

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v
globální společnosti**

**Challenges and Benefits of Cooperation of
International Teams in a Global Corporation**

2023

Bc. Dominika Dalekorejová

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: doc. Ing. Galina Ostapenko, CSc.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Dalekorejová** Jméno: **Dominika** Osobní číslo: **507478**
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:

Výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v globalní společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Challenges and Benefits of Cooperation of International Teams in a Global Corporation

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je zmapovat a popsat, jakým překážkám čelí, a zároveň jaké benefity přináší spolupráce členů globálních týmů z pohledu manažerů, kteří vedou globální týmy operující z odlišných zemí či světových regionů. Cílem je také poskytování doporučení pro zlepšení týmové spolupráce, která by do budoucna vedla k vyšší efektivitě práce týmu i celé společnosti.

Pokyny: Uvod. 1. Teoretická část: 1.1. Teorie řízení mezinárodních (globálních) týmů; 1.2. Kulturní diverzita globálních týmů; 1.3. Kolaborační a komunikační techniky. 2. Praktická část: 2.1. Metodologie vlastního výzkumu; 2.2. Analýza dat. 2.3. Výsledky analýzy dat. 2.4. Shrnutí výsledků výzkumu. 2.5. Shrnutí výzkumu a doporučení

Seznam doporučené literatury:

Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Michael Armstrong & Stephen Taylor. Řízení lidských zdrojů. Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)

Barmeyer, C. & Bauch, M. Constructive Intercultural Management, USA Elgar, 2021. ISBN 978-183910-4

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Galina Ostapenko, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

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

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **17.08.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Galina Ostapenko, 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

DALEKOREJOVÁ, DOMINIKA. *Výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti.*
Praha: ČVUT 2023. 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 zpřístupnění 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: 17.8.2023

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Galině Ostapenko, CSc. za vedení diplomové práce a všem respondentům, kteří byli ochotni účastnit se mnou prováděného výzkumu. Největší poděkování náleží mé rodině, partnerovi a přátelům, kteří mi byli po dobu celého vysokoškolského studia velkou oporou.

Abstrakt

Vedení a spolupráce pracovních týmů je v profesním životě opakovaně diskutované téma. V dnešním globalizovaném světě, ve kterém se stírají hranice, a člověk může pracovat s kýmkoliv a odkudkoliv, dostává vedení a spolupráce týmů mezinárodní rozměr. Tato forma spolupráce sebou přináší nespočet benefitů, nebo naopak výzev, se kterými se musí pracovní tým i jeho vedení vyrovnat. Tato diplomová práce se zabývá problematikou výzev a benefitů spolupráce mezinárodních týmů v globálním prostředí očima manažerů těchto týmů. V teoretické části se práce věnuje charakteristice mezinárodních týmů, kulturní diverzitě a komunikaci a kolaboraci v mezinárodním týmu. Praktická část si klade za cíl prozkoumat zkušenosti vybraných manažerů s vedením mezinárodních týmů – konkrétně se věnuje formám spolupráce mezinárodního týmu, kulturním aspektům této spolupráce, který zahrnuje zkušenosti s vedením odlišných kultur, dále pak nástrojům využívaným ke komunikaci a kolaboraci a v neposlední řadě samotným benefitům a výzvám spolupráce mezinárodního týmu v globální společnosti. K získání potřebných dat byl využit kvalitativní výzkum v podobě hloubkových rozhovorů, díky kterým jsem mohla získat detailní informace a zkušenosti respondentů, kteří mají s vedením mezinárodních týmů dlouholeté zkušenosti. Výsledky výzkumu mohou být využity jako inspirace pro manažery těchto týmů, či celé firmy, které operují (nebo chtějí operovat) v globálním prostředí.

Klíčová slova

Mezinárodní spolupráce, mezinárodní tým, kulturní diverzita, spolupráce, kultura, komunikace, vedení týmu, kolaborační nástroje, kulturní dimenze, výzvy mezinárodní spolupráce, benefity mezinárodní spolupráce

Abstract

Leadership and collaboration of work teams, this has been a repeatedly discussed topic in professional life. In today's globalized world, where borders are fading, and individuals can work with anyone, from anywhere, team leadership and collaboration have taken on an international dimension. This form of collaboration brings numerous benefits, but it also brings challenges that both, the work team and its leadership, must address. This thesis addresses the issues of challenges and benefits associated with the collaboration of international teams in a global environment, from the perspective of team managers. The theoretical part of the work focuses on the characteristics of international teams, cultural diversity, and communication and collaboration within international teams. The practical part aims to explore the experiences of selected managers in leading international teams. Specifically, it examines the forms of collaboration within international teams, the cultural aspects of this cooperation, including experiences in leading diverse cultures. Additionally, the study investigates tools used for communication and collaboration and, the actual benefits and challenges of collaborating within an international team in a global society. Qualitative research in the form of in-depth interviews was conducted to gather the necessary data. These interviews provided detailed information and insights from respondents with extensive experience in leading international teams. The research findings can serve as an inspiration for managers of such teams or entire companies operating (or aspiring to operate) in a global environment.

Keywords

International collaboration, international team, cultural diversity, collaboration, culture, communication, leading team, collaboration tools, cultural dimensions, challenges of international collaboration, benefits of international collaboration

Obsah

Úvod.....	9
1 Charakteristika mezinárodních týmů	11
1.1 Definice mezinárodního týmu	11
1.2 Výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů	12
2 Kulturní diverzita mezinárodních týmů.....	14
2.1 Definice kultury a kulturní diverzity	14
2.2 Kulturní dimenze dle Geerta Hofsteda	15
2.2.1 Vzdálenost moci	17
2.2.2 Individualismus vs. kolektivismus	18
2.2.3 Maskulinita vs. feminita	19
2.2.4 Vyhýbání se nejistotě	20
2.2.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace	21
2.2.6 Požitkářství	22
3 Komunikace v mezinárodním týmu.....	23
3.1 Komunikace	23
3.2 Efektivní komunikace v mezinárodním týmu	23
3.3 Kolaborační a komunikační nástroje	26
3.3.1 Microsoft Teams	26
3.3.2 Slack	27
3.3.3 Mural	28
3.3.4 Monday	29
4 Metodologie vlastního výzkumu	32
4.1 Cíl práce	32
4.2 Kvalitativní výzkum	33
4.3 Výzkumné otázky	34
4.4 Výzkumný vzorek	34
4.5 Metoda sběru dat	37
4.6 Limity a etika výzkumu	41
5 Výsledky analýzy dat	43
5.1 Spolupráce mezinárodního týmu	43
5.1.1 Spolupráce na týmové a individuální úrovni	43
5.1.2 Atraktivita práce v mezinárodním týmu	46
5.1.3 Osobní setkávání členů mezinárodního týmu	48
5.2 Kultura a mezinárodní tým	50

5.2.1	Kulturní diverzita	50
5.2.2	Vedení a spolupráce odlišných kultur	51
5.2.3	Porovnání kultur dle Hofstedeho teorie	57
5.3	Komunikační a kolaborační nástroje mezinárodního týmu	61
5.4	Benefity spolupráce mezinárodního týmu	63
5.5	Výzvy spolupráce mezinárodního týmu	66
6	Shrnutí výsledků výzkumu.....	70
7	Návrhy a doporučení.....	74
	Závěr.....	77
	Seznam použité literatury	79
	Seznam obrázků	83
	Seznam tabulek.....	84

Úvod

Mezinárodní spolupráce v rámci týmu se stává stále větším trendem dnešního globalizujícího se světa. Tuto formu spolupráce zásadně ovlivnila pandemie Covidu-19, která mnohým firmám dokázala, že zaměstnanci mohou doručit stejné pracovní výsledky bez ohledu na místo výkonu práce, a dveře mezinárodní spolupráci se začaly otevírat více než kdy jindy. Každý z nás vnáší do mezinárodního týmu odlišnou kulturu, tradici, jazyk, pracovní zkušenosti, vzdělání či pracovní návyky. Proto je důležité, aby si manažeři byli těchto odlišností vědomi a uměli s nimi pracovat.

Tato diplomová práce se zaměřuje na spolupráci mezinárodních týmů, konkrétně na výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti. Spolupráce lidí s odlišným původem je bezpochyby velkou výzvou jak pro manažera týmu, který musí dokázat tým správně vést, motivovat, a přesto doručovat efektivní výsledky, tak pro členy týmu samotné. Zároveň ale přináší mnoho pozitiv a jedince obohacuje jak profesně, tak osobnostně. Cílem práce je důkladně prozkoumat, jakým překážkám čelí, a zároveň jaké benefity přináší spolupráce členů mezinárodních týmů z pohledu manažerů, kteří tyto týmy operující z odlišných zemí či světových regionů vedou.

Práce je složena z teoretické a praktické části a je rozdělena do sedmi hlavních kapitol. Teoretická část je založena na literární rešerši dané problematiky. První kapitola se věnuje charakteristice mezinárodních týmů a představuje vybrané aspekty existujících výzkumů na dané téma. Druhá kapitola se zaměřuje na kulturní diverzitu a její definici, zejména pak na teorii kulturních dimenzí dle Geerta Hofsteda, které jsou následně aplikovány na vybrané kultury v rámci praktické části. Poslední kapitola teoretické části práce se zaměřuje na problematiku komunikace v mezinárodních týmech a představuje vybrané kolaborační a komunikační nástroje, které globální společnosti využívají k efektivní komunikaci v rámci globálního týmu.

Druhá, praktická, část práce se ve čtvrté kapitole věnuje metodologii výzkumu – specifikuje cíl práce, teoretické ukotvení kvalitativního výzkumu, výzkumný vzorek, metodu sběru dat a v neposlední řadě limity a etiku výzkumu. Pátá kapitola je věnována samotnému výzkumu o spolupráci, kultuře, benefitech a výzvách mezinárodních týmů v globální společnosti. Zvolenou metodou výzkumu je kvalitativní výzkum, konkrétně hloubkové rozhovory, v rámci kterých jsem se zaměřovala na zkušenost samotných manažerů, kteří vedou mezinárodní týmy. Šestá kapitola se pak věnuje shrnutí získaných výsledků z provedeného výzkumu a přehledně shrnuje uvedené překážky a benefity, kterým manažeři ve vybrané společnosti čelí. Poslední, sedmá, kapitola představuje návrhy a doporučení, které mohou sloužit globálním společnostem jako inspirace pro zajištění efektivního fungování mezinárodních týmů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Charakteristika mezinárodních týmů

1.1 Definice mezinárodního týmu

Ihned v úvodu práce je potřeba vyjasnit si pojem, který nás bude celou prací provázet. Co jsou to vlastně týmy? S pojmem „tým“ se nesetkáváme pouze na pracovišti. Během života člověk může patřit do několika týmů – mohou to být například týmy sportovní či zdravotnické. Obecně můžeme říct, že pokud tvoříme tým, patříme do určitého uskupení lidí, kteří se věnují určité činnosti. Dvořáková, Z. a kol. (2004) ve slovníku pojmů definuje tým jako „malou pracovní skupinou složenou z pracovníků různých oborů nebo různých útvarů organizace. Znakem týmu je dočasnost jeho existence (vymezená dobou ke splnění daného úkolu), neformální vztahy mezi členy, participativní styl vedení a interakční spolupráce“. (Dvořáková, 2004)

Pokud dáme pojmu „tým“ mezinárodní rozměr, na první pohled se zdá být jeho definice jasná – jedná se o tým, který pracuje napříč různými státy, časovými pásmy, tým s odlišnou kulturou, jazykem, znalostmi atd. Butler, C.L. a kol. (2018) ve svém článku uvádí, že mezinárodní týmy se od těch ostatních liší na základě 2 hlavních ukazatelů, tj. rozptýlením pracovních prostředí po světě a jejich heterogenitou. (Butler, a další, 2018)

Profesor Krüger definuje základní rozdíl mezi skupinou a týmem. Zatímco ve skupině každý člen většinou sleduje jen své zájmy a má své individuální cíle, v týmu by měli všichni jeho členové táhnout za jeden provaz a mají vždy stejný cíl. Motivace pro skupinu zpravidla přichází zvenku, někdo jednotlivcům říká, co dělat musí, pro pracovní tým je motivace něco přirozeného a přichází zevnitř, její členové to dělat chtějí. V neposlední řadě je rozdíl i v chápání konkurence. Jednotlivci pracující ve skupině, jsou si navzájem konkurenty, ale pracovní tým utváří konkurenci směrem navenek. (Krüger, 2004)

Práce v každém týmu, včetně těch mezinárodních, vyžaduje spolupráci jeho členů, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Aby mohli ale lidé sdílet společné cíle, je potřeba efektivně komunikovat, proto je právě kvalitní komunikace v týmu jeden ze základních kamenů efektivní spolupráce. Hnací motor kvalitní spolupráce zpravidla leží uvnitř týmu a tím se jeho dynamika stále velmi přirozeným způsobem vyvíjí. Dalším důležitým aspektem je udržování kvalitních vztahů mezi členy týmu, ať už je jedná o vztahy formální či neformální. „Vzhledem k rozdělení rolí se členové týmu

mohou respektovat navzájem jako experti i jako lidé, což někdy vede k ochotě sdílet nepracovní problémy a vzácněji také volný čas.“ (Plamínek, 2012)

Složení mezinárodního týmu je velmi klíčový počáteční bod, který sebou přináší správnou velikost týmu, rozdělení činností a zodpovědností v týmu a správné dovednosti jeho členů. Protože mezinárodní týmy jsou často týmy virtuální, je potřeba, aby jeho členové měli dobré komunikační dovednosti, vysokou úroveň emoční inteligence, schopnost samostatné práce a určitou míru respektu a ohleduplnosti k odlišným kulturám. (Ferrazzi, 2014)

Mezinárodní multikulturní tým je složen z jednotlivců s různým kulturním zázemím. V takovém týmu se můžeme setkat s velkým množstvím národních kultur, identit a subkultur, všechny sebou přináší mnoho odlišných pohledů. Členové tohoto týmu jsou zpravidla nezávislí ve svých činnostech, jsou společně zodpovědní za finální odvedenou práci a rozvíjí své vztahy jak v rámci týmu, tak mimo něj napříč organizační strukturou. (Seiferth, 2020)

Potřeba utvořit v organizaci diverzitní prostředí stále narůstá a je vnímána jako katalyzátor pozitivní organizační změny. Diverzita pracovníků týmu utváří příležitosti pro kandidáty, proto mnoho společností reaguje na potřeby diverzitních týmů nabíráním konzultantů či utvářením speciálních vzdělávacích a kolaboračních programů pro podporu rozmanitosti týmů, kulturní rozmanitost týmu je zdrojem jeho síly. Některé výzkumy hovoří o příznivých účincích diverzitních týmů, jako například zvýšená kreativita, produktivita, kvalita práce, zatímco některé průzkumy přináší negativní pohled na toto téma, především pak kvůli zvýšenému výskytu konfliktů, nemožnosti samostatného rozhodování či některých procesních ztrát. (Flannery, Plaut, & Sanchez-Burks, 2008)

1.2 Výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů

Touha vytvářet mezinárodní a virtuální týmy je v dnešním globalizovaném světě velká. Členové těchto týmů mají větší flexibilitu při řízení svého pracovního i osobního života a mohou komunikovat a poznávat kolegy z celého světa. Firmy také získávají přístup k nejlepším talentům na globálním trhu za nižší náklady, což velmi výrazně snižuje jejich investice. (Ferrazzi, 2014)

Pokud chce globální firma rychle uvést produkt na trh, obvykle sahá pro členy zodpovědných týmů do Spojených států amerických a do Indie, což jsou velmi odlišné kultury s odlišným přístupem k práci samotné a jinými názory. Odlišná kultura může vyvářet značné překážky pro společnou práci, ne vždy jsou ale tyto překážky viditelné hned na začátku spolupráce a často se objeví až ve chvíli, kdy jsou způsobeny nějaké škody. Úkolem manažera takového týmu je zejména včasná identifikace

základních příčin kulturních konfliktů a zasahovat vždy takovým způsobem, který tým pouze navede správnou cestou, ale umožní jeho členům, aby si sami určili způsob, jakým konflikt řešit, aby byli v budoucnu při řešení podobných konfliktů samostatní. (Brett, Behfar, & Kern, 2006)

Spolupráce týmů na mezinárodní úrovni sebou přináší mnoho pozitiv i negativ. Mezinárodní spolupráce přináší do firmy dodatečné náklady, které firma musí vyvinout k překlenutí jazykové či kulturní bariéry, či ke správnému právnímu vytvoření smluv. Na druhé straně ale přináší přístup k místní pracovní síle, znalostem, know-how, datům či vědním oborům a skupinám. Výzkum provedený v roce 2008 ukázal, že nejeftivnější mezinárodní tým má stabilní základnu svých členů v jedné zemi, přitom má dostatečný a neomezený přístup k interakci s kolegy z jiných států. Pro správně vyvážený fungující tým je zapotřebí určité heterogenity, následná diverzita týmu dodává další dovednosti a zkušenosti, které zvyšují produktivitu týmové spolupráce. (Barjak & Robinson, 2008)

Dle globálního výzkumu z roku 2019 je hlavní výzvou, se kterou se globální týmy potýkají, především pocit, že se všichni kolegové nechovají rovně a zaměstnanci cítí, že se s nimi nezachází dobře. Častým znepokojujícím jevem bylo zjištění, že kolegové si neříkají věci do očí a často hovoří za svými zády o společných projektech, aniž by dané informace nejdříve probrali v rámci pracovní skupiny. Tyto problémy dále umocňuje fakt jazykových, časových, komunikačních a kulturních rozdílů. Výzkum ale neopomněl benefity, které tato spolupráce přináší a díky kterým mohou globální týmy podávat skvělé výkony. Globální týmy spolupracují na velmi vysoké úrovni, většina se jich setkává minimálně jednou za týden. Globální týmy profitují zejména z bohatých místních znalostí a obchodní diverzity, týmy často bývají kreativnější a produktivnější, to i díky přítomnosti v různých časových pásmech či odlišných jazykových dovednostech. Zajímavým výsledkem průzkumu byla data o dobrovolné fluktuaci zaměstnanců v rámci místních a globálních týmů, který říká, že v rámci globálního týmu vidíme větší ochotu zaměstnanců k výměně pracovní pozice. Také výzkum uvádí, že globální pozice jsou obsazovány především v týmech starajících se o právo či mzdy. Průzkum dále uvádí, že mezinárodní týmy spolu většinou spolupracují na každodenní či týdenní bázi, pouze velmi malé procento mezinárodních týmů spolupracuje pouze jednou za měsíc. Zpravidla se pak jedná o širší týmy, které nesdílejí společné úkoly či projekty. Zároveň průzkum ukázal, že k nedorozuměním kvůli kulturním otázkám dochází velmi zřídka a celkový výskyt problémů v mezinárodních týmech bývá menší než v týmech lokálních. Mzda globálních týmů se zpravidla také pohybuje na vyšší úrovni než u týmů regionálních či lokálních, což je velmi často následkem větší časové flexibility, která je od členů mezinárodních týmů vyžadována. Hlavním problémem, se kterým se potýkají mezinárodní společnosti, jsou jazykové bariéry a odlišná časová pásma, ve kterých týmy operují. Přinášení odlišných kultur a národů do mezinárodních týmů s sebou přináší i odlišné rodné jazyky těchto členů. Taková jazyková rozmanitost poté vede k výskytu jazykových bariér ve společnosti. (Globalization Partners, 2019)

2 Kulturní diverzita mezinárodních týmů

2.1 Definice kultury a kulturní diverzity

Pojem kultura má mnoho definic. Antropolog Spradley (1971) definuje kulturu jako „*nezbytnou znalost, kterou lidé používají k interpretaci zkušeností a vytváření chování.*“ Kultura není chování samotné, nýbrž znalosti, které toto chování utvářejí a slouží k jeho pochopení. Kulturou je souhrn vědomostí, pomocí kterých lidé interpretují chování své i okolního světa. Společnosti po celém světě jsou různé, zároveň v mnoha aspektech velmi podobné. Věk, rasa, sexualita, příbuzenské vztahy a další jsou všechno prvky, které utváří lidské zkušenosti. Kulturní diverzita je fascinujícím jevem pro lidstvo v průběhu několika staletí, která může být brána jako nezbytnost pro přežití lidské existence, zároveň i jako destruktivní element, pokud by se všichni lidé ocitli na stejném místě. (Spradley, 1971)

Antropolog Avruch ve své knize (1998) definuje kulturu jako komplexní celek zahrnující morálku, právo, znalosti, víru či zvyky, které si člověk jakožto součást společnosti osvojil. (Avruch, 1998)

Kultura je „*soubor základních předpokladů a hodnot, orientací na život, přesvědčení, zásad, postupů a konvencí chování, které sdílí skupina lidí, a které ovlivňují (ale neurčují) chování každého člena a jeho/její interpretace chování jiných lidí.*“ (Spencer-Oatey, 2012)

At už je definice kultury jakákoliv, v každém případě se jedná o vlastnosti lidské skupiny. Pokud by nešlo definovat tuto skupinu, nešlo by ani definovat její kulturu, nemůžeme ale říci, že společnost je soubor lidí, kteří sdílejí kulturu. Skupina je definována jako soubor osob, kteří mají společnou historii, sdílejí stejné zkušenosti a jejich účast ve skupině je natolik stabilní, že umožňuje sdílení společných poznatků a vědomostí. (Godwyn & Gittel, 2012)

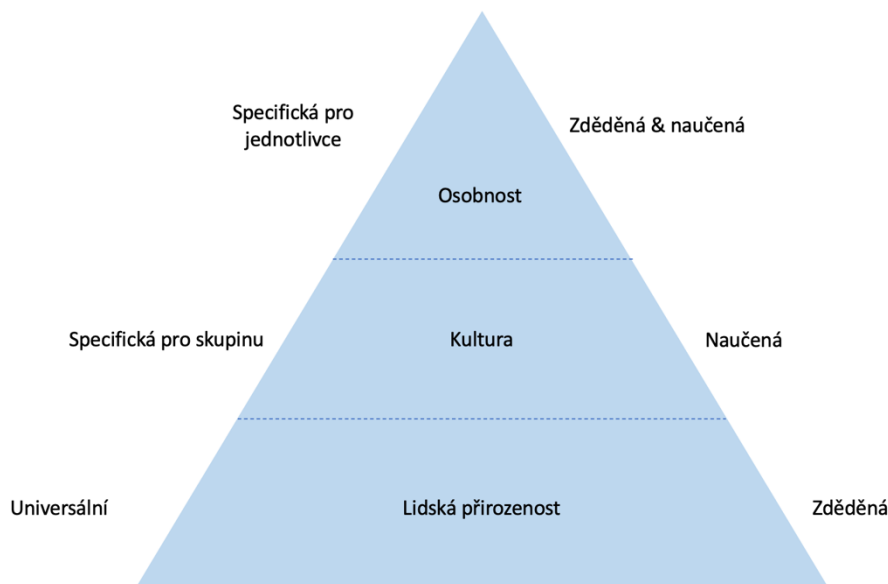
Dle nizozemského sociologa Geerta Hofstedeho (2023) je kultura jednoduše vyjádřením toho, jak jsme byli vychováni. Kultura je něco, co se člověk v průběhu života učí, nejedná se o něco, s čím se člověk narodí či to zdědí od svých předků. V internetovém světě lze říct, že kultura je jakýmsi softwarem naší mysli. Ke komunikaci s okolním světem potřebujeme sdílený software a kultura je tedy o tom, co sdílíme se svým okolím. (Geert Hofstede, 2023)

V rozhovoru z roku 2015 Geert Hofstede uvádí, že abychom byli schopni spolupracovat s lidmi z jiných národů, musíme splňovat dvě následující podmínky – společný jazyk a chování dle sdílených pravidel a standardů. Musíme si zároveň uvědomovat naši vlastní kulturu a smířit se s rozmanitostí ostatních kultur a národů, se kterými se během svého života potkáme. (Youtube, 2020)

Dle Hofstedeho (2001) je důležité odlišit propojení kultury a osobnosti člověka, na druhé straně také kultury a lidské přirozenosti. Lidská přirozenost je něco, co mají všichni lidé společné a dědí se mezi lidstvem od jeho počátků. Řadíme sem schopnost člověka projevovat lásku, strach, hněv, smutek, hravost a další lidské pocity. Následná skutečnost, co člověk se svými pocity dělá a jak je projevuje, je již modifikováno kulturou. Osobnost každého člověka je na druhé straně něčím naprosto specifickým pro jedince ve společnosti, je jak zděděná, tak i v průběhu života naučená, a můžeme ji definovat jako vlastní soubor mentálních programů, které s žádnou jinou lidskou bytostí nesdílí. (Hofstede, Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and organizations across Nations, 1991)

Hofstede tuto teorii shrnul v pyramidě úrovní jedinečnosti v lidském mentálním programování (viz obr. č. 1). (Spencer-Oatey, 2012)

Obrázek 1: Tři úrovně jedinečnosti lidského mentálního programování



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Kulturní dimenze dle Geerta Hofsteda

Geert Hofstede se ve svých výzkumech věnuje kulturním rozdílům, jeho zájem v tuto oblast vyjádřil v průběhu 60. a 70. let minulého století. Během tohoto období pracoval na několika výzkumech a publikacích, ve kterých se zaměřoval především na teoretické aspekty, sběr a následné zpracování dat z velkého průzkumu, který zkoumal rozdíly v hodnotách zaměstnanců mezinárodní společnosti IBM. (Timbalari, 2019) Výzkumu se zúčastnilo přes 100 000 zaměstnanců z více než 40 států světa. Během výzkumu dokázal identifikovat čtyři základní hodnotové dimenze:

- Individualismus & kolektivismus
- Maskulinita & feminita
- Vzdálenost moci
- Vyhýbání se nejistotě

Pozdější výzkum čínského sociologa, který proběhl ve snaze prozkoumat zaujatost proti Západu, přispěl objevením páté dimenze, jež je velmi významná pro čínskou kulturu, a jež se nazývá dlouhodobá & krátkodobá orientace. Po znovu provedení prvotního Hofstedeho výzkumu o několik desítek let později, tentokrát v 93 zemích světa, byla identifikována poslední z dimenzí, kterou je požitkářství. (Nickerson, 2023)

Každé ze zkoumaných zemí vždy přiřadil skóre na stupnici od 0 do 100 v každé z existujících dimenzí, díky kterým ze svého výzkumu odvodil klasifikaci tzv. národních kultur. Je důležité podotknout, že skóre každé země je vždy tvořeno průměrem naměřených hodnot, nelze tak tedy říci, že je skóre identické pro každého jednotlivce účastnícího se průzkumů. (Thomas & Lazarova, 2013) Hofstede tak vyvinul nejužitečnější a praktický kulturní model, který je používán v oblasti mezikulturní psychologie, mezinárodního managementu, mezikulturní komunikace a dalších oblastech zkoumajících problematiku mezikulturního chování.

Obrázek 2: Kulturní dimenze dle Geerta Hofsteda



Zdroj: Vlastní zpracování

Hofstede říká, že každý národ na světě sdílí 6 základních problémů, ale každý národ si na tyto problémy našel v průběhu času své vlastní odpovědi. Mezi sdílené problémy patří sociální rozdíly ve společnosti, genderová nerovnost, vztah mezi jednotlivcem a skupinou, nejistota ekonomických a sociálních procesů, orientace na budoucnost, přítomnost či minulost a v neposlední řadě uspokojení našich tužeb. Z těchto 6 problémů se vyvinulo výše zmíněných 6 kulturních dimenzí. (Timbalari, 2019)

2.2.1 Vzdálenost moci

Vzdálenost moci, anglicky „power distance“ (oficiální používaná zkratka – PDI), se zabývá faktem, že všichni jednotlivci ve společnosti si nejsou rovni, a vyjadřuje tak postoj dané kultury k těmto nerovnostem mezi námi. Vzdálenost moci určuje, jakým způsobem méně mocní členové společnosti přijímají nerovnoměrné rozdělení moci. (Hofstede Insights, 2023) Pochopení toho, jak společnost funguje, je klíčem k úspěšnému vedení organizace a dosahování jejích cílů, zejména pak například v korporátním prostředí mezinárodních rozměrů. Společnosti s nízkým PDI indexem mají plochou organizační strukturu a spravedlivější hierarchii, která spíše připomíná zobrazení spolupráce než jakoukoliv formu organizační pyramidy. Zda je ale lepší uspořádání plošší či uspořádání více hierarchické zůstává otázkou. (Fingerprint for Success, 2023)

Dle Manpreet Kaur (2020) jsou země s vysokým PDI indexem vyznačovány tím, že ve formálně hierarchicky uspořádaných společnostech se vyskytují zaměstnanci, kteří váhají jakýmkoli způsobem vyzývat či konfrontovat své nadřízené a toto uspořádání společnosti plně respektují. Naopak v zemích, které se vyznačují nízkým PDI indexem, je velmi běžnou praktikou situace, kdy podřízený je schopný ovlivňovat chování svého nadřízeného a mít vliv na jeho rozhodování. (Kaur, 2020) Timbalari (2019) shrnuje dimenzi vzdálenosti moci jako stupeň přijetí fenoménu dominance. Pokud je vzdálenost moci menší hodnoty, lidi ve společnosti jsou si rovni v rámci sociálního rozvoje. Je-li naopak tato hodnota vyšší, ve společnosti je jen nízká šance na další kulturní rozvoj. (Timbalari, 2019)

Mezi společnostmi s nejvyšším PDI indexem na světě patří Malajsie, Guatemala, Panama, Filipíny a Mexiko. V těchto zemích má každý člen společnosti, firmy či rodiny jasně definované své místo v této organizační struktuře a není třeba ho dále objasňovat, protože jednotlivci toto postavení vysoce respektují a ke zpochybňování autority dochází velmi zřídka. Rozhodující slovo mají v těchto společnostech většinou lidé hierarchicky výš, tedy lidé s vyšší mocí. Naopak mezi společnostmi s nejnižším PDI indexem patří Rakousko, Izrael, Dánsko, Nový Zéland a Irsko. V těchto společnostech mají její členové daleko rovnější moc, ale rozhodování často potřebuje dodatečné upřesňování mezi členy společnosti a jakékoliv hierarchie jsou buď zcela zrušeny, nebo alespoň formovány pouze neformálně. (Fingerprint of Success, 2023)

2.2.2 Individualismus vs. kolektivismus

Individualismus vs. kolektivismus, anglicky „individualism vs. collectivism“ (oficiální používaná zkratka – IDV), se zabývá mírou závislosti, která panuje mezi členy společnosti a otázkou, zda o sobě její členové hovoří v jednotném čísle „já“ či v množném čísle „my“. V individualistických společnostech se lidé většinou starají jen sami o sebe, maximálně pak o svou přímou blízkou rodinu. Naopak v kolektivistických společnostech lidé patří do větších uskupení, ve kterém jsou si vzájemně loajální a starají se o sebe a své členy. (Hofstede Insights, 2023) Kolektivistické společnosti jsou jedny z nejvíce fascinujících typů společenských organizací, které člověk vytvořil. Tyto kultury přirozeně upřednostňují potřeby skupiny před svými vlastními. Porozumění rozdílu mezi individualistickou a kolektivistickou společností nám v reálném životě pomůže lépe pracovat a vést lidi na pracovišti. (Fingerprint for Success, 2023)

Dle Manpreet Kaur (2020) tato dimenze souvisí s tím, do jaké míry jsou lidé schopni starat se o sebe a své nejbližší, aniž by byli nuceni starat se o širší rodiny či jiná uskupení. Ve vysoce individualistických společnostech existuje velká bariéra mezi osobním a pracovním životem a její členové tyto dva světy striktně oddělují. Zároveň autorka uvádí, že tito lidé preferují takové pracovní nastavení, ve kterém mohou dělat svá vlastní rozhodnutí. (Kaur, 2020) Timbalari (2019) shrnuje, že svoboda a nezávislost jednotlivce závisí na skupině, ke které patří ve spojení s úrovní vyspělosti země. Autorka tvrdí, že individualistické společnosti jsou především vyspělé země, naopak kolektivistické společnosti jsou typické pro rozvojové / nerozvinuté země. (Timbalari, 2019)

Mezi kolektivisticky orientované země se řadí Čína, Japonsko, Indonésie, Indie, Ghana či Guatemala. Pro tyto země je typické utváření své sociální struktury, značná podpora komunity, společnosti a rodiny na úrok jednotlivce. Členové těchto uskupení nebývají izolovaní či osamělí a jejich dobré činy v rámci společnosti bývají odměněny. Mezi kolektivistické země můžeme zařadit i země s kvalitní sociální péčí, jako je například Norsko, které má sice velmi vysoké daně, ale lidé jsou poté odměněni vysokými sociálními sítěmi. Naopak mezi jednu z nejvíce individualistických společností patří Spojené státy americké. Obecně je americká populace obdivována za své individuální úspěchy, od úctyhodných fyzických schopností až po intelektuální dovednosti. Pozitivním aspektem této americké individuality je podpora v případě neúspěchu. Pokud v této společnosti něco není dokonalé, či není provedeno dobře, mluvíme většinou o ponaučení a sbírání zkušeností, nikoliv o jakékoliv formě selhání. (Fingerprint for Success, 2023)

2.2.3 Maskulinita vs. feminita

Maskulinita vs. feminita, anglicky „masculinity vs. femininity“ (oficiální používaná zkratka – MAS), se zabývá otázkou genderové vyváženosti a genderových hodnot. Maskulinní společnost (vyznačující se vysokým MAS skórem) je poháněna nutností soutěžit a dosahovat úspěchů, být nejlepším v každé situaci a na tento hodnotový systém je kladen důraz již od útlého věku jednotlivců a provází je zpravidla po celý život. Naopak feminně orientovaná společnost (vyznačující se nízkým MAS skórem) je definována úrovní péče o druhé a také kvalitou života. V takovéto společnosti je právě kvalita života a životní úroveň známkou úspěchu. Základní otázkou této problematiky je fakt, co lidi motivuje – pokud je motivuje pouze úspěch a lidé chtějí být ti nejlepší, jedná se o společnost maskulinní, pokud jednotlivce ale motivuje radost z toho, co dělám, pak se jedná o společnosti feminní. (Hofstede Insights, 2023)

Dle Manpreet Kaur (2020) mužské společnosti oceňují především asertivitu, materialismus a soutěživost, ženské společnosti pak kladou důraz na ženské hodnoty a kvalitu života. V mužsky orientovaných společnostech bývá organizace orientovaná na úkoly a na materialistické odměny, zejména pak ty finanční, často se zde také setkáváme s asertivitou jednotlivců, která je vnímána velmi pozitivně, můžeme říci, že je přímo vyžadována. Oproti tomu v žensky orientované společnosti jde především o udržování harmonických vztahů na pracovišti a vzájemné podpoře jeden druhého. (Kaur, 2020) Timbalari (2019) shrnuje, že maskulinní společnost je zaměřuje na peníze a výkon, zatímco feminní společnost klade důraz na sociální aspekt a mezilidské vztahy. Zároveň shrnuje, že celá dimenze maskulinity vs feminity zkoumá rovnoměrné rozdělení práv mezi ženským a mužským pohlavím. (Timbalari, 2019)

Laigo (2020) mezi společnosti s nejvyšším MAS indexem řadí Spojené státy americké, Mexiko, Čínu či Japonsko. Při otázce postavení mužů a žen ve společnosti mají tyto společnosti genderové role jasně rozdělené. Muži mají být asertivní a soustředit se na materiální úspěchy (peníze a majetek), zatímco žena má být něžnější a skromnější, má se starat o kvalitu života jejího okolí. V těchto kulturách se ve vedoucích pozicích organizací objevují zejména dominantní muži, kteří dostávají značně vyšší mzdy než ženy, které většinou nebývají spravedlivě zastoupeny ve vedoucích pozicích organizací. Naopak země s nejnižším MAS indexem, tedy země feminní, jsou například Švédsko, Norsko, Nizozemsko či Kostarika. Feminní společnost je definována jako taková společnost, ve které se genderové role překrývají a nejsou jasně vytyčená pravidla pro to, co dělá muž a co dělá žena. Tyto kultury mají tendenci vymazávat rozdíly mezi platovým ohodnocením mužů a žen, mít zároveň rovné zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích firmy a snažit se upřednostnit kvalitu života a mezilidských vztahů nad materialistickými hodnotami (peníze, auta, domy a další). (Laigo, 2020)

2.2.4 Vyhýbání se nejistotě

Vyhýbání se nejistotě, anglicky „uncertainty avoidance“ (oficiální používaná zkratka – UAI), se zabývá faktem, že budoucnost není vždy známá, proto si klade otázku, zda se máme snažit budoucnost ovládat nebo ji nechat, aby se stala. Skóre dimenze UAI je stanoveno mírou, do jaké se různé kultury cítí být ohrožené neznámými či nejednoznačnými situacemi a snaží se jim vyhnout. (Hofstede Insights, 2023) Dle portálu MasterClass (2022) dimenze vyhýbání se nejistotě popisuje, jak kultury přistupují k preferenci podstupování rizika a pohodlí v neznámých situacích. Index měří, jak odlišné kultury interpretují budoucnost, neznámo a nepředvídatelnost. (MasterClass, 2022)

Dle Manpreet Kaur (2020) se tato dimenze stará o rozsah, ve kterém společnost zajišťuje předvídatelnost, bezpečnost a stabilitu. Národy s vysokým UAI indexem mají dle autorky emocionální potřebu jasně daných pravidel, ať už psaných či nepsaných, zároveň se společnost vyznačuje vysokou úrovní úzkosti. Je pro ně tak typické, že pravidla ve společnosti jsou formální a zajišťují tak, že různé pracovní situace budou vysoce strukturovány a pracovní role jasně definovány. (Kaur, 2020) Timbalari (2019) označuje tuto dimenzi jako dimenzi pochybnosti vs. důvěry. Shrnuje, že země s vysokým UAI indexem si zakládají na formálním postoji a modelu založeném na pravidlech a předpisech. Naopak země s nízkým UAI indexem definuje jako země založené na flexibilních standardech a neformálním přístupu. (Timbalari, 2019)

Mezi národy s vysokým UAI indexem se řadí Německo, Itálie, Belgie, Řecko, Guatemala, Portugalsko, Mexiko, Japonsko a Jižní Korea. Tyto národy se chovají velmi striktně a mají minimální sklon s jakýmkoliv změnám, i proto upřednostňují již existující strukturovaný systém nad novými inovacemi, předvídatelnost je pro ně velice významná a zásadní pro dosažení úspěchu. Naopak země s nízkým UAI indexem jsou například Irsko, Švédsko, Singapur či Jamajka. Tyto národy vyžadují co nejméně pravidel a v nepředvídatelných situacích se chovají více uvolněně, protože se dokáží náhlým změnám rychle přizpůsobit, myslet pragmaticky a komfortně. Existují státy, které kombinují vysokou a nízkou míru nejistoty a jejich index UAI se nachází ve středních hodnotách. Mezi tyto státy se řadí například Spojené státy americké či Kanada, lidé zde respektují daná pravidla a zavedené systémy, zároveň ale vyhledávají nové nápady a inovace. (MasterClass, 2022)

2.2.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace, anglicky „long-term vs. short-term orientation“ (oficiální používaná zkratka – LTO), popisuje, jak každá společnost udržuje vazby se svou minulostí, a zároveň jak se vypořádává s výzvami přítomnosti a budoucnosti, a jak každá společnost upřednostňuje tyto existenční cíle odlišně. Společnosti s nízkým LTO skóre preferují udržování klasických tradic a minimální společenské změny. Naopak společnosti s vysokým LTO indexem vynikají pragmatičtějším přístupem k životu – z pohledu pečlivé přípravy na budoucnost podporují úsilí v moderním vzdělávání. (Hofstede Insights, 2023)

Timbalari (2019) shrnuje, že zdroje spojené s dlouhodobou orientací jsou kontrola a vytrvalost, zatímco zdroje spojené s krátkodobou orientací jsou tradice a uznání. (Timbalari, 2019) Asociace ASHA definuje tuto dimenzi jako otázku zabývající se tím, zda společnost vykazuje programatický pohled orientovaný na budoucnost nebo naopak konvenční historickou perspektivu. (American Speech-Language-Hearing Association, 2023)

Hofstede (2001) ve své knize uvádí, že kultury s vysokým LTO indexem kladou důraz na vytrvalost, osobní přizpůsobivost, člověk by neměl utrácet, měl by být spořivý, jeho volný čas není důležitý. Naopak země s nízkým LTO indexem kladou důraz na rychlé dosažení výsledků a stabilitu. Člověk by měl utrácet své výdělky a neopomíjet důležitost volného času. (Hofstede, Culture`s Consequences, 2001)

Dlouhodobá orientace bývá spojována i s konfuciánským učením, které se zabývá hledáním ctností společnosti. Mezi společnostmi s vysokým LTO indexem patří většina východoasijských kultur, které si osvojují ctnosti jako vytrvalost, pocit hanby za nedodržování očekávání, neplýtvání prostředky atd. (Gill, 2017) Absolutně nejvyšší LTO index má Jižní Korea (100), dále následují Taiwan, Japonsko, Čína a Singapur. (Davis, 2021) Společnosti s nízkým LTO indexem podporují ctnosti více se zaměřující na přítomnost nebo minulost a kladou důraz na osobní stabilitu, respekt k tradici, oplácení laskavostí a darů. Mezi tyto země se řadí například Norsko, Velká Británie či africká Keňa. (Gill, 2017)

2.2.6 Požitkářství

Dimenze požitkářství, anglicky „indulgence vs. restraint“ (oficiální používaná zkratka – IND), je definována jako míra, do jaké se člověk snaží ovládat své touhy, s přihlédnutím na skutečnost, jakým způsobem byli vychováni. Hofstede tvrdí, že jednou z výzev, které lidstvo v dnešní době čelí, je míra socializace malých dětí, protože bez socializace se nemohou stát „člověkem“. Nízká míra kontroly svých tužeb se označuje jako požitkářství/shovívavost, naopak silná míra kontroly svých tužeb se označuje jako zdrženlivost. Kultury proto mohou být buď označovány jako shovívavé nebo naopak zdrženlivé. (Hofstede Insights, 2023) Shovívavé kultury mají tendenci zaměřovat se na štěstí jednotlivce, pohodu, volný čas a svobodu. Zdrženlivé kultury naopak projevují velmi málo jakékoli kladné emoce a pojmy svoboda, pohoda a volný čas nemají stejnou důležitost. (James Madison University, 2023)

Timbalari (2019) definuje shovívavost jako uspokojení pocitů a tužeb, ať už během volného času, nakupování, pracovního prostředí atd. Naopak zdrženlivost definuje jako podmíněné uskutečnění touhy a nedostatek životního štěstí. (Timbalari, 2019) Asociace ASHA ve svém článku uvádí, že shovívavost vnímá jako kontrolu nad osobním životem, zatímco zdrženlivost vnímá jako fakt, že to, co se děje v našem životě, nelze ovlivnit či mít pod kontrolou. V kulturách, které jsou spíše zdrženlivé, mají například volnočasové aktivity daleko menší hodnotu a důraz na volný čas není kladen vůbec, či pouze minimálně. (American Speech-Language-Hearing Association, 2023)

Nízký IND index mají především východoevropské země spolu s Ruskem a některé asijské země, a jsou tak označovány jako zdrženlivé kultury. V těchto zemích je shovívavost vnímána negativně. Naopak země západní Evropy (zejména anglo-západní státy) mají vysoký IND index a její jednotlivci mají tendenci klást důraz na volný čas, utrácení peněz a svobody jednání. (CQ Fluency, 2023)

Hofstede spojuje dimenzi shovívavosti s krátkodobou orientací a řadí sem některé africké země (Nigérie, Jihoafrická republika), dále všechny státy jižní a Severní Ameriky a Austrálie. Na straně zdrženlivosti a krátkodobé orientace spojuje země jako Polsko, Portugalsko, některé africké státy (Zimbabwe, Burkina Faso) a všechny islámské země. U spojení zdrženlivosti a dlouhodobou orientací řadí země východní Asie jako Japonsko, Čínu či Indii, dále pak země východní Evropy a také Itálii a Německo. V neposlední řadě spojení shovívavosti a dlouhodobé orientace je typické pro Rakousko, Švýcarsko, Nizozemí, Belgie, Švédsko či Velkou Británii. (Youtube, 2015)

3 Komunikace v mezinárodním týmu

3.1 Komunikace

„Komunikací je ve společnosti každá forma střídavého zprostředkování informací pomocí znaků / symbolů mezi lidmi.“ (Niklesová, 2006, s. 63) Existuje několik druhů komunikace – mezi ty nejznámější patří komunikace ústní a písemná, monologická a dialogická, osobní a obchodní, soukromá a veřejná či v neposlední řadě komunikace „face to face“ a komunikace bez časového a fyzického spojení mezi účastníky komunikace. (Niklesová, 2006) Právě s posledním zmíněným druhem komunikace se setkáváme při práci v mezinárodních či virtuálních týmech.

Pravidelná komunikace je základem úspěchu každé týmové spolupráce, obzvláště pak v případě mezinárodních a virtuálních týmů. Pravidelné setkávání představuje klíčový okamžik pro členy týmu, kdy mohou sdílet informace, zkušenosti či aktuality v organizaci a týmu. Je důležité do komunikace začlenit porozumění kulturním rozdílům. Hlavním cílem je pak zajistit, že sdílené úkoly a projekty jsou přidělovány členům globálního týmu takovým způsobem, který jim umožní vzájemné učení se a vzájemné poznávání. (Ceridian, 2018)

Aby projekt dosáhl úspěchu, je klíčová transparentní a srozumitelná komunikace mezi všemi členy týmu napříč všemi úrovněmi. V rámci každého projektu by měl existovat management projektové komunikace, který by měl zahrnovat strategie a nástroje pro vytváření důvěry a vztahů mezi členy týmu, stejně jako jasně vymezených pravidel komunikace. Právě komunikace v mezinárodních týmech patří mezi největší výzvy pracovní komunikace vůbec. (Muszynska, 2015)

Průzkum Global team Survey z roku 2019 ukazuje, že nejčastějším způsobem komunikace mezinárodních týmů je emailová komunikace, která je těsně následována osobními setkáními a konferenčními hovory s videem či pouhými telefonními hovory. Menší zastoupení pak mají aplikace na nepřetržité odesílání zpráv, klasické sms zprávy či skupiny na širší spolupráce přes dostupné mobilní či webové aplikace. (Globalization Partners, 2019)

3.2 Efektivní komunikace v mezinárodním týmu

Práce v mezinárodním týmu sebou přináší i výzvy z hlediska komunikace a spolupráce jeho členů. Moran a kol. (2011) ve své knize uvádí, že efektivní komunikace v rámci mezinárodních týmů není jednoduchou záležitostí. Zahrnuje to osvojení si flexibilních přístupů k poslechu, pozorování a hovoru v souladu s konkrétní situací. Před efektivní komunikací s lidmi z různých kultur je důležité se

seznámit s jejich kulturou, jazykem, historií a životním prostředím. Komunikace v rámci organizace s ostatními spolupracovníky zabere leaderům 70 až 90 % jejich pracovní doby, zatímco v průměru pouze 25 % času tráví samostatnou prací. (Moran, Abramson, & Moran, 2011)

Lze identifikovat několik komunikačních bariér, které se vyskytují při komunikaci napříč národy a odlišnými kulturami. Nejrozšířenější z těchto bariér v mezinárodním prostředí je nedorozumění. Jedná se o velmi častý jev, ke kterému dochází mezi lidmi z odlišného kulturního prostředí, s odlišnými hodnotami a přesvědčením a má za následek nesprávné vnímání situace či dokonce úzkost. Další bariérou je stereotyp. Předsudky vznikají často z pocitu strachu nebo nedostatku informací o konkrétní skupině. Tyto předsudky jsou hlavním důvodem rozporů mezi odlišnými kulturami a brání správné komunikaci. (Kaur, 2020)

Mezi profesionály, kteří si vyměňují informace s lidmi po celém světě, jsou vyžadovány vynikající dovednosti v mezikulturní komunikaci. Jednotlivci musí brát v úvahu kulturní kontext, načasování dialogu vzhledem k časovým rozdílům, i vhodné nonverbální vyjadřování, které je důležité jak při osobním, tak i virtuálním setkání. Úspěšné společnosti považují přijetí diverzity za povinnost jak z právního, tak morálního hlediska, jelikož představuje klíčový prvek pro zlepšení pracovního prostředí, morálky, kreativity a produktivity. Když si zaměstnanci uvědomí, že různé skupiny lidí přistupují k řešení úkolů různými způsoby, začnou oceňovat jejich rozdílné perspektivy, přístupy a způsoby řešení problémů. (Ilie, 2019)

Komunikace napříč rozdílnými kulturami je časově velmi náročná, zároveň vyžaduje velké množství úsilí a energie, protože se v rámci globalizujícího světa stává náročnější a velmi dynamickou. Jedním z mocných nástrojů pro zefektivnění komunikace napříč mezinárodními týmy je feedback neboli zpětná vazba. Správně obdržená zpětná vazba může jednotlivcům pomoci získat potřebnou sebedůvěru při komunikaci, zvláště pokud se jedná o komunikaci v jiném než rodném jazyce. (Halverson & Tirmizi, 2008)

Komunikace v online prostředí je součástí každodenního života členů mezinárodních týmů. Virtuální komunikace sebou přináší své výzvy, ale i výhody, avšak umět efektivně komunikovat ve virtuálním prostředí není samozřejmé a vyžaduje rozvoj potřebných dovedností. (Heller, a další, 2010)

Face to Face (v překladu komunikace tváří v tvář) komunikace:

Komunikace tváří v tvář má několik svých výhod, mnoho odborníků tvrdí, že tuto formu komunikace nelze ničím v plné formě nahradit. Při osobním setkání může mluvčí využívat vizuálních signálů ze strany publika, aby získal okamžitou zpětnou vazbu a případně rychle reagoval a upravil svůj projev. Přestože je plánování osobního setkání organizačně náročné a finančně nákladné, samo o sobě může velmi posílit hodnotu celé komunikace. Osobní komunikace je dlouhodobě považována za

důvěryhodný způsob kontaktu, má ale také řadu nevýhod. Komunikace tváří v tvář může znevýhodňovat menšinové zastoupení populace v heterogenních skupinách a vytvářet tak nerovnost mezi členy skupiny. Zejména pro menší firmy je tento způsob komunikace kvůli vysokým finančním nákladům často velmi omezený, v několika případech i nemožný. (Heller, a další, 2010)

Virtuální komunikace:

Díky technologickému pokroku, který lidstvo v tomto století zažívá, se nám otevřela možnost nového způsobu komunikace, známé jako komunikace prostřednictvím počítačů (uváděna pod zkratkou CMC) nebo také jako virtuální komunikace. Největšími výhodami virtuální komunikace je možnost rychlého jednání napříč celým světem i časovými zónami, její nízké náklady v porovnání s komunikací tváří v tvář, rovnocenné příležitosti v pracovním prostředí, vytváření diverzitních týmů, které mohou zajistit větší množství znalostí a kreativitu. Mnoho pozitivních aspektů této formy komunikace nepřenesou do pozadí případné nevýhody. Protože k této komunikaci využíváme technologie, pokud se naskytne problém, většinou se jedná o problém nákladný a jeho řešení nemusí být k dispozici ihned. Nedostatek sociální interakce mezi členy týmu vytváří prostředí, kde se jeho členové často mohou mýlit ve výkladu informací nebo vytvářet nesprávné předpoklady. (Heller, a další, 2010)

I ty nejlépe sestavené a vedené mezinárodní týmy mohou být dysfunkční kvůli nedostatku nebo špatnému využití potřebných technologií. Při setkávání týmů přes konferenční hovory je důležité mít k dispozici možnost nahrávání a automatické transkripce hovoru, některé technologie dokonce automaticky počítají čas strávený mluvením či naopak nasloucháním jednotlivých členů hovoru. Nejmocnějším nástrojem v komunikaci mezinárodních týmů jsou přímé rozhovory dvou členů týmu v reálném čase za použití videa a také přímé neformální vyměňování textových zpráv. (Ferrazzi, 2014)

3.3 Kolaborační a komunikační nástroje

Globální společnosti díky virtuální komunikaci s rozvoji technologií překonávají bariéry bránící spolupráci mezinárodních týmů. Na trhu virtuální kolaborace a komunikace je několik nástrojů (aplikací a softwarů), které nám takovouto spolupráci umožňují, a i týmy sedící na opačné straně světa jsou schopny spolu komunikovat, jako kdyby seděly ve stejné zasedací místnosti. V následující kapitole si tyto nástroje představíme.

3.3.1 Microsoft Teams

Microsoft Teams (dále jen „MS Teams“) je jednou z aplikací, která firmám umožňuje pořádat schůzky, konverzovat a spolupracovat z jakéhokoli místa. Tuto aplikaci využívá více než 270 milionů lidí, ať už ve svém zaměstnání, doma či ve škole.

S touto aplikací se spojíme virtuálně s jedním člověkem, zorganizujeme týmové školení nebo uspořádáme interaktivní webinář až pro 1 000 účastníků.

Díky této aplikaci lze absolvovat online schůzku, která bude mít vysokou kvalitu zvuku a videa. Mohou se k ní připojit nejen kolegové z naší společnosti, ale i kdokoli zvenčí. Kdykoliv před konáním schůzky, v jejím průběhu či po skončení lze nahlížet do chatu a sdílených souborů. Spolupráce může probíhat v reálném čase nebo v době, kterou si navzájem určíme. Sdílené soubory jsou vždy k dispozici na všech zařízeních, a to díky cloudovému úložišti, které je bezplatné. Informace jsou chráněné šifrováním při uložení a přenosu.

Úvodem jsem zmínila využití této aplikace, nyní blíže k jednotlivým možnostem jejího využití:

1. Schůzky – online schůzky nám umožňují flexibilní, hybridní práci, práci odkudkoliv s využitím konferenčních a komunikačních funkcí softwaru.
2. Volání – volání a přijímání hovorů přímo v Teams, lze k tomu využívat pokročilé funkce, např. skupinové volání, hlasovou poštu a přepojování hovorů.
3. Spolupráce – lze snadno nacházet, dále sdílet a upravovat soubory v reálném čase pomocí aplikací, jako jsou Word, Excel a PowerPoint.
4. Chat – možnost sdílet své myšlenky a vyjádřit svou osobnost; lze zasílat GIFy, nálepky a emoji v individuálních i skupinových chatech.

MS Teams nabízí následující produkty:

- Schůzky a konference – online schůzky, videokonference, sdílení obrazovky, vlastní pozadí, webináře, přístupnost, hot desking, virtuální události.
- Telefon Teams – VOIP (= voice over internet protocol, tj. hlasová komunikace přes internetový protokol), pobočková ústředna, videohovory, firemní telefony, centrum kontaktů.
- Chat a spolupráce – zasílání rychlých zpráv, sdílení souborů, spolupráce, chat.
- Zařízení – zařízení pro Teams, teams rooms.
- Aplikace – aplikace a pracovní postupy, aplikace pro schůzky.
- Pracovníci prvního kontaktu – řešení pro pracovníky prvního kontaktu, správa pracovníků, plánování práce zaměstnanců.

(Microsoft, 2023)

3.3.2 Slack

Slack je komunikační aplikace určená pro zasílání zpráv, umožňuje spojit se prostřednictvím chatovacích „kanálů“, ať už soukromých (mezi dvěma osobami i ve skupinách), nebo veřejných.

Slack je aplikací, se kterou lze bezpečně diskutovat o důvěrných informacích. Slack nabízí několik způsobů, jak zajistit, aby vaše informace, konverzace a soubory zůstaly v bezpečí, Slack je v souladu s GDPR. Kromě toho Slack nabízí bezpečnostní funkce, jako je Enterprise Key Management, které umožňují správcům podrobnou kontrolu nad šifrováním dat. Můžete také integrovat své vlastní bezpečnostní nástroje se Slackem, abyste získali okamžité upozornění, pokud je detekována případná hrozba.

V úvodním popisu aplikace byl uveden pojem „kanál“. Co to je „kanál / kanály“. Kanály jsou místa, kde se ve Slacku pracuje. Kanál je jediné místo, kde tým může sdílet zprávy, nástroje a soubory. Lidé často vytvářejí kanály pro firemní oznámení, třídění zákaznické podpory, žádosti o IT nebo HR pomoc a sdílení společenských zájmů. Kanály mohou být veřejné (otevřené pro všechny v organizaci) nebo soukromé (pouze pro pozvané). Kromě toho mohou organizace s placeným tarifem Slack sdílet kanál s externími partnery, jako jsou agentury, klienti a prodejci, pomocí Slack Connect. Slack Connect je bezpečnější a produktivnější způsob vzájemné komunikace organizací. Umožňuje přesunout všechny konverzace s externími partnery, klienty, dodavateli a dalšími do Slacku, čímž nahradí e-mail a podpoří spolupráci.

Kanály vnášejí do práce řád a jasnost – lze je vytvořit pro každý projekt, téma nebo tým. Když existuje kanál pro všechno, můžeme se soustředit na konverzace a práci, na kterých vám nejvíce záleží. Kanály poskytují sdílený pohled na prováděnou práci. Díky přístupu ke stejným informacím mohou všichni v kanálu pracovat synchronizovaně a noví členové, když se připojí, mají úplný kontext. Pokud chceme zahájit živou hlasovou konverzaci, použijeme Slack Huddles.

(Slack, 2023)

3.3.3 Mural

Pracovní tým sedí v zasedací místnosti, tvoří myšlenkové mapy na tabule, flipcharty, jednotlivci píšou své nápady na lepicí papírky, které přemísťují po jednotlivých fázích projektu, a mnoho dalších. Jak ale toto uskutečnit ve virtuálním světě? Právě nástroj jménem *Mural* nám tyto funkcionality umožňuje a přináší inteligentní způsob optimalizace týmového výkonu a produktivity.

Vizuální spolupráce prostřednictvím Muralu nabízí několik funkcionalit:

- Tzv. sticky notes neboli malé lepicí bločky – možnost vkládání textu, změny barev, velikosti a následného přemísťování po plátně.
- Nekonečné možnosti plátna / tabule s měnitelnými rozměry.
- Flexibilní možnosti udělování oprávnění – celé plátno má svého facilitátora, spolupracovníky a neznámé návštěvníky. Tato aplikace funguje i v případě, že pracovník není zaregistrovaný, přesto se může na sdílených plátcích pohybovat a upravovat jeho obsah (pokud je to povoleno facilitátorem). Facilitátor může udělit editovací či pouze náhledové přístupy svým spolupracovníkům.
- Tvorba map a diagramů – v aplikaci můžeme vytvářet myšlenkové mapy, jednoduché procesní mapy, hierarchie, projektové sprinty, projektové plánování a mnoho dalších.
- Vkládání ikon, obrázků a živých obrázků (tzv. GIFů) – tato funkcionality nám umožňuje vizuálně doplnit existující mapy a diagramy či upoutat pozornost na důležitý obsah.
- Tvorba a publikování vlastních šablon – tvorba dokonalého plátna je někdy delší proces, který může sloužit jiným organizacím či jiným projektům. Právě proto můžeme své šablony sdílet a publikovat pro další uživatele. Stejně tak my můžeme využívat šablony vytvořené jinými členy, ať už šablony zdarma či zpoplatněné.

- Časovač – pro zvýšenou efektivitu pracovních schůzek může facilitátor udělit čas na jednotlivé úkoly.
- Sdílení, komentáře, chat – při virtuální týmové práci je samozřejmě nutná komunikace mezi jednotlivými členy. Proto aplikace nabízí možnost sdílení plátna pomocí jednoduchého odkazu, komentování jednotlivých prvků obsahu, či přímého konverzování pomocí chatu přímo v plátně.

Tento fenomén mezi globálními týmy nabízí zároveň propojení s ostatními kolaboračními nástroji. Mural lze jednoduše integrovat do Asany, aplikací Google či Microsoftu (vč. MS Teams), Slacku, Zoomu, Figma a mnoho dalších.

Aplikace má několik přístupových verzí s rozdílnými cenovými kategoriemi nabízejících odlišné možnosti přístupů a sdílení, od velmi základní omezené verze zdarma, až po nejvíce používanou obchodní verzi za 18 USD/měsíc.

(Mural, 2023)

3.3.4 Monday

Monday.com je nástroj pro projektový management. Aplikace pro správu práce a produktivitu je navržena tak, aby pomohla týmu při spolupráci a správě projektů. Řešení od Monday.com aktuálně používá více než 115 000 společností z celého světa, mezi nimiž najdeme i známé firmy jako Adobe, Uber či L'Oréal Paris.

Základní funkcí Monday.com je projektový management. Monday.com poskytuje platformu, do které můžete pozvat členy týmu a společně si naplánovat práci na projektech. V Monday.com vidíte, jaké úkoly vás čekají, do kdy musí být hotové, a kdo je za ně zodpovědný. V platformě Monday.com pak vidíte kompletní přehled všech úkolů i termínů.

Vedle projektového managementu má Monday.com i další funkce. Patří mezi ně například:

- Organizování marketingových a prodejních kampaní.
- Organizování práce na dálku – v platformě Monday.com si každý člen týmu může nastavit, od kdy do kdy pracuje, nebo v jaké je časové zóně. Ostatní členové týmu pak tyto informace uvidí. Také zde můžete plánovat pravidelné týmové schůzky nebo společné úkoly.
- Vývoj softwaru - Monday.com obsahuje funkce pro vývojáře, jako jsou například produktové roadmapy nebo trackování bugů (tj. systémových chyb). Proto tento nástroj můžeme využít, pokud například vyvíjíme software nebo aplikace.

- HR – v rámci Monday.com lze vést agendu přijímání a zaškolování nových zaměstnanců.
- Trackování (sledování) času – díky této funkci můžeme sledovat čas, který členové týmu stráví na konkrétních úkolech, což nám může pomoci zlepšit produktivitu týmu.

Dashboard Monday.com je moderní a uživatelsky přívětivý. Většina uživatelů používá Monday.com ve webovém prohlížeči, nástroj je možné stáhnout i jako aplikaci do počítače nebo do mobilu. Monday.com patří mezi nejlepší nástroje pro projektový management a oprávněně je lídrem celého trhu. Nabízí přívětivé uživatelské rozhraní, rozumné ceny a pestrý výběr šablon pro různé potřeby. Za velkou výhodu jsou považovány široké možnosti propojení se službami třetích stran.

(Martínek, 2021)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodologie vlastního výzkumu

4.1 Cíl práce

Tématem diplomové práce jsou výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti. Teoretická část se zabývala vysvětlením základních pojmů jako mezinárodní tým, kultura, kulturní diverzita či komunikace. V první kapitole jsem představila existující výzkumy zabývající se obdobnou tematikou, a shrnula jsem také výzvy a benefity mezinárodní spolupráce. Druhá kapitola teoretické části se zaměřila na kulturní diverzitu dle teorie Geerta Hofsteda, na jejímž základě budeme analyzovat kultury v praktické části práce. V neposlední řadě se teoretická část zabývala problematikou efektivní komunikace mezinárodních týmů a představila technologie, které tyto týmy pro spolupráci a komunikaci využívají.

Téma práce je bezpochyby velmi aktuální. Společnost se globalizuje, fyzická vzdálenost již díky moderním technologiím není překážkou a lidé se naučili kooperovat virtuálně. Všichni máme v živé paměti pandemii covidu, která zasáhla celý svět. Právě tato situace, která se objevila zcela neočekávaně, donutila firmy být více flexibilní. Dva roky větší či menší izolace ukázaly, že zaměstnanci jsou mnohdy schopni vykonávat práci z domova, a není tak již rozhodující, kde daný zaměstnanec oficiálně sedí. I díky této zkušenosti jsou nyní firmy otevřené spolupráci na dálku. Hlavním kritériem výběru zaměstnanců již není nutně lokalita (tj. lokace kanceláří), ale zejména dovednosti daného kandidáta, následně zaměstnance. Právě tato „svoboda“ a flexibilita přináší diverzitu, dovednosti a znalosti, které například kandidát v určité lokalitě nemá (například specifické znalosti IT systému a technologií), novou energii. Nedělejme si však iluze, že vše funguje na dálku dokonale. Spolupráce na dálku má svá specifika. Své výhody i nevýhody. Jak samotné firmy vnímají spolupráci mezinárodních týmů? Právě na to se práce zaměřuje ve své empirické části.

Cílem práce je zmapovat a popsat, jakým překážkám samotné týmy čelí, zároveň ale, jaké benefity právě spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti přináší. Na téma lze nahlížet ze dvou úhlů – pohled manažerů (tj. vedení týmů) a pohled zaměstnanců. Tento výzkum se zaměřuje na pohled manažerů, kteří vedou mezinárodní týmy operující z odlišných zemí či světových regionů v rámci vybrané organizace. Práce v mezinárodní korporaci často obnáší spolupráci s lidmi v různých částech světa. Tato globální spolupráce v rámci týmu je velkou výzvou pro manažera týmu, který musí takový tým správně vést, motivovat, a zároveň doručovat kvalitní výsledky. Tato diplomová práce může sloužit jako inspirace pro firmy, které mají (nebo plánují) operovat právě v mezinárodních týmech.

4.2 Kvalitativní výzkum

Při provádění kvalitativního výzkumu je velmi důležité znát základní fakt, tedy kdo výzkum realizuje, jaké jsou jeho základní postoje, proč daný výzkum realizuje a jak probíhala analýza sesbíraných dat. „Kvalitativní přístup je zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem.“ (Švaříček & Šedřová, 2007, str. 17)

Strauss a Cobinová (1999) definují pojem kvalitativní výzkum jako „jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.“ (s. 10) Jedním z hlavních důvodů provádění kvalitativních výzkumů je získání exaktních zkušeností, názorů a podstat zkoumaných jevů. Autoři definují tři složky kvalitativního výzkumu – údaje, analytické a interpretační postupy a v neposlední řadě písemné a ústní výzkumné zprávy. (Strauss & Corbin, 1999)

Hlavními metodami kvalitativního výzkumu jsou – kvalitativní pozorování, rozhovory, analýza písemných zdrojů, zvukové a obrazové záznamy. (Silverman, 2005)

Hendl (2005) uvádí, že za otce kvalitativního výzkumu se považuje Aristoteles, který mimo usuzování na základě dedukce, tedy získávání informace od obecného k jednotlivému, dovoluje i induktivní usuzování, kterým „vytváří základ pro smysluplnou analýzu jednoho případu.“ (s. 3) Autor shrnuje, že využíváme metody kvalitativního výzkumu právě tehdy, chceme-li zkoumanému problému porozumět více do hloubky a nesnažíme se zjednodušovat komplexitu tohoto problému. (Hendl, 2005)

Při provádění kvalitativního výzkumu je daný jev zkoumaný velmi podrobně a do hloubky, za předpokladu, že sběr dat probíhá v rámci malého vzorku jedinců, což nám umožňuje větší porozumění dané problematice. Závěry těchto výzkumů jsou ale velmi ovlivněny jeho zpracovatelem, dostane-li do ruky stejná data jiný výzkumník, závěry nemusí být identické. (Olecká & Ivanová, 2010)

Ke svému výzkumu jsem se rozhodla přistupovat kvalitativní metodou, neboť mě zajímá subjektivní zkušenost vybraných manažerů mezinárodních týmů. Mým cílem je zjistit, jaké benefity a překážky tato spolupráce obnáší. Tento výzkum si klade za cíl zjistit, jak sami aktéři vnímají sociální realitu.

4.3 Výzkumné otázky

Pro dosažení cíle mého výzkumu jsem si vytyčila následující hlavní a vedlejší výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka:

1. Jaké jsou benefity a překážky spolupráce mezinárodních týmů v rámci globální společnosti?

Vedlejší výzkumné otázky:

2. Jak vypadá komunikace a spolupráce mezinárodního týmu?
3. Jak se liší vedení mezinárodních týmů v závislosti na národnosti a kultuře jednotlivců týmu?

Výše uvedené výzkumné otázky byly formulovány s úmyslem naplnit cíl mé diplomové práce, tj. zmapovat a popsat, jakým překážkám týmy čelí, a jaké benefity právě spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti přináší. Díky zvolené kvalitativní metodě budu rovněž schopna zjistit, jak sami aktéři problematiku vnímají a chápou. Tento výzkum si neklade za cíl výsledky generalizovat, ale představit doporučení, která mohou být přínosná pro organizace s podobnou organizační strukturou.

4.4 Výzkumný vzorek

Před provedením samotného výzkumu jsem definovala a určila výzkumný vzorek. Pro tento účel jsem se rozhodla použít účelový výběr vzorku, který je nutné definovat již na začátku výzkumného procesu. Dle Dismana (2011) vyžaduje účelový výběr ještě před zahájením samotného výzkumu jasné stanovení kritérií, na jejichž základě je výzkumný vzorek vybrán, jelikož je založen na úsudku výzkumníka (Disman, 2011). Při využití tohoto výzkumného vzorku leží na výzkumníkovi velká míra odpovědnosti, neboť právě výzkumník rozhoduje o tom, kdo nebo co bude předmětem zkoumání (Chromý, 2014). Kutnohorská (2009) uvádí, že právě díky účelovému vzorku je možné si vytvořit celistvý obraz o daném jevu, který odpovídá spíše popisnému charakteru (Kutnohorská, 2009). Dle Švaříčka & Šedové (2007) je účelový výběr vzorku řízen tak, aby adekvátně odrážel vybraný problém či téma.

V diplomové práci se zaměřuji na výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti, pro dosažení úspěšné realizace výzkumu bylo nezbytné vybrat manažery v rámci dané organizace, se kterými bude daný výzkum prováděn. S ohledem na tuto skutečnost jsem si stanovila následující výběrová kritéria, která byla stanovena tak, aby mi umožnila spolupracovat s vybranými respondenty a odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

- a. respondent pracuje či pracoval v globální společnosti,
- b. respondent pracuje v rámci HR oddělení (oddělení lidských zdrojů),
- c. respondent má zkušenost s vedením lidí, která trvá/trvala min. 2 roky,
- d. respondent řídí či řídil mezinárodní tým,
- e. tým, který respondent řídí/řídil, se rozkládá na území více než jednoho regionu (Evropa, Asie, Amerika).

Na základě vlastní zkušenosti jsem zvolila respondenty, kteří jsou pro tento výzkum vhodní, tj. splňují předem stanovená kritéria výběru vzorku. Součástí výběru respondentů byla rovněž analýza interních systémů a externích zdrojů. Právě práce s interními systémy umožnila analyzovat organizační strukturu, diverzitu týmu (lokace, národnost, věk apod.). Analýzou externích zdrojů bylo možné zjistit a ověřit aktuální i předešlé pracovní zkušenosti respondentů. Právě tyto kroky byly pro výzkum zásadní. Podstatné bylo zajistit, že zvolený vzorek respondentů přináší takové zkušenosti, díky kterým poskytné během rozhovorů relevantní, adekvátní a cenné informace. Analýza interních systémů a externích zdrojů probíhala současně s upřesňováním kritérií pro výběr respondentů. Švaříček & Šedová (2007) uvádějí, že v průběhu kvalitativního výzkumu je možné upravovat výzkumný vzorek dle potřeby zpracovatele.

Hlavním zdrojem informací byly webové stránky organizace (pro účely tohoto výzkumu anonymizováno), interní personální systém Workday, který poskytuje informace a údaje o týmech, jednotlivcích, organizační struktuře apod., platforma LinkedIn, životopisy samotných respondentů.

Všichni respondenti v prováděném výzkumu jsou součástí vybrané organizace, jejíž jméno nesmí být publikováno a z interních důvodů zůstává v anonymitě. Jedná se o americkou společnost působící v oblasti lékařských technologických inovací s více než 18 000 zaměstnanci. Společnost operuje ve více než 100 lokacích světa napříč všemi důležitými regiony (Evropa, Asie, Austrálie, Amerika, Afrika).

V samotné analýze výsledků budou jména organizace i respondentů po předchozí domluvě anonymizována. V analýze budou použity pseudonymy, které nenaruší konzistentnost a srozumitelnost textu pro čtenáře.

Rozhodla jsem se soustředit na velmi konzistentní skupinu v rámci HR oddělení (tj. oddělení lidských zdrojů), abych zúžila okruh výzkumu. Zároveň mám v tomto oddělení osobní kontakty s jeho členy, což mi umožnilo s jistotou konstatovat, že opravdu volím ty respondenty, jejichž pracovní zkušenost důkladně znám a je pro výzkum relevantní.

Pro přehlednost a snazší porozumění je vzorek respondentů zpracovaný do tabulky níže.

Tabulka 1: Výzkumný vzorek respondentů

Poznámka: Za účelem dodržení anonymity respondentů v průběhu celého výzkumu jsou jim přiřazovány pseudonymy, jak požaduje společnost, se kterou spolupracují.

Respondent	Aktuální pozice respondenta	Národnost respondenta	Pracovní lokace respondenta	Počet let zkušeností respondenta s vedením lidí	Počet podřízených	Národnosti v týmu	Pracovní lokace členů týmu
Anna	Ředitel, HRIS ¹	česká	Česko	16	5-7	Česká, americká, indická, malajská	ČR, USA, Malajsie
Andrea	Senior Analytik, HRIS	česká	Česko	2	8-12	Česká, slovenská, nizozemská, rumunská, německá, francouzská, indická, americká	ČR, Indie
Alžběta	Ředitel, Talent Development	česká	Česko	12	10-12	Česká, švýcarská, francouzská, německá, belgická, anglická, americká, španělská, japonská	ČR, Švýcarsko, Francie, Německo, Belgie, Anglie, USA, Dubaj, Španělsko, Japonsko
Aneta	Senior Ředitel, HRIS	americká	Spojené státy americké	18	7	Česká, Indická, americká, portugalská, malajská	ČR, USA, Malajsie
Alena	Ředitel, HRIS	indická	Spojené státy americké	15	3	Indická, americká	USA, Indie
Alice	Ředitel, HR programy & projekty	italská	Itálie	15	7	Česká, italská, francouzská, švýcarská, americká	ČR, Itálie, Švýcarsko, USA
Antonín	Senior Manažer, HRIS	malajská	Malajsie	10	4-7	Česká, britská, irská, malajská, americká	ČR, Irsko, Malajsie, USA

Zdroj: Vlastní zpracování

¹ HRIS = Human Resources Information Systems, tj. informační systémy pro lidské zdroje

4.5 Metoda sběru dat

Kvalitativní výzkum se zabývá prací se slovy a textem, zejména pak výzkumníci sbírají data pomocí pozorování, analýze dokumentů či pomocí rozhovorů. Právě hloubkový rozhovor je obvyklou a nejrozšířenější metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu, jeho pomocí pak shromažďujeme sesbíraná data týkající se daného tématu a snažíme se porozumět tomu, jak ho samotní aktéři vnímají. Hloubkový rozhovor může mít dvě formy – nestrukturovaný či polostrukturovaný. Při využití nestrukturovaného rozhovoru zpravidla pokládá výzkumník pouze jedinou předem vybranou otázku a poté nechá prostor pro vyprávění respondenta. Při polostrukturovaném rozhovoru vychází výzkumník z předem stanovených otázek, které během rozhovoru upravuje dle situace, a otázky tak klade v různém pořadí. Právě proto je vedení hloubkového rozhovoru pro výzkumníka náročným úkolem, neboť musí zastávat roli tazatele i pozorovatele neverbálních projevů. (Švaříček & Šedřová, 2007)

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila druhou ze zmíněných metod hloubkového rozhovoru – tedy metodu polostrukturovaného hloubkového rozhovoru. Při samotném výzkumu jsem se chtěla držet předem dané struktury, abych sesbírala potřebná data, ale jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, zajímala mě samotná zkušenost daných respondentů, kterou měli možnost sdílet a rozprávět se na dané téma.

Před realizací samotných rozhovorů jsem písemně respondenty žádala o účast ve výzkumu, mé žádosti bylo ve všech případech vyhověno a rozhovor byl zrealizován. Respondentům byl odeslán následující email v anglickém jazyce, neboť angličtina je oficiálním jazykem pro komunikaci ve vybrané globální společnosti (níže přeloženo do českého jazyka):

EMAIL SUBJECT: Interview Invitation

EMAIL TEXT:

Dear XXX,

I am about to finish my Master studies in Project Management of Innovations in Czech Technical University and I am now working on my diploma thesis called Challenges and Benefits of Cooperation of International Teams in a Global Corporation.

I would like to ask you as leader of a global team, if you would be willing to conduct a 60 min in-depth interview focusing on the following key areas with me:

- *What challenges global managers face in leading international team?*

- *What benefits the global teams cooperation brings?*
- *How leading global teams is different in context with the cultural team diversity?*
- *How collaboration and communication tools are different across the different cultures?*

All conducted interviews will be anonymized and your name as well as the name of our company would NOT be mentioned in the thesis at all.

Thank you very much in advance for your time, I would really appreciate hearing about your experience, opinions, and leadership methods.

Kind regards,

Dominika

PŘEDMĚT EMAILU: Pozvánka na rozhovor

TEXT EMAILU:

Milý/milá XXX,

*Nyní dokončuji své magisterské studium v oblasti projektového řízení inovací na České technické univerzitě a pracuji na své diplomové práci s názvem *Výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti.**

Ráda bych Vás, jakožto leadera mezinárodního týmu, zda byste byl(a) ochoten/ochotna účastnit se 60minutového hloubkového rozhovoru, zaměřujícím se na následující oblasti:

- *Jakým překážkám čelí manažeři při vedení mezinárodních týmů?*
- *Jaké benefity spolupráce mezinárodních týmů přináší?*
- *Jak se liší vedení mezinárodních týmů v závislosti na národnosti a kultuře jednotlivců týmu?*
- *Jaké jsou kolaborační a komunikační nástroje napříč odlišnými zeměmi?*

Všechny realizované rozhovory budou anonymizovány a Vaše jméno ani jméno naší společnosti nebude v diplomové práci vůbec zmíněno.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas, opravdu bych si vážila sdílení Vašich zkušeností, názorů a způsobů vedení Vašeho týmu.

S přátelským pozdravem,

Dominika

Hlubkové rozhovory byly vzhledem k časové vytíženosti respondentů realizovány během jednoho měsíce, konkrétně v období od 18. května 2023 do 16. června 2023. Celkem proběhlo 7 hloubkových rozhovorů. Respondenty byli manažeři na různých úrovních (různá seniorita, profil), různě velkých týmů a odlišných národností, jež byly popsány ve výzkumném vzorku. Tři ze sedmi rozhovorů byly realizovány osobně, zbylé pak virtuálně přes platformu Microsoft Teams. Během online hovorů měli vždy respondenti zapnutou kameru, což mi i ve virtuálním prostoru umožnilo pozorovat jejich nonverbální chování, nesetkala jsem se tedy kvůli online prostředí s žádnou překážkou oproti realizaci rozhovoru v osobní podobě. Délka rozhovorů se vždy pohybovala v rozmezí od 50 do 70 minut. Délka se odvíjela od způsobu vyjadřování a komunikační zdatnosti respondenta – někteří respondenti odpovídali velmi stručně na mnou pokládané otázky, jiní se pak ujali vyprávění na dané téma téměř bez zásahů. Vždy jsem se snažila vést rozhovor takovým způsobem, který respondent vyžadoval, ať už kvůli osobnosti respondenta, jinému vztahu dotazovatele s respondentem či nervozitě. Všechny rozhovory byly s udělením souhlasu nahrávány a následně přepisovány do písemné podoby, jež je uchována pro potřeby výzkumníka, nicméně není sdílána v autentické podobě kvůli anonymitě společnosti, respondentů a dalších zmiňovaných osob v průběhu rozhovoru.

Během rozhovorů byly pokládány následující otázky, které, jak již bylo zmíněno, byly přizpůsobovány danému respondentovi a dané situaci.

OBECNÉ OTÁZKY:

1. Jaká je Vaše pozice a jak dlouhá je Vaše pracovní zkušenost?
2. V jakém oboru pracujete a jak Vaše role zapadá do organizační struktury?
3. Kolik máte/měli jste v týmu členů? Jakých jsou národností, pohlaví, seniority, jakými mluví jazyky?
4. Klade společnost, ve které pracujete, důraz na kulturní diverzitu a podporu rozdílných kultur?

ZPŮSOB VEDENÍ TÝMU:

5. Na čem zakládáte svůj způsob vedení týmu (leadership style)?
6. Přizpůsobujete svůj leadership styl složení daného týmu/skupiny – vedete odlišně týmy ve stejné lokaci se stejnou národností než týmy mezinárodní? Pokud ano, jak?
7. Jsou pro vás důležité dobré osobní vztahy mezi členy týmu? Zakládáte si na pravidelném osobním setkání členů týmu? Jsou Vaše vztahy založené na důvěře a vzájemné podpoře mezi členy?

KOMUNIKACE A KOLABORACE:

8. Jakým způsobem komunikujete / kolaborujete s členy týmu (jak probíhá spolupráce členů týmů)?
9. Jak často máte 1:1 schůzky a jak často se setkáváte s celým týmem?

KULTURA A DALŠÍ:

10. Objevil se mezi členy týmu konflikt, který bránil další spolupráci členů?
11. Setkali jste se někdy s nerespektováním odlišných kultur, či dokonce neochotou spolupracovat s odlišnými kulturami v rámci týmu?
12. Jakým způsobem rozvíjíte schopnosti členů svého týmu? Liší se tento způsob dle národnosti jedince?
13. Vidíte kulturní diverzitu týmu jako překážku pro spolupráci týmu? Je pro Vás kulturní diverzita naopak benefitem?
14. Pokud nabíráte nové členy týmu, vnímáte nabídku práce v mezinárodním týmu jako pozitivní aspekt? Neodradí tato skutečnost potencionální kandidáty?
15. Co vidíte jako hlavní benefit spolupráce globálního týmu? Jaké jsou ostatní pozitivní aspekty této spolupráce?
16. S jakými problémy / výzvami se v rámci spolupráce globálního týmu setkáváte?

4.6 Limity a etika výzkumu

Každý realizovaný výzkum musí myslet na otázky etiky, která je nedílnou součástí práce každého výzkumníka, a to již před samotným zahájením badatelské práce. Švaříček & Šeďová (2007) uvádí základní etické principy, kterými jsou důvěrnost, poučený souhlas a zpřístupnění práce všem zúčastněným. V rámci tohoto výzkumu jsem se držela všech zmíněných etických aspektů. Zároveň je důležité seznámit respondenty s tématem práce a s tím, jak bude s informacemi naloženo. Díky osobním vztahům na respondenty nebylo nutné představovat sebe sama. V opačném případě je však dobré nezapomenout na vlastní představení. Před samotným zahájením rozhovorů byli respondenti požádáni o udělení souhlasu. Rozhovory (včetně poučeného souhlasu) byly nahrávány. Abych docílila co největší připravenosti (a relevance odpovědí), sdílela jsem okruhy otázek a témata rozhovorů s respondenty již před rozhovory. Dle lokality respondentů probíhaly rozhovory buď virtuálně (pomocí platformy MS Teams), nebo osobně. Důležitým aspektem je rovněž naprostá anonymizace rozhovorů.

Každý výzkum má také své limity. Kvalitativní výzkum je velice náročný zejména pro samotného výzkumníka, který během výzkumu není jen tazatelem, ale je rovněž pozorovatelem. Při vedení rozhovoru musí klást otázky, reagovat na respondenta, pohotově měnit pořadí připravených otázek, pozorovat gesta, mimiku, navozovat příjemnou atmosféru, důvěrné prostředí apod. Právě proto je kvalitativní výzkum a sběr dat velmi náročný na přípravu i samotnou realizaci, a to jak časově, tak z důvodů zmíněných výše.

V rámci tohoto výzkumu jsem pracovala primárně s perspektivou manažerů, nicméně snažila jsem se vnímat rovněž informace pokrývající danou problematiku z pohledu manažerů, kteří jsou však sami kolegy, členy týmů, podřízenými. Právě to bylo během rozhovorů náročné, nicméně cenné.

Kvalitativní výzkum se soustředí na to, jak sami aktéři chápou sociální realitu, což může výzkumníka svést k subjektivnosti. Disman (2011) říká, že kvalitativní výzkum neumožňuje výsledky generalizovat, nicméně to ani není cílem tohoto typu výzkumu.

Během tohoto výzkumu jsem čelila rovněž praktickým limitům, například časovému posunu či vytíženosti respondentů. Výzkumník tak musí v rámci kvalitativního výzkumu počítat s delším časem realizace výzkumu, neboť je závislý na možnostech respondentů. Dalším praktickým limitem je samotný český jazyk. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v mezinárodním prostředí nadnárodní korporace, respondenti užívají slangové výrazy, pro které v češtině neexistuje ekvivalent. Pro zachování autentičnosti a významu výpovědí jsou některé anglicismy v analýze rozhovorů ponechány. Výpovědi byly částečně upraveny (například vynechání citoslovce), byly však zachovány i nespisovné

výrazy, které umocňují autenticitu. Samotný způsob vyjadřování respondentů rovněž dokresluje jejich osobnost.

5 Výsledky analýzy dat

Následující kapitola se zabývá analýzou dat získaných z provedených hloubkových rozhovorů. Je rozdělena do 5 podkapitol, které vznikly na základě pečlivé analýzy sesbíraných informací a poznatků.

První podkapitola se zabývá tématem spolupráce mezinárodního týmu, která zahrnuje spolupráci jak na týmové, tak na individuální úrovni, dále se věnuje atraktivitě práce v mezinárodním týmu, a v neposlední řadě řeší otázku nutnosti osobního setkávání členů týmu.

Druhá podkapitola se věnuje kulturnímu aspektu v souvislosti s mezinárodním týmem. Zabývá se důležitostí kulturní diverzity ve společnosti, a především pak zkušenostní respondentů s vedením a spoluprací odlišných kultur. Samotní respondenti zmínili hned několik kultur a národností, na které byla aplikována Hofstedeho teorie analyzována v teoretické části práce.

Třetí podkapitola se věnuje problematice komunikačních a kolaboračních nástrojů, se kterými mají manažeři zkušenost. Nutnost vyspělé technologie je jedním z předpokladů pro efektivní komunikaci a spolupráci mezinárodních týmů.

Čtvrtá a pátá podkapitola se pak věnuje samotným benefitům a výzvám, se kterými se manažeři mezinárodních týmů ve své kariéře setkávají.

5.1 Spolupráce mezinárodního týmu

Problematika spolupráce mezinárodních týmů je hojně diskutované téma. V průběhu rozhovorů byla respondentům pokládána otázka, jak taková spolupráce vypadá – jak často se členové týmu potkávají společně nebo individuálně se svým manažerem, co je na práci v mezinárodním týmu pro případné uchazeče atraktivní, nebo jak a jestli je pro ně důležité setkávat se se svými týmy osobně. Jelikož i já sama jsem součástí velkého globálního týmu, mohla jsem získané pohledy manažerů porovnat se svými vlastními zkušenostmi.

5.1.1 Spolupráce na týmové a individuální úrovni

Alžběta ihned v úvodu rozhovoru uvedla, že při práci v mezinárodním týmu je obrovský důraz kladen na znalost jazyka a jazykovou vybavenost, bez které člověk v takovém týmu nemůže fungovat.

Pokud se tedy zamýšlíme nad spoluprací mezinárodního týmu, znalost jazyka je právě jedním ze základních dovedností jejich členů, a je tak klíčem k následné efektivní komunikaci a spolupráci.

Andrea uvedla, že se svým týmem měla společný týmový meeting pouze jednou za měsíc. *„To byl opravdu týmový meeting, jehož záměrem ale bylo, abych jim kaskádovala informace, které já jsem získala na jiných leadershipových meetingách,“* upřesňuje Andrea. Zároveň Andrea uvedla, že měla s týmem, který vykonával primárně operativní činnost, pravidelné denní rychlé stand-upy², aby si s týmem ujasnili činnosti, na kterých každý z nich pracuje. *„Mně tyhle denní stand-upy nevyhovují, je to takové nucené setkání, i když není vždy nutné,“* dodává Andrea svůj názor na daná denní organizovaná shledání. Stejně nastavení rychlých denních setkání zažil a praktikoval Antonín ve své předchozí organizaci, kdy tato denní setkání trvala zpravidla maximálně 15 minut a řešila se jen velmi operativní agenda.

Naopak interakce 1:1³ dodržovala Andrea pravidelně ve dvoutýdenním intervalu na 30 minut, nebo v měsíčním intervalu v délce 60 minut. *„1:1 meetingy jsem přizpůsobovala tomu, kolik času se mnou lidi potřebovali, protože někdo se potřebuje vymluvit víc, potřebuje víc času, někdo tohle nemá rád a necítí se v těchto konverzacích dobře a stačí mu jen kratší čas. Takže tyto meetingy přizpůsobuji člověku podle toho, jak se cítí a co preferuje, ne podle toho, jaké je národnosti,“* říká Andrea. Zde opět Antonín souhlasil a uvedl, že 1:1 setkání pořádá zpravidla jednou za dva týdny. *„Jak jsem řekl, jsem svému týmu kdykoliv k dispozici, pokud mě potřebují, stačí poslat email, napsat na Teamsech, zavolat mi atd.,“* dodal Antonín.

Aneta sdílela, že se svými přímými podřízenými se setkává v týdenních intervalech v rámci 1:1 meetingů. Nicméně v rámci větších skupinových setkání se se svými podřízenými dostane do kontaktu několikrát za týden (3 - 4x), což je především založeno na propojenosti činností jednotlivých podřízených a nutnosti častější interakce. *„Pro někoho je to ztráta času, já cítím potřebu být ve spojení,“* uvedla Aneta, což je odlišný přístup, než který vidíme například u manažera Antonína.

Anna se vyjádřila, že potřeba setkávání se závisí na senioritě daného člověka. U juniorního člověka⁴ v mezinárodním týmu *„je ta potřeba denního kontaktu a vlastně permanentního kontaktu větší než u těch lidí, kteří už mají zažité pracovní návyky a vědí, co dělat, kdy se ptát, kdy si můžou práci*

² Stand-Up meeting je meeting obvykle v rámci týmu, během kterého se sdílí rychlý denní update činností a projektů.

³ 1:1 meeting je meeting mezi dvěma jednotlivci, ve většině případech je tak označován meeting mezi manažerem a jeho zaměstnancem.

⁴ Juniorní člověk je zaměstnanec na začátku své profesní kariéry, zpravidla bez či pouze s velmi malým množstvím zkušeností.

nějak rozdělit apod.,“ říká Anna. Stejný názor jako Anna sdílela Alžběta, která uvedla, že s juniorními členy týmu se potkávala v rámci 1:1 meetingů dokonce každý týden. „S těmi seniornějšími lidmi, většinou manažery, jsem se pak setkávala každé dva až tři týdny,“ říká Alžběta.

Alžběta je také velmi empaticky a lidsky orientovanou manažerkou, proto v rámci svého velkého týmu podřízených pořádala měsíční neformální týmová setkání, kde měl každý možnost sdílet novinky v dané zemi, výzvy, se kterými se potýká atd. *„Byl to takový dobrovolný čas a místo, kde se lidé mohli potkat, klidně i beze mě,“* dodává Alžběta.

Alena, stejně jako Alžběta, je velmi zaměřena na osobní vztahy v rámci svých týmů. Proto během rozhovoru uvedla, že je pro ni důležité zůstat se svými podřízenými či kolegy v pravidelném kontaktu, aniž by se muselo jednat o nutně pracovní hovor. *„I pokud máme pracovní pravidelný meeting, snažím se vždy začít první 3–4 minuty neformálními otázkami, protože si chci vybudovat s lidmi dobré vztahy a tato neformálnost vedoucí k bližšímu poznání je důležitá,“* říká Alena.

Antonín uvedl, že vzdálenost jednotlivých členů má samozřejmě vliv na vztahy v rámci týmu. *„S lidmi, se kterými se vídáš v kanceláři, si utvoříš silnější pouto velmi jednoduše, protože jdete na oběd, trávíte spolu více času, neformálně si popovídáte, zatímco se vzdálenými týmy máš jenom omezená vyhrazená časová okna pro komunikaci a řešíš primárně důležité pracovní věci,“* sdílí Antonín v úvodu.

Andrea uvedla, že cítila zlepšení spolupráce v rámci mezinárodního týmu po prvních dvou měsících. *„S lidmi se setkávám alespoň jednou týdně nebo spolupracujeme na nějakém projektu, jsme tedy nuceni spolupracovat a něco někam posunout dál. Velmi té spolupráci pomáhá, když jsou nějaké společné úkoly, na kterých lidé musí spolupracovat, protože jinak se dá neposunou,“* uvedla Andrea. S důležitostí zadávání společných úkolů napříč celým týmem souhlasila i Anna, která řekla, že spolupracovat musí chtít zejména jednotliví členové sami od sebe, ale pomáhá tomu právě zadávání společných úkolů a projektů.

Antonín sdílel, že jak s asijským, tak i s evropským týmem se běžně setkává jednou týdně, s více samostatnými jednotlivci pak jednou měsíčně. *„Vše záleží na publiku, pokud ten tým potřebuje více pozornosti, pak se setkáváme jednou za týden,“* uvedl Antonín. Dále uvedl, že se se svým týmem nemá potřebu setkávat, pokud nemá žádné relevantní téma, z čehož usuzují, že si váží času svých podřízených a neorganizuje zbytečné schůzky bez agendy, jen aby zaplnil místo v kalendáři. Toto je naprostý opak toho, co praktikovala Alžběta, jak je již výše zmíněno, která jednou za měsíc pořádala neformální setkání svého týmu bez stanovené agendy a byl to jednoduše čas pro sdílení čehokoliv v rámci týmu.

Anna sdílela zajímavou myšlenku, že frekvenci setkávání jejího týmu velmi ovlivnila pandemie Covidu-19. *„Mám potřebu se více potkávat na meetingy než v minulosti, specificky na dané téma nebo*

denní update,“ říká Anna. Tuto skutečnost umocnila nemožnost členů týmu setkat se v kanceláři osobně, ale i růst a expanze týmu do dalších koutů světa. *„Prostě jsem za nimi přišla, že něco potřebuji dokončit a za čtvrt hodiny si řekneme, co a jak,*“ dodává Anna vzápětí. Alžběta opět s myšlenkou Anny souhlasí a shrnula, že nikdo neměl návod, jak v téhle nové situaci fungovat, a bylo tak zapotřebí daleko větší interakce mezi jednotlivými spolupracovníky.

Alžběta uvedla, že akceptování odlišných časových zón a nutnost přizpůsobit se jsou základní předpoklady pro fungování mezinárodního týmu. *„Není cesta neakceptovat meetingy po večerech, protože mi to nevyhovuje, já tohle vnímám jako potřebu, abychom mohli věci dělat dobře a je to pro mě taková alfa a omega spolupráce mezinárodních týmů,*“ říká Alžběta.

Alice sdílela myšlenku, že při práci v globálním prostředí je důležité udržovat si pravidelný kontakt s lidmi, a získávat tak neustále informace od jiných kolegů, především kolegů z odlišných týmů. *„Pořád se třeba pravidelně setkávám s mými kolegy z minulých týmů, jen abychom si udrželi to propojení... jsem velkým zastáncem toho, že mít informace je největším zdrojem moci...,”* uvádí Alice. V globálním světě se jedinec velmi jednoduše může stát anonymním, je proto důležité si udržovat kontakty v dané oblasti napříč týmy, zeměmi i regiony.

5.1.2 Atraktivita práce v mezinárodním týmu

V rámci rozhovoru byla respondentům pokládána otázka, zda v případě nabírání nových členů týmu vnímají nabídku práce v mezinárodním týmu jako pozitivum, či zda zaznamenali, že by tato skutečnost potenciální kandidáty mohla odradit. Andrea odpověděla následovně: *„Tohle jsem vnímala, že byl vždycky benefit.“* Dodala ale velmi zajímavý osobní poznatek. *„Ono to asi záleží i na věku toho člověka. V podstatě naše firma upřednostňovala lidi, kteří byli třeba čerstvě po škole, protože věděla, že jsou tvárnější a tím, že ve většině případech neměli své rodiny, nebo jasný předěl mezi osobním a pracovním životem, tak žili tou prací a jsou do toho položeni naplno. Takže většinou tihle lidi chtějí být součástí takového týmu.“*

Alžběta tuto problematiku vnímá jako velmi individuální. *„Pro některé lidi to může být obrovská příležitost, ale záleží na té osobní ambici člověka, jak je to pro něj v tu chvíli důležité – někdo to vnímá jako obrovskou příležitost a pro někoho je obrovská překážka, protože nechtějí pracovat v hodiny, které vnímají jako svůj osobní čas,*“ uvedla Alžběta. Rovněž Alena uvedla, že je důležité, aby si každý potenciální člen mezinárodního týmu odpověděl na začátku náborového procesu do mezinárodního

týmu na základní otázku *Jsem ochoten pracovat někdy i večer?* nebo *Jsem ochoten pracovat od brzkých ranních hodin?*

Alice sdílela, že po nějaké době v lokální pozici se začala poohlížet po mezinárodní zkušenosti. A právě možnost pracovat přes hranice je něco, co by doporučovala každému, kdo chce rozšířit své znalosti a zkušenosti, a v globální firmě se posunout na vyšší pozice. I pro respondentku Anetu je práce v mezinárodním týmu jakousi odměnou a do lokálního týmu už by se nevrátila.

Andrea uvedla, že se pohled na práci v mezinárodním týmu mění časem, věkem, pozicí a rodinnou situací. Stejný názor sdílela i Anna, která má ve svém okolí přátelé, kteří by nejspíše práci v mezinárodním týmu neakceptovali. V tomto ohledu vypíchlá zkušenost se dvěma skupinami osob – mladí lidé na začátku pracovní kariéry a maminky s dětmi. U skupiny mladých lidí sdílela, že *„oni si hodně chrání to svoje, chtějí mít čas na soukromý život, na zábavu... a je to naprosto v pořádku, nejsou prostě ochotni akceptovat něco, kde by měla být nějaká pravidelnost toho, že je meeting třeba pozdě večer a není to zrovna výjimka z výjimek,“* upřesnila Anna.

I respondentka Alena sdílela fakt, že se její pohled na práci v mezinárodním týmu měnil spolu s jejím věkem a rodinnou situací. *„Když je člověk mladý, chce si rozhodně nějakým způsobem užívat života, v práci udělat, co je potřeba a mít život i mimo kancelář,“* říká Alena.

Anna sdílela, že pokud nabírá člověka do mezinárodního týmu, musí ho prověřit, prozkoumat jeho senioritu. *„Myslím si, že člověk, který je řízen na dálku, už musí být v určitém stupni zralosti, musí být schopný řídit sám sebe a řídit i dotazy směrem ke mně nebo k týmu,“* dodává Anna. Zde nicméně Anna definovala spíše tým virtuální, který si je geograficky vzdálený, bez ohledu na národnost členů týmu. Aneta naopak řekla, že si nemyslí, že se schopnost práce v mezinárodním týmu odvíjí od seniority člověka, nýbrž od jeho sebevědomí a zralosti.

Stejnou myšlenku vyjádřila i Alžběta, která sdílela, že členem mezinárodního týmu musí být člověk samostatný, s disciplínou, který je schopen uřídit sám sebe a svůj čas. *„I ta schopnost efektivně komunikovat, najít si správné lidi a nebát se zeptat, to je hrozně důležité,“* dodala Alžběta.

Antonín naopak řekl, že úspěch jedince v mezinárodním týmu záleží na schopnostech a zralosti vedoucího daného týmu a daného jednotlivce. V souvislosti s touto tezí představil zajímavou myšlenku o rozdílu mezi leaderem a manažerem.

I Aneta o sobě uvedla, že se snaží být spíše koučkou pro své podřízené, ne manažerkou. *„Hmmm, vždycky vím, kam chci směřovat a kam bych měla směřovat, ale je mi jedno, jak se tam dostaneme, proto mám ráda pracovat s lidmi, kteří by ten způsob řešení udělali jinak než já,“* řekla Aneta.

Alena sdílela, že členové jejího mezinárodního týmu musí zejména doručovat kvalitní práci, musí být samostatní, protože není možné mít nonstop interakci se svým nadřízeným nebo ostatními členy týmu. Aneta o sobě hovoří jako o vedoucím, který není zvyklý ukazovat lidem způsoby řešení, preferuje proto ve svém týmu také jedince, kteří jsou zvědaví a chtějí nalézt cestu sami, což se shoduje s výše uvedeným poznatkem od Aleny i dalších manažerů, kteří tvrdili, že členové mezinárodního týmu musí být hlavně samostatní a musí být schopni hledat možnosti řešení individuálně.

Anna také sdílela, že zažila ve svém profesním životě situaci, kdy člen týmu v přechodu z lokálního na regionální tým neuspěl. Důvodem tehdejších odchodů členů týmu byla neschopnost spolupráce mezi Čechy a Slováky. Tato zkušenost je poměrně paradoxní, pokud přihlédneme k našim společným kořenům a kulturní podobnosti.

Stejnou zkušenost měla i Alžběta, která sdílela zkušenost, kdy nováček mezinárodního týmu velmi rychle spolupráci ukončil, protože nebyl schopen správné komunikace s manažerem a týmem v zahraničí. *„Opravdu ne každý může pracovat v mezinárodním týmu a na dálku, minimálně v začátcích je to opravdu těžké – měli jsme problém, že odcházeli juniorní lidé z finančních týmů, protože neměli dobře nastavený onboarding⁵ v rámci celého mezinárodního týmu a ti lidé byli od sebe odděleni a nedokázali dobře fungovat, takže v té době byla obrovská fluktuace, než se přišlo na to, čím to je a co je potřeba udělat pro to, aby onboarding nováčků mezinárodního týmu fungoval dobře,“* říká Alžběta.

Antonín je toho názoru, že se neseťkal s výhradně pozitivní či negativní reakcí ohledně práce v mezinárodním týmu. *„Pokud v mezinárodním týmu nikdy nepracovali, nevědí, do čeho jdou, a pokud tu zkušenost mají, pak jsou jen dvě možnosti – dobrá nebo špatná zkušenost,“* dodává.

Aneta sdílela zkušenost, že kvůli chybějící zkušenosti s mezinárodním prostředím jednoho kandidáta do role dokonce zamítla. *„Jedna kandidátka neměla mezinárodní zkušenost a my jsme věděli, že potřebujeme někoho, kdo už pracoval s odlišnými zeměmi, proto jsme jí odmítli,“* řekla Aneta.

5.1.3 Osobní setkávání členů mezinárodního týmu

Andrea uvedla, že pro její předchozí firmu byly velmi důležitým aspektem náklady. *„Pokud tam nebyla nějaká urgence nebo nějaký vážný business důvod se setkávat a platit v podstatě tyhle cesty někomu, tak ta setkání se odehrávala spíše online nebo mezi kolegy, kteří byli tady. Ale realita v mé*

⁵ Onboarding je označení pro proces zaškolování nového člena týmu.

nynější firmě je úplně jiná,“ říká Andrea. Vzápětí dodala, že *„pokud se už organizovala setkání, tak většinou tomu předcházela opravdu veliký problém, který bylo potřeba vyřešit radši na osobní bázi.“*

Anna naopak uvádí, že na osobním setkávání svého týmu velmi lpí, přestože je to tým mezinárodní, který je i geograficky velmi vzdálený. *„Hodně lpím na tom, aby měli lidi kontakt s firmou, kolegy v rámci užšího či širšího týmu, kde mají možnost vidět, jak ta firma funguje, jakou má nastavenou kulturu... Být prostě součástí té kultury a nasát jí, protože pro čistě remote pozice⁶, což vidím i v případě indického kolegy, je daleko těžší do nich nalít tu kulturu firmy,*“ uvádí Anna. Uvádí také, že velká změna v chování a spolupráci mezinárodního týmu nastává již na základě jednoho osobního setkání mezi členy týmu.

Alžběty názor se nachází ve středu mezi dvěma uvedenými příklady Anny a Andrey. *„Ten osobní aspekt je jednou za čas fajn, vidět je v tom jejich přirozeném prostředí a poznat tu dynamiku, takže jsem většinou jezdila já za nimi, než aby oni museli jet za mnou,*“ říká Alžběta.

Názor respondentky Anety na nutnost osobního setkání v rámci mezinárodního týmu se v průběhu let změnil, protože dříve pracovala jako konzultant na rozdílných projektech, s rozdílnými lidmi, takže pohled na toto téma velmi závisí na stabilitě pracovní pozice, stabilitě týmu nebo společnosti, do které člověk náleží. *„Ve společnosti, ve které se nacházíme nyní, jsem získala naprosto jiný názor na nutnost osobních setkání a interakce se členy týmu, osobní vztahy jsou pro mě daleko více důležité,*“ řekla Aneta. Také uvedla, že díky osobnímu setkání tváří v tvář se svým týmem se jejich vztah zlepšil, upevnil a dostal tak pevné základy k otevřené komunikaci. *„Jedno osobní setkání může vztah zcela změnit,*“ dodala Aneta. Je tak velmi ráda, že ve společnosti, kde nyní pracuje, je možné cestovat, a osobně tak své kolegy potkat a poznat.

⁶ Remote pozice znamená, že místo výkonu práce zaměstnanec je doma, nikoliv v kanceláři.

5.2 Kultura a mezinárodní tým

Mezinárodní tým je složen z několika odlišných národností, kultur, náboženství atd. Během rozhovorů dostali respondenti otázku, zda jejich společnost podporuje kulturní diverzitu týmů. Důraz na kulturní diverzitu je jeden z předpokladů efektivního fungování společnosti na globálním trhu. Hlavní část této podkapitoly je zaměřena na zkušenost respondentů s vedením a spoluprací s odlišnými kulturami. V neposlední řadě tato podkapitola pracuje s teorií Geerta Hofsteda (viz teoretická část) a aplikuje ji na vybrané kultury. Propojení zkušeností manažerů a aplikace existující teorie nám pomůže vytvořit doporučení pro manažery mezinárodních týmů v poslední kapitole.

5.2.1 Kulturní diverzita

Problematika kulturní diverzity se v průběhu let vyvíjela. Alena sdílela zkušenost s pohledem na kulturní diverzitu nyní a před 20 lety, kdy sama byla jednou z mála Index pracujících ve Spojených státech amerických. *„Před 20 lety společnosti neřešily, zda mají správný mix a procenta národů v týmech,“* říká Alena. Dle její zkušenosti je důraz na kulturní diverzitu a inkluzi kladen zejména v posledních 5–7 letech, což je do značné míry ovlivněno vývojem politické situace ve světě.

Alžběta působila několik let své profesní kariéry ve státní správě, konkrétně v oblasti diplomacie. Sdílela tak trochu jiný pohled na potřebu kulturní diverzity. *„Oni spoustu pozic lokalizovali tak, aby měli vhléd a dobré propojení na tu kulturu dané země, aby dokázali fungovat a byli efektivní v rámci toho trhu, na kterém působí,“* upřesnila Alžběta. V oblasti jejího působení existovaly jakési 5leté rotační programy, během kterých byli pracovníci vysíláni do různých zemí a následně na nějakou dobu navraceni zpět do domovské kanceláře, aby neztratili kontakt s lokálním trhem. Tamější týmy byly tedy z 50 % složeny lokálními pracovníky a z 50 % zahraničními kolegy.

Anna na začátku rozhovoru uvedla, že společnost, ve které pracuje, je ohledně kulturní diverzity velmi speciální. *„Z hlediska národností bych řekla, že tím, že už tady ta struktura pozic je taková, že podporuje různé národnosti, v různých zemích, tak to je opravdu velmi otevřená společnost, neporovnatelná s něčím, v čem jsem pracovala předtím,“* přesnila Anna. Alžběta dodala, že kulturní diverzita podle ní obohacuje a okořeňuje dynamiku mezinárodních týmů.

„Ve společnosti, kde jsem pracovala předtím, šlo hlavně o to, že ta kultura propagovala to, že jsou si všichni prostě rovni, bez ohledu na to, jestli je to jiná rasa, jiná národnost. Zároveň se propagovalo to, že mezinárodní tým dokáže odvést lepší výsledky kvůli tomu. Že je tam více lidí, kteří

přináší různé perspektivy, a když se spojí dohromady, dokážou asi víc, než kdyby ten tým byl jen jednostranně z jedné země, jednoho národu nebo jedné rasy,” uvedla ihned v úvodu rozhovoru Andrea.

„Předpokládám, že pokud bych nechtěla pracovat v takovéto společnosti, tak nejdu takovou práci dělat, musím očekávat, že budu pracovat s různými kulturami nebo třeba mezi časovými zónami,” říká Andrea.

„Vidím velký rozdíl i v tom, v jaké společnosti ten člověk pracuje. Ten vliv jiné firemní kultury. Nyní sice pracujeme s indickými kolegy, ale není to tak, že bychom spolupracovali s business centrem, kde je 1 000 zaměstnanců, kteří jsou lokalizováni v Indii. Protože pokud máš Inda, který třeba pracuje v Americe, nebo jsou různě po světě, tak si myslím, že i ta jejich kultura je už přizpůsobena tomu prostředí ve kterém žijí,” říká Andrea.

5.2.2 Vedení a spolupráce odlišných kultur

Práce v mezinárodním týmu vyžaduje určitou podobu přizpůsobení se jak se strany vedoucího týmu, tak ze strany jednotlivých členů týmu. *„Je potřeba mít přirozený respekt,”* uvedla Anna. Alžběta sdílela, že při vedení jakékoliv svého podřízeného pro ni bylo důležité seznámit se s jeho kulturou, aby s daným člověkem co nejlépe komunikovala a pochopila jeho nastavení, hodnoty, odkud pochází atd. Zároveň Alžběta uvedla, že ji práce v mezinárodním týmu naučila otevřenosti. S výše uvedeným souhlasila i Alena, která uvedla, že porozumění kulturním aspektům nám pomáhá vést mezinárodní týmy lépe. *„Jak více a více pracujeme s globálním světem a diverzitními týmy, myslím, že bychom se vždy měli alespoň něco málo naučit o jejich kultuře, stylu života atd., abychom zbytečně nesoudili lidi kvůli něčemu, co je jim přirozené,”* říká Alena.

Při vedení dialogů na dané téma bylo velmi důležité odlišit, zda se jednotlivec projevuje odlišným způsobem kvůli kulturním zvyklostem, nebo je taková jeho osobnost. Právě respondentka Alice řekla, že *„osobnost člověka je něco, co dělá jedince asertivním, extrovertem, introvertem orientovaným na data... vidím ve svých lidech hodně věcí, které jsou kombinací jejich osobnosti a kulturního aspektu.”* Alice v rozhovoru řekla, že aby mezinárodní tým podával vysoce kvalitní výkony, musí umět dobře spolupracovat. *„Lidé v týmu nemusí být nejlepšími přáteli, ale musí být vedeni k tomu, aby uměli a chtěli mezi sebou spolupracovat, tvrdě pracovat, měli důvěru jeden v druhého a porozumění ke všem odlišnostem, ať těm povahovým nebo kulturním,”* dodává Alice.

Anna souhlasila, že odlišné kultury vyžadují jiný způsob vedení než kultury jiné. Hovořila o skupinách, se kterými pracuje – Amerika, Evropa a Asie. *„Způsob myšlení těch lidí je velmi odlišný,“* dodává vzápětí.

Andrea ve svém rozhovoru zmínila, že se vždy snažila mezi svými podřízenými nedělat rozdíly. *„V tomhle jsem se snažila být férová, stejná ke všem, aby nikdo neměl výhody a nevýhody jen kvůli tomu, jaké je národnosti,“* dodala.

Andrea se během své profesní kariéry setkala s prací s indickými kolegy, díky otevření velkého business centra její tehdejší společnosti. *„Tam bylo velmi vidět, že kdo je v hierarchii výš, tak ten měl větší váhu hlasu a ti ostatní třeba tolik nemluvili. Plus jsem velmi vnímala genderovou nerovnost,“* říká. Během rozhovoru sdílela zkušenost s indickým kolegou, se kterým se běžně nesetkáváme. *„Pamatuji si na call⁷, kde byl i můj mužský kolega. A ti indiští kolegové se ptali na něco mě, ale neptali se mě napřímo, ptali se mě přes toho kolegu, takže jsem pochopila, že vůbec nechtějí mluvit se mnou napřímo, nebrali to tak, že já bych byla nějaký relevantní člen týmu, který by měl stejná práva jako ti ostatní,“* upřesnila Andrea. *„Nebrala jsem to jako osobně, ale viděla jsem, že tam je stejný vzorec chování i k jiné vedoucí, která opět byla žena, byla na stejné úrovni jako já a měla ty stejné potíže. Zejména na začátku, když ti lidé nejsou na sebe zvyklí, neznají se, tak mají tendenci padat do těchto klasických vzorců chování.“*

Antonín naopak sdílel velmi pozitivní zkušenost s indickými spolupracovníky. *„Já pracuji s Indy, kteří jsou fantastičtí, jsou to chytrí lidé, se kterými bych rád pracoval znovu,“* řekl Antonín.

Manažerka Aneta na své dřívější pozici pracovala převážně s indickým týmem, který byl složen z mužů. Čelila tak velké výzvě nejen v podobě vedení odlišné národnosti v jiné zemi, ale i v kontextu manažerky ženy, která vede tým indických mužů, a role tamních žen je poněkud odlišná. V této návaznosti sdílela, že velkým průlomem byla možnost navštívit Indii osobně a setkat se svými podřízenými a dalšími spolupracovníky. *„Já hodně experimentuji ohledně jídla, proto bylo právě jídlo můj první ice breaker⁸ s indickým týmem,“* řekla Aneta. Dále před cestou studovala jejich kulturu a náboženství, aby pro ni bylo jednodušší porozumět jejich chování.

Antonín o svých spolupracovnících z Asie řekl, že *„máme tendenci být tišší a více odtažití, moc nemluvíme, takže když si lidé myslí, že na callech nikdo neposlouchá a nikdo neodpovídá, není to tak, my více přemýšlíme a nasloucháme.“* Antonín vidí asijské pracovníky jako velmi tvrdě pracující

⁷ Call je výraz pro online video či audio hovor.

⁸ Ice breaker je označení pro tzv. prolomení ledů, jedná se o konverzaci na určité téma či společnou aktivitu na začátek společných setkání.

jednotlivce, kteří, pokud se zaváží dodat určitou práci, udělají všechno pro to, aby byla doručena v té nejvyšší kvalitě. „V naší kultuře vždy tvrdá práce znamenala úspěch,“ říká Antonín. Sdílel, že například děti ve věku 3 let se učí základy matematiky a čtení, jednoduše chtějí soutěžit s ostatními lidmi a být lepší. Naopak Evropané a Američané jsou dle jeho názorů více slyšet a děti v raném věku si spíše hrají se svými kamarády na hřišti, než aby se začínali učit matematiku a čtení dříve, než s povinnou předškolní a školní docházkou. „V Evropě například studujete něco, co můžete využít v několika zcela odlišných rolích, v Asii tomu tak není, v Asii více koukáme na obětavost a zkušenost, než toho člověka nabereme do firmy, protože nabíráme člověka, aby zapadl, vy v Evropě naberete člověka i pro potenciální dovednosti, které může získat,“ řekl Antonín.

Alice sdílela, že z jejího pohledu mají asijské kolegové velmi silné osobnosti a jsou jednou z kultur, se kterou je zapotřebí konstantně pracovat na osobních vztazích. „I když mají na něco nějaký názor, často ho neřeknou a mlčí, když jim také dávám feedback, musím být velmi opatrná kvůli jejich reakci, oni nejsou prostě tak přímí, jako jsme my nebo Američani,“ řekla Alice o spolupráci s asijským regionem.

Anna podobnou zkušenost jako Andrea neměla a naopak řekla, že přestože vede Inda hlásícího se k islámu, nikdy nezažila moment, který by ani v nejmenším naznačoval, že by ji jako vedoucí podceňoval či nerespektoval. Naopak velmi oceňuje zkušenost s indickou vřelostí a otevřeností. „Ukáže ti svoje stránky a ty jen žasneš nad tím, jak oni můžou být tak jako přející.“ Alena indickou vřelost a orientaci na širokou rodinu potvrdila.

Svou zkušenost s indickými kolegy sdílela i Alžběta, která souhlasí s Annou, a popsala typické rysy indické kultury z pracovního prostředí. „Tak jak jsou lidé nastaveni v evropské kultuře, kdy prostě něco nefunguje, zvednu telefon, zavolám a ten člověk mi řekne - hele, nefunguje to, pojďme to řešit. V Indii, vzhledem k tomu, že člověk většinou volá někomu, kdo byl v hierarchii úplně dole, tak ten člověk nemohl říct, co nefunguje, protože musel jít za svým nadřízeným a musel si to s ním ověřovat, než mohl komunikovat informace dál,“ popsala Alžběta.

„Přijde mi, že Indové systém určitě nechallengují,“ říká Andrea. Stejný názor sdílí i Anna. „Přestože ty si evropským mozkiem myslíš něco, neznamená to, že indický mozek vyvine něco, co by odpovídalo tvé představě.“ Poté Anna myšlenku rozvedla a uvedla, že „v rámci Indie ti nebudou rozporovat, jestli je to dobře nebo špatně, já se tou otázkou k tomu musím dostat, jestli je to dobře nebo špatně. Přestože on je jako expert na dané téma, má tendenci odsouhlasit všechno, co člověk přednese, na což si musí člověk dávat pozor, protože nakonec si naběhne na vlastní vidle, protože ty mu něco přichystáš, on to doslovně udělá a ty si říkáš ježíšmarja, ale ono ve finále to třeba v té specifikaci fakt tak bylo, jenom prostě to čtou jinak než my. A neříkám, že jeden je špatně nebo dobře,

ale určitě nějaká kombinace by byla ideální.“ I přes tuto skutečnost ale říká, že je potřeba využít toho nejlepšího potenciálu z každého člověka, k čemuž patří „i to, že ten člověk je schopný v tu chvíli poslouchat a jít jako ovce dopředu.“

„Oni jsou úslužní, vždycky všechno odkývnou, vždycky se vším souhlasí a vlastně to tak třeba vůbec není,“ doplňuje Alžběta.

S výše uvedenými názory a zkušenostmi se ztotožňuje i Aneta, která uvedla, že *„oni kroutí hlavou, že nesouhlasí, ale přitom říkají ano, ano, ano, musím se hodně ptát a pokládat stejné otázky znovu a znovu, abych si byla jistá, že opravdu dostanu odpověď, kterou potřebuji, ne kterou chci slyšet.“* Vzápětí dodala, že si myslí, že právě přístup několika znovu položených otázek a objasňování je klíčem k efektivní spolupráci s indickými kolegy.

Alena během rozhovoru sdílela svou zkušenost s vedení indických pracovníků, která přiblížila, jak je akceptována indickou společností ve vedení týmu žena indického původu. *„Všechno zkoušeli zpochybňovat a často se snažili své problémy řešit se seniorními leadery ve firmě, nebyli moc nadšeni, že měli ženu jako manažerku, ale vždy udělali, co měli, nicméně tam vždycky byla určitá rezistence.“*

Zajímavý poznatek měla Anna ohledně americké kultury. *„Američani, na to já si třeba musím dávat velký pozor, jsou hodně o tom, že ta jejich řešení jsou podle mě, z evropského pohledu, nedokonalá, ale oni je dokážou dokonale prezentovat,“* uvádí Anna. Říká také, že *„my, Evropani, se od americké kultury musíme naučit správně věci prezentovat, komunikovat a oslavovat. V Americe se musíš zase naučit jít víc do detailů a trošku tu práci vždy dopilovat,“* dodává.

Anna také sdílela zkušenost s americkým náborářem, která se markantně odlišovala od zkušenosti, kterou má běžně s náborářem z Evropy. *„To bylo neskutečné. Ona byla úplně naspeedovaná a strašně to uměla prodat, prostě z ničeho umí udělat velkou věc, což bychom se jako Evropani od nich měli rozhodně učit,“* podporuje Anna výše vyřčené.

Podobný názor na americkou kulturu měla i Alžběta, která shrnula pohled na jejich kulturu tak, že *„všichni žijí ten svůj americký sen.“* Následně dodala, že *„jsou hrozně neradi, když by jim ten sen někdo nabourával, oni jsou nastavení tak, že všechno je great⁹, takže v momentě, kdy dodáš nebo představíš něco, co je úplně blbost, tak ti stejně všichni řeknout, že je to great a máš jít implementovat.“*

Antonín Američany dělí na dvě skupiny. První skupinou jsou lidé, kteří pracují v mezinárodních týmech a jsou vystaveni i světu mimo Spojené státy americké. Druhou skupinou jsou pro něj lidé, kteří pracují pouze v amerických týmech a Amerika je pro ně středobodem dění. Právě druhou skupinu označil jako více náročnou z pohledu spolupráce. *Řekl, že „Američané si myslí, že není svět mimo*

⁹ Slovo „great“ je anglickým výrazem, který v překladu znamená „skvělý“.

Ameriku, takže je někdy velmi obtížné s nimi spolupracovat, protože se nechtějí přizpůsobovat.“ Následně sdílel i pohled na naši českou kulturu. Řekl, že jsme velmi přátelští, flexibilní a poměrně striktní. *„Občas se setkávám s tím, že jsou Evropani velmi přímí,“* dodává Antonín.

I respondentka Alice sdílela zkušenost s americkou kulturou, která je podle ní v několika aspektech velice odlišná od té evropské. Příkladem uvedla americký způsob podávání zpětné vazby, který je vždy velmi přímý a upřímný, s čímž se v rámci Evropy nesetkává. *„Myslím, že součástí jejich kultury je i potřeba neustálého chit-chatování¹⁰, na což my nejsme tak zvyklí,“* uvedla Alice.

Alena, která je indického původu, sdílela zkušenost s německými spolupracovníky. *„Řekla bych, že velký rozdíl v děláni věcí jsem viděla u Němců, Němcové jsou velmi striktní, nechtěli se s nikým kamarádit, řešili jen práci,“* sdílela Alena. Tento pohled je velmi zajímavý, protože my, Evropané, si často myslíme, že si jsme velmi podobní, proto je názor někoho z jiného regionu velmi cenný. Následně Alena dodala, že si myslí, že je tento způsob chování zakořeněn v jejich historii kvůli dějinám jejich země.

Podobně Alena okomentovala spolupráci s ruskými a ukrajinskými kolegy. *„Přestože jsme byli skvělí spolupracovníci po pracovní stránce, nikdy jsme tyto hranice nepřekročili, moje kolegyně se mě nikdy nezeptala, jak se mám já nebo moje rodina,“* říká Alena. O spolupráci s lidmi ze Singapuru například řekla, že *„oni vás budou grilovat na každé maličkosti, protože oni nabízejí nejvyšší kvalitu a také za to pak akceptují jen to nejlepší.“*

Se zkušeností s německými sousedy se podělil i Antonín, který vypíchl německou dochvilnost. *„Být někde přesně na čas znamená být tam pozdě, na callu musíš být 5 minut před jeho začátkem a musíme ho ukončit před uplynutím vyhrazeného času... to je německé načasování,“* uvádí Antonín.

Alžběta se nyní pohybuje v prostředí talent developmentu neboli rozvíjení talentu. Sdílela poměrně čerstvou zkušenost s odlišným vnímáním důležitosti stejného tématu napříč odlišnými kulturami. *„Když řeším globální coaching s někým z Japonska, kde jsou vlastně jejich kulturní hodnoty úplně jinde, tak si člověk uvědomí, že pro ně má třeba mentoring daleko vyšší hodnotu než coaching. Oni jsou vlastně hrozně zaměřeni na tu hierarchii a senioritu, tak mají díky mentoringu možnost setkat se s někým, kdo už má odžito a může odkrývat své myšlenky a zkušenosti,“* uvádí Alžběta.

Alena sdílela zkušenost se spoluprací s týmem v Singapuru a dalších částech Asie. V rozhovoru uváděla „my“, jelikož Alena je indické národnosti, přestože již několik let žije v USA. *„My jsme více*

¹⁰ Chit-chat je výraz pro neformální konverzaci, jejíž předmětem není žádné důležité téma. V angličtině je synonymem pro chit-chat také tzv. „small talk“.

orientováni na služby, to máme zakořeněné od narození, chceme si být jisti, že zákazníci jsou spokojeni, a právě proto celý offshoringový ¹¹model začíná v Indii,“ uvádí Alena.

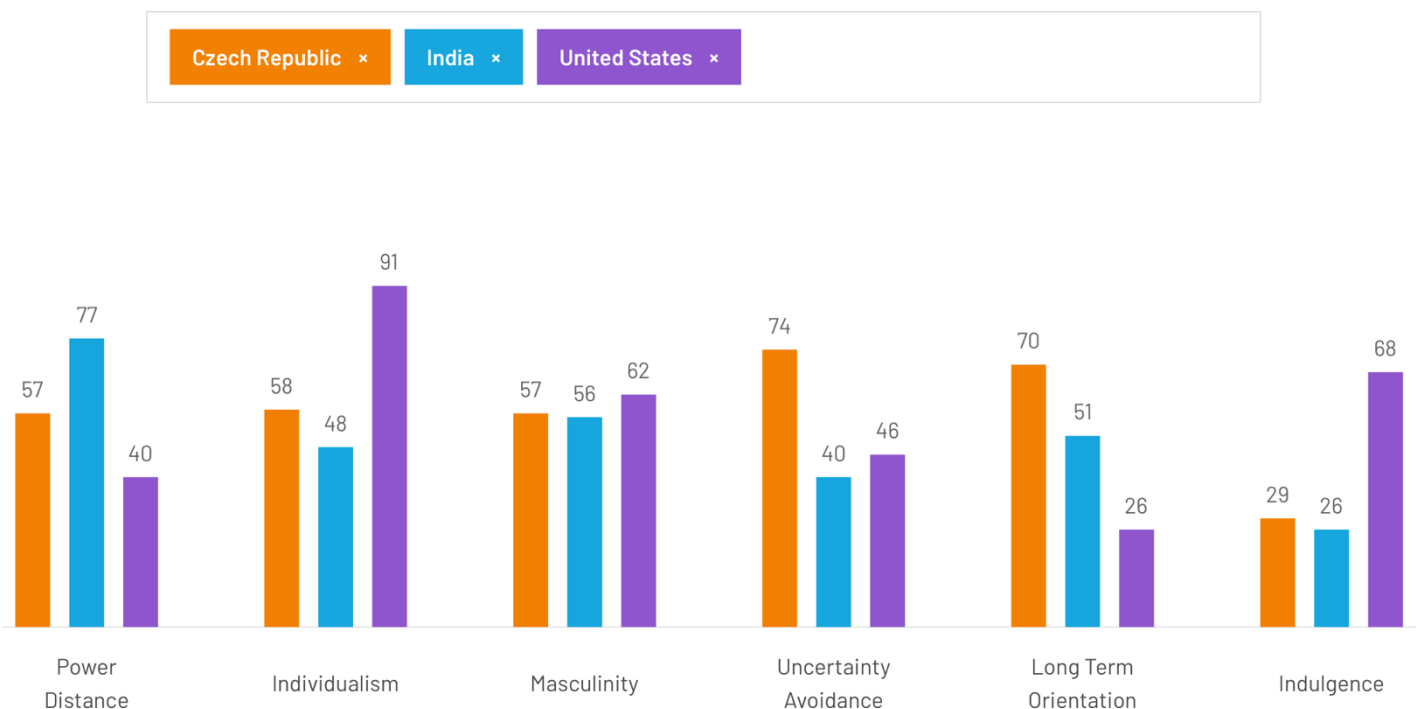
Antonín, původem z Asie, má zkušenosti s vedením především asijských a evropských týmů, je tedy velmi zajímavé, jaké rozdíly ve vedení těchto dvou skupin vnímá. Asijskou skupinu definoval následujícím tvrzením: *„My hodně dbáme na kulturní normy a respekt, my se nehádáme, nehádáme se ani když víme, že máme pravdu a je to správně, neprojevujeme moc silně naše názory leaderům, protože respektování hierarchie je pro nás důležité.“* Manažeři v asijském regionu jsou dle jeho slov více autoritativní, což se ale v průběhu let postupně mění, a to především nástupem nových generací do vedoucích pozic. Tito mladí manažeři pak dávají lidem více volnosti a možností kariérního růstu.

¹¹ Offshoring znamená přesunutí výroby do zahraničí.

5.2.3 Porovnání kultur dle Hofstedeho teorie

V teoretické části práce jsem se věnovala tématu kulturní diversity a teorie kulturních dimenzí dle nizozemského sociologa a psychologa Geerta Hofstedeho. V rozhovorech se opakovaně objevovala problematika spolupráce české, indické a americké kultury. Proto se v následující podkapitole budu věnovat aplikaci zmiňované teorie na tyto tři vybrané kultury. Kombinace zkušeností respondentů a aplikace Hofstedeho teorie nám umožní lépe porozumět problematice vedení odlišných kultur, a pomůže nám tak formulovat doporučení v závěru práce.

Obrázek 3: Aplikace Hofstedeho teorie na vybrané kultury



Zdroj: Hofstede Insights, 2023

Obrázek č. 3 ukazuje jednotlivá skóre, která vybrané země dosahují ve všech kategoriích, lze tak vyvodit, že tyto tři kultury jsou téměř ve všech kategoriích poměrně výrazně odlišné. Níže budou jednotlivé kategorie okomentovány:

A. VZDÁLENOST MOCI:

V dané kategorii mají všechny země velmi odlišná dosažená skóre. Nejvyšší hodnotu dosahuje Indie (77), což značí velmi hierarchicky a strukturovaně uspořádanou společnost. Hofstede na svém interaktivním webu uvádí, že je pro Indii velmi typické tvrzení, že „závislost na nadřazeném či držiteli moci, který udává směr.“ Zároveň uvádí, že zaměstnanci očekávají, že budou jasně nasměrováni a požadavky budou jasně vytyčeny. To jen potvrzuje to, co sdílela Anna o indické spolupráci ve výše uvedené kapitole. Opakem je kultura americká, která dosahuje značně nižšího skóre (40). Toto naznačuje americkou tendenci být unikátní, každý člen týmu je jedinečný a společnost si není rovna. Moc zde vyjadřuje míru, do jaké je člověk schopen ovlivnit chování a myšlení jiných. V neposlední řadě Česká republika, která se drží uprostřed stupnice (57), přesto se toto skóre považuje za poměrně vysoké. Lidé v České republice respektují řád, ve kterém má každý jedinec své místo a zaměstnanci tu také očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. (Hofstede Insights, 2023)

B. INDIVIDUALISMUS vs. KOLEKTIVISMUS:

V kategorii individualismu nelze přehlédnout markantní odlišnost Spojených států amerických s neuvěřitelným skóre (91) je vůbec jednou z nejvíce individualistických společností na světě. V amerických společnostech, stejně jako ve společnosti, kde byl prováděn průzkum, je kladen důraz na sdílení informací a neformální komunikaci. Toto tvrzení z Hofstedeho výzkumu mohou ze své vlastní zkušenosti potvrdit. Zároveň jsem se osobně setkala se situací, kdy američtí kolegové nejsou příliš týmovými hráči a spoléhají a pracují spíše sami na sebe. Česká republika dosahuje opět skóre ve středu stupnice (58), což říká, že jsme také spíše individualistická společnost. Od jednotlivců se očekává, že se budou starat převážně o sebe a o své blízké rodiny. Přestože Indie nemá o moc odlišné skóre od České republiky (48), rozdíly jsou zde poměrně výrazné, a to zejména ve vztahu k rodině – indičtí jednotlivci vždy preferují patřit do větších uskupení a rodina je pro ně svatým místem. Vliv na indické skóre má také náboženství a individualistická část je zde reprezentována dominantním náboženstvím v podobě hinduismu. Protože hinduismus věří na znovuzrození, je velmi důležité, jaký vedl člověk předchozí život, způsob života je pak naprostou zodpovědností každého jednotlivce. (Hofstede Insights, 2023)

C. MASKULINITA vs. FEMINITA:

V kategorii maskulinity vidíme největší rovnost skóre zkoumaných kultur, kde se všechny drží nad průměrnou úrovní, a jsou tak všechny považovány za maskulinní společnosti. Nepatrně vyšší skóre Spojených států amerických (62) je opřeno o typické vzorce chování, které v USA existují. Američané velmi často a otevřeně mluví o svém úspěchu a úspěchu svých blízkých, zkrátka se umí pochválit a je pro ně velmi důležité to ukázat světu. Pro Američany i pro Čechy je velmi typické, že žijí pro práci, je pro ně důležitý výdělek a vyšší životní úroveň. Skóre Indie (56) a České republiky (57) jsou téměř totožná. S ohledem na moc a úspěch je Indie velmi maskulinní společností a postavení muže ve společnosti je velmi důležité, což nám ve výzkumu potvrdila respondentka Andrea, když jako žena sdílela zkušenost se spoluprací s indickými mužskými kolegy. (Hofstede Insights, 2023)

D. VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ:

V kategorii *vyhýbání se nejistotě* zaznamenáváme znatelný výkyv u skóre České republiky (74), což znamená, že Češi preferují vyhýbat se nejistotě a preferují mít jistotu v budoucnosti. Oproti tomu Indie (40) umí přijímat nedokonalost a nepředvídatelnost – ne vždy je všechno podle plánu. Zároveň se jedná o kulturu inovativní. Spojené státy (46) disponují značnou mírou akceptovatelnosti inovace, nových nápadů či technologií. Lidé v USA mají tendenci být otevření a tolerantní k názorům a řešením ostatních a kladou velký důraz na svobodu projevu. Také nevyžadují mnoho pravidel a jsou méně emočně expresivním národem. (Hofstede Insights, 2023)

E. DLOUHODOBÁ vs. KRÁTKODOBÁ ORIENTACE:

Kategorie dlouhodobé orientace opět nepřináší stejné hodnoty a v jednotlivých skóre vidíme značné rozdíly. Česká republika dosahuje v dané kategorii nejvyššího skóre (70), což znamená, že můžeme Českou republiku označit za pragmatickou kulturu, ve které lidé věří, že pravda závisí na kontextu, čase a dané situaci. Také velmi lpíme na investicích a spořeních, které nám zajistí lepší budoucnost. Spojené státy americké (26) jsou naprostým opakem České republiky. Americká společnost velmi silně projevuje názory na to, co je dobře a co je špatně – například v tématech drog, potratů, lidských práv, užívání zbraní či eutanázie. Zaměstnanci se ve firmě velmi často snaží o co nejrychlejší profesní růst a převážně žijí tzv. tady a teď. Indická společnost dosahuje středních hodnot (51) zejména díky vlivu náboženství, čas zde není tak důležitý jako v západním světě. (Hofstede Insights, 2023)

F. POŽITKÁŘSTVÍ:

Poslední z uvedených kategorií, požitekářství, opět ukazuje velký rozdíl mezi zkoumanými kulturami. Viditelně se zde odlišují Spojené státy americké (68), které jsou tak označovány jako shovívaná společnost a kladou důraz na spokojenost jednotlivců, svobodu a volný čas. Platí zde anglické tvrzení *work hard, play hard*, což v překladu znamená, že člověk musí tvrdě pracovat, aby si poté mohl dostatečně užívat ve svém volném čase. Naprostým opak je pak jak Indie (26), tak i Česká republika (29), které se označují za zdrženlivé kultury (nejsou označovány jako shovívavé společnosti) a mají zpravidla sklony k pesimismu či dokonce cynismu. (Hofstede Insights, 2023)

5.3 Komunikační a kolaborační nástroje mezinárodního týmu

V posledních dvou letech, s pandemií Covidu-19, bylo zapotřebí zlepšit i technologie spojené s komunikací a kolaborací, které budou dostupné všem věkovým kategoriím jak pro pracovní, tak studijní potřeby. Bez existujících technologií by byla práce v mezinárodním týmu velmi obtížná, ne-li nemožná. V následující podkapitole budeme seznámeni s nástroji, se kterými se manažeři mezinárodních týmů nejčastěji setkávají, a které ke spolupráci se svými týmy používají.

Anna, stejně jako většina respondentů, uvedla, že převážně pracuje s nástroji MS Teams, Zoom (při potřebě navázání kontaktu s externími partnery), Service Now či s aplikací Mural¹². Jednou z velmi užitečných funkcionalit, které Microsoft nabízí, byl vyhodnocen Sharepoint, tedy online úložiště, ve kterém může více jednotlivců pracovat ve stejném dokumentu. Toto je velmi klíčová technologie pro úspěšnou spolupráci mezinárodních týmů. Aplikaci Mural v otázce online spolupráce vyzdvihla i respondentka Alena. *„Pokud jste v zasedací místnosti, používáte pro poznámky a myšlenkové mapy klasickou tabuli, pokud používáte Mural, děláte to samé pomocí moderních technologií a nemusíte sedět ve stejné místnosti, stejné firmě či stejném státě,“* uvádí Alena.

Většina respondentů nejvíce pracuje s MS Teams. *„Samozřejmě je tu pořád email, ten tu zůstane vždycky, toho se úplně nezbavíme,“* říká Anna. V souvislosti se zasíláním emailových zpráv poukázala na možnosti chatu v aplikaci Teams a nejasnosti toho, které informace a zprávy zasílat přes email, a které, spíše neformálně, přes MS Teams.

„Třeba mi přišlo super, když nám jeden kolega ukázal třeba White Board, která je v MS Teams. To jsem předtím nepoužívala, ale pak jsme díky tomu na meetingu mohli pracovat stejně jako kdybychom měli flipchart¹³,“ říká Andrea. Dále dodala, že ve firmě používali či používají zejména Skype, MS Teams a sdílela, že pro její předchozí firmu byla výzvou i adaptace mezi nástrojem Skype na nástroje MS Teams.

Aplikace MS Teams v posledních letech nabídla nespočet nových funkcionalit a propojení s ostatními Microsoft nástroji. *„Dřív bychom poslali email, nyní máme hrozně moc technologií, které nám pomáhají,“* sdílí Alena.

V neposlední řadě používají respondenti ke komunikaci aplikaci WhatsApp, kterou například respondentka Anna využívá spíše pro neformální komunikaci s týmem. *„Nepíšeme si tam zprávy pracovního charakteru, ale když jedu třeba do Ameriky, tak používám WhatsApp, protože nechci číst*

¹² Více o aplikaci Mural je uvedeno v teoretické části práce – kapitola 3.3

¹³ Flipchart je přenosná papírová či magnetická tabule

Teamsy, kde mám 350 pracovních zpráv, pokud se s někým potřebuju na něčem rychle domluvit,“ sdílí Anna.

Antonín uvedl, že firmy, ve kterých pracoval, převážně používají ke komunikaci a spolupráci MS Teams nebo například aplikaci Slack¹⁴. *„Slack jsme používali ke spolupráci jako projektový nástroj, nemyslím si, že je několik speciálních nástrojů, je to spíš jenom evoluce technologie, díky které dnes máme takové technologie, jaké máme,“* říká Antonín. Vzhledem k jeho dlouholeté kariéře nostalgicky zavzpomínal i na dobu, kdy veškerá komunikace probíhala přes telefonní hovory či emaily. *„Dneska máme videohovory, breakout roomy, ankety a hlasování, je několik aplikací, které jsou integrované do Teamsů... Teamsy jsou skvělý nástroj pro spojování lidí, nicméně kromě téhle digitální propojenosti nesmíme opomíjet důležitost té fyzické, která je také velmi důležitá,“* dodal Antonín.

¹⁴ Více o aplikaci Slack je uvedeno v teoretické části práce – kapitola 3.3

5.4 Benefity spolupráce mezinárodního týmu

Efektivní týmová spolupráce přináší nepochybně své benefity, a to zejména díky rozdílným zkušenostem jednotlivých členů týmu. Pokud se pohybujeme v prostředí globální společnosti, týmy bez mezinárodního přesahu bychom jen těžko hledali. Následující kapitola se proto zabývá pohledem manažerů na benefity, které spolupráce mezinárodních týmů přináší.

„Tehle mezinárodní přesah a zkušenost je dar,“ řekla respondentka Anna během rozhovoru. Alžběta k dané myšlence dodává, že mezinárodní týmy nám zaměstnancům otevírají nové kariérní možnosti a sdělila, že tento trend velmi podpořila pandemie Covidu-19, díky které se ukázalo, že člověk může pracovat prakticky odkudkoliv na světě. Stejně tak jsou díky mezinárodní spolupráci otevřeny širší dveře pro zaměstnavatele, kteří mohou své kandidáty hledat prakticky kdekoli ve světě, a využít tak lokálních vzdělávacích i profesních možností. *„Pro mě je tohle multikulturno obrovský benefit a už je to věc, bez které si svůj profesní život nedovedu představit,“* uvedla Alžběta.

Anna i Aneta pojmenovaly zkušenost s prací v mezinárodním týmu jako velmi osobnostně obohacující. *„Tohle nám naše firma dává tak nějak přirozeně – dívat se na ty lidi, být otevřený k té diverzitě, učíme se s lidmi spolupracovat, a to vidím jako velké pozitivum,“* popsala Anna jeden z největších benefitů. Dodala, že *„celkově ta diverzita z mnoha pohledů, ať už je to jazyk, kultura, pracovní nastavení, může velmi upgradovat nebo katapultovat ten finální výsledek, protože jsme globální firma.“* Aneta k tomuto názoru dodala: *„Je to obohacující zkušenost, která challengeuje tvoje představy... když vidíš, co se děje všude na světě, donutí mě to více se o ty záležitosti zajímat a starat se o ty, co jsou nějakému nebezpečí blíž, zkrátka když máš kamarády nebo kolegy někde po světě, získáváš úplně nové pohledy na svět.“*

Andrea uvádí, že *„jako první benefit mi přijde ta mnohostrannost názorů, nápadů, nebo to, jak lidi vidí věci, že dokáží vyprodukovat něco lepšího, pokud tam jsou různí lidé.“* Andrea zmiňuje různorodost týmu jako hlavní benefit spolupráce mezinárodních týmů. *„Přináší to benefity právě v tom, že existuje spousta pohledů, které by člověk třeba sám nečekal,“* dodává Andrea. Konkrétně uváděla příklad standardizace HR procesů, v jehož rámci jí velmi pomohlo pracovat s kolegy z jiných zemí a sdílet své zkušenosti pro maximalizaci výsledku. Tuto myšlenku podpořila i Alžběta, která říká, že *„ty globální týmy mají daleko větší úspěch, daleko větší šanci uspět na těch jednotlivých trzích.“* Dodala, že je potřeba dostat z lidí to nejlepší a využít potenciálu každého člena mezinárodního týmu, a tím mít daleko větší šanci na úspěch v globálním světě.

S výše uvedenými názory se ztotožňoval i respondent Antonín, který uvedl jako benefit kulturní diverzitu jako takovou. *„Na jedné straně jsou to odlišné dovednosti a na druhé straně odlišné*

technologie a vývoj softwarů, protože ne každá země má dovednosti k takové produkci,“ říká Antonín. Díky globální spolupráci nemusíme hledat dané dovednosti jen na jednom, lokálním, trhu, ale máme daleko více otevřené dveře, což je pro globální společnosti klíčové. Zároveň vidí benefit v tom, že mezinárodní tým je směs jednotlivců s odlišným kulturním zázemím, odlišným způsobem myšlení, odlišným chováním, odlišnými pracovními návyky a zkušenostmi. Toto všechno tvoří mezinárodní týmy velmi silnými hráči na poli globální spolupráce.

Diverzitu jako takovou uvedla ihned mezi své benefity i Alice, pro kterou je obrovským přínosem mezinárodní spolupráce získávání odlišných perspektiv, názorů a zkušeností. *„V tom tkví ten benefit a ta krása,*“ shrnula Alice. Protože Alice v minulosti pracovala ve vedení týmu náborářů, samozřejmě její profesionální oko vidí benefit v daleko širším spektru kandidátů, které může na pracovní pozici v mezinárodním týmu oslovit. *„V mezinárodním týmu máme daleko víc příležitostí, všechny možnosti jsou pro nás otevřené,*“ řekla Alice.

Respondentka Alena, stejně jako Antonín, mezi výhody spolupráce mezinárodních týmů zařadila v první řadě dostupnost lokálních dovedností a expertízy na trhu. *„Měli bychom opravdu ještě více rozšířit naše týmy, a získat tak kvalitní podporu našemu byznysu vždy blízko jejich trhu,*“ říká Alena během zamýšlení se nad výhodami mezinárodní spolupráce. Toto nastavení pak pomáhá časově pokrýt celý svět, protože pokud je tým rozšířen po celém světě, nebo alespoň ve třech hlavních uváděných regionech, tým pak operuje prakticky nepřetržitě a zaměstnancům se dostane podpora kdykoliv. *„Nikdo nemusí pracovat brzo ráno, nikdo nemusí pracovat pozdě večer a je vždycky možné si předat práci v rámci časových zón,*“ říká Alena.

Andrea také uvádí, že pro ni, pracující matku, je práce v mezinárodním týmu velkým benefitem, protože si může přizpůsobit svůj den po osobní i pracovní stránce. Stejnou zkušenost podpořila Anna, která se také setkala s tím, že maminky s dětmi oceňující, že si mohou pracovní čas přizpůsobit. S výše uvedeným souhlasila i Alžběta, která říká, že *„to, že moje rodinná situace je taková, že jsem matka a jsem víc doma, tak mi to daleko víc umožňuje přizpůsobit se, protože když jsem byla mladá a bez rodiny, tak bych se určitě přizpůsobovat nechtěla.“*

Respondentka Alena uvedla, že v dobách, kdy měla malého syna, byla pro ni velká výhoda již zmiňovaná možnost přizpůsobení pracovního dne. *„V té době jsem pracovala na 100 % z domova, začínala jsem okolo 6:00 ráno, skončila jsem kolem 14:00 – 15:00 odpoledne, vyzvedla syna, udělala s ním věci do školy, nakoupila, uklidila, uvařila a poté jsem večer opět pracovala,*“ sdílela ukázkou svého pracovního dne Alena.

Výše uvedený aspekt zmínila i Aneta, která říká, že mezinárodní tým jí dává flexibilitu, a může tak trávit čas se svými dcerami. Velkým benefitem práce v mezinárodním týmu je tedy časová flexibilita jednotlivých členů, která opět může být vnímána jak pozitivně, tak negativně.

Dalším z objevujících se benefitů byl jazyk. Zajímavé je, že Anna uvedla jazyk jak mezi benefity, tak mezi výzvami spolupráce mezinárodních týmů. Se stejným názorem se ztotožňovala i Alžběta, která uvedla, že možnost práce v cizím jazyce, konkrétně pak v angličtině, je obrovská výhoda sama o sobě. I Italka Alice uvedla práci v anglickém jazyce jako benefit, a dokonce sdílela, že má problémy prezentovat ve svém rodném jazyce, protože často nenalézá ta správná slova, na které je zvyklá v anglickém jazyce.

Velmi úsměvný benefit uvedla Aneta, která řekla, že *„benefitem je pro mě možnost cestovat po celém světě, aniž bych vlastně musela cestovat.“* Právě možnost cestování je jedna z prvních věcí, která se často objevuje při sdílení faktu, že někdo pracuje v mezinárodním týmu. *„Ráda se učím o rodinách, o tom, jak lidé žijí, jaká je tamní finanční situace, hodně mě to lidsky naučí, protože jsem hodně zvědavá,“* dodala Aneta.

5.5 Výzvy spolupráce mezinárodního týmu

Předchozí podkapitola nám představila, jaké výhody spolupráce mezinárodních týmů v globální společnosti přináší. Řídit jakýkoliv tým lidí není snadnou záležitostí a na trhu je nespočet manažerských kurzů a příruček s radami, jak správně vést lidi, jak s nimi komunikovat, jak řešit konflikty v týmu apod. Pokud tuto problematiku zasadíme do prostředí globální společnosti, výzev, se kterými se každý vedoucí takového týmu potýká, bezpochyby přibývá. Následující podkapitola nám tyto výzvy představí.

Alice mezi výzvy zařadila stejnou kategorii jako mezi benefity, jež je všeobecně porozumění rozdílům. *„Obecně, ne jenom v rámci práce v globálním či mezinárodním týmu, výzvou je vůbec porozumět rozdílům a rozdílným naturám jednotlivých členů toho týmu, toho, jak preferují komunikovat a pracovat,“* říká Alice.

Jako další výzvu uvádí již několikrát zmiňované časové zóny. *„Upřímně, časová pásma jsou super obrovskou výzvou, se kterou se prostě musíme poprat. Třeba s mým týmem jsme se rozhodli, že budeme mít jakoby pevné hodiny mezi 16:00 a 18:00, protože to je v Americe mezi 8:00 a 10:00 a vždycky se můžeme plus minus hodinu přizpůsobit, ale opravdu je důležité si ty hranice předem stanovit. Prostě respektovat čas jeden druhého. Když se chceme potkat mimo tyhle časy, předem se domluvíme, jestli je to v pořádku, nemůžeme předpokládat, že každý akceptuje meeting v 7:00 ráno, jen abych já tu nezůstávala déle do večera. To stejné platí pro spolupráci s Asií, se kterými se musím potkat brzy ráno, což je jejich pozdní odpoledne. Ale díky online prostředí a všem nynějším technologiím je nám umožněno stále pracovat na projektu, i když nejsou zrovna online všichni ve stejnou chvíli,“* dodává Alice.

Andrea, stejně jako Alice, zařadila kategorii různorodosti a rozdílnosti mezi benefity i výzvy zároveň. *„Mohou nastat momenty, kdy právě kvůli té různorodosti, si lidé nerozumí nebo nejsou úplně ochotní akceptovat fakt, že se někdo chová jinak, mluví jinak nebo má jinou kulturu, takže ta různorodost je v podstatě benefitem, ale i překážkou,“* specifikuje Andrea. Mimo jiné Andrea shrnula, že výzvou samo o sobě je, aby si lidé uvědomovali, že musí být v mezinárodním týmu daleko tolerantnější. S výzvou v podobě různorodosti a rizikem nepochopení se ztotožňuje i Alžběta a Antonín.

Dále Andrea uvedla, že negativní stránkou jsou pro ni časové rozdíly. *„Vnímám to tak, že třeba nechci mít meetingy ve večerních hodinách, zvládnou to jednou až dvakrát týdně, ale určitě ne každý den,“* specifikovala Andrea. Stejnou negativní stránku vypíchla také Anna, která uvedla rozdíly v časových pásmech jako tu nejtěžší výzvu. *„Je to takové rozhodovací kritérium, jestli v tom prostředí vůbec zůstat nebo ne,“* uvedla. Anna řídí nyní velmi intenzivně jednotlivce napříč celým světem, proto

není vůbec jednoduché vyrovnat se s časovými rozdíly, které mezi jednotlivými členy týmu panují. Dodala, že *„je veliký rozdíl, zda je posun 8, 9 nebo 6 hodin a je hrozně náročné srovnat ten work-life balanc¹⁵ a skutečnosti, co vlastně po těch lidech chtějí a myslím si, že v tomhle dochází v naší firmě ze všech stran ke kompromisu.“* Work-Life balanc uvedl jako výzvu i respondent Antonín. *„Lidé se bojí pracovat v mezinárodních týmech, protože nechtějí pracovat do noci, brzy ráno atd.,“* řekl Antonín.

K dané problematice Anna sdílela, že nezažila, že by práce v odlišných časových zónách lidi od práce v mezinárodním týmu vysloveně odradila, nicméně uznala, že v několika případech odchodu či nepřijetí nabídky tato skutečnost roli hrála. *„Měli třeba více otázek, hlavně kvůli tomu, že nechtěli ovlivnit svůj osobní život tak, aby tady pracovali nějak pravidelně do pozdnějších večerních hodin,“* řekla Anna.

S výzvou v podobě časových zón souhlasila i Alžběta. *„Pro lidi, kteří pracují v globálních týmech, kde musí skloubit JAPAC¹⁶, Ameriku a Evropu, je prakticky nereálné se potkat,“* říká Alžběta. Je tak velmi důležité nastavit si s týmem takovou spolupráci, aby žádný člen týmu nepřicházel o informace a nemusel být připojený nepřetržitě.

Stejný názor měla i Aneta, která dokonce uvedla, že se někdy cítí až provinile při organizování meetingu, který je pro někoho v 5 hodin ráno nebo v 11 hodin večer, vždy se snaží ale přizpůsobit všem stranám, což je při práci napříč všemi třemi velkými regiony opravdu náročné, dokonce až nemožné.

Anna k tématu časových zón sdílela i související výzvu ohledně správného a pečlivého plánování času neboli time managementu. *„Jako určitě si musím plánovat schůzky vždy dopředu, zvláště pak ty s Amerikou nebo Asií, hlavně si ale musím uhlídat svůj odpolední čas a hodně dopředu myslet na to, aby se mi to tam všechno vešlo, a zároveň se snažím nepouštět si ty lidi do mého jako soukromí, což je pro mě kolem osmé večer,“* rozvádí do detailu svůj pracovní den Anna. *„Při řízení takového týmu není možné neovlivnit svůj osobní život,“* dodala.

Podobnou myšlenku během rozhovoru měla i Alena, která zmínila, že *„při práci v mezinárodním týmu není možné mít se spolupracovníky tak blízký vztah.“* Jedná se zejména o nutnost organizace online shledání či formálních meetingů z důvodu pracovní potřeby, také pak o zasílání neosobních emailových komunikací v případě, kdy by bylo jednoduché navštívit kolegu u stolu a situaci rychle vyřešit.

Alena sdílela, že při spolupráci s indickým offshoringem je pro ni výzvou mít kontrolu nad prací a jednotlivými úkoly, které má tamní tým doručit, což bych zařadila k výše zmiňované výzvě v podobě

¹⁵ Work-Life Balance je označení pro správně vybalancování svého profesního a osobního života.

¹⁶ JAPAC je užívaná zkratka v dané organizaci pro region Asie, včetně Austrálie

odlišných časových pásem a velkých časových rozdílů, zejména v tomto uváděném příkladu spolupráce mezi Spojenými státy americkými a Indií.

K této problematice se vyjadřuje rovněž Antonín, který uvedl, že je pro něj občas výzvou být fyzicky vzdálený od svého týmu, protože mu nemůže v těžkých chvílích dodat potřebnou motivaci a podporu. „*Pokud tým prochází velkými změnami, měl by být jejich manažer fyzicky přítomný, aby tým podpořil i po emoční, nejen po pracovní stránce,*“ uvedl Antonín. „*Pokud vidím své týmy jednou za týden, jednou za dva týdny, bavíme se o práci, nevidím, jestli jsou šťastní, smutní, frustrovaní.... To jsou věci, o které vzdálený manažer přichází a je těžké si je s týmem na dálku vybudovat,*“ dodal vzápětí.

Anna během rozhovoru zmínila, že se kvůli jazykové diverzitě setkala dokonce i s konfliktem v mezinárodním týmu, konkrétně se v té době jednalo o tým regionální. „*Ten člověk, se kterým jsme něco řešili, řekl, že vůbec nechápal, jak to myslím, takže se něco neudálo, co se udát mělo a zase naopak,*“ říká Anna. Proto vyhodnocuji právě jazyk a jazykové bariéry v rámci mezinárodních týmů jako další z výzev, protože existují situace, které si přeložíme jiným způsobem, než kterým je autor zamýšlel. Zde souhlasila Alžběta, která uvedla, že se stává, že se věci ztratí v překladu, tj. jsou kvůli překladu vyjádřeny jinak, než bylo myšleno autorem.

S výzvou v podobě jazykové bariéry souhlasila i Alena, která uvedla, že pokud se jedná o překlady, musí být člověk velmi opatrný. Rovněž Aneta souhlasila s výše uvedenou výzvou a řekla: „*Myslím si, že lidé, kteří nejsou rodilými mluvčími, mají tendenci být více vystrašení při nutnosti veřejně promluvit.*“

Kromě jazyka uvedla Anna také výzvu v podobě absence osobního setkání. „*Vlastně řada lidí hodí poker face za kamerou a ty nevidíš, co dělají s rukama, s nohama, protože tohle ti často může pomoci tu situaci nějakým způsobem vyladit nebo naopak víc zatlačit atd., to se za tou kamerou nedá všechno odhadnout,*“ uvedla Anna. Zároveň poukázala na fakt, že je velký rozdíl mezi konverzací s rodilým mluvčím, speciálně s rodilým mluvčím na vysoké pozici ve firmě, nebo mezi konverzací například Čecha s Němcem, kteří mají jakousi stejnou výchozí pozici, jelikož je pro oba angličtina cizím jazykem.

S touto výzvou souhlasila i Alena, která zmínila, že je u mezinárodních diverzitních týmů velmi těžké zjistit, co je opravdu realita. „*Naše společnost velmi propaguje mít zapnuté kamery během meetingů, abychom mohli vidět řeč těla a další nonverbální signály člověka, což je velmi důležité,*“ uvádí Alena.

V návaznosti na znalost jazyka sdílela Alžběta další zkušenost z diplomatického prostředí, kde lidé pravidelně museli absolvovat jazykové kurzy, a pokud byli vysláni do určité země, museli disponovat znalostí lokální řeči, což byla pro mnohé velká výzva. Rovněž Alžběta uvedla jazykovou bariéru či nepochopení mezi výzvy mezinárodní spolupráce.

Alžběta dodala, že daleko větší výzvou pro ni jako manažerku i jako zaměstnavatele je, jak vést odlišné generace a vytěžit z nich maximum než to, jak by měla vést a pracovat s odlišnými kulturami. *„Myslím si, že i v rámci jedné kultury má každá generace úplně jiná očekávání a jinak nastavený hodnotový systém, takže třeba tohle je pro mě kolikrát větší výzva než samotné kulturní rozdíly,“* sdělila při rozhovoru Alžběta.

S rozdílným vedením generací souhlasil i manažer Antonín. Svou myšlenku poté Alžběta rozvedla na konkrétním příkladu: *„Generace lidí, kteří se narodili kolem roku 2000, mají úplně jinak nastavený hodnotový systém v kontextu rychlé kariéry ve firmě, nechtějí pracovat jako jejich rodiče od nevidím do nevidím, chtějí mít daleko větší svobodu v rámci rozhodování, co budou dělat, jak to budou dělat, kdy to budou dělat, protože mají zkušenost toho vyčerpání svých rodičů a podobně, a to oni nechtějí.“*

I manažerka Aneta uvedla, že hlavní výzva a problém pro ni nastává v situaci, je-li součástí mezinárodního týmu někdo, kdo po pracovní stránce nedodává, co má, a je tzv. poor performer, což v překladu znamená, že podává špatné výkony. *„Nemyslím si, že shledávám nějaké výzvy kvůli kulturním rozdílům,“* řekla Aneta. Tuto myšlenku podpořila tvrzením, že *„to není tak těžké, pokud mám spolehlivý tým.“*

6 Shrnutí výsledků výzkumu

Pohled na práci v mezinárodním týmu se může mezi jednotlivými zaměstnanci lišit, nicméně je vždy založen na individuální situaci a kariérní aspiraci každého jedince. Pro někoho samotná práce v mezinárodním týmu přináší benefity, někdo ji hodnotí jako velmi náročnou a se spoustou negativních aspektů. Manažeři se během výzkumu shodli, že tento pohled se může měnit v průběhu života zaměstnance a závisí především na jeho rodinné situaci, věku či pracovních ambicích. Respondenti hodnotili práci v mezinárodním týmu velmi pozitivně, a nikdo z nich by se již do lokálního týmu nevrátil. Jedna z manažerek uvedla, že pro její přechozí firmu byla práce s mladými lidmi v mezinárodním týmu daleko tvárnější, protože neměli potřebu trávit čas s rodinou, a neměli žádné závazky. Většina manažerů se ale shodla, že naopak skupina mladých lidí na počátku kariéry je velmi opatrná na svůj volný čas a má daleko větší potřebu oddělovat pracovní a osobní život. Zároveň se manažeři shodli, že aby jedinec úspěšně fungoval v mezinárodním týmu, musí disponovat určitou disciplínou, samostatností a schopností efektivního řízení času.

Úspěšné fungování mezinárodního týmu je založeno především na předpokladu jazykové vybavenosti jednotlivých členů. „Úředním“ jazykem ve vybrané společnosti je anglický jazyk, každý člen mezinárodního týmu tedy musí disponovat znalostí alespoň tohoto jazyka.

Manažeři jednotlivých týmů se se svými týmy setkávají jak na hromadných setkáních, tak i prostřednictvím 1:1 setkání. Setkání celých týmů jsou zpravidla mezi manažery pořádána v měsíčním intervalu v délce 60 minut, nicméně pokud jednotlivé menší týmy pracují na společných aktivitách, potřebují také více interakce a setkávají se až několikrát za týden. Nutnost týmových setkáních je ale odrazem stylu vedení lidí jednotlivých manažerů. Během rozhovorů jsem se setkala s velmi lidsky orientovanou manažerkou, která se se svým týmem měsíčně setkává v rámci neformálních setkání, během kterých není připravena žádná agenda, a tento čas je věnován sdílení jakýchkoliv pracovních či osobních témat. Naopak jeden dotazovaný manažer sdělil, že pokud nemá pracovní důvod se se svými týmy potkávat, pak žádná shledání neorganizuje, a neplýtvá tak jejich časem. Dle většiny manažerů je ale pro efektivní spolupráci velmi důležité být v pravidelném spojení se svými týmy a sdílet navzájem získané informace. Pravidelná setkání jsou bezpochyby prostředkem sloužícím ke zlepšení vztahů mezi členy týmu. Trendem v oblasti týmových setkání jsou denní Stand-Up meetingy, které týmům slouží pro rychlou výměnu informací či rozdělení činností. Tento druh setkání je zaznamenán zpravidla v týmech, které mají na starost operativní činnost, a potřebují tak mít přehled o úkolech svých kolegů.

Naopak setkání na individuální úrovni, neboli setkání 1:1, jsou realizována daleko častěji. Většina dotazových manažerů tato setkání pořádá v intervalu dvou týdnů či jednoho měsíce. Také se

shodli, že v případě juniorního člena mezinárodního týmu je tato frekvence daleko vyšší, někdy dokonce na denní bázi. Svou roli v důležitosti hromadných i individuálních setkání sehrála i pandemie Covidu-19, během níž se manažeři cítili odříznuti od svých týmů, a měli tak potřebu zvýšit frekvenci svých setkání.

S tématem setkávání týmů je spojena i (ne)důležitost osobních setkání v rámci mezinárodních týmů. Možnost tato osobní setkání pořádat ale záleží zejména na finanční situaci dané společnosti, jelikož jsou tyto pracovní cesty často velmi nákladné. Většina z manažerů se shodla, že osobní setkání je pro spolupráci týmu velkým přínosem, nejedná se ale o podmínku správného fungování týmu. Manažeři také zmínili, že i jedno osobní setkání může být pro pracovní i osobní vztah mezi členy týmu průlomové, velmi ale záleží rovněž na stabilitě pracovní skupiny a typu pracovní pozice.

Každý člen mezinárodního týmu sebou přináší odlišnou kulturu a podpora kulturní diverzity v globálních firmách získává stále větší důraz, než tomu bylo v minulosti. Kulturní diverzita do týmu přináší odlišné názory, náboženské směry, zkušenosti, vzdělání či pracovní návyky, dle mnohých názorů může právě mezinárodní tým na globálním hřišti doručit lepší výsledky než tým monokulturní.

Manažeři se v rámci výzkumu shodli, že pro správné vedení mezinárodního týmu je důležité mít především přirozený respekt k jednotlivým členům týmu, a snaha pochopit jejich odlišné kultury. Zároveň je velmi důležité odlišit vlastnosti a chování člověka, které je zakořeněno v jeho kultuře, nebo naopak zda se jedná o rys jeho osobnosti. Pro efektivní fungování každého takového týmu je potřeba zejména ochota spolupracovat, důvěřovat si a porozumět výše uvedeným odlišnostem.

Manažeři během rozhovorů sdíleli své zkušenosti s vedením a spoluprací odlišných kultur. Nejvíce se během rozhovorů objevovaly zkušenosti s kulturou indickou. Zde byl pohled manažerů téměř jednotný, s výjimkou jedné manažerky, která se setkala s nerespektováním její osoby jakožto manažerky ženského pohlaví, a indičtí kolegové s ní dokonce odmítali napřímo komunikovat, vždy ke komunikaci využívali mužského prostředníka z evropské kultury. Ostatní manažeři se s podobnými problémy nesetkali a práci s indickými kolegy hodnotili převážně pozitivně, nicméně se nikdy nejednalo o práci bez překážek. O indických spolupracovnících hovořili jako o vřelých a úslužných členech týmu, kteří ale nemají tendenci rozporovat představené postupy či řešení a zpravidla se vším souhlasí, vždy udělají přesně to, co je po nich žádáno, přestože mohou mít odlišný názor na řešení, nechávají si ho většinou pro sebe. Tento výsledek analýzy podporuje Hofstedeho teorii, zejména pak vysokou hodnotou v dimenzi vzdálenosti moci, která nám mimo jiné říká, že indičtí zaměstnanci zpravidla očekávají přesné zadání a předem stanovené požadavky, které vždy uspořádaně dodržují. I tato vlastnost je ale v určitých situacích manažery oceňována. Klíčem ke správné komunikaci s indickými

kolegy je pak dle dotazovaných manažerů především schopnost opakovaně klást takové otázky, abychom dostali jasnou odpověď.

Asijské členové mezinárodních týmů jsou obecně spíše tichými pozorovateli, kteří nemají tendenci se příliš projevovat či dohadovat. Jsou obětaví, tvrdě pracují, respektují hierarchii společnosti a zadanou práci se vždy snaží doručit v té nejlepší kvalitě, což je zakořeněno v jejich způsobu výchovy a vedení již od velmi útlého věku.

Druhou velmi diskutovanou kulturou během výzkumu byla kultura americká, a to především z toho důvodu, že výzkum probíhal v americké globální společnosti, kde je téměř polovina zaměstnanců amerického původu. Na americké kultuře manažeri především oceňovali komunikační schopnosti, zejména pak umění dobře prodat i nedokonalý produkt či projekt. Američtí kolegové bývají zpravidla přátelštější a mají větší potřebu vést neformální konverzace než například asijské spolupracovníci.

Ke správnému fungování mezinárodního týmu je potřeba používat kvalitní komunikační a kolaborační nástroje, která jsou díky stále se vyvíjejícím technologiím dostupná. Mezi absolutně nejpoužívanější nástroj patří MS Teams, který nabízí velký počet funkcionalit a je propojen s několika dalšími platformami. Ve společnosti, kde výzkum probíhal, je využívána právě platforma MS Teams, která před několika lety nahradila používaný Skype. Dále jsou ve firmě používány nástroje jako Zoom, Mural, ServiceNow, a v rámci Microsoft nástrojů samozřejmě emailová komunikace prostřednictvím aplikace Outlook. Jeden z respondentů pracoval například s aplikací Slack.

V neposlední řadě se práce věnovala analýze benefitů a překážek, která práce v mezinárodním týmu přináší. Respondenti daleko rozsáhleji komentovali právě výzvy. Někteří manažeri vyhodnotili samotnou diverzitu a práci v mezinárodním týmu jako obrovský benefit a cennou zkušenost, díky které máme v profesním životě daleko více příležitostí. Zároveň manažeri zhodnotili jako velký přínos právě zkušenost spolupracovat s odlišnými jazyky, kulturami, rasami, názory, nápady a pohledy na svět. Ve výše uvedených řádcích jsme se dozvěděli, že každá kultura má své způsoby myšlení a řešení, právě proto jsou mezinárodní týmy velmi silnými týmy v globálním světě a propojují to nejlepší z celého světa. Mezinárodní týmy přináší zajímavou příležitost i pro náboráře, kteří mohou přivést do týmů specifické dovednosti a znalosti, které mohou být typické jen pro určité geografické oblasti. Z praktického hlediska nelze opomenout fakt, že mezinárodní tým nám umožňuje operovat prakticky nepřetržitě, a především v rámci servisních center pak mají zaměstnanci množnost nepřetržité podpory. Několik respondentek, matek, také hodnotí tuto formu práce jako pozitivní z hlediska větší časové flexibility a lepšího propojení pracovního a osobního života. Posledním z objevujících se benefitů byla možnost aktivně používat cizí jazyk. Jedna z dotazovaných manažerek dodala, že práce v mezinárodním týmu nám umožňuje cestovat po světě, bez nutnosti reálně cestovat.

Některé již zmíněné benefity se objevily zároveň mezi výzvami, jedná se konkrétně o jazyk a kulturní diverzitu. Přestože byla diverzita hodnocena většinou manažerů jako pozitivní aspekt mezinárodní spolupráce, několik z dotazovaných manažerů ji zařadilo i na seznam výzev, a to především z důvodu rizika nepochopení se a větší náročnosti porozumět rozdílům mezi členy týmu. Zároveň musí být po jednotlivých členech týmu požadována větší tolerance. Přestože existuje rčení „kolik řečí umíš, tolikrát jsi člověkem“, odlišný rodný jazyk a jazyková vybavenost byla několika manažery zařazena rovněž do kategorie výzev. Výzva v podobě jazykové bariéry sebou dle zkušeností jedné z manažerek přinesla dokonce i konflikt v týmu, který byl způsoben špatným překladem a nepochopením kontextu. Nejčastěji se opakující výzvou, na které se všichni manažeři shodli, byla problematika časových rozdílů mezi členy týmu. S touto výzvou se člověk musí naučit pracovat, kromě relokace všech členů týmu do jednoho střediska totiž neexistuje žádné řešení. Manažeři ale uvedli, že je důležité tolerovat čas jeden druhého, umět se přizpůsobit, a společná setkání, pokud možno, včas s předstihem plánovat. Někteří z dotazovaných tuto výzvu dokonce zařadili mezi ty vůbec nejtěžší, a to také v souvislosti s udržením určitého work-life balancu. Pro manažera tato forma spolupráce také znamená menší kontrolu nad prací svých podřízených. Další objevující se výzvou byla absence možnosti osobního setkání. Přestože jsme zjistili, že pro většinu manažerů je možnost osobního setkání důležitá, absence pravidelného osobního kontaktu může mít na tým negativní dopad, zejména pak na osobní vztahy v týmu. Závěrem bylo uvedeno zjištění, že pro dva z respondentů je velkou výzvou spíše vedení odlišných generací namísto vedení odlišných kultur. Níže uvedená tabulka shrnuje benefity a výzvy, které byly detailně popsány v rámci předchozí kapitoly.

Tabulka č. 2 přináší přehledné shrnutí benefitů a výzev zaznamenaných během výzkumu. Přilehlý sloupec označuje četnost výskytu daného benefitu či výzvy. Z níže uvedených tabulek můžeme vyhodnotit kulturní diverzitu jako největší přínos spolupráce mezinárodních týmů, za největší výzvu pak respondenti považují časové rozdíly.

Tabulka 2: Přehledné shrnutí benefitů a výzev spolupráce mezinárodních týmů

Benefity	Četnost výskytu – benefity	Výzvy	Četnost výskytu – výzvy
Diverzita – zkušenosti, vzdělání, názory	7/7	Časové rozdíly	7/7
Časová flexibilita	5/7	Jazyk – špatný překlad	4/7
Jazyk	3/7	Diverzita – neporozumění	3/7
Více profesních příležitostí	3/7	Udržení Work-Life balancu	2/7
Větší nabídka kandidátů	2/7	Kontrola práce podřízených	2/7
Časové pokrytí celého světa	2/7	Absence osobního kontaktu	2/7

Zdroj: Vlastní zpracování

7 Návrhy a doporučení

Poslední kapitola této diplomové práce se věnuje návrhům a doporučením, která mohou sloužit jako inspirace pro manažery mezinárodních týmů nebo pro globální společnosti samotné.

Jazykové dovednosti:

Jednou z diskutovaných výzev i benefitů byl jazyk, jazyková vybavenost či naopak jazyková nedorozumění. Jak již bylo řečeno, předpokladem pro úspěšné fungování v rámci mezinárodního týmu je dostatečná znalost cizího jazyka, a to jak v mluveném, tak písemném projevu. Je tedy úkolem náboráře již při náborovém procesu tyto znalosti ověřit, nejlépe pak vedením pohovorů samotných, či alespoň jeho částí, v daném cizím jazyce, který je ve firmě vyžadován. Pokud je v další práci zaměstnanec vyžadována jazyková znalost s určitou odborností, zpravidla firma zajišťuje individuální výukové kurzy či jiná školení.

Vzhledem k tomu, že mezinárodní týmy bývají většinou geograficky velmi vzdálené, při audio hovoru může velmi snadno dojít k přeslechnutí či úplnému neporozumění, zejména pak v cizím jazyce. Doporučuji tak při každém takovém setkání mít zapnutou kameru, jelikož nám tak bude umožněno vnímat jak verbální, tak nonverbální projevy, což nám velmi často může pomoci.

Časové rozdíly:

S problematikou odlišných časových pásem je velmi těžké zápasit, a nejedná se o výzvu, které lze předejít, zejména pak, pokud se náš tým nachází opravdu po celém světě. Vždy je nutné mít na paměti časové možnosti všech zúčastněných, respektovat určité limity a nežádat, aby jedinci akceptovali setkání v pozdních večerních či naopak brzkých ranních hodinách. Při práci pouze mezi dvěma regiony, např. Evropa a Spojené státy americké, je o něco jednodušší najít časový kompromis – Američané jsou zvyklí pracovat v brzkých ranních hodinách (6:00 - 7:00), nicméně končí svůj pracovní den dříve (15:00), naopak Evropané začínají obvykle pracovat později (od 9:00 - 10:00) a končí svůj den v pozdním odpoledni (18:00 - 19:00). Tyto pracovní hodiny by však nikdy pro manažera neměly být samozřejmostí a měl by setkání v brzkých ranních či pozdějších odpoledních / večerních hodinách vždy plánovat s předstihem, aby si mohli členové týmu naplánovat své pracovní i osobní aktivity. Pokud ale do takového týmu přidáme jednoho Asiata, výzva dostává daleko větší rozměr a je téměř nemožné se společně potkat, aniž by to výrazně narušilo soukromý život členů týmu. V takové situaci je vždy důležité, aby se setkávaly všechny regiony mezi sebou jednotlivě, ale sdílely si navzájem obdržené

informace. Manažer by neměl dopustit, aby se ani jeden člen týmu cítil odříznutý od informací. Zároveň takový tým operuje téměř 24 hodin denně, je proto důležité udržovat společný přehled aktivit a úkolů, které má každý člen na starost, evidovat poznámky do sdílených souborů apod.

Rovnováha mezi osobním a pracovním životem (work-life balanc) je prací napříč časovými pásmy velmi ovlivněna. Je proto velmi důležité si v rámci týmu nastavit časová okna, během kterých se budete potkávat, a neakceptovat setkání mimo vymezené hodiny, pokud se nejedná o předem domluvenou výjimku. V takovém prostředí je důležité, aby každý pracovník uměl říkat „ne“, a chránil si svůj soukromý čas.

Kulturní diverzita:

Stejně jako v případě jazykové diverzity, i kulturní diverzita byla vnímána jak pozitivně, tak negativně. Pokud se člověk stává součástí mezinárodního týmu, mělo by být jedno z prvních setkání s týmem věnováno neformálnímu poznání vzájemných kultur, tradic, zvyklostí, až do takové míry, jakou jsou jednotliví členové ochotni sdílet. Zároveň by firma měla poskytnout možnost školení na téma kulturní diverzity. Může se jednat o organizovaná školení, semináře či webináře, nebo může firma připravit podpůrné materiály svými vlastními silami a vycházet například z existujících teorií (např. teorie Geerta Hofsteda), které nám pomáhají poznat jednotlivé kultury v několika odlišných aspektech. K tomu, abychom se dobře naučili pracovat v kulturně odlišném prostředí, by bylo užitečné, aby byla podobná školení organizována v pravidelných frekvencích (např. 1 - 2x za rok), protože složení mezinárodních týmů se může měnit, a je nezbytné neustále klást důraz na toleranci odlišností. Zvláště důležitými se tato školení stávají pro vedoucí daných týmů. Manažer by si měl být vědom specifik každé kultury, aby poskytl týmu adekvátní podporu, a přizpůsobil tak styl vedení svých členů týmu. Důraz na edukaci manažerů pomůže předejít potenciálním kulturním konfliktům v rámci týmu.

Dále může chápání odlišných kultur pomoci organizace neformálních setkání zaměřených vždy na jednu konkrétní kulturu – může se jednat o neformální obědy, odpolední shledání či večere, kde mohou jednotliví zaměstnanci sdílet informace o své kultuře, tradiční jídla, zvyklosti atd.

V globálních firmách také nastávají situace, kdy se člen týmu přesouvá s celou rodinou do jiné země. V takovém případě mohou firmy nabízet v rámci relokačních balíčků i pravidelné kurzy na téma kulturních zvyklostí dané země, do které je člověk relokován. Další možností jsou jazykové kurzy, které umožní zaměstnanci lépe se aklimatizovat v případě, že je v místě budoucího bydliště oficiálním jazykem jazyk, jehož znalostí daný zaměstnanec nedisponuje.

Absence osobního kontaktu:

Ne každá společnost disponuje dostatečnými finančními prostředky, aby mohla umožnit svým zaměstnancům pravidelná osobní setkání. Díky online světu ale můžeme neformální setkání pořádat i ve virtuální formě, a propojit tak jednotlivé členy týmu či celé týmy v rámci online teambuildingů, webinářů na určité téma atd.

S rostoucím počtem zaměstnanců ve firmě hrozí riziko větší anonymity pro jednotlivce. Je tak velmi přínosné udržovat pravidelný kontakt nejen se svým blízkým pracovním týmem, ale rozšiřovat svou síť kontaktů i mimo tento úzký tým. Zaměstnanec se pak může dostat k více informacím, či dokonce novým pracovním příležitostem, protože mít správné kontakty je (nejen) v pracovním prostředí velmi důležité.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl prozkoumat a detailně popsat výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů v rámci globální společnosti. Mezinárodní tým může operovat jak ze stejného střediska, tak i z několika odlišných míst po celém světě. Pokud operuje z různých středisek a světových lokací, znamená to, že tým je k dispozici nepřetržitě, což sebou přináší pozitiva i negativa. K tomu, aby takto mohl mezinárodní tým fungovat, musí především ovládat společný jazyk (zpravidla anglický jazyk), a využívat dostupných technologií v podobě kolaboračních a komunikačních nástrojů. Právě technologie, jejich vývoj a znalost jazyka jsou základní předpoklady pro uváděnou formu spolupráce.

V teoretické části práce jsem se věnovala především vysvětlení základních pojmů, jako například mezinárodní tým, komunikace či kultura, jejíž pochopení je stěžejním předpokladem pro analýzu problematiky mezinárodní týmové spolupráce. První kapitola definovala mezinárodní týmy a představila některé výzvy a benefity spolupráce mezinárodních týmů na základě již existujících výzkumů. Druhá kapitola se zaměřila na kulturní aspekt a vedle definice kultury představila teorii nizozemského sociologa Geerta Hofsteda, který se věnuje problematice kulturní diverzity v šesti odlišných kategoriích, které nazývá kulturními dimenzemi. Třetí kapitola se poté věnovala problematice komunikace v mezinárodním týmu, se kterou velmi úzce souvisí komunikační a kolaborační nástroje, které jsou na trhu (nejen) globálním firmám k dispozici, jelikož právě tyto nástroje jsou předpokladem pro fungování mezinárodního, globálně alokovaného týmu.

Praktická část práce se ve čtvrté kapitole věnovala detailnímu rozboru metodiky této závěrečné práce. Vysvětlila cíl práce a představila teoretické ukotvení kvalitativního výzkumu. Pro získání dat byla použita metoda hloubkových rozhovorů, a to s účelově vybraným vzorkem manažerů, kteří splňovali předem stanová uvedená kritéria. Pátá kapitola se poté věnovala samotnému výzkumu – během výzkumu jsem se zaměřila především na zkušenosti vybraných manažerů s vedením mezinárodních týmů. Jednotlivé podkapitoly byly následně zaměřeny na aspekt spolupráce, kultury, komunikace, benefity, a v neposlední řadě na výzvy, které tato forma spolupráce přináší.

Získaná data z analýzy provedených rozhovorů poukazují na to, že spolupráce mezinárodních týmů přináší na jedné straně mnoho pozitivních aspektů, jako například větší množství kariérních příležitostí, širší nabídku kandidátů, časovou flexibilitu či mnohokulturnost samotnou. Na straně druhé pak i mnoho výzev, kterým musí čelit jak manažeři týmu, tak i členové týmu samotní. Mezi tyto výzvy patří například jazyk, časové rozdíly či absence osobního kontaktu. Několik z uváděných indikátorů byly zařazovány jak do kategorie benefitů, tak do kategorie výzev.

Mimo výše zmiňované benefity a výzvy lze na základě analýzy získaných dat usoudit, že vedení odlišných kultur v rámci mezinárodního týmu se liší, a manažer by s těmito odlišnostmi měl umět pracovat. Uváděným příkladem byla indická kultura, pro kterou je typické, že zpravidla potřebuje dostat přesné zadání, které respektuje, v žádném případě ho nerozporuje, a vždy doručí to, o co je žádáno, a to v té nejvyšší možné kvalitě. Tyto zkušenosti respondentů odpovídají existujícím předpokladům o indické kultuře dle teorie Geerta Hofsteda. Oproti tomu například u americké kultury je potřeba si dát na kvalitu doručené práce pozor, protože američtí pracovníci umí velmi dobře představit i něco, co není detailně vypracované.

Pohled na téma spolupráce mezinárodního týmu se odvíjí od stylu vedení týmu jednotlivých manažerů. Někteří mají potřebu potkávat se s týmem intenzivněji, některým naopak stačí menší frekvence setkávání. V každém případě se manažeři shodli, že důležitost osobních setkání v rámci týmu je pro členy týmu velmi přínosná a může zásadně zlepšit spolupráci v rámci mezinárodního týmu. S tématem spolupráce týmu je velmi úzce spojena problematika komunikačních a kolaboračních nástrojů, které jsou k efektivní komunikaci využívány. Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal v jedné globální společnosti, může být tento výsledek výzkumu poněkud zkreslený, protože každá firma, zvláště v korporátním prostředí, má předem stanovené nástroje, se kterými budou zaměstnanci pracovat. Mezi uváděnými nástroji byly především nástroje Microsoft Office v čele s MS Teams. Následně je ke spolupráci hojně využíván portál ServiceNow či interaktivní nástroj Mural.

Téma této diplomové práce je velmi aktuální, protože stále více firem se z lokálních trhů přesouvá na trhy globální, a rozšiřují tak své pole působnosti. Tato diplomová práce může proto sloužit firmám nově vstupujícím na mezinárodní trh jako doporučení, jak mezinárodní týmy vést, na jaká specifika daných kultur si dát pozor či s jakými výzvami se vedoucí týmů mohou setkávat, a jak jim nejlépe předejít.

Seznam použité literatury

- Ceridian*. (4. 1 2018). Získáno 18. 5 2023, z 7 ways to successfully manage international teams: <https://www.ceridian.com/blog/7-ways-to-successfully-manage-international-teams>
- CQ *Fluency*. (2023). Získáno 17. 5 2023, z Indulgence vs. restraint: <https://www.cqfluency.com/cqpedia/indulgence-vs-restraint/>
- Chromý, J. (2014). *Práce s empirickými daty*. Praha: Karolinim. ISBN: 978-80-246-2801-1
- American Speech-Language-Hearing Association*. (2023). Získáno 16. 5 2023, z Examples of Cultural Dimensions: <https://www.asha.org/practice-portal/professional-issues/cultural-responsiveness/examples-of-cultural-dimensions/>
- Švaříček, R., & Šedřová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-313-0
- Avruch, K. (1998). *Culture and Conflict Resolution*. Washington DC: United States Institute of Peace Press. ISBN: 978-1878379825
- Barjak, F., & Robinson, S. (23. Březen 2008). *International collaboration, mobility and team diversity in the life sciences: impact on research performance*. Získáno 23. Květen 2023, z Social Geography: <http://www.soc-geogr.net/3/23/2008/sg-3-23-2008.pdf>
- Brett, J. M., Behfar, K. J., & Kern, M. M. (Listopad 2006). *Managing Multicultural Teams*. Získáno 23. Květen 2023, z Harvard Business Review: <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>
- Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M., Maloney, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a Strategic Understanding of Global Teams and Their HR Implications. *International Journal of Human Resource Management*(DOI: 10.1080/09585192.2018.1428720).
- Davis, J. D. (2. 6 2021). *Fosburit*. Získáno 17. 5 2023, z Long Term Orientation Vs Short Term Orientation, and How To Be a Long-termist: https://fosburit.com/culture/long-term-orientation-vs-short-term-orientation/#Long_Term_Orientation_Examples?utm_content=cmp-true
- Disman, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN: 978-80-246-0139-7
- Dvořáková, Z. a. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C.H.Beck. ISBN: 8071794686
- Ferrazzi, K. (Prosinec 2014). *Getting Virtual Teams Right*. Získáno 2. červen 2023, z Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>
- Fingerprint for Success*. (2023). Získáno 15. 5 2023, z What is a 'low power distance' company, and should you create one?: <https://www.fingerprintforsuccess.com/blog/low-power-distance>

- Fingerprint for Success*. (2023). Získáno 16. 5 2023, z Collectivist culture in the workplace and around the world: <https://www.fingerprintforsuccess.com/blog/collectivist-culture>
- Fingerprint of Success*. (2023). Získáno 15. 5 2023, z What is a 'low power distance' company, and should you create one?: <https://www.fingerprintforsuccess.com/blog/low-power-distance>
- Flannery, S. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (březen 2008). *Unlocking the Benefits of Diversity All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change*. Získáno 2. červen 2023, z Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/242151238_Unlocking_the_Benefits_of_Diversity_All-Inclusive_Multiculturalism_and_Positive_Organizational_Change
- Geert Hofstede*. (2023). Získáno 27. 5 2023, z Geert Hofstede: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>
- Gill, C. (23. 3 2017). *Oxford University Press's*. Získáno 17. 5 2023, z Hofstede's cultural dimensions and differences across cultures: <https://blog.oup.com/2017/03/hofstede-cultural-dimensions/>
- Globalization Partners. (2019). *2019 CHALLENGES AND BENEFITS OF GLOBAL TEAMS—AN HR PERSPECTIVE*. Získáno 5. Květen 2023, z Society for Human Resource Management: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/shrm%20globalization%20partners%20global%20teams%20report.pdf>
- Godwyn, M., & Gittel, J. H. (2012). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Los Angeles: SAGE. ISBN: 978-1412991964
- Halverson, C. B., & Tirmizi, S. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Springer. ISBN: 978-1-4020-6956-7
- Heller, R., Laurito, A., Johnson, K., Martin, M., Fitzpatrick, R., & Soudin, K. (2010). *Global Teams: Trends, Challenges and Solutions*. New York: Cornell University.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativný výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-485-4
- Hofstede Insights*. (2023). Získáno 15. 5 2023, z Country Comparison Tool: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and organizations across Nations*. Londýn: Sage. ISBN: 9780803973237
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Tilburg: SAGE Publications, Inc. ISBN: 9780803973237
- Ilie, O.-A. (23. 7 2019). The Intercultural Competence. Developing Effective Intercultural Communication Skills. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, 25(2)*, 264 - 268.
- James Madison University*. (2023). Získáno 17. 5 2023, z Hofstede's Cultural Dimensions: <https://www.jmu.edu/global/iss/resources/global-campus-toolkit/files/hofstede-indulgence.pdf>

- Kaur, M. (3 2020). A Study On Cross Culture Communication in International Human Resource Management. *International Journal of Scientific Development and Research* , 5(3), 415-419.
- Krüger, W. (2004). *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Jihlava: Grada. ISBN: 80-247-0780-2
- Kutnohorská, J. (2009). *Výzkum o ošetřovatelství*. Grada. ISBN: 978-80-247-2713-4
- Laigo, K. (18. 10 2020). *Women in Technology International*. Získáno 16. 5 2023, z Masculine vs. Feminine Culture: Another Layer of Culture: <https://witi.com/articles/1824/Masculine-vs-Feminine-Culture:-Another-Layer-of-Culture/>
- Martínek, L. (2021). *Nástroje pro web*. Získáno 13. 6 2023, z Monday.com recenze 2023: Důvěryhodnost, funkce a další parametry: <https://www.nastrojeproweb.cz/clanky/monday-com-recenze>
- MasterClass. (14. 11 2022). Získáno 16. 5 2023, z Uncertainty Avoidance: Examples of High, Moderate and Low: <https://www.masterclass.com/articles/uncertainty-avoidance>
- Microsoft. (2023). Získáno 10. 6 2023, z <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/group-chat-software>
- Moran, R. T., Abramson, N. R., & Moran, S. V. (2011). *Managing Cultural Differences*. Routledge. ISBN: 978-1856179232
- Mural. (2023). Získáno 13. 6 2023, z <https://www.mural.co>
- Muszynska, K. (2015). COMMUNICATION MANAGEMENT IN PROJECT TEAMS – PRACTICES AND PATTERNS. *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society: Managing Intellectual Capital and Innovation; Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference*, 1359-1366.
- Nickerson, C. (8. 2 2023). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples*. Získáno 20. 5 2023, z Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html>
- Niklesová, D. (2006). Charakteristika, cíle a problémy interkulturní komunikace. *Acta Oeconomica Pragensia*, 14(4), 63-68. DOI:10.18267/j.aop.104
- Olecká, I., & Ivanová, K. (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. ISBN: 978-80-87240-33-5
- Plamínek, J. (2012). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada. ISBN: 978-80-247-2796-7
- Seiferth, D. (2020). *Communication in Multicultural Teams. Do Cultural Differences Imply Unbearable Challenges or Opportunities for Success?* Získáno 6. červen 2023, z GRIN: <https://www.grin.com/document/988004>
- Silverman, D. (2005). *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Archa. ISBN: 8055109044
- Slack. (2023). Získáno 10. 6 2023, z <https://slack.com>

- Spencer-Oatey, H. (2012). *GlobalPad*. Načteno z What is Culture? A Compilation of Quotations: https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills_old/core_concept_compilations/global_pad_-_what_is_culture.pdf
- Spradley, J. (1971). *CONFORMITY & CONFLICT READINGS IN CULTURAL ANTHROPOLOGY*. Boston: Boston : Little, Brown. ISBN: 978-0205234103
- Strauss, A., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert. ISBN: 80-85834-60-X
- Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2013). *Essentials of International Human Resources Management*. SAGE Publications, Inc. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781506374475>
- Timbalari, C. (12 2019). Dimensions of National Culture - Cross-Cultural Theories. *Studies in Business and Economics*, 14(2), stránky 220-230. DOI:10.2478/sbe-2019-0055
- Youtube. (3. 7 2015). Získáno 17. 5. 2023, z 10 minutes with Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint 01032015: <https://www.youtube.com/watch?v=VOYgGdzmFtA>
- Youtube. (16. 2 2020). Získáno 27. 5 2023, z Geert Hofstede Importance of an international perspective 2015 : <https://www.youtube.com/watch?v=pp8U4fdMvnmw>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři úrovně jedinečnosti lidského mentálního programování.....	15
Obrázek 2: Kulturní dimenze dle Geerta Hofsteda	16
Obrázek 3: Aplikace Hofstedeho teorie na vybrané kultury	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výzkumný vzorek respondentů	36
Tabulka 2: Přehledné shrnutí benefitů a výzev spolupráce mezinárodních týmů	73