

Bakalářská práce

**Vliv multikulturního prostředí a globalizace na vedení
multikulturního týmu ve společnosti TE Connectivity**

**The influence of multicultural environment nad
globalization on the management of a multicultural team
in TE Connectivity**

Studijní program

Ekonomika a management

Studijní obor

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce

Ing. Libor Cupal


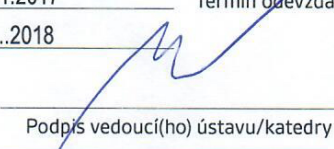

Jonáš Filgas

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Filgas	Jméno:	Jonáš	Osobní číslo:	424961
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií/(MÚVS)				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Vliv multikulturálního prostředí a globalizace na vedení multikulturálního týmu společnosti TE Connectivity		
Název bakalářské práce anglicky:	The influence of multicultural environment and globalization on the management of a multicultural team in TE Connectivity		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Zjištění rizik a postupů při vedení multikulturálního týmu ve společnosti TE Connectivity - Automotive Division. Přínos: Návod, jak zlepšit řízení mezinárodního týmu a uplatnění nejvhodnějších metod pro pilotní tým společnosti TE Connectivity - Automotive Division. Stručná osnova: 1. Teoretická část s popisem podstaty řízení lidských zdrojů, popisem jednotlivých kultur a komunikace v multikulturálním prostředí. 2. Praktická část práce s aplikováním teoretické části na multikulturální tým v daném podniku s použitím dotazníkového průzkumu a metod šetření. 3. Zhodnocení výsledků průzkumu a doporučení k jejich využití v podniku.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>1) KOLMAN, Luděk, ed. 2007. Komunikace mezi kulturami: aplikace znalostí v obchodu, managementu a správě. Alfa Nakladatelství. 2) TROMPENAARS. 2012. Riding the waves of culture: understanding diversity in global business. London. 3) HOFSTEDE, 1999. Kultura a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. U. Karlova. 4) PLAMÍNEK, Jiří. 2011. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Libor Cupal, oddělení manažerských studií (MÚVS)		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	20.1.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31..2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 -04- 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

FILGAS, Jonáš. *Vliv multikulturního prostředí a globalizace na vedení multikulturního týmu ve společnosti TE Connectivity*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci zpracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí. 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 4. 5. 2017

Podpis:



Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Liborovi Cupalovi za odborné vedení mé práce, za poskytnuté konzultace a cenné rady.

Zvláštní poděkování patří Ing. Sentě Čermákové, za společné diskuze ke zpracovávanému tématu a v neposlední řadě mé rodině za trpělivost a podporu během celého mého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem „Vliv multikulturního prostředí a globalizace na vedení multikulturního týmu ve společnosti TE Connectivity“, jejichž cílem je zjištění rizik a postupů při vedení multikulturního týmu ve společnosti TE Connectivity – Automotive Division.

Teoretická část práce má za cíl popsat a vysvětlit základní pojmy, které se týkají řízení lidských zdrojů, jednotlivých kultur, komunikací v multikulturním prostředí firmy a externích vlivů na řízení multikulturního týmu.

V praktické části bude proveden výzkum kulturních rozdílů, komunikačních problémů a postupu multikulturního týmu společnosti na základě dotazníků a rozhovorů za pomoci aplikování znalostí z teoretické části. Toto šetření má za úkol vytvořit doporučení, jak lidi lépe řídit a motivovat tak, aby neodcházeli a podávali nejlepší výkon.

Klíčová slova

Kultura, komunikace, multikulturní prostředí, vedení týmu, manažer, odlišnost, spolupráce, motivace, talent management, pohlaví

Abstract

Bachelor thesis titled „The Influence of Multicultural Environment and Globalization on the Management of a Multicultural Team in TE Connectivity“, aims at identifying risks and practices of multicultural team management at TE Connectivity – Automotive Division.

The theoretical part of the thesis describes and explains the basic concepts concerning the management of human resources, individual cultures, communications in the multicultural environment of company and influences on the management of a multicultural team.

In the practical part, research on cultural differences, communication problems and the process of the multicultural team of the company will be carried out on the basis of surveys and interviews while applying the information from the theoretical part.

The intention of the practical part is to provide recommendations on how to manage a multicultural team more effectively, how to motivate people to increase their productivity, and how to achieve high employee retention.

Key words

Culture, Communication, Multicultural Environment, Team Leadership, Manager, Difference, Cooperation, Motivation, Talent Management, Gender

Obsah

ÚVOD.....	7
1 Kultura	10
1.1 Pojem kultura	10
2 Organizační kultura	11
2.1 Vznik organizační kultury.....	13
2.2 Význam organizační kultury.....	13
2.3 Organizační a národní kultura	16
3 Národní kultura	16
3.1 Kulturní dimenze	18
4 Pracovní skupina, tým a týmová práce	25
4.1 Pracovní skupina.....	25
4.2 Mezinárodní týmy.....	26
4.3 Organizační kultura v mezinárodní společnosti.....	27
5 Řízení v multikulturním prostředí	28
5.1 Komunikace v multikulturním prostředí	30
5.2 Výhody multikulturního prostředí.....	32
5.3 Nevýhody multikulturního prostředí.....	32
5.4 Možný střet kultur	33
6 Externí trendy.....	34
6.1 Ekonomické tlaky	34
6.2 Ekonomická globalizace.....	35
6.3 Diversity Management (management rozmanitosti)	36
PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
7 Profil společnosti TE Connectivity Ltd.	41
7.1 Metoda.....	42
7.2 Výzkumná otázka	43
7.3 Rozhovor	44
7.4 Údaje o respondentech	48
7.5 Vyhodnocení výsledků.....	51
7.6 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím týmu	51

7.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	54
7.8	Shrnutí výsledků výzkumu.....	66
7.9	Navrhované změny	67
7.10	Zpětná reakce předloženého návrhu změn.....	68
	Závěr.....	70
	Seznam použité literatury	71
	Seznam obrázků	74
	Seznam tabulek	74
	Seznam grafů.....	74

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral téma, které je pro dnešní svět a svět korporátních společností nesmírně důležité. Pokud chce být společnost prosperující a chce být pro nové potenciální zaměstnance zajímavým zaměstnavatelem, tak se musí umět odlišit od ostatních a nastavit správnou a zajímavou firemní kulturu. V době ekonomické globalizace a značného vývoje technologií, díky kterým se lidé mezi sebou mohou rychleji a snadněji dorozumívat jako například pomocí Facebooku, Instagramu, LinkedInu, Skypu apod. se navzájem prolínají a ovlivňují odlišné kultury, nejenom ve firmách, ale také v běžném životě. Tento trend mě velice zajímá a ovlivňuje, a proto bych se rád dozvěděl více o tom, jak tento trend působí na korporátní společnosti a jak jednotlivé multikulturní týmy fungují, protože bych velice rád v budoucích letech v jednom takovém multikulturním týmu pracoval. V dnešní době mladého člověka, jako jsem já, zajímá a láká pracovat pro největší společnosti jako jsou Google, Apple, Facebook, Tesla apod. Proč? Na to existuje jednoduchá odpověď. Tyto společnosti se liší od ostatních svojí firemní kulturou a nabízejí talentům a zaměstnancům něco navíc. Proto bych rád prostřednictvím této bakalářské práce zjistil, čím se tyto nejúspěšnější firmy odlišují a uvědomil si, jaké firemní hodnoty jsou pro mě důležité, než se budu po skončení studia ucházet o své budoucí zaměstnání.

Proto bych tu hned v úvodu rád zmínil citát od Petera Druckera „*[Firemní] kultura si dává strategii k snídani*“.

Co tím chci říct? Chci tím říct, že firemní kultura je nesmírně důležitá pro firemní chod a firemní strategii, tedy má vliv na vedení společnosti a vedení multikulturních týmů. Dnes není vedení multikulturního týmu pouze o vytváření tabulek, počítání čísel, ale hlavně o správném vedení týmu, takže o správné spolupráci a komunikaci se zaměstnanci. Způsob vedení lidí je podstatný pro jejich pracovní výkon a spokojenost na pracovišti. Řízení lidských zdrojů zahrnuje delegování úkolů, hodnocení a motivaci zaměstnanců, řešení problémů a je zcela určující pro celkové fungování pracovního týmu. Způsob, jakým je multikulturní tým veden, by měl být promyšlenou a systematickou činností za účelem dosáhnout co nejpříznivějších pracovních výsledků týmu. Vedení multikulturního týmu není jednoduchou činností, kde vedle běžných problémů mohou vznikat problémy mezi kulturami. Proto je

důležité, aby vedoucí týmu měl dostatečné znalosti o jiných kulturách, dokázal si uvědomit rozdíly mezi nimi a mohl tak včas předejít problémům.

Právě výzkum fungování takového multikulturního týmu je předmětem této bakalářské práce.

Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoreticky zaměřená část, bude čerpat z odborné literatury a bude se zabývat definováním a vymezením základních pojmů národních kultur a jejich odlišností, dále podnikovými kulturami, řízením v multikulturním prostředí, do kterého patří komunikace, kulturní rozdíly a problémy, které v tomto prostředí mohou nastat a v poslední řadě vlivy působící na multikulturní tým.

V praktické části se práce bude zaměřovat na zjištění rizik a postupů vedení multikulturního týmu společnosti TE Connectivity – Automotive Division za pomoci dotazníků a rozhovorů. Podrobně bude analyzována činnost týmu, jaké styly uplatňují. Dále bude zjišťováno, jestli dochází ke komunikačním problémům, které tvoří bariéru mezi správným fungováním multikulturního týmu. Zjistíme si, z jakých odlišných kultur se tým skládá, abychom mohli více specifikovat rizika.

Cílem práce bude následné doporučení, jak lidi lépe řídit a motivovat tak, aby neodcházeli a podávali nejlepší výkon.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Kultura

1.1 Pojem kultura

Odborníci uvádějí, že existuje přes 200 definic kultury, kde vysvětlují kulturu jako slovo. Toto slovo je v anglickém jazyce jedno z nejvíce složitých slov, co se týká významu. Podle Nový (2005) kultura právě obsahuje širokou oblast, přes řeč, hodnoty, myšlenky, až ke způsobu chování a zásad. Kultura se vždy váže k určité skupině lidí, která společně sdílí stejné myšlenky, hodnoty a postoje. Proto se setkáváme s kulturou národní, organizační, uměleckou, generační atd. Podle mého názoru se každý z nás narodí do určité kultury a je od samého začátku narození zařazen do jejího rámce, dle národnosti, věku, pohlaví, vzdělání, zaměstnání apod. Proto právě kultura neznamena pouze rasovou, či národnostní odlišnost, ale obsahuje daleko více vrstev. Tyto kultury se navzájem prolínají a ovlivňují.

Když se člověk narodí, tak poznává svoji kulturu a domnívá se, že správné chování je takové, které zastávají ostatní členové jeho skupiny, země či generace.

V publikacích podle Hofstede (2007, s. 11-15) velmi často přirovnává kulturu k programování počítačů a nazývá kulturu jako software mysli. Tvrdí, že každý z nás v sobě nosí kódové vzorce myšlení, které nám říkají, jak se máme chovat, jak se cítit, jak co vnímat a jak jednat. Toto mentální programování se během našeho života postupně vyvíjí na základě získaných zkušeností, které prožijeme v dětství, ve škole, ve městě, v zaměstnání, ve kterém pracujeme. Tím, že se kultury navzájem prolínají a ovlivňují, se člověk kulturu neustále učí. Sociální prostředí, ve kterém vyrůstáme a žijeme, nás zásadně ovlivňuje. V různých sociálních prostředích se rozvíjejí různé mentální programy, tedy kultury, které Geert Hofstede pokládá za kolektivní program. Tento program všichni členové používají ve stejných vzorcích myšlení, čímž se odlišují od členů druhé skupiny.

Svět je plný střetů mezi lidmi, skupinami a národy, kteří myslí, cítí a jednají odlišně.¹ Zároveň jsou tyto lidé, skupiny a národy vystaveni společným problémům.

¹ HOFSTEDE (2007, s. 13)

Podle Hofstede (2007, s. 11-15) jedna z jeho teorií vysvětluje, poznáme-li minulost určitého jedince, pak snadno budeme moci odhadnout jeho chování a reakce.

Dále ve své odborné práci uvádí, že nejsou brány v úvahu rozdíly v myšlení účastníků pocházejících z různých kulturních prostředí. Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy sdílena lidmi. Kultura pozůstává v nepsaných pravidlech sociálního ovlivňování.²

Kulturní rysy jsou z části zděděné a z části naučené. Rozdíly kultur se projevují různými způsoby. Jsou tvořeny symboly, rituály a hodnotami. Za symbol můžeme považovat slovo, gesto, obrazec, předmět jako např. oblečení, vlajky apod. S rituály jsou spojené kolektivní činnosti, které jsou společensky podstatné jako například pozdrav, vyjádření uznání, náboženské ceremonie. Hodnoty jsou vnímány kladně nebo záporně. Každá kulturní skupina zastává určitý směr a vnímá věci jinak. Jinak vnímají, co je dobré a co špatné, co je morální a co nemorální, co je čisté a co špinavé apod. Proto tyto způsoby je nesmírně důležité znát, protože se s nimi setkáváme každý den. Dokud existuje skupina lidí, která v sobě bude danou kulturu nést, do té doby bude daná kultura existovat. V následující kapitole si definujeme organizační kulturu.

2 Organizační kultura

Organizační kulturu lze vykládat různými způsoby, ale platí pro ni, že se zásadně odlišuje od jedné organizace k druhé. Uvedu pár definic pro objasnění:

Podle Gordon (1991) zní „Na organizační kulturu je nahlíženo jako na pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které dávají základ pro typické vzorce chování.“³

² HOFSTEDE (2007, s. 13)

³ GORDON (1991, s. 396-415)

Drenan (1992) ji definoval takto „Kultura je ,jak se u nás věci dělají. Je to to, co je pro organizaci typické, zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce přijatelného a očekávaného chování.“⁴

Luthans (2009) v jedné své publikaci klasifikoval několik charakteristik, jež utváří organizační kulturu:

1. Pozorované pravidelnosti v chování typizované společným jazykem, terminologií a rituály.
2. Normy reflektované v záležitostech jako objem práce a stupeň spolupráce mezi managementem a podřízenými zaměstnanci.
3. Dominantní hodnoty, které organizace zastává a u kterých očekává jejich sdílení ze strany zaměstnanců. Jedná se hodnoty typu vysoká kvalita, nízké absentérství a vysoká efektivita.
4. Filozofie stanovující, jak by mělo být zacházeno se zaměstnanci a se zákazníky.
5. Pravidla určující zaměstnanci jeho povinnosti a zákazy v jeho chování, která se vztahují na oblasti produktivity, vztahy se zákazníky a kooperaci uvnitř pracovního týmu.
6. Organizační klima nebo také celopodniková atmosféra projevující se způsobem interakce mezi zaměstnanci, obsluhování zákazníků a způsobem vnímání chování nadřízených pracovníků vůči pracovníkům podřízeným.

Tito tři autoři sdílejí stejný názor v několika charakteristikách organizační kultury. Podle nich organizační kultura musí být pracovníky společnosti sdílena, tvoří hodnoty a pravidla chování, podle nichž by se měli členové firemní kultury orientovat v chování uvnitř společnosti i navenek vůči zákazníkům.

⁴ DRENNAN (1992, s. 299)

2.1 Vznik organizační kultury

Nový (1996) uvádí, že podniková kultura, která vzniká ve firmě, může být spontánním důsledkem přirozeného chování zaměstnance firmy. Toto chování může vyplývat jednak z osobních a individuálně odlišných rysů jedinců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní chování zcela jistě ovlivňují.

Lukašová (2004) na podnikovou kulturu pohlíží jiným způsobem. V organizační kultuře, která je předávána novým zaměstnancům, vidí organizovaný adaptační proces. Pokud firma usiluje o co nejsilnější organizační kulturu, musí poskytnout zaměstnancům možnost se společně učit a dostatečně se s ní ztotožnit. Pro společnost s vyšší fluktuací je typická slabší organizační kultura. Ve své publikaci zmiňuje možnost manažerů ovlivňovat organizační kulturu. Upozorňuje ovšem na to, že pro tyto změny je nesmírně důležitá dlouhodobá a systematická práce manažerů, založená na společném učení a společné historii. Lze tedy tvrdit, že organizační kultura vzniká buď spontánně, každodenním působením zaměstnanců společnosti nebo organizovaně, pomocí učení a nabývání znalostí. V obou případech mají manažeři omezenou možnost ovlivnit utváření organizační kultury. Firemní ztotožnění a hodnoty, které jsou pro zaměstnance důležité, jsou subjektivní. Co je velice důležité pro společnosti, jak zaměstnanci vnímají a prezentují společnost, ve které jsou zaměstnáni a díky tomu se dostáváme k významu a podstatě organizační kultury.

2.2 Význam organizační kultury

Lukašová (2010) uvádí, že kultura podniku slouží k redukci konfliktů uvnitř společnosti, reguluje a zprostředkovává kontrolu a koordinaci. Pro zaměstnance může sloužit jako zdroj motivace, ale také naopak i jako zdroj nejistoty, který ovlivní pracovní spokojenost. Správně zvládnutá organizační kultura se může stát konkurenční výhodou. Díky vytvoření silné organizační kultury nemusí docházet ke konfliktům uvnitř organizace, může umožňovat rychlé a snadné rozhodování a v poslední řadě pomáhá k lepšímu porozumění dění ve firmě. Luthans (2009) řadí mezi silné stránky podnikové kultury identifikaci zaměstnanců se společností, jejich loajalita ke společnosti je vysoká a fluktuace je naopak nízká.

To můžeme dle mého názoru velice dobře vysledovat u společností jako Google, který nabízí svým zaměstnancům spoustu benefitů a příležitostí pro sebevzdělávání, a to vede ke zvýšení motivace. Zaměstnanci Google považují za benefit svobodu

práce, kdy mohou pracovat na různých místech, nemají jedno určené pracovní místo na pracovišti. V roce 2016 byl institutem Great Place To Work proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců a jejich ztotožnění se s firmou napříč nejvýznamnějšími společnostmi. V září roku 2016 provedli výzkum ve společnosti Google mezi více jak 1000 zaměstnanci společnosti Google. Odkazují se na jejich výsledky, které jsou veřejně k dispozici na webových stránkách společnosti Great Place to Work (2016). Konečné výsledky ukazovaly hodnocení dobré atmosféry, kvality vedoucích, spokojenosti s výzvami a váhy hrdosti, kvality komunikace:

Společnosti Google:

- Výzvy – 98 %
- Atmosféra – 98 %
- Kvalita vedoucích – 96 %
- Hrdost – 98 %
- Komunikace – 97 %

Pro porovnání s jinými úspěšnými společnostmi:

Společnosti Facebook:

- Výzvy – 87 %
- Atmosféra – 86 %
- Kvalita vedoucích – 84 %
- Hrdost – 81 %
- Komunikace – 84 %

Společnosti Microsoft:

- Výzvy – 93 %
- Atmosféra – 94 %
- Kvalita vedoucích – 90 %
- Hrdost – 95 %
- Komunikace – 91 %

Zdroj: Great Place to Work® Institute (2016)

Ve společnosti platí velice silná identifikace zaměstnanců, kdy bylo v rámci výzkumu nejčastěji zmiňováno, že ve společnosti mají speciální a ojedinělé benefity. Veřejně a hrdě se hlásí ke svému zaměstnavateli, jsou ochotni pracovat přes čas a jako velkou výhodu považují možnost vzít si volno vždy, kdy uznají, že je to nezbytné.

Proto je podle mého názoru velice důležité, aby se správně nastavila organizační kultura, která bude více motivovat stávající zaměstnance, ulehčovat jim práci a lákat nové, kvalitní uchazeče a talenty.

Společnost Google pro své zaměstnance vytvořila pohodlí v podobě občerstvení zdarma po celý den, kadeřnické salóny, masážní salóny, lékařské vyšetření, slevové poukázky, myčku aut atd. Toto je pouze výčet benefitů, na které mají zaměstnanci Google nárok. Dále velice hodnotnou výhodou v této společnosti je podpora rodin, kdy si zaměstnanci mohou vybírat placená volna na péči o své nemocné děti a také když sami zaměstnanci onemocní, mohou si vybrat takzvaný „sick day“, v překladu znamená vybrání si možnosti zůstání doma po dobu nemoci, která je placená.

Rád bych zde zmínil další zajímavé, či ojedinělé benefity nejúspěšnějších společností, díky kterým jsou tak oblíbené z pohledu zaměstnanců. Následující příklady jsou čerpány z časopisu Monty Rich (březen 2017). Společnost Netflix, která se zabývá nabízením streamované platformy pořadů, svým zaměstnancům nabízí rok placené rodičovské dovolené. Rodiče se po čase mohou do společnosti vrátit na plný, či zkrácený úvazek a využívat volna, kdykoliv jej budou potřebovat. Ve společnosti Facebook se budoucí rodiče mohou těšit na takzvaný „baby cash“, což znamená obdržení 4000 \$ v hotovosti za nově narozené dítě za účelem podpory porodnosti. Burton výrobce snowboardů, oblečení a příslušenství nabízí svým zaměstnancům permanentku na svahy a operativní dny volna, když přijde sněhová nadílka. Časopis FORBES (2015) ve svém článku uvádí, že společnost Starbucks ve Spojených státech amerických nabízí jako bonus svým zaměstnancům 4 % příspěvek na důchodové pojištění i přes to, že zaměstnanci pracují pouhých 20 hodin týdně. Říká se tomu 401k benefit.

IBM nabízí opačný mentorský program, kdy mladší zaměstnanci mentorují zaměstnance ve vedoucích pozicích. Lidé tu také mohou využít bezplatné služby finančního poradenství nezávislých poradců. Společnost Deloitte nabízí až 4 týdny neplaceného studijního volna ročně, nebo 3 až 6 měsíců tvůrčího volna každých 36 měsíců pro dobrovolnickou činnost či osobní rozvoj, kdy zaměstnanci dostávají 40 % svého platu.

Z těchto příkladů by si měly společnosti vzít inspiraci a správně vytvořit organizační strukturu jejich společnosti tak, aby byla správně aplikovatelná na danou oblast trhu, ve které se společnost nachází.

V nejžádanějších společnostech jako je Google, Facebook atd. se ale mohou nacházet i problémy, mezi které můžeme řadit velkou konkurenci a boj o místo. To vše je důležité brát na vědomí a správně to nastavit na danou společnost a na danou oblast, ve které je jiná národní kultura než v jiné oblasti. Proto se musí udělat kompromis v utvoření správné firemní kultury, která bere na vědomí rozdíly mezi organizační a národní kulturou. Tyto rozdíly budou v další podkapitole více popsány.

2.3 Organizační a národní kultura

Nový (1996) i Lukášová (2010) uvádějí, že veškeré pracovní vlastnosti zaměstnanců jsou vždy silně ovlivněny národní kulturou. Tvrdí tedy, že národní kultura je v našich myslích nadřazena nad organizační kulturou. Hofstede (2006) uvádí rozdíl mezi národní a organizační kulturou v rozdílném chování a souboru hodnot. Národní kultura podle něj je součástí tzv. „mentální software“, který se nám vyvinul v raném věku, který obsahuje naše základní hodnoty. Zatímco organizační kulturu přijímáme až v dospělosti, kdy se ztotožňujeme s organizací, do které nastupujeme, kdy jsou naše hodnoty ustálené. Musíme ale brát v potaz společnou existenci těchto kultur a jejich vzájemné prolínání se a vzájemné ovlivňování.

3 Národní kultura

Národ je jednou z mnoha skupin, k nimž kultury přiřazujeme. Nejčastěji je společností chápán jako společenství lidí, kteří mají společnou historii, území, jazyk a tradice. Podle Hofstede (2007) se k národu také váže např. národní armáda, národní politický systém, národní vzdělávací systém, národní sportovní reprezentace apod. Národní kultura tedy představuje stejné hodnoty, postoje, názory a chování určité skupiny lidí. Dále je popisována jako část vědomí, která je pro členy národa závazná a přirozená. Podobně to definoval Šroněk (2000), kdy se v praxi národní kultura projevuje jako specifický způsob chování a jednání lidí. Některé kultury jsou si často velmi podobné, avšak na druhou stranu bývají i naprosto odlišné. Proto nelze přesně definovat vzorce chování a hodnot národní kultury. Jedním z předpokladů může být geografická podobnost, tedy sousední státy, státy jednotlivých kontinentů, které mohou mít podobnou historii vývoje. Avšak to nemusí být podmínkou. Vezmeme-li

do srovnání například kulturu českou a slovenskou, tak najdeme snadno mnoho shod v kultuře, ať už se jedná o jazyk, hodnoty, styl myšlení nebo historický vývoj těchto zemí. V případě srovnání s Německem, jakožto dalším sousedním státem České republiky, tak zde podobnost budeme hledat velmi těžce. Příkladem je úplně odlišný jazyk a historický vývoj. Ale stále nalezneme značné podobnosti ve srovnání, kdy bychom chtěli porovnávat kultury České republiky a Číny a z tohoto kontextu by se zdála kultura německá velmi podobná té české. Je tedy evidentní, že musíme brát v potaz, podle jakých hodnot chceme srovnávat jednotlivé kultury.

Rád bych uvedl příklad, kterým je výzkum doktorky M.L. Friedemann (2008) a jejího týmu z Floridské mezinárodní univerzity. Tento výzkum uvedený ve článku NCBI (2013) se snažili odhalit problémy vývoje multietnického týmu v oblasti Miami. Zkoumaný tým je složen ze dvou členů z Kolumbie a po jednom členu z Jamajky, Hondurasu, Puerto Rica, Haiti a členem s kořeny ze Středozápadu Spojených států amerických. Zkoumaný tým tedy představuje šest odlišných etnických skupin, kde každý z členů má minimálně bakalářské vzdělání a zkušenosti s prací v multikulturních týmech. Věkové rozmezí členů týmu je mezi 22–60 lety. Každý z členů má jinou pracovní pozici od ošetřovatele, terapeuta až po spisovatele, bankovního úředníka nebo manažera. Je zde popisován jeden z členů, kterým je 60letý Američan disponující dlouholetými manažerskými zkušenostmi, organizačními schopnostmi a vedením lidí, ale neovládá španělský jazyk. Dalším členem je žena z Kolumbie, která je spisovatelkou latinsko-amerických novinových článků a která má rozsáhlé zkušenosti s prací ve skupinách a poradenstvím pro mladé. Jejím nedostatek ale je neznalost anglického jazyka. Dále tu máme dvě mladé hispánské ženy s vysokoškolským vzděláním, které jsou velice ambiciózní, které dělají velké pokroky v ovládnutí anglického jazyka. Mladý muž z Puerto Rica s vysokoškolským titulem ze zdravotnictví ovládá anglický a španělský jazyk na vysoké úrovni a je velice společenský a otevřený, proto dokáže velice dobře jednat s lidmi. V tomto zkoumaném týmu můžeme tedy nalézt rozmanitost kultur, věku, pohlaví a typu vzdělání. Mají za úkol se navzájem poznat, rozdělit si kompetence a společně pracovat na společném projektu.

Může zde docházet ke značným problémům. Vyskytuje se zde komunikační bariéra mezi nimi, protože ne všichni ovládají anglický jazyk, a ne všichni ovládají španělský jazyk. Vyskytuje se zde značná profesní rozmanitost, která může i nemusí být problémem v rozdělení kompetencí. Závisí na tom, zda se s danou pozicí sami ztotožní. V neposlední řadě může zde docházet ke kulturní nebo generační

nadřazenosti. Je zde popisováno, že je potřeba mít znalosti ostatních kultur, aby došlo ke vzájemnému porozumění a pochopení ostatních členů týmu. Měli by si navzájem předávat poznatky a své myšlenky, které charakterizují jejich kulturu. Proto museli absolvovat Team-building, který tyto problémy odboural.

3.1 Kulturní dimenze

Další problematikou srovnávání národních kultur se zabývá spousta autorů a jejich výsledky práce se nazývají kulturní dimenzí. Podle Hofstede (2001) Kulturní dimenze jsou uměle vytvořený hodnotový konstrukt, který je vytvořen k popsání specifických kultur a k měření rozdílů jednotlivých kultur. V následující práci bude popsána dimenze vědce Geerta Hofstedeho, jehož pojetí kulturních dimenzí patří mezi nejznámější a nejčastěji používané metody hodnocení rozdílů jednotlivých kultur. Jednou z kapitol praktické části této práce bude zjišťování kulturních rozdílů jednotlivých členů multikulturního týmu.

Geert Hofstede (2007) při publikaci svého výzkumu prováděného v jedné z poboček nadnárodní společnosti IBM původně stanovil 4 kulturní dimenze:

- 1) Vzdálenost moci (Power Distance, PDI). Tato dimenze vzdálenosti moci vyjadřuje míru nerovnosti mezi lidmi, která je v dané společnosti očekávána a akceptována. Hofstede tuto dimenzi definuje jako „rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“⁵

Hofstede (2007, s. 53) popisuje základní rozdíly mezi kulturami s velkou a malou vzdáleností moci. Nerovnosti v kulturách s velkou vzdáleností jsou považovány za přirozené. Vyskytují se zde velké rozdíly ve výši příjmů a přiznávání privilegií výše postaveným skupinám, které přispívají k autoritě výše postavených členů a skupin. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevně nastavené a respektované. Hierarchie je v těchto kulturách považována za přirozené rozdělení společnosti.

⁵ HOFSTEDE (2007, s. 45)

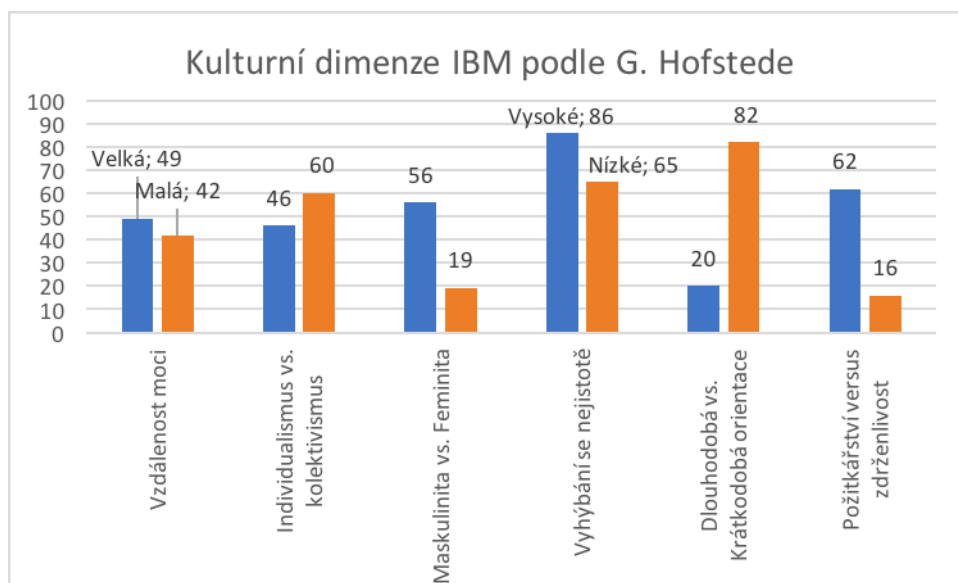
V kulturách s nízkou vzdáleností moci je tomu naopak, je tam kladen značný důraz na rovnost. Nerovnost je vnímána jako nespravedlivá a nežádoucí, kdy společenskému statusu není přikládán tak velký význam. Nízké jsou zde také platové rozdíly. Hierarchie se v tomto typu kultury utváří pouze na základě potřeby organizací, lidé ji nepokládají za přirozenou, proto jí tedy nepřisuzují takový význam.

Toto můžeme pozorovat na vztazích mezi rodiči a jejich dětmi, kdy v zemích s velkou vzdáleností moci mají rodiče velkou autoritu a úcta k rodičům a starším lidem zde trvá po celý život. Proto také často dochází k naplánovanému životu dítěte jeho rodiči a dítě nijak neodporuje. Naopak v zemích s malou vzdáleností moci se s dětmi zachází tak, jako by byly více méně rovny dospělým. Rodiče se v těchto typech kultury snaží o vytvoření nezávislosti svého dítěte tak brzy, jak je to jen možné.

Vysoké hodnoty vzdálenosti moci se vyskytují v převážné většině asijských zemí (jako Čína, Japonsko), východoevropské země (Rusko), latinskoamerické země (Mexiko), dále v arabských a afrických zemích.

Naopak nízké hodnoty vzdálenosti moci se vyskytují v německy mluvících zemích (jako Německo, Švýcarsko, Rakousko), dále severské země (Norsko, Švédsko, Dánsko), Velké Británii, Kanadě, USA a Austrálii.

Graf č. 1 Kulturní dimenze společnosti IBM podle G. Hofstede



Zdroj: HOFSTEDE (2017)

2) Individualismus versus kolektivismus (Individualism versus Collectivism, IDV)

„Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za jejich věrnost.“⁶

V kolektivistických kulturách je klíčovou ctí udržování souladu s vlastním sociálním okolím, do kterého zahrnujeme např. rodinu, kdy se lidé snaží vyhnout konfrontacím. Naopak v individualistických kulturách je konfrontace považována za správný přístup. V kolektivistické kultuře má rodina velkou důležitost. Není možné, aby se členové této skupiny neúčastnili narozeninových akcí, pohřbů, svateb apod. Existuje zde velmi silná kolektivní zodpovědnost. V případě, že by jeden z členů toto pravidlo porušil, tak by se celá jeho skupina cítila ponížena. V kolektivistické skupině platí pravidlo

⁶ HOFSTEDE (2007, s. 66)

„ztracené tváře“. „Ztratit tvář“ znamená být pokořen. To nastává v případě, kdy jedinec skupiny neobstojí v požadavcích, které jsou něj kladeny z titulu sociální pozice, kterou zastává. V individualistické společnosti platí naopak charakteristika sebeúcty, která je ale definována jednotlivě, každým jedincem zvlášť.

V obchodních vztazích individualistické společnosti platí normy, které říkají, aby se jednalo s každým stejně, zatímco v kolektivistických společnostech je zcela běžné jednat s různými zákazníky různým způsobem podle vztahu s ním. Dobrým příkladem rozdílů je dodržování lidských práv, se kterým se často setkáváme v individualistické společnosti, zatímco v kolektivistické společnosti dochází často k jejich porušování.

Se značným důrazem na individualismus se můžeme setkat především v zemích anglicky mluvících, jako USA, Velká Británie, Kanada, dále pak v evropských zemích (Holandsko, Belgie). Nízký důraz na individualismus se vyskytuje v zemích Latinské Ameriky a Jihovýchodní Asie.

3) Maskulinita versus feminita (Masculinity versus Femininity, MAS)

V dimenzi podle Hofstede (2007, s. 97) maskulinita versus feminita se porovnávají výpovědi a pohledy mezi muži a ženami, kdy se jejich výpovědi v rámci výzkumu lišily v oblasti pracovních cílů. Muži přikládali na významu více výdělku než postupu, naopak ženy dobrým vztahům s nadřízenými a spolupráci s ostatními.

Ve společnostech s vysokou mírou maskulinity jsou jasně odlišné sociální rodové role, tj. muži mají zastávat role průbojných, drsných a zaměřujících se na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou jemné, diplomatické a orientované na kvalitu života. Ve společnostech s nízkou mírou maskulinity, tedy s vysokou feminitou se tyto rodové role vyrovnávají. Od mužů se očekává stejný postoj, jako u žen, tj. budou nenároční a orientovaní na kvalitu života.

Hofstede (2007, s. 115) ve své práci popisuje, že při výběru povolání v maskulinních zemích je přikládán důraz na možnost karierního růstu, zatímco ve femininních zemích je přikládán důraz na zájem o danou oblast. Existují i rozdíly na pracovišti, kdy v maskulinních kulturách jsou přesvědčeni, že problémy má řešit přímý střet a porady jsou pro účastníky příležitostí

k prosazení se v konkurenčním prostředí kolegů. Ve femininních kulturách je dáována přednost řešení konfliktů kompromisem a diplomatickým vyjednáváním. V maskulinní společnosti lidé žijí, aby mohli pracovat, zatímco ve femininní společnosti lidé spíše pracují, aby mohli žít. Země s maskulinní kulturou se snaží vytvářet výkonnou společnost, femininní země usilují o společný blahobyť.

V maskulinitě je nejvýše Slovensko, dále vysoké hodnoty má Japonsko, či Rakousko. Femininní charakter mají převážně severské státy Evropy, ale také třeba Chile.

4) Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance, UAI)

Vyhýbání se nejistotě je čtvrtou dimenzí, kterou Hofstede definoval jako „stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi“.⁷ Vyhýbání se nejistotě se charakterizuje snahou o omezení víceznačnosti, která je úzce spjatá s potřebou vytváření a dodržování pravidel, jež zabezpečují určitou předvídatelnost a omezují nejednoznačné porozumění situacím. V kulturách s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě dochází ke sklonům k úzkosti a členové této skupiny častěji pociťují velký stres. Vyhýbání se nejistotě pro tyto členy kultury představuje stálou hrozbu. Naopak lidé, patřící ke kultuře s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě, vnímají nejistotu jako součást života a tyto situace přijímají s menším stresem a klidněji.

Hofstede (2007, s 137) uvádí, že mezi prvními věcmi, které se děti učí v rodině, je definování si rozdílů mezi špinavým a čistým a mezi bezpečným a nebezpečným. Co je považováno za čisté a bezpečné, nebo špinavé a nebezpečné, se liší od jedné kultury ke druhé. V zemích s výskytem vysokého indexu vyhýbání se nejistotě jsou tyto kladné či záporné kategorie určeny jednoznačně a absolutně. V zemích nízkého indexu je kvalifikace špinavého a nebezpečného více liberálnější. Vnímání pocitu špíny či nejistoty nemusí být pouze materiální, ale také se to může týkat např. lidí. Tento pocit může vyústit

⁷ HOFSTEDE (2007, s. 131)

v rasismus. Hofstede (2007, s. 137) to pro nízký index definuje takto: „Co je jiné, je podivné“⁸ a pro vysoký index: „Co je jiné, je nebezpečné“⁹.

Dále si to popíšeme v prostředí společností, kde v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě převážná většina zaměstnanců a manažerů chce v organizaci zůstat dlouho. Zde je značná přítomnost formálních zákonů a neformálních zvyklostí, určujících práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Lidé této skupiny se silným vyhýbáním se nejistotě jsou od dětství vedeni tak, aby se cítili dobře a bezpečně ve strukturovaném prostředí. Proto je tato potřeba zákonů a pravidel založena na emocích. Naopak v zemích s nízkým vyhýbáním se nejistotě panuje strach z formálních pravidel. Proto jsou pravidla zaváděna jen v případech největší nutnosti. Občané zde nejsou povinni nosit osobní průkazy, aby se mohli identifikovat v případě vyzvání úřední osoby. Tato dimenze je velice šikovně ukázána v náboženství, které je jednou z cest, jimiž se lidé vyhýbají nejistotě. Víra pomáhá smířit se s nejistotami, proti kterým se nedokážeme bránit. Ortodoxní a římskokatoličtí křesťané se pohybují na stupnici vysoko, muslimské země se vyskytují uprostřed a protestantští křesťané se pohybují pod průměrem. Buddhistické a hinduistické země zabírají stupnici od středu dolu s výjimkou Japonska.

V porovnání států světa se nejvýše vyskytují země Latinské Ameriky, v Evropě tato charakteristika připadá na románské národy a v okolí středomoří. Vysoké skóre se rovněž vyskytuje v zemích Japonska a Jižní Koreje, středně vysoké hodnoty mají státy západní Evropy. Na stupnici od středu dolů nalezneme státy Asie s výjimkou výše zmiňovaného Japonska a Jižní Koreje, podobně tomu je v zemích Afriky.

5) Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (Long-term versus Short-term Orientation, LTO)

Pátá definice podle Hofstede (2007, s. 162) zní: „Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá

⁸ HOFSTEDE (2007, s. 137)

⁹ HOFSTEDE (2007, s. 137)

v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování „tváře“ a plnění společenských závazků.“¹⁰

Kladná strana této dimenze vyjadřuje dynamickou orientaci na budoucnost, zatímco záporná strana představuje statickou orientaci na minulost a současnost. V kulturách s dlouhodobou orientací byly vyzdvižovány hodnoty práce jako čestnost, vytrvalost, otevřenost novým myšlenkám, odpovědnost, úsilí pracovat. Tyto hodnoty se vyskytují v asijských státech (jako Čína, Japonsko, Vietnam, Jižní Korea). V kulturách s krátkodobou orientací jsou hlavními pracovními hodnotami svoboda vyjádření, samostatné myšlení, právo, spoléhání se na sebe, dosažené výsledky a myšlení na sebe. Do této skupiny patří země (jako Kanada, USA, Austrálie). Evropské státy zaujímají pozice ve středu. Česká Republika je orientovaná velmi krátkodobě.

6) Požitkářství versus zdrženlivost (Indulgence versus Restraint, IVR)

Šestá dimenze podle Hofstede (2007, s. 163) hodnotí volnost, s jakou mohou lidé uspokojovat své základní potřeby a touhy spojené s užíváním si života. Hofstede definuje tuto dimenzi takto: „Požitkářství znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb vztahujících se k radosti ze života a zábavě. Zdrženlivost odráží přesvědčení, že takovéto uspokojování má být potlačováno a podřízeno přísným společenským normám.“¹¹

Jedna strana dimenze je charakterizována pocitem, kdy člověk jedná, jak se mu líbí, utrácí peníze a užívá si volnočasové aktivity sám nebo s přáteli. Tento styl mu přináší pocit velkého štěstí. Na opačné straně dimenze se nachází pocit, že jednání člověka je omezeno různými společenskými normami, které spoustu činností zakazují, kdy dochází k pocitu, že utrácení peněz, užívání si s přáteli apod. je něco špatného a nemorálního. Dále se kultury s nižší hodnotou IVR vyznačují větší morální disciplínou, větším důrazem na pořádek a větším pesimismem. Mezi kultury s nižší naměřenou hodnotou IVR řadíme státy východní Evropy a Asie. Naopak kultury s vysokým IVR charakteristické

¹⁰ HOFSTEDE (2007, s. 162)

¹¹ HOFSTEDE (2007, s. 163)

větším optimismem, pocitem štěstí a uvolněností se nacházejí ve státech jako USA, Západní Evropa.

4 Pracovní skupina, tým a týmová práce

4.1 Pracovní skupina

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 276-288) popisují, že pracovní skupina je považována za základní stavební kámen každé organizace. Pro organizaci je tedy nezbytně nutné ovládat schopnost správného řízení pracovní skupiny. V publikaci Bedrnové, Jarošové a Novotného zní definice pro pracovní skupinu takto: „Pracovní skupina je jednou z typických představitelk malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“¹²

Mezi společné znaky pracovní skupiny řadíme pracoviště, činnost, společné cíle, vědomí příslušnosti ke skupině, strukturu pozic a rolí.

Na základě dimenzí, podle Bedrnová, Jarošová a Nový (2012), které znamenají sociálně psychologickou charakteristiku určité pracovní skupiny, se skupiny od sebe odlišují. V důsledku toho pak manažer aplikuje odlišné styly řízení charakteristické pro danou skupinu. Mezi tyto dimenze řadíme jak subjektivní charakteristiku členů skupiny, jako je věk, pohlaví, kvalifikace, osobní vlastnosti, tak i objektivní charakteristiku práce a pracovních podmínek, jako je organizace práce, pracovní režim apod. Dále do této dimenze musíme zahrnout velikost skupiny, míru ovlivnitelnosti společně sdílených postojů, soudržnost, intimitu neboli přítomnost vzájemných vazeb mezi členy skupiny.

Pracovní pozice podle Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) definuje, jaké objektivní postavení zaujímá pracovník ve své pracovní skupině. Pracovní pozice určuje firma nebo skupina a vychází jak z předem stanovených práv a norem, tak z popisu vykonané práce. Podstatnou složkou pracovní pozice je pracovní role neboli

¹² BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2012, s. 275)

očekávaný standard chování člena skupiny. Pracovní role je objektivní, jelikož není spojována s charakterem pracovníka, ale s pracovní pozicí. Pracovní role je ale také subjektivní, jelikož je individuálně odlišné, jak danou pracovní roli je pracovník schopen zvládnout. Dále sem musíme zahrnout i očekávání od ostatních členů skupin, zákazníků, nebo veřejnosti, jak danou pracovní pozici jedinec vykonává. Tyto představy bývají často subjektivní. Kvůli odlišnému očekávání ostatních je velice obtížné danou roli plnit plně profesionálně, nebo plnit tak, aby byla veškerá očekávání naplněna.

Pokud chce manažer správně a efektivně řídit jednání členů skupiny, je zapotřebí znalosti neformálních sociálních norem dané skupiny, zejména ty normy, které přímo ovlivňují spolupráci. Je tedy potřeba se zaměřit na tvorbu zásad vzájemné spolupráce. Aby k tomu došlo, musí být splněno několik zásadních podmínek. Mezi tyto podmínky řadíme: znalost společných cílů a dílčích úkolů, následnou identifikace s nimi, dostatečnou samostatnost, ochotu vzájemné spolupráce, péči manažera o rozvoj týmu, správnou komunikaci mezi členy skupiny, která nevytváří případné komunikační bariéry atd. Každá skupina má svá specifická pravidla, své zvyky, své rituály. Tyto sociální jevy dohromady vytvářejí tzv. dynamiku skupiny.

4.2 Mezinárodní týmy

Stále a více se na trhu vyskytují společnosti disponující multikulturními týmy, kde navzájem spolupracují zaměstnanci příslušící různým národním kulturám. Velké nadnárodní společnosti, které si to mohou dovolit, cíleně a vědomě sestavují týmy z lidí z různých koutů světa. Každý je ale kulturně odlišný, a proto dochází ke konfrontaci v určitých oblastech, jak uvádí Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 308), například: rozdíly v respektování pravidel a norem, styl komunikace, zaměřenost na cíl, způsob řešení konfliktů, vnímání času, způsob prosazování vlastního názoru apod. Aby byl plně využit potenciál mezinárodních týmu, je zapotřebí dobré znalosti společně používaného jazyka, znalosti kulturních rozdílů členů týmu, správně a jasně nastavit pravidla.

Bedrnová, Jarošová a Nový to definují takto: „Mezinárodní týmy bývají tvořivější, přinášejí velmi dobrá řešení, ale pouze v dlouhodobém horizontu. Pokud jsou

mezinárodní týmy doprovázeny vysokou fluktuací jejich členů..., pak bývají výrazně méně efektivní než týmy monokulturní.“¹³

4.3 Organizační kultura v mezinárodní společnosti

Každá mezinárodní společnost má odlišnou organizační kulturu a odlišnou organizační strategii. Na základě toho, jakou organizační kulturu chtějí ve společnosti formovat, se musí rozhodnout pro určitý organizační model. Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 532-536) uvádějí, že podle Marr (1991) existují tři hlavní organizační kultury: polycentrická, globální a geocentrická.

Mezinárodní organizace, která uplatňuje model polycentrický v organizační struktuře, nechává prostor národním kulturám jednotlivých zemí, kde se jednotlivé dceřiné pobočky nacházejí. V případě tohoto modelu mají dceřiné pobočky větší samostatnost, kdy mají vlastní systém řízení a fungování podle vlastních tradic. Silnou nevýhodou zde je však poměrně značný výskyt problémů v komunikaci mezi centrálou a jinými pobočkami.

Tento model můžeme vidět u společností jako Microsoft nebo Google, které mají svá sídla po celém světě, ale také se zaměstnanci s odlišnými kulturami umějí ztotožnit s firemními hodnotami a komunikace je zde na vysoké úrovni viz Údaje z Great Place to Work (2016) v kapitole Význam organizační kultury.

U globálních organizačních struktur se naopak do veškerých dceřiných poboček sjednocuje organizační a národní kultura mateřské společnosti. Ve společnostech s tímto modelem se zde vytváří jednotný a shodný rámec pro řízení a rozhodování. Tento rámec je striktně nastaven, proto centrála očekává přijetí a plné respektování dceřinými pobočkami. V důsledku globalizace dochází ke snazší a efektivnější

¹³ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2012, s. 308)

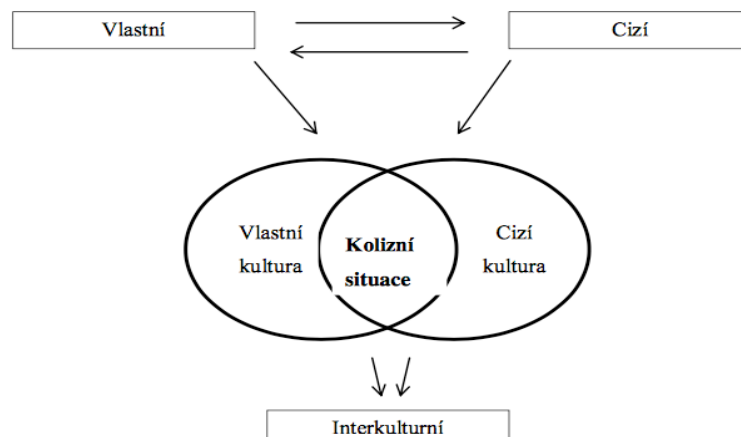
komunikaci, založené na shodné interpretaci, spolehlivosti a rychlosti. Dále nastavuje stejné organizační hodnoty a normy. Jednotné symboly a rituály vedou k snadnější identifikaci pracovníků se značkou a cílem společnosti.

Třetím typem organizační kultury je typ geocentrické kultury, která je založena na jednotné kultuře, avšak ne na základě národní kultury, ale podle kultury většiny zaměstnanců. Tato organizace není až tak využívána celosvětově, ale spíše pouze v evropských společnostech, kdy to je v rámci jednoho kontinentu.

5 Řízení v multikulturním prostředí

Správné vedení týmu pracovníků odlišných kultur není snadný úkol, ale za pomoci schématu ukazujícího dynamiku interkulturních situací lze najít určitou cestu, jak tyto kulturní rozdíly efektivně využít ve svůj prospěch a vést tak správně multikulturní tým.

Obrázek 1 Dynamika interkulturních situací



Zdroj: Nový (2005, s. 33)

„Jak je patrné ze schématu č. 1, vznikají kulturní problémové, resp. kolizní situace tehdy, když cizí se stane důležité pro vlastní a když dojde ke vzájemným vztahům mezi vlastním a cizím. Jinými slovy řečeno: pokud se pustíme do hodnocení cizího

chování a víme o této oblasti příliš málo a nerozumíme jejím příznakům a zvláštnostem, pohybujeme se v nejistém prostředí s nejistými výsledky¹⁴

Jak již bylo zmíněno, kultura je vždy spojena se skupinami lidí. Je tedy tvořena lidmi, kteří mají stejnou mentalitu, stejné zvyky, názory, hodnoty a tradice. Každý člověk patří do několika skupin kultur naráz, kdy tyto kultury můžeme dělit podle příslušné národnosti, věku, zálib, pracovní pozice, společenského postavení apod. Multikulturální prostředí je takové prostředí, ve kterém se střetávají kultury, do kterých jedinec patří a i nepatří. Proto dochází ke konfrontaci těchto kultur a v takovém prostředí musí dané kultury žít pohromadě.

Podle Kučerová (2012) pro úspěšné fungování multikulturálního týmu musí člen týmu ctít dvě základní pravidla: umět respektovat druhé, mít znalost o jiných kulturách. Zvládnutí multikulturálních týmů vyžaduje neustálý rozvoj multikulturálně vůdcovských dovedností. Role lídra multikulturálního týmu není jednoduchá, klade se velký důraz na znalost individuálních rozdílů mezi jednotlivými členy týmu. Dobrý vedoucí, manažer musí umět vést. Nestačí znát pouze jazyk. Správné vedení se neobejde bez základních znalostí o kultuře, odkud daný člen týmu pochází. Je nutností se zaměřit na skutečné a specifické rysy dané kultury, aby se předešlo nepříjemnostem v nepochopení významu použitého gesta. Stejně gesto v Evropě znamená něco jiného než v Asii. Tyto znalosti lze rozvíjet pomocí interkulturálního výcviku (Cross-Cultural Training).

Z toho vyplývá, že by mělo být podmínkou interkulturální spolupráce harmonizace cizí a vlastní kultury. David Livermore, zakladatel Culture Intelligence Center, konzultant v oblasti kulturní inteligence a autor knihy *Driven by Deference. How Great Companies Fuel Innovation Through Diversity* uvádí v rozhovoru pro publikaci *Fast Company* (2016), že musíme nejprve jednotlivě poznat členy týmu a zjistit jejich styly komunikace a myšlení. Jedni mohou preferovat přímý způsob komunikace a jiní zase více obranný způsob komunikace. Jak vedoucí dostatečně pozná své členy, musí být připraven přizpůsobit svojí vlastní komunikaci tak, aby nedocházelo ke

¹⁴ NOVÝ (2005)

komunikačním bariérám. Tehdy, kdy dostatečně pozná své členy, může začít řešit kulturní rozdíly jedinců v týmu.

5.1 Komunikace v multikulturním prostředí

Komunikace v multikulturním prostředí je velice podstatnou složkou správně fungujícího týmu nebo firmy. Meyer (2014) zmiňuje, že pro správné fungování nadnárodní společnosti je potřebné, aby ostatní kultury byly respektovány zaměstnanci, kteří budou mít snahu předcházet negativním jevům, jakými jsou např. předsudky, xenofobie apod. Nezbytnou složkou komunikace v multikulturním prostředí je znalost cizího jazyka, nejčastěji anglického jazyka, případně hlavního komunikačního jazyka firmy, protože komunikace v multikulturní firmě je daleko obtížnější, neboť dochází k odlišnostem významů slov, kdy překlad nemusí vysvětlovat stejný význam jako v rodném jazyce. Hofstede (2007) uvádí, že v prostředí firem vznikl pro obchodní účely nový, specifický obchodní jazyk, jehož slovník je zaměřen na obchodní problematiku a tím pádem omezuje konverzaci jen na pracovní témata, s čímž teoreticky člověk v pracovním životě vystačí, ale přesto používání cizích jazyků pokládá za nesmírně důležité pro život v multikulturním prostředí. Vedle jazykových dovedností je také nesmírně důležité disponovat ostatními komunikačními dovednostmi.

Nový (1996) popisuje učení se interkulturní komunikaci jako proces počínající uvědoměním si rozdílů v kulturách, který pokračuje získáváním dostatečných znalostí a finalizuje vlastními zkušenostmi s cizí kulturou. Je názoru, že musí být přisuzován v multikulturním prostředí velký význam neverbální komunikaci, mezi které patří gestikulace, řeč těla, mimika, hlas, oční kontakt, ale také i styl oblékání.

Rosinski (2009) ve své publikaci odlišuje kultury na základě souvislostí neboli kontextu. Například v kultuře čínské, která je silně kontextuální, je kladen velký důraz na výše uvedenou neverbální komunikaci, kde slova předávají pouze část informace. Naopak tomu je v kulturách málo kontextuálních (jako Německo), kde členové této kultury přisuzují malý význam neverbální komunikaci, a proto tyto signály ani nevnímají a soustředí se pouze na význam slov.

Nesmírně důležité podle Livermore (2016) je dostatečný čas k přípravě. Týká se to v oblasti komunikace, kdy na pracovních schůzkách, které nejsou vedeny v rodném jazyce jedince, může dojít ke zdrženlivosti účasti v rozhovorech. V tom důsledku může tým přicházet o efektivnost a kreativitu celého týmu, proto by vedoucí měl dát

dostatek času a měl by přesně formulovat, co od členů týmu očekává a dát jim čas na přípravu a reakci. Pro odstranění bariér, které mohou být mezi jednotlivými členy, mohou napomoci akce mimo pracovní prostředí, různé „Team-building“ aktivity, kdy společně stráví nějaký čas mimo pracovní prostředí a budou společně spolupracovat v rámci nějakého úkolu, či soutěže. V článku je uváděn příklad společnosti Reauther, která vede „team-building“ semináře pomocí Lego stavebnic, se kterou musí v týmu sestavit trojrozměrné business prostředí. V průběhu této aktivity navzájem odhalí odlišné postoje, styly jazyka a styly komunikace, které byly problematické a vedly k horšímu porozumění.

Mikulaščík (2010) uvádí že, jako opatření ke zlepšení komunikace v prostředí multikulturní firmy poslouží vzájemná komunikace, která přinese důležité informační zdroje s tím, co a jakým způsobem zlepšit. Musí se sestavit plán interní komunikace, který se skládá z několika částí. V první části se musí provést audit procesu komunikace a udělat analýzu kvality komunikačních toků, najít příčiny a slabé stránky. Dále je potřeba navrhnout strategii a taktiku interní komunikace, kdy se stanoví cíle a skupiny s ohledem na rozdílnost kultur, se kterými je třeba komunikovat. Pro to je nezbytné získat informace o kulturním prostředí, stanovit přesný plán interních zpráv, sdělení a způsob distribuovat. V poslední řadě je důležité se podílet na budování firemní kultury a hodnoty organizace.

V článku BusinessCollective (2017) zmiňují, že je důležité dodržovat čtyři pravidla: Vyjasnit si očekávání, být si vědom svátků, snažit se pochopit zaměstnance a držet se neutrálního jazyka a neutrálních předmětů.

Je důležité si předem stanovit očekávání o plnění úkolů, aby bylo správně nastavené očekávání zpětné vazby, kontroly, týmové hierarchii v rámci organizace. Za nejdůležitější je zde považováno nastavení vhodného neutrálního jazyka komunikace, aby se co nejvíce eliminovalo nevhodné použití humoru, sarkasmu, nebo kritiky, neboť mohou být odlišně vnímány jednotlivými kulturami. Dobrým příkladem mohou být telekonference přes Skype nebo jiné služby mezi členy z Německa, USA, Číny, Mexika a České Republiky. Každý jazyk mluví v jiné tónině a jinak příkládá důraz na výklad slova. Pro někoho mluva člena z USA může znít bezproblémově a pro jiné členy urážlivě, protože nejsou na daný styl a tón mluvy zvyklí. Vedoucí týmu a členové musejí být s tímto faktem obeznámeni, aby se mohli

plně soustředit na společnou práci a nedocházelo k nedorozumění a k nepříjemným situacím.

Vedoucí multikulturního týmu musí také znát jednotlivé státní svátky jednotlivých zemí členů, aby věděl, kdy daný člen nebude k dispozici a neměl by se pokoušet ho nutit, aby pracoval o státním svátku, ale měl by to plně respektovat. Zaměstnanci ocení, když vidí, že respektujete jejich odlišnosti a že i přes případnou kulturní menšinu s nimi vytvoříte pracovní vztah založený na vzájemné důvěře. Zaměstnanci jsou pak více motivováni, když mají pocit, že si jejich práce, hodnoty a přínosu vedoucí váží.

Proto pro dobře fungující multikulturní tým je nesmírně důležitá komunikace, důvěra a vzájemná motivace.

5.2 Výhody multikulturního prostředí

Timizi (2008) ve své publikaci zmiňuje mezi výhodami multikulturních týmů jejich vysokou informační různorodost, ale naopak mezi nevýhodami velice nízkou hodnotovou různorodost, kterou vytváří výkonný tým a maximalizuje efektivitu práce, zatímco hodnotová různorodost sama o sobě vede k efektivní práci celého týmu. Toto tvrzení je také uváděno ve studii *The Cost and Benefits of Diversity* od Evropské komise (2003, s. 3). Multikulturní tým je tedy úzce spjat s managementem rozmanitosti, který si popíšeme níže, kde budou odhaleny výhody multikulturního týmu.

5.3 Nevýhody multikulturního prostředí

Prolínání navzájem odlišných kultur přináší i negativní dopad pro společnost, kdy může docházet k nadřazenosti kultur nad ostatními. To velice často může přinášet rasistické podněty urážek a nadřazenosti. Dále za nevýhodu multikulturního prostředí můžeme považovat odlišné kulturní přístupy, jinak řečeno jako interpretační bariéry, které mohou být způsobeny nedorozuměním plynoucím z komunikace mezi členy pracovního týmu pocházejících z odlišných kultur. Jde o rozdílnou mentalitu, míru užívání a chápání neverbální komunikace mezi jednotlivými národy. Z toho plyne, že může docházet k možným střetům těchto kultur, a právě tyto možné střety budou více popsány v následující kapitole.

Ve článku NBCI (2013) je uvedeno, že přestože literatura chválila kulturně různorodé týmy pro větší kreativitu, větší inovaci, pro získání většího pochopení než pro homogenní skupiny, pro maximalizaci odborných znalostí, poskytování přesnějších informací jednotlivých členů, tak jiné studie zjistily, že tyto týmy vykazovaly menší soudržnost skupin a větší interpersonální konflikt. Z toho vyplývá, že členové multikulturního týmu musí lépe pracovat na vytváření a udržování pracovních vztahů.

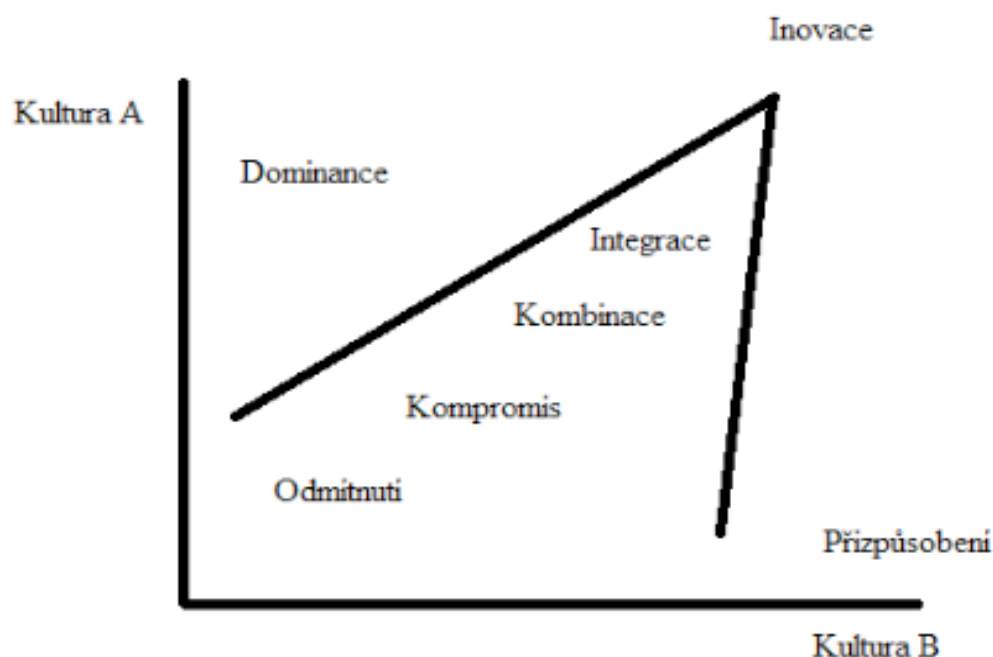
K nevýhodám multikulturního týmů v pracovním prostředí můžeme tedy řadit odlišný přístup a způsob řešení úkolů a problémů, mezi které se řadí konflikty mezi kulturami. Pokud se tyto konflikty neřeší, tak to může mít velký důsledek na účinnost skupiny. Nedávný výzkum však naznačuje, že pokud konflikt uvnitř skupiny je úspěšně zpracován, může mít kladný vliv na konečné fungování týmu. Ke konfliktům v pracovním prostředí dochází velmi často, proto si v další kapitole popíšeme 4 různé možnosti střetů kultur podle Nový (2005).

5.4 Možný střet kultur

Ke střetům kultur u nadnárodních společností dochází každý den, kdy jednotlivé kultury se navzájem prolínají, ovlivňují a společně fungují. Nový (2005) definuje 4 různé možnosti při situaci střetu kultur:

- 1) Koncept dominance: Vlastní kultura je nadřazení kultuře cizí. Závisí na druhém jedinci, aby se přizpůsobil kultuře naší.
- 2) Koncept přizpůsobení: Fungování v cizím prostředí vytváří u jedince potřebu oproštění od vlastní kultury a přijmutí kultury cizí. Dochází k tomu v důsledku tlaku vyvíjeném na jedince okolním prostředím.
- 3) Koncept divergence: tento koncept představuje nevyrovnané chování jedince, který má touhu oprostít se od vlastní kultury a kompletně přijmout kulturu cizí, ale není schopen to provést a kolísá mezi kulturou vlastní a kulturou cizí. V důsledku toho dochází ke vzniku pochybností a rozpolcenosti.
- 4) Koncept kombinace/syntézy, integrace, inovace: V případě konceptu syntézy/komunikace dochází k proniknutí jedince do obou kultur, kdy je schopen vnímat a správně chápat obě kultury zároveň. Může tedy efektivně spojovat prvky obou kultur a správně využívat. Proces inovace je finálním sloučením kultur, kdy dojde ke splynutí obou kultur a vzniku nové kultury.

Obrázek 2: Cesta ke společnému úspěchu



Zdroj: Nový (2001, s. 183)

K těmto možnostem v multikulturním prostředí dochází velmi často a názorně si to ukážeme v praktické části práce.

6 Externí trendy

6.1 Ekonomické tlaky

Podle mého názoru je novodobé 21. století charakterizováno jako století technologických pokroků a turbulentních změn a s tím úzce souvisí vznik a objev nových trhů. Pro toto období je charakteristická rychlost a změna. V době internetu je vše mnohem rychlejší a častěji se mění a také doba přizpůsobení je kratší a díky počítačovým a komunikačním prostředkům disponuje světová komunita obrovským množstvím snadno dostupných informací. Zvyšováním tlaku na společnost ekonomických, technologických, politicko-sociálních a ekologických výzev dochází k nutnosti hledání nových příležitostí. Vedení společností je v této době plné nejistoty spjata s mnoha riziky, ale i příležitostmi. „Bylo dosaženo enormní produktivity a urychlení vývoje, ale také celosvětového měnového a ekologického propojení, mnohavrstevných migračních proudů, vysoké globální mobility pracovních

míst a rozhodovacích center.“¹⁵ Podle Vébr (2002, str. 25) bude nezbytně nutné se zaměřit na ziskový růst, kdy budou potřeba dosáhnout trvalého růstu a budto fúzí, akvizicí nebo společnou organizací (join venture). Společnosti čeká restrukturalizace a snižování nákladů až do chvíle, kdy nedosáhnou vrcholu růstu, aby byly konkurenceschopné. V souvislosti s ekonomickými tlaky se ve vedení multikulturního týmu hlavně uvádějí pojmy jako ekonomická globalizace a management rozmanitosti.

6.2 Ekonomická globalizace

Globalizace podle Keohane a Nye (2001) je proces nárůstu globalismu, kdy právě globalismus je považován za stav světa, ve kterém probíhá tok kapitálu, zboží, informací, myšlenek a lidí. Nemusí to pouze znamenat tok, ale může to také znamenat vznik nových trhů, nových produktů, nových způsobů myšlení nebo pohledů na podnikání. Proto se globalizace dělí do tří základních sfér a to ekonomické, politické a společenské. Je to proces spontánní a neřízený. Podle (Bieliková, 2011) je pro společnosti důležité, aby disponovali flexibilitou jak v ekonomické oblasti, tak ale i v etické oblasti řízení, kdy musejí vycházet s novým pohledem fungování společnosti.

Proto společnosti musí vytvořit nové modely a procesy potřebné k dosažení globální chytrosti, mobility a flexibility, aby byly konkurenceschopné, nebo dokonce dosáhly konkurenční výhody. Důležité je zde zmínit „Corporate Social Responsibility“ (CSR), v překladu znamenající Společenskou odpovědnost firem. Tato Společenská odpovědnost firem nemá de facto žádné vymezené hranice a je založena na dobrovolnosti, ale zvyšuje to prestiž společností. Společensky odpovědné firmy se chovají zodpovědně a respektují potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, kdy zohledňují ekonomické, sociální i environmentální hledisko podnikání.

Do ekonomické oblasti patří odmítání korupce, transparentnost, ochrana duševního vlastnictví a dobré vztahy se zákazníky, partnery a akcionáři. Sociální oblast musíme nejvíce vnímat jako striktní dodržování lidských práv a pracovních standardů. Do environmentální oblasti je zahrnuto šetrná produkce, kdy se šetří s využíváním přírodních zdrojů. Dále sem patří ekologická politika, která může představovat

¹⁵ VÉBR, J (2002. str. 25)

využívání recyklovatelných materiálů například recyklované papíry, nebo třídění odpadu.

Může se to zdát jako nevýhoda a finanční zátěž, ale naopak z toho vznikají pro společnosti benefity, kdy to zvyšuje produktivitu práce, loajalitu zaměstnanců vůči společnosti a přináší jí to dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, protože pro spoustu úspěšných firem není dostačující pouze vydělávat peníze a uspokojit zákazníky.

V článku pro Business 2 community od Alexe Expenson (2014) je uvedeno, že často právě tyto společnosti chtějí přidat něco navíc, aby se odlišily. Chtějí dát něco navíc svým zaměstnancům, komunitě a světu jako takovému. Jak bylo zmiňováno výše, je velice důležité, aby společnost správně nastavila modely a procesy, tedy správné hodnoty a poslání společnosti. Toto odpovědné chování se odráží i na obchodní strategii, kdy se musejí volit takové aktivity, které odpovídají charakteru společnosti. Efektivní společenské odpovědnosti nelze dosáhnout bez ztotožnění se s tímto přístupem společnosti. Proto se zaměstnanci společnosti musí ztotožnit se společností, ve které pracují.

Níže zmíním, jak taková společenská odpovědnost firem v praxi probíhá, na zajímavých příkladech světových firem. Společnost Microsoft byla vyhlášena společností Reputation Institute jako nejlepší společensky odpovědnou firmou, která vytvořila kampaň, jejíž součástí jsou každoročně zaměstnanci této firmy, kteří se účastní akcí pro získávání finančních prostředků pro neziskové organizace. Tato kampaň vznikla v roce 1983 a vybrala doposud přes 1 miliardu dolarů.

6.3 Diversity Management (management rozmanitosti)

Diversity management neboli management rozmanitosti je univerzální manažerské pojetí v moderní společnosti založené na rovnosti příležitostí. Podle Keil (2007) management rozmanitosti je strategie, která slouží k posílení a udržení pozitivního pracovního prostředí.

Hlavním důvodem, proč se o diverzitě mluví stále častěji, je demografická situace a vývoj společnosti v posledních letech. Počet multikulturních týmů ve společnostech se zvyšuje. Diverzita vede ke správnému pochopení a respektování odlišností jednotlivých členů týmu, nebo zaměstnanců společnosti. Smyslem tohoto stylu řízení je přimět zaměstnance společnosti, aby správně vnímali rozmanitost v týmu, nebo na pracovišti a zároveň rozvíjeli vlastní porozumění pro rozdíly v kulturách,

tedy v rase, pohlaví, věku, původu, sexuální orientaci apod. Tyto rozdíly nemusejí být každému jasné a společné, jen proto, že sdílejí stejné pracoviště, společný tým, nebo hodnoty společnosti. Zvyšující se diverzifikace potřeby spotřebitelů vyžaduje nové, kreativnější strategie na jejich udržení a inovaci produktů. Výrobky a služby se musí přizpůsobit, aby dokázaly uspokojit tyto specifické potřeby.

Podle mého názoru je správným příkladem pro přiblížení a názornost rozdílnost automobilového trhu, kdy světové automobilové značky rozdělují výrobu do tří trhů: evropský, asijský a americký. Odlišným potřebám jednotlivých trhů se automobilové značky musejí přizpůsobit, proto se můžeme setkat s jinými typy aut, jinými názvy daných modelů, které jsou přitom stejné, maximálně se liší detaily interiéru nebo prvky exteriéru.

Kdyby tyto odlišnosti nerespektovaly, tak by nedosahovaly tak značných zisků. Ve vzdělávacím manuálu podle International Society for Diversity Management (2007) si rozmanitost zákazníků, nebo trhů žádá rozmanitost zaměstnanců, nejenom ve smyslu věku, etnického původu a schopností, ale především ve smyslu jejich způsobilosti reagovat na měnící se životní styly a změny trhu ve všech jeho formách.

Spousta společností si kladla otázku, proč by se měly zabývat rozmanitostí. Díky tomu vznikla studie Evropské komise (2003, s. 3), *The costs and Benefits of Diversity*. Podle této studie samy společnosti, které se této studii zúčastnily, uvedly těchto pět nejvýznamnějších přínosů:

1. posílení kulturních hodnot uvnitř organizace
2. zlepšení reputace společnosti
3. lepší možnosti přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí
4. zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců
5. zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi zaměstnanci.

Tyto výhody uváděné zúčastněnými společnostmi se vztahují na celou firmu, nikoliv pouze na jedno oddělení a uplatňují se na všech firemních úrovních, zejména na úrovni leaderů a top managementu.

V průzkumu DiversityInc Top 50 roku 2016 (2017) se hodnotilo podle čtyř kritérií, a to:

1. Talent Pipeline (nábor zaměstnanců, rozdělení pracovních sil)
2. Rozvoj a vzdělávání talentů (mentoring, coaching, filantropie)

3. Odpovědnost za vedení (zodpovědný za výsledky, komunikace)
4. Diverzita dodavatelů (menšiny, ženy, invalidita, LGBT, seniority)

Tohoto výzkumu se zúčastnilo více jak 1 800 společností. Na prvním místě se umístila společnost Kaiser Permanente (DiversityInc, 2017), kdy složení zaměstnanců afroamerické, asijské a latinskoamerické populace bylo vyšší o více jak 66,6 % než u firem umístěných v TOP 10. V oblasti náboru zaměstnanců se celkově umístila na druhém místě, na šestém místě v zaměstnávání menšin a v oblasti mentoringu na dvanáctém místě.

Společnost první místo obsadila díky své obchodní strategii, jejímž základním kamenem je právě různorodá kultura, na které si zakládají a také díky vytváření ERG, což znamená Employee Resource Groups, neboli síť obchodních skupin, které jsou založeny na poskytování podpory, posílení profesního rozvoje a přispívání k osobnímu rozvoji v pracovním prostředí. Společnost má celkem 12 takových skupin.

Za zmínku stojí celkové třetí místo společnosti Ernst & Young (DiversityInc, 2017), která byla v oblasti mentoringu zvolena jako společnosti číslo 1, poněvadž společnost zavedla několik formálních programů, jejichž cílem je spojit odborníky s leadery Ernst & Young společnosti, kteří jim pomohou nasměrovat jejich kariéru. Programy zahrnují EY Unplugged, Career Watch, Inclusiveness Leadership Program, EY Launch Internship, EY Scholar Program apod. Program EY Unplugged sdružuje jejich etnicky různorodé pracovníky z celých Spojených států amerických do sítě, do které se připojí a jsou mentorováni menšinovými vedoucími během prvních čtyř měsíců v Ernst & Young.

Jsem toho názoru, že je velice důležité, aby dobře fungující společnost zastávala kladný postoj k managementu rozmanitosti, protože například společnost MasterCard (DiversityInc, 2017) sama pevně věří, že rozmanitost a začlenění pomáhá k lepšímu byznysu. Podle společnosti se jejich úsilí vyplatilo, kdy za posledních 12 měsíců jejich hodnoty rozmanitosti a inkluzivní kultury měly významný dopad na jejich byznys. To pomohlo k rozšíření vztahů se stávajícími partnery, a zároveň pomáhá vytvořit platformu pro potenciální partnerství. To se nemusí týkat právě jen etnických skupin, ale také respektování jiného pohlaví a klást důraz na ženy ve vysokých pozicích společnosti a nemít předsudky.

Toho si je vědoma společnost Johnson & Johnson (DiversityInc, 2017), které měla úspěšný rok poté, co byly dosazeny ženy do vysokých manažerských pozic na všech úrovních. Proto Johnson & Johnson klade velký důraz na ženy ve vědě, technologii, inženýrství, matematice, výrobě a designu (STEM2D) spojením 10 partnerství po celém světě k zvýšení zastoupení žen ve vysokoškolských oborech těchto oblastí. Chtějí předejít případné zaujatosti okolí, aby nedošlo k případnému ovlivnění rozhodování.

Společnosti, které chtějí být profitabilní a zároveň zajímavými zaměstnavateli, tak musí tato kritéria ctít a tvořit silnou firemní kulturu, protože v dnešní rychlé době a době globalizace je to nesmírně důležité pro udržení si hodnoty a konkurenční schopnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Profil společnosti TE Connectivity Ltd.

Pro vypracování praktické části bakalářské práce jsem spolupracoval s multikulturním týmem společnosti TE Connectivity – Automotive Division.

Společnost navrhuje a vyrábí elektrické a elektronické komponenty pro celou řadu průmyslových odvětví, včetně automobilového průmyslu, průmyslových zařízení, datových komunikačních systémů, vzdušného prostoru, obrany, lékařství, podmořských komunikací apod. Společnost se nachází ve více než 150 zemích světa. Společnost v roce 2015 dosáhla obratu 11 mld. dolarů.

Tato společnost nese tento název od roku 2011, ale existuje od roku 1941, kdy se dříve jmenovala AMP. Společnost se nejprve zabývala elektrickým spojením bez pájení pro rychle odnímatelné připojení vodičů pro letadla a lodě. V roce 1999 byla společnost odkoupena americkou společností Tyco International, která se zabývala výrobou elektronických konektorů. V roce 2007 bylo Tyco rozděleno do tří veřejně nezávislých společností, jednou z nich bylo Tyco Electronics Ltd, později TE Connectivity Ltd.

Pro toto vybrané téma bakalářské práce je důležité zmínit firemní hodnoty této společnosti, aby bylo zjištěno, zda se zaměstnanci, kteří se zúčastnili mého dotazníku, plně ztotožňují s hodnotami této společnosti.

Tato společnost zastává tyto 4 hodnoty:

- Inovace
- Integrita
- Odpovědnost
- Týmová práce

Zdroj: TE Connectivity (2015)

U inovace, uvádějí, že právě inovace je jejich základním stavebním kamenem podnikání. Pobízejí sami sebe k vyvíjení nových a vylepšených produktů, a proto vřele vítají nové přístupy a kreativní myšlení pro nové nápady.

U integrity firma požaduje nejvyšší standardy individuální a firemní čestnosti a zabezpečují aktiva společnosti. Dodržují veškeré zákony a zásady společnosti. Věnují se rozmanitosti, spravedlivému zacházení, vzájemnému respektu a důvěře.

U odpovědnosti se jedná převážně o přijímání osobní odpovědnosti za všechny akce a výsledky. Dále o vytváření podmínek pro neustálé zlepšení provozu, což je nedílnou součástí jejich kultury.

U poslední hodnoty, tedy u týmové práce si společnost zakládá na podpoře týmové spolupráce, inovace, kreativity, vynikajících výsledků a vedení lidí, které neustále učí, inspirují, motivují, rozvíjejí jejich kariéru a v neposlední řadě podporují otevřenou komunikaci a interakci.

Jejich průvodce etického chování sloužící pro vzdělávání jejich zaměstnanců, byl navržen tak, aby podporoval společné chápání jejich základních hodnot, kterými se společnost řídí.

7.1 Metoda

Pro tvorbu praktické části mé bakalářské práce, ve které zkoumám fungování multikulturního týmu v globální společnosti, jsem použil metody dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve dnech od 11.4.2017 do 21.4.2017. Výsledky byly zpracovány statistickými metodami. Osloveni byli všichni členové zkoumaného týmu včetně leaderů prostřednictvím e-mailu, který jim byl odeslán s představením mé osoby a prosbou o vyplnění dotazníku pod dohledem HR manažera společnosti. Dotazník bylo možno vyplnit online. Dotazník se skládá z 29 otázek, v poměru 20 uzavřených a 9 otevřených. V dotazníku byly zjišťovány osobní údaje respondentů, jako je věk, pohlaví, národnost a délka pracovního poměru.

Dále respondenti odpovídali na škálové otázky podle míry důležitosti ohledně dané problematiky. Následně pak odpovídali, zda s tvrzením souhlasí, nebo nesouhlasí. Otázky byly zaměřeny na spokojenost fungování multikulturního týmu, motivaci, komunikaci, spolupráci v týmu, jejich celkovou spokojenost ve společnosti a také na problémy v multikulturním týmu. Díky této formě výzkumu je možné pracovat s informacemi, které byly získány přímo od členů týmu. Aby nedocházelo ke svázanosti respondentů při odpovídání na uzavřené otázky, umístil jsem do dotazníku i otázky otevřené, ve kterých měli možnost se svobodně vyjádřit v širokém

rozsahu a vyjádřit tak naplno svůj názor vlastními slovy. Dotazník byl členům multikulturního týmu rozeslán v anglickém jazyce. V dotazníku byla informace, že se jedná o anonymní odpovědi, které budou použity pouze pro akademické účely. Sestavení dotazníku bylo provedeno ve spolupráci s vedoucím práce a HR manažerem společnosti.

Vzhledem k tomu, že zvoleným tématem je zjišťování správného vedení a fungování multikulturního týmu, musel jsem provést rozhovor i s vedoucím zkoumaného týmu, abych rozšířil výzkum týmu o více úhlů pohledu a více pracovních pozic. Rozhovor byl sestaven do polostrukturované formy, kdy jsem měl sestaveny otázky podobného charakteru jako u dotazníku s tím, že dotazovaný měl větší možnost a volnost svobodného projevu svých názorů. Rozhovor byl proveden s vedoucím daného týmu na pozici Global Account Manager. Společnosti si nepřeje, aby vedoucí týmu byl jmenován, proto bude dále uváděn pouze pod iniciály JS.

7.2 Výzkumná otázka

Lze předpokládat, že rozdíly kultur v multikulturním týmu mohou vést k odlišným přístupům vedení, chování, komunikace a názorů jednotlivých členů týmu, což má konečný dopad na celkové fungování multikulturního týmu. Tuto hypotézu se pokusím potvrdit, či vyvrátit pomocí dotazníkového průzkumu a rozhovoru s vedoucím zkoumaného týmu a následně navrhnout zlepšení vedení a fungování multikulturního týmu.

7.3 Rozhovor

Tento rozhovor byl uskutečněn s vedoucím zkoumaného týmu, a to ještě dříve, než byl použit výzkum pomocí dotazníkového šetření, který byl aplikován na ostatní členy zkoumaného multikulturního týmu společnosti TE Connectivity – Automotive Division.

Dobrý den pane JS, děkuji Vám, že jste přijal mé pozvání k rozhovoru ohledně řízení multikulturního týmu ve společnosti. Vy jste Global Account Manager ve společnosti TE Connectivity – Automotive Division a jste vedoucím multikulturního týmu. Z jakých kulturních skupin se skládá váš tým?

JS: Můj globální tým obsahuje členy ze všech regionů (EMEA, Asia Pacific, North & South America).

Mohl jste si tedy svůj tým sestavit sám?

JS: V regionu EMEA (Europe, Middle East, Africa) jsem si tým mohl z větší části sestavit sám, ale týmy v ostatních regionech byly sestaveny regionálním managementem.

Než jste začal řídit multikulturní tým, prošel jste nějakým vzdělávacím kurzem týkajícím se odlišnostmi kultur a komunikací v multikulturním prostředí?

JS: Ano, prošel jsem různými tréninky, například: Leadership Foundational – týdenní firemní trénink zaměřený na vedení týmu, Performance Management, Development Planning, Motivation etc. Matrix Organization – dvou denní firemní trénink zaměřený na řízení a vedení týmu v maticové organizační struktuře. Několik dalších jednodenních školení, tréninků zaměřených na zlepšení jednotlivých manažérských dovedností – time management, asertivity, vyjednávání, coaching, mentoring atd.

Předpokládám, že jste v kontaktu se svým týmem každý den alespoň telefonicky, nebo přes e-mail. Jak váš tým funguje? Co převládá? Mám na mysli meetingy, telekonference, videokonference, komunikace přes e-mail nebo telefonní hovory.

JS: Základní komunikační prvek je e-mail následovaný pravidelnými telefonními hovory s jednotlivými členy týmu.

Pro komunikaci s celým anebo s částí týmu nejčastěji používám telekonference, popř. videokonference.

Když máte tým po celém světě, tak nejste asi v každodenním kontaktu. Jak často se tedy se členy týmu vidíte osobně a do jakých lokalit nejčastěji cestujete?

JS: S členy (EMEA direct report) se vidím zhruba jednou týdně.

V Evropě jezdím nejčastěji na jednání do Německa, Polska, Francie nebo Španělska.

Do ostatních regionů jako je USA, Čína nebo South America jezdím 1-2 krát za rok.

Nepovažujete za velkou slabinu absenci pravidelného osobního kontaktu se všemi členy týmu? Jestli ano, mohl byste prosím blíže popsat tento problém, jaký má dopad na fungování?

JS: Pro správně řízení týmů, řešení problémů, stanovení a kontrolu plnění týmových úkolů bych považoval za nutné navštěvovat USA a Čínu jednou za čtvrt roku. Hlavně Čína, jako nejdynamičtější se rozvíjející automobilový trh, je oblast, která by si zasloužila častější osobní jednání nejen s mým týmem, ale hlavně s globálními zákazníky v oblasti.

Musí být pro vás velice náročné vést tým, který se skládá z národností jako USA, Čína, Brazílie, Německo, kde jsou jiná časová pásma a tím pádem méně prostoru pro řešení zásadních úkolů vždy, když jsou potřeba.

JS: Časový rozdíl je problém, s kterým se potýkají všichni globální manažeři, ale dá se to řešit. Konference s čínskými kolegy probíhají většinou v ranních hodinách, Evropa není problém, s kolegy z Brazílie začínám po obědě a s kolegy z USA již po třetí hodině odpoledne. Problém nastává, pokud potřebuji zorganizovat telekonferenci s celým globálním týmem. Ale díky velké pracovitosti našich čínských kolegů a jejich ochotě zúčastnit se telekonferencí i ve večerních hodinách, je možné v nutných případech zorganizovat call už ve dvě odpoledne, což je deset večer v Číně, a naopak osm ráno v USA.

Ovšem není nic výjimečného, že mám call v šest ráno nebo naopak v deset večer (našeho času). To bohužel patří k mojí práci.

Setkáváte se s odlišnými postoji, vnímáním úkolů jednotlivých členů týmu, že je pak složité dojít ke společnému výsledku?

JS: Jistě, rozdílná mentalita, kulturní rozdíly, místní zvyky, rozdílný přístup k řešení úkolů, flexibilita apod. je věc, s kterou každý globální manažer musí pracovat. Pokud dostanu nějaký úkol, který musím uplatnit ve všech regionech, tak v mnoha případech musím volit trochu odlišný přístup a formu, kterou použiji při představení úkolu a strategie, jak úkolu dosáhnout. Otázka přístupu je hlavně složitá v Asii. V rámci Asie je třeba zohlednit i vzájemné složité historické vazby mezi jednotlivými zeměmi kontinentu jako je např. Čína, Jižní Korea a Japonsko.

Setkal jste se s dalšími problémy, s kterými se vedoucí multikulturního týmu může setkat?

JS: V rámci naší firmy jsem se až na pár výjimek s nějakými zásadními multikulturními problémy neseťkal. Naše firma má určitou filosofii, která se prolíná v jednotlivých pracovních postupech a principech, které naprostá většina našich zaměstnanců bez problému akceptuje a řídí se jimi.

Na druhou stranu nemusí docházet pouze k problémům, ale i k výhodám multikulturního týmu právě díky jinému myšlení, kdy je tým více kreativní a lépe zná prostředí v dané zemi.

JS: Pracovat s multikulturním týmem je opravdu velmi zajímavé. Každý region, každý národ má svoje specifické přístupy, názory, vlastnosti, které mnohdy pomohou k řešení problému v jiném regionu. To, co je samozřejmé pro kolegy z Německa, není úplně srozumitelné pro kolegy z Brazílie a třeba někdy i nepřijatelné pro kolegy z Číny a naopak. Ale vždy se pokoušíme najít takové řešení, někdy i za cenu určitého kompromisu, aby vyhovovalo jak firemní strategii, tak i regionálním zvyklostem.

Co Vás nejvíce baví, nebo naplňuje na tom, že jste součástí multikulturního týmu? Předpokládám, že je velice zajímavé, že v rámci profese poznáte spoustu nových destinací s odlišnými kulturami.

JS: Jak jsem již řekl, práce v multikulturním týmu je velmi zajímavá. Tato práce mě velmi obohacuje o mnoho nových regionálních zkušeností, názorů, zvyklostí, se kterými se denně setkávám. Velmi si cením toho, že mohu vést takový multikulturní tým složený z 25 kolegů z asi 20 zemí světa.

Zajímavé na této práci je i to, že se opravdu někdy dostanu do destinací, které bych jako turista asi nikdy nenavštívil.

Co je pro Vás jako pro vedoucího multikulturního týmu nesložitější? Mám na mysli časté létání a málo času, velká zodpovědnost. Jaký na to máte pohled Vy?

JS: Časté cestování je někdy opravdu namáhavé. Létání je na začátku kariéry vždy zajímavé, ale pokud absolvujete každý rok zhruba 100 letů, tak už vás to, jak se říká, přestane trochu bavit.

Míra zodpovědnosti je přímo úměrná pozici, kterou člověk ve firmě zastává. V případě globální odpovědnosti je to o to těžší, že je třeba řešit úkoly nebo problémy v různých regionech i jinak, než je člověk zvyklý z Evropy.

Nejsložitější na této práci je asi komunikace. Časové rozdíly a srovnání se s rozdílnou mentalitou jednotlivých členů týmu je asi nejtěžší část mojí práce.

Jak vy jako vedoucí týmu motivujete své kolegy a jak byste je nejraději motivoval, kdyby Vám to společnost umožnila? Mám teď na mysli různé druhy benefitů, jako například přidání týdnu dovolené, finanční podpora sebevzdělávání, zdarma občerstvení a služby na pracovišti, podíl ve firmě apod.

JS: Pro lepší řízení týmu, a i jeho případnou lepší motivaci, bych uvítal větší pravomoci v ostatních regionech než jenom v Evropě, kde je moje hlavní působiště. Problémem většiny globálních firem je hlavně jejich regionální (lokální) řízení, které se mnohdy neshoduje s globálním pohledem. A jednotlivé regiony se nerady zbavují svých pravomocí ve prospěch globálních manažerů. Ale i to je předmětem interní diskuze, a i v tomto směru nastávají v naší firmě, dle mého názoru, pozitivní změny.

Považujete za důležitou kvalitu firemní kultury, jestli ctí správné hodnoty, se kterými se zaměstnanci snadno ztotožní? Jakého jste názoru, a teď se nebudeme o společnosti, ve které pracujete, ale je to myšleno obecně?

JS: Správná firemní kultura, zásady řízení, etické kodexy, rozvojové programy, neustálé zdokonalování firemních procesů apod. patří dnes ke standardu každé větší nadnárodní společnosti, pokud chce být úspěšná na trhu ale i pokud chce být považována za zajímavého zaměstnavatele.

7.4 Údaje o respondentech

Odpovědi na dotazník byly získány od 22 mužů (92 %) a 2 žen (8 %), jak je demonstrováno na následujícím grafu č. 1.

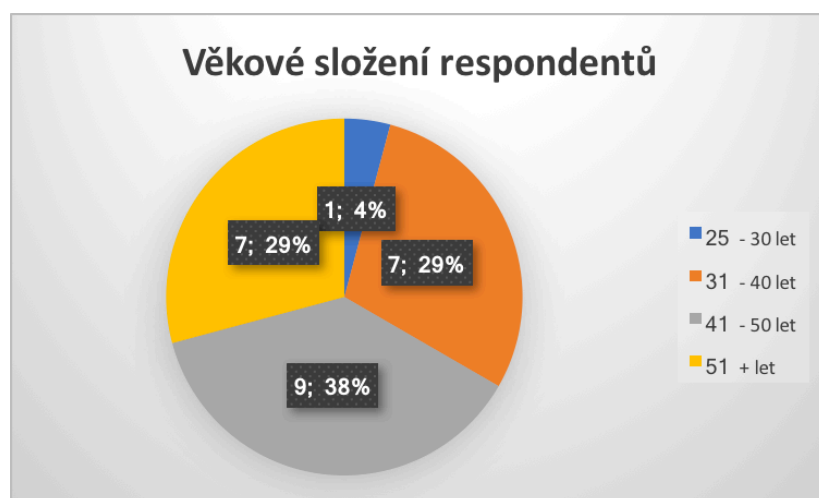
Graf č. 2 Složení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 2 zobrazuje věkové složení respondentů. Je patrné, že více jak třetina (9 osob, 38 %) z dotazovaných se nachází ve věkovém rozmezí 41 – 50 let. Ve věkovém rozmezí 31 – 40 let a 51 + let je shodně po 7 osobách (29 %). Pouze jeden z dotazovaných je mladší 31 let. Z toho vyplývá, že se jedná o starší a zkušenější multikulturní tým.

Graf č. 3 Věkové složení respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 3 znázorňuje délku působení respondentů ve společnosti TE Connectivity. Jak graf č. 3 ukazuje, tak 20 respondentů působí ve společnosti déle jak 10 let, a naopak zde není žádný respondent, který by ve společnosti nepůsobil minimálně 5 let. Z toho tedy vyplývá, že se jedná o velmi zkušený tým, který se navzájem dlouhá léta zná.

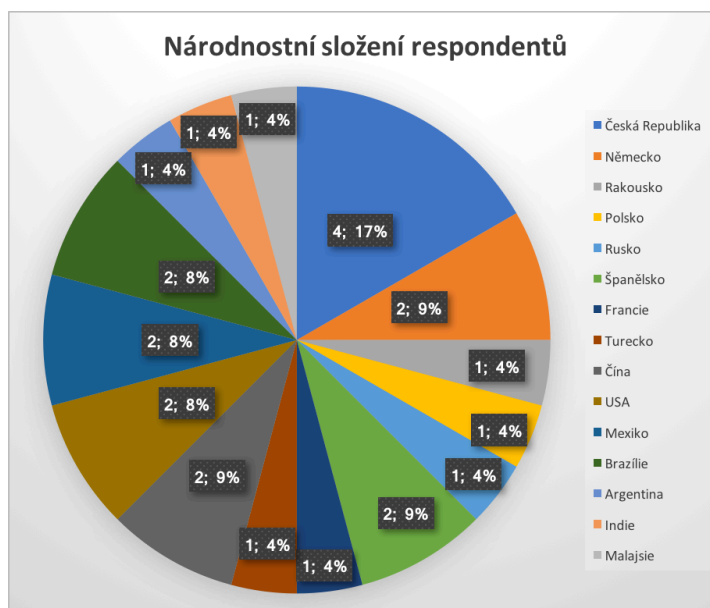
Graf č. 4 Složení respondentů dle délky působení ve společnosti TE Connectivity



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 4 znázorňuje složení respondentů dle národnosti. Z grafu lze vyčíst, že se jedná o velmi pestrý multikulturní tým složený z národnostních kultur celého světa. Nachází se zde zastoupení kultur z USA, Číny, Německa, Brazílie, Mexika a Španělska, kde jsou vždy dva členové dané země. Zkoumaný tým má největší zastoupení v České republice, a to čtyřmi členy, z důvodu, že vedoucím tohoto týmu je manažer z České Republiky. Dalšími kulturami jsou Rakousko, Polsko, Rusko, Francie, Turecko, Argentina, Indie a Malajsie. Tyto kultury mají v tomto multikulturním týmu zastoupení po jednom členu.

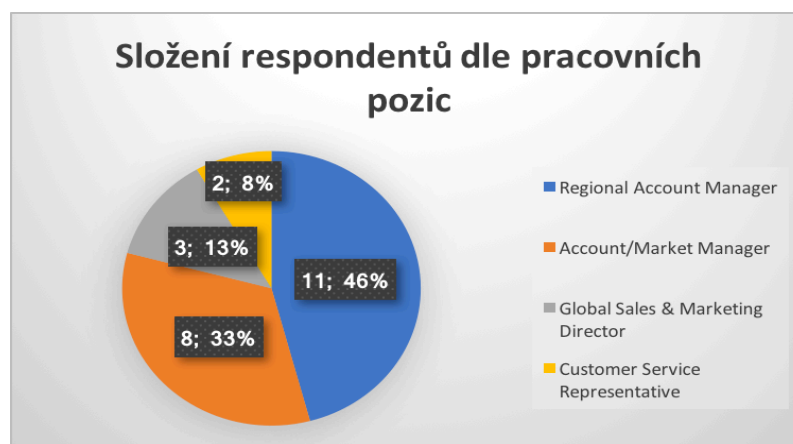
Graf č. 5 Národnostní složení respondentů



Zdroj: vlastní šetření

Pro každý dobře fungující multikulturní tým je důležité, aby měl správně rozdělené kompetence a tedy i své pracovní pozice. Z grafu č. 5 lze vyčíst, že tento tým je složen z pozic Regional Account Manager, který zde má zastoupení 11 členů (46 %). Dále se zde vyskytuje pozice Account/Market Manager, která je zde zastoupena 8 členy (33 %), 2 členy (8 %) jsou na pozici Customer Service Representative a 3 členy (13 %) na pozici Global Sales & Marketing Director, kteří mají na starosti jednotlivé oblasti, tedy první oblastí je Asie a Pacifik, druhou oblastí je Severní a Jižní Amerika a poslední oblastí je EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika), na kterou se reportuje vedoucí tohoto zkoumaného týmu, který zastupuje pozici Global Account Manager.

Graf č. 6 Složení respondentů dle pracovních pozic



Zdroj: vlastní šetření

7.5 Vyhodnocení výsledků

Pro následné vyhodnocení výsledků budu zpracovávat informace z rozhovoru s vedoucím zkoumaného týmu, který se odehrával ještě dříve, než byl dotazník rozeslán, aby bylo zajištěno více úhlů pohledu, a to jak z pozice členů týmu, tak i z pozice vedoucího daného týmu. Následně byl dotazník rozeslán mezi členy týmu a jejich výsledky budou následně vyhodnoceny a v poslední řadě tato vyhodnocená data budou předložena vedoucímu týmu pro dosažení okamžité reakce, co ho z výsledků šetření překvapilo, a co naopak ne. Po této reakci mohu lépe pochopit problematiku daného týmu a lépe navrhnout doporučení pro zlepšení práce zkoumaného multikulturního týmu.

7.6 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím týmu

S vedoucím týmu byl proveden rozhovor, díky kterému bylo zjištěno, že si vlastní multikulturní tým mohl vybrat pouze z části, a to pouze v oblasti EMEA (Europe, Middle East, Africa). V oblasti Asie a Pacifik a v oblasti Severní a Jižní Ameriky si své členy nemohl vybrat a byli mu přiřazeni do týmu. To už z počátku může být problematické v omezení kompetencí vedoucího.

Aby se mohl stát vedoucím týmu a následně i multikulturního týmu prošel různými tréninky a to například: „Leadership Foundational“, který spočívá v týdenním firemním tréninku zaměřeném na vedení týmu, řízení výkonosti, plánování rozvoje, motivaci apod. Dále prošel takzvaným „Matrix Organization“, neboli dvoudenním firemním tréninkem zaměřeným na řízení a vedení týmu v maticové organizační struktuře. V průběhu pracovní kariéry v této společnosti prošel dalšími různými tréninky, školeními zaměřenými na zlepšení jednotlivých manažerských dovedností, jako je vyjednávání, mentoring, coaching, Time management, asertivita atd.

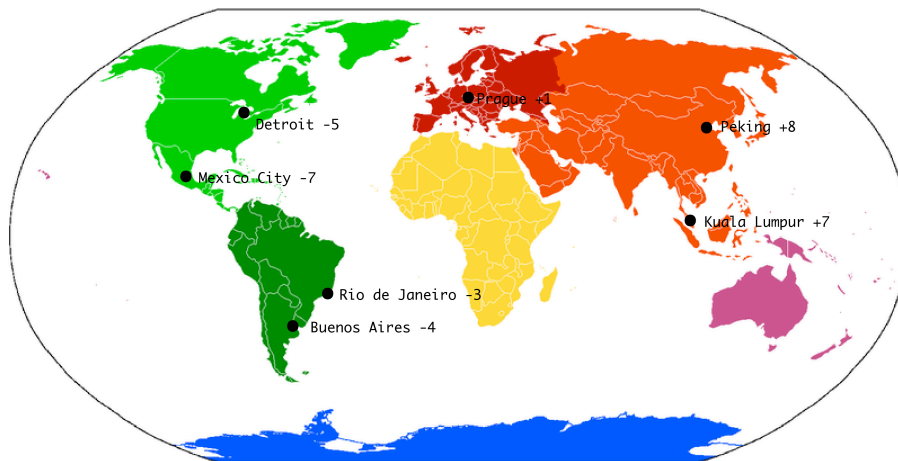
Dle mého názoru, společnost svého zaměstnance kvalitně připravila na vedení multikulturního týmu, pomocí výše uvedených tréninků získal dostatečnou znalost ohledně této problematiky, se kterou se setkává jako vedoucí multikulturního týmu.

Pro účel analýzy celkové spolupráce multikulturního týmu jsem potřeboval od vedoucího týmu zjistit způsoby, četnost a formu interní komunikace týmu. Z rozhovoru vyplývá, že se členy EMEA se osobně vidí zhruba jednou týdně, nejčastěji v Německu, Francii, Španělsku a Polsku. Bohužel s ostatními členy mimo Evropu se osobně setkává maximálně 2x do roka, což považuje za velkou slabinu daného týmu,

protože pro řešení problémů a kontroly plnění jednotlivých úkolů je potřeba častější osobní kontakt, obzvláště v oblasti jako je Čína, která má nejdynamičtěji se rozvíjející automobilový trh. Nejde pouze o kontakt se svým týmem, ale také o kontakt s jejich zákazníky. Z čehož vyplývá, že jejich nejčastějším komunikačním kanálem jsou e-maily, pravidelné telefonické hovory s jednotlivými členy. Pro skupinovou komunikaci používají převážně telekonference, popřípadě videokonference.

Mezi další slabiny multikulturního týmu řadí rozdílná časová pásma jednotlivých členů. Pro lepší názornost poslouží níže uvedený obrázek světových časových pásem oblastí, kde se nacházejí jednotliví členové týmu, kteří mají odlišná pásma.

Obrázek 3 Světová časová pásma



Zdroj: vlastní obrázek

Je to sice komplikace, s kterou se ale potýká každý globální manažer, ale dá se to řešit, jen to chce značnou časovou flexibilitu členů a převážně vedoucího týmu, kdy konference s čínskými kolegy probíhají většinou v ranních hodinách, s kolegy z Brazílie a Argentiny začínají jednání po obědě a s kolegy z USA až po třetí hodině odpoledne.

Problém také nastává v době, kdy je potřeba zorganizovat telekonferenci s celým globálním týmem, ale díky velké pracovitosti členů čínského týmu a jejich ochotě zúčastnit se telekonferencí i ve večerních hodinách, je možné v nutných případech uskutečnit hovor. To samé platí právě o vedoucím, který má často hovory v šest ráno nebo v deset večer. Jak zmiňuje, i to patří k jeho práci.

Práce s multikulturním týmem napříč celou zeměkoulí je značně komplikovaná, zvláště v případě, kdy nastane nějaký problém, který se musí řešit okamžitě, ale bohužel v dané oblasti mají noc a tím pádem nejsou k zastižení.

Vedoucího jsem se v rozhovoru dotazoval, jestli se setkává s odlišnými postoji a odlišným vnímáním úkolů jednotlivých členů, díky kterým je následně složité dojít ke společnému výsledku.

Podle očekávání z teoretické části této práce se praxí potvrdil tento problém, kde i v tomto týmu se projevuje podle pana JS rozdílná mentalita, kulturní rozdíly, místní zvyky ve flexibilitě a rozdílným přístupům k řešení úkolů. Proto uvádí, že pokud dostane nějaký úkol, který musí uplatnit ve všech regionech, tak v mnoha případech musí volit odlišný přístup a formu, kterou aplikuje při představení úkolu a strategie za účelem dosažení daného úkolu. Musí vždy brát na vědomí, že co je například samozřejmé pro kolegy z Německa, tak není až tak srozumitelné pro kolegy z Brazílie, a dokonce i nepřijatelné pro kolegy z Číny a naopak.

Další problém nejvíce shledává v oblasti Asie, kde musí zohlednit i vzájemné složité historické vazby mezi jednotlivými zeměmi jako například mezi Čínou, Japonskem a Jižní Koreou.

Za nejvíce složitou složku multikulturního týmu považuje komunikaci, vzhledem k rozdílným jazykovým dovednostem jednotlivých členů, odlišné mentalitě a odlišnému časovému pásmu. Ale jak zmiňuje, vždy se pokoušejí najít takové řešení, někdy i za ceny kompromisu, aby vyhověli jak firemní strategii, tak i regionálním zvyklostem.

Aby výsledky tohoto rozhovoru nebyly pouze negativní, tak jsem samozřejmě směřoval i otázky pozitivní a odpovědi se také dostavily pozitivní. Dotazoval jsem se, jestli vidí v multikulturním prostředí a týmu výhody a jaké.

Pan JS považuje za výhody multikulturního týmu specifičnost jednotlivých regionů, mezi které řadí názory, vlastnosti, postoje, které mnohdy pomáhají k řešení v jiném regionu a vedou k větší kreativitě a k větší pestrosti. Velmi si váží toho, že může vést a být součástí týmu složeného z 25 lidí z asi 18 různých zemí, a proto se také díky této práci dostane do destinací, které by jinak nenavštívil a může blíže poznat jejich kulturu.

Právě časté cestování za jednotlivými týmy po celé zeměkouli považuje za velice namáhavé a vysilující. JS tuto pozici vykonává už dlouhá léta, a jak sám říká „Létání je na začátku kariéry vždy zajímavé, ale pokud absolvujete každý rok zhruba 100 letů, tak už vás to, jak se říká, přestane trochu bavit“.

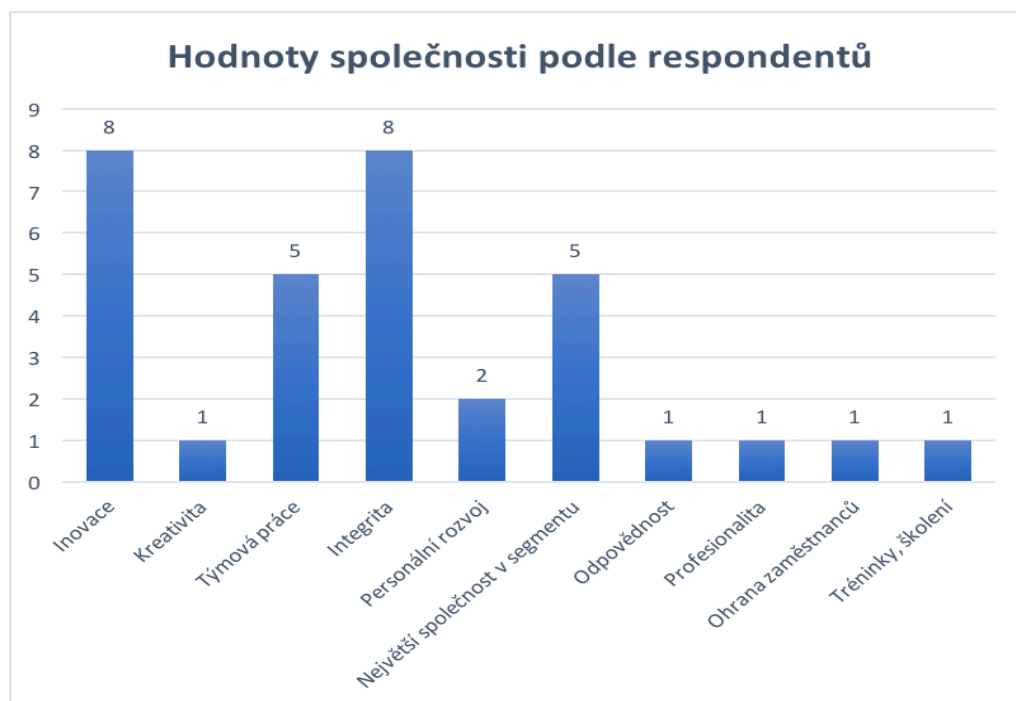
7.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hodnoty společnosti podle respondentů

Pro správně fungující společnost a tým je velice důležité, zda se zaměstnanci společnosti dostatečně ztotožní se základními hodnotami, které daná společnost ctí a prosazuje. Z grafu č. 6 je patrné, že členové zkoumaného týmu se nejvíce ztotožňují s hodnotami jako inovace, integrita, týmová práce a v poslední řadě s významností společnosti a jejího silného postavení v daném segmentu podnikání.

Hodnoty jako inovace, týmová práce a integrita jsou právě mezi hodnotami společnosti. Toto zjištění je velice důležité pro utvrzení se v tom, že zaměstnanci TE Connectivity jsou správně ztotožnění se společností a jsou si plně vědomi vize společnosti. Může to být také v důsledku toho, že 20 členů týmu z celkových 24 působí v této společnosti více než 10 let, a proto měli dostatek času na ztotožnění se s hodnotami firmy. Kdyby tomu tak nebylo, mohlo by dojít ke snížení spokojenosti a pracovitosti zaměstnanců, až by došlo ke špatné reprezentaci firmy před zákazníky. Díky správně zvolené organizační kultuře a správnému ztotožnění se zaměstnanců s ní, může firma disponovat konkurenční výhodou.

Graf č. 7 Hodnoty společnosti podle respondentů



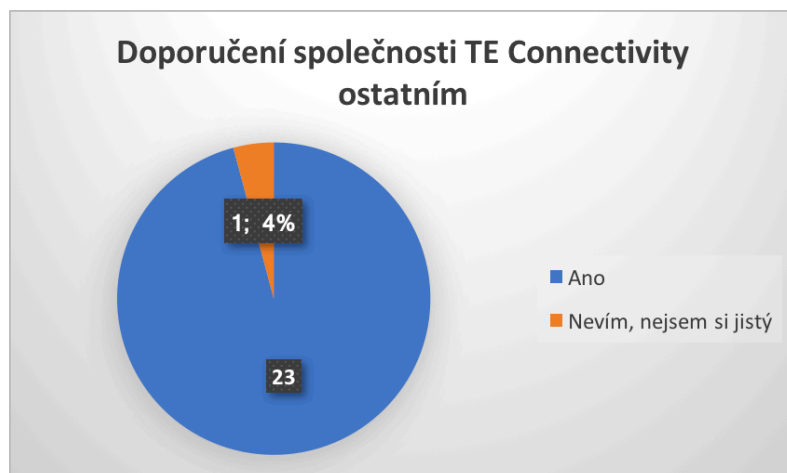
Zdroj: vlastní šetření

Doporučení společnosti TE Connectivity ostatním

Následující graf č. 7 není ničím překvapujícím, že kromě jednoho respondenta, který si není jistý, tak všichni ostatní by společnost TE Connectivity doporučili svým známým a jejich okolí. To znamená, že společnost má mezi zaměstnanci velmi pozitivní ohlasy a jsou hrdí, že mohou pracovat právě v této společnosti.

Tato skutečnost se značně projevuje na motivaci a výkonnosti zaměstnanců. Pokud by se tito zaměstnanci dostatečně neztotožnili se společností, tak by patrně nebyli spokojeni a tím pádem by nešířili dobré jméno společnosti, která tímto nabírá na atraktivnosti z pohledu nových talentů.

Graf č. 8 Doporučení společnosti TE Connectivity ostatním



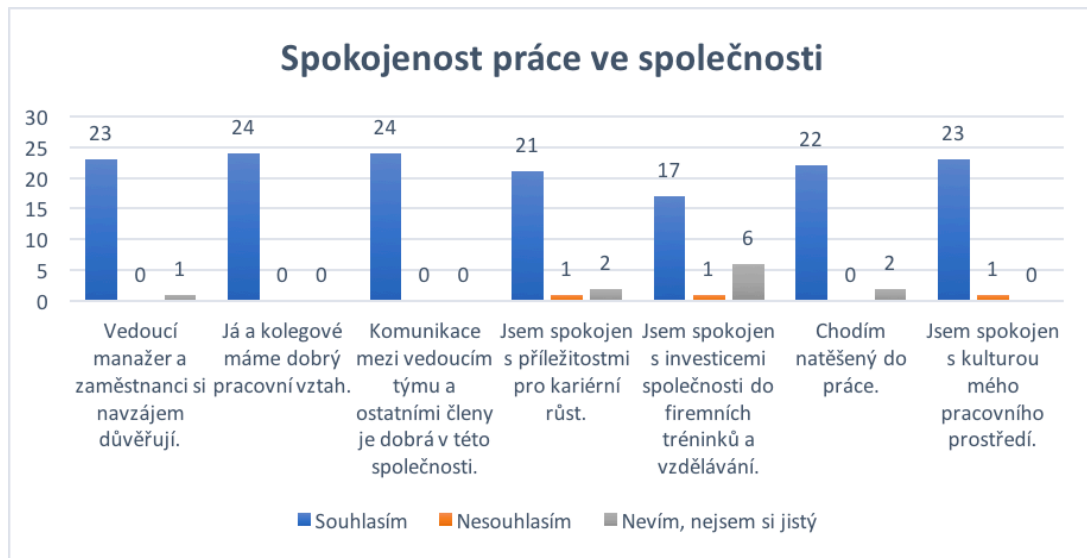
Zdroj: vlastní šetření

Spokojenost práce ve společnosti

V rámci dotazníkového šetření byli respondentům položeny následující otázky, které jsou znázorněny níže v grafu č. 8, tedy otázky na spokojenost práce ve společnosti TE Connectivity. U multikulturního týmu je velice důležitý vztah mezi zaměstanci a zároveň mezi zaměstnanci a vedoucím týmu. Z toho vyplývá celková spokojenost v pracovním prostředí.

Proto byly otázky pokládány právě na vztah s vedoucím, vztahy s kolegy, komunikaci mezi členy multikulturního týmu, zda jsou spokojeni s kulturou pracovního prostředí a zda chodí rádi do práce. Dále byly položeny otázky, zda jsou spokojeni s příležitostmi kariérního růstu a investicemi do firemních tréninků a vzdělávání. Respondenti odpovídali buď, že souhlasí, nesouhlasí nebo si nejsou jisti.

Graf č. 9 Spokojenost práce ve společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků vyplývá, že v oblasti komunikace s vedoucím a v oblasti vztahů s jednotlivými členy týmu jsou všichni spokojeni. Méně jistí si jsou u otázky ohledně spokojenosti s investicemi společnosti do firemních tréninků a vzdělávání, kde 17 respondentů je spokojeno, jeden respondent není a 6 respondentů si není jisto. To se nepatrně odráží i na otázce ohledně příležitostí kariérního růstu, kde právě tréninky a vzdělávání mohou respondenti pokládat za příležitost pro růst.

Benefit ve společnosti TE Connectivity

Pro spokojenost zaměstnanců a celkovou atraktivitu společnosti jakožto zaměstnavatele jsou důležité zaměstnanecké benefity, které firma nabízí svým zaměstnancům. Proto bylo zkoumáno, jaké firemní benefity považují za nejzajímavější. Tato otázka byla otevřená, tedy každý respondent mohl odpovědět podle svého uvážení. Někteří na tuto otázku neodpověděli. Bylo tedy zjištěno, že pro členy zkoumaného multikulturního týmu je nejzajímavějším benefitem 13. plat, neboli finanční ohodnocení. Takto odpovědělo 7 respondentů. Další 4 respondenti považují za nejzajímavější benefit plné zdravotní pojištění jak pro ně, tak i pro jejich rodinu. Stejný počet respondentů uvedlo, že příležitost kariérního růstu je pro ně nejlepším benefitem.

Dále byly uvedeny benefity jako placená dovolená, služební vůz, respekt a uznání a příspěvek na důchod, neboli 401k systém, který spočívá v tom, že firmy ukládají zaměstnanci určitý finanční obnos, nejčastěji procentuální výpočet z jejich

měsíčního platu a tím pádem jim firma přispívá na důchod. Tento benefit se objevuje převážně v západních zemích Evropy a ve Spojených státech amerických.

Tabulka 1 Nejzajímavější zaměstnanecký benefit ve společnosti TE Connectivity

Co považují za nejzajímavější zaměstnanecký benefit v jejich balíčku	Četnost
13. plat a finanční bonusy	7
Plné zdravotní pojištění pro zaměstnance a rodinu	4
Kariérní růst	4
Placená dovolená	2
Respekt a uznání	2
Služební vůz	1
Příspěvek na důchod (401k)	1

Zdroj: vlastní šetření

Tím, že se jedná o multikulturní tým ze Sales oddělení, tak není překvapujícím zjištěním, že právě zmíněný benefit finančních bonusů je považován za nejlepší benefit, jelikož se jejich finanční bonus odvíjí od míry splněných úkolů.

Je důležité zmínit, že se balík benefitů odvíjí podle doby strávené ve společnosti a podle pracovní pozice. Proto ne všichni mohou mít stejné benefity.

Extra benefity

Aby společnost mohla udržovat spokojenost zaměstnanců, nebo ji dokonce zvyšovat a více je motivovat, měla by zjistit, jaké benefity by si její zaměstnanci přáli, kdyby měli možnosti si je vybrat. Proto jsem takovou otázku položil a bylo zjištěno, že by si zaměstnanci týmu přáli benefit, který by zvyšoval kvalitu zdravotní péče a zabezpečoval kvalitnější pojištění.

Tabulka 2 Extra benefity

Jaký benefit by si vybrali, kdyby měli libovolný výběr	Četnost
Zlepšení zdravotní péče a pojištění	4
Týmové meetingy a vzájemná inspirace a vzájemné propojení	3
Luxusní zájezd pro 2 osoby/příspěvek na cestování	2
1 týden dovolené navíc	2
Penzijní plán	1
Sportovní balík pro rodinu	1
Možnosti získání akcií společnosti	1
Delší adaptace	1
Dlouhodobé školení zaměstnanců v zahraničí	1

Zdroj: vlastní šetření

Jak lze vyčíst z tabulky č. 2, tak možnost Zlepšení zdravotní péče a pojištění napsali 4 respondenti. Další tři respondenti uvedli, že by uvítali jako benefit častější konání týmových setkání, kde by se mohli navzájem inspirovat a vzájemně se propojit, aby mohli lépe spolupracovat a sebevzdělávat se. Výsledky této otázky napověděly, že by si ostatní respondenti přáli benefity jako týden dovolené navíc, více sportovních balíčků pro celou rodinu, luxusní zájezdy a podporu cestování, ale i získání akciového podílu ve firmě, nebo dlouhodobé školení v zahraničí.

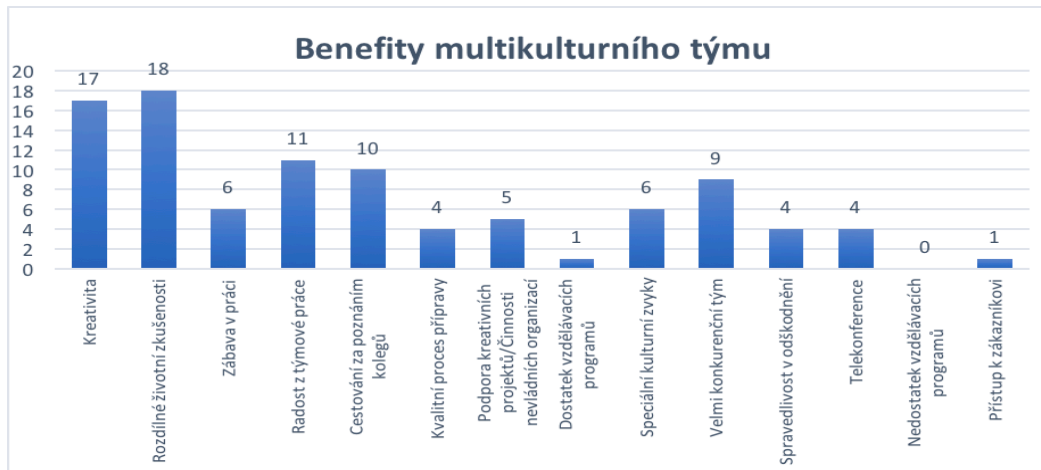
Právě například získání podílu ve společnosti může být značným motivátorem pro zvýšení efektivity práce, kdy je v zájmu zaměstnance, aby jeho akcie rostly, tedy také díky jeho dobře odvedené práci. To stejné se může říct i o možnosti zahraničních stáží, kdy vzniká příležitost nabýt vědomostí a zkušeností, které jsou užitečné pro kariérní růst. Díky tomu se zaměstnanec může více cítit platným pro firmu.

Benefity multikulturního týmu

V rámci dotazníkového šetření byl proveden průzkum spokojenosti a benefitů, ve kterém respondenti měli na výběr z nabídky a mohli zaškrtnout libovolný počet odpovědí a také doplnit jejich libovolný benefit. Jak lze vidět z grafu č. 9, tak nejčastěji za benefity multikulturního týmu považovali rozdílné životní zkušenosti, kreativitu, cestování za poznání ostatních kolegů, radost z týmové práce a velmi

konkurenční tým. Zde se četnost odpovědí pohybovala od 9–18. Nejvíce u rozdílů životních zkušeností (18 odpovědí) a kreativity (17 odpovědí).

Graf č. 10 Benefity multikulturního týmu



Zdroj: vlastní šetření

Právě získávání a sdílení pracovních a životních zkušeností, kdy navzájem poznají různé kultury a prostředí, které by nikdy nepoznali jako turisté, považují za největší přínos práce v multikulturním prostředí. Díky multikulturnímu prostředí a jiné mentalitě mohou také sdílet odlišné názory a nápady a společně je diskutovat, navzájem se obohacovat a následně dojít ke společnému závěru. S prací v multikulturním prostředí samozřejmě přichází také globální odpovědnost, a to někteří z nich považují také za výhody práce v daném prostředí.

Příležitosti multikulturního týmu

Samozřejmě, že práce v multikulturním týmu nepřináší pouze výhody, ale i komplikace. Proto bylo nutné zjistit, k jakým slabinám dochází v případě tohoto zkoumaného týmu.

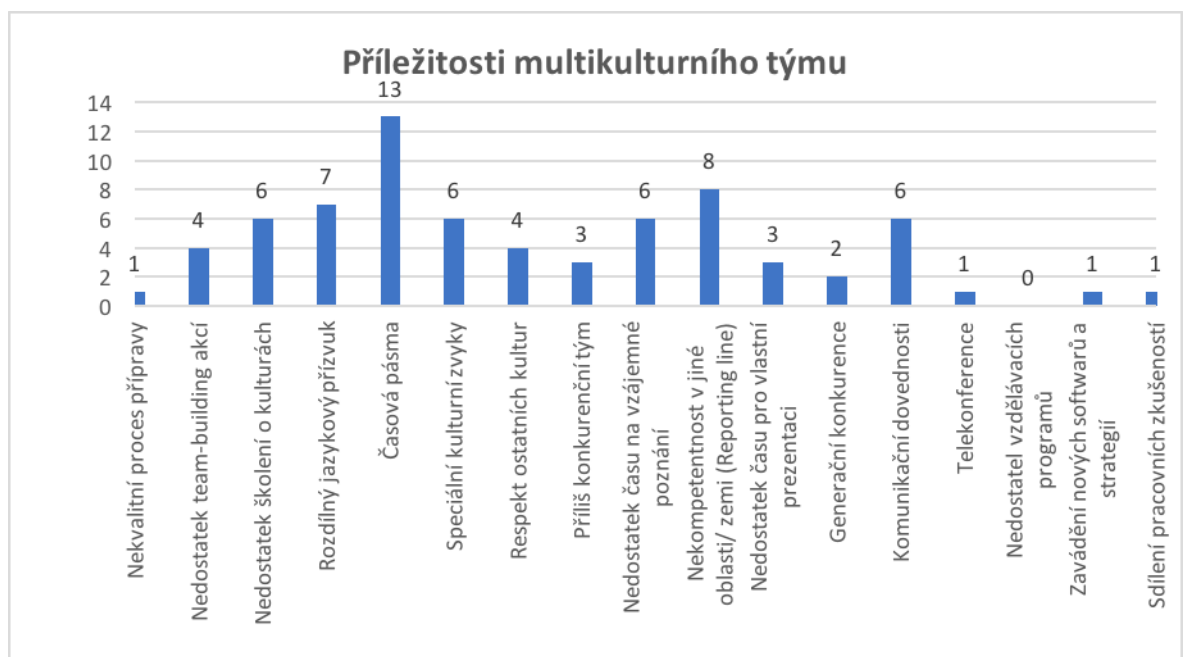
Graf č. 10 znázorňuje příležitosti, které pocítují samotní členové daného týmu. V některých případech mohu užívat termínu nevýhoda, ale v některých oblastech je nevhodné je nazývat nevýhodami, proto budu užívat i slovo příležitost. Respondenti u této otázky mohli označit více možností.

Nejčastější výpovědí je zde nevýhoda časových pásem (13 odpovědí), která jsou součástí kteréhokoliv multikulturního týmu. Je to zcela pochopitelné, protože se jedná o tým členů z jihovýchodní Asie, Evropy a Jižní a Severní Ameriky. Tím pádem

je třeba počítat s časovými rozdíly a přizpůsobit tomu vzájemnou komunikaci. To už bylo více popsáno u obrázku č. 3. Zde bych ale rád zmínil výpověď respondenta z Malajsie, který právě popisuje rozdílná časová pásma, kdy nastává vtipná situace, když díky 12 hodinovému rozdílu s kolegy z USA, vzbudíte tohoto kolegu ve 3 hodiny ráno a poznáte to na jeho ze začátku pomalejším vnímání a reagování na otázky, kdy je člověk ještě v hlubokém spánku. Mezi další nevýhody patří rozdílný jazykový přízvuk (7 odpovědí) a komunikační dovednosti (6 odpovědí), kdy občas dochází ke komunikačním bariérám a nedorozuměním v důsledku odlišného chápání významu slov a správného vyjádření svých myšlenek v anglickém jazyce.

Tyto problémy se vyskytují při telekonferencích, ale i v elektronické korespondenci a dochází tedy ke vzniku nedorozumění.

Graf č. 11 Příležitosti multikulturního týmu



Zdroj: vlastní šetření

Častou výzvou ke zvládnutí správného vedení multikulturního týmu je dostatečné vzájemné poznání (6 odpovědí) a s tím spojené i poznání jednotlivých kultur, tedy dostatek školení o kulturách. V tomto případě 6 respondentů uvedlo, že pociťují nedostatek školení o kulturách.

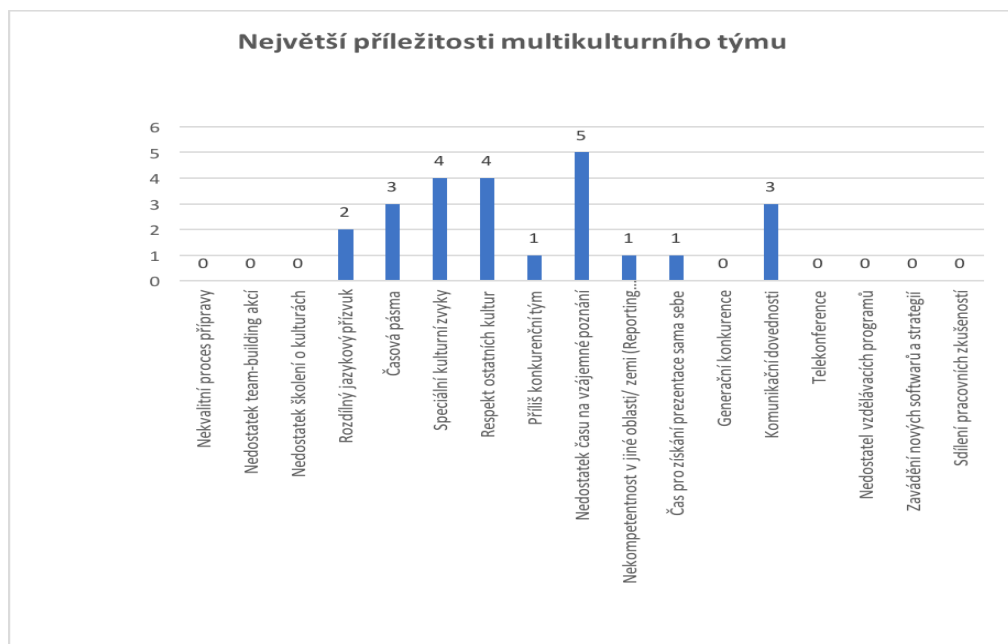
Proto pak může docházet k nedostatečnému respektování ostatních kultur (4 odpovědi). Například dle výpovědi člena týmu z Turecka to může nastávat u nerespektování muslimských zemí, které v době Ramadánu přes den nejedí, a tím pádem jsou méně efektivní v práci a v tomto období je to s nimi velice obtížné, ale je zapotřebí respektovat jejich odlišnost a jejich náboženství. K čemu naopak nedochází, dle převážné většiny, je generační konkurence v týmu.

V poslední řadě bylo 8krát zmíněno za slabinu daného týmu nekompetentnost v jiné oblasti/zemi neboli „Reporting line“.

Největší příležitosti multikulturního týmu

Aby bylo možné se hlouběji zaměřit na největší příležitosti zkoumaného týmu, tak jsem položil otázku „Co považují za největší příležitost multikulturního týmu“ a mohli vybrat pouze jednu možnost.

Graf č. 12 Největší příležitosti multikulturního týmu



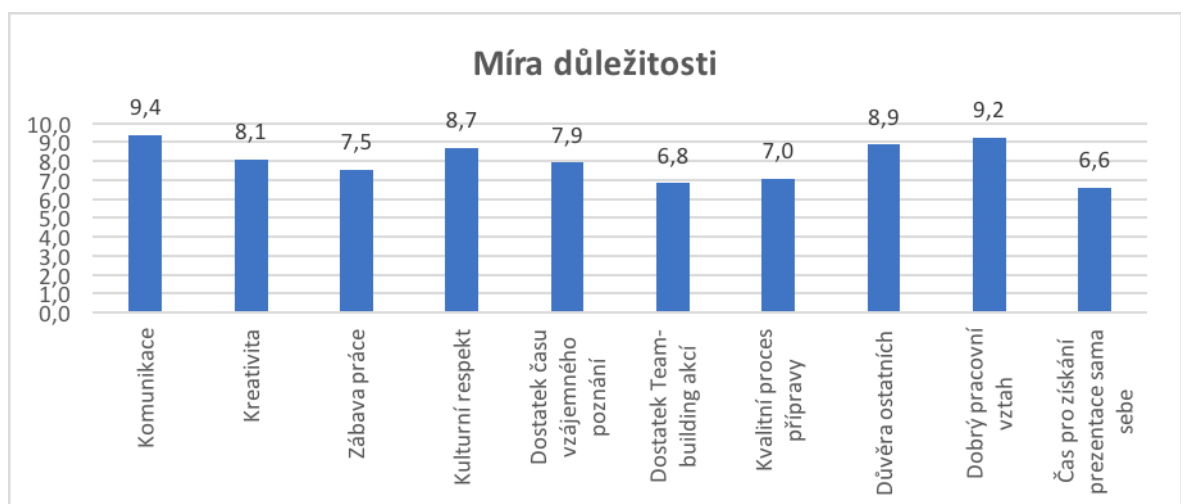
Zdroj: vlastní šetření

V rozmezí četnosti odpovědí 3 až 5 se vyskytovaly příležitosti jako nedostatek času na vzájemné poznání, respekt ostatních kultur, speciální kulturní zvyky, komunikační dovednosti a časová pásma. Z toho je patrné, že by se vedoucí týmu měl více zaměřit na problematiku komunikace, znalosti kultury a vzájemné poznání členů a zjistit, případné nedostatky a provést opatření ke zlepšení těchto problematik. V dobrovolné části dotazníku členové týmu odpovídali na otázku týkající se spolupráce v multikulturním týmu. Z uvedených odpovědí vyplývá, že často dochází právě ke komunikačním bariérám a nedorozuměním v důsledku špatného pochopení významu slova, nebo špatného překladu díky špatné znalosti anglického jazyka. Právě z důvodu špatného pochopení úkolů, někteří členové týmu plní jednotlivé úkoly jinak, než byly původně zadány.

Důležitost jednotlivých složek multikulturního týmu

Pro správný chod multikulturního týmu je důležité správné nastavení nejdůležitějších procesů a parametrů, které daný tým ovlivňují a podle míry důležitosti je seřadit a zaměřit se na ně. V dotazníkovém šetření respondenti vždy dané kategorie ohodnotili na stupnici od 1 do 10, kdy 10 znamenala nejvyšší míru důležitosti. Celkem bylo hodnoceno 10 hledisek. Z grafu č. 12 můžeme vysledovat, že mezi pěti nejvýznamnějšími hledisky byly komunikace (9,4), dobrý pracovní vztah (9,2), důvěra ostatních (8,9), dostatek času vzájemného poznání (8,9) a kulturní respekt (8,7).

Graf č. 13 Míra důležitosti



Zdroj: vlastní šetření

Tento graf vypovídá o tom, jak moc je pro tyto členy důležitá komunikace a kulturní znalost.

V tabulce č. 3 je důležitost daných odvětví znázorněna v procentech a sestupně seřazena, aby tabulka s výpověďmi byla více přehledná.

Tabulka 3 Tabulka důležitosti v procentech

Míra důležitosti	Procenta důležitosti
Komunikace	94%
Dobrý pracovní vztah	92%
Důvěra ostatních	89%
Dostatek času vzájemného poznání	89%
Kulturní respekt	87%
Kreativita	81%
Zábava práce	75%
Kvalitní proces přípravy	70%
Dostatek Team-buildingů	68%
Čas pro získání prezentace sama sebe	66%

Zdroj: vlastní šetření

Návrhy respondentů na zlepšení

Abych lépe zjistil, jak by samotní respondenti zlepšili funkčnost jejich týmu, kdyby měli možnost, tak byla použita otevřená otázka, na kterou se mohli libovolně vyjádřit a zveřejnit svůj názor. V tabulce č. 4 se na prvním místě návrhů objevuje návrh na zlepšení komunikačních dovedností a celkové komunikace napříč organizační strukturou.

Tabulka 4 Návrhy respondentů na zlepšení

Co by zlepšili, kdyby měli šanci	Četnost
Komunikační dovednosti a celková komunikace napříč organizační strukturou společnosti	8
Kvalitnější multikulturní znalosti/trénink	5
Lepší poznání se navzájem s týmem	3
Respekt ostatních kolegů mimo centrálu a respektování jejich názorů.	2
Lepší prostředí na pracovišti	2
Méně byrokracie a IT systémů	2
Větší spolupráce globálního týmu	1
Rychlejší rozhodování	1
Vybudování jasné organizační struktury (jasné kompetence a odpovědnost)	1

Zdroj: vlastní šetření

Tato odpověď se celkem objevila u 8 respondentů. Na dalším místě s celkovým počtem četnosti 5 se umístil návrh kvalitnějšího multikulturního tréninku. Na třetím místě byl zmíněn návrh zlepšení poznání se navzájem s týmem. Tento návrh byl uveden celkem 3krát.

Za zmínku stojí uvést i návrhy jako například snížení byrokracie a IT systémů, rychlejší rozhodování, vybudování jasné organizační struktury a vymezení jasných kompetencí. Jak jsem se dozvěděl z dobrovolných otázek, tak dochází k neshodám spolupráce, kdy se například členové týmu z Číny nebo USA nereportují přímo na vedoucího týmu, ale na svůj regionální management. Z toho vyplývá, že si mohou v podstatě dělat, co chtějí a zajímat se pouze o jejich oblast. Tento fakt samozřejmě zhoršuje týmovou práci a spokojenost napříč celého týmu.

Silné a slabé stránky jednotlivých oblastí

V následující tabulce jsou jednotlivé země rozděleny do oblastí a jsou jednotlivě popsány jejich silné a slabé stránky, které jsou sestaveny z výpovědí respondentů. Tato otázka a následná tabulka byly zařazeny do dotazníkového šetření z důvodu lepšího poznání jednotlivých kultur. Pro lepší přehlednost byly tyto informace rozděleny na silné a slabé stránky.

Tabulka 5 Silné a slabé stránky jednotlivých oblastí

Oblasti	Silné stránky	Slabé stránky
Západní Evropa	inovativnost, smysl pro detail, pracovitost, otevřená mysl, kreativita	nízká flexibilita, vytrvalost, znalost ostatních jazyků
Východní Evropa	organizační schopnost, kreativita, vlastenectví, vytrvalost	nerespektování pravidel, nízká disciplína, korupce, nedbalost, předsudky
Severní Amerika	pracovitost, široký záběr pohledu, různorodost	tolerance, spousta jiných možností
Jižní Amerika	týmová práce, vytrvalost, improvizace, inovace	organizace, respektování jiného názoru, znalost ostatních, přizpůsobení
Jihovýchodní Asie	spolupráce, pracovitost, vytrvalost	ostýchavost, konzervativnost, neschopnost odmítnutí, brán za oblast státu třetího světa

Zdroj: vlastní šetření

Aby se předešlo případným konfliktům mezi kulturami, je zapotřebí vědět, co je v dané oblasti považováno za urážlivé nebo nevhodné chování. Proto jsem tuto otázku položil respondentům. Všude se vyskytovaly pojmy jako lhaní, šikana na pracovišti, nedůvěra, pomluvy, nedostatečná etiketa a respekt ostatních lidí, ať už se jedná o rozdílné generace, pohlaví nebo národnosti. Rád bych vypíchnul jednu velmi zajímavou výpověď, která pochází od člena týmu z Číny, kdy uvádí, že pro jejich národ je urážlivá takzvaná „řeč peněz“, kdy ještě nedávno jejich národ nikdo nerespektoval, ale s přibývajícím ekonomickým vlivem, silou a rozšiřujícími se možnostmi obchodu na území Číny je Čína pro ostatní lidi zajímavá a respektují ji, ale zapomínají na obyvatele této země, které stále jako jednotlivce nerespektují. Další zajímavou výpovědí je výpověď Španěla, který považuje za nevhodné a urážlivé neochotu spolupracovat a komunikovat mezi kolegy.

Je tedy velice podstatné, aby členové multikulturního týmu respektovali ostatní a dostatečně se navzájem znali a nedocházelo k nevhodným a nepříjemným situacím.

Někdy ale může docházet k úsměvným situacím, kdy jeden z respondentů uvedl historku z pracovní večeře, kdy si chtěli připít a říct „na zdraví“ v jednotlivých jazycích. Zjistili, že slovo v jednom jazyce znamenalo právě „na zdraví“ a v druhém mělo sexuální význam a když se začali smát, tak bylo vysvětleno proč a všechny to pobavilo. I takto může dojít k nedorozumění.

Mezi další velmi zajímavou historiku a příklad odlišnosti kultur vypovídá příběh argentinského člena týmu, kde je u nich zvykem, že muž při představení políbí ženu na tvář, ale nepodávají si ruku. Vtipná chvíle nastala, kdy toto provedl při pracovní návštěvě v USA, tak ostatní se zarazili a nevěděli, co se děje a naopak každý, který k nim přijede do Argentiny na návštěvu a setká se s touto zkušeností, tak ztuhne a neví, co si má myslet a musí mu to být následně vysvětleno.

Znalost místních zvyklostí může mít i výhody. Je tomu tak například v Japonsku, když oslovíte v e-mailu Japonce „San“ hned po jménu, tak se vám dostaví okamžitá odpověď, jelikož v Japonsku je to bráno jako lichotka.

7.8 Shrnutí výsledků výzkumu

Výsledkem tohoto výzkumu je zjištění, že zkoumaný multikulturní tým je složen ze členů, kteří působí ve firmě déle jak 5 let, a to dokonce většina déle než 10 let, proto jsou všichni jasně seznámení a ztotožnění s hodnotami a strategiemi společnosti. Tým je složen z 18-ti odlišných národností celého světa převážně ve věkovém

rozmezí 31 - 51+ let a v silném nepoměru pohlaví, kdy ve 24 členném týmu se nacházejí pouze 2 ženy.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjištění rizik a postupu vedení multikulturního týmu v dané společnosti. Bylo zjištěno, že zkoumaný tým mezi sebou spolupracuje převážně pomocí e-mailů, telekonferencí, telefonických hovorů a pravidelných meetingů. Ne však vždy jako celý tým. S každou oblastí je vedoucí tohoto týmu jinak pravidelně v kontaktu, jak osobním, tak přes komunikační kanály. Na každou oblast musí aplikovat odlišný způsob vedení týmu, tak aby vyhověl zvyklostem dané oblasti.

Co se týče rizik, tak i ve zkoumaném týmu se objevila rizika multikulturního prostředí, a to v podobě komunikace a dostatečné znalosti odlišných kultur. I když jsou zaměstnanci spokojeni s působením ve společnosti, což dokazuje i stálost a délka působení zaměstnanců v této společnosti, tak právě v důsledku rizik multikulturního prostředí, která vznikají nedokonalou komunikací, vznikem komunikačních bariér a nedostatečnou znalostí ostatních členů, může docházet k nespokojenosti zaměstnanců a poklesu jejich pracovního výkonu. Dále bylo zjištěno, že je ve firmě ne úplně vhodně nastavena organizační struktura a rozdělení kompetencí, kdy dochází ke slabému vlivu vedoucího týmu na jednotlivé oblasti. V důsledku toho může docházet k nedostatečné kontrole a k hůře odvedené práci celého týmu jako celku. To úzce souvisí s některými byrokratickými procesy ve společnosti, které by bylo vhodné omezit. Ta má také vliv na neustále změny a úpravy IT systémů a různých strategií, díky kterým dochází ke zpomalování a snížení efektivity práce zaměstnanců.

7.9 Navrhované změny

Jako případné změny, které bych společnosti navrhnul, jsou zdokonalení komunikačních dovedností pomocí tréninků, které budou zaměřeny na jazykovou dovednost, tedy znalost anglického jazyka. Dbal bych na jasně stanovenou úroveň znalosti anglického jazyka, jak v písemné podobě, tak i v komunikační podobě, kde by se přikládal důraz na přízvuk a správnou výslovnost, aby se předešlo komplikacím v podobě nedorozumění v důsledku špatného pochopení významu slova v anglickém jazyce, nebo v důsledku omezené schopnosti správně vyjádřit v anglickém jazyce svůj názor.

Dále bych rád doporučil, více se zaměřit na znalost jednotlivých kultur, které se vyskytují v daném týmu, a to pomocí propracovaných tréninků nebo team-building akcí, za účasti všech členů týmu, kteří by se navzájem lépe poznali a mohli by si předat užitečné informace o jejich kulturách, prodiskutovat jednotlivé nesrovnalosti, které mohou zapříčinit nedorozumění nebo konflikty. Velmi efektivní by bylo tyto vzdělávací a poznávací akce pořádat mimo pracovní prostředí, kde lze vytvořit uvolněnější a přátelštější atmosféru.

Dalším doporučením pro změnu, nebo úpravu by byla otázka ohledně zaměstnaneckých benefitů. Více bych se zaměřil na poskytování benefitů, které uspokojí potřeby bezpečí, které jsou podle Maslowovy pyramidy potřeb na druhém nejpodstatnějším místě spokojenosti. Mám tím na mysli lepší zdravotní péči, lepší pojištění, nejen pro zaměstnance, ale i pro jeho rodinu, popřípadě příspěvek na důchodové spoření. Dále bych se zamyslel, jestli by nešlo navrhnout vyššímu managementu poskytování možnosti získání akciového podílu ve společnosti, kdy by se docílilo vyšší motivace zaměstnance. Tím, že se jedná o tým z obchodního oddělení, tak by tato forma benefitu mohla být pro členy týmu velice zajímavá. Mezi další zajímavé benefity by firma mohla zařadit dlouhodobé vzdělávací programy v zahraničí, které jsou značným přínosem pro zaměstnance, co se týče nabytí zkušeností v cizím prostředí a rozšíření vědomostí a veškerých znalostí, ale také to velice motivuje z důvodu pocitu důležitosti a možnosti kariérního růstu.

Dále pro zlepšení vedení multikulturního týmu je zapotřebí získat vyšší míru kompetencí na jednotlivých územích, aby se členi týmu přímo zodpovídali svému vedoucímu, a nikoliv pouze jen v regionu. Protože takto může docházet k nadřazenosti jednotlivých oblastí a nízkému zájmu celkového výsledku týmu v globálním měřítku. Tuto problematiku by mohla vyřešit změna organizační struktury společnosti platné pro firemní globální týmy.

7.10 Zpětná reakce předloženého návrhu změn

Se zájmem jsem si přečetl odpovědi mých kolegů na Vámi zaslaný dotazník a Vámi navrhované změny. Některé odpovědi byly opravdu zajímavé a inspirující pro moji budoucí práci s týmem. Naopak některé odpovědi mne nepřekvapily, protože korespondují i s mými názory.

Jednotlivé navrhované změny bych hodnotil pozitivně, i když některé z nich jsou asi pro hlubší analýzu uvnitř firmy, a tudíž mohou být potencionálně realizovány pouze v delším časovém horizontu.

Jednoznačně musím souhlasit s požadavkem na zlepšení komunikačních dovedností, týkajících se kvality znalosti anglického jazyka. Toto se týká hlavně kolegů v Asii, ale bohužel i některých kolegů v Evropě. I když určitá znalost angličtiny je základním požadavkem při výběru nových firemních zaměstnanců, stále někteří kolegové nedosahují dostatečné komunikační úrovně pro efektivní práci v multikulturním týmu.

K navrhovanému lepšímu vzájemnému poznání jednotlivých kultur velmi efektivně pomáhají společné meetingy, kde se společně setkávají jednotliví členové týmu a tímto se mohou lépe poznat a vzájemně si vysvětlit nebo objasnit rozdíly mezi jednotlivými kulturami. Mým plánem do budoucna je organizovat minimálně jednou za dva roky globální meeting celého mého týmu. Samozřejmě organizace takového globálního meetingu za účasti minimálně 20 členů ze čtyř různých regionů s sebou nese značné finanční náklady, které nejsou vždy akceptovány nejvyšším managementem firmy.

Otázka firemních benefitů je velmi diskutovaný bod uvnitř firmy. Historicky jsou v každém regionu, ale i uvnitř jednotlivého regionu, platné rozdílné benefity. Jak i z jednotlivých odpovědí vyplývá, co je zajímavé jako benefit pro jednoho, nemusí být nutně zajímavé pro druhého. Ale na takových benefitech, jako je penzijní pojištění zdravotní pojištění pro celou rodinu nebo možnost dalšího vzdělávání, se shoduje asi většina zaměstnanců firmy. Benefit formou zaměstnaneckých akcií je v naší firmě nabízen až od určité pracovní pozice.

Pro mne, a hlavně pro vyšší efektivitu mojí práce s týmem a plnění zadaných úkolů, je nejdůležitější poslední navrhovaná změna, a to přímý „reporting“ jednotlivých členů mého týmu přímo na mne a nikoliv pouze „dotted line report“. Jedná se hlavně o kolegy mimo region EMEA, kteří se reportují přímo na jejich regionální management. Ale jak jsem již uvedl v rozhovoru, toto je problém každé global matrix organizační struktury. Nicméně tuto navrhovanou změnu bych uvítal.

Celkově považuji výsledky dotazníku a navrhované změny jako zajímavé a podmíněné pro další moji práci. Jsem rád, že jsem se mohl společně s mým týmem tohoto výzkumu zúčastnit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit rizika a postupy při vedení multikulturního týmu ve společnosti TE Connectivity – Automotive Division a následně vytvořit doporučení, jak lidi lépe řídit a motivovat tak, aby neodcházeli a podávali nejlepší výkon.

K dosažení předem stanovených cílů bylo nejprve v teoretické části práce, na základě odborné literatury, popsáno řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí, jednotlivé kultury, organizační struktura v mezinárodní společnosti, komunikace v multikulturním prostředí, výhody a nevýhody multikulturního prostředí a v poslední řadě externí trendy, které mají vliv na multikulturní tým. Pro přiblížení daných kapitol jsem se snažil do teoretické části zapojit zajímavé informace z praxe, týkající se nejžádanějších a nejúspěšnějších společností.

V praktické části byly stanoveny výzkumné otázky a metodologie této části práce, poté byla stručně popsána společnost TE Connectivity. Následně byl proveden rozhovor s vedoucím zkoumaného multikulturního týmu a provedeno dotazníkové šetření s ostatními členy týmu. Na základě rozhovoru a dotazníkového šetření byly vyhodnoceny kladné a záporné stránky multikulturního týmu a zjištěny příležitosti pro zlepšení fungování zkoumaného týmu. Poslední část se zabývala porovnáním výsledků šetření vedoucího a ostatních členů a poté navržena doporučení pro zlepšení vedení a fungování multikulturního týmu. Výzkumné otázky byly zodpovězeny a následně byl předložen návrh na změny vedoucímu týmu, který se vyjádřil k mému předloženému návrhu. Doporučeno bylo zvýšení kvality a znalosti anglického jazyka, zaměření se na znalosti jednotlivých kultur pomocí team-building akcí. Dále bylo navrženo, aby byl kladen důraz na motivaci zaměstnanců pomocí zajímavých zaměstnaneckých benefitů a v poslední řadě byla navržena změna organizační struktury společnosti platné pro firemní globální týmy.

Z odpovědi vedoucího lze usuzovat, že cíle této práce byly dosaženy. Vedoucí týmu se k navrhovaným změnám vyjádřil kladně a uvítal přínos této bakalářské práce.

Dle mého názoru jsem naplnil zadání práce a bylo dosaženo v ní vytyčených cílů. Přínosem této práce bylo vytvoření návrhu, jak zlepšit řízení mezinárodního týmu a uplatnění nejvhodnějších metod pro multikulturní tým z oddělení Sales společnosti TE Connectivity – Automotive Division.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). Manažerská psychologie a sociologie (1. vyd.). Praha: Management Press.
2. COX, Taylor H. a BLAKE Stacy. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive* [online]. 1991, roč. 5, č. 3 [cit. 2017-03-27]. Dostupný z: <http://www.jstor.org/stable/4165021?seq=3>.
3. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-x.
4. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE Gert Jan. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70- 2.
5. HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. vyd. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 s. ISBN 0-8039- 7323-1.
6. KOHLS, L. R.; K NIGHT, J. M. Developing intercultural awareness: a cross-cultural training handbook. 2.edition, London : Nicholas Brealey Publishing. 1994. 194 s. ISBN 1-877864-13-7
7. KONRAD, Alison M, Pushkala PRASAD a Judith K PRINGLE. The handbook of workplace diversity. 1.vyd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2006, ISBN 07-619-4422-2.
8. LODEN, Marilyn a Judy B ROSENER. Workforce America!: managing employee diversity as a vital resource. Homewood, Ill.: Business One Irwin, c1991, xviii, 250 p. ISBN 15-562-3386-8.
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
10. LUTHANS, Fred a DOH Jonathan P. International management: culture, strategy, and behavior. 7. vyd. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2009, 619 p. ISBN 00-733-8119-5.
11. MEYER, Erin. The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business. ISBN 978-1-61039-259-4.
12. MIKULÁŠTIK, I. Komunikační dovednosti v praxi - 2.doplněné a přepracované vydání. . Praha: Grada Publisher, 2010. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
13. MIKULÁŠTIK, I. Komunikační dovednosti v praxi - 2.doplněné a přepracované vydání. . Praha: Grada Publisher, 2010.
14. Milan, ZELINSKY, Bohuslav. Manažerská etika III... inspirace pro 21.století. Praha : Economia, 2002, s. 25-48. ISBN 80-85378-19-1.
15. Nový, Ivan - Schroll-Machl, Sylvia. Spolupráce přes hranice kultur. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121- 6. s.

16. Nový, Ivan a kol. Interkulturální management: lidé, kultura a management. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
17. NYE, Joseph S. a Robert O. KEOHANE. Power and interdependence. 3rd ed. New York: Longman, 2001. ISBN 0-321-04857-1.
18. ROSINSKI, Philippe. Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
19. Springer Science + Business Media B. V., 2008, s. 16 [cit. 2017-03-19]. ISBN 978-1-4020-6956-7. Dostupné z: <http://download.e-bookshelf.de/download/0000/0046/19/L-G-0000004619-0002369079.pdf>
20. ŠRONĚK, Ivan. Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
21. TROMPENAARS, F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: The Economist Book, 1993. ISBN 0-85058-428-0
22. VEBER, J. Úvahy nad etikou ve světle globalizace. In: BLÁHA, Jiří, NEJEZCHLEBA, Milan, ZELINSKY, Bohuslav. Manažerská etika III... inspirace pro 21. století. Praha: Economia, 2002, s. 25-48. ISBN 80-85378-19-1.

Internet zdroje:

23. BIELIKOVÁ, A: Etika, Podnikova identita a globalizácia, In Globalizace a jej sociálnoekonomické dosledky, Oktober 4-5, 2011 [online]. Žilinská univerzita: Fakulta prevádzky, dopravy a spojov, 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupný z WWW: <http://ke.uniza.sk/assets/KONFERENCIA/ZbornikprispievkovGlobalizacia2011.pdf> > .
24. Business Collective: 4 Best Strategies for Managing a Multicultural Team, 2017. Business Collective [online]. USA: BusinessCollective [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://businesscollective.com/4-best-strategies-for-managing-a-multicultural-team/>
25. DiversityInc: No. 1 | Kaiser Permanente | DiversityInc Top 50, 2017. DiversityInc [online]. USA: DiversityInc [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.diversityinc.com/kaiser-permanente/>
26. DiversityInc: No. 3 | EY | DiversityInc Top 50, 2017. DiversityInc [online]. USA: DiversityInc [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.diversityinc.com/ey/>
27. DiversityInc: No. 7 | MasterCard | DiversityInc Top 50, 2017. DiversityInc [online]. USA: DiversityInc [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.diversityinc.com/mastercard/>
28. DiversityInc: No. 8 | Johnson & Johnson | DiversityInc Top 50, 2017. DiversityInc [online]. USA: DiversityInc [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <http://www.diversityinc.com/johnson-johnson/>
29. DiversityInc: TOP 50 COMPANIES FOR DIVERSITY, 2017. DiversityInc [online]. USA: DiversityInc [cit. 2017-04-14]. Dostupné z:

<http://www.diversityinc.com/the-diversityinc-top-50-companies-for-diversity-2016/>

30. Espenson Alex: 5 Companies doing corporate social responsibility right, 2014. Business 2 community [online]. USA: Business 2 community [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.business2community.com/social-business/5-companies-corporate-social-responsibility-right-0951534#LI0vBvJ4Scxb0bc3.97>
31. Fast Company: 5 Essentials To Managing Multicultural Teams, 2016. Fast Company [online]. Mansueto Ventures LLC: Fast Company & [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/3058037/5-essentials-to-managing-multicultural-teams>
32. Forbes: 13 společností, které v Americe nabízejí ty nejlepší zaměstnanecké výhody, 2015. Forbes [online]. USA: MediaRey [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/13-spolecnosti-ktere-v-americe-nabizeji-ty-nejlepsi-zamestnanecke-vyhody/>
33. Great place to work: Google Inc. Great place to work [online]. USA: Great place to work Institute, 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: http://reviews.greatplacetowork.com/google-inc?utm_source=fortune&utm_medium=referral&utm_content=reviews-link&utm_campaign=2017-fortune100-list
34. HOFSTEDE, Geert. National Culture: Dimensions of national culture. In: Geert Hofstede [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
35. KEIL, Marion a spol., 2007. Diversity Management Vzdělávací manuál [online]. Berlin: International Society for Diversity Management e.V [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>
36. KRSTANOV, Zdravko, 2017. 8 fantastických zaměstnaneckých benefitů, které na vás čekají v Googlu, Facebooku nebo v Airbnb. In: Monty Rich [online]. Praha: Montyrich Group [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.montyrich.cz/novinky/lifestyle/3267-8-fantastickych-zamestnaneckych-benefitu-ktere-na-vas-cekaji-v-googlu-facebooku-nebo-v-airbnb>
37. KUČEROVÁ, J. Vedení multikulturních týmu [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/organizace-a-rizeni-zamestnancu/vyklady/vedeni-multikulturnich-tymu.html> >
38. NCBI: The Workings of a Multicultural Research Team. NCBI [online]. Bethesda MD: National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine, 2013 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3809833/>
39. PubMed Central®: The Workings of a Multicultural Research Team, 2012. PubMed Central® [online]. Maryland, USA: U.S. National Library of Medicine [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3809833/>

40. TIRMIZI, S. Aqeel a Claire B. HALVERSON. Effective Multicultural Teams: Theory and Practice [online]. 3. School for International Training, Brattleboro, USA:

41. TE Connectivity: Corporate Responsibility Report, 2015. TE Connectivity [online]. USA: TE Connectivity [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://www.te.com/content/dam/te-com/documents/about-te/corporate-responsibility/global/TE_CRReport2015_FINAL.PDF

Seznam obrázků

Obrázek 1 Dynamika interkulturních situací	28
Obrázek 2: Cesta ke společnému úspěchu	34
Obrázek 3 Světová časová pásma	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejzajímavější zaměstnanecký benefit ve společnosti	58
Tabulka 2 Extra benefity	59
Tabulka 3 Tabulka důležitosti v procentech	64
Tabulka 4 Návrhy respondentů na zlepšení	64
Tabulka 5 Silné a slabé stránky jednotlivých oblastí	65

Seznam grafů

Graf č. 1 Kulturní dimenze společnosti IBM podle G. Hofstede	20
Graf č. 2 Složení respondentů podle pohlaví	48
Graf č. 3 Věkové složení respondentů	48

Graf č. 4 Složení respondentů dle délky působení ve společnosti	49
Graf č. 5 Národnostní složení respondentů	50
Graf č. 6 Složení respondentů dle pracovních pozic	50
Graf č. 7 Hodnoty společnosti podle respondentů	55
Graf č. 8 Doporučení společnosti TE Connectivity ostatním	56
Graf č. 9 Spokojenost práce ve společnosti	57
Graf č. 10 Benefity multikulturního týmu	60
Graf č. 11 Příležitosti multikulturního týmu	61
Graf č. 12 Největší příležitosti multikulturního týmu	62
Graf č. 13 Míra důležitosti	63

Seznam příloh

10. 4. 2017

Multicultural Survey

Multicultural Survey

This is a survey for my Bachelor thesis at the Czech Technical University. This survey is fully anonymous and the results will not affect any part of your career. The purpose of this survey is truly academic.

* required field

*Povinné pole

1. What is your gender? *

Označte jen jednu elipsu.

- Male
 Female

2. What country are you from? *

3. What is your age? *

Označte jen jednu elipsu.

- 25 - 30 years
 31 - 40 years
 41 - 50 years
 51 + years

4. How long have you been a part of this company? *

Označte jen jednu elipsu.

- less than 5 years
 5 - 10 years
 10 + years

5. What is your job role? *

Označte jen jednu elipsu.

- Global Sales & Marketing Director
 Global Account Manager
 Regional Account Manager
 Account/Market Manager
 Sales Engineer
 Customer Service Representative

6. What company values of TE Connectivity do you find the most important? *

<https://docs.google.com/forms/d/1XHoiLg32Ea9oTcJxYsZb4l8PhcQ6y7xFp17n73PlyBw/edit>

1/7

7. Would you recommend this company to your friend or external taker? **Označte jen jednu elipsu.*

- Yes
- No
- I am not sure

8. Please select a choice if you agree/disagree with this statement? **Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Agree	Disagree	I am not sure
Senior manager and employees trust each other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My colleagues and I have a good working relationship.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication between team leader and employees is good in my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with my opportunities for professional growth.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the investment my organization makes in training and education.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get excited about going to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the culture of my workplace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. What do you consider to be the benefits of your multicultural team? **You can select more than one choice.**Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Creativity
- Different life experience
- Fun to work
- Joy of teamwork
- Travel to meet colleagues
- Good onboarding process
- Support for creative projects/ Non-Governmental Organization activities
- Enough educational programs
- Special culture rituals/habits
- Very competitive team
- Fairness of compensation
- Teleconference
- Lack educational programs
- Jiné: _____

10. What do you consider to be the challenges of your multicultural team? *

You can select more than one choice.
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Bad onboarding process
- Lack of teambuilding
- Lack of cultural trainings
- Different language accents
- Time zones
- Special culture rituals/habits/tradition
- Respectful to different cultures
- Too much competitive team
- Time to know each other ("Not enough time")
- Reporting line outside of your country
- Time to get a promotion
- Seniority/juniority
- Communication skills
- Teleconference
- Lack educational programs
- Jiné: _____

11. What do you consider to be the BIGGEST weakness of multicultural team? *

Please select max. 2 choices.
Označte jen jednu elipsu.

- Bad onboarding process
- Lack of teambuilding
- Lack of cultural trainings
- Different accents
- Time zones
- Special rituals/habits/tradition
- Respectful to different cultures
- Very competitive team
- Time to know each other ("Not enough time")
- Reporting line outside of your country
- Time to get a promotion
- Seniority/juniority
- Communication skills
- Teleconference

What is more important/less important for you in well-functioning multicultural team?

12. Communication **Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

13. Creativity **Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

14. Fun to work **Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

15. Culture respects **Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

16. Enough time to know each other **Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

17. A lot of teambuilding **Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

18. Good onboarding process*Označte jen jednu elipsu.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

19. Trust others

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

20. Good working relationship

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

21. Time to get promotion

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	more

22. List at least one thing that you would improve if you had a chance. *

23. What do you consider to be the best employee benefit in your benefit package? *

24. If you could have add one more benefit to your current benefit package, what would it be? *

25. What do you consider to be the most significant strengths and weaknesses of your culture nation? *

Please describe and specify.

26. What do you consider to be the inappropriate behavior in the workplace? *

Short answer - some example.

Voluntarily part

It is not mandatory to fill out this survey but if you do, I will write a recommendation for you on LinkedIn and describe how much you have helped me with my Bachelor thesis. I will also sent you a small present with a Czech Technical University emblem.

27. What do you enjoy most about your work in multicultural team?

28. Could you tell me some interesting story about differences your culture and other cultures.

Some funny story when it went very well/very badly with different cultures and something interesting about your culture like (habits, tradition, greeting etc.).

29. Could you describe a cooperation of your multicultural team?

Something about problem with time zones, accents, stress, lack of time, different cultures, availability vacation times, teleconference.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Jonáš Filgas

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis
