

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Tomáš Satrapa

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

**Řízení multikulturního týmu
ve společnosti**

DHL Information Services (Europe) s.r.o.

(diplomová práce)

Autor: Bc. Tomáš Satrapa

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

podpis studenta

Poděkování:

Děkuji paní Ing. Zuzaně Křečkové Kroupové, M.A., Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, jež mi pomohly ke zpracování tohoto tématu. Dále chci poděkovat managementu a pracovníkům společnosti DHL Information Services (Europe) s. r. o. bez jejichž svolení a ochoty by tato práce nemohla vzniknout.

Název práce:

Řízení multikulturního týmu ve společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o.

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je stanovit zlepšení řízení multikulturních týmů v rámci oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s. r. o. Doporučení je stanoveno na základě analýzy práce manažera multikulturních týmů, zjištěných konkrétních specifik jednotlivých týmů a konfrontace zjištění s teoretickými modely řízení multikulturních týmů.

Teoretická část práce se zabývá základními pojmy, jako jsou tým, vývojová stadia týmu, způsoby řízení týmu, týmová komunikace. Praktická část práce se zaměřuje na ověřování stanovených hypotéz pomocí řízených rozhovorů s manažerkou oddělení „Service Desk“ a jednotlivými týmovými vedoucími.

Klíčová slova:

tým, role v týmu, týmová spolupráce, multikulturní tým, řízení multikulturního týmu, komunikace v týmu, vývoj týmu, komunikační nástroje

Title of the Master's thesis:

Multicultural team management in DHL Information Services (Europe) s.r.o.

Abstract:

The goal of the master thesis is to determine possibilities of improving of management of multicultural teams in the Service Desk department in DHL Information Services (Europe) s. r. o.

The teoretical part of the thesis involves concepts of team, team development, team management practices and team communication. The practical part of the thesis focuses on verification of hypotheses through structured interviews with manager of multicultural teams in the department of Service Desk and with particular team leaders.

Key words:

team, team roles, team cooperation, multicultural team, multicultural team management, team communication, team development, tools of communication

Obsah

Úvod	3
1. Teoretická část:.....	6
1.1. Charakteristika týmu	6
1.1.1. Tým	6
1.1.2. Role v týmu.....	8
1.1.3. Efektivita týmu.....	12
1.1.4. Proces a techniky týmové spolupráce	14
1.1.5. Specifika multikulturního týmu	18
1.1.6. Specifika virtuálního týmu	20
1.2. Vývoj týmu	22
1.2.1. Formování týmu (forming)	22
1.2.2. Krize týmu (storming)	23
1.2.3. Stmelování týmu (norming).....	25
1.2.4. Fungování týmu (performing)	26
1.2.5. Odročení týmu (adjourning)	28
1.3. Řízení multikulturních týmů	29
1.3.1. Organizační kultura	29
1.3.2. Přístupy k řízení týmů	31
1.3.3. Rozvoj interkulturních kompetencí.....	33
1.4. Komunikace v rámci multikulturního týmu	35
1.4.1. Způsoby komunikace	35
1.4.2. Bariéry komunikace	37
1.4.3. Nástroje pro komunikaci	39
2. Praktická část:	43
2.1. O společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o.	43

2.2.	Charakteristika multikulturních týmů v oddělení Global Service Desk	46
2.3.	Zvolená metodologie	48
2.3.1.	Řízené rozhovory	49
2.3.2.	Vlastní pozorování v oddělení Service Desk.....	57
2.4.	Shrnutí výzkumu	58
2.5.	Doporučení	61
ZÁVĚR.....		63
Seznam literatury		65
Seznam příloh		71

Úvod

Mezinárodní mobilita manažerů a zaměstnanců roste, a to předurčuje, že se spolupráce s osobami z různých národních kultur stává v rámci podnikové praxe stále běžnější záležitostí. Spolupráce může být přínosná řadou nových podnětů, odlišným přístupem k řešení daných případů, či osobním obohacením. Také se však může stávat zdrojem nedorozumění, jenž plyne z různých očekávání, hodnot a zvyklostí, či z neschopnosti naslouchání druhým. Schopnost práce s lidmi z rozlišných národních kultur, porozumění zvyklostem zahraničních partnerů a respekt k odlišným přístupům se stávají veledůležitými pracovními dovednostmi.¹

Řízení týmu je důležitou manažerskou dovedností a multikulturní tematika se již stala běžnou součástí firemní strategie globálních podniků. Toto propojení je předmětem diplomové práce na téma: „Řízení multikulturního týmu ve společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o.“.

Stále se rozvíjející globalizace způsobuje nutnost práce v týmech multikulturních, což můžeme vidět především v mezinárodních společnostech působících v České republice. Multikulturní týmy se budují především ve společnostech s velkým důrazem na inovace. Novým trendem jsou virtuální týmy, jejichž význam den ode dne roste. Tyto týmy jsou zpravidla týmy multikulturními.

Cílem diplomové práce je stanovit možnosti zlepšení řízení multikulturních týmů v rámci oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s. r. o. Toto doporučení bude stanoveno na základě analýzy práce manažera multikulturních týmů, zjištěných konkrétních specifik jednotlivých týmů a konfrontace zjištění s teoretickými modely řízení multikulturních týmů.

První ze základních hypotéz, ze kterých v této práci autor vychází, je tvrzení: „Úroveň interkulturní kompetence manažera determinuje komunikaci cílů a úkolů členům týmu.“ Druhou hypotézou je tvrzení: „Pozitivní motivace napomáhá k včasnému plnění cílů týmu.“ Třetí hypotézu stanovil autor takto: „Volba komunikačních nástrojů přispívá k jasnému pochopení cílů a úkolů stanovených

¹ URBAN, Jan. *Kulturní rozdíly mají i výhody* [online]. 10. 5. 2004 [cit. 22. 11. 2012]. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/1-10084260-21849895-500000_d-c0.

manažerem.“ Čtvrtá hypotéza zní: „Stanovené kontrolní mechanismy napomáhají k včasnému plnění cílů týmu.“

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části: Teoretickou část a praktickou část. Teoretická část je dále rozdělena do čtyř kapitol a autor se v ní věnuje teoretickému základu, který je relevantní tématu práce. První kapitola se zabývá charakteristikou týmu. K tomu abychom multikulturní tým mohli řídit, musíme, dle mého názoru, porozumět jeho podstatě, týmovým rolím, tomu jak dosáhnout efektivního týmu, technikám týmové spolupráce a konkrétním specifickým týmu multikulturního i virtuálního. Druhá kapitola se zaměřuje na jednotlivá stádia vývoje týmu a uvádí typické charakteristiky týmu v rámci těchto stádií. Cílem každého manažera by mělo být dovedení týmu do co možná nejvyššího stádia vývoje. Ve třetí kapitole se diplomová práce zaměřuje přímo na řízení týmu, a to z hlediska organizační struktury, přístupů k jeho řízení a důležitosti rozvoje interkulturních kompetencí manažera. Je třeba pochopit, že prostředí podniku charakterizované jeho firemní kulturou, stylem řízení týmu a úrovní interkulturních kompetencí manažera i jeho spolupracovníků spolu úzce souvisí. Čtvrtá kapitola se zabývá multikulturní komunikací v rámci týmu z hlediska jejích způsobů, bariér a nástrojů vhodných ke komunikaci.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na konkrétní případ ve firmě. V prvním oddíle se zabývá charakteristikou firmy DHL Information Services (Europe) s.r.o. a skupinou Deutsche Post DHL, do které tato firma patří. V druhém oddíle diplomová práce popisuje konkrétní oddělení „Service Desk“ a charakterizuje multikulturní týmy, které v tomto oddělení fungují. Ve třetím oddíle se práce zaměřuje přímo na realizaci výzkumu, pro který byla zvolena kombinace následujících metod: pozorování v místě pracoviště týmu a přímé dotazování formou řízeného rozhovoru.

Autor uskutečnil řízené rozhovory s manažerem oddělení „Service Desk“ a jeho několika přímými podřízenými, vedoucími multikulturních týmů. Zaměřuje se především na vhodnost používaných komunikačních nástrojů, stanovené kontrolní mechanismy, motivaci vedoucích k dosažení týmových cílů a úroveň interkulturní kompetence manažera a jeho podřízených. To vše s důrazem na schopnost včasného a správného naplnění cílů a úkolů týmu.

V závěru práce jsou konfrontovány výsledky výzkumu s teoretickými modely dobře řízeného týmu.

1. Teoretická část:

1.1. Charakteristika týmu

Pracovní týmy jsou v poslední době v rámci manažerské praxe velmi zdůrazňovány. Akcent na schopnost práce v týmu bývá součástí přijímacích pohovorů na většinu současných pozic. Důležitost správného charakterizování týmu, pokud máme zájem zvolit nejvhodnější způsob jeho řízení, je vysoká.

1.1.1. Tým

Studie prokázaly, že motivace skupinová je mnohem vyšší než motivace individuální, proto se začali lidé sdružovat do týmů, aby dosáhli stejného cíle efektivněji, rychleji a dokonaleji než jako jednotlivci. „Anglické slovo TEAM můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov: Together, Everybody, Achieves, More. To znamená: všichni společně dosáhneme více.“²

Týmem rozumíme tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, mají pocit společné identity a dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně pracují a jednají. Týmy mohou být *formální*, zaměřené na dosahování cílů organizace (tradiční organizační jednotky, projektové týmy, týmy top manažerů v jedné společnosti), nebo *neformální*, které uspokojují vlastní potřeby členů týmu (sebeřídící týmy, rozmanitá zájmová sdružení). Týmy také vznikají na dobu *určitou* (úkolem je vyřešit problém, projekt), či *neurčitou* (náplní jsou servisní nebo výrobní úkoly).³

Při řešení náročných úkolů, problémů a na hledání nových cest při projektovém stylu práce je tým velice dobrý nástroj. To, že práci týmu nic nepřekoná, nám ukazuje i synergická rovnice týmu: $1 + 1 = 3$. Rovnice znamená, že tým dosahuje lepších výsledků, než jakých by dosahovali jednotlivci sami.⁴

² KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 12. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

³ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 13. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

⁴ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 23. ISBN 80-7367-042-9.

Protože je tato práce zaměřena na tým, je třeba vysvětlit i pojem skupina. Skupina je pojem nadřazený, tedy každý tým je skupinou, ale ne každá skupina je týmem. Rozlišovací znaky skupiny definuje doc. Jiří Dědina takto: členství alespoň dvou lidí, existence komunikační sítě mezi jednotlivými členy, identifikace s kolektivem, existence komplementárních cílů, existence struktury skupiny. Skupiny rozlišuje na psychologické a agregované. V psychologických skupinách si je každý ze členů vědom svého členství a rovněž vědom členství ostatních ve skupině. Všichni jsou si vědomi vzájemných vazeb, které ve skupině fungují. Do agregovaných skupin jsou řazeny soubory lidí bez vzájemných vazeb, kteří se shodou okolností dostali na krátkou dobu do společné situace a místa.⁵

V různých organizacích pracují různé typy týmů. V závislostech na cílech týmů a typu produkce můžeme rozlišovat čtyři typy týmů. Každý typ týmu má čtyři dimenze: stupeň technické specializace, stupeň spolupráce, pracovní cykly a typické výstupy.

Tabulka č. 1: Typy týmů⁶

Typ týmu	Stupeň			Pracovní cykly	Typické výstupy
	diferenciace	koordinace	technické specializace		
Poradenský	nízký	nízký	nízký	krátké i dlouhé	rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení
Akční	vysoký	vysoký	vysoký	krátké, opakující se	expedice, kontrakty aj.
Projektový	vysoký	nízký i vysoký (závisí na typu pracovních jednotek)	vysoký	při každém projektu jiné	plánování, design, výzkum, vývoj
Produkční	nízký	vysoký	vysoký	opakované a nepřetržité	potraviny, komponenty aj.

Poradenské týmy jsou prvotně vytvářeny za účelem poskytování informací managementu, aby tento byl schopen efektivně provádět rozhodnutí. V závislosti na problému může získat poradenský tým pravomoc k implementaci řešení problémů, který tým identifikoval. Speciálním typem poradenských týmů jsou tzv. kaizen týmy.

⁵ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 84 -85. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁶ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 99. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

Koncept kaizen týmů neboli kroužků kvality pochází z Japonska a týmy sestávají zpravidla z šesti až dvanácti členů stejného oddělení.

Akční týmy jsou týmy provádějící specifickou činnost opakovaně, avšak za změněných podmínek okolního prostředí. Členové akčního týmu jsou specialisté a produkty týmu musí být sladěny s výstupy ostatních pracovních jednotek. Změna technologie je provázena i změnou povahy práce celé posádky.

Projektové týmy vznikají za účelem splnění úkolu, na kterém pracuje několik lidí z různých oddělení ve vymezeném čase. Po dokončení společného úkolu je tým rozpuštěn, nebo je mu přidělena další činnost. Jedním z nejběžnějších projektových týmů je tzv. mezifunkční tým. Ten je složen opět z pracovníků více oddělení, přičemž pracovníci jsou v organizační hierarchii na stejné úrovni. Mezifunkční týmy mohou přizvat ke své práci také zákazníky, dodavatele nebo externí konzultanty.

Výrobní týmy se skládají z relativně stálého počtu jednotlivců, kteří se snaží dosáhnout stanovených poměrně jednoduchých cílů. Jejich úkoly bývají často rutinní a opakované. Původ výrobních týmů je ve Fordově pojetí pracovních skupin.⁷

1.1.2. Role v týmu

Pracovní tým je tvořen za účelem dosažení co možná nejefektivnější práce na přiděleném úkolu. Je nutné, aby členové týmu byli lidé různých vlastností, schopností a znalostí. Takto se jednotlivé články týmu navzájem inspirují a přistupují k práci různě, čímž přinášejí nové pohledy na daný problém.⁸

Za účelem výběru členů týmu bychom měli mít zpracovaný model způsobilostí. Díky němu se můžeme soustředit přímo na dovednosti a způsobilosti, které od daného kandidáta na příslušnou týmovou roli očekáváme. Do modelu způsobilostí zahrnujeme zpravidla následující schopnosti a dovednosti: komunikační dovednosti, vedení lidí, sociální dovednosti, organizaci práce a času, týmovou spolupráci, analytické dovednosti, prozákaznický přístup, kreativitu, charakter

⁷ DĚDINA, Jiří a ODCÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 99 – 100. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁸ PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 64. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

(morální vlastnosti, charisma), motivaci a postoje. Ty musíme dále rozpracovat do detailů podle důležitosti pro danou týmovou roli.⁹

Pro určení jednotlivých týmových rolí se nejčastěji používá test Mereditha Belbina, který rozlišil devět týmových rolí.

Chrlíč nápadů (Plant) má ve skupině lidí tendenci generovat nápady, být tvořivý, je nositelem změn, vyhledává a řeší obtížné problémy a místy má problémy při jednání s lidmi patřícími do průměrné šedé zóny.

Ověřovatel (Monitor Evaluator) má střízlivé a často kritické uvažování, aktivitu týmu sleduje z povzdálí a hledá na jeho plánech a myšlenkách chyby a možná rizika, dokáže posuzovat věci z hlediska strategií a širších souvislostí, jen výjimečně se dokáže nadchnout pro nějaký nápad a jeho silnou stránkou není inspirace jiných lidí.

Formovač (Shaper) je týmovým motorem a nositelem dynamiky týmu. Je společensky orientovaný a má velké ambice, také má schopnost motivovat druhé, ale i je manipulovat. Má hodně energie a nezalekne se žádných překážek. Snaží se postupovat rychle a efektivně, jsou pro něj důležité termíny.

Vyhledávač zdrojů (Resource Investigator) je společenský, otevřený, vysoce komunikativní člen týmu. Jeho hlavním úkolem je vyhledávat příležitosti a nové zdroje a prozkoumávat jejich možnosti. Slabou stránkou může být ztráta motivace, pokud se jednání dlouho vlečou a vyhledávač nemá příležitost kreativně jednat.

Specialista (Specialist) je úzce zaměřený na svůj obor a bývá iniciativní, pokud se jedná o jeho předmět zájmu. Vyznačuje se jednoduchým, přímým způsobem uvažování. Slabší stránkou může být časté používání odborných termínů, kterým ostatní nerozumí a časem se už ani nesnaží jim porozumět.

Koordinátor (Coordinator) je sebevědomý, vyzrálý a uznávaný. Mívá vysoké charisma a schopnost vést lidi. Pomáhá skupině definovat cíle a přijímat rozhodnutí. Podporuje procesy přispívající k vitalitě a rozvoji týmového potenciálu.

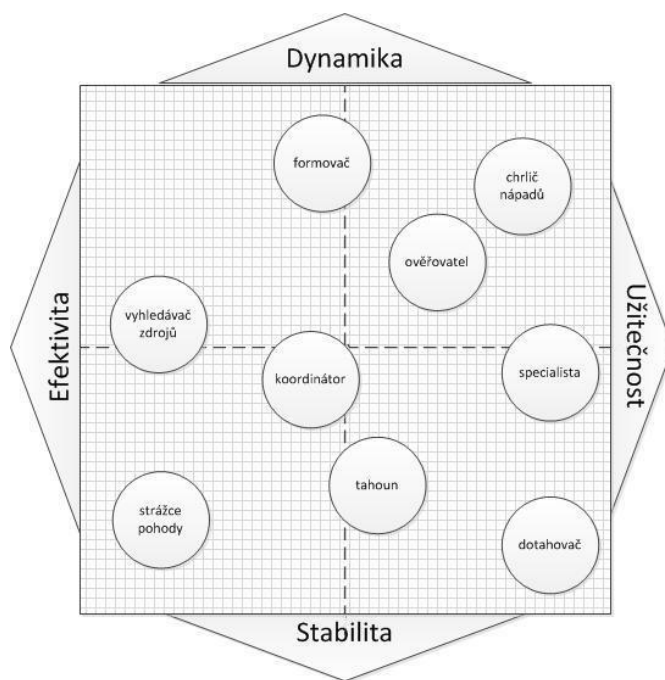
⁹ VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 27 – 29. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Tahoun (Company Worker) je výkonný, spolehlivý, ukázněný a poněkud opatrný. Stanovené řády a pravidla pečlivě dodržuje a nemá rád jejich porušování. Realizuje, kritice již podrobené, nápady chrličů nápadů, avšak ze začátku k tomuto často potřebuje impuls.

Strážce pohody (Team Worker) umí naslouchat, tlumí spory, udržuje dobrou atmosféru v týmu. Je empatický, přátelský a vstřícný. V krizích a obtížných situacích bývá nerozhodný a nejistý. Jeho snaha zachovat dobré vztahy za každou cenu může vést až ke ztrátě respektu u ostatních a ti mohou jeho dobrotu začít zneužívat.

Dotahovač (Completer - Finisher) je svědomitý, pilný a pečlivý. Díky jeho smyslu pro detail vyhledává zapomenuté chyby. Svou práci odevzdává zásadně včas a zcela dokončenou. Nerad deleguje povinnosti na jiné lidi. Jeho posedlost detaily může mít i negativní důsledky, a to v prodlužování práce a ztrátě času.¹⁰

Obrázek č. 1: Kořeny belbinovských preferencí¹¹



Velice důležitou týmovou rolí je role vůdce týmu. Jeho osobnost a styly řízení jsou klíčové za účelem efektivní týmové spolupráce. Podstatně lepších výsledků dosahují týmy vedené člověkem, který má schopnost pozitivního přístupu, vlastního

¹⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Seberřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 64. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Seberřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 67. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

příkladu a přiměje ostatní k radostnému plnění jim svěřených úkolů. Jelikož není možné být odborníkem ve všech oblastech, je dnes přijatelnou formou řízení týmového vedení. Na základě výzkumů a pozorování byly rozpoznány dva typy vůdců: vůdce týmový a vůdce sólový.

Vůdce týmový je přirozeně skromný, dává prostor k uplatnění členů týmu i při rozhodování, často deleguje pravomoci a odpovědnosti na členy týmu, má k ostatním členům týmu vztah založený na důvěře, staví na rozmanitosti, má zdravé sebevědomí a věří si, je si vědom svých předností i nedostatků, pomáhá ostatním členům týmu v jejich osobním a profesním rozvoji a podporuje jejich klady.

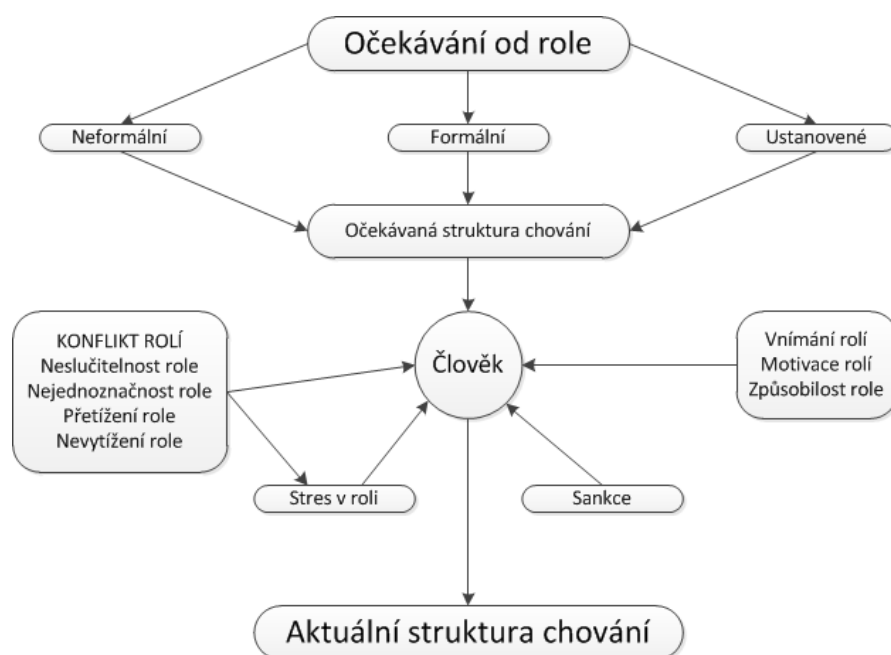
Vůdce sólový si často myslí, že je nejzkušenější, nejmoudřejší a všechno zná a ví nejlépe. Potřebuje mít pocit účty a důležitosti, mívá problémy s delegováním, rád rozděluje úkoly direktivně, chce být vzorem hodný následování, usiluje o konformitu, své podřízené řídí a vede a poskytuje návody, jak postupovat.¹²

Role je očekávaná struktura chování spojená s pracovníky, kteří zaujímají určitou pozici ve struktuře dané organizace. Role, kterou člověk zastává v jedné pracovní skupině, se může diametrálně lišit od role, kterou zastává ve skupině jiné. Od každého v týmu se ale očekává určité chování a plnění očekávaných rolí. Může docházet k nesouběžnosti rolí, a to tehdy, když zaměstnanec má vysoké a odpovědné postavení v jedné skupině, ale nízké postavení ve skupině jiné. Způsob, jak se člověk chová, nemusí odpovídat očekávanému způsobu jeho chování. Tento rozpor může být způsoben konfliktem rolí. Konflikt rolí může zahrnovat: neslučitelnost role, nejednoznačnost role, přetížení role a nevytížení role. Konflikt rolí může nastat u maticových forem organizací a v užití flexibilních projektových týmů. K rozdělení autority a odpovědnosti může docházet tam, kde jsou zaměstnanci jen dočasně nebo na částečný pracovní úvazek.¹³

¹² KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 28 -29. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

¹³ DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 158 – 161. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

Obrázek č. 2: Očekávání od role¹⁴



1.1.3. Efektivita týmu

K tomu, aby pracovní tým dobře fungoval, je třeba ho monitorovat a stále usilovat o zlepšování jeho efektivnosti. Jednou z možných překážek efektivity týmu je stres jeho členů, proto je nutné zabývat se zvládáním stresu a relaxací, která slouží k jeho odbourávání. Velikost stresu je úměrná poměru zátěže k odolnosti vůči stresu. Ke zvládání stresu patří ovlivňování zátěže a odolnosti. Lidé obvykle popisují stres jako tlak úkolů, nedostatek času, nejisté pracovní podmínky, či problémy v rodině.¹⁵

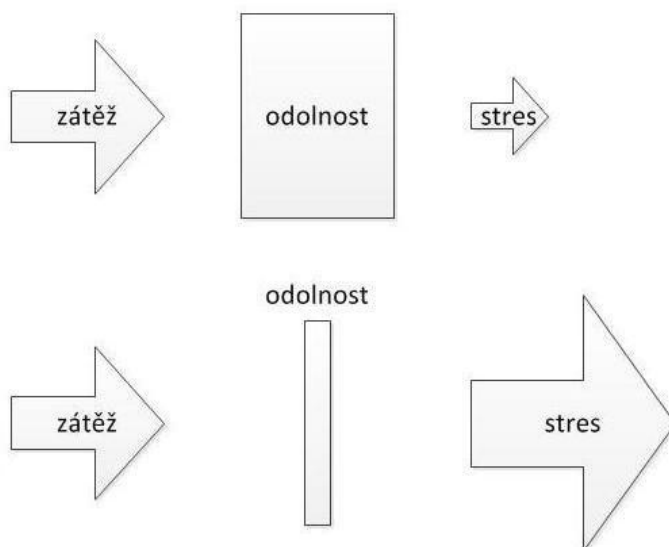
Stres vzniká konfrontací *potřeb* (to, co objektivně potřebujeme), *tužeb* (to, co subjektivně chceme) a *reality* (to, co skutečně máme). Pokud jsou některé vrcholy pomyslného trojúhelníku velmi vzdálené, je to známkou konfliktu, který působí stres. Existují dva druhy stresu: *eustres* způsobený uspokojením potřeb organismu a *distres*

¹⁴ DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 160. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

¹⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Seberřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 124. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

způsobený neuspokojením potřeb organismu. Eustres se musíme snažit vyvolávat a distres omezovat.¹⁶

Obrázek č. 3: Vliv odolnosti na stres¹⁷



K zajištění efektivity týmu je třeba také umění motivace členů týmu. Podle psychologa Fredericka Herzberga je jednou z forem motivace technika obohacení práce. V ní rozlišil dva typy faktorů motivační teorie: motivační faktory a hygienické faktory. *Motivační faktory* jsou aspekty práce, které vedou k vyššímu stupni uspokojení, například profesní růst, zvýšení odpovědnosti, poznání. *Hygienické faktory* jsou aspekty práce, které eliminují nespokojenost, ale samy o sobě nepřispívají ke zvýšení motivace a výkonu. Jsou to například pracovní podmínky, bezpečnost práce, politika organizace. Zvýšení motivace a výkonu pracovníků tedy docílíme pomocí motivačních faktorů. Podle Richarda Hackmana a Gega Oldhama je motivace zaměstnanců ovlivňována měrou nezávislosti vykonávání práce, zpětnou vazbou, pestrostí, uceleností a významem práce.¹⁸

Dalšími podmínkami efektivního přístupu jsou vzájemná spolupráce, důvěra a soudržnost. *Spolupráci* můžeme definovat jako systematickou integraci úsilí jedinců

¹⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 134. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

¹⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 125. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.

¹⁸ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 70. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

při dosahování společného cíle. Dosahujeme jí spojením faktorů *součinnosti* (členové týmu současně pracují na společném úkolu a sdílejí odpovědnost za výsledek) a *koordinace* (spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, někteří členové vypracují první část úkolu a pak mohou pracovat ostatní, kteří opět předají po dokončení svého dílčího úkolu práci dalším členům). *Důvěra* je vzájemná jistota o záměrech jednání a všeobecná tolerance. Vyžaduje od členů týmu pochopit osobní možnosti kolegů, sdílet informace, přiznat si chyby, otevřený způsob komunikace. *Soudržnost* znamená překonat individuální rozdíly pocitem společné identity.¹⁹

Jednou z důležitých možností ovlivnění efektivity týmu je jeho účinná motivace. Klíčovým faktorem motivace a udržení zaměstnance v pracovním týmu je soulad mezi osobnostním typem zaměstnance, úkoly, které musí zaměstnanec vykonávat, organizační kulturou a osobnostním typem manažera týmu. Znalost osobnostního typu člena týmu se může stát velmi účinnou pomocí manažera při prohlubování vztahu se členem týmu a při jeho motivaci k lepším výkonům.²⁰

1.1.4. Proces a techniky týmové spolupráce

Týmová spolupráce je proces, který má několik etap, z nichž v každé existují určitá rizika. Celý proces začíná stanovením cíle, který vychází z potřeb, motivů a vizí zadavatele. Cíl musí být vždy v souladu se záměry a strategiemi firmy. Poté je nutné provést správný výběr členů týmu, a to na základě osobnostních, profesních i jiných dovedností a předpokladů. Bývá stanoven počet členů týmu a zkoumána schopnost, zda spolu dokážou vzájemně spolupracovat. Za bariéry týmové spolupráce můžeme považovat: neztotožnění se členů s cílem, nerespektování pravidel, nepřijetí společné zodpovědnosti, negativitu a práci se zpětnou vazbou (nekonstruktivní kritika), odbíhání od podstaty věci, nerozhodnost, stereotypy (členové nezačínají u sebe, ale čekají, až se jinak začnou chovat ostatní). Pro úspěšnou týmovou spolupráci jsou důležité: jasný, srozumitelný, měřitelný, akceptovatelný, realistický a transparentní cíl (SMART); identifikace s cílem všemi členy týmu; znalost technik týmové spolupráce;

¹⁹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 46 – 47. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

²⁰ CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 135. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

otevřená komunikace – umění naslouchat, jasná pravidla a postupy, časový harmonogram; konstruktivní kritika.²¹

Znalost osobnostní typologie pomáhá k uvědomění silných stránek členů týmu a vztahu mezi pracovní náplní a typem pracovníka. Výsledkem je, že se redukuje neproduktivní práce, získá celkový obraz o týmu a jeho silných a slabých stránkách, vysvětlí typické chování týmu, konflikty řeší konstruktivněji, využívá rozdílností mezi jednotlivými členy týmu.²²

Techniky týmové spolupráce můžeme rozdělit na 3 typy: pro hledání nápadů, pro tvořivé posuzování nápadů a pro rozhodování.

Hledání nápadů je důležitou složkou práce týmu. Nutnost nacházet nová řešení problémů, návrhy na zlepšení řešení apod. nás vedou k využívání *Technik pro hledání nápadů*. Ty můžeme rozdělit do 3 druhů: Brainstorming, Banka nápadů a Myšlenkové mapy.

Brainstorming je nejvíce využívaná metoda, ve které každý z členů týmu vyslovuje nahlas a co nejrychleji své nápady, ostatní se jimi inspiroují a přicházejí s dalšími náměty, které se zapisují a dále zpracovávají. Výhodami brainstormingu jsou: nalezení velkého množství nápadů, originalita nápadů, kompletní zmapování problémů v krátkém čase, rozvoj kreativity účastníků.

Banka nápadů je metoda hledání nápadů, při níž účastníci píší své nápady na lístky a dávají je na jednu hromádku. Poté se mohou všechny nápady viditelně vystavit, díky čemuž se členové týmu mohou inspirovat nápady svých kolegů. Tuto metodu je vhodné použít při řešení problémů, u kterých se předpokládá napětí při projednávání. Výhody banky nápadů jsou: názory se neříkají nahlas – odbourání psychických a sociálních bariér (strach z kritiky, zamítnutí nápadu), originalita nápadů, nalezení velkého počtu nápadů.

Myšlenkové mapy lze využít i při záznamu procesu tvorby projektu, přípravy jednání nebo porady. Tvůrčí skupina, která je rozdělená do dvoučlenných či

²¹ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 58 – 59. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

²² CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 142. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

tříčlenných týmů, zachycuje nápady do myšlenkové mapy. Úkolem skupin je nalézt co nejvíce možností řešení formulovaného problému. Zápis formou myšlenkové mapy aplikuje asociativní způsob zaznamenání myšlenek. Je zde možnost užít obrázky či vyjádření symboly. Tato metoda je vhodná při potřebě intenzivního zabývání se daným problémem a současném směřování k jádru problému. Principem je vést z jádra řešeného problému paprsky ve směru hodinových ručiček v podobě nápadů, jejich alternativ či výhod a nevýhod. Výhody použití metody myšlenkových map jsou: tvorba mapy nutí autory k intenzivnímu zabývání se řešeným problémem, zájem je soustředěn k jádru věci, podrobné zmapování problému v krátkém čase, rozvoj kreativity členů týmu, nahromadění mnoha informací na malém prostoru.²³

Po nalezení nápadu je potřeba tento nápad také racionálně posoudit a stanovit jeho výhody, nevýhody a rizika. *Techniky týmové spolupráce pro tvořivé posuzování nápadů* můžeme rozdělit na 3 druhy: Blýskavice, Anonymní posuzování, Metoda „Philips 66“.

„*Blýskavice*“ je metoda rychlé kritiky nápadu, nebo jevu. Každý z účastníků má za úkol pohotově, jasně, stručně a co nejotevřeněji i nejkritičtěji sdělit svůj názor – nejprve co se mu líbí, poté nevýhody, možná rizika a nedostatky konkrétních nápadů a návrhů. Vhodnost využití metody je především v případě krizové situace v týmu, který je zralý a existují v něm pozitivní vyspělé vztahy, což znamená, že je zde možná otevřená kritika. Výhody využití metody jsou rychlé posouzení návrhu; účelná, záměrná a cílená kritika; při řešení problému možnost rychlého vyjasnění a urovnání; zmapování názoru u jednotlivých účastníků.

Anonymní posuzování je metoda, která umožňuje co nejotevřenější posuzování dané věci. Přináší možnost zisku objektivní zpětné vazby. Účastníci při ní zapisují klady a zápory názoru či nápadu na papírky. Vhodnost použití je zvláště při potřebě důkladné zpětné vazby, kde jsou názory našich kolegů pro nás důležité. Výhody využití jsou: důsledné posouzení pro a proti, zaručeně vyšší otevřenost, odbourání psychické a sociální bariéry.

²³ BOURKOVÁ, Alžběta. *Týmová spolupráce – vybrané postupy a návrh procesu pro její zavádění do zdravotnických zařízení* [online].

Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 9. 10. 2012]

Dostupné z: http://is.muni.cz/th/142543/lf_b/BETTY_Bc_Prace_DEFINITIVNI_070424.pdf.

Metoda „Philips 66“ je intenzivní technikou, při níž minimálně tři a maximálně šest lidí hodnotí po dobu šesti minut klady i zápory hodnoceného jevu. V daném týmu se vytvoří podskupiny (minimálně dvě a maximálně šest podskupin), které nezávisle na sobě pracují touto technikou. Techniku je vhodné použít v případě, že je potřeba rychle, v časovém deficitu, posoudit ve větší skupině jistý jev nebo posoudit konkrétní návrh a pokud na projektu pracuje méně sebraný tým či se na posuzování podílí členové z několika týmů. Výhody použití metody: velice rychlé posouzení ve větším týmu, každý pro nedostatek času musí hledat jen důležitá pozitiva a negativa, lze využít i v nesehraném týmu, několik týmů může pracovat najednou.²⁴

Pokud není dané rozhodnutí v kompetenci jednotlivce a je důležité, aby rozhodl tým jako celek, pak můžeme použít některou z *technik vhodných pro rozhodování*. Rozhodování je volba mezi dvěma či více řešeními. Existuje několik druhů obecného rozhodování: rozhodnutí jedince, pravidlo většiny - hlasování, konsensus, kompromis, rozhodnutí na základě pasivní rezignace, nejasné rozhodnutí.

Výhody rozhodování v týmu: výrazně větší rozsah informací a znalostí k dané problematice než u jednotlivce, při zpracování získaných informací se prolínají různé přístupy a dovednosti, zvýšené úsilí o spoluúčast jednotlivých členů při rozhodování týmu, minimalizace rizika plynoucí z rozhodnutí týmu – konečné řešení může být kompromisem více variant řešení.

Nevýhody rozhodování v týmu: vyšší časová náročnost, riziko individuální dominance, efekt skupinového myšlení (při loajalitě členů nedochází k oponování vlastními názory a ke kritice, jedinou snahou je dosažení konsensu).

Při týmovém rozhodování je možnost využití těchto metod: rozhodování na základě bodování, rozhodování na základě jednoho kritéria a rozhodování na základě více kritérií s váhami.

Rozhodování na základě bodování je nejméně náročnou metodou pracovní i časově. Každý člen týmu přiřadí všem variantám určitý počet bodů z předem stanovené stupnice. Vítězná je varianta s nejvíce přiřazenými body. Metoda je vhodná

²⁴ KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 67 -70. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.

při podobnosti navrhovaných variant a nutnosti rychle se rozhodnout. Výhodami využití je: vznik nekompromisního rozhodnutí, rychlost, nevzniká ztráta času vyhledáváním pro a proti.

Rozhodování na základě jednoho kritéria je metoda, kdy jako měřítko výběru varianty je vybráno jedno kritérium (maximální zisk, minimální náklady apod.). Na základě dostupných informací porovnáváme jednotlivé varianty se zvoleným kritériem. Tento způsob je přínosný v případě, že vybíráme mezi variantami, které mají hodně společných rysů. Výhody využití jsou: nízká časová náročnost, důraz na vyšší pozornost problému, rozhodnutí bývá lépe přijato než u hlasování.

Rozhodování na základě více kritérií s váhami je náročná metoda posuzování jednotlivých variant. Na začátku zvolíme kritéria, která budeme posuzovat, a přidělíme jim důležitost (váhu). Metoda se využívá v případě, že výsledné rozhodnutí bude mít významný vliv na činnost organizace, nebo když se rozhodující nemohou shodnout na jediném kritériu. Výhody využití: přehled jednotlivých kritérií možností řešení; přehlednost předpokladů, ze kterých se vychází při rozhodování; vyšší věrohodnost rozhodnutí.²⁵

1.1.5. Specifika multikulturního týmu

Díky stále rostoucí globalizaci světa vznikají i multikulturní týmy, týmy ve kterých pracují lidé různých národností pospolu na určitém úkolu. Tito zaměstnanci mají odlišný styl přemýšlení i tradici. Složitost propojení rozlišných kultur je tedy zřejmá. Všechny členy takového týmu pojí dohromady komunikační jazyk, kterým se navzájem dorozumívají. To, že se mluví v týmu například anglicky, ale ještě neznamená, že tým sdružuje pracovníky pouze z anglicky mluvících zemí. Spojujícím prvkem členů týmu je tedy komunikace. V rámci ní mohou však nastat mezi členy týmu rozpory kvůli odlišným hodnotám, postojům, přesvědčení, zvykům a myšlenkám. Je třeba myslet na to, že v rámci multikulturního týmu mohou být jeho členové různého věku, pohlaví, profesního vzdělání a také mohou pocházet ze dvou či

²⁵ BOURKOVÁ, Alžběta. *Týmová spolupráce – vybrané postupy a návrh procesu pro její zavádění do zdravotnických zařízení* [online].

Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 9. 10. 2012]

Dostupné z: http://is.muni.cz/th/142543/lf_b/BETTY_Bc_Prace_DEFINITIVNI_070424.pdf.

více odlišných kulturních světů. Proto je pochopení záměrů, zpráv a očekávání ostatních členů týmu, stejně tak jako vlastní srozumitelné vyjadřování jedince, nejen základem efektivity týmu, ale i jeho vlastní existence. Očekávání, které se týká řízení týmu, rozhodování a komunikace, jsou definována kulturou. V rámci týmu závisí vždy na vedoucím, jaký styl řízení a komunikace zvolí, respektive k jakému je svou kulturní příslušností předurčen. Kulturní preference ovlivňují to, jak lidé vidí týmové vedoucí a jak interpretují jejich konání v rámci komunikace a rozhodování. Díky rozpoznání těchto preferencí a určení rozdílů mezi nimi se tým stává efektivnějším a vztahy uvnitř něho více kultivované.²⁶

V multikulturním týmu se může vyskytnout speciální druh konfliktu, interkulturní konflikt. Jeho původem jsou rozdíly mezi kulturami a nepochopení jím. Konflikty mohou být zdrojem tvořivosti a variantnosti, ne pouze negativního charakteru. Část interkulturních nedorozumění pochází z nedostatečné sociální kompetence (pozorované chování je chápáno jako osobnostní charakteristika namísto kulturního znaku). Dominantní a další skupiny v týmu by se měly snažit o vzájemné poznání svých kultur a odlišnosti vnímat jako něco nového, nikoliv špatného.²⁷

Zdroje problémů v multikulturním týmu lze také pochopit srovnáním konfliktních kultur dle kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, který na základě svého výzkumu identifikoval 6 dimenzí národní kultury: velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci, individualismus versus kolektivismus, maskulinita versus femininita, vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě, krátkodobá versus dlouhodobá orientace, požitekářství versus zdrženlivost.²⁸

Ke spokojenosti členů týmu je velmi důležité zachovávat respekt ke kulturním odlišnostem a nastolit atmosféru rovnoprávnosti a pochopení. Řízení kulturně

²⁶ MOON, Donald. *Multicultural Teams: Where Culture, Leadership, Decision making, and Communication Connect* [online]. 1. 8. 2012 [cit. 11. 12. 2012]
Dostupné z: <http://www.wciujournal.org/journal/article/multicultural-teams-culture-leadership-decision-making-communication>.

²⁷ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 119 – 120. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

²⁸ HOFSTEDE, Geert. *National culture dimensions* [online]. [cit. 28. 11. 2012]
Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>.

různorodého týmu je bezesporu náročné, avšak výhodou je, že členové týmu přinášejí různé pohledy a návrhy řešení s vysokým stupněm kreativity.²⁹

1.1.6. Specifika virtuálního týmu

Mnoho multikulturních týmů je v dnešní době zároveň týmy virtuálními, proto je důležité si virtuální týmy charakterizovat. Virtuální tým je funkční tým se vzájemnými závislostmi a sdílenou zodpovědností, který řeší úkol či projekt. Členové takového týmu jsou geograficky rozprostřeni a spoléhají na elektronickou komunikaci více než na klasickou „face to face“ komunikaci. Pro funkci virtuálního týmu je zásadních pět rovin, kterými každý tým disponuje. Jsou to roviny: manažerská (úkolová komunikace, rozhodování, plánování, termínování), předmětná (sběr názorů, spolupřevorba idejí, sdílení obsahu), technická (volba vhodné technologie, technická podpora, zaučení uživatelů), sociální (podpora důvěry, sociálních vazeb a týmové atmosféry), externí (fakturace a finance, newslettery, prezentace projektů).³⁰

Virtualita týmu není statická, mění se v průběhu různých fází pracovního procesu. Často se týmy scházejí „face to face“ zpravidla na začátku a na konci pracovního úkolu. Zadání úkolu a jeho vyhodnocení tak probíhají na úrovni osobní, zatímco realizace úkolu probíhá virtuálně. Virtualita týmu má tedy dynamický charakter. Vzhledem k využití moderních informačních technologií při práci týmu je třeba uvažovat také diskontinuity, které využití technologií doprovázejí. Diskontinuity jsou faktory, které přispívají k nedostatečné soudržnosti členů týmu. Nejvýznamnější jsou: geografické odloučení, časové hledisko, kulturní rozdíly, pracovní postupy, organizace a technologie.³¹

Budování virtuálního týmu i jeho kontrola jsou obtížné. Řízení skupiny klade vysoké požadavky na manažera, zvláště v rámci ověřování skutečně odvedené práce. Velmi důležité je pravidelné vytyčování měřitelných cílů, poskytování včasné zpětné

²⁹ KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. *Budovat multikulturní tým je náročné, ale vyplatí se to* [online]. 28. 9. 2008 [cit. 11. 10. 2012]

Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/budovat-multikulturni-tym-je-narocne/>.

³⁰ SNOZOVÁ, Martina. *PARTICIP: Týmová spolupráce aneb Jak funguje virtuální tým?* [online]. 27. 2. 2011 [cit. 15. 10. 2012]

Dostupné z: <http://www.inflow.cz/zprava-ze-seminare-technologie-tymova-spoluprace>.

³¹ CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří a BRUNET-THORNTON, Richard. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. s. 11. ISBN 978-80-245-1611-0.

vazby a vytváření jasné odpovědnosti členů týmu. Nutnou podmínkou fungování virtuálního týmu je také vhodná volba komunikačních technologií, kdy příliš složité komunikační nástroje mohou působit kontraproduktivně.³²

³² *Jak vybudovat efektivní virtuální tým* [online]. [cit. 15. 10. 2012]

Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-vybudovat-efektivni-virtualni-tym-id-1597631>.

1.2. Vývoj týmu

Týmy a komunity mají svůj životní cyklus. V každé fázi cyklu je důležité něco jiného a z toho vyplývá i odlišný styl vedení. Teorie psychologa Bruce Tuckmana, uveřejněná v článku „Developmental sequence in small groups” v roce 1965, je známá pod souslovím forming – storming – norming - performing. Než se skupiny lidí stanou špičkově výkonnými týmy, je třeba je rozvíjet v každé fázi cyklu ve třech oblastech. Tyto oblasti jsou organizace, kvalifikace a kooperace.

1.2.1. Formování týmu (forming)

V této fázi ještě není všem členům týmu úplně zřejmé celkové zaměření, smysl a účel týmu. Členům týmu zatím není jasná jejich individuální role ani odpovědnost. Testují hranice úkolu, ale také ostatní členy týmu a osobnost svého vedoucího. Na vedoucím obzvláště testují: jaké zastává hodnoty, přesvědčení a kritéria, jaké má schopnosti a vzorce chování a zjišťují, nakolik mu mohou důvěřovat. Vedoucí tedy musí být připraven mnoho věcí definovat a vysvětlovat. Protože ještě nejsou nastaveny procesy, vedoucí musí říkat co, kdy, kde a jak se má dělat. V této fázi je styl řízení spíše direktivní a dominantní. Vývojovou fázi „forming“ můžeme charakterizovat jako testování sloužící k naplnění potřeb orientování se v prostředí a úkolu a závislosti na svém vedoucím. Pro členy preferující určitost, může být tato fáze frustrující.³³

Ve fázi formování týmu dochází k náboru členů do týmu, který může probíhat interním, nebo externím způsobem. Výhody interního výběru členů jsou: kandidátova známost organizace, firma má spolehlivé informace o kandidátech, mzdové náklady firmy jsou nižší, možnost ocenění dobré práce stávajících zaměstnanců, umožnění mobility zaměstnanců po pracovních místech. Nevýhody mohou být: přinášení menšího množství nových nápadů zaměstnanci do týmu, často nutné nákladné školení či výcvik, narušení kandidátovy běžné práce a přeřazení neúspěšných kandidátů. Výhodami externího náboru zaměstnanců mohou být: kandidát je potenciálním zdrojem nových myšlenek, možnost širších zkušeností kandidátů, možnost dobrých

³³ HÁJEK, Martin. *Životní fáze týmu* [online]. 14. 4. 2012 [cit. 17. 10. 2012]
Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>.

známostí kandidátů s konkurencí, možnost kandidátů disponujících novými dovednostmi. Nevýhodami externího náboru zaměstnanců mohou být: vyšší pravděpodobnost chyby výběru vzhledem k méně spolehlivým informacím o kandidátech, potřeba dlouhé doby na zorientování a zapracování nového zaměstnance, vysoká nákladnost a délka výběrového procesu.³⁴

Tabulka č. 3: Fáze skupinové dynamiky: Orientace (Forming)³⁵

Procesy	Seznamování jednotlivých členů týmu
	Vyjasňování neformálních rolí a pozic
	Začátek práce
Principy pod povrchem	Závislost - členové týmu si uvědomují vzájemnou závislost
	Uvnitř-mimo - jedním z témat je také, kdo k nám patří a kdo ne
	Vyjasňování hranic - postupně si členové týmu vyjasňují, kdo co chce a jak spolu jednat
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Podpora vzájemného seznámení lidí, např. zážitková seznamovací akce
	Vytváření určitých milníků
	Podpora rovnocenné diskuze, zjišťování názorů členů, vyjasňování cílů
Konzervace - pokud skupina ustrne ve fázi orientace	Nevytváří se hlubší spolupracující vztahy
	Mezi lidmi nepanuje důvěra
	Hlídají se hranice mezi lidmi jako jedna z hlavních priorit - abychom se někoho nedotkli
Co v této fázi působí destruktivně	Preferování určitých lidí v informacích i přízní
	Přemíra kritiky
	Hodnocení lidí místo argumentů

1.2.2. Krize týmu (storming)

Ve fázi krize dochází v týmu ke konfliktům a polarizaci postojů. Ne všichni členové týmu jsou spokojeni se zadáním celkového úkolu, způsobem dosahování cílů či se svou individuální úlohou v týmu. Dalšími konflikty mohou být nespokojenost s výkony ostatních členů týmu, či s jejich chováním. Fáze „storming“ je pro mnoho

³⁴ VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 16. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

³⁵ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 55. ISBN 80-7367-042-9.

týmů kritická a pro některé je „konečnou stanicí“. Fungují v této fázi ještě několik měsíců či let až do rozpuštění týmu. Pro překonání tohoto stupně vývoje je zapotřebí, aby se vedoucí týmu velmi zaměřil na to, co tým spojuje a ne na to, co tým rozděluje. Vedoucí by měl zdůrazňovat společný úkol a budovat ocenění a uznání individuálních odlišností. I proto by měl vedoucí týmu používat koučování jako styl řízení a v některých případech direktivní styl. Ke zmírnění intenzity konfliktů je v této fázi nutné nezanedbat komunikaci vedoucího s ostatními pracovníky týmu.³⁶

V tomto stupni vývoje týmu dochází k adaptaci a orientaci členů, respektive k jejich integraci. Ta je závěrem výběrového procesu a počátkem procesu pracovního. Úkolem zaměstnance je přizpůsobení se sociálnímu a pracovnímu prostředí. Integrace a adaptace obvykle zahrnuje tyto oblasti: celofiremní integrace a adaptace, integrace a adaptace v útvarové jednotce, integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo. Doba trvání integrace zaměstnance obvykle trvá tři až šest měsíců po nástupu do zaměstnání.³⁷

Tabulka č. 4: Fáze skupinové dynamiky: Krize (Storming)³⁸

Procesy	Vyjadřování rozdílných názorů
	Střety různých názorů, pracovních stylů a úhlů pohledu
Principy pod povrchem	Koalice, subskupiny
	Counter závislost (závislost na někom, proti komu se sice bouříme, ale jsme na něm závislí)
	Řešení hierarchie ve skupině, kdo je výš a kdo je níž
	Práce s nesouhlasem - jak ho vyjadřovat, jak ho akceptovat
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Práce na konstruktivním řešení konfliktů
	Myslet na společný cíl
	Práce s osobním rozvojem - objevování slepých skvrn
Konzervace - pokud skupina ustrne ve fázi krize	Rezignuje na spolupráci
	Utápí se v kritice a hledání chyb
	Přechod na direktivní vedení a despocii
Co v této fázi působí destruktivně	Umlčovat jiné názory
	Změna priorit - co je důvodem mé akce - dosažení cíle, kritizovat někoho a vyjádřit moc, nebo vyvolat konflikt?
	Zde je to otázka ega a mezilidských bojů

³⁶ HÁJEK, Martin. *Životní fáze týmu* [online]. 14. 4. 2012 [cit. 17. 10. 2012]

Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>.

³⁷ VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 93 – 94. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

³⁸ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 58. ISBN 80-7367-042-9.

1.2.3. Stmelování týmu (norming)

Po překonání fáze „Storming“ postupuje tým do vývojového stupně stmelování. Dochází k ozřejmění společných i individuálních hodnot členů týmu, kritérií, schopností, chování, pracovních nástrojů, termínů. Členové týmu začínají důvěřovat jeden druhému. Z toho vyplývající činnosti se tak stávají přirozené, hladké a nekonfliktní. Vzhledem k tomu, že se členové týmu již navzájem znají a vědí, co od sebe mohou očekávat, jejich motivace roste. V této fázi vznikají standardy a normy. Týmová kreativita se může snížit v případě, že normování a standardizace je příliš silná. Vedoucí týmu by měl tuto úroveň citlivě vnímat, a pokud je kreativita vzhledem k cíli nebo účelu týmu důležitá, musí míru standardizace a normování usměrnit. Obecně je vedení více participativní než v dřívějších stupních vývoje a členové týmu by se měli více podílet na odpovědnosti za rozhodování i na tom, jak se cílů dosahuje. Z toho vyplývá, že vznikají v určitých oblastech další vůdčí osobnosti. Vedoucí týmu je současně respektován a uznáván.³⁹

Pro členy týmu je v rámci vývojového stupně „Norming“ typické: členové týmu jsou méně nespokojení, protože se vyjasnil způsob vzájemné spolupráce mezi členy týmu; začínají oceňovat rozdíly v rámci týmových rolí jednotlivců a vytváří se u nich pocit respektu, harmonie a vzájemné důvěry; v otázkách cílů, kterých má tým dosáhnout, úkolů i dovedností se vyjasnily rozdíly mezi očekáváním a realitou; v rámci plnění úkolu dochází k pocitu uspokojení z dosažení výsledku.⁴⁰

³⁹ HÁJEK, Martin. *Životní fáze týmu* [online]. 14. 4. 2012 [cit. 17. 10. 2012]

Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>.

⁴⁰ KŘEČKOVÁ, Štěpánka. *Formování, Strategie a Fungování virtuálních týmů* [online]. Praha:

Vysoká škola ekonomická 2006. [cit. 17. 10. 2012]

Vedoucí práce PhDr. Eva Kašparová. Dostupné z:

http://library.vse.cz/F/8CSRERU1E4KX7JR4AX1FNV9JLC2JK5NU9LY5RD1HPVVF3UXDERD-43200?func=service&doc_library=UEP01&doc_number=000096365&line_number=0002&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA.

Tabulka č. 5: Fáze skupinové dynamiky: Stabilizace (Norming)⁴¹

Procesy	Stanovování pravidel procesu
	Stabilizace kultury skupiny
	Uklidnění situace - různé názory jsou pořád, ale víme a máme vyzkoušené, co s nimi a jak řešit náročné situace
	Co potřebujeme, abychom fungovali dobře
Principy pod povrchem	Vzájemná závislost - pokud spolupracujeme, jsme závislí na ostatních, tato závislost je na partnerské úrovni
	Blízko - daleko - vyjasňování rovnocenných pozic
	Akceptace členů v jejich různosti
	Utvrzení skupinové kultury, nepsaných i formálních pravidel
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Podporovat co nejvyšší konsenzus při stanovování pravidel
	Pamatovat na všechny členy týmu
	Zohlednit připomínky
Konzervace - pokud skupina ustrne ve fázi stabilizace	Potřeba pravidel na vše, priority se přenášejí na stanovování norem, standardizaci všeho
	Odhlédnutí od lidského faktoru
	Snaha o to, že všichni musí reagovat stejně
Co v této fázi působí destruktivně	Nedostatek rozhodovací energie
	Neochota stanovit a rozhodnout pravidla
	Příliš liberální vedení ve stylu "tak to někdo rozhodněte"

1.2.4. Fungování týmu (performing)

Na tomto stupni vývoje týmu jsou jeho členové schopni pracovat jako vysoce efektivní a výkonná jednotka bez svého vedoucího. Tým má motivaci a sám o sobě umí vykonat potřebná rozhodnutí. Styl vedení týmu je participativní až pouze podpůrný.⁴²

Členové týmu ve fázi fungování týmu: cítí zaujatost a nadšení při účasti na týmových aktivitách; v rámci týmu vzájemně více spolupracují; při plnění úkolu se na sebe navzájem obrací ve smyslu profesionálním i ve smyslu vzájemné osobní podpory; jsou soudržní, což je charakterizováno splněním úkolu a hrdostí týmu na společně dosažené výsledky.⁴³

⁴¹ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 60. ISBN 80-7367-042-9.

⁴² HÁJEK, Martin. *Životní fáze týmu* [online]. 14. 4. 2012 [cit. 17. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>.

⁴³ KŘEČKOVÁ, Štěpánka. *Formování, Strategie a Fungování virtuálních týmů* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická 2006. [cit. 17. 10. 2012]. Vedoucí práce PhDr. Eva Kašparová.

Ne všechny týmy dosáhnou tohoto stupně vývoje. Některé se zastaví ve fázi Stmelování (norming). V případě nesouhlasu s dalším postupem dokážou členové týmu docílit konsensu bez přerušení pokroku projektu. Pokud je třeba změnit týmové procesy, tým je změni sám nezávisle na vedoucím. Na tomto stupni vývoje není vedoucí součástí rozhodovacího, problémy řešícího ani jiného procesu. V této fázi je také možnost, že se tým vrátí do fáze jiné. V případě příchodu nového člena se vrací do „Forming“ fáze, v případě nezávislé práce jednoho člena týmu se vrací tým do vývojového stupně „Storming“ apod. Pokud tedy dojde k významným změnám, které jsou pro práci týmu klíčové, je možné, že se tým vrátí do nižšího stupně vývoje a zpět se dostane až tehdy, když změnu zpracuje.⁴⁴

Tabulka č. 6: Fáze skupinové dynamiky: Produktivní fáze (Performing)⁴⁵

Procesy	Víme, kdy a proč fungujeme dobře
	Práce na projektu
	Maximální zaměření na cíl
	Využívání různých úhlů pohledu a různých názorů v týmu
Principy pod povrchem	Rovnocennost
	Pevný celek
	Využití potenciálu skupiny i jednotlivce
Jak týmu pomoci ve zdravém vývoji	Jasně stanovené cíle a úkoly, nebát se změny, zpětná vazba, kontrolní body, otevřenost, průběžná hodnocení, time management
	Rozvoj individuálních schopností a dovedností
	Odměna skupiny
	Rovnováha pracovního a osobního života
Konzervace - pokud skupina ustrne v produktivní fázi	Vyčerpání úkolu a ztráta smyslu existence týmu
	Vyhoření
	Neochota spolupráce s jinými skupinami
	Skupinová představa o dokonalosti týmu
Co v této fázi působí destruktivně	Stále změny cíle a tím znehodnocování práce týmu
	Ustrnutí v postupech a ztráta tvořivosti a invence
	Závist - jsou moc dobří, musíme ten tým změnit

⁴⁴ ABUDI, Gina. *The Five Stages of Team Development – Every Team Goes Through Them! (Part II)* [online]. [cit. 21. 10. 2012]
Dostupné z:

<http://www.ginaabudi.com/the-five-stages-of-team-development-part-ii/>.

⁴⁵ MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 62 – 63. ISBN 80-7367-042-9.

1.2.5. Odročení týmu (adjourning)

V roce 1977 přidal Bruce Tuckman společně s Mary Ann Jensen pátý stupeň vývoje týmu „adjourning“. Český je možné tento výraz překládat jako smutek, nebo odročení. V tomto vývojovém stupni týmu dochází k dokončení úkolu týmu a jeho rozpuštění. Tato fáze se zaměřuje spíše na blahobyt týmu než na jeho řízení prostřednictvím čtyř původních růstových fází týmu. Vedoucí týmu by se měl ujistit, že bude dán prostor pro oslavu dosaženého úspěchu projektu. Měl by také zachytit osvědčené způsoby pro možné budoucí využití. V případě neúspěšného dokončení projektu má vedoucí týmu naopak povinnost vyhodnotit to, co bylo tohoto příčinou a zaznamenat poučné poznatky pro možné budoucí použití. Tato fáze je rovněž příležitostí k rozloučení s ostatními členy týmu a popřání si hodně štěstí v dalším úsilí. Je velmi pravděpodobné, že každá skupina, která dosáhne čtvrtého stupně vývoje „performing“, udrží spolu navzájem i do budoucna živý kontakt, protože se stala skupinou, jejíž členové jsou si velmi blízcí.⁴⁶

Stejně jako je dobré zhodnocení práce týmu zpětnou vazbou, ať už dopadl projekt úspěšně či nikoliv, tak je také dobré uspořádat zpětnou vazbu členů týmu ve vztahu k rolím, které v týmu zastávaly. Účelem má být uvědomění si, ve kterých oblastech na sobě máme pracovat a ve kterých oblastech máme přenechat práci druhým.⁴⁷

Další možností fáze „adjourning“ je transformace týmu na jiný projekt.

⁴⁶ ABUDI, Gina. *The Five Stages of Project Team Development* [online]. 8. 5. 2010 [cit. 28. 11. 2012]

Dostupné z: <http://www.pmhut.com/the-five-stages-of-project-team-development>.

⁴⁷ *The Adjourning Stage of Group Development* [online]. 4. 4. 2012 [cit. 28. 11. 2012]

Dostupné z: <http://youthworkinit.com/2012/04/04/adjourning-stage-of-group-development/>.

1.3. Řízení multikulturních týmů

Vedení multikulturního týmu je řízení lidí s různými kulturními pracovními specifiky. Tato kulturní specifika jsou bohatá a nezahrnují pouze odlišný jazyk. Důležité je, jestli budeme ke všem členům týmu přistupovat stejně, či zvlášť podle kultury. Při volbě prvního přístupu se můžeme dopustit faux pas vzhledem k nerespektování určitých zvláštností či zvyklostí dané kultury. Zvolením individuálního leadershipu dle zvyklostí dané země projevíme spolupracovníkům či zaměstnancům úctu. V komunikaci je třeba se vyhnout projevu sarkasmu a cynismu. Vhodné je si o kultuře, ze které Váš spolupracovník pochází, co nejvíce zjistit. Při vedení multikulturních týmů vždy záleží na organizační kultuře společnosti, zvoleném stylu řízení a rozvoji interkulturních kompetencí manažera i členů týmu.⁴⁸

1.3.1. Organizační kultura

Organizační kultura společnosti je důležitá v rámci práce multikulturních týmů proto, že při řešení konfliktů v rámci týmu může být původcem těchto konfliktů interkulturní odlišnost. Prevencí takových problémů jsou jasně stanovená pravidla práce v týmu – organizační kultura.

Organizační neboli firemní kulturu můžeme chápat jako charakteristiku vnitřního klimatu podniku, jaké stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce sdílí většina jeho pracovníků. Je to soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování. Tento soubor je sdílen v rámci organizace a navenek se projevuje v chování členů organizace. Podniková kultura je obrazem, jak je firma vnímána nejen širší veřejností, ale i svými obchodními partnery. V České republice existuje představa, že firemní kulturu je třeba začít budovat až ve chvíli, kdy bude organizace dostatečně ekonomicky silná. To je velký omyl. Pracovníci musí pochopit a být ztotožnění s kulturou firmy, která je zaměstnává. Pouze tak si budou vědomi toho, kam firma směřuje, jaké je její poslání a jaká je její představa o budoucnosti. Organizační kultura musí být permanentně vytvářena všemi pracovníky, přestože je vždy usměrňována managementem. Poslední dobou se často vyskytuje názor, že největší výzvou

⁴⁸ KUČEROVÁ, Jana. *Vedení multikulturních týmů* [online]. 27. 12. 2011 [cit. 24. 10. 2012]
Dostupné z: <http://psychologie.jaknani.cz/index.php/blog/show/Veden%C3%AD-multikulturn%C3%ADch-t%C3%BDm%C5%AF.html>.

managementu 21. století je formovat firemní kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám.⁴⁹

V rámci organizace se projevuje několik národních kultur, jejichž obsahy do určité míry determinují tendence při utváření a volbě organizačních struktur, míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí, styl řízení, způsob rozhodování v organizaci a také představy pracovníků o roli manažera v organizaci. Jednotlivé národy z generace na generaci předávají a sdílejí určité hodnoty, normy, základní přesvědčení a ustálené vzorce chování, které determinují chování, myšlení a cítění jejich příslušníků. Do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky národů charakteristiky organizací a chování manažerů je předmětem výzkumu od 70. let minulého století. Badatelé se snaží zkoumat obsah národních kultur jednotlivých zemí ve vztahu k managementu. Mezi nejvýznamnější patří Fons Trompenaars, Geert Hofstede, Clyde Kluckhohn a Fred Strodbeck.

Kluckhohn a Strodbeck v práci „Variations in Value Orientations“ z roku 1961 uvádějí pět kategorií problémů univerzálních pro všechny národy: podstata člověka (Je člověk v zásadě dobrý, nebo špatný?); vztah k přírodě (Má se člověk podřizovat přírodě, žít s ní v harmonii, nebo ji má ovládat?); vztah k času (Co je důležité a na co bychom se měli soustředit – na minulost, současnost, nebo na budoucnost?); podstata lidské činnosti (Měl by se člověk orientovat na to, aby žil a prožíval, na to, aby něco dokázal a uskutečnil, nebo na to, aby se rozvíjel a něčím se stal?); vztah jednotlivce k jiným lidem (Měl by člověk být nezávislý na společnosti a nechat dominovat své osobní cíle, nebo by se měl orientovat primárně na cíle a harmonii v rámci skupiny?).

V roce 1993 zjednodušil výše uvedené členění Holanďan Fons Trompenaars na tři skupiny problémů: vztah k lidem, vztah k přírodě a vztah k času. V rámci těchto kategorií identifikoval celkem 7 kulturních dimenzí. Jsou jimi: universalismus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutralita versus emocionalita, specifická versus difúznost, orientace na přisuzování versus orientace na

⁴⁹ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 220 – 221. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

dosahování, orientace na minulost versus orientace na budoucnost, interní orientace versus externí orientace.

Geert Hofstede na základě svého výzkumu identifikoval 8 dimenzí organizační kultury: orientace na způsob versus orientace na cíl, interně řízená versus externě řízená, liberální versus přísná pracovní disciplína, lokální versus profesionální, otevřený systém versus uzavřený systém, orientace na zaměstnance versus orientace na výsledky práce, stupeň přijetí manažerského stylu a stupeň identifikace s vlastní organizací.⁵⁰

1.3.2. Přístupy k řízení týmů

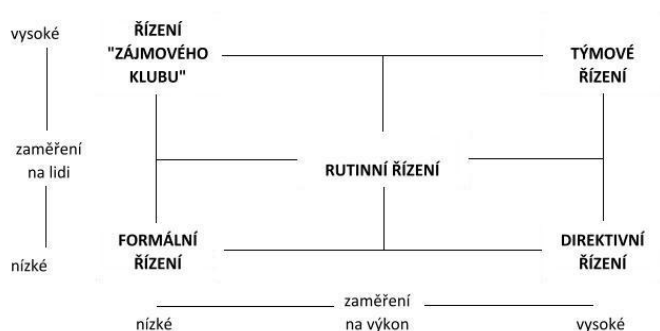
Volba stylu řízení multikulturního týmu je téměř vždy závislá na dvou klíčových parametrech. Těmi jsou míra pozornosti, kterou manažer věnuje věci (výkonu) a míra pozornosti, kterou manažer věnuje lidem (vztahům). Pokud vezmeme v úvahu parametr pozornosti věnované vztahům (rozdělení vlivu mezi manažera a jeho lidi), pak dle Lewinových experimentů publikovaných v roce 1938 můžeme rozlišit 3 styly řízení: autokratický styl (rozhoduje manažer), demokratický styl (rozhodují všichni v diskuzi) a styl laissez-faire (rozhoduje si každý sám). Dle výkonu je autokratický styl nejproduktivnější, demokratický nejudržitelnější a laissez-faire nejméně udržitelný i nejméně produktivní. V roce 1964 Jane Mouton a Robert Blake publikovali tzv. manažerskou mřížku (managerial grid), která představovala výsledky pozorování založené na výše uvedených parametrech.⁵¹

⁵⁰ HOFSTEDE, Geert. *Organisational culture dimensions* [online]. [cit. 9. 12. 2012]

Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>.

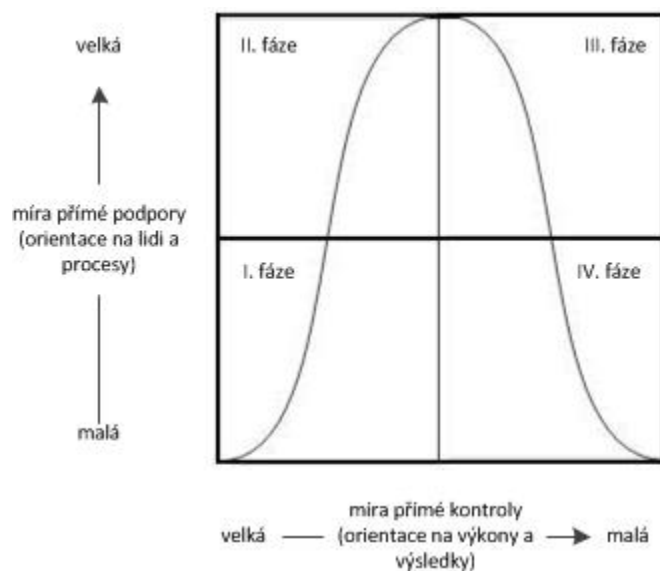
⁵¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 83 - 84. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

Obrázek č. 4: Manažerská mřížka⁵²



V osmdesátých letech vyvrcholilo hledání optimálního manažerského stylu závěrem, že optimální vedení záleží na situaci. Situační vedení (situational leadership) je založené na změně rozložení pozornosti mezi výkon a vztahy v průběhu času. Podle tohoto manažerského stylu by řízení týmu mělo začínat kombinací málo podpůrného a silně direktivního stylu. Pokračovat má, dle situačního vedení, zachováním vysoké direktivy a postupným zvyšováním podpůrného stylu. Ve třetí fázi má manažer zachovat podporu a postupně snižovat direktivu a v poslední fázi manažer omezí i podpůrný styl – tým dozrál a je možné ve vysoké míře delegovat manažerské pravomoci do rukou jeho členů.⁵³

Obrázek č. 5: Situační vedení⁵⁴



⁵² PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 84. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

⁵³ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 84 -85. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

⁵⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 85. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.

Manažerský styl situačního vedení podpořil zájem o nedirektivní způsoby řízení týmů. V oblasti řízení se objevil termín z oblasti sportu – koučování. Koučování je specializovaná činnost kouče, která zahrnuje interakci s koučovaným, jejímž cílem je zpravidla stanovení cílů, hledání možností k dosažení cílů, identifikace překážek v dosahování vytyčených cílů a naplánování postupu. Koučování je možné popsat jako napomáhání rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. Umožňuje přeměnit více potenciálu v lidech na výkon tím, že odstraňuje překážky stojící mezi celkovým výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem. Moderní manažer se snaží koučovat svoje spolupracovníky. Manažer naslouchá, sdílí informace, zapojuje ostatní do rozhodování (participativní manažerský styl). Jeho úlohou je zajistit, aby tým udělal stanovený objem práce v příslušné kvalitě a současně aby byl zajištěn profesionální růst jeho podřízených.⁵⁵

1.3.3. Rozvoj interkulturních kompetencí

Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů, kteří se ve své práci setkávají či dokonce spolupracují s pracovníky z jiných kulturních podmínek. Interkulturní kompetence znamená schopnost vstupu do multikulturních či interkulturních sociálních situací, schopnost pochopení situací ve všech existujících kulturních dimenzích, schopnost sociální situace zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly. K tomu, aby byl v této oblasti manažer úspěšný, je zapotřebí interkulturní učení. To může vycházet z vlastní iniciativy jedince, avšak může být i ve formě interkulturního tréninku, který je zaměřený na hlubší a systematictější poznání a pochopení kulturních dimenzí a standardů jednotlivých kultur, které se projevují v konkrétních manažerských situacích. „Cílem tohoto tréninku je natolik podpořit znalosti cizí kultury, aby byla překročena zvládnutelná míra neznalosti, cizosti a otažitosti nového kulturního a sociálního prostředí. Rozvíjí především takové sociální dovednosti, které posilují samostatnost a úspěšnost v interakci, ve vzájemné komunikaci a zejména ve zvládání sociálních nebo dokonce i řídicích situací. Tím minimalizuje obavy, strach a pocit

⁵⁵ CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 84 – 85, 92 – 93. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

ohrožení vlastní identity stejně jako z toho vyplývající psychickou zátěž a sociální konflikty." (Thomas Hagemann, 1992)⁵⁶

Za interkulturně kompetentní lze považovat osobu, která se naučila vnímat zvláštnosti jiné kultury, chápat je a adekvátně se chovat, aniž se vzdala vlastní kulturní identity. Problém nastává v zjišťování kvality, a zda si vůbec konkrétní pracovník interkulturní kompetence osvojil. V USA se uplatňuje pojem „transnational competence“ (v ČR se ekvivalent nepoužívá), který představuje schopnost jednotlivců, organizací, komunit a vlád umět se efektivně vypořádávat s rychle se měnícím prostředím vytvářeným rozdílností národů.⁵⁷

Ke zlepšení interkulturní kompetence je možné využít nástroj CCAI.⁵⁸ Inventář interkulturní adaptace je sebehodnotící nástroj zaměřený na zjišťování individuálních vlastností a dovedností jedince, nezbytných pro úspěšnou interkulturní komunikaci. Nástroj vyšetřuje schopnosti přizpůsobovat se novým situacím, zvládání sociální interakce s odlišnými osobami, odolnost vůči nejistotě i schopnost zachovat osobní integritu v novém nebo kulturně či etnicky odlišném prostředí. Použití CCAI pomáhá soustředit se na čtyři klíčové oblasti kulturní adaptace: emocionální odolnost, pružnost/otevřenost, jasnost vnímání a personální autonomii.⁵⁹

⁵⁶ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní kompetence manažerů, personalistů a jejich rozvoj* [online]. 12. 11. 2004 [cit. 29. 10. 2012]

Dostupné z:

<http://www.hrportal.cz/interkulturni-kompetence-manazeru-personalistu-a-jejich-rozvoj-cid111828/>.

⁵⁷ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní kompetence* [online]. [cit. 29. 10. 2012]

Dostupné z:

http://books.google.cz/books?id=PTdlGYZ2V3AC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=interkulturn%C3%AD+kompetence&source=bl&ots=FPnNPTNkjS&sig=j_qUfm2-e3luxp2DdmApaZivH7o&hl=en&sa=X&ei=9VGOUi6VJbPT4QTpqoDIAw&ved=0CEQQ6AEwBTgU#v=onepage&q=interkulturn%C3%AD%20kompetence&f=false.

⁵⁸ CCAI = Inventář interkulturní adaptace

⁵⁹ MUHIČ, J. a kolektiv. *Interkulturní kompetence a diversity management* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2006. [cit. 3. 11. 2012]

Dostupné z:

http://www.eifzvip.cz/dokumenty/elektronicka_knihovna/Interkulturni_kompetence_GetFile45.pdf.

1.4. Komunikace v rámci multikulturního týmu

Komunikace neboli dorozumívání je sdělování informací, myšlenek, názorů a pocitů mezi živými bytostmi, lidmi i živočichy obvykle prostřednictvím společné soustavy symbolů. Jednoznačně přímo ovlivňuje výkonnost celé organizace, proto je třeba se jí zabývat. V průběhu času se mění komunikační cesty, je nutné věnovat pozornost nejen klasické komunikaci, ale i komunikaci ovlivněné technologickými změnami. V komunikačním procesu každý účastník určitým způsobem vyjadřuje a formuje své myšlenky. To nazýváme kódováním. Výsledkem kódování je zpráva. Příjemce zprávu interpretuje, dekóduje. Celá komunikace je ovlivněna faktory, které vychází z fyzického, sociálního a kulturního prostředí. Jev, který komunikaci ovlivňuje, nazýváme šum. Komunikaci také výrazně ovlivňuje zpětná vazba (vysílající jedinec získává informace o přijetí jím vyslané zprávy).⁶⁰

1.4.1. Způsoby komunikace

Vzájemná komunikace členů týmu a způsob jeho vedení jsou základními předpoklady pro úspěšnou práci týmu. Komunikaci mezi lidmi, tzv. sociální komunikaci, rozdělujeme na ústní, písemnou a vizuální. Z hlediska použití komunikačních prostředků se komunikace dělí na verbální, neverbální a realizovanou činy a skutky.⁶¹

Verbální komunikace je dorozumívání mezi lidmi prostřednictvím slovního projevu. Slova dokážou skutečnost nejen popsat, ale i vyjádřit vnitřní souvislosti věcí a jevů, vyjadřují hodnocení a postoje komunikátora a také jeho vztah k adresátovi (komunikantovi). Je ve většině případů doprovázena komunikací neverbální.⁶²

⁶⁰ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 46. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁶¹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi* [online]. [cit. 30. 10. 2012] s. 23.

Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-YC&pg=PA37&dq=bari%C3%A9ry+komunikace&source=bl&ots=mjJKNExr2T&sig=YcflHEy1uF0cQJcn6JRNLNly-vs&hl=cs&sa=X&ei=SGqxT8SPD4yy8QO7krTAAg&ved=0CGYQ6AEwCTgK#v=onepage&q=bari%C3%A9ry%20komunikace&f=false>.

⁶² PALÁN, Zdeněk. *Verbální komunikace* [online]. [cit. 30. 10. 2012]

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/verbalni-komunikace>.

Neverbální komunikace je komunikace „beze slov“. „Řeč těla“ zpřesňuje sdělení o emotivní stránku. Má různé podoby: kinetika (komunikace hlavou a končetinami), gestikulace (užívání normalizovaných pohybů), mimika (projevení citového postoje výrazem obličeje), pohledy, proxemika (fyzické přiblížení/oddálení), prosturika (výpověď prostřednictvím postoje těla), haptika (řeč dotyků). Významnou součástí neverbální komunikace je celkový image (upravenost, kultivovanost).⁶³

Způsoby komunikace volíme také podle toho, jaké preference má náš komunikační partner (známe-li ho). V případě, že jsou oba komunikační partneři stejných preferencí, probíhá komunikace většinou dobře. V opačné situaci nastává problém (preference se odlišují). Preference, které se v komunikaci objevují, jsou shrnuty v následující tabulce.⁶⁴

Tabulka č. 7: Projevy preferencí v komunikaci⁶⁵

Extraverze	Introverze
Rychlá řeč Hlasitější projev Výraznější neverbální komunikace Skákání do řeči	Tišíší projev Pomlky v řeči Méně výrazná neverbální komunikace Naslouchání
Smysly	Intuice
Sdělování konkrétních dat Netrpělivost s teoriemi, obecným sdělením Lineární přístup, krok za krokem Odkazování na to, jak se věci řešily v minulosti	Používání obecných termínů Sdělování příměrů, podobností Přeskakování, vynechávání detailů Zaměření na budoucnost
Myšlení	Cítění
Logická argumentace typu "Když..., pak..." Kladení mnoha otázek Zaměření na kompetence a logičnost Tendence testovat vaše znalosti	Snaha o harmonii, soulad v komunikaci Projevy vcítění (empatie) Zaměření na lidi a vztahy Tendence chválit druhé
Rozhodování	Vnímání
Snaha dokončit jedno téma, pak teprve začít druhé Trvání na jednou již domluveném závěru Snaha vždy udělat rozhodnutí, závěr Netrpělivost s příliš zdlouhavými popisy	Nechávání otevřených konců Zaměření na proces Vyžadování času pro svá rozhodnutí Přeskakování mezi tématy

⁶³ PALÁN, Zdeněk. *Neverbální (nonverbální) komunikace* [online]. [cit. 30. 10. 2012]

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/neverbalni-nonverbalni-komunikace>.

⁶⁴ CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 151. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

⁶⁵ CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 150 Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

1.4.2. Bariéry komunikace

Komunikační bariéry jsou překážky, které komunikaci brání uskutečnit, nebo které je třeba překonat, aby mohla komunikace proběhnout. Příčinami vzniku těchto bariér jsou individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce, sdělení pro realizaci příslušné komunikační úlohy a nedostatečná znalost příslušného typu komunikačních vztahů. Překážky mohou být fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické, interní i externí.⁶⁶

Často se v procesu komunikace v podnicích vyskytují určité obtíže. Mezi ty nejčastější patří: předsudky a zaujatost ve vnímání a přiřazování (př. manažer automaticky předpokládá určité vlastnosti u člena týmu, na základě nejčastějších osobních vlastností v dané skupině), mezilidské vztahy (přímý vliv na komunikaci mají vztahy mezi spolupracovníky vybudované za dobu společné práce – vzájemná důvěra, boj o moc, konkurence, normy), úloha vedení organizace (management slouží jako určitý vzor chování pro ostatní pracovníky), odlišná pohlaví (rozdíly v komunikaci), vzdálenost mezi komunikujícími (osobní setkání zvyšuje pochopení sdělení), organizační struktura (přílišný počet pravidel omezuje komunikaci).⁶⁷

Tabulka č. 8: Rozdíly v komunikaci mužů a žen⁶⁸

Muži	Ženy
Nežádají o informace.	Nečiní jim problém požádat o informaci.
Mluví k věci, k projektům nebo k náplni práce, nebo za účelem demonstrování vlastních schopností.	Hovoří za účelem sociálního kontaktu a budování vztahů.
Přímé vyjadřování.	Nepřímé vyjadřování.
Méně časté chválení podřízených.	Častější pochvaly.
Snaha jednat nebo kontrolovat.	Snaha o spolupráci a pomoc.
Autoritativní tón.	Slušnější, ale nejistější tón.

⁶⁶ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi* [online].

[cit. 30. 10. 2012] s. 37 - 38.

Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-YC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=bari%C3%A9ry+komunikace&source=bl&ots=mjJKNExr2T&sig=YcflHEy1uF0cQJcn6JRNLNly-vs&hl=cs&sa=X&ei=SGqxT8SPD4yy8QO7krTAAg&ved=0CGYQ6AEwCTgK#v=onepage&q=bari%C3%A9ry%20komunikace&f=false>.

⁶⁷ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 56 – 57. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁶⁸ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 56. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

Doc. Vymětal uvádí další komunikační bariéry, mezi které patří: nadměrná a neadekvátní komunikace (informační přehlcení), volba nevhodného komunikačního média, selhání zpětné vazby (chybějící jistota, zda bylo sdělení správně pochopeno), nevhodný slovník (slang, žargon, specializované termíny), konflikty mezi jednotlivci (emocionální bloky), chybně interpretovaná neverbální komunikace. Za účelem eliminace bariér je vhodné: ujistit se, že sdělení sleduje zřetelný cíl; věnovat dostatek času přípravě sdělení; zvolit vhodné prostředí pro ústní komunikaci apod.⁶⁹

Jednou z dalších význačných bariér, která se projevuje především při komunikaci ve skupinách (na schůzích, poradách), je záměrná manipulace. Mezi manipulační komunikační techniky při skupinovém projednávání problému patří využívání předem připravených, zdánlivě spontánně navržených formulací nebo složitých odborných vyjádření svádějících k nesprávným interpretacím, povolávání zdánlivě neutrálních, ve skutečnosti ale předpojatých osob, vytváření zvláštních týmů majících za úkol navrhnout nová řešení (skutečný cíl jejich počínání je snaha o provedení změn rozmělnit), nadměrný důraz na ověřování všech návrhů, což umožňuje získat čas atd.⁷⁰

Šum je také jednou ze složek komunikace. Rušivé vlivy na komunikaci nejsou přímo bariérou, ale komunikaci znesnadňují. Pochopení sdělení může být znesnadněno například pouhým hlukem na pracovišti, kulturními odlišnostmi mezi stranami či nesprávnou volbou komunikačního jazyka. Diagnóza a postupné odstraňování zdrojů šumu ze strany manažera pomáhá k efektivnější komunikaci. Mimo šum mohou problémy v komunikaci způsobovat: slova s nepřesným významem

⁶⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi* [online]. [cit. 1. 11. 2012] s. 37 – 38.

Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-YC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=bariery%20komunikace&source=bl&ots=mjJKNExr2T&sig=YcflHEy1uF0cQJcn6JRNLNly-vs&hl=cs&sa=X&ei=SGqxT8SPD4yy8QO7krTAAg&ved=0CGYQ6AEwCTgK#v=onepage&q=bariery%20komunikace&f=false>.

⁷⁰ URBAN, Jan. *Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci* [online]. 15. 4. 2010 [cit. 2. 11. 2012] Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/>.

chápana různými lidmi odlišně („hned“, „pravděpodobně“, „je možné“), či nahrazování slov s negativním emocionálním nábojem jinými méně přesnými slovy.⁷¹

Komunikační bariéry můžeme rozeznávat i v závislosti na kulturních zvyklostech a charakteristikách komunikujících osob. Bariérami mohou být: rozdíly ve vnímání času; odlišná důležitost dávána faktům; rozdíly ve vyjadřování emocí a nesouhlasu; kritičnost závislá na kultuře, z které komunikující pochází; rozdílnost ve vnímání barev; nesprávný výklad neverbální komunikace; rozdílné vnímání slovních spojení v závislosti na dané kultuře (nevhodně volená spojení v reklamách, v jedné zemi velmi účinné, v jiné pobuřující – nemožnost doslovného překladu); jiné vnímání politických systémů či idejí; různý postoj k náboženství a jeho důležitosti apod.

1.4.3. Nástroje pro komunikaci

Volbou vhodných komunikačních nástrojů se snažíme vyřešit problém: „Jak dostat slova managementu k uším zaměstnanců tak, aby nedocházelo ke zbytečným šumům?“ Ať už používáme kterýkoliv z komunikačních nástrojů, vyplatí se dodržovat určité obecné zásady: neplkat (lidé ve vedoucích postech mají často sklony ke složitému a košatému vyjadřování, které může vyvolat nepochopení), nemlčet (při problémech, a nejen při nich, se vyplatí objasnit svým spolupracovníkům situaci), nenudit.⁷²

Podle mediální teorie Dafta a Lengela z roku 1984 mají sdělovací prostředky různé schopnosti pro řešení informačních šumů a dvojsmyslů a různé schopnosti k správnému porozumění. Dle této teorie se lidé snaží překonávat informační dvojznačnost a nejistotu v organizacích používáním různých prostředků pro konkrétní úkoly za účelem dosažení co nejlepšího přenosu informace a jejímu porozumění. Komunikační média seřazena podle bohatosti sdělení od nejvyššího stupně: tvář v tvář (face to face), webová kamera, telefon, elektronická synchronní komunikace (Skype), elektronická asynchronní komunikace (email), psaná osobní komunikace

⁷¹ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 52. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

⁷² PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace* [online], 18. 12. 2008 [cit. 4. 11. 2012] Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.

(dopisy), psaná formální komunikace (zprávy, dokumenty), číselná média (výstupy z počítače).⁷³

Face-to-face komunikace probíhá neplánovaně při řešení problémů (zaměstnanci se navzájem poradí o profesních těžkostech, člen týmu prodiskutuje svůj úkol s vedoucím týmu apod.), nebo plánovaně na pravidelné bázi např. formou meetingu.

Za účelem krátkých poznámek a upozornění jsou ideální komunikátory typu *Skype*, *MSN Messenger*⁷⁴, *ICQ* a další. Nevhodnost těchto nástrojů je zřejmá při zasílání oficiálních upozornění a sdělení. Tyto nástroje budou fungovat pouze v místech, kde mají všichni zaměstnanci stálý přístup k počítači a internetu. Odpadním efektem využívání komunikátorů může být chat zaměstnanců se svými blízkými v pracovní době, čemuž se dá vyhnout zařízením “pracovních” účtů v *ICQ*, *Skype* a podobných programech, kde budou mít všichni pouze kontakty na relevantní kolegy.⁷⁵

Elektronická asynchronní komunikace (email) umožňuje časové zpoždění odpovědi, což znamená, že si svou odpověď může příjemce lépe rozmyslet a formulovat, také v ní „hrozí“ sklon k neformálnosti sdělení. V emailové komunikaci nejsou obvyklé negativní projevy, na rozdíl od chatů či blogů (flaming – nepřátelská, urážlivá komunikace).⁷⁶

Eventy (večírky) uvolňují atmosféru na pracovišti a management má šanci ukázat, že se skládá také “jen z lidí”. Stírání hierarchických rozdílů však nikdy nesmí překročit určité meze. Teambuilding zahrnuje veškeré aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv, obvykle v rámci jednoho oddělení či týmu. Obsahem jsou většinou

⁷³ CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří a BRUNET-THORNTON, Richard. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. s. 10. ISBN 978-80-245-1611-0.

⁷⁴ MSN = The Microsoft Network Messenger

⁷⁵ PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace* [online], 18. 12. 2008 [cit. 4. 11. 2012]
Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.

⁷⁶ CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří a BRUNET-THORNTON, Richard. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. s. 16. ISBN 978-80-245-1611-0.

řízení a podporu rozhodování; ad hoc workflow – volnou spolupráci; strukturované workflow – strukturované řízení úkolů.⁸⁰

⁸⁰ DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 122. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.

2. Praktická část:

2.1. O společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o.

Deutsche Post DHL je logistická skupina s působností po celém světě. Veškeré podniky, které jsou součástí této skupiny, zaměstnávají celosvětově čtyřistatisíc zaměstnanců. Na míru vytváří zákaznický orientovaná řešení pro řízení a přepravu zboží, informací a plateb milionům zákazníků ve více než 220 zemí a teritoriích po celém světě. Začátky firmy se datují do roku 1969, kdy se Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn stali prvními, kteří začali posílat letecky lodní přepravní listy se seznamy zboží, jež vezou, napřed za účelem výrazného urychlení celního odbavení. Jejich průkopnický duch a důraz na potřeby zákazníků vytvořili zcela nový průmysl. Tyto hodnoty jsou i v současnosti jedním z nejdůležitějších rysů značky DHL. V posledních letech se DHL rozrostla v globální zastřešující značku pro globální poštu, expresní přepravu, nákladní dopravu, zasilatelství a řešení dodavatelského řetězce. Firma podstatně zvýšila povědomí o značce napříč všemi regiony. DHL je jedničkou na trhu ve svém businessu a jejím cílem je zůstat na této pozici. Politikou firmy je, že zákazníci musí poznat její značku, kdekoli ji uvidí. Positioning značky DHL spojuje hodnoty a postoje značky.⁸¹

Obrázek č. 7: Základní prvky positioningu značky DHL⁸²



⁸¹ DHL – the Logistics company for the world [online]. 26. 8. 2010 [cit. 12. 11. 2012]
Dostupné z: http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance/dhl_the_brand.html.

⁸² DHL – the Logistics company for the world [online]. 26. 8. 2010 [cit. 12. 11. 2012]
Dostupné z: http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance/dhl_the_brand.html.

Personal comittment (osobní angažovanost) znamená, že se společnost zaměřuje na silné vztahy se zákazníky s cílem zajistit harmonickou pracovní atmosféru. Silný vztah je předpokladem vzhledu do zákaznickova podniku. To umožňuje lepší přizpůsobení a adaptaci služeb potřebám zákazníka a zjednodušení procesů. Postoj „Náš zákazník, náš pán“ je základem úspěchu, když zákazníci firmy požadují podporu. Chování jako sympatický a spolehlivý partner zdůrazňuje osobní přístup firmy, který je velmi důležitý v odlišení se od konkurentů.

Proactive solutions (proaktivní řešení) znamená, že se firma DHL snaží vysokou kvalitou produktů a procesů a specifickým „know-how“ zajistit, aby vždy přišla s nejlepším možným řešením a dodržela dané sliby. Zaměřuje se na to, aby se její klienti stali úspěšnými ve svém oboru. Firma komunikuje pravidelně se svými klienty a požaduje jejich názory, díky čemuž neustále zvyšuje úroveň svých služeb. DHL zvyšuje efektivitu dodavatelských řetězců svých zákazníků tím, že nabízí flexibilitu, kterou požadují. Podnik vyvíjí integrovaná řešení „šitá na míru“, kombinovanou poštu, expresní přepravu, nákladní dopravu, zasilatelství a řešení dodavatelského řetězce. Spolehlivost je podmíněna tím, že firma rozumí odvětví svých zákazníků, předvídá a plní všechny relevantní potřeby.

Local strength worldwide (místní síla celosvětově) znamená, že firma nabízí široké portfolio produktů a služeb, které jsou integrované do celosvětové sítě. Propojuje dokonce země, kde nepůsobí její konkurenti, za účelem zajištění celosvětového servisu. Zákazníci DHL oceňují fakt, že firma nabízí silné místní zastoupení na základě celosvětové sítě, kdekoliv a na jakýchkoli trzích, kam chtějí dodávat své zboží.⁸³

DHL Information Services (Europe) s.r.o. patří do divize Global Business Services (GBS) logistické skupiny Deutsche Post DHL. Divize GBS je vnitřní divizí skupiny Deutsche Post DHL a funguje jako poskytovatel servisu pro všechny divize této skupiny. Základem úspěšné spolupráce skupiny Deutsche Post DHL a servisních linií GBS je kombinace týmové spolupráce, přísného školení, efektivní strategie a tahu na bránu. GBS zajišťuje podporu na jedenácti různých servisních linkách. Těmito

⁸³ DHL – the Logistics company for the world [online]. 26. 8. 2010 [cit. 12. 11. 2012]
Dostupné z: http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance/dhl_the_brand.html.

linkami jsou: Claims Management (řízení pohledávek), Inhouse Consulting (vnitřní poradenství), Legal (právní služby), Finance Operations (finanční operace), Fleet Management (řízení vozového parku), Corporate Procurement (nákup), IT Services (servis informačních technologií), Corporate Real Estate (správa budov), Insurance and Risk Management (řízení pojištění a rizik), HR Operations (řízení lidských zdrojů), IT Global Business Services and Corporate Center (podpora IT strategií jednotlivých linek GBS).⁸⁴

DHL Information Services (Europe) s.r.o. se zabývá poskytováním poradenství v oblasti software a hardware, poskytováním služeb databanky, zpracováním dat, správou sítí, poskytováním softwaru či specifických neobchodních služeb pro celou skupinu Deutsche Post DHL za pořizovací ceny a na světové úrovni služeb.⁸⁵

Cílem firmy je zvýšit svůj podíl služeb u Deutsche Post DHL⁸⁶ ze současných 24% na 50% do roku 2015. Snaha o naplnění cíle probíhá soustředěním kapacit na potřeby a požadavky zákazníků, optimalizací integrace a hladkosti procesů, spolehnutím se na expertní úroveň zaměstnanců v oblasti IT a znalosti struktury DPDHL a logistického odvětví jako takového. Každé divizi společnosti DPDHL je přiřazena Business Unit IT⁸⁷. Následující obchodní jednotky IT tvoří IT Services: BU IT – Mail; BU IT – Express; BU IT – Global Forwarding, Freight; BU IT – Supply Chain; BU IT – Global Business Services, BU IT – Corporate center.⁸⁸

⁸⁴ *About GBS* [online]. [cit. 12. 11. 2012]

Dostupné z: <http://www.dp-dhl.com/en/career/dpdhl/globalbusinessservices/aboutus.html>.

⁸⁵ *DHL Information Services (Europe) s.r.o. – Prague* [online]. [cit. 11. 11. 2012]

Dostupné z: <http://www.expats.cz/prague/czech/recruiters/dhl-international/>.

⁸⁶ Deutsche Post DHL = DPDHL

⁸⁷ Business Unit IT = BU IT

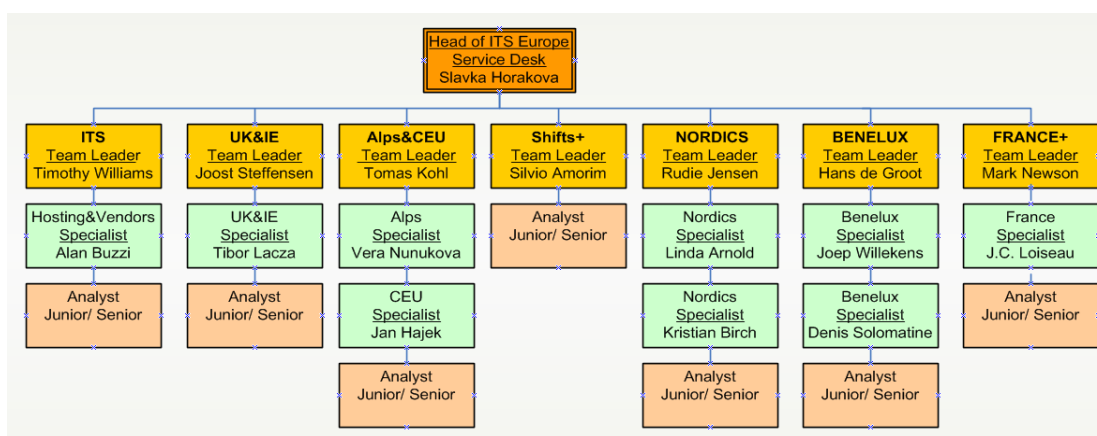
⁸⁸ Interní materiál firmy, prezentace *Welcome_To_ITS_Basic_presentation*, str. 3 - 5

2.2. Charakteristika multikulturních týmů v oddělení Global Service Desk

IT⁸⁹ služby společnosti Deutsche Post DHL zaměstnávají více než čtyři tisíce zaměstnanců po celém světě. „Global Service Desk“ je oddělení firmy DHL Information Services (Europe) s.r.o., která má sídlo v Praze. Oddělení se zabývá podporou svých klientů v oblastech software a hardware, řešením problémů pomocí telefonních hovorů a emailů, poskytováním a správou samostatných pomocných aplikací online, krizovým managementem a podporou systému pro centrální řízení účtů (Centralized account management).

Zajišťuje podporu 24 hodin sedm dní v týdnu pro oblast Evropy, Blízkého východu a Afriky. Centrum služeb v Praze se zabývá podporou v následujících jazycích: angličtina, čeština, slovenština, němčina, holandština, francouzština, italština, norština, švédština, finština a dánština. Další části oddělení „Global Service Desk“ jsou v Cyberjaya v Malajsii, kde zajišťují podporu pro klienty, kteří mluví anglicky, mandarínsky, thajsky, japonsky, španělsky, německy a portugalsky. Toto centrum služeb se zabývá podporou oblastí Asie, Pacifiku a Ameriky. Třetí centrum služeb, se zaměřením na podporu klientů mluvících anglicky a španělsky, se nachází v Kostarice.

Obrázek č. 8: Organizační struktura evropské zákaznické podpory⁹⁰



⁸⁹ IT služby = služby informačních technologií

⁹⁰ Interní materiál firmy, prezentace GSD_CS_DAY_v1, str. 18

Centrum informačních služeb zákazníkům v Praze je rozděleno do sedmi multikulturních týmů, které podporují vybrané oblasti Evropy. Tým UK & IE podporuje oblast Velké Británie a Severního Irska a jeho součástí je 14 členů. Tým NORDICS podporuje skandinávské země (Norsko, Švédsko, Finsko a Dánsko), sestává z 24 členů a je jedním z nejvytíženějších týmů. Tým BENELUX je zaměřen na podporu oblasti Belgie, Nizozemska a Lucemburska a je složen z 28 členů, je také druhým nejvytíženějším týmem. Tým FRANCE+ sestává z 14 členů a podporuje zákazníky z Francie. Tým Alps+CEU se zabývá podporou Rakouska, Německa, České republiky a Slovenské republiky, a čítá v současnosti 15 pracovníků. Dalšími dvěma týmy jsou Shift+ a ITS, které podporují „Service Desk“ na přidělených úkolech.⁹¹

⁹¹ Interní materiál firmy, prezentace GSD_CS_DAY_v1, str. 19

2.3. Zvolená metodologie

Cílem diplomové práce je stanovit možnosti zlepšení řízení multikulturních týmů v oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s. r. o. Za účelem stanovení doporučení je třeba získat podklady, a to formou řízených rozhovorů s manažerem multikulturních týmů a team leadery a pozorováním multikulturních týmů v místě pracoviště.

Pozorování jako jedna ze základních metod kvalitativního výzkumu slouží k možnosti lepšího pochopení subkultury prostředí, ve kterém je aplikována. Za účelem teoretického porozumění prostředí, kde multikulturní týmy pracují, zkoumám dokumenty a texty firmou poskytnuté. Interview slouží především k porozumění zkušenosti daných osob. Pozorování a analýza dokumentů a rozhovorů v porovnání s teoretickými modely vypovídá dle mého názoru o způsobu a kvalitě řízení týmu.⁹²

Ke splnění stanoveného cíle diplomové práce byly určeny následující hypotézy:

1. Úroveň interkulturní kompetence manažera determinuje komunikaci cílů a úkolů členům týmu.
2. Pozitivní motivace napomáhá k včasnému plnění cílů týmu.
3. Volba komunikačních nástrojů přispívá k jasnému pochopení cílů a úkolů stanovených manažerem.
4. Stanovené kontrolní mechanismy napomáhají k včasnému plnění cílů týmu.

⁹² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. s. 50. ISBN 80-7367-040-2.

2.3.1. Řízené rozhovory

Výzkum ve firmě DHL Information Services (Europe) s.r.o. byl prováděn formou řízených rozhovorů a pozorováním v místě sídla firmy v Praze na Chodově. Řízený rozhovor je jedna z technik sběru dat v sociálním výzkumu.⁹³

Na začátku každého prováděného řízeného rozhovoru došlo k představení autora, diplomové práce, cíle práce a obsahu teoretické části práce. Poté byl zúčastněný seznámen s předmětem výzkumu v praktické části diplomové práce.

V rámci oddělení „Service Desk“ jsem měl možnost hovořit s manažerkou celého oddělení, která má v současné době 123 podřízených spolupracovníků, kteří jsou zařazeni do sedmi multikulturních týmů. Týmy se specializují na určitou geografickou oblast Evropy a jejich úkolem je poskytovat efektivní a dobrou zákaznickou podporu v oblasti IT firemním klientům. Dále jsem měl možnost provést řízený rozhovor s vedoucí týmu Alps+CEU. Tento tým se zabývá podporou Rakouska, Německa, České republiky a Slovenské republiky, a čítá v současnosti 15 pracovníků. Třetí řízený rozhovor byl veden s vedoucím týmu Benelux, který má pod sebou 28 pracovníků. Jeho tým podporuje Nizozemsko, Belgie a Lucembursko a pracuje na třech různých místech, v Praze, Debrecenu a Budapešti. Naposledy jsem vedl řízený rozhovor s vedoucím týmu Scandinavics, který řídí 24 pracovníků, kteří jsou ještě dále rozděleni do čtyř „podtýmů“, z nichž každý se specializuje na určitou oblast – Island a Dánsko, Norsko, Švédsko, Finsko.

Výzkum byl prováděn v období od 2. listopadu do 6. prosince 2012. Data byla zpracovávána průběžně od 17. listopadu do 7. prosince 2012.

⁹³ Tazatel postupuje otázku za otázkou podle dotazníku a respondent odpovídá. Tazatel zaznamenává odpovědi do dotazníku. Pro rozhovor platí následující charakteristiky: je jasné, kdo odpovídá; procento dokončených rozhovorů je vyšší než návratnost dotazníku; je těžké vynechat otázku; tazatel poskytuje respondentovi vyšší komfort než samotný dotazník (například sám vyplňuje dotazník); problémem může být pocit neanonymity u citlivých otázek; časová náročnost vede k menší velikosti zkoumaného vzorku; tazatel může (i nechtěně) ovlivňovat respondenty.

Řízený strukturovaný rozhovor [online]. 20. 6. 2012 [cit. 20. 11. 2012]
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>.

Vlastní řízené rozhovory⁹⁴

Za účelem zpřehlednění je pro dotázané stanoveno následující označení:

A - manažerka oddělení „Service Desk“

B – vedoucí týmu Alps+CEU

C – vedoucí týmu Benelux

D – vedoucí týmu Scandinavics

Hypotézu č. 1 zkoumaly výzkumné otázky uvedené v tabulkách č. 9 a č. 10.

Tabulka č. 9: Dovednosti a schopnosti nutné při řízení multikulturních týmů a jednání s nimi

Výzkumná otázka	Co jste se musel/a naučit abyste mohl/a řídit multikulturní tým?	Co je podle Vás nejdůležitější při jednání se členy týmu z různých zemí?
Dotázaný A	dostatečná praxe, absolvence tréninků komunikačních schopností	rozpoznání typických komunikačních obrátů konkrétních kultur
Dotázaný B	dobré komunikační schopnosti, být přirozená autorita, otevřený vztah k lidem	ujasnění vzájemných očekávání
Dotázaný C	znalost a zkušenost práce s konkrétními lidmi	správná verbální a neverbální komunikace, vysoká míra otevřenosti
Dotázaný D	komunikaci s lidmi, individuální přístup ke každému členu týmu, dostatečná praxe	volba komunikace dle charakteru osoby, chovat se tak jako chci, aby se chovali oni ke mně

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že každý manažer zastává trochu jiné preference řízení a komunikace v rámci týmu. Společně, ale většina zdůrazňuje, že velmi důležité pro řízení týmu jsou získané zkušenosti a poznání lidí, se kterými pracují. Při jednání s lidmi z různých zemí jsou důležité volba vhodné komunikace, vysoká míra otevřenosti vůči druhým a poznání charakteru a motivace členů týmu.

⁹⁴ Úplné řízené rozhovory jsou uvedené v Přílohách této diplomové práce na str. 70

Zajímavou odpovědí je odpověď dotázaného C na výzkumnou otázku „Co jste se musel naučit, abyste mohl řídit multikulturní tým“: „Jsem v týmu již od jeho vzniku a většinu členů znám velmi dlouho. Proto jim mohu lépe porozumět a vím, co na ně platí.“⁹⁵ Jako jediný nezdůrazňuje komunikaci, ani komunikační schopnosti, ale úroveň poznání svých spolupracovníků.

Tabulka č. 10: Odlišnost komunikace a různá motivace podle národů

Výzkumná otázka	Komunikujete jinak s lidmi jedné národnosti a lidmi z jiné?	Vidíte rozdílnost v motivaci různých národů, v odměňování?
Dotázaný A	ne, ale existují různá vyjádření typická pro určité národy	ne, vždy záleží na konkrétní motivaci jedince
Dotázaný B	ne, odlišnost komunikace je dle charakteru lidí	ano, pro Němce finanční, pro Čechy uznání a kariérní postup
Dotázaný C	ano, na některé národy můžete úkoly delegovat direktivně, na jiné musíte nepřímým způsobem	ano, pro Holanďany finanční, pro Maďary slovní pochvala či účast na školení
Dotázaný D	ne, odlišně komunikuji akorát s lidmi, které znám a s lidmi, které neznám	ne, odlišnost spíše podle věku a charakteru členů týmu

Tabulka č. 10 ukazuje, že většina manažerů nekomunikuje se svými spolupracovníky podle jejich kulturní příslušnosti. Spíše rozlišují způsoby komunikace podle charakteru osob, se kterými komunikují, nebo podle toho jestli se s pracovníky osobně blíže znají, či nikoliv. Jedinou výjimkou je dotázaný C. Při rozdělování úkolů rozlišuje podle kulturní příslušnosti, jakou má zvolit komunikaci. Doslova říká: „Ano. Přemýšlím o tom, jak komunikovat s Belgičany a jak s Holanďany. Je to odlišné. Na některé národnosti můžete direktivně delegovat úkoly a některým musíte sdělit úkoly jiným, nepřímým způsobem.“⁹⁶

⁹⁵ Příloha č. 3, str. 81

⁹⁶ Příloha č. 3, str. 82

Rozdíly v motivaci různých národů jsou předmětem rozporuplných názorů. Dva dotázaní manažeři zastávají názor, že motivace je odlišná podle charakteru, věku a osobním zájmu jedince. Druzí dva mají zkušenost s národy, pro které jsou motivací hlavně finance, a s národy, pro které jsou motivací kariérní postup, další vzdělávání či slovní pochvala.

Hypotézu č. 2 prověřovaly výzkumné otázky uvedené v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Motivační nástroje a odměny za dosažené cíle

Výzkumná otázka	Jaké motivační nástroje využíváte?	Máte nějaké odměny za dosažení cílů?
Dotázaný A	zpětnou vazbu, osobní hloubkové rozhovory, další vzdělávání, finanční ohodnocení	ano, měsíční finanční odměny za dosažení týmového a osobního cíle
Dotázaný B	zpětnou vazbu, slovní pochvaly, hecování se, osobní přístup, finanční ohodnocení	ano, měsíční finanční odměny za dosažení týmového a osobního cíle
Dotázaný C	zpětnou vazbu, slovní pochvaly, další vzdělávání, přidělení větší zodpovědnosti, povýšení, mimopracovní setkávání, osobní přístup, finanční ohodnocení	ano, měsíční finanční odměny za dosažení týmového a osobního cíle a za splnění cílů mohou dostat práci na úkolu či projektu, na kterém by rádi pracovali
Dotázaný D	zpětnou vazbu, ponechání větší míry svobody na pracovišti, podporu při vytváření a realizaci myšlenek zaměstnanců, změnu pracovního prostředí	ano, v případě speciálního výkonu mohou požádat svého nadřízeného, aby udělil příslušnému zaměstnanci ocenění, někdy oslavujeme společným jídlem

V tabulce můžeme zjistit, že manažeři využívají velmi podobné motivační nástroje. Někteří z nich se snaží inovovat svůj osobní přístup k zaměstnancům a ohodnotit je za kvalitně odvedenou práci „něčím navíc“, např. setkáním mimo zaměstnání, slovní pochvalou, či delegováním úkolů, které by rádi vykonávali.

U odměn za dosažené cíle asi nejlépe vystihuje „odměnu navíc“ odpověď dotázaného D, který říká: „Někdy oslavujeme dosažené cíle, nebo úspěšné zakončení úkolu společným jídlem v práci, nebo doma upeču skandinávské koláče.“⁹⁷

Hypotéza č. 3 byla ověřována pomocí výzkumných otázek, které jsou uvedené v tabulkách č. 12 a č. 13.

Tabulka č. 12: Týmová komunikace a komunikační nástroje

Výzkumná otázka	Jaké komunikační nástroje používáte ve vašem týmu?	Jak probíhá komunikace s team leadery/týmem?
Dotázaný A	osobní schůzky s týmem, emaily, firemní komunikátor, osobní schůzky s jednotlivci, videokonference, "service review" s team leaderem a klientem	denně, s team leadery jedenkrát týdně 2h face-to-face meeting
Dotázaný B	face-to-face komunikace, emaily, firemní komunikátor, až moc nástrojů	jedenkrát týdně face-to-face meeting s týmem, jedenkrát měsíčně osobní setkání s každým členem týmu
Dotázaný C	face-to-face komunikace, emaily, firemní komunikátor, osobní schůzky s jednotlivci (docela často je musím přesouvat kvůli časové vytíženosti)	denně face-to-face či email, jedenkrát týdně face-to-face meeting s týmem, jedenkrát měsíčně osobní setkání s každým členem týmu
Dotázaný D	face-to-face komunikace, emaily, firemní komunikátor, webový portál našeho týmu	jedenkrát týdně face-to-face meeting s týmem, jedenkrát měsíčně osobní setkání s každým členem týmu

V tabulce č. 12, která zobrazuje odpovědi, které se týkají komunikačních nástrojů a týmové komunikace, vidíme, že využití komunikačních nástrojů je velmi podobné s menšími individuálními rozdíly. Jedním ze zajímavých rozdílů je zaznamenán v odpovědi dotázaného D, který říká: „V rámci našeho týmu

⁹⁷ Příloha č. 4, str. 86 - 87

komunikujeme hlavně verbálně při osobních setkáních, dále pomocí emailů, firemního komunikátoru a webového portálu⁹⁸, který slouží pro náš tým.“⁹⁹

Týmová komunikace probíhá téměř stejným způsobem ve všech zkoumaných multikulturních týmech. Problém, který byl odhalen, je neschopnost pravidelně používat nástroj osobního měsíčního setkání s každým členem týmu pro dotázaného C. Ten sděluje: „Celkem často musím kvůli časové zaneprázdněnosti zrušit, nebo přesunout „one to one“ meeting se členy týmu.“¹⁰⁰

Tabulka č. 13: Nutnost upřesnění zadaných úkolů a precizace hotových úkolů

Výzkumná otázka	Musíte upřesňovat zadané úkoly, cíle, pokyny?	Poté co máte hotový úkol, musí se dodělat, precizovat?
Dotázaný A	ano, ale ne moc často, písemnou formou	nestává se, a pokud ano, pak je to chyba mě jako manažera
Dotázaný B	ano, v jednom případě z deseti	ne často, zaměstnanci dostanou zpětnou vazbu k provedení úkolu
Dotázaný C	ano, kvůli tomu, že se situace velmi rychle vyvíjí	ne, dokud plníme dané cíle, tak je vše v pořádku
Dotázaný D	ano, velmi zřídka	ne, to se nestává

Tabulka č. 13 srovnává, do jaké míry je třeba upřesňovat zadání úkolů a pokynů členům týmu. Dotázaní se shodují, že ke zpětnému upřesňování úkolů dochází velmi zřídka. Pokud ano, pak je to písemnou formou, hlavně emailem. Dokončování úkolu poté, co byl odevzdán, také není častou záležitostí, a když přece, pak je to problémem samotného manažera týmu. Dotázaný A přímo říká: „Není to častým problémem. Specifikace úkolu proběhne při zadání, a pokud zaměstnanci dodají jinou věc, nebo špatně, pak je to chyba komunikace mé osoby jako manažera.“¹⁰¹

⁹⁸ Tento webový portál je jakýmsi informačním systémem pro příslušný multikulturní tým. Pracovníci týmu zde naleznou všechny užitečné informace: důležitá data, osobní „feedback“ apod.

⁹⁹ Příloha č. 4, str. 87

¹⁰⁰ Příloha č. 3, str. 83

¹⁰¹ Příloha č. 1, str. 74

Výzkumné otázky uvedené v tabulce č. 14 slouží k ověření hypotézy č. 4.

Tabulka č. 14: Kontrolní mechanismy a stanovení kontrolních bodů

Výzkumná otázka	Jaké kontrolní mechanismy používáte k porovnání dosažených a vytyčených cílů?	Stanovujete kontrolní body?
Dotázaný A	osobní měsíční hodnocení zaměstnance, měsíční hodnocení týmu, „user satisfaction survey“ a „employee satisfaction survey“	stanoveny vedením společnosti, čtvrtletní perioda
Dotázaný B	„user satisfaction survey“ a „employee satisfaction survey“	ne, již jsou stanovené, měsíc, čtvrtletí, rok
Dotázaný C	nástroje pro „reporting“, kontrola objemu vykonané práce zaměstnancem, kontrola "ticket queues"	ne, již jsou stanovené, denně, měsíčně, čtvrtletně, ročně – dle kontrolního mechanismu
Dotázaný D	kvalita vnímaná koncovým zákazníkem, přínosy pro zaměstnance a tým, kontrola "ticket queues" a zátěže pracovních skupin v rámci týmu	týdně, dle akčního plánu

Z tabulky č. 14 vyplývá, že kontrolní mechanismy používané v jednotlivých týmech jsou víceméně stejné až na to, že dotázaný D se zabývá i přínosy práce pro zaměstnance a tým samotný. Doslova říká: „Snažím se vysvětlit pracovníkům, co získají, když práci včas a řádně dokončí. Je pro nás velmi důležitá kvalita pro koncového zákazníka, přínosy pro zaměstnance a přínosy pro tým, aby uspěl ve vytyčených cílech.“¹⁰² Kontrolní body jsou stanovené ve většině případů vedením společnosti, pouze dotázaný D má ještě stanovené kontrolní body dle akčního plánu.

¹⁰² Příloha 4, str. 88

Struktura respondentů

V následující tabulce se autor snaží objektivně popsat strukturu respondentů výzkumu. Dotazovaní byli ve věku 25 až 40 let, různých národností a různého vzdělání.

Tabulka č. 15: Struktura respondentů

Výzkumná otázka	Jak jste se dostal/a do pozice manažera/ky multikulturního týmu?	Kolika mluvíte jazyky a jakými?	Jakou praxi jste měl/a před prací na této pozici?	Jaké máte vzdělání?
Dotázaný A	po 4,5 letech práce v DHL jsem se přihlásila na výběrové řízení na pozici Team Leader a uspěla	4, anglicky a francouzsky, komunikativně japonsky a na základní úrovni švédsky	1,5 roku jsem pracovala v DHL jako Service Desk Analyst a potom 3 roky jako Team Leader	VŠ v oboru sociální a mediální studia
Dotázaný B	po 2 letech práce v DHL jsem se přihlásila na výběrové řízení na pozici Team Leader a uspěla	2, německy a česky	0,5 roku v DHL jako Service Desk Analyst a 1,5 roku jako Service Desk Specialist	VŠ v oboru biofyzika
Dotázaný C	po 1,5 roce práce v DHL jsem se přihlásil na výběrové řízení na pozici Team Leader a uspěl	7, holandsky, francouzsky, anglicky, německy, španělsky, řecky a trochu česky	0,5 roku v DHL jako Service Desk Analyst a 1 rok jako Service Desk Specialist	VŠ v oboru překladatelství
Dotázaný D	po 0,5 roce práce v DHL jsem se přihlásil na výběrové řízení na pozici Team Leader a uspěl	3, dánsky, anglicky a německy (pozn. autora: rozumí švédsky a norský)	3 roky jsem vedl malý multikulturní tým v oblasti strojírenství	Strojírenskou školu, obor „automation mechanic“

Z tabulky lze vypožorovat, že pro práci na pozici vedoucího týmu, případně vedoucí týmů v oddělení „Service Desk“ (dotázaný A), je ve firmě DHL vyžadována praxe na pozicích podřízených. Podřízenými pozicemi jsou v těchto případech „Service Desk Analyst“ a „Service Desk Specialist“, případně team leader. Zvláštním případem je kariérní postup dotázaného D, který nejspíše na základě předchozích zkušeností v oblasti řízení multikulturních týmů, dostal příležitost vykonávat pozici vedoucího týmu již po půl roce práce ve firmě DHL.

2.3.2. Vlastní pozorování v oddělení Service Desk

Jednou z metod kvalitativního výzkumu je i vlastní pozorování. Autor v místě pracoviště multikulturních týmů sledoval reakce a chování pracovníků a celkový náboj atmosféry pracovního prostředí. Pracoviště multikulturních týmů v oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o. je situováno do dvou velkých místností, které fungují jako tzv. „open space“¹⁰³. Původním záměrem firmy bylo celé oddělení situovat do jednoho patra kancelářské budovy. Pro nedostatek místa je však pracoviště týmu Nordics přesunuto do jiného patra.

Na pracovišti vládne uvolněná atmosféra, místy zazní vtip nebo humorná poznámka na kolegu, ale v případě vážnosti právě konané práce u vedlejšího stolu (např. hovor se zákazníkem) ihned nastává ticho a ostatní pracovníci respektují tento nový stav. Vedoucí týmu je s důvěrou respektován, ale zároveň jsou pracovní vztahy mezi ním a kolegy neformální a přátelské. Manažerka oddělení je obvykle k dispozici k nutné konzultaci právě vyskytlého problému a snaží se situaci porozumět.

Díky tomu, že pracoviště všech týmů i vedoucích pracovníků je v jedné velké místnosti a kancelář manažerky oddělení je přímo vedle tohoto „open space“, může docházet k face-to-face konzultacím mezi pracovníky, nebo pracovníkem a vedoucím bezprostředně poté, co problém, s kterým si pracovník „neví rady“, nastane.

¹⁰³ Open space, česky velkoprostorová kancelář představuje v základním pohledu rozlehlější prostor, který je obvykle členěn mobilními samostatně stojícími panely a nižšími stěnami, na nichž jsou pak zavěšeny stolové desky, otevřené police, případně skříňky. Uvnitř stěn jsou kanály, kterými jsou skrytě vedeny všechny elektroinstalace či telefonní vedení, takže nenarušují estetiku prostředí. Jinak jsou od sebe pracovníci oddělení jen nízkými příčkami, eventuálně vůbec ničím. Ke každému pracovnímu místu přináleží vesměs zobrazovací jednotka, monitor, resp. tedy počítač. Počet osob se zde pohybuje obvykle mezi 10 a 70 osobami. V některých případech jsou to až stovky osob. S těmito typy pracovních prostor se setkáváme jak v privátní sféře (banky, IT, telekomunikační, poradenské a konzultační firmy aj.), tak i ve státním sektoru (např. Policie ČR).

2.4. Shrnutí výzkumu

V této části práce se autor zabývá analýzou výsledků řízených rozhovorů, které byly uskutečněny ve firmě DHL Information Services (Europe) s.r.o., ve vztahu ke stanoveným hypotézám. Pokusí se hypotézy potvrdit, nebo vyvrátit a podložit rozhodnutí příslušnými argumenty.

Hypotézou č. 1 je tvrzení: „Úroveň interkulturní kompetence manažera determinuje komunikaci cílů a úkolů členům týmu.“

Hypotézu č. 1 se podařilo potvrdit. Pro manažery ve společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o. jsou pro komunikaci úkolů a cílů členům týmu důležité: délka praxe řízení týmu, interkulturní komunikační schopnosti a jejich trénink, otevřený vztah k lidem, zkušenost a dlouhodobost práce se stejnými lidmi a upřímnost. Obecně se manažeři shodli na tom, že je velmi důležité rozpoznat charakter kolegů, jejich náladu, kulturní zvyklosti a typické komunikační obraty pro vyjádření nesouhlasu. Interkulturní kompetenci si manažeři zvyšují hlavně vlastním pozorováním a vlastním interkulturním učením na pracovišti. Firma jim zprostředkovala pouze jeden seminář zaměřený na interkulturní management, který navíc nebyl dostupný všem manažerům. V interkulturní komunikaci jsou podle dotázaných důležité: vyjasnění mnohdy rozdílných očekávání team leaderů a pracovníků, dodržování etického kodexu firmy, pochopení odlišností humoru a gest v rámci rozdílných kultur. Manažeři si uvědomují důležitost osobního přístupu ke členům týmu, rozpoznání náboje komunikace a odhalení charakteru členů týmu, který je dle nich důležitějším faktorem než kultura, ze které pracovník pochází.

Hypotéza č. 2 je stanovena takto: „Pozitivní motivace napomáhá k včasnému plnění cílů týmu.“

Hypotézu č. 2 se podařilo potvrdit. Týmový vedoucí mají poznatky, které podporují tuto hypotézu. Pracovníci, u nichž je vedoucím odhalen hlavní motivující faktor, a poté je jim nabídnut jako odměna, když dosáhnou daný měsíc vytyčeného cíle, dosahují vyšší výkonnosti a přesnosti ve své práci než dříve. Motivující prvky se liší dle kultur, i charakterů. Mohou jimi být: finanční ohodnocení, další vzdělávání pracovníků (např. kurzy českého, či jiného jazyka), slovní pochvala, delegování větší

zodpovědnosti na zaměstnance, povýšení na jinou pozici v rámci týmu, sázky mezi pracovníky (hecování se navzájem), přidělení řízení určitého úkolu, motivace k vytváření nových myšlenek, navržení možností zlepšení výkonu, možnost zisku firemního ocenění, možnost získání lístků do kina apod.

Hypotézou č. 3 je následující tvrzení: „Volba komunikačních nástrojů přispívá k jasnému pochopení cílů a úkolů stanovených manažerem.“

Výše uvedenou hypotézu se autorovi podařilo potvrdit, protože se ukázalo, že množství nepochopení úkolů a cílů, které stanovuje manažer je na velmi nízké úrovni, a to díky volbě komunikačního nástroje. Manažeři v oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o. preferují jako komunikační nástroj osobní setkání tzv. „face to face meeting“ a případně následné zaslání podkladů k úkolu v emailu, protože „co je psáno, to je dáno“. V některých případech, kdy byl zvolen jiný komunikační nástroj než osobní „face to face“ k rozebrání úkolu, docházelo k neúplnému pochopení úkolu. Nejvíce jsou tedy využívána osobní setkání s celým týmem, nebo pouze individuálně mezi team leaderem a konkrétním pracovníkem. Dalšími používanými nástroji jsou: emaily, MSN Messenger, firemní komunikátor, videokonference, webový portál daného týmu. Někteří pracovníci mají nepříjemný pocit z příliš velkého množství používaných komunikačních nástrojů, což může vést k jejich dezorientaci.

Hypotéza č. 4 zní: „Stanovené kontrolní mechanismy napomáhají k včasnému plnění cílů týmu.“

Hypotézu č. 4 se nepodařilo ani potvrdit, ani vyvrátit. Zjištěné poznatky ukazují, že zaměstnanci jsou motivováni kontrolními mechanismy hodnocení zaměstnance a hodnocení týmu, protože díky splnění určité hranice těchto ukazatelů mohou na konci měsíce získat nárok na finanční odměnu. Na druhou stranu je obecná neochota a nevěle zaměstnanců zúčastňovat se anket a průzkumů, které pořádá společnost DHL Information Services (Europe) s.r.o. k zefektivnění svých pracovních procesů.

Z vlastního pozorování došel autor k závěru, že styl řízení multikulturních týmů v oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o.

nejlépe odpovídá týmovému řízení, které je vyjádřeno v modelu Manažerské mřížky (managerial grid) v teoretické části této diplomové práce.¹⁰⁴ Týmové řízení je charakteristické vysokým stupněm zaměření na vztahy i výkon členů týmu. To odpovídá situaci ve zkoumaném prostředí. Současně je styl řízení týmů v oddělení „Service desk“ spíše participativního charakteru než direktivního.

¹⁰⁴ Autor se blíže věnuje tomuto tématu v kapitole 1.3.2. Přístupy k řízení týmů, str. 31 - 33

2.5. Doporučení

Interkulturní kompetence manažerů v oddělení „Service Desk“ je na relativně vysoké úrovni. I přesto autor vidí prostor ke zvýšení úrovně schopností a dovedností těchto pracovníků ve výše uvedené oblasti. Rozvoj této stránky probíhá v současnosti jenom z vlastní iniciativy zaměstnanců a není jim nabízena dostatečná podpora ze strany vedení společnosti. Poskytnutím možnosti účasti na specializovaných workshopech a školeních v oblasti interkulturního managementu, zvláště zaměřené na konkrétní kulturní specifika, se kterými vedoucí týmů pracují, by mohlo vést ke zvýšení pochopení zvláštností interkulturní komunikace mezi „team leaderem“ a ostatními členy týmu, a tím i k zefektivnění jejich spolupráce. Interkulturní kompetence je velmi obtížně měřitelná. K úspěšné komunikaci s multikulturním týmem a ke správnému vysvětlení cílů a úkolů je však důležitý její rozvoj. Ten u manažerů oddělení „Service Desk“ probíhá především na osobní bázi díky jejich zkušenostem s prací s kolegy, kteří pocházejí z jiných kultur. Tento vývoj je tedy velmi závislý na jejich osobním přičinění a obecně je manažery pozitivně hodnocen fakt, pokud dochází k co nejmenší fluktuaci členů týmu. Zde autor práce vidí rezervy a možná zlepšení do budoucna např. použitím nástroje inventář interkulturní adaptace (CCAI), či účasti manažerů na tréninku interkulturní kompetence.¹⁰⁵

V oblasti volby komunikačních nástrojů existuje mezi „team leadery“ názor, že často bývá používáno příliš mnoho těchto nástrojů, což vede ke zmatku a zpoždění komunikace. Pracovníci preferují osobní komunikaci v rámci „one to one“ setkání. Otázkou je, zda využívání velkého množství komunikačních nástrojů je stále potřebné, nebo by stálo za úvahu některé nástroje vyřadit z používání. Některým manažerům nezbývá čas na pravidelná „one to one“ setkání s každým členem týmu, která se mají konat s každým zaměstnancem jedenkrát měsíčně po dobu jedné hodiny, a proto dochází k přesunutí těchto schůzek, nebo jejich úplnému zrušení. Prakticky tak situace často vyústí v setkávání jedenkrát za dva měsíce, místo jedenkrát měsíčně. Tím může utrpět vztah mezi manažerem a členem týmu a může dojít ke snížení spokojenosti zaměstnance, a tím i jeho výkonů. V teoretické části práce se autor věnuje mediální

¹⁰⁵ Autor práce se této problematice věnuje blíže v kapitole 1.3.3. Rozvoj interkulturních kompetencí, str. 33 - 34

teorii Dafta a Lengela z roku 1964. Dle tohoto přístupu volí firma DHL Information Services (Europe) s.r.o. své komunikační nástroje velmi vhodně. Zdůrazňuje „face to face“ komunikaci a snaží se potlačit druhy sdělovacích prostředků, které mají nejvyšší pravděpodobnost vzniku informačních šumů a dezinterpretace mezi komunikujícími. Předcházení problémům jsou i pravidelné „one to one“ setkání se členy týmu a při jejich nedodržování narůstá riziko vzniku komunikačních šumů, nedorozumění a nespokojenosti.¹⁰⁶

Z hlediska volby kontrolních mechanismů se v rámci oddělení „Service Desk“ vyskytl problém, který se týká vypovídací hodnoty anket. Ankety poskytují informace směrem od zaměstnanců k vedení společnosti. Není však o ně velký zájem, a proto zaměstnanci dotazníky vyplní rychle a nedbale. Pokud bychom měli zajistit vyšší vypovídací hodnotu těchto nástrojů, pak by se nabízela nějaká forma odměn za dobře vyplněný dotazník, nebo lepší komunikace důležitosti těchto nástrojů a viditelnost přijatých opatření na základě výsledků dotazníků v praxi.

¹⁰⁶ Této problematice se věnuje kapitola 1.4.3. Nástroje pro komunikaci, str. 39 - 41

ZÁVĚR

Tématika řízení multikulturních týmů se dostává stále více do podvědomí manažerů velkých, především globálních firem. Spolu se zvyšující se mobilitou osob a zvyšujícím se stupněm světové globalizace se toto téma stává běžnou záležitostí. Autor práce se věnoval týmu, týmovému řízení a nástrojům používaným v týmu jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické.

Cílem diplomové práce bylo stanovení možností zlepšení řízení multikulturních týmů v rámci oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s. r. o. Díky výzkumu pomocí řízených rozhovorů a pozorování v místě pracoviště multikulturních týmů autor shromáždil data, pomocí nichž stanovil odpovědi na pracovní hypotézy, které byly v diplomové práci vytýčeny. Výstupům výzkumu se věnuje kapitola Shrnutí výzkumu.

Mimo jiné bylo pomocí výzkumu prokázáno, že při komunikaci manažera s pracovníky a při jeho snaze pracovníky motivovat byl důležitějším charakter zaměstnance a jeho osobní cíle, než příslušnost k určité kultuře. Manažeři se snaží co nejvíce poznat povahu členů týmu a jejich motivaci k práci, aby mohli efektivně využívat jim dostupných motivačních nástrojů a komunikačních technik. Autor se domnívá, že velmi dobrými prostředky v rámci řízení multikulturních týmů jsou vysoká úroveň otevřenosti manažera ke svým podřízeným a poskytování efektivní osobní zpětné vazby. To vše se v rámci oddělení „Service Desk“ praktikuje a je známkou dobrého řízení multikulturních týmů.

Týmy jsou řízeny hlavně participativním způsobem. Skupina je motivována odměnami a směrem od managementu k zaměstnancům je vyjadřován konstantní zájem o myšlenky, názory a poznatky zaměstnanců. Týmy využívají pravidelná osobní setkání za účelem stanovení nových a kontroly probíhajících úkolů. Pozitivní přístup manažera, vytváření dobré atmosféry v týmu a snaha o stálé zlepšování pracovního prostředí pomáhají k lepším výkonům pracovníků a odbourávají možný stres. Týmy se čas od času setkávají i mimo pracovní dobu na sportovních aktivitách nebo při návštěvě restaurace. Tento mimopracovní kontakt je velmi důležitý pro kultivaci vztahů v rámci týmu a zúročí se při krizových situacích na pracovišti.

Manažeři věnují každý měsíc jednu hodinu osobnímu rozhovoru s každým členem svého týmu a zároveň se snaží poskytovat zaměstnancům průběžnou zpětnou vazbu na jejich výkon v zaměstnání. V některých týmech mají zaměstnanci dostupný osobní feedback jejich pracovního výkonu na denní bázi, v jiných méně často. V případě, že člen týmu neplní stanovené cíle a svým výkonem ohrožuje i plnění celkových týmových cílů, snaží se manažer zlepšit jeho výkonnost tím, že spolu situaci proberou a pracovníkovi navrhnou možné řešení, jak jeho výkon zlepšit. Zjištěným nedostatkům a návrhům a tomu, jak je vyřešit, se autor věnoval v kapitole Doporučení.

Celkový názor autora na řízení multikulturních týmů v oddělení „Service Desk“ společnosti DHL Information Services (Europe) s.r.o. je: „Řízení multikulturních týmů v této firmě probíhá na velmi vysoké úrovni i přesto, že existují možnosti jeho zlepšení, které se autor pokusil v práci nastínit.“

Seznam literatury

Knižní zdroje

- [1] CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří a BRUNET-THORNTON, Richard. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009. 83 s. ISBN 978-80-245-1611-0.
- [2] CRKALOVÁ, Anna a RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 195 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [3] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [6] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- [7] KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- [9] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 182 s. Manažer. ISBN 80-247-0671-7.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 120 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.
- [13] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [14] Interní prezentace firmy - Global Service Desk a Welcome to IT Services

Internetové zdroje:

- [1] ABUDI, Gina. *The Five Stages of Project Team Development* [online].
8. 5. 2010 [cit. 28. 11. 2012]
Dostupné z: <http://www.pmhut.com/the-five-stages-of-project-team-development>.
- [2] ABUDI, Gina. *The Five Stages of Team Development – Every Team Goes Through Them! (Part II)* [online]. [cit. 21. 10. 2012]
Dostupné z:
<http://www.ginaabudi.com/the-five-stages-of-team-development-part-ii/>.
- [3] BOURKOVÁ, Alžběta. *Týmová spolupráce – vybrané postupy a návrh procesu pro její zavádění do zdravotnických zařízení* [online].
Brno: Masarykova univerzita, 2007 [cit. 9. 10. 2012]
Dostupné z:
http://is.muni.cz/th/142543/lf_b/BETTY_Bc_Prace_DEFINITIVNI_070424.pdf.
- [4] HÁJEK, Martin. *Životní fáze týmu* [online]. 14. 4. 2012 [cit. 17. 10. 2012]
Dostupné z:
<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>.
- [5] HOFSTEDE, Geert. *National culture dimensions* [online]. [cit. 28. 11. 2012]
Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>.
- [6] HOFSTEDE, Geert. *Organisational culture dimensions* [online]. [cit. 9. 12. 2012]
Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html>.
- [7] KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. *Budovat multikulturní tým je náročné, ale vyplatí se to* [online]. 28. 9. 2008 [cit. 11. 10. 2012]
Dostupné z:
<http://www.podnikatel.cz/clanky/budovat-multikulturni-tym-je-narocne/>.
- [8] KUČEROVÁ, Jana. *Vedení multikulturních týmů* [online]. 27. 12. 2011
[cit. 24. 10. 2012]
Dostupné z: <http://psychologie.jaknani.cz/index.php/blog/show/Veden%C3%AD-multikulturn%C3%ADch-t%C3%BDm%C5%AF.html>.

- [9] KŘEČKOVÁ, Štěpánka. *Formování, Strategie a Fungování virtuálních týmů* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická 2006. [cit. 17. 10. 2012]
Vedoucí práce PhDr. Eva Kašparová.
Dostupné z:
http://library.vse.cz/F/8CSRERU1E4KX7JR4AX1FNV9JLC2JK5NU9LY5RD1HPVF3UXDERD-43200?func=service&doc_library=UEP01&doc_number=000096365&line_number=0002&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA.
- [10] MICHALÍK, David, SKŘEHOT Petr, *Hodnocení pracovišť typu open space u telekomunikační firmy* [online], 31.1.2010, [cit. 9. 12. 2012]
Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/josra/josra-04-2009/open-space_michalik-skrehot.html.
- [11] MOON, Donald. *Multicultural Teams: Where Culture, Leadership, Decision making, and Communication Connect* [online]. 1. 8. 2012 [cit. 11. 12. 2012]
Dostupné z: <http://www.wciujournal.org/journal/article/multicultural-teams-culture-leadership-decision-making-communication>.
- [12] MUHIĆ, J. a kolektiv. *Interkulturní kompetence a diversity management* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2006. [cit. 3. 11. 2012]
Dostupné z:
http://www.eifzvip.cz/dokumenty/elektronicka_knihovna/Interkulturni_kompetence_GetFile45.pdf.
- [13] NOVÝ, Ivan. *Interkulturní kompetence manažerů, personalistů a jejich rozvoj* [online]. 12. 11. 2004 [cit. 29. 10. 2012]
Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/interkulturni-kompetence-manazeru-personalistu-a-jejich-rozvoj-cid111828/>.
- [14] PALÁN, Zdeněk. *Verbální komunikace* [online]. [cit. 30. 10. 2012]
Dostupné z:
<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/verbalni-komunikace>.

- [15] PALÁN, Zdeněk. *Neverbální (nonverbální) komunikace* [online].
[cit. 30. 10. 2012]
Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/neverbalni-nonverbalni-komunikace>.
- [16] PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace* [online], 18. 12. 2008
[cit. 4. 11. 2012]
Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html.
- [17] PRŮCHA, Jan. *Interkulturní kompetence* [online]. [cit. 29. 10. 2012]
Dostupné z:
http://books.google.cz/books?id=PTdlGYZ2V3AC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=interkulturn%C3%AD+kompetence&source=bl&ots=FPnNPTNkjS&sig=j_qUfm2-e3Iuxp2DdmApaZivH7o&hl=en&sa=X&ei=9VGOUi6VJbPT4QTpqpDIAw&ved=0CEQQ6AEwBTgU#v=onepage&q=interkulturn%C3%AD%20kompetence&f=false.
- [18] SNOZOVÁ, Martina. *PARTSIP: Týmová spolupráce aneb Jak funguje virtuální tým?* [online]. 27. 2. 2011 [cit. 15. 10. 2012]
Dostupné z:
<http://www.inflow.cz/zprava-ze-seminare-technologie-tymova-spoluprace>.
- [19] STIBURKOVÁ, Ivana. *Intranet jako nástroj interní komunikace* [online].
3. 6. 2009 [cit. 4. 11. 2012]
Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/intranet-jako-nastroj-interni-komunikace__s317x5227.html.
- [20] URBAN, Jan. *Kulturní rozdíly mají i výhody* [online]. 10. 5. 2004
[cit. 22. 11. 2012]
Dostupné z: http://hn.ihned.cz/1-10084260-21849895-500000_d-c0.

- [21] URBAN, Jan. *Nejčastější bariéry v podnikové komunikaci* [online]. 15. 4. 2010 [cit. 2. 11. 2012]
Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d9575v12446-nejcastejsi-bariery-v-podnikove-komunikaci/>.
- [22] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi* [online]. [cit. 30. 10. 2012]
Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=QJY7r3mBD-YC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=bari%C3%A9ry+komunikace&source=bl&ots=mjJKNExr2T&sig=YcfLHEy1uF0cQJcn6JRNLNLy-vs&hl=cs&sa=X&ei=SGqxT8SPD4yy8QO7krTAAg&ved=0CGYQ6AEwCTgK#v=onepage&q=bari%C3%A9ry%20komunikace&f=false>.
- [23] *About GBS* [online]. [cit. 12. 11. 2012]
Dostupné z:
<http://www.dp-dhl.com/en/career/dpdhl/globalbusinessservices/aboutus.html>.
- [24] *DHL Information Services (Europe) s.r.o. – Prague* [online]. [cit. 11. 11. 2012]
Dostupné z: <http://www.expats.cz/prague/czech/recruiters/dhl-international/>.
- [25] *DHL – the Logistics company for the world* [online]. 26. 8. 2010 [cit. 12. 11. 2012]
Dostupné z:
http://www.dp-dhl.com/en/about_us/at_a_glance/dhl_the_brand.html.
- [26] *Jak vybudovat efektivní virtuální tým* [online]. [cit. 15. 10. 2012]
Dostupné z:
<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/jak-vybudovat-efektivni-virtualni-tym-id-1597631>.
- [27] *Řízený strukturovaný rozhovor* [online]. 20. 6. 2012 [cit. 20. 11. 2012]
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>.
- [28] *The Adjourning Stage of Group Development* [online]. 4. 4. 2012 [cit. 28. 11. 2012]
Dostupné z:
<http://youthworkinit.com/2012/04/04/adjourning-stage-of-group-development/>.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Řízený rozhovor s manažerkou oddělení „Service Desk“

Příloha č. 2: Řízený rozhovor s vedoucí týmu Alps+CEU

Příloha č. 3: Řízený rozhovor s vedoucím týmu BENELUX

Příloha č. 4: Řízený rozhovor s vedoucím týmu NORDICS

Příloha č. 1: Řízený rozhovor s manažerkou oddělení „Service Desk“

Jak jste se dostala do role manažerky multikulturních týmů?

Pracuji pro DHL Information Services (Europe) s.r.o. již 8 let. Začínala jsem jako Service Desk Analyst junior, řadový zaměstnanec týmu v IT support DHL. V té době bylo v oddělení „Service Desk“ 48 lidí. Podpora byla vedena pouze v anglickém a českém jazyce. Ve firmě se mi líbil přístup k zaměstnancům, a jelikož po roce a půl práce na pozici analytika, odcházel v našem týmu team leader¹⁰⁷, zkusila jsem výběrové řízení na jeho pozici a uspěla. Další 3 roky jsem pracovala jako team leader a pak mi odešla vedoucí a já jsem zkusila výběrové řízení na její pozici. Znovu jsem uspěla a začala jsem pracovat na pozici Head of ITS Europe Service Desk¹⁰⁸.

Kolika mluvíte jazyky a jakými?

Mluvím dobře anglicky a francouzsky. Na komunikační úrovni mluvím japonsky. Učím se ze zájmu švédštinu.

Jakou praxi jste měla před prací na této pozici?

Začínala jsem jako řadový zaměstnanec v DHL Information Services (Europe) s.r.o. při mém prvním studiu.

Kde jste pracovala?

Před nástupem do této pozice jsem 3 roky řídila patnáctičlenný tým ve firmě DHL Information Services (Europe) s.r.o.

Jakou máte vystudovanou školu?

Od roku 2007 jsem studovala na soukromé univerzitě bakalářský studijní obor sociální a mediální komunikace, který jsem úspěšně dokončila.

Kolik multikulturních týmů řídíte?

Řídím sedm multikulturních týmů v oddělení „Service Desk“.

¹⁰⁷ team leader = vedoucí týmu

¹⁰⁸ Head of ITS Europe Service Desk = Vedoucí služeb informačních technologií evropského zákaznického oddělení

Co jste se musela naučit, abyste mohla řídit multikulturní týmy?

Myslím si, že důležité pro práci na této pozici je dostatečně dlouhá praxe, absolvence tréninků komunikačních schopností a to, aby pracovníka jeho práce bavila. To je i můj případ.

Co je podle Vás nejdůležitější při jednání s multikulturními týmy?

Rozpoznání možných komunikačních obrátů, pomocí nichž, ten který národ vyjadřuje svůj nesouhlas nebo názor na věci.

Komunikujete jinak s lidmi jedné národnosti a lidmi jiné? Děláte rozdíly?

Myslím si, že není rozdíl v komunikaci s různými národnostmi, ale samozřejmě existují různá vyjádření typická pro jednotlivé národnosti. Například Holanďané jsou přímí lidé, kteří řeknou svou kritiku „bez servítek“ a chovají se přirozeně. Naopak Britové nikdy neřeknou ne přímo a používají k vyjádření nesouhlasu různé obraty, například ironicky udají klady příslušného jednání, či řešení problému. Vždy v komunikaci jde o to, jak je podaný obsah hovoru a je třeba rozpoznat náboj vedené komunikace. Skandinávské národy komunikují například bez emocí a podávají konstruktivní a racionální kritiku. Češi a Němci jsou hodně přímé národy a sdělují své problémy a názory narovinu. Irové mají zase velmi přátelský přístup.

Vidíte rozdílnost v motivaci různých národů, v odměňování?

Využití motivačních nástrojů v různých kulturách není podle mého názoru hlavním faktorem. Vždy záleží na konkrétní motivaci jedince, proč tuto práci vykonává a čeho chce dosáhnout. Motivaci a co by mohlo být významný motivátor pro konkrétního zaměstnance, je třeba odhadnout vždy u každého zaměstnance zvlášť. Pro některé národnosti (např. pracovníky z arabských zemí) je hlavním motivátorem finanční ohodnocení jejich práce, pro jiné (skandinávské národy) jsou to zkušenosti a rozvoj schopností a dovedností (dobré je využít tréninky, workshopy, školení apod.). Pro některé pracovníky je důležitá pracovní atmosféra a je třeba navzájem dohodnout, co očekávám od pracovníků za to, že dostanou to, co požadují.

Absolvovala jste školení týkající se rozvoje interkulturních kompetencí?

Ano. Naše firma organizuje tréninky na tato témata, ale zároveň předpokládá určitý stupeň rozvoje multikulturního vnímání již při nástupu do pracovního poměru v této firmě.

Jaké motivační nástroje využíváte?

Zpětnou vazbu, osobní hloubkové rozhovory, trénink dovedností a schopností, workshopy, finanční ohodnocení. Důležitou motivací je systém vzdělávání pracovníků „Service Desku“. Existují tři důležitá školení, kterými mohou zaměstnanci postupně projít. Jsou jimi certifikace Comp TIA A+, HDI a ITIL.¹⁰⁹

Máte nějaké odměny za dosažení cílů?

Ano. Máme měsíční odměny, které jsou závislé na dosažení cílů týmem. Ze 30% je finanční odměna závislá na hodnocení celého týmu a ze 70% je závislá na osobním ohodnocení zaměstnance. Zároveň je nutné získat týmový bonus k tomu, aby mohl zaměstnanec získat i bonus osobní. Týmový cíl je ASA¹¹⁰ nejméně 80%, tj. mít nejméně 80% hovorů zvednutých do 20 sekund od zazvonění. Dalším cílem celého týmu je mít co nejvyšší FCR¹¹¹, tj. kolik problémů je vyřešených po prvním zavolání. Osobní bonus je zaměřen na kvalitu vedených hovorů z hlediska rychlosti vyřešení, správnosti řešení, přístupu ke klientovi, vlídnosti a na dalších parametrech. Hodnocení vyplňuje team leader pomocí aplikace score card. V této aplikaci se hodnotí například kritéria, zda zaměstnanec klienta slušně pozdravil, zda se správně zeptal, zda dobře ověřil údaje o zákazníkovi apod.

Máte nějaké odměny za ukončení projektu?

Ne. V našem oddělení nemáme časově omezené projekty.

¹⁰⁹ Certifikace Comp TIA A+ pokrývá základy výpočetní techniky, instalaci a konfiguraci notebooků a počítačů a související hardware, základy sítí, dovednosti potřebné k instalaci a konfiguraci operačních systémů pro PC, mobilní operační systémy Android a Apple iOS.

Certifikace HDI, Help Desk Institute je certifikace, která pokrývá: nejlepší praktiky při telefonování, techniky komunikace a aktivního naslouchání, dokumentace, řešení problémů, konfliktní jednání a reakce na obtížné chování zákazníků.

Certifikace ITIL je sada knižních publikací, která obsahuje sbírku nejlepších zkušeností z oboru řízení služeb informačních technologií. V současnosti obsahuje 5 základních knih: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation, Continual Service Improvement. ITIL je zkratka slov „Information Technology Infrastructure Library“.

¹¹⁰ ASA = Average speed of answer

¹¹¹ FCR = First contact resolution

Jaké komunikační nástroje používáte ve vašem týmu?

Pro komunikaci v našem týmu používáme osobní schůzky (meeting se všemi team leadery), emaily, firemní komunikátor (typu ICQ), osobní „one-to-one“ sezení s každým team leaderem, čtvrtletně videokonference s kolegy z oddělení „Service Desk“ v Cyberjaya v Malajsii, service review společně s team leaderem a klientem.

Jak probíhá komunikace s team leadery? Jak často?

Ad hoc komunikace probíhá na denním pořádku, meeting máme jedenkrát týdně 2 hodiny, a to se všemi team leadery najednou. Já osobně preferuji „face-to-face“ komunikaci. Zaměstnanci mají sklon komunikovat elektronicky, i když „face-to-face“ komunikace je snadnější a vhodnější pro řešení problémů.

Musíte upřesňovat zadané úkoly, cíle, pokyny? Jak často?

Ano. Je třeba zadat podklady v písemné formě, abychom se vyhnuli nutnosti něco později upřesňovat. Ne moc často.

Poté co máte hotový úkol, musí se dodělovat, precizovat?

Není to častým problémem. Specifikace úkolu proběhne při zadání, a pokud zaměstnanci dodají jinou věc, nebo špatně, pak je to chyba komunikace mé osoby jako manažera.

Jaké kontrolní mechanismy používáte k porovnání dosažených a vytyčených cílů? Jak často?

Využívám kontrolu, zda daný pracovník správně vykonává svou práci, tak že je pro mě důležitý procentní výsledek zaměstnance v jeho osobním měsíčním hodnocení. Tento výsledek mohu porovnat s průměrem týmu, ze kterého zaměstnanec pochází. Dalším důležitým kontrolním mechanismem je úroveň „User satisfaction survey“¹¹² a „Employee satisfaction survey“¹¹³. „Employee satisfaction survey“ se kontroluje čtvrtletně a „User satisfaction survey“ se kontroluje měsíčně.

¹¹² „User satisfaction survey“ je kontrolní nástroj, ve kterém vyjadřují klienti úroveň spokojenosti s poskytnutými službami. Hodnocení vzniká na základě několika kritérií.

¹¹³ „Employee satisfaction survey“ je kontrolní nástroj, ve kterém se zkoumá jak jsou zaměstnanci spokojeni ve své práci.

Stanovujete kontrolní body?

Kontrolní body jsou stanoveny vedením společnosti. Roční kontrolní hodnocení nedávalo čas na odhalené problémy včas reagovat, proto se kontrolní body stanovili na periodu čtvrtletí.

Co je pro Vás nejtěžší ve vaší práci? Případně nejtěžší při komunikaci s team leaderama?

Výzvou pro mě není snažit se univerzálně komunikovat se zaměstnanci, ale hledat si cesty k individuálním povahám kolegů. Nalézt způsob jak zaměstnance motivovat k tomu, aby ze sebe dostali maximum pro práci a vzbudit v nich nadšení, což je těžké a velmi různé v závislosti na kultuře. Například v národnostech jako jsou Egypťané, či Tunisané je obtížné najít přístup v komunikaci, protože je pro ně těžké mě respektovat jako ženu ve vedoucím postavení. V jejich kulturách je nepřipustné, aby je řídila žena.

Jak se vyvíjel multikulturní tým, který řídíte? A jaká je vaše prognóza vývoje do budoucna?

Od roku 2008 do roku 2010 docházelo k restrukturalizaci evropských „Service Desků“ společnosti DHL. Dříve byl „IT Service Desk“ v příslušné zemi, ve které podporoval klienty. Dnes došlo k centralizaci „Service Desků“ do Prahy a zaštitění společností DHL Information Services (Europe) s.r.o. Pracovní tým se rozrostl ze 48 zaměstnanců na 123 pracovníků a z 2 podporovaných jazyků na jazyků 11. Do budoucna můžeme odhadovat další centralizaci „IT supportu“ do Prahy. Například ze zemí jako jsou Španělsko či Portugalsko. Uvažuje se také o možnosti práce „IT supportu“ z domova. Projekt centralizace se ukázal jako úspěšný a ušetřil hodně peněz. Je zde zřejmá tendence v projektu pokračovat i nadále.

Jak dosahujete cílů, které jsou obecně měřitelné, avšak vy pracujete v multikulturním prostředí?

Je třeba komunikovat o cílech s vedoucími týmů. Zajistit vhodné nástroje k jejich dosažení a reálně zhodnotit, zda je možné cílů dosáhnout. Zjistit co motivuje zaměstnance, aby bylo možné cílů dosáhnout. Například jistota práce pro otce rodiny; kariérní růst; finance; úcta za práci, kterou pracovníci vykonávají; nechat pracovníky

podílet se na rozhodování. Nesmí se rozhodovat úplně direktivně, ale zároveň neponechávat úplnou volnost. Je třeba zaměstnance motivovat delegováním úkolů na jednotlivce a dát jim tím možnost k budování „trustu“ (důvěry v ně samé). Je důležité mít správně nastavené „Corporate values“, etický kodex firmy, který je důležitý pro kultivaci pracovních vztahů. Je důležité kultivovat to, jak probíhá proces stížností zaměstnanců na sebe navzájem. Je třeba, aby stížnosti probíhaly racionálně a bez emocí. K tomu slouží etický kodex firmy.

Příloha č. 2: Řízený rozhovor s vedoucí týmu Alps+CEU

Jak jste se dostala do role manažerky multikulturního týmu?

Nejdříve jsem půl roku pracovala na pozici Service desk Analyst junior a poté jsem se přihlásila na výběrové řízení na pozici specialisty. Na této pozici jsem pracovala jeden a půl roku a nedávno se uvolnilo místo team leadera, tak jsem zkusila výběrové řízení a dopadlo úspěšně.

Kolika mluvíte jazyky a jakými?

Mluvím dvěma jazyky. Německy a česky.

Jakou praxi jste měla předtím?

Pouze brigády při škole.

Kde jste pracovala dříve?

Nastoupila jsem ihned po škole.

Jakou máte vystudovanou školu?

Mám vystudovanou pětiletou vysokou školu v oboru biofyzika.

Jaký multikulturní tým řídíte?

Řídím tým Alps+CEU, který má 15 členů.

Co jste se musela naučit, abyste mohla řídit multikulturní tým?

Základními předpoklady pro řízení týmu jsou dobré komunikační schopnosti a dovednosti, s potenciálem k nim se člověk již rodí. Také je důležité mít otevřený vztah k lidem a problémům a téměř nezbytné je být přirozená autorita a být upřímná.

Co je podle Vás nejdůležitější při jednání se členy multikulturního týmu?

Velmi důležité je si vyjasnit co očekávám já jako team leader a co očekávají mí podřízení ode mě. V tomto je dobré, že firma DHL Information Services (Europe) s.r.o. má etický kodex – „corporate rules“.

Komunikujete jinak s lidmi jedné národnosti a lidmi jiné? Děláte rozdíly?

Rozdíly v komunikaci nevidím v odlišnosti stylu komunikace s různými národy, ale podle charakterů a individualit lidí, se kterými komunikuji. Zpětně si uvědomuji, proč lidé reagují tak jak reagují – některé rysy jsou jejich kulturním zvykem. Odlišné přístupy k práci má například Čech a Němec.

Vidíte rozdílnost v motivaci různých národů, odměňování?

Ano. Například Němci chtějí nejdříve finanční ohodnocení a až poté jsou ochotni pracovat více, nebo jiným způsobem, pak ukážou, co všechno umí. Češi zastávají pozici: „já budu pracovat co možná nejlépe, abych mohl dostat přidáno a také aby mě mí kolegové uznávali proto, jak jsem ve své práci úspěšný“.

Absolvovala jste školení týkající se rozvoje interkulturních kompetencí?

Ano. Komunikace team leadera je jeden ze série šesti tréninků, kterou organizuje sama firma DHL Information Services (Europe) s.r.o. pro své zaměstnance. Věnuje se komunikaci, ale multikulturním odlišnostem nikoliv. Již při nástupu do této firmy se předpokládá otevřenost k multikulturnímu prostředí.

Jaké motivační nástroje využíváte?

Používám finanční odměny, slovní pochvaly, „hecování v práci“, sázky, slovní zpětnou vazbu, osobní přístup ke každému zaměstnanci. Chci, aby se v práci moji spolupracovníci cítili dobře.

Máte nějaké odměny za dosažení cílů?

Ano. Máme měsíční odměny, které jsou závislé na dosažení cílů týmem – ze 30% a ze 70% jsou závislé na osobním ohodnocení zaměstnance. Týmový cíl je ASA je nejméně 80%, tj. mít nejméně 80% hovorů zvednutých do 20 sekund od zazvonění. Dalším cílem celého týmu je mít co nejvyšší First call resolution, tj. kolik problémů je vyřešených po prvním zavolání. Dosažení týmového bonusu je nutný pro získání bonusu osobního. Osobní bonus je zaměřen na kvalitu vedených hovorů z hlediska rychlosti vyřešení, správnosti řešení, přístupu ke klientovi, vlídnosti a dalších parametrech. Hodnocení vyplňuje team leader pomocí aplikace „score card“. V této

aplikaci se hodnotí například kritéria, zda slušně klienta pozdravil, zda se správně zeptal, dobře ověřil údaje o zákazníkovi apod.

Za ukončení projektu?

Ne. V našem oddělení nemáme časově omezené projekty.

Jaké komunikační nástroje používáte ve vašem týmu?

Myslím si, že máme příliš mnoho komunikačních nástrojů. Často využíváme email, co je psáno, to je dáno a zaměstnanec se může lehce vrátit k zadanému úkolu. Používáme také firemní komunikátor, což je dobrý nástroj, ale hrozí zapomenutí úkolu v případě, když ho máme zavřený (pozn. autora: běžný postup). Používáme až moc nepřímých komunikačních nástrojů. Já osobně dávám přednost „face-to-face“ komunikaci. Při vyšší důležitosti se věc vysvětlí a pracovník se dozeptá na podrobnosti.

Jak probíhá komunikace s týmem? Jak často?

Týdně se setkávám vždy s polovinou svého týmu na „meeting teamu“ a pak na druhém „meeting teamu“ s druhou polovinou. Měsíčně se setkávám individuálně s každým pracovníkem týmu. Řešíme výsledky kvality jeho prověřování a výsledky „performance“¹¹⁴ pracovníka. Jedenkrát za dva týdny mám vyhrazen čas pro kohokoli z týmu, aby přišel.

Musíte upřesňovat zadané úkoly, cíle, pokyny? Jak často?

V 90% případů je jasné hned po zadání úkolu co kdo má na starosti. Team leader ví, co má dělat (již ve firmě nějakou dobu pracoval) a co se od něj očekává.

Poté co máte hotový úkol, musí se dodělat, precizovat?

Vždy podle přiděleného úkolu dostanou pracovníci zpětnou vazbu. Pokud úkol není hotový, komunikuje manažerka „Service Desku“ s team leaderem.

¹¹⁴ Performance – toho jak pracovník vykonával svou práci v daném měsíci

Jaké kontrolní mechanismy používáte k porovnání dosažených a vytyčených cílů? Jak často?

Firma ráda pořádá ankety a feedback pro své zaměstnance i klienty. Například „User satisfaction survey“ a „Employee satisfaction survey“. Obecně se upozorňuje na to, že zaměstnanci mají dotazníky vyplňovat, ale občas není o tyto dotazníky zaměstnanci projevován zájem. Je to chápáno jako nutná povinnost. Některé dotazy se nedají vyjádřit číselně na stupnici hodnot, jsou těžko kvantifikovatelné. Proto je těžké se rozhodnout, a pokud to tímto způsobem chápou i ostatní zaměstnanci, pak je výpovědní hodnota průzkumu velmi nízká. Kontrolní mechanismy jsou na pravidelné bázi: měsíčně, čtvrtletně, ročně.

Stanovujete kontrolní body?

Ne. Charakter práce je pravidelný a body jsou stanovené – měsíc, čtvrtletí, rok.

Co je pro Vás nejtěžší ve vaší práci? – Případně nejtěžší při komunikaci s týmem?

Nejtěžší je pro mě jak vybalancovat individuality v týmu. Je těžké snížit třecí plochy mezi lidmi. Obtížné se mi jeví, jak naplánovat pracovní směny tak, aby se nepotkávali lidé, kteří k sobě mají averzi, či u kterých hrozí, že se během směny „zakecají“ a nebudou odvádět svou práci dobře. Je třeba zdůrazňovat pracovníkům faktor, proč v tomto týmu jsou a co je jejich úkolem v práci.

Příloha č. 3: Řízený rozhovor s vedoucím týmu BENELUX

Jak jste se dostal do role manažera multikulturního týmu?

Nastoupil jsem do firmy DHL Information Services (Europe) s. r. o. a pracoval na pozici IT analyst junior již na počátku BENELUX týmu. Po šesti měsících na této pozici jsem se přesunul na pozici IT specialist (Subject matter expert) a na ní jsem pracoval dalších deset měsíců. Pak se uvolnilo místo na pozici team leadera a já se přihlásil do výběrového řízení a uspěl.

Kolika mluvíte jazyky a jakými?

Mluvím sedmi jazyky. Holandsky jako mateřský jazyk, francouzsky jako první cizí jazyk, anglicky, německy, španělsky, řecky a trochu česky.

Jakou praxi jste měl předtím?

Pracoval jsem na různých pozicích v rámci bankovníctví v Belgii. Jazykové dovednosti, ale ne IT dovednosti.

Kde jste pracoval?

Nastoupil jsem ihned po škole do banky a pracoval jsem v oblastech retailového bankovníctví, zákaznickém oddělení, belgické akciové burze a jako zaměstnanecký reprezentant.

Jakou máte vystudovanou školu?

Překladaelství španělštiny, angličtiny němčiny a řečtiny na vysoké škole v Belgii.

Jaký multikulturní tým řídíte?

Řídím BENELUX tým, který čítá 28 členů na třech různých místech. Osmnáct členů zde v Praze a deset členů v Maďarsku, osm v Debrecen a dva v Budapešti.

Co jste se musel naučit, abyste mohl řídit multikulturní tým?

Myslím si, že pro mou pozici byla velmi důležitá zkušenost s prací s těmito lidmi. Jsem v týmu již od jeho vzniku a většinu členů znám velmi dlouho. Proto jim mohu lépe porozumět a vím, co na ně platí.

Co je podle Vás nejdůležitější při jednání se členy týmu z různých zemí?

Podle mě je nejdůležitější správná komunikace, vědět jak komunikovat, být velmi otevřený a snažit se pochopit druhého. V našem týmu jsou lidé pocházející z Maďarska, Nizozemska, Belgie, Velké Británie, Ukrajiny, Ruska, České republiky, Surinamu a Aruby. Je velmi obtížné poznat, co se v dané kultuře nehodí, např. humor o náboženství. Zjistil jsem, že je zcela odlišný styl humoru v Belgii a v Rusku. Konfliktem mohou být také odlišné pochopení gest, mimiky apod. Je důležité si také dávat pozor na vyjadřování se. Zdrojem nepochopení a problémů může být i porušení osobního prostoru.

Komunikujete jinak s lidmi jedné národnosti a lidmi jiné? Děláte rozdíly?

Ano. Přemýšlím o tom, jak komunikovat s Belgičany a jak s Holanďany. Je to odlišné. Na některé národnosti můžete direktivně delegovat úkoly a některým musíte sdělit úkoly jiným, nepřímým způsobem. Nemyslím si, že komunikaci ovlivňuje pouze kultura, ale také charakter jedince. Charakter jedince, dle mého názoru, nejvíce ovlivňuje komunikaci a ten charakter je ovlivněn kulturou, ze které člověk pochází. Charakter člověka je také velmi ovlivněn politickou situací, ve které člověk žil a ve které žili jeho rodiče (Komunismus v České republice). V rámci komunikace je pro mě důležitý osobní přístup.

Vidíte rozdílnost v motivaci různých národů, odměňování?

Z hlediska motivace vidím rozdíl v motivaci Maďarů, kteří udělají to, co jim řeknu bez jakýchkoliv dotazů či připomínek a úkoly splní dobře. U Holanďanů je motivace výzvou, protože na přiřazení úkolu reagují slovy: „Proč zrovna takhle?“ Z hlediska odměn je pro Holanďany, hlavní odměnou odměna finanční, u ostatních je odměnou i přiřazení větší zodpovědnosti, slovní pochvala či poslání na školení.

Absolvoval jste školení týkající se rozvoje interkulturních kompetencí?

Ne. Žádal jsem o něj, ale kurz nebyl otevřen pro nedostatek zájemců. V mém předchozím zaměstnání jsem absolvoval trénink „Cross country team in banking“.

Jaké motivační nástroje využíváte?

Používám finanční odměny, slovní pochvaly, osobní zpětnou vazbu, přiřazuji zaměstnancům větší zodpovědnost na svěřených úkolech, můžu jim dát na starost určitý úkol a jeho řízení, spolupracovníkům můžu dát za odměnu účast na kurzech českého jazyka, dávám jim nové výzvy, spolupracovníky mohu povýšit a s tím se jedná i o zvýšení platu. Setkáváme se i mimo práci ve volném čase v hospodě, restauraci, či při sportu.

Máte nějaké odměny za dosažení cílů?

Ano. Kromě finančních bonusů, které jsou závislé na splnění týmového a osobního cíle, mohou získat práci na úkolu nebo projektu, kterou chtějí vykonávat.

Co si myslíte o aplikaci „score card“, která je motivačním nástrojem hodnotícím výkony zaměstnanců?

Používám ji pouze proto, že musím. Raději bych motivoval osobním ohodnocením a slovním způsobem. Myslím si, že „score card“ nám pomáhá, ale není absolutně nezbytným nástrojem.

Jaké jsou Vaše hlavní úkoly při práci s multikulturním týmem?

Mými hlavními úkoly jsou: motivace zaměstnanců, dosažení výsledků týmu, splnění stanovených cílů, udržování kontaktů s obchodními klienty, splnění smluv zajišťujících určitý stupeň služeb zákaznické podpory.

Jaké komunikační nástroje používáte ve vašem týmu?

V našem týmu používáme Microsoft Lync, Microsoft Network Messenger, „face to face“ komunikace, „one to one“ meeting, team leader meeting. Při komunikaci s manažerem ji někdy pozvu na pracovní setkání našeho týmu. Celkem často musím kvůli časové zaneprázdněnosti zrušit nebo přesunout „one to one“ meeting se členy týmu.

Jak probíhá komunikace s týmem? Jak často?

Jednou týdně se sejdeme na team meeting, kam dorazí občas i náš „Service Desk manager“. Denně vždy když je třeba „face-to-face“ nebo přes email, či

Microsoft Network Messenger. Jednou měsíčně „one-to-one meeting“, ale ty nestíhám kvůli vysokému pracovnímu vytížení, takže spíše probíhají jedenkrát za dva měsíce.

Musíte upřesňovat zadané úkoly, cíle, pokyny? Jak často?

Ano. Někdy se to stává, že věci, na kterých jsme se domluvili, se mění velmi rychle. Proto používáme email, „face to face“ komunikaci, aktualizujeme věci apod.

Poté co máte hotový úkol, musí se dodělat, precizovat?

Ne. Dokud plníme stanovené cíle, tak náš „Service Desk“ manažer nezasahuje nikterak do naší práce.

Jaké kontrolní mechanismy používáte k porovnání dosažených a vytyčených cílů? Jak často?

Používám nástroje pro „reporting“, či mnou modifikované nástroje. Monitoruju, zda zaměstnanec vykonal dostatečný objem práce a používám zdravý selský rozum ke kontrole toho, jak si členové týmu plní své úkoly. Členové našeho týmu se kontrolují navzájem a např. když někdo přijde pozdě do práce, tak já o tom vím velmi brzy. Kontrolní body máme stanovené v měsíčním i denním intervalu. Záleží na charakteru kontrolované činnosti. Denně kontroluji např. tzv. „ticket ques“, fronty problémů čekajících na vyřízení, a snažím se urychlit vyřešení problémů či delegovat na zaměstnance, pod jejichž kompetence toto spadá.

Stanovujete kontrolní body?

Jsou již stanoveny vedením společnosti. Denně, měsíčně, čtvrtletně, ročně – dle kontrolního mechanismu.

Co je pro Vás nejtěžší ve vaší práci? – Případně nejtěžší při komunikaci s týmem?

Výzvou je pro mě řízení velkého týmu, který čítá 28 členů na třech různých pracovištích. Část týmu je v podstatě virtuálním týmem (10 členů týmu pracuje v Maďarsku). Výzvou je pro mě také najít si čas na individuální setkání se zaměstnanci. Měl bych se s každým sejít jedenkrát měsíčně na hodinu, což není moc reálné v takto velkém týmu.

Příloha č. 4: Řízený rozhovor s vedoucím týmu NORDICS

Jak jste se dostal do role manažera multikulturního týmu?

Do firmy DHL Information Services (Europe) s. r. o. jsem nastoupil na pozici IT analyt junior a velmi brzy, asi po šesti měsících, se uvolnilo místo vedoucího, na které jsem se přihlásil. Od té doby jsem vedoucím týmu.

Kolika mluvíte jazyky a jakými?

Mluvím třemi jazyky. Mluvím dánsky, anglicky a německy. Dokážu rozumět švédštině a norštině.

Jakou praxi jste měl předtím?

Od 16-ti let jsem se učil v oblasti „automation mechanical engineering“ a mým velkým koníčkem byly informační technologie.

Kde jste pracoval?

Po škole jsem působil v několika firmách v oboru strojírenství a 3 roky jsem na Slovensku vedl malý interkulturní tým v tomto oboru.

Jakou máte vystudovanou školu?

Strojírenskou školu, obor „automation mechanic“.

Jaký multikulturní tým řídíte?

Řídím tým SCANDINAVICS, který zajišťuje IT podporu následujícím zemím: Islandu, Dánsku, Norsku, Švédsku a Finsku. Náš tým se skládá z malých týmů: švédský tým sestává z devíti členů, dánský sestává ze čtyř členů, finský ze čtyř členů a norský ze čtyř členů.

Co jste se musel naučit, abyste mohl řídit multikulturní tým?

Z hlediska technických znalostí a dovedností si myslím, že jsem se nemusel učit nic. Důležité je, dle mého názoru, se naučit komunikaci s lidmi a najít si cestu ke každému jedinci v týmu individuálním přístupem. Snažit se ho pochopit. Velmi důležitou pomocí mi byly nabrané zkušenosti z řízení multikulturních týmů.

Co je podle Vás nejdůležitější při jednání se členy týmu z různých zemí?

Mou zásadou je: „Chovej se a jednej s lidmi tak, jak si přeješ, aby oni jednali s Tebou.“ Jelikož skandinávské národy jsou si velmi podobné z hlediska kulturních rozdílů a rozdílů v myšlení, nemusím se při jednání potýkat s problémy interkulturního charakteru. Přístup musím volit podle charakteru osoby, s kterou jednám a podle jejího stáří.

Komunikujete jinak s lidmi jedné národnosti a lidmi z jiné?

Ne. Jinak komunikuji akorát s lidmi, které znám a s lidmi, které neznám.

Vidíte rozdílnost v motivaci různých národů, v odměňování?

Motivační rozdíly u různých národů nevidím, spíše vidím nutnost rozdílné motivace u lidí různého věku a charakteru. To může být způsobeno tím, že pracuji převážně s lidmi, kteří pocházejí ze Skandinávie. V celé Skandinávii mají lidé velmi podobné a někdy stejné myšlenkové pochody, hodnoty a náhledy.

Absolvoval jste školení týkající se rozvoje interkulturních kompetencí?

Ano. DHL Information Services (Europe) s.r.o. pořádá pro své zaměstnance kurzy pro team leadery, kde jsme se zabývaly i tématy jako jsou „couching“ a „crosscultural management“.

Jaké motivační nástroje využíváte?

Snažím se nechávat členům týmu hodně svobody, měnit pracovní prostředí, podpořit spolupracovníky a motivovat je k vytváření nových myšlenek, poskytovat „feedback“ a zdůrazňovat oblasti, ve kterých se mohou zlepšovat. Asi polovina týmu velmi oceňuje, že mají přístup k výsledkům své práce (statistiky vyřízených hovorů a problémů, jak se vyvíjí jejich hodnocení zaměstnance).

Máte nějaké odměny za dosažení cílů?

Ano, ale zároveň je normální udělat něco málo navíc. V případě, že zaměstnanci vykonají něco opravdu speciálního, nebo pracují velmi dobře, pak mohu požádat jako vedoucí týmu o ocenění konkrétního zaměstnance cenou nebo se zeptat manažera oddělení např. na možnost lístků do kina pro tohoto zaměstnance. Někdy

oslavujeme dosažené cíle, nebo úspěšné zakončení úkolu společným jídlem v práci, nebo doma upeču skandinávské koláče.

Co si myslíte o aplikaci „score card“, která je motivačním nástrojem hodnotícím výkony zaměstnanců?

Ano, používám tuto aplikaci rád. Dává pracovníkům dobrý a přesný „feedback“ a oceňuje jejich výkony. V našem týmu se velmi zaměřujeme na práci s touto aplikací. Členové týmu se dokonce baví mezi sebou o svých výsledcích a diskutují jak zlepšit své výkony.

Jaké jsou Vaše hlavní úkoly při práci s multikulturním týmem?

Mým důležitým úkolem je, aby tým dobře vykonával své úkoly a plnil stanovené cíle. Dále se snažím zlepšovat pracovní prostředí mého týmu a bojovat proti stresu svých spolupracovníků rozložením zátěže rovnoměrně mezi všechny členy týmu. To znamená, že tým je naprosto provázaný a zátěž na „podtým“, který je zrovna pod tlakem je rozložena. (pozn. autora: často bývá velmi zatížen „podtým“ pro Švédsko, protože podporuje nejvíce klientů; dochází tedy k výpomoci zaměstnanců z jiných „podtýmů“ za účelem snížení zátěže tohoto týmu)

Jaké komunikační nástroje používáte ve vašem týmu?

V rámci našeho týmu komunikujeme hlavně verbálně při osobních setkáních, dále pomocí emailů, firemního komunikátoru a webového portálu, který slouží pro náš tým.

Musíte upřesňovat zadané úkoly, cíle, pokyny? Jak často?

Normálně nemusíme. K upřesňování úkolů dochází velmi zřídka. Abychom toto omezili na minimum, opakujeme pracovníkům úkoly a ptáme se, v jakém stádiu se úkol nachází. V případě příchodu nových pracovníků do týmu, se vše dříