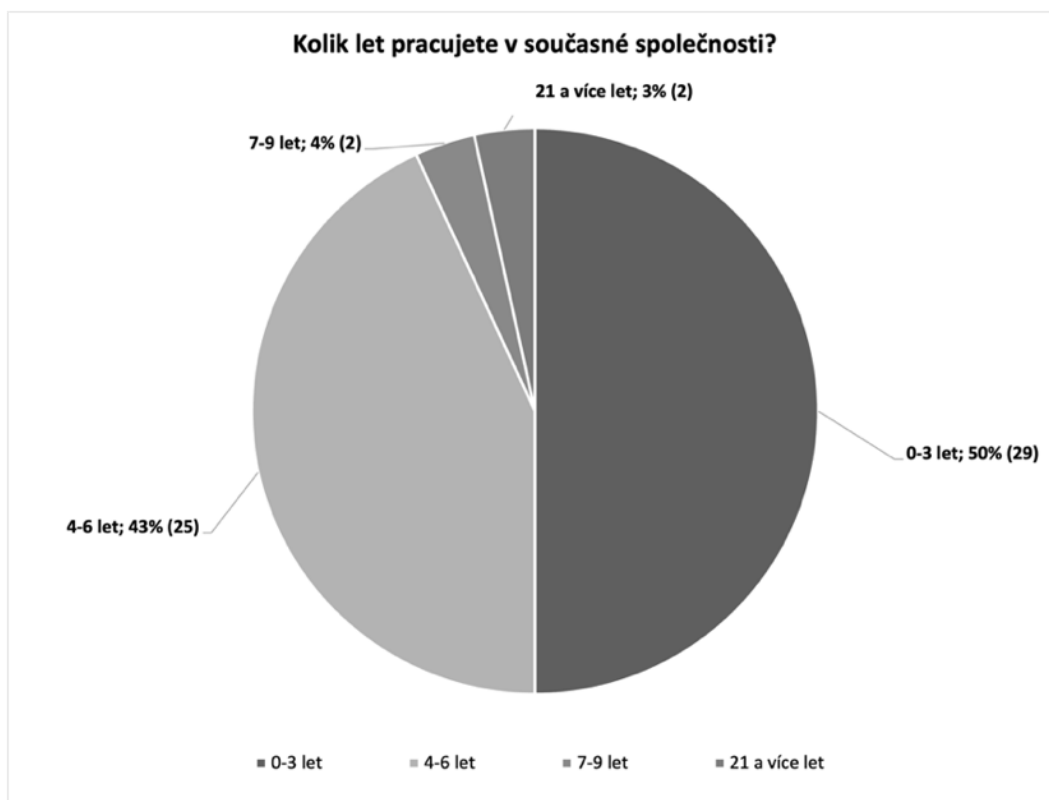


Graf 2 Věkové složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

16. Kolik let pracujete v současné společnosti?

Graf č.3 představuje délku působení respondentů v mezinárodní části společnosti. Zaměstnanci převážně, jak lze vidět v grafu č.3, působí ve společnosti po dobu do 3 let (50 %) a po dobu od 4 do 6 let (43 %). Nejvyšší zastoupení má však skupina zaměstnanců působící ve firmě po dobu do 3 let.



Graf 3 Počet let působení respondentů ve společnosti

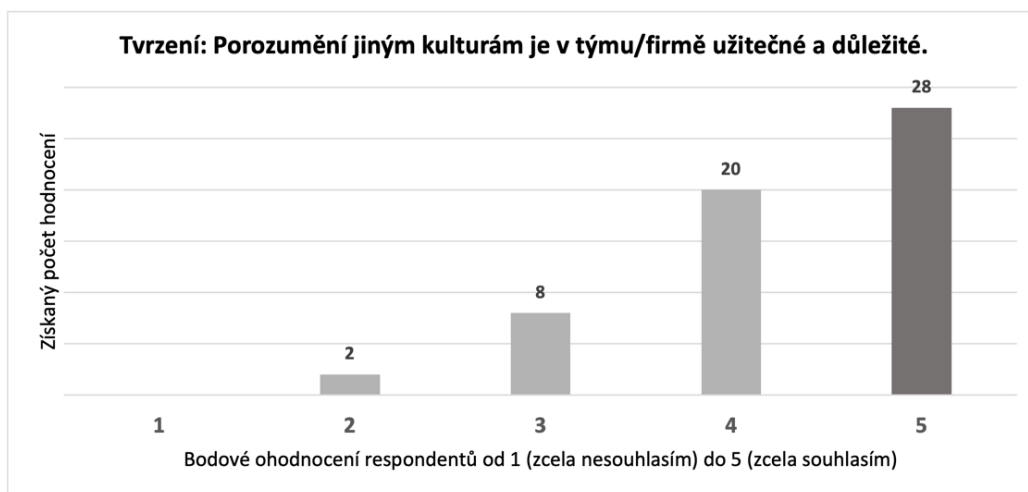
Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 1 – Současný přístup firmy ke kulturní diverzitě

1. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení:

V první otázce vybírali respondenti bodové hodnocení od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) u jednotlivých tvrzení, které se týkají současného přístupu firmy ke kulturní diverzitě.

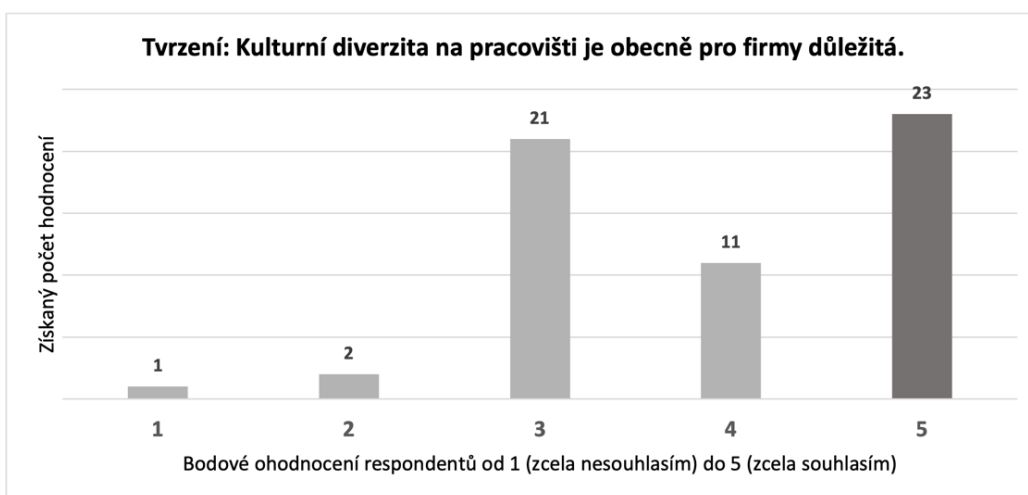
Graf č. 4 představuje hodnocení tvrzení první otázky „Porozumění jiným kulturám je v týmu/firmě užitečné a důležité.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tedy „plně souhlasím“ (28), následně hodnocení 4 „souhlasím“ (20) a hodnocení 3, „ani souhlas, ani nesouhlas“ (8). Další méně zastoupené odpovědi lze najít v grafu č. 4. Průměrným hodnocením je hodnocení 4,27, tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Zaměstnanci v zásadě věří, že porozumění kulturám je v týmu/firmě užitečné a důležité.



Graf 4 Hodnocení tvrzení "Porozumění jiným kulturám je v týmu/firmě užitečné a důležité"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 představuje hodnocení tvrzení „Kulturní diverzita na pracovišti je obecně pro firmy důležitá.“ Zde má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tedy „plně souhlasím“ (22), následně hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (21) a dále hodnocení 4 „souhlasím“ (11). Další méně zastoupené odpovědi lze najít v grafu č. 5 pod tímto textem. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,91 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci se v tomto případě přiklánějí k důležitosti kulturní diverzity na pracovišti.

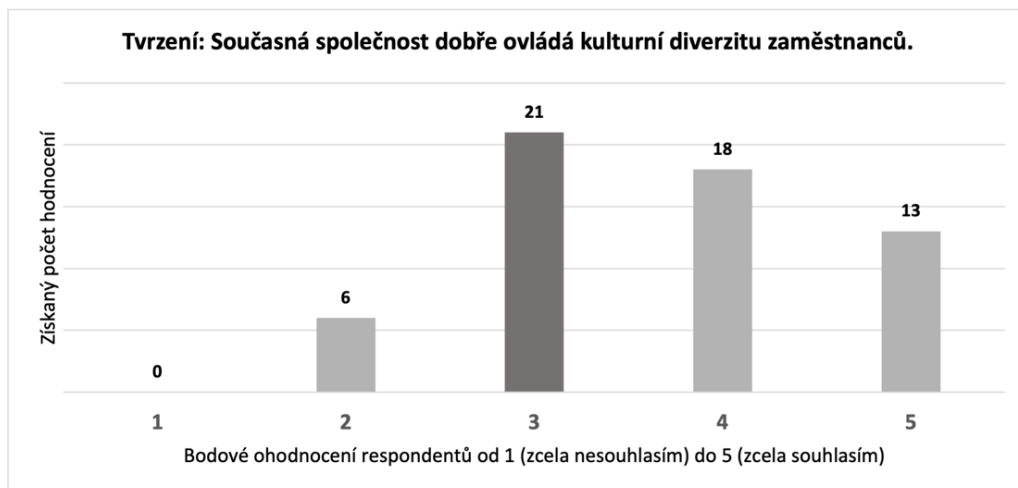


Graf 5 Hodnocení tvrzení "Kulturní diverzita na pracovišti je obecně pro firmy důležitá"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 představuje hodnocení tvrzení „Současná společnost dobře ovládá kulturní diverzitu zaměstnanců“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (21), následně hodnocení 4 „souhlasím“ (18) a naposledy hodnocení 5, „plně souhlasím“ (13).

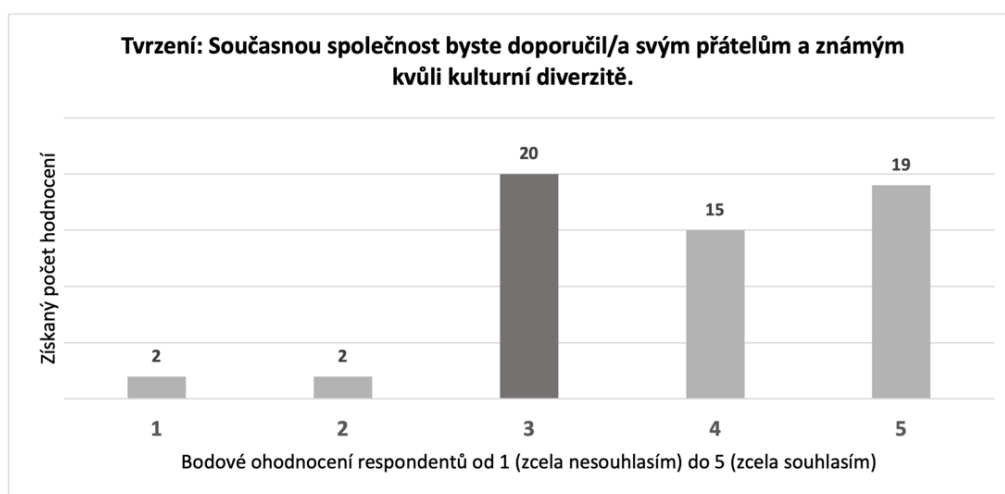
Další méně časté odpovědi lze najít v grafu č. 6. Průměrným hodnocením je však hodnocení 3,65, tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci v tomto případě převážně souhlasí s přístupem a současné společnosti ke kulturní diverzitě.



Graf 6 Hodnocení tvrzení "Současná společnost dobře ovládá kulturní diverzitu zaměstnanců"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 představuje hodnocení tvrzení „Současnou společnost byste doporučil/a svým přátelům a známým kvůli kulturní diverzitě na pracovišti“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (20), následuje hodnocení 5 „plně souhlasím“ (19) a naposledy hodnocení 4 „souhlasím“ s 15 respondenty. Další odpovědi lze najít v grafu č. 7. Průměrným hodnocením tvrzení je hodnocení 3,81, tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Většina zaměstnanců by doporučila společnost svým známým a přátelům.

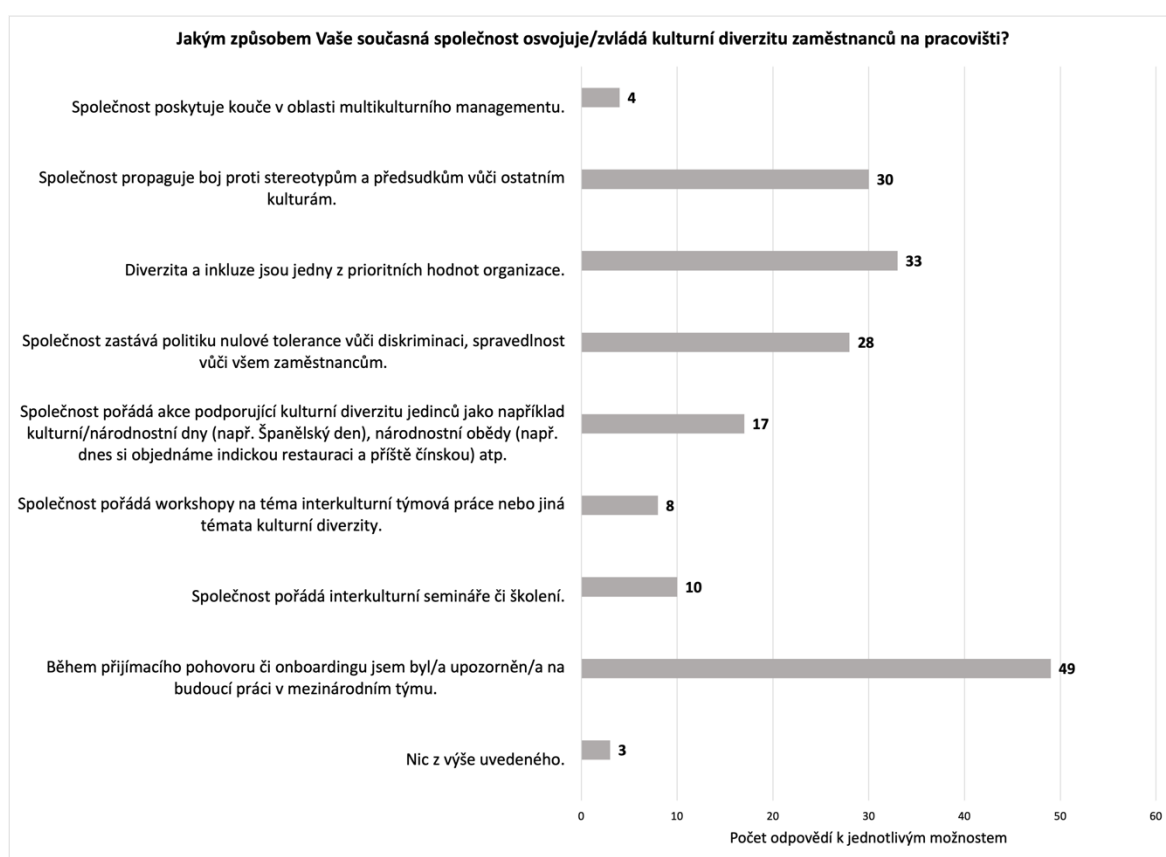


Graf 7 Hodnocení tvrzení "Současnou společnost byste doporučil/a svým přátelům a známým kvůli kulturní diverzitě na pracovišti"

Zdroj: vlastní zpracování

2. Jakým způsobem Vaše současná společnost osvojuje/zvládá kulturní diverzitu zaměstnanců na pracovišti? (více možných odpovědí)

V této otázce respondenti vybírali více možných odpovědí na otázku, jakým způsobem vybraná společnost ovládá a adaptuje kulturní diverzitu na pracovišti. V grafu č. 8 jsou nejčastější odpovědi: „během přijímacího pohovoru či onboardingu jsem byl/a upozorněn/a na budoucí práci v mezinárodním týmu“ (49), dále „diverzita a inkluze jsou jedny z prioritních hodnot organizace“ (33), „společnost propaguje boj proti stereotypům a předsudkům vůči ostatním kulturám“ (30) a „společnost zastává politiku nulové tolerance vůči diskriminaci, spravedlnost vůči všem zaměstnancům“ (28). Další, méně časté, odpovědi lze vidět v grafu č. 8 dále pod tímto textem.



Graf 8 Jakým způsobem společnost ovládá kulturní diverzitu zaměstnanců na pracovišti

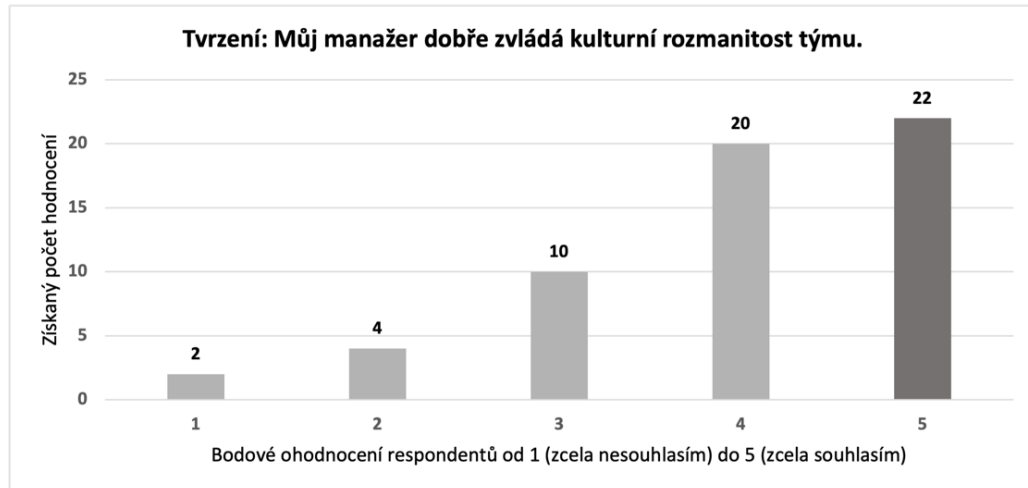
Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 2 – Management

3. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém následujících tvrzení pro „Můj manažer:“

Ve třetí otázce vybírali respondenti bodové hodnocení od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) u jednotlivých tvrzení pojednávajících o přístupu a dovednostech manažera týmu.

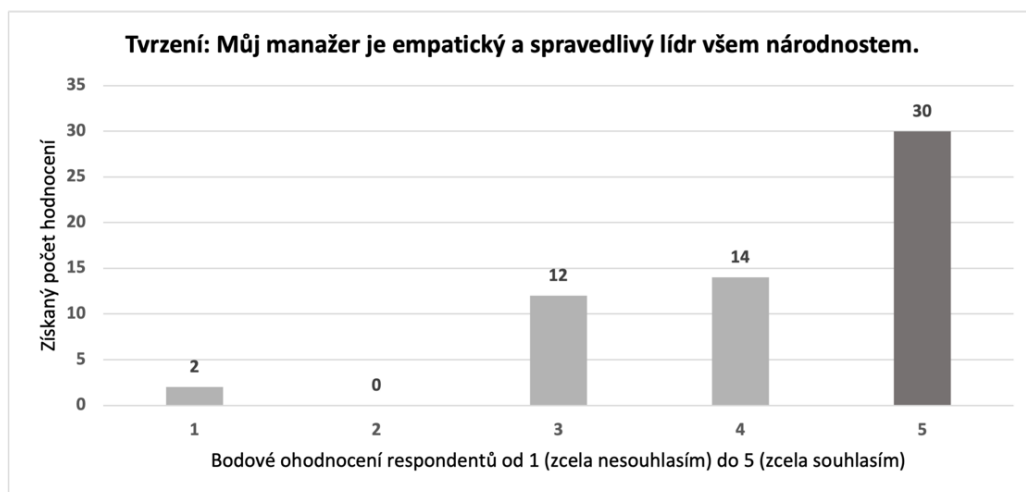
Graf č. 9 představuje hodnocení tvrzení „*Můj manažer dobře zvládá kulturní rozmanitost týmu.*“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. plně souhlasím (22), následně hodnocení 4 tzn. „souhlasím“ (20) a hodnocení 3 tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (10). Další odpovědi lze najít v grafu č. 9. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,9 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci souhlasí, že manažer ve většině případů zvládá kulturní rozmanitost týmu.



Graf 9 Hodnocení tvrzení "Můj manažer dobře zvládá kulturní rozmanitost týmu"

Zdroj: vlastní zpracování

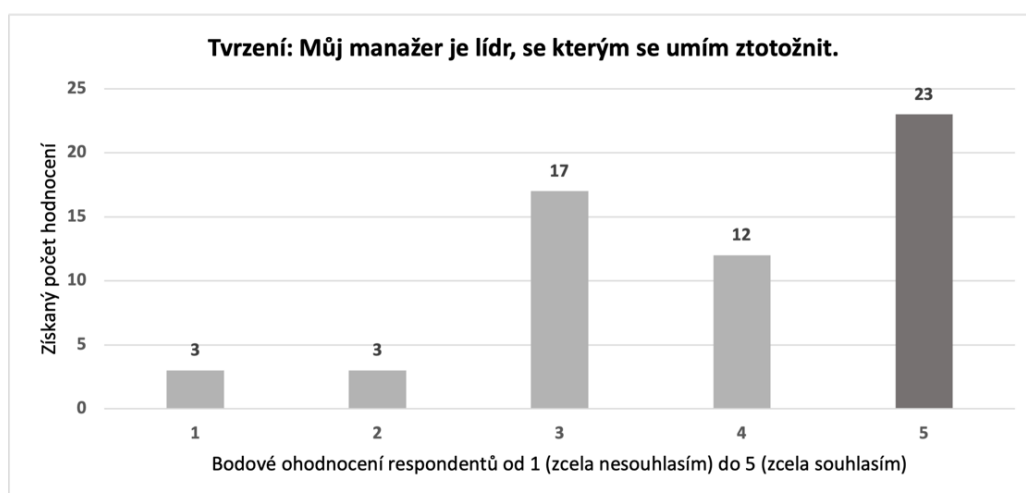
Graf č. 10 představuje hodnocení tvrzení „*Můj manažer je empatický a spravedlivý lídr všem národnostem.*“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (30), následně hodnocení 4 „souhlasím“ (14) a hodnocení 3, „ani souhlas, ani nesouhlas“ (12). Další odpovědi lze najít v grafu č. 10. Průměrným hodnocením je hodnocení 4,2. tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Zaměstnanci tvrdí, že jejich nadřízený manažer, je empatický a spravedlivý lídr všem národnostem.



Graf 10 Hodnocení tvrzení "Můj manažer je empatický a spravedlivý lídr všem národnostem"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer je lídr, se kterým se umím ztotožnit.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (23), následuje hodnocení 3, „ani souhlas, ani nesouhlas“ (17) a dále hodnocení 4, „souhlasím“ (12). Další odpovědi lze najít v grafu č. 11. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,8. tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Většina zaměstnanců se se svým manažerem umí ztotožnit.

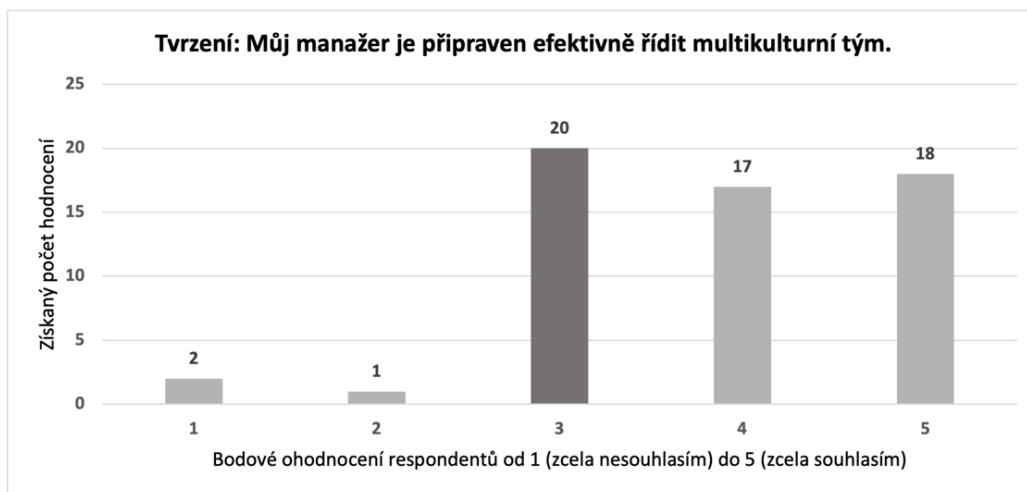


Graf 11 Hodnocení tvrzení "Můj manažer je lídr, se kterým se umím ztotožnit"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer je připraven efektivně řídit multikulturní tým.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (20), následně hodnocení 5 „plně souhlasím“ (18) a hodnocení 4, „souhlasím“ (17). Zbylé odpovědi lze

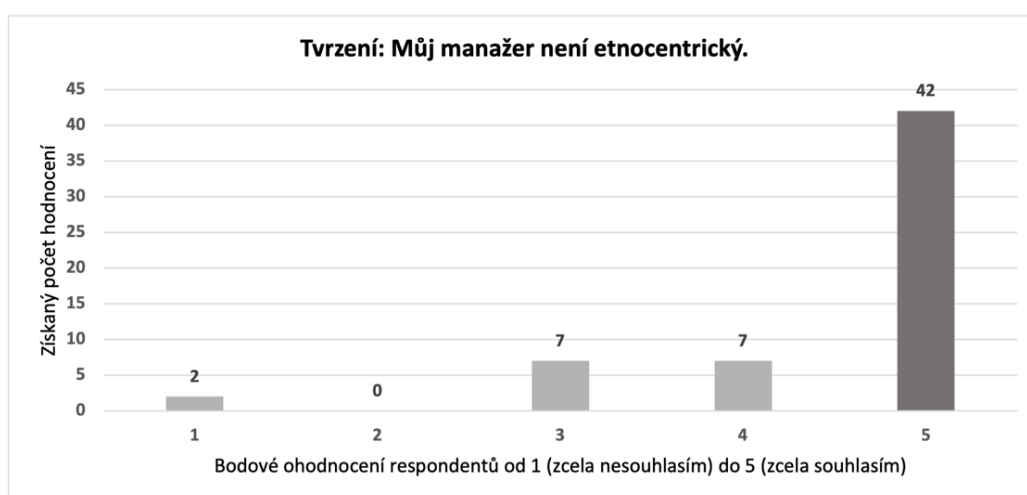
najít v grafu č. 12. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,8 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci se zde přiklánějí ke schopnosti manažera efektivně řídit svůj tým.



Graf 12 Hodnocení tvrzení "Můj manažer je připraven efektivně řídit multikulturní tým"

Zdroj: vlastní zpracování

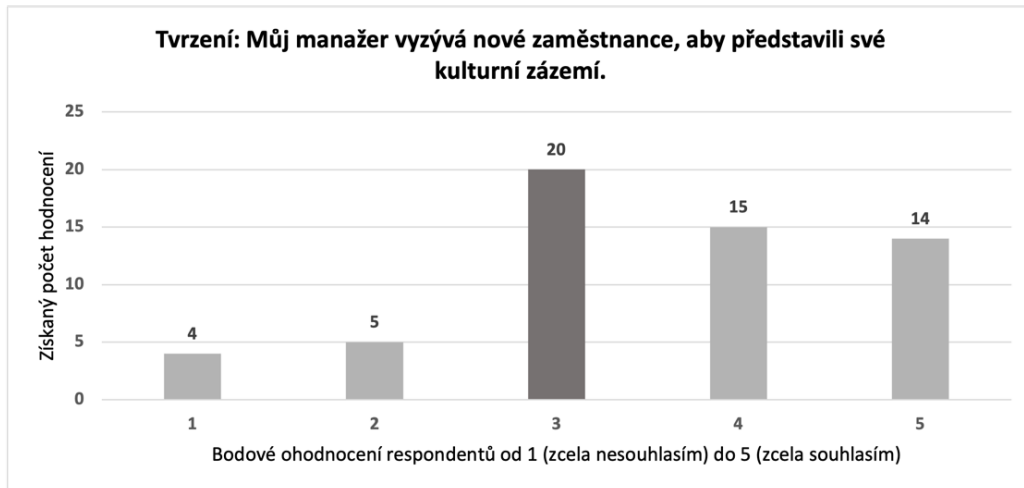
Graf č. 13 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer není etnocentrický.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (42), následuje na stejném místě hodnocení 3, „ani souhlas, ani nesouhlas“ a hodnocení 4 „souhlasím“, každé po 7 odpovědích. Další odpovědi lze najít v grafu č. 13. Průměrným hodnocením je hodnocení 4,5. tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Zaměstnanci tvrdí, že jejich manažer není etnocentrický.



Graf 13 Hodnocení tvrzení "Můj manažer není etnocentrický"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer vyzývá nové zaměstnance, aby představili své kulturní zázemí“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (20), následně hodnocení 4 „souhlasím“ (15) a hodnocení 4, „plně souhlasím“ (14). Zbylé odpovědi lze najít v grafu č. 14 pod tímto textem. Průměrné hodnocení je hodnocení 3,5 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Z tohoto tvrzení plyne, že někteří manažeři umožňují novým zaměstnancům představit svou kulturu a jiní manažeři nikoliv.



Graf 14 Hodnocení tvrzení "Můj manažer vyzývá nové zaměstnance, aby představili své kulturní zázemí"

Zdroj: vlastní zpracování

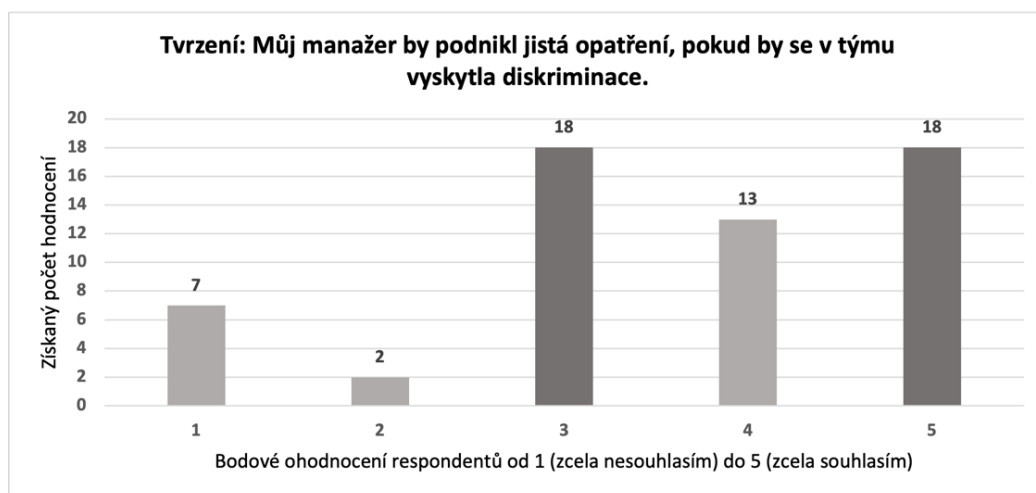
Graf č. 15 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer vyzývá tým, aby se mnou slavil mé kulturní/národnostní slavnosti.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (23), následně na stejném místě hodnocení 4 „souhlasím“ a hodnocení 2 „nesouhlasím“ (10), dále pak ohodnocení 1 „plně nesouhlasím“ (8). Jiné odpovědi lze najít v grafu č. 15. Průměrným hodnocením je hodnocení 2,9. tzn. hodnocení v intervalu od „nesouhlasím“ do „ani nesouhlasím ani souhlasím“. Většina manažerů pravděpodobně neslaví kulturní národnostní svátky či události se svými zaměstnanci, ale ani nepodporuje tým k oslavám.



Graf 15 Hodnocení tvrzení "Můj manažer vyzývá tým, aby se mnou slavil mé kulturní/národnostní slavnosti"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer by podnikl jistá opatření, pokud by se v týmu vyskytla diskriminace.“. V tomto tvrzení má stejné nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (18) a hodnocení 5 „plně souhlasím“ (18), následuje hodnocení 4, „souhlasím“ (13). Jiné odpovědi lze najít v grafu č. 16. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,6. tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci převážně souhlasí s tvrzením, že by nadřízený manažer podnikl opatření, pokud by zpozoroval diskriminaci.

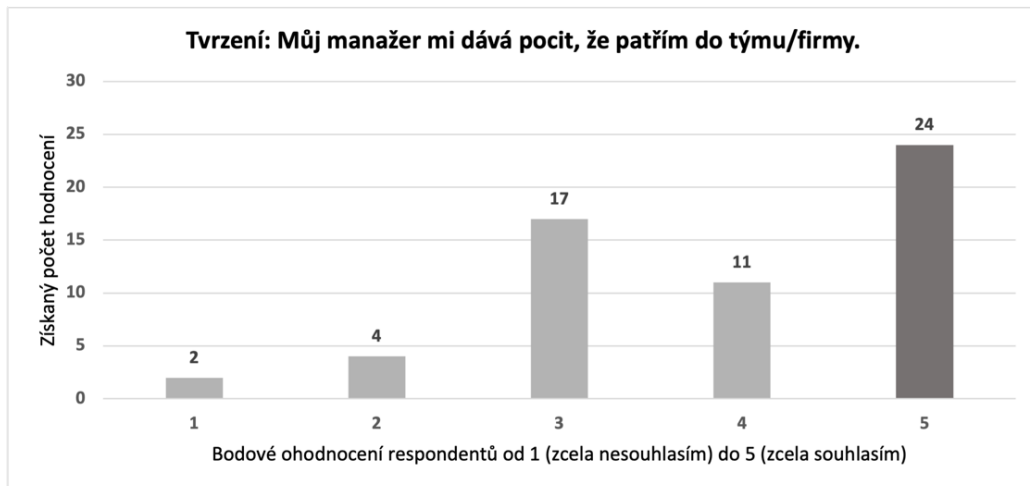


Graf 16 Hodnocení tvrzení "Můj manažer by podnikl jistá opatření, pokud by se v týmu vyskytla diskriminace"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer mi dává pocit, že patřím do týmu/firmy.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (24), následuje hodnocení 3, „ani souhlas, ani nesouhlas“ (17) a dále hodnocení 4, „souhlasím“ (11). Jiné odpovědi lze

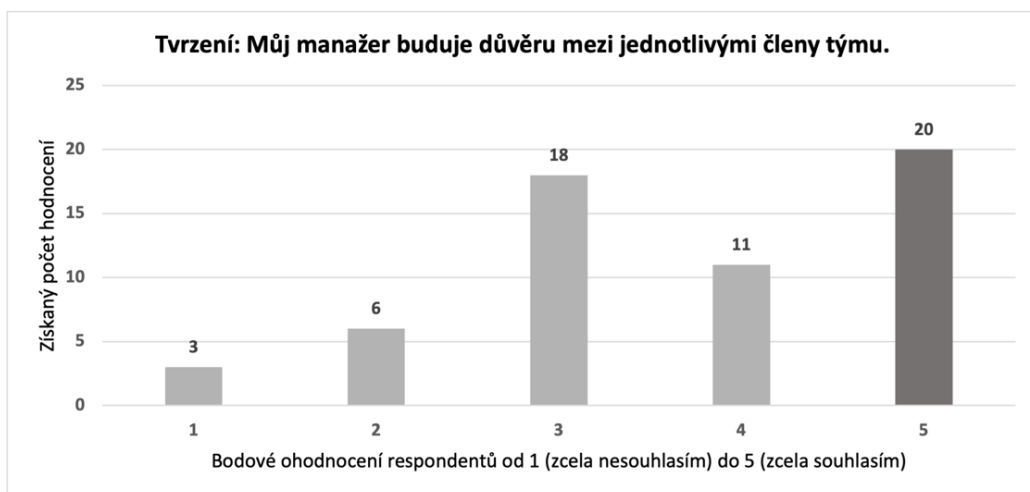
najít v grafu č. 17. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,8. tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Většina zaměstnanců se cítí součástí týmu, díky svému manažerovi.



Graf 17 Hodnocení tvrzení "Můj manažer mi dává pocit, že patřím do týmu/firmy"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 18 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer buduje důvěru mezi jednotlivými členy týmu.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím „(20), následuje hodnocení 3, „ani souhlas, ani nesouhlas“ (18) a dále hodnocení 4, „souhlasím“ (11). Další odpovědi lze najít v grafu č. 18. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,6 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci se přiklání k názoru, že manažer buduje důvěru mezi členy týmu.



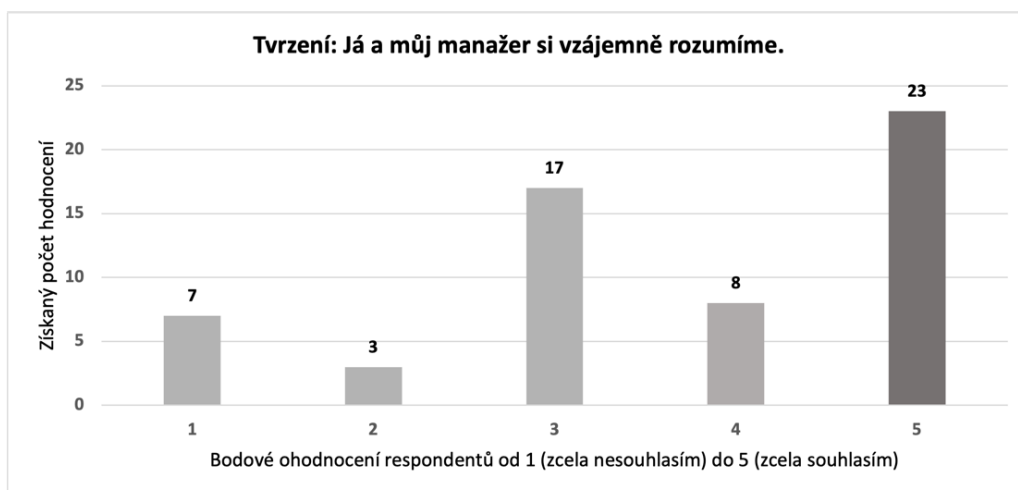
Graf 18 Hodnocení tvrzení "Můj manažer buduje důvěru mezi jednotlivými členy týmu"

Zdroj: vlastní zpracování

4. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení pro „Můj manažer a týmová komunikace:“

V této otázce vybírali respondenti bodové hodnocení od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) u jednotlivých tvrzení, které se týkají manažera týmu a společné týmové komunikace.

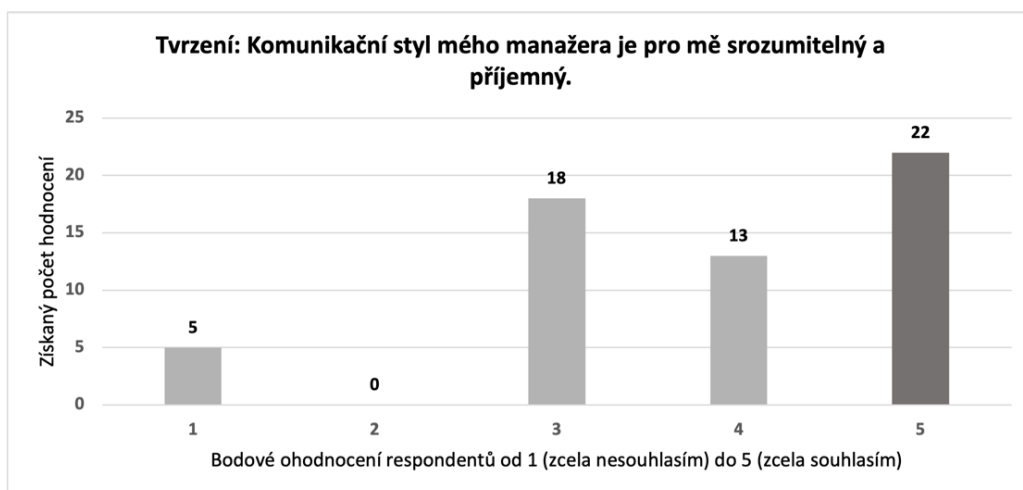
Graf č. 19 představuje hodnocení tvrzení „*Já a můj manažer si vzájemně rozumíme.*“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (23), následuje hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (17) a dále hodnocení 4, „souhlasím“ (8). Jiné odpovědi lze vidět v grafu č. 19. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,6 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Většina zaměstnanců si se svým manažerem rozumí.



Graf 19 Hodnocení tvrzení "Já a můj manažer si vzájemně rozumíme"

Zdroj: vlastní zpracování

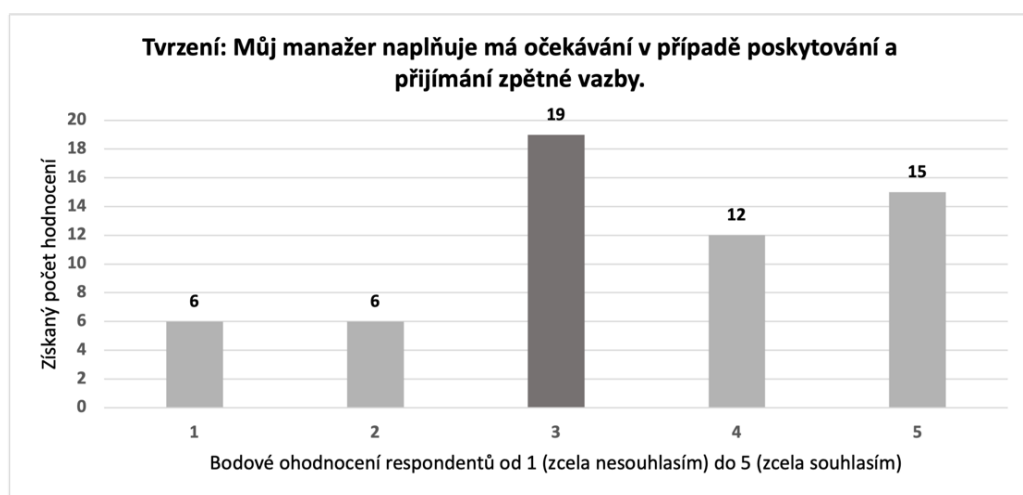
Graf č. 20 představuje hodnocení tvrzení „*Komunikační styl mého manažera je pro mě srozumitelný a příjemný.*“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (22), následně hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (18) a hodnocení 4, „souhlasím“ (13). Jiné odpovědi lze vidět v grafu č. 20. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,8 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Pro většinu zaměstnanců je tedy komunikační styl manažera srozumitelný.



Graf 20 Hodnocení tvrzení "Komunikační styl mého manažera je pro mě srozumitelný a příjemný"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 21 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer naplňuje má očekávání v případě poskytování a přijímání zpětné vazby.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (19), následuje hodnocení 5 „plně souhlasím“ (15) a hodnocení 4, „souhlasím“ (12). Jiné odpovědi lze najít v grafu č. 21. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,4 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Někteří zaměstnanci mají jiné očekávání od zpětné vazby, ale většině zaměstnanců stanovený způsob vyhovuje.

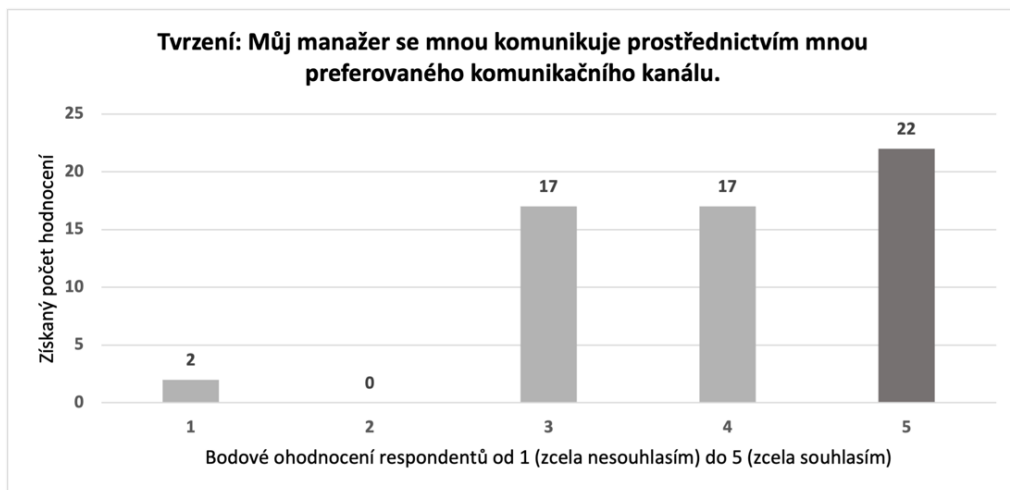


Graf 21 Hodnocení tvrzení "Můj manažer naplňuje má očekávání v případě poskytování a přijímání zpětné vazby"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 22 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer se mnou komunikuje prostřednictvím mnou preferovaného komunikačního kanálu.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (22), následně hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (17) a na stejném místě i

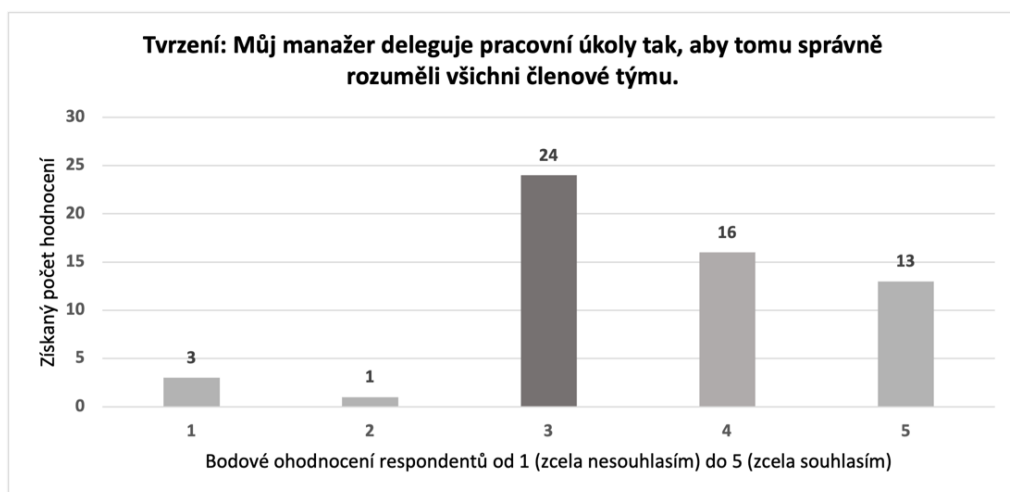
hodnocení 4 „souhlasím“ (17). Zbylé výjimky v odpovědích lze spatřit v grafu č. 22. Průměrné hodnocení je hodnocení 3,9 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikačním kanálem, který manažer využívá.



Graf 22 Hodnocení tvrzení "Můj manažer se mnou komunikuje prostřednictvím mnou preferovaného komunikačního kanálu"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 23 představuje hodnocení tvrzení „Můj manažer deleguje pracovní úkoly tak, aby tomu správně rozuměli všichni členové týmu.“. V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (24), následuje hodnocení 4, „souhlasím“, se 16 respondenty a dále ohodnocení 5, „plně souhlasím“ (13). Zbylé odpovědi lze vyčíst z grafu č. 23. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,6 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Pro většinu zaměstnanců jsou úkoly delegovány srozumitelně.



Graf 23 Hodnocení tvrzení "Můj manažer deleguje pracovní úkoly tak, aby tomu správně rozuměli všichni členové týmu"

Zdroj: vlastní zpracování

5. Chtěl/a byste něco dodat k tématu managementu v souvislosti s kulturní diverzitou?

V této otevřené otázce se žádný z respondentů nevyjádřil.

Sekce 3 – Týmová spolupráce

6. Jaké jsou výhody a nevýhody práce v mezinárodním týmu?

V této otevřené otázce respondenti sami představili mnoho výhod, ale i nevýhod práce v mezinárodním prostředí. V následujících dvou tabulkách (tabulka č.1 a tabulka č.2) představují shrnutí odpovědí, které v této otevřené otázce nejčastěji popsali.

Tabulka 1 Výhody práce v mezinárodním týmu

Výhody práce v mezinárodním pracovním týmu
Vzájemné odbourávání předsudků mezi jednotlivými kulturami.
Možnost naučit se pohlížet na problémy různými pohledy.
Uznání, že spolupráci různých kultur lze vykonávat na vysoké úrovni.
Zvýšení produktivity v důsledku spolupráce různých kultur.
Získání nových zkušeností a schopností při této spolupráci.
Poznání, učení se a porozumění novým kulturám (zvyky, tradice, hodnoty).
Jazykový rozvoj (cizích jazyků).
Zvýšení kreativity v týmu (v důsledku odlišnosti názorů a pohledů na problém).
Porozumění celému světu.
V průběhu času, se jedinec stane více tolerantní/liberální/bez předsudků.
Zjištění, že odlišní lidé po celém světě toho mají více společného než odlišného.
Učení se, jak se vzájemně respektovat.
Učení se o odlišných přístupech k práci, morálce.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Nevýhody práce v mezinárodním týmu

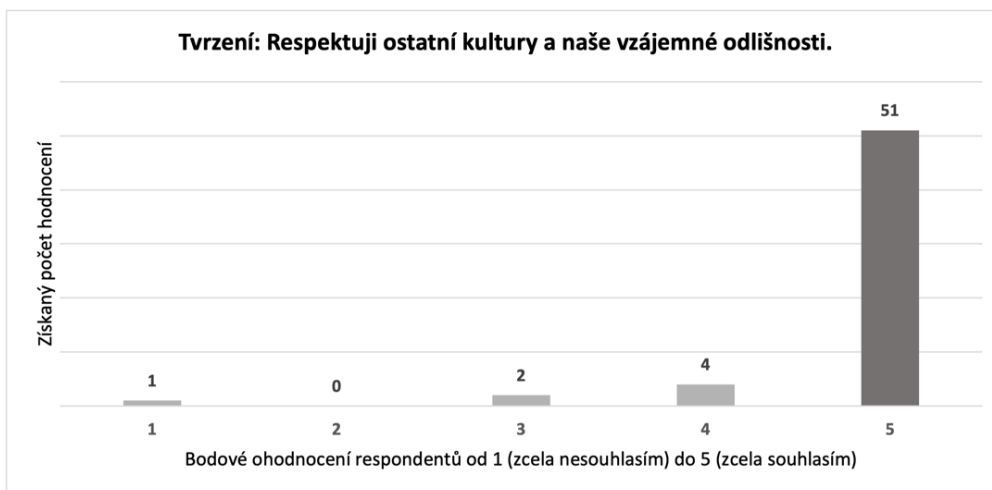
Nevýhody práce v mezinárodním pracovním týmu
Při nedostatečné podpoře managementu může dojít ke komunikačním bariérám, a tím i k problémům dokončovat úkoly či dodávat práci včas.
Komunikace jako problém.
Komunikace, která neprobíhá osobně může být obtížná, jelikož každý rozumí slovům psané komunikace rozdílným způsobem.
Odlišný přístup k času jednotlivých kultur, což může způsobit zpoždění projektů.
Jednotlivé týmy musí investovat svůj čas na komunikování předpokladů o spolupráci, např. způsob komunikace, porozumění organizační struktury a oslovování členů týmu dle jejich pozice.
Význam komunikace se může ztratit v překladu, z důvodu sdílení jednotného jazyka, který není pro všechny členy týmu jazyk rodný.
Každý, z odlišných kultur, má jiné představy o komunikaci.
Jazykové bariéry.
Vznik komunikačního šumu. Komunikační nedorozumění.
Odlišný přístup k pracovním úkolům, celkově k práci.
Nedorozumění v týmu z důvodu nedostatečné úrovně sdíleného jazyka. Tento problém vzniká primárně v online komunikaci. Např. někteří zaměstnanci mohou zprávu vyhodnotit ofenzivně z důvodu odlišné interpretace.
Žádné nevýhody nespatřuji.

Zdroj: vlastní zpracování

7. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení pro „V mém současném pracovním týmu:“

V sedmé otázce vybírali respondenti bodové hodnocení od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) u jednotlivých tvrzení, které se týkají současného pracovního týmu respondenta.

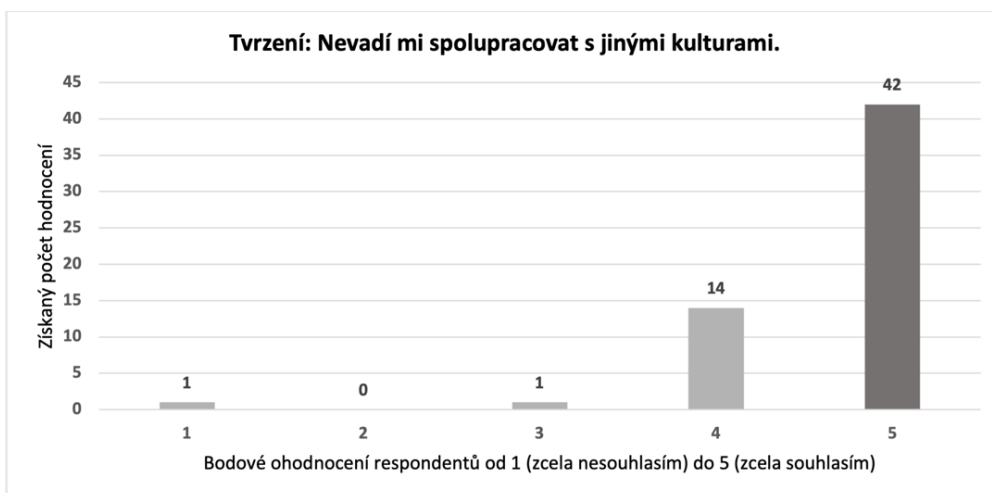
Graf č. 24 představuje hodnocení tvrzení „Respektuji ostatní kultury a naše vzájemné odlišnosti.“. Až na výjimky (7 respondentů), jak lze vidět v grafu č.24, většina respondentů (51) respektuje jiné kultury a vzájemné odlišnosti. Průměrným hodnocením je tedy hodnocení 4,8 tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Až na výjimky, všichni zaměstnanci respektují ostatní kultury a jejich odlišnosti.



Graf 24 Hodnocení tvrzení "Respektuji ostatní kultury a naše vzájemné odlišnosti"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 25 představuje hodnocení tvrzení „Nevadí mi spolupracovat s jinými kulturami.“. V tomto tvrzení má opět nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“, což znamená, že většině respondentů (42) nevadí spolupracovat s jinými kulturami. Menší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří s tvrzením „souhlasí“ hodnocením 4. Zbylé výjimky v odpovědích lze vidět v grafu č. 25. Průměrným hodnocením je hodnocení 4,6.

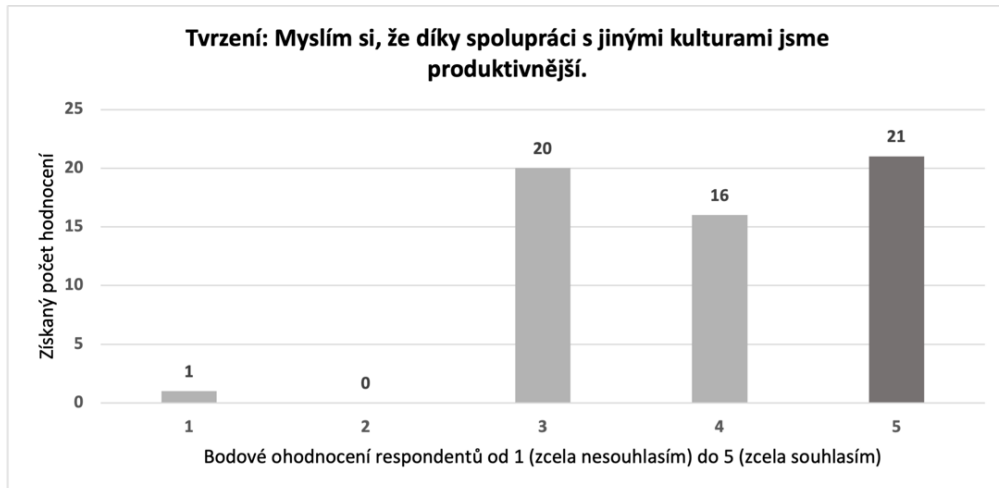


Graf 25 Hodnocení tvrzení "Nevadí mi spolupracovat s jinými kulturami"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 26 představuje hodnocení tvrzení „Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme produktivnější.“ V tomto tvrzení má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (21), dále hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (20) a dále hodnocení 4, „souhlasím“ (16). Zbylé výjimky

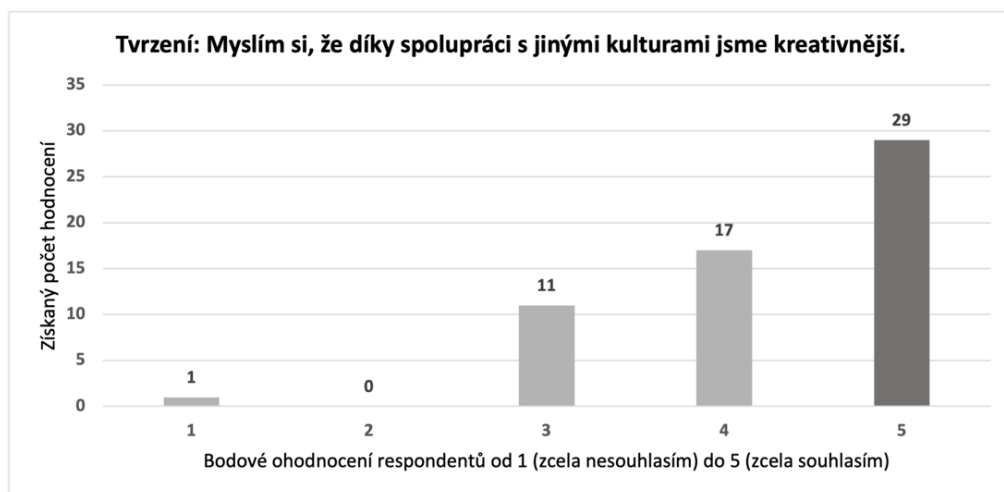
v odpovědích lze vidět v grafu č. 26. Průměrným hodnocením je hodnocení 3,9 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Většina zaměstnanců tvrdí, že díky kulturní diverzitě na pracovišti jsou týmy produktivnější.



Graf 26 Hodnocení tvrzení "Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme produktivnější"

Zdroj: vlastní zpracování

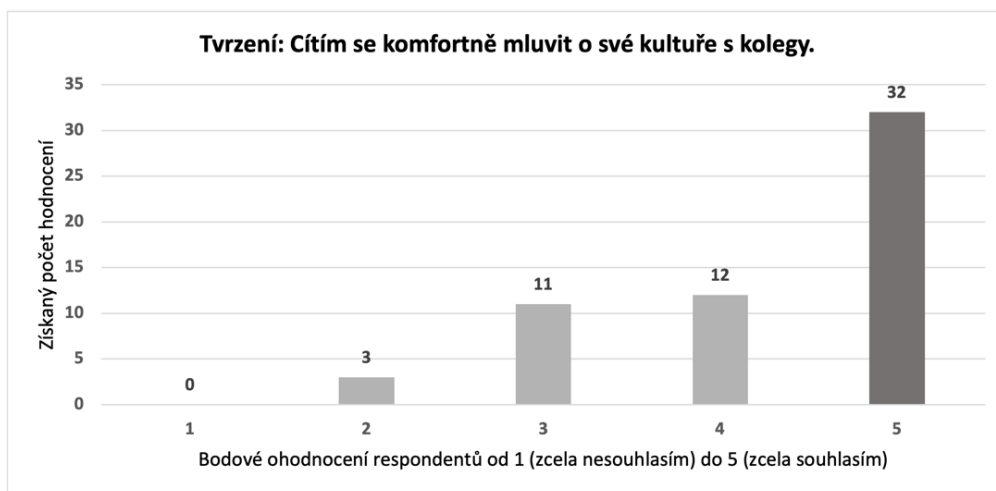
Graf č. 27 představuje hodnocení tvrzení „Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme kreativnější.“ V tomto tvrzení má opět nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (29), následně hodnocení 4, „souhlasím“ (17) a hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (11). Zbylé výjimky v odpovědích lze vidět v grafu č. 27. Průměrným hodnocením je hodnocení 4,2 tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Zaměstnanci tvrdí, že jsou díky kulturní diverzitě na pracovišti kreativnější.



Graf 27 Hodnocení tvrzení "Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme kreativnější"

Zdroj: vlastní zpracování

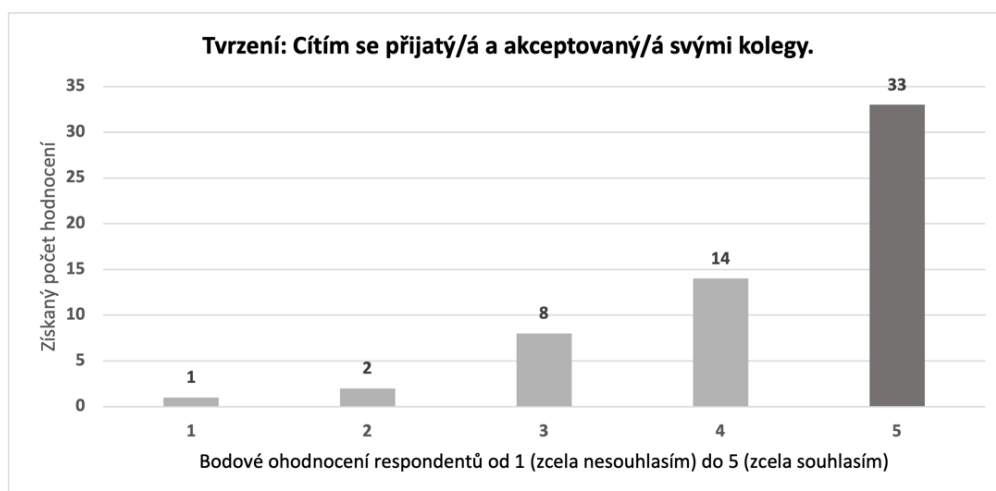
Graf č. 28 představuje hodnocení tvrzení „Cítím se komfortně mluvit o své kultuře s kolegy.“ Zde má opět nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (32), následně hodnocení 4, „souhlasím“ (12) a hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (11). Zbylé výjimky v odpovědích lze vyčíst z grafu č. 28. Průměrným hodnocením je hodnocení 4,2 tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Zaměstnanci se cítí komfortně mluvit se svými kolegy o své kultuře.



Graf 28 Hodnocení tvrzení "Cítím se komfortně mluvit o své kultuře s kolegy"

Zdroj: vlastní zpracování

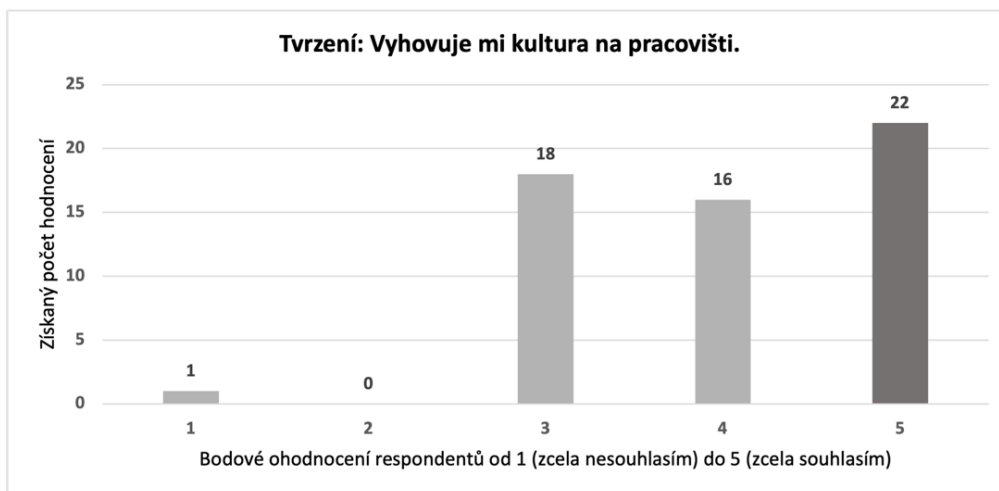
Graf č. 29 představuje hodnocení tvrzení „Cítím se přijatý/á a akceptovaný/á svými kolegy.“ Zde má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (33), následně hodnocení 4, „souhlasím“ (14) a hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (8). Zbylé výjimky v odpovědích lze vidět v grafu č. 29. Průměrné hodnocení u tvrzení je hodnocení 4,3 tzn. hodnocení v intervalu od „souhlasím“ do „plně souhlasím“. Zaměstnanci se cítí přijati svými kolegy, i přes odlišný kulturní původ.



Graf 29 Hodnocení tvrzení "Cítím se přijatý/á a akceptovaný/á svými kolegy"

Zdroj: vlastní zpracování

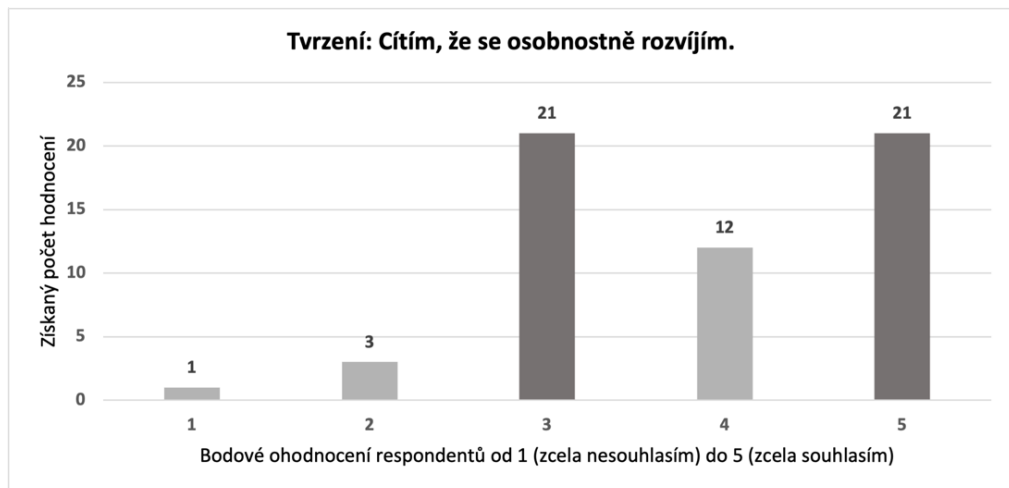
Graf č. 30 představuje hodnocení tvrzení „Vyhovuje mi kultura na pracovišti.“ Zde má nejvyšší zastoupení ohodnocení 5, tzn. „plně souhlasím“ (22), následně hodnocení 3 „ani souhlas, ani nesouhlas“ (18) a hodnocení 4, „souhlasím“ (14). Zbylé výjimky v odpovědích lze vidět v grafu č. 30. Průměrným hodnocením u tohoto tvrzení je hodnocení 4 tzn. „souhlasím“. Zaměstnancům vyhovuje kultura na pracovišti.



Graf 30 Hodnocení tvrzení "Vyhovuje mi kultura na pracovišti"

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 31 představuje hodnocení tvrzení „Cítím, že se osobnostně rozvíjím.“ Zde má nejvyšší zastoupení ohodnocení 3, tzn. „ani souhlas, ani nesouhlas“ (21) a stejně tak hodnocení 5, „plně souhlasím“ (21), dále se umístilo hodnocení 4, „souhlasím“ (12). Zbylé výjimky v odpovědích lze spatřit v grafu č. 31. Průměrným hodnocením tohoto tvrzení je hodnocení 3,8 tzn. hodnocení v intervalu od „ani nesouhlasím ani souhlasím“ do „souhlasím“. Většina zaměstnanců cítí, že se osobnostně rozvíjí při spolupráci s kulturně odlišnými lidmi.

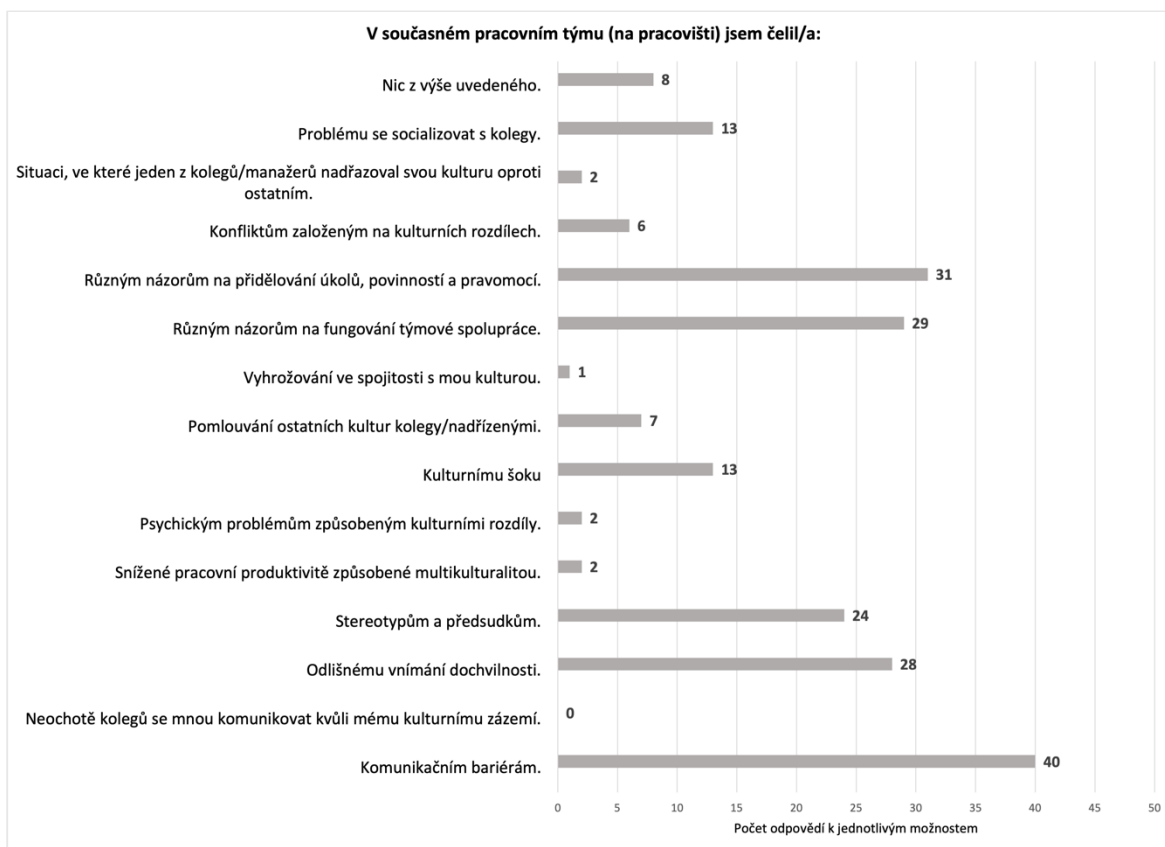


Graf 31 Hodnocení tvrzení "Cítím, že se osobnostně rozvíjím"

Zdroj: vlastní zpracování

8. V současném pracovním týmu (na pracovišti) jsem čelil/a:

V osmé otázce respondenti vybírali více možných odpovědí na otázku, kterým problémům respondent čelil na současném pracovišti. Jak lze vyčíst z grafu č. 32, nejčastějším problémem, se kterým zaměstnanci setkávají jsou komunikační bariéry (40), dále různé názory na přidělování úkolů, povinností a pravomocí (31), také se na pracovišti vyskytují lidé s různými názory na způsob týmové spolupráce (29), dále se setkávají s kolegy s odlišným vnímáním dochvilnosti (28) a se stereotypy a předsudky (24). Další, méně časté, odpovědi lze vyčíst z grafu č. 32 pod tímto textem.



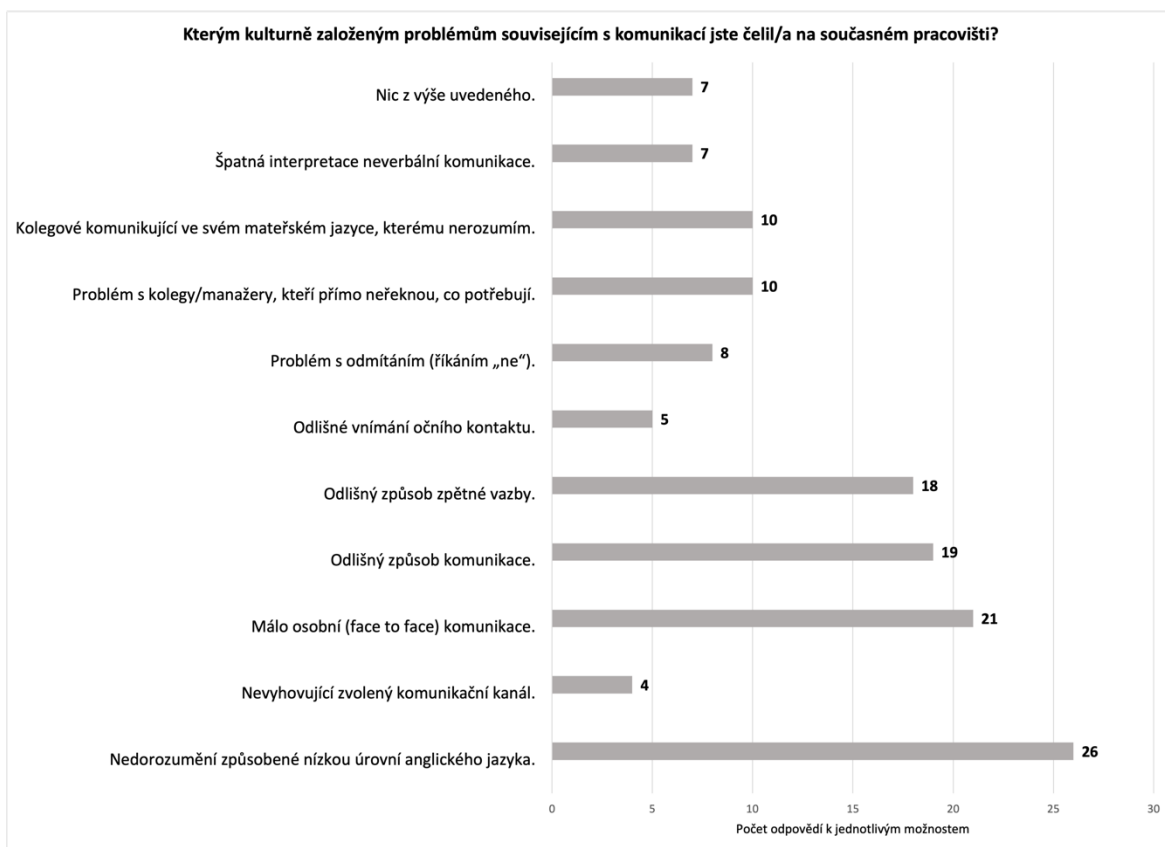
Graf 32 Problémy, kterým zaměstnanci čelili na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Sekce 4 – Bariéry v komunikaci

9. Kterým kulturně založeným problémům souvisejícím s komunikací jste čelil/a na současném pracovišti?

V této otázce respondenti vybírali více možných odpovědí na otázku, kterým komunikačním problémům doposud čelili na pracovišti v souvislosti s kulturní diverzitou zaměstnanců. Z grafu č. 33 lze vyčíst, že nejpočetnější odpovědí, komunikačním problémem, je nedorozumění způsobené nízkou úrovní anglického jazyka (26), dále málo osobní (“face to face”) komunikace (21), také způsob komunikace (19) a zpětné vazby (18), který se liší od předpokladů daného zaměstnance. Další, méně časté, odpovědi lze najít v grafu č. 33.



Graf 33 Komunikační problémy, kterým zaměstnanci čelili na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

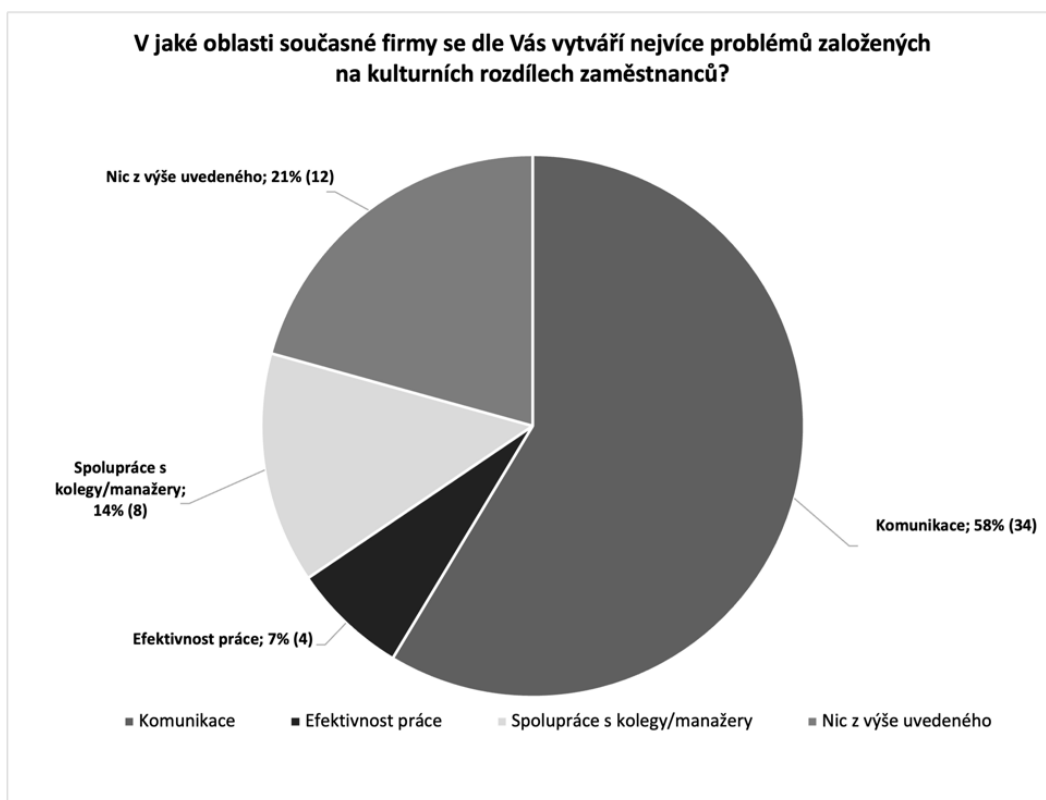
10. Chtěl/a byste něco dodat k tématu komunikace v souvislosti s kulturní diverzitou?

V této otevřené otázce se žádný z respondentů nevyjádřil.

Sekce 5 – Problémy ve firmě

11. V jaké oblasti současné firmy se dle Vás vytváří nejvíce problémů založených na kulturních rozdílech zaměstnanců?

V této uzavřené otázce respondenti vybírali jednu odpověď, která charakterizuje nejvíce problematickou oblast firmy ve spojitosti s kulturní diverzitou na pracovišti. Z grafu č. 34, který se nachází pod tímto textem, lze vyčíst, že nejvíce problematickou oblastí firmy ve spojení s kulturní diverzitou je dle zaměstnanců komunikace na pracovišti (58 %), dále „nic z výše uvedeného“ (21 %) a naposledy „spolupráce s kolegy a manažery“ (14 %).



Graf 34 Oblasti, ve kterých se tvoří nejvíce problémů pramenících z kulturní diverzity

Zdroj: vlastní zpracování

12. Krátce popište některou ze situací, která nastala v dané společnosti a bylo z ní zřejmé, že problém plyne z kulturních rozdílů zaměstnanců (např. slovní i fyzické hádky na pracovišti i mimo pracoviště, špatná interpretace v oblasti komunikace, případně žádná)

V této otevřené otázce respondenti sami představili některé z problematických situací, se kterými se setkali ve zkoumané společnosti, a které pramení z kulturní diverzity zaměstnanců. V následující tabulce č.3 představuji shrnutí odpovědí respondentů, které v této otevřené otázce nejčastěji popsali.

Tabulka 3 Problematické situace pramenící z kulturní diverzity vybrané společnosti

Problematické situace, které nastaly ve společnosti a pramení z kulturní diverzity
Nevzpomínám si, že by problematická situace nastala.
Snížení efektivity práce v důsledku šikany nadřízeným, který nerespektuje kulturní odlišnosti. Také rozděluje tým tak, aby se jednotliví zaměstnanci nepotkali, a z toho důvodu se obtížně řeší zadané úkoly v rámci "shared pool knowledge" a dochází ke zpoždování projektu.
Nedorozumění mezi kolegy, v jehož pozadí mohly být odlišné země původu a náboženství, byť to nebylo explicitně přiznáno.

Problematická e-mailová komunikace, ve které vzniká nespočet nedorozumění.
Zpívání v Německu nacistické písně "Deutschland ueber alles" bez vědomí kontextu písně daným zaměstnancem.
Běžné nedorozumění v komunikaci, které snižuje efektivitu týmu.
Rozhodování bez zapojení týmu.
Příliš mnoho zaměstnanců, kteří užívají svůj rodný jazyk tak, aby jim cíleně nikdo jiný nerozuměl.
Nedorozumění a nesprávná interpretace zprávy ve stresových situacích, ve kterých je obzvlášť nutné sdělení porozumět.
Nedorozumění z důvodu nízké úrovně anglického jazyka. Neschopnost vyjádřit myšlenku z důvodu nízké úrovně jazyka.
Management užívá styl jazyka, který není srozumitelný zaměstnancům.
Dle dané kultury mohou lidé vnímat vinu jako urážku či jako povzbuzení.
Odlíšné vnímání času kolegy, na základě, kterého vznikají problémy v týmu – zpoždění projektu, snížení efektivity.
Český zaměstnanec poukázal na fakt, že tuzemští zaměstnanci mají nižší platy.

Zdroj: vlastní zpracování

13. Co myslíte, že by se mělo ve firmě zlepšit v oblasti kulturní diverzity?

V této otevřené otázce respondenti představili návrhy na zlepšení přístupu společnosti v oblasti kulturní diverzity. V následující tabulce č.4 představují shrnutí návrhů respondentů.

Tabulka 4 Doporučení zaměstnanců pro vybranou společnost

Doporučení pro společnost
Vzájemně si představit kultury a jejich odlišnosti a specifika.
Učit zaměstnance vzájemně spolupracovat.
Management vstřícnosti.
Přizpůsobování se potřebám a očekáváním zaměstnanců odlišných kulturních prostředí.
Pořádání teambuilding aktivit pro zaměstnance, při kterých se vzájemně poznají.
Zvýšit počet osobních setkání, aktivit a událostí pro zaměstnance.
Občerstvení v kancelářích, které by se obměňovalo dle národností/kultur.
Více otevřených diskusí mezi všemi členy týmu.
Kulturní semináře či workshopy.
Jazykové lekce.

HR by mělo poskytnout platformu pro zvýšení povědomí o kulturních rozdílech zaměstnanců tak, aby se zabránilo tomu, že malá nedorozumění přerostou ve větší problémy.
Speciální národnostní události. Tematické dny dle národností, kultur.
Komunikační semináře a workshopy.
Bez odpovědi nebo si nemyslím že by měla firma procházet výraznou změnou.

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Výstup dotazníkového šetření

Tato podkapitola se věnuje komplexnímu shrnutí a vytvoření závěru z výsledků dotazníkového šetření, které se týkalo problematiky kulturní diverzity na pracovišti vybrané společnosti. V následujících odstavcích bude představeno shrnutí výstupů jednotlivých sekcí dotazníkového šetření a v průběhu hodnocení výstupů budou zodpovězeny výzkumné otázky, které byly stanoveny na počátku výzkumného šetření.

- **Sekce 1 – Současný přístup firmy ke kulturní diverzitě**

V této sekci dotazníkového šetření respondenti zodpovídali otázky, které se týkaly obecného přístupu vybrané firmy ke kulturní diverzitě zaměstnanců. Zároveň zde měli možnost vyjádřit svůj osobní názor na užitečnost kulturní diverzity na pracovišti. Většina zaměstnanců společnosti souhlasí s užitečností kulturní diverzity na pracovišti, což je odpověď na první výzkumnou otázku „*Vnímají zaměstnanci kulturní diverzitu na pracovišti jako užitečnou?*“. Stejně tak tvrdí, že je pro práci v mezinárodním prostředí velmi důležité a užitečné rozumět kulturním rozdílům mezi zaměstnanci. Zaměstnanci pozitivně hodnotí přístup společnosti ke kulturní diverzitě na pracovišti, a předpokládám, že právě v důsledku firemního přístupu by doporučili svým známým a přátelům tuto společnost. Na což navazuje další výzkumná otázka, ze které pramení předchozí převážně pozitivní reakce, „*Jaké praktiky vybraná mezinárodní společnost aplikuje pro udržitelnou kulturní diverzitu?*“. Dle odpovědí z dotazníkového šetření společnost upozorňuje na kulturní diverzitu na pracovišti v průběhu pohovoru a onboardingu s novým zaměstnancem. Dále také propaguje diverzitu a inkluzi jako prioritní hodnoty organizace, stejně tak zastává silný postoj v boji proti stereotypům a předsudkům vůči odlišným kulturám. A naposledy, společnost zastává politiku nulové tolerance diskriminace, zastává tedy rovné postavení všech kultur zaměstnanců v organizační struktuře společnosti.

- **Sekce 2 – Management**

V druhé sekci dotazníkového šetření respondenti zodpovídali otázky týkající se manažerů týmů působících ve vybrané společnosti. Odpovědi dotazníkového šetření vykazují převážně pozitivní hodnocení. Většina zaměstnanců tvrdí, že jejich manažeři dobře ovládají kulturní rozmanitost týmu a stejně tak jsou převážně připraveni své týmy efektivně řídit, i přes faktor kulturní diverzity svých podřízených zaměstnanců. Odpovědi dalších tvrzení umožňují zodpovědět výzkumnou otázku „*Jaké kompetence a charakteristiky má manažer mezinárodního pracovního týmu vybrané společnosti?*“. Respondenti tvrdí, že manažeři nejsou etnocentričtí, jsou spravedliví a empatičtí vůči všem národnostem. Zaměstnanci převážně souhlasí s tvrzením, že by nadřízený manažer podnikl opatření, pokud by upozoroval na diskriminaci. Manažer je pro většinu respondentů osoba, se kterou se umí ztotožnit. Členům týmu dává pocit sounáležitosti a buduje důvěru mezi členy týmu. Většina zaměstnanců tvrdí, že jsou jejich nadřízení manažeři schopni efektivně řídit tým a ovládají dobře kulturní rozmanitost týmu. Někteří manažeři umožňují novým zaměstnancům představit svou kulturu a jiní manažeři nikoliv. Avšak většina manažerů neslaví kulturní, národnostní svátky či události se svými zaměstnanci, ale ani nepodporuje tým ke společným oslavám. V oblasti managementu a komunikace, je určitý prostor ke zlepšení, avšak prostor ke zlepšení je ve většině zkoumaných sekcí. Většina zaměstnanců si se svým manažerem rozumí, avšak předpokládám, že komunikace není vždy efektivní. Komunikační styl manažera, stejně tak i vybraný komunikační kanál je pro většinu respondentů uspokojivý. Někteří zaměstnanci mají odlišná očekávání od zpětné vazby, avšak většině zaměstnanců stanovený způsob vyhovuje. Stejně je to se srozumitelností delegovaných úkolů.

- **Sekce 3 – Týmová spolupráce**

Otázky třetí sekce se zaměřily na problémy týmové spolupráce kulturně odlišných zaměstnanců vybrané společnosti, stejně tak však na pozitiva spolupráce. Respondenti v této sekci otázek zodpověděli předem stanovenou výzkumnou otázku „*Jaké jsou pro členy mezinárodního pracovního týmu vybrané společnosti výhody a nevýhody této spolupráce?*“. Výhodou a pozitivem mezinárodních pracovních týmů je dle zaměstnanců společnosti odbourání předsudků vůči odlišným kulturám, zvýšení tolerance a respektu vůči ostatním, možnost poznat, spolupracovat, učit se a porozumět lidem z jiných kulturních prostředí, v zásadě blíže porozumět světu. Multikulturalita na pracovišti zvyšuje produktivitu a kreativitu týmu. Stejně tak se lidé rozvíjí o nové dovednosti a schopnosti. Respondenti uvádí nevýhody primárně jako komunikační problémy jako například odlišné představy o komunikaci mezi zaměstnanci, jazykové bariéry, nedorozumění, ztráta významu sdělení v průběhu komunikace, komunikační bariéry při nedostatečném managementu, odlišný význam slov u jednotlivých kultur, komunikační šum. Dále také odlišný přístup k dochvilnosti a času obecně, stejně tak jako odlišný přístup k pracovním úkolům a práci samotné.

Respondenti se také vyjadřovali u tvrzení, které souvisejí se současným pracovním týmem. Naprostá většina respondentů respektuje jiné kultury a vzájemné odlišnosti, stejně tak jim nevádí spolupracovat s lidmi jiných kulturních původů. Většina zaměstnanců tvrdí, že spolupráce s jinými kulturami produkuje kreativnější a produktivnější práci, stejně tak jako osobnostní rozvoj, což opět potvrzují literární autoři v teoretické části práce. Zaměstnanci se cítí akceptovaní v kolektivu, zároveň se cítí komfortně mluvit o své kultuře. Respondentům kultura na pracovišti vyhovuje.

Dále lze z odpovědí dotazníkového šetření zodpovědět výzkumnou otázku „*Jaké problémy vytváří týmová spolupráce mezinárodních členů vybrané společnosti?*“. V současném pracovním týmu se většina respondentů opět setkává s komunikačními bariérami. Také s různými názory na delegování úkolů, povinností a pravomocí, stejně tak i s různými názory na způsob týmové spolupráce. Problémy také vznikají v odlišném vnímání dochvilnosti jednotlivými zaměstnanci, či problémy vyplývají ze stereotypů a předsudků k jednotlivým kulturám.

- **Sekce 4 – Bariéry v komunikaci**

V této sekci dotazníkového šetření bylo cílem zjistit, jakým komunikačním problémům čelí pracovníci vybrané společnosti na pracovišti, což v zásadě odpovídá na výzkumnou otázku „*Jaké komunikační bariéry vznikají v mezinárodním pracovním týmu vybrané společnosti?*“. Zaměstnanci se nejvíce na pracovišti setkávají s problémy komunikačního nedorozumění, které způsobuje nízká úroveň formálně vybraného a sdíleného jazyka jednoho z komunikujících. Také se respondenti často setkávají s nízkým zastoupením osobní komunikace v komunikaci s kolegy či manažery, dále i s odlišným způsobem či stylem komunikace a zpětné vazby, který se liší od očekávání zaměstnance.

- **Sekce 5 – Problémy ve firmě**

Otázky sekce 5 z dotazníkového šetření měly za účel zjistit, která oblast firmy je pro respondenty nejproblematictější v kontextu s kulturní diverzitou zaměstnanců a s jakými problémy se v minulosti na pracovišti setkali. Stejně tak měli respondenti možnost uvést doporučení změn, které by mohly a měly ve vybrané společnosti nastat. Z odpovědí respondentů lze odpovědět na výzkumnou otázku „*Jaká oblast vybrané firmy vytváří nejvíce problémů pramenících z kulturní diverzity?*“. Dle odpovědí respondentů nejvíce problémů, v důsledku kulturní diverzity zaměstnanců, vzniká v komunikaci. Což v zásadě souhlasí s teoretickou částí práce a průběžnými výsledky jednotlivých sekcí dotazníkového šetření. Stejně tak lze zodpovědět výzkumnou otázku „*S jakými konkrétními problémy, pramenícími z kulturní diverzity členů týmu, se můžeme ve vybrané mezinárodní společnosti setkat?*“ Odpovědi k této výzkumné otázce jsou velmi rozmanité. Někteří respondenti tvrdí, že se s žádnou

problematickou situací nesetkali, jiní zmiňují různorodé problémy všech kategorií. Jedním z hlavních problémů zaměstnanců společnosti je komunikační nedorozumění, se kterým se setkali například v souvislosti s odlišným významem slov či neverbální interakce v daných kulturách, dále také nedorozumění a nesprávná interpretace sdělení ve stresových situacích, také nedorozumění z důvodu neschopnosti vyjádřit myšlenku kvůli nedostatečné úrovni anglického jazyka, ale i v případě, že management využívá jazyk, který není zaměstnancům srozumitelný. Respondenti se také setkali s kolegy stejné národnosti, kteří spolu mluví ve svém rodném jazyce proto, aby jim jiní nerozuměli. Dále se zaměstnanci setkali s problémem odlišného vnímání času, a tedy i dochvilnosti při plnění úkolů. Další problémy jsou vypsány v kapitole 7.1.

Respondenti měli také možnost sdílet svá doporučení pro vybranou společnost, která by mohla zlepšit stávající situaci a spokojenost zaměstnanců. Mnoho respondentů doporučilo společnosti pořádat mezikulturní semináře či workshopy, vzájemně si s kolegy prezentovat a povídat o své kultuře, komunikovat kulturní odlišnosti a jejich specifika. HR oddělení by mohlo poskytnout platformu, prostřednictvím které by potenciálně zvýšilo povědomí o kulturních rozdílech, a tak zabránilo neshodám a nedorozuměním mezi zaměstnanci. Stejně tak respondenti doporučují pořádat teambuildingy, více osobních setkání, událostí a aktivit pro zaměstnance. Jiní, v oblasti problematické komunikace, doporučují pořádat semináře či workshopy o mezikulturní komunikaci, stejně tak pořádat i jazykové lekce. Management by měl učit zaměstnance vzájemně spolupracovat a komunikovat v diskusích. Někteří tvrdí, že by společnost neměla cokoliv měnit.

8 NÁVRHY MOŽNÝCH DOPORUČENÍ A ŘEŠENÍ

V poslední kapitole diplomové práce jsou představeny příležitosti ke zlepšení a možné návrhy k řešení stávající situace vybrané společnosti, které byly vytvořeny na základě výsledků z dotazníkového šetření. Jedná se o doporučení, jak lze zlepšit postoj firmy vůči kulturní diverzitě na pracovišti a jak vytvořit příjemnější pracovní prostředí svým zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci společnosti v dotazníkovém šetření tvrdí, že je kulturní diverzita na pracovišti užitečná, je nutné se této problematice ve společnosti věnovat. Přestože jsou výsledky dotazníkového šetření ve vztahu ke kulturní diverzitě na pracovišti převážně pozitivní a zaměstnanci by tuto společnost pravděpodobně doporučili svým známým a přátelům, ve společnosti také zažívají i problematiku situace, které kulturní diverzita na pracovišti způsobuje. Proto je důležité, stejně jako tvrdí zaměstnanci společnosti, porozumět kulturním rozdílům, aby problémy nevznikaly.

Z výsledků dotazníkového šetření byly vybrány nejčastější problémy, kterým zaměstnanci na mezinárodním pracovišti vybrané společnosti čelí. K jednotlivým problémům bude v následujícím textu navrženo jejich možné řešení, a tedy i doporučení pro tuto společnost.

Komunikace

Nejčastějším problémem, ať už v oblasti spolupráce se členy týmu či managementu vybrané společnosti, je komunikace. Velká část zaměstnanců, se na pracovišti setkává s různými komunikačními bariérami. Konkrétně se setkávají s nedorozuměním, které je způsobeno nízkou či nedostatečnou úrovní formálně sdíleného anglického jazyka. V tomto případě bych osobně doporučila, pokud se neodhalí nízká úroveň anglického jazyka při pohovoru, pořádat jazykové kurzy. Většina mezinárodních společností zahrnuje možnost účasti na jazykovém kurzu zdarma jako jeden z pracovních benefitů v rámci pracovní smlouvy.

Dále se v oblasti komunikace velmi často opakují problémy s nedorozuměním v důsledku odlišného vnímání významu jednotlivých slov či kvůli odlišnému významu neverbální komunikace. Význam slov, ale i projevy neverbální komunikace, se mohou u jednotlivých kultur výrazně lišit, a proto může vzniknout komunikační šum, díky kterému se vytrácí význam sdělení. Problém s interpretací verbální i neverbální komunikace může vyřešit jak manažer, tak kterýkoli zaměstnanec. Manažer může v rámci týmové komunikace vstupovat do konverzace, usměřňovat ji a využívat praktiky aktivního

naslouchání, které by mělo zaručit správné pochopení významu konverzace. Zároveň je však v interkulturní komunikaci důležité znát a uvědomovat si kontext situace, ve které jedinci komunikují, způsoby vyjadřování neverbální komunikace a jejich význam u jednotlivých kultur, význam slov a frází. Což však vyžaduje předchozí zkušenosti z mezinárodního prostředí či absolvování určitého mezikulturního školení. A právě tak, by mohl i sám zaměstnanec tuto nepříjemnou situaci vyřešit bez pomoci manažera. Proto doporučuji mezikulturní workshopy, které by mohly zaměstnance připravit na potenciální problémy, kterým mohou v budoucnu čelit. Pro efektivní komunikaci v mezinárodním prostředí je nutné ovládat interkulturní komunikační kompetence. Což v zásadě znamená, že zaměstnanci musí být otevření, ohleduplní k druhým a aktivně naslouchat druhým. Stejně tak by měli znát postoje, hodnoty a normy kulturních skupin. Nejprve musí naslouchat, poté analyzovat, následně hodnotit a naposledy správně interpretovat sdělení.

Problémem komunikace jsou i odlišná očekávání, která mají jednotliví zaměstnanci o způsobu a formě komunikace, přijímání a předávání zpětné vazby, ale i o poměru virtuální a osobní komunikace. V interkulturní komunikaci je důležité, aby každý ze zaměstnanců věděl, že je nutné nic nepředpokládat. Manažeři by měli při každém začátku spolupráce s novým členem týmu představit formu spolupráce, avšak nechat také zaměstnance vyjádřit svá očekávání, případně některé předpoklady pro spokojenost zaměstnance implementovat. Opět v této tématice je pro manažery i zaměstnance vhodné absolvovat školení o práci v mezinárodním prostředí. V rámci tohoto školení by se jedinec mohl připravit na nástrahy mezinárodního prostředí – manažeři by ještě před nástupem nového člena věděli, jaká možná očekávání může zaměstnanec mít, naproti tomu by se zaměstnanec mohl připravit na budoucí firemní kulturu.

Mezikulturní vzdělávání

Druhá oblast vybrané společnosti, ve které by se jistě mohly provést pozitivní změny, je mezikulturní vzdělávání zaměstnanců. V zásadě vzájemná prezentace a edukace zaměstnanců o kulturách, které se vyskytují na pracovišti. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření tvrdí, že každý z manažerů svým podřízeným zaměstnancům neumožňuje představit svůj kulturní původ, zvyky a tradice s ním spojené, stejně tak manažer se svými podřízenými zaměstnanci neslaví jejich národní či kulturně dané svátky. Dle teorie z literární rešerše, je pro efektivní řízení týmu nutné umožnit osobní seznámení členů týmu ihned v začátcích projektu. A to z toho důvodu, aby si členové týmu utvářeli vztah k odlišným kulturám, seznamovali se s vzájemnými rozdíly, vytvářeli mezi sebou vazby a vzájemnou důvěru. Tímto by se tak mělo předcházet možným budoucím konfliktům, které by pramenily z nevědomosti o jiných kulturách a jejich charakteristikách.

Dle rozhovoru s HR Business Partnerkou probíhá v zásadě jediné oficiální seznámení s odlišnými kulturami na pracovišti při pohovoru a onboardingu nových zaměstnanců. Avšak žádné mezikulturní školení pro nové ani stávající zaměstnance společnost nepraktikuje. Literární teorie, ale i sami zaměstnanci, by na pracovišti uvítali interkulturní orientační semináře či workshopy, ve kterých by se dozvěděli více o různých kulturách, se kterými se setkávají běžně na pracovišti. Pokud by společnost pořádala interkulturní semináře pro zaměstnance, jejich povědomí o pozitivních i negativních kulturních diverzitách na pracovišti, by jistě zlepšilo vzájemnou spolupráci a předcházelo by se tím tak možným konfliktům.

Společenské události

Sami zaměstnanci, stejně tak i HR Business Partnerka vybrané společnosti, poukazovali na nízkou intenzitu vzájemného seznamování se s dalšími členy MSC. Společnost pořádá firemní snídani, na které jsou zváni zaměstnanci jak lokálního, tak mezinárodního byznysu. Avšak většina zaměstnanců MSC se neúčastí z důvodu formy jejich práce. Stejně tak společnost před pandemií pořádala mezinárodní obědy pro MSC, které byly cílené jen pro zaměstnance mezinárodního byznysu.

Dle mého názoru, ale i názorů zaměstnanců, není dostatečně vyhrazený prostor pro vzájemné seznámení zaměstnanců, který by mohl přinést organizaci produktivnější a efektivnější spolupráci zaměstnanců. Stejně tak jako zaměstnanci společnosti, si myslím, že by společnost měla pořádat více událostí, společenských akcí, teambuildingů, ale i znovuobnovit mezinárodní obědy, které před pandemií pořádali. Zároveň pro podporu vzájemné spolupráce doporučuji pořádat semináře či workshopy pro týmy společně s jejich manažery, které by byly tematicky zaměřené na spolupráci v mezinárodním pracovním týmu a jak se s touto výzvou vypořádat. Což by v zásadě opět společnosti přineslo pozitivní efekt ve formě produktivnější pracovní síly.

Management

Dle výsledků dotazníkového šetření se v oblasti managementu týmu, připravenosti manažerů na řízení a zvládnutí kulturně diverzifikovaného týmu, vyskytuje určitá mezera k dokonalosti. Vybraná společnost neposkytuje manažerům žádná školení o managementu v mezinárodním prostředí. U manažerů, kteří do společnosti přecházejí z korporátního prostředí společnost spoléhá na předchozí zkušenosti s mezinárodním prostředím. Manažery, kteří se manažery stávají v průběhu své kariéry, společnost školí v dovednostech a schopnostech řízení obecně, nikoli však v managementu mezinárodního prostředí. Společnost poskytuje možnost mentorství od manažerů z vyšších pozic.

Dle mého názoru by měl každý z manažerů, bez výjimky, jak manažeři přicházející z korporátního prostředí, tak právě začínající manažeři, absolvovat školení managementu v mezinárodním prostředí. Aby byli manažeři výkonnou podporou svého týmu a stejně tak efektivní zaměstnanci v mezinárodní společnosti, musí být interkulturně kompetentní – otevření vůči jiným kulturám, umět správně komunikovat, umět podpořit týmovou spolupráci, budovat povědomí o kulturních rozdílech mezi zaměstnanci, budovat vzájemnou důvěru aj. Interkulturní kompetence jsou dovednosti, které manažer získá časem kombinací práce v mezinárodním prostředí a odborným mezikulturním školením. Mezikulturní školení by manažerovi mělo zprostředkovat faktické informace o daných zemích, naučit ho, jak správně komunikovat, jak docílit efektivní spolupráce v týmu, jak řešit konflikty na pracovišti aj.

Odlišné představy

Posledním velmi častým problémem byly odlišné představy jednotlivých zaměstnanců například v oblasti delegování úkolů, povinností a pravomocí, názorů na týmovou spolupráci, stejně tak i v případě vnímání času a přístupu k práci jako takové. V tomto případě manažer musí vždy, při vzájemném seznamování, projednat vzájemná očekávání tak, aby v budoucnu nedocházelo k nedorozuměním a konfliktům. Prvotní vyjasnění očekávání je obecně pro pracovní týmy důležité, avšak pro mezinárodní týmy obzvláště.

Závěr

Diplomová práce pojednávala o problematice kulturní diverzity v mezinárodních pracovních týmech. Cílem této práce bylo teoretické vymezení pojmu kulturní diverzity a dalších termínů spojených s touto problematikou, které se pojí s mezinárodními pracovními týmy. Stejně tak bylo cílem posoudit stav kulturních problémů ve vybrané firmě operující v mezinárodním prostředí. Určení možných příležitostí pro zlepšení a návrh vhodných řešení stávajících problémů dané firmy.

Teoretická část představila důležité pojmy, které se pojí s kulturní diverzitou, a to kultura, diverzita, kulturní dimenze, mezinárodní pracovní tým, ale i komunikace v mezinárodním prostředí. Praktická část se zabývala výzkumem ve vybrané společnosti, který byl zaměřen na problémy pramenící z kulturní diverzity zaměstnanců. Dotazníkové šetření, na téma kulturní diverzita na pracovišti vybrané společnosti, vykazalo pozitivní komplexní hodnocení společnosti ve vztahu k řízení kulturní diverzity na pracovišti. Pokud se však zaměříme na jednotlivé zkoumané kategorie dotazníkového šetření zvláště, objevují se v hodnocení opakující se problémy, které se prolínají celou organizací. Ke každé z těchto kategorií byly navrženy možná řešení a doporučení.

Nejproblematictější oblast ve vybrané společnosti je pro mezinárodní zaměstnance komunikace. V případě problému nedorozumění v důsledku nízké úrovně firemně sdíleného jazyka, doporučuji do zaměstnaneckých benefitů zahrnout i jazykové lekce zdarma. V případě problémů s nedorozuměním, které plynou z odlišných významů slov jednotlivých kultur, doporučuji jak manažerům, tak zaměstnancům využívat techniku aktivního naslouchání, která pomáhá správnému pochopení sdělení. Stejně tak je v tomto případě důležité znát kontext situace, způsoby vyjadřování jednotlivých kultur, postojů, hodnot. V případě problému odlišných očekávání zaměstnanců v oblasti komunikace doporučuji manažerům jednotlivých pracovních týmů, aby při každém seznamování s novým zaměstnancem uváděli standardní formát komunikace, ale aby si také vyslechly zaměstnancova očekávání. Případně způsob komunikace směrem k zaměstnanci mírně upravili dle daných očekávání.

Další zjištěnou problematickou oblastí byl nedostatek mezikulturního vzdělávání. Doporučuji manažerům, aby umožnili svým zaměstnancům představit svou kulturu, tradice, zvyky a hodnoty. Takto se zaměstnanci vzájemně seznámí, ale hlavně se tím zamezí možným budoucím konfliktům. Celé společnosti doporučuji, aby zavedla mezikulturní školení, workshopy či semináře, které by

umožnily zaměstnancům odhalit odlišnosti jednotlivých kultur a opět by tak zamezily možným konfliktům.

Dále doporučuji vybrané společnosti obnovit pravidelná setkání zaměstnanců MSC na mezinárodních obědech či pořádat jiné společenské akce, které umožní vzájemné seznámení zaměstnanců, ale stejně tak podpoří vzájemnou spolupráci. Pro lepší kooperaci členů týmu doporučuji školení o spolupráci v mezinárodním prostředí s cílem zvýšit efektivnost a produktivitu práce.

V oblasti managementu navrhuji zavést doposud nepraktikované školení o managementu v mezinárodním prostředí, které umožní manažerům jednodušší spolupráci se svými podřízenými zaměstnanci. Kombinace tohoto školení a práce v mezinárodním prostředí umožňuje manažerům získat interkulturní kompetence, které jsou nutné pro efektivní spolupráci a řízení týmu.

V případě zvládnání odlišných předpokladů výkonu práce, které plynou z rozdílnosti kultur zaměstnanců, doporučuji manažerovi nejprve se svým zaměstnancem projednat veškerá očekávání ještě před začátkem vzájemné spolupráce.

Závěrem si dovoluji tvrdit, že na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s HR Business partnerkou, je vybraná společnost na poměrně dobré úrovni v souvislosti se zvládnáním problematiky kulturní diverzity na pracovišti. Přestože si dle mého názoru společnost vede dobře ve zvládnání této problematiky, je zřejmé, že některé aspekty spolupráce mezinárodních zaměstnanců je stále nutné vylepšovat. Zmíněné návrhy změn jsou tak možným doporučením, jak být ještě lepším zaměstnavatelem.

Seznam použité literatury

- [1] **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] **BAŇOUCH, Hynek.** *Mezinárodní organizace.* Brno: Masarykova univerzita v Brně; Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2000. ISN 80-210-2472-7.
- [3] **BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] **BHAGAT, Rabi S. a STEERS, Richard M.** *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work.* Cambridge University Press, 2009. ISBN 978-0-521-87742-8.
- [5] **DAIGELER, Thomas.** *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [6] **DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] **EVANGELU, Jaroslav Ester.** *Virtuální tým.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.
- [8] **FORSYTH, Donelson R.** *Group Dynamics.* Boston: Cengage Learning, Inc., 2019. ISBN 978-1-337-40885-1.
- [9] **HAJEROVÁ – MÜLLEROVÁ, Lenka a ŠIMEK, Zdeněk.** *Podniková kultura.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-65-3.
- [10] **Harvard Business School Publishing.** *Leading People: Expert Solutions to Every Day.* Harvard Business Press, 2006. ISBN 1-4221-0349-8.
- [11] **HOFSTEDE, Geert.** *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* London and Beverly Hills: Sage Publications, 1984. ISBN 978-0-803-91306-6.
- [12] **HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan a MINKOV, Michael.** *Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.* McGraw Hill, 2010. ISBN 978-0-07-177015-6.
- [13] **HORVÁTHOVÁ, Petra.** *Týmy a týmová spolupráce.* Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-39-4.
- [14] **KRÜGER, Wolfgang.** *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- [15] **LUKÁŠOVÁ, Růžena.** *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [16] **MEAD, Richard a Tim ANDREWS.** *International management. 4th ed.* England: Wiley. 2009. ISBN 978-1-405-17399-5.

- [17] **MUHLEISEN, Stefan a OBERHUBER, Nadine.** *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.
- [18] **MÜLLER, David, BUJNA, Tomáš, BLOUDEK, Jan a KUBÁTOVÁ, Sláva.** *Spojovat či rozdělovat? Organizování, koordinování a sdílení informací.* Praha: Management Press a TC Business School, 2015. ISBN 978-80-7261-278-9.
- [19] **MÜLLER, David.** *Kultura organizace je cestou ke strategii.* Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9
- [20] **MORAN, Robert T., HARRIS Philip R. a MORAN, Sarah V.** *Managing cultural differences: global leadership strategies for cross-cultural business success.* 8th ed. Amsterdam: Elsevier, 2011. ISBN 978-1-85617-923-2.
- [21] **NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia.** *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání.* 2. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- [22] **NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia.** *Spolupráce přes hranice kultur.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- [23] **OWEN, Jo.** *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-17262-3.
- [24] **PROCHÁZKA, Jakub, VACULÍK, Martin a Petr SMUTNÝ.** *Psychologie efektivního leadershipu.* Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- [25] **STUHLÍK, Robert.** *Tým snů.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1776-0.
- [26] **STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita.** *Personalistika.* 4.vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2006. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [27] **THOMAS, David C.** *Cross-cultural management: essential concepts,* 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1412939560.
- [28] **VYTLAČIL, Milan a MAŠÍN, Ivan.** *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí.* Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1998. ISBN 978-80-902235-2-4.
- [29] **ZADRAŽILOVÁ, Dana.** *Mezinárodní management.* Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3.
- [30] **ŽUFAN, Jan.** *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

Seznam internetových zdrojů

- [1] **Absolvent**. *Diverzita na pracovišti – umělé snahy, nebo chvályhodný cíl?* [online]. 28.4.2017 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.absolvent.cz/clanek/diverzita-na-pracovisti-umele-snahy-nebo-chvalyhodny-cil>
- [2] **ACC Library Services**. *Equity, Diversity, and Inclusion: What is Diversity?* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://researchguides.austincc.edu/c.php?g=522627&p=7624718>
- [3] **Bureau of Educational and Cultural Affairs: Exchange Programs**. *Adjusting to a New Culture* [online]. [cit. 6.2.2022]. Dostupné z: <https://exchanges.state.gov/non-us/adjusting-new-culture>
- [4] **CERIDIAN**. *7 ways to successfully manage international teams* [online]. 4.1.2018 [cit. 10.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ceridian.com/blog/7-ways-to-successfully-manage-international-teams>
- [5] **CONGDEN, Steven W., MATVEEV, Alexei V. a DESPLACES, David E.** Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management* [online]. 2009, 12 (2). 73–89 [cit. 7.2.2022]. Dostupné z: <https://journals.lib.unb.ca/index.php/JCIM/article/view/18202>
- [6] **Člověk v tísni**. *Projekt Varianty* [online]. 2002 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/ikvz/podkapitoly/b01obecnatemata/02.pdf>
- [7] **Encyklopedie migrace**. *Kultura* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.encyclopediaofmigration.org/kultura/>
- [8] **Geert Hofstede**. *The 6-D model of national culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- [9] **Grin**. *Communication in Multicultural Teams. Do Cultural Differences Imply Unbearable Challenges or Opportunities for Success?* [online]. 2020 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.grin.com/document/988004>
- [10] **Hofstede Insights**. *National Culture* [online]. [cit. 30.1.2022]. Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- [11] **Hofstede Insights**. *National Culture and Organisational Culture – how are they different and how do they interconnect?* [online]. 24.11.2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://news.hofstede-insights.com/news/national-culture-and-organisational-culture-how-are-they-different>
- [12] **Charta diversity**. *Co je diverzita* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/co-je-diverzita>
- [13] **CHEVRIER, Sylvie**. Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*. [online]. 2003, 38(2), 141–149 [cit. 7.2.2022]. DOI: [10.1016/S1090-9516\(03\)00007-](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(03)00007-)

5 Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/222549889_Cross-cultural_management_in_multinational_project_groups

[14] **ILIE, Oana-Antonia**. The Intercultural Competence. Developing Effective Intercultural Communication Skills. *International Conference Knowledge-Based Organization* [online]. 2019, 25(2) [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/kbo-2019-0092>

[15] **Investopedia**. *Culture Shock* [online]. 2021 [cit. 6.2.2022]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp>

[16] **JONES, A. a DRAPER, S.** *Intercultural Communication 2* [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: https://library.unimelb.edu.au/data/assets/pdf_file/0003/1924095/Intercultural_Communication2.pdf

[17] **KELES, Yener**. What Intercultural Communication Barriers do Exchange Students of Erasmus Program have During Their Stay in Turkey, Mugla? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2013, 1513-1524 [cit. 10.2.2022]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.01.219. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/271609787_What_Intercultural_Communication_Barriers_do_Exchange_Students_of_Erasmus_Program_have_During_Their_Stay_in_Turkey_Mugla

[18] **Lehrerinnenfortbildung**. I. *Edward T. Hall: four distinguishing features (dimensions)* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: https://lehrerfortbildung-bw.de/u_berufsbezogen/wahl/fb1/komp-cult/culpat/hall.htm

[19] **LIGS University**. *Jak efektivně řídit mezinárodní týmy* [online]. [cit. 7.2.2022]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/jak-efektivne-ridit-mezinarodni-tymy>

[20] **Live Science**. *What is culture?* [online]. 15.12.2021 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>

[21] **LONG, Christopher**. *Intercultural Communication and Sterotypes* [online]. 2015 [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: https://www.tohoku-gakuin.ac.jp/research/journal/bk2015/pdf/no01_05.pdf

[22] **LOUIS, Meryl R. a SUTTON, Robert I.** Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations* [online]. 1991, 44(1), 55–76 [cit. 5.2.2022]. DOI: 10.1177/001872679104400104. ISSN 1741282X. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679104400104>

[23] **MATVEEV, V. Alexei a MILTER, Richard G.** The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management* [online]. 2004, 104-11 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590410556827/full/html>

- [24] **MCSWEENEY, Brandon**. Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith — a Failure of Analysis. *Human Relation* [online]. 2002, 55(1): 89-118 [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247717730_Hofstede's_Model_of_National_Cultural_Differences_and_their_Consequences_A_Triumph_of_Faith_-_a_Failure_of_Analysis
- [25] **Merriam-Webster Dictionary**. *Culture Definition & Meaning* [online]. 2021 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>
- [26] **MUNI**. *Globalizace* [online]. [cit. 20.3.2022]. Dostupné z: https://is.muni.cz/www/9726/47188127/Globalni_lokalni_glokalni_text_1_.pdf
- [27] **NIKLESOVÁ, Dana**. Characteristic, Goals and Problems of Intercultural Communication. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2006 (4), 63-68 [cit. 10.2.2022]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/prg/jlnaop/v2006y2006i4id104p63-68.html>
- [28] **NOVÝ, Ivan**. Interkulturní řízení a management. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2007, 15(2), 71-90 [cit. 10.2.2022]. DOI: 10.18267/j.aop.50. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/294280815_Interkulturni_rizeni_a_management
- [29] **OpenWeb BBVA**. *National Cultures, Organizational Cultures, and Role of Management* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/national-cultures-organizational-cultures-and-the-role-of-management/>
- [30] **Pragmatic Thinking**. *4 types of teams you'll find in organisations* [online]. [cit. 2.2.2022]. Dostupné z: <https://pragmaticthinking.com/blog/types-of-teams/>
- [31] **Purdue University Global**. *Cultural Diversity: Definition & Meaning* [online]. 18.12.2012 [cit. 25.1.2022]. Dostupné z: <https://www.purdueglobal.edu/blog/human-services/what-is-cultural-diversity/>
- [32] **Queensborough Community College**. *Definition for Diversity* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://www.qcc.cuny.edu/diversity/definition.html>
- [33] **RAUDENSKÁ, Petra**. Srovnatelnost Schwartzovy hodnotové škály v mezinárodních datech. *Sociologický časopis* [online] 50 (4): 547–580 [cit. 27.1.2022]. DOI: <http://dx.doi.org/10.13060/00380288.2014.50.4.108> Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/artkey/csr-201404-0003_the-comparability-of-schwartz-s-human-values-scale-in-international-data.php?l=EN
- [34] **SCHWARTZ, Shalom H**. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture* [online] 2012, 2(1) [cit. 27.1.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

- [35] **STEVENS, Flannery G., PLAUT, Viktoria a SANCHEZ-BURKS, Jeffrey.** Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science* [online]. 2008, 44(1), 116-133 [cit. 5.2.2022]. DOI: 10.1177/0021886308314460. ISSN 00218863. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/242151238_Unlocking_the_Benefits_of_DiversityAll-Inclusive_Multiculturalism_and_Positive_Organizational_Change
- [36] **Team Building and Incentive.** *Advantages and challenges of working in a multicultural team* [online]. 29.7.2019 [cit. 5.2.2022]. Dostupné z: <https://www.teambuildingincentive.com/working-multicultural-team/>
- [37] **TICHÁ, Kateřina.** *Diverzity* [online]. 2007/2008 [cit. 25.1.2022]. Dostupné z: <https://adoc.pub/queue/diverzity-kateina-ticha.html>
- [38] **Training Magazine.** *Managing Diversity: 10 Steps to Multicultural Team Success* [online]. 14.11.2016 [cit. 7.2.2022]. Dostupné z: <https://trainingmag.com/managing-diversity-10-steps-to-multicultural-team-success/>
- [39] **University Of The People.** *What Is Cultural Diversity And Why Is It Important?* [online]. [cit. 25.1.2022]. Dostupné z: <https://www.uopeople.edu/blog/what-is-cultural-diversity/>
- [40] **Workable.** *What is Diversity?* [online]. [cit. 30.12.2021]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/hr-terms/diversity-definition>
- [42] **WRIGHT, Norman S. a DREWERY, Glyn P.** Forming cohesion in culturally heterogeneous teams: Differences in Japanese, Pacific Islander and Anglo experiences. *Cross Cultural Management: An International Journal* [online]. 2006, 13(1), 43- 53 [cit. 5.2.2022]. DOI: 10.1108/13527600610643475. ISSN 1352-7606. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527600610643475/full/html?queryID=0%2F5406803>
- [42] **YEGANEH, Hamid, ZHAN, Su a SAUERS, Daniel.** The applicability of widely employed frameworks in cross-cultural management research. *Journal of Academic Research in Economics* [online]. 2009 [cit. 26.1.2022]. ISSN 20660855. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/46542980_THE_APPLICABILITY_OF_WIDELY_EMPLOYED_FRAMEWORKS_IN_CROSS-CULTURAL_MANAGEMENT_RESEARCH
- [43] **Yourceus.com.** *Section 5: Models of Cultural Value Orientations* [online]. [cit. 26.1.2022]. Dostupné z: <https://www.yourceus.com/pages/eth5556-section-five-models-of-cultural-value-orientations>
- [44] **YURALEVICH, P. a YATSYNA, A.** *Functions and Meanings of Stereotypes in Intercultural Communication* [online]. 2019 [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: https://elib.bsu.by/bit-stream/123456789/240251/1/Yuralevich_Yatsyna_Functions%20and%20meanings%20of%20stereotypes.pdf

[45] **XIA, Junzi**. Analysis of Impact of Culture Shock on Individual Psychology. *International Journal of Psychological Studies* [online]. 2009, 1(2), 98–101 [cit. 6.2.2022]. Dostupné z: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1969407063/1969407063.pdf>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody práce v mezinárodním týmu.....	66
Tabulka 2 Nevýhody práce v mezinárodním týmu.....	67
Tabulka 3 Problematické situace pramenící z kulturní diverzity vybrané společnosti.....	75
Tabulka 4 Doporučení zaměstnanců pro vybranou společnost	76

Seznam grafů

Graf 1 Národnostní složení respondentů	51
Graf 2 Věkové složení respondentů	52
Graf 3 Počet let působení respondentů ve společnosti	53
Graf 4 Hodnocení tvrzení "Porozumění jiným kulturám je v týmu/firmě užitečné a důležité"	54
Graf 5 Hodnocení tvrzení "Kulturní diverzita na pracovišti je obecně pro firmy důležitá"	54
Graf 6 Hodnocení tvrzení " Současná společnost dobře ovládá kulturní diverzitu zaměstnanců" ..	55
Graf 7 Hodnocení tvrzení "Současnou společnost byste doporučil/a svým přátelům a známým kvůli kulturní diverzitě na pracovišti"	55
Graf 8 Jakým způsobem společnost ovládá kulturní diverzitu zaměstnanců na pracovišti	56
Graf 9 Hodnocení tvrzení "Můj manažer dobře zvládá kulturní rozmanitost týmu"	57
Graf 10 Hodnocení tvrzení "Můj manažer je empatický a spravedlivý lídr všem národnostem"	58
Graf 11 Hodnocení tvrzení "Můj manažer je lídr, se kterým se umím ztotožnit"	58
Graf 12 Hodnocení tvrzení "Můj manažer je připraven efektivně řídit multikulturní tým"	59
Graf 13 Hodnocení tvrzení "Můj manažer není etnocentrický"	59
Graf 14 Hodnocení tvrzení "Můj manažer vyzývá nové zaměstnance, aby představili své kulturní zázemí"	60
Graf 15 Hodnocení tvrzení "Můj manažer vyzývá tým, aby se mnou slavil mé kulturní/národnostní slavnosti"	61
Graf 16 Hodnocení tvrzení "Můj manažer by podnikl jistá opatření, pokud by se v týmu vyskytla diskriminace"	61
Graf 17 Hodnocení tvrzení "Můj manažer mi dává pocit, že patřím do týmu/firmy	62
Graf 18 Hodnocení tvrzení "Můj manažer buduje důvěru mezi jednotlivými členy týmu"	62
Graf 19 Hodnocení tvrzení "Já a můj manažer si vzájemně rozumíme"	63
Graf 20 Hodnocení tvrzení "Komunikační styl mého manažera je pro mě srozumitelný a příjemný	64
Graf 21 Hodnocení tvrzení "Můj manažer naplňuje má očekávání v případě poskytování a přijímání zpětné vazby"	64
Graf 22 Hodnocení tvrzení "Můj manažer se mnou komunikuje prostřednictvím mnou preferovaného komunikačního kanálu"	65
Graf 23 Hodnocení tvrzení "Můj manažer deleguje pracovní úkoly tak, aby tomu správně rozuměli všichni členové týmu"	65
Graf 24 Hodnocení tvrzení "Respektují ostatní kultury a naše vzájemné odlišnosti"	68

Graf 25 Hodnocení tvrzení "Nevadí mi spolupracovat s jinými kulturami"	68
Graf 26 Hodnocení tvrzení "Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme produktivnější"	69
Graf 27 Hodnocení tvrzení "Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme kreativnější"	69
Graf 28 Hodnocení tvrzení "Cítím se komfortně mluvit o své kultuře s kolegy"	70
Graf 29 Hodnocení tvrzení "Cítím se přijatý/á a akceptovaný/á svými kolegy"	70
Graf 30 Hodnocení tvrzení "Vyhovuje mi kultura na pracovišti"	71
Graf 31 Hodnocení tvrzení "Cítím, že se osobnostně rozvíjím"	72
Graf 32 Problémy, kterým zaměstnanci čelili na pracovišti	73
Graf 33 Komunikační problémy, kterým zaměstnanci čelili na pracovišti	74
Graf 34 Oblasti, ve kterých se tvoří nejvíce problémů pramenících z kulturní diverzity	75

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce.....	98
Příloha 2 Dotazník v anglickém jazyce	100

Přílohy

Příloha 1

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce

Kulturní problémy mezinárodních pracovních týmů (dotazník diplomové práce)

27.02.2022 11:09

Kulturní problémy mezinárodních pracovních týmů (dotazník diplomové práce)

27.02.2022 11:09

Kulturní problémy mezinárodních pracovních týmů (dotazník diplomové práce)

Vážený pane/paní,

Ve své diplomové práci se zabývám kulturními problémy v mezinárodních pracovních týmech. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který mi pomůže k dokončení diplomové práce. Ve své práci nebudu sdílet žádné konkrétní/individuální údaje, stejně tak je nebudu sdílet s Vaším zaměstnavatelem. Data budou použita pro vytvoření komplexního přehledu o možných kulturních problémech v dané firmě, na základě, kterých v diplomové práci navrhu řešení.

V následujících 16 otázkách můžete vyjádřit své zkušenosti s prací v mezinárodním prostředí. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut Vašeho času.

Děkuji vám za Váš čas,
Bc. et Bc. Tereza Tišlerová

*Povinné pole

Současný přístup firmy ke kulturní diverzitě

1. 1. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Porozumění jiným kulturám je v týmu/firmě užitečné a důležité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturní diverzita na pracovišti je obecně pro firmy důležitá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Současná společnost dobře ovládá kulturní diverzitu zaměstnanců.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Současnou společnost byste doporučil/a svým přátelům a známým kvůli kulturní diverzitě.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/u/0q/105VAB_9ZW2G6J04K4EeneR0R9NAmsSylqWj19QKc/printform

Stránka 1 z 11

https://docs.google.com/forms/u/0q/105VAB_9ZW2G6J04K4EeneR0R9NAmsSylqWj19QKc/printform

Stránka 2 z 11

Kulturní problémy mezinárodních pracovních týmů (dotazník diplomové práce)

27.02.2022 11:09

Kulturní problémy mezinárodních pracovních týmů (dotazník diplomové práce)

27.02.2022 11:09

3. 3. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení pro: Můj manažer: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
dobře zvládá kulturní rozmanitost týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je empatický a spravedlivý lídr všem národnostem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je lídr, se kterým se umím ztotožnit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je připraven efektivně řídit multikulturní tým.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
není etnocentrický.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyzývá nové zaměstnance, aby představili své kulturní zázemí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyzývá tým, aby se mnou slavil mé kulturní/národnostní slavnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
by podnikl jistá opatření, pokud by se v týmu vyskytla diskriminace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mi dává pocit, že patřím do týmu/firmy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
buduje důvěru mezi jednotlivými členy týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://docs.google.com/forms/u/0q/105VAB_9ZW2G6J04K4EeneR0R9NAmsSylqWj19QKc/printform

Stránka 3 z 11

https://docs.google.com/forms/u/0q/105VAB_9ZW2G6J04K4EeneR0R9NAmsSylqWj19QKc/printform

Stránka 4 z 11

2. 2. Jakým způsobem Vaše současná společnost osvojuje/zvládá kulturní diverzitu zaměstnanců na pracovišti? (Více možných odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Během přijímacího pohovoru či onboardingu jsem byl/a upozorněn/a na budoucí práci v mezinárodním týmu.
 Společnost pořádá interkulturní semináře či školení.
 Společnost pořádá workshopy na téma interkulturní týmové práce nebo jiná témata kulturní diverzity
 Společnost pořádá akce podporující kulturní diverzitu jedinců jako například kulturní/národnostní c (např. Španělský den), národnostní obědy (např. dnes si objednáme indickou restauraci a příště čínskou atp.
 Společnost zastává politiku nulové tolerance vůči diskriminaci, spravedlnost vůči všem zaměstnancům.
 Diverzita a inkluze jsou jedny z prioritních hodnot organizace.
 Společnost propaguje boj proti stereotypům a předpoklům vůči ostatním kulturám.
 Společnost poskytuje kouče v oblasti multikulturního managementu.
 Nic z výše uvedeného.
Jiné:

Management

4. 4. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení pro: Můj manažer a týmová komunikace: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Já a můj manažer si vzájemně rozumíme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikační styl mého manažera je pro mě srozumitelný a příjemný.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer naplňuje má očekávání v případě poskytování a přijímání zpětné vazby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer se mnou komunikuje prostřednictvím mnou preferovaného komunikačního kanálu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj manažer deleguje pracovní úkoly tak, aby tomu správně rozuměli všichni členové týmu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5. Chtěl/a byste něco dodat k tématu managementu v souvislosti s kulturní diverzitou?

Týmová spolupráce

6. 6. Jaké jsou výhody a nevýhody práce v mezinárodním týmu? *

7. 7. Na škále od 1 (zcela nesouhlasím) do 5 (zcela souhlasím) vyberte v každém z následujících tvrzení pro: V mém současném pracovním týmu. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Respektuji ostatní kultury a naše vzájemné odlišnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevadí mi spolupracovat s jinými kulturami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme produktivnější.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myslím si, že díky spolupráci s jinými kulturami jsme kreativnější.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím se komfortně mluvit o své kultuře s kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím se přijatý/á a akceptovaný/á svými kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhovuje mi kultura na pracovišti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítím, že se osobnostně rozvíjím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Kterým kulturně založeným problémům souvisejícím s komunikací jste čelili/a na současném pracovišti? (Více možných odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Nedorozumění způsobené nízkou úrovní anglického jazyka.
 Nevhovující zvolený komunikační kanál.
 Málo osobní (face to face) komunikace.
 Odlišný způsob komunikace.
 Odlišný způsob zpětné vazby.
 Odlišné vnímání očního kontaktu.
 Problém s odmítáním (řikáním „ne“).
 Problém s kolegy/manažery, kteří přímo nefeknou, co potřebují.
 Kolegové komunikující ve svém mateřském jazyce, kterému nerozumím.
 Špatná interpretace neverbální komunikace.
 Nic z výše uvedeného.

Jiné:

10. 10. Chtěl/a byste něco dodat k tématu komunikace v souvislosti s kulturní diverzitou?

Kulturní problémy ve firmě

8. 8. V současném pracovním týmu (na pracovišti) jsem čelil/a: (Více možných odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Komunikačním bariéram.
 Neochotě kolegů se mnou komunikovat kvůli mému kulturnímu zázemí.
 Odlišnému vnímání dochvilnosti.
 Stereotypům a předsudkům.
 Snížené pracovní produktivitě způsobené multikulturalitou.
 Psychickým problémům způsobeným kulturními rozdíly.
 Kulturnímu šoku.
 Pomlouvání ostatních kultur kolegy/nadřízenými.
 Vyhrožování ve spojitosti s mou kulturou.
 Různým názorům na fungování týmové spolupráce.
 Různým názorům na přidělování úkolů, povinností a pravomocí.
 Konfliktům založeným na kulturních rozdílech.
 Situaci, ve které jeden z kolegů/manažerů nadřazoval svou kulturu oproti ostatním.
 Problému se socializovat s kolegy.
 Nic z výše uvedeného.

Jiné:

Komunikační bariéry

11. 11. V jaké oblasti současně firmy se dle Vás vytváří nejvíce problémů založených na kulturních rozdílech zaměstnanců? (Jedna možná odpověď) *

Označte jen jednu elipsu.

- Komunikace
 Rozhodování
 Produktivita práce
 Efektivnost práce
 Spolupráce s kolegy/manažery
 Management
 Nic z výše uvedeného
 Jiné:

12. 12. Krátce popište některou ze situací, která nastala v dané společnosti a bylo z ní zřejmé, problém plyne z kulturních rozdílů zaměstnanců (např. slovní i fyzické hádky na pracovišti mimo pracoviště, špatná interpretace v oblasti komunikace, případně žádná) *

13. 13. Co myslíte, že by se mělo ve firmě zlepšit v oblasti kulturní diverzity? *

Profil zaměstnance

14. 14. Jaká je Vaše národnost? *

15. 15. Jaký je Váš věk? (v letech) *

Označte jen jednu elipsu.

- do 20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61 a více

16. 16. Kolik let pracujete v současné společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0-3
- 4-6
- 7-10
- 10-13
- 14-16
- 17-20
- 21 a více

Příloha 2

Příloha 2 Dotazník v anglickém jazyce

Cultural Diversity Problems in International Work Teams of Specific Company (Master's Thesis Questionnaire)

Dear Sir/Madam,

For my master thesis I am investigating the cultural problems in international work teams. To complete my thesis, I would appreciate you to fill out this anonymous questionnaire. I'll not share any specific individual data in my thesis neither with your employer. I'll use the data to make overall overview of the possible cultural problems in the company and make suggestions how to improve it.

In 16 following questions, you can express your experience with working in international environment. It will not take more than 10 minutes of your time.

Thank you for your time,
Bc. et Bc. Tereza Tišlerová

*Povinné pole

General approach of the company in the case of cultural diversity

1. 1. On scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) choose in every following statement: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Understanding other cultures is useful and important in the team/company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultural diversity in the workplace is generally important for companies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The current company handles the cultural diversity of employees well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
You would recommend the current company to your friends and acquaintances due to the diversity culture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2. How does the current company embrace the cultural diversity acceptance between employees? (multiple choice answer) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- During interview or onboarding you were made aware of that you will be working in international team.
- The company organizes diversity trainings/seminars.
- The company organizes workshops on intercultural teamwork or other cultural diversity topics.
- The company organizes events which support the cultural diversity such as nationality days (Spani day, Korean day, Indian Diwali etc.), nationality lunches ("today we order Vietnamese cuisine, next time Spanish) etc.
- The company sets strong zero-tolerance policy against discrimination, fairness to all employees.
- The company has diversity & inclusion as one of the stated values/priority areas.
- The company promotes an understanding to fight stereotypes and prejudice to other cultures.
- The company provides coach on multicultural management.
- None of above.

Jiné: _____

Management

3. On scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) choose in every following statement for: My manager: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
handles the cultural diversity of the team well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is an empathetic and fair leader for all nationalities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is a leader I can relate to.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is prepared to effectively manage culturally diverse team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is not ethnocentric.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
invites new employees introduce their culture background.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
invites team to celebrate my cultural festivities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
acts upon cultural discrimination.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
makes me feel like I belong.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tries to build trust between the team members.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. What are advantages and disadvantages of working in multicultural work team? *

7. Choose on scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) in following statements for: In my current work team: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
I am respectful to all cultures and our differences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not mind working with many different cultures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think working with other cultures makes us more productive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think working with other cultures makes us more creative.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am comfortable talking about my culture with colleagues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel accepted by other colleagues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am comfortable with the workplace culture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel like I'm growing as a person.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. On scale from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) choose in every following statement for: My manager and team communication: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
Me and my manager understand each other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager communication style is understandable and comfortable for me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager fulfills my expectations in case of giving and receiving feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager communicates with me in my preferred communication channel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager delegates the work tasks in a way, that all the team members understand it correctly.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Would like to add something to the topic of management in connection with cultural diversity?

Teamwork

8. In the current workplace, I faced: (Multiple choice answer) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Communication barriers.
- Unwillingness of my colleagues to communicate with me because of my culture background.
- Different perception of punctuality.
- Stereotypes and prejudice.
- Work productivity negatively affected by the multicultural.
- Psychological problems caused by the cultural differences.
- Cultural shock.
- Hearing colleagues/managers gossiping about other cultures.
- Threatening in context with my cultural background.
- Different opinions about how teamwork should be.
- Different opinions about assigning tasks, responsibilities, and authority.
- Conflicts based on cultural differences.
- Colleague/manager showing that his culture is superior to others.
- Problems of socializing with colleagues.
- None of above.

Jiné: _____

Communication barriers

9. 9. What culture related problems did you face in the case of communication in the current workplace? (Multiple choice answers) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Misunderstanding because of lower level of English language.
- The chosen communication channel was inconvenient to me.
- Less face to face (personal) communication.
- Different communication style than I'm used to.
- Different type of feedback than I'm used to.
- Different usage of eye contact. (Too much or no eye contact)
- Saying no or rejection as a problem.
- Colleagues/managers not being direct.
- Groups talking to themselves in the mother tongue.
- Incorrect interpretation of nonverbal communication.
- None above.

Jiné:

10. 10. Would like to add something to the topic of communication in connection with culture diversity?

Culture problems in the company

11. 11. In which area of the current company would you say the cultural differences of employees make the most problems: (single choice question) *

Označte jen jednu elipsu.

- Communication
- Decision making
- Work productivity
- Work efficiency
- Cooperation with colleagues/managers
- Management
- None of the above
- Jiné: _____

12. 12. Describe shortly any situations in the company where there was apparent problem based on cultural differences (f.e. arguing in office or out of office, miscommunication or nothing): *

13. 13. What do you think can be improved in the company in the case of cultural diversity? *

Respondent

14. 14. What is your nationality? *

15. 15. What is your age? (in years) *

Označte jen jednu elipsu.

- up to 20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61 and up

16. 16. How many years are you working in the current company? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0-3
- 4-6
- 7-10
- 10-13
- 14-16
- 17-20
- 21 and more

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Tišlerová

V Praze dne: 28. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis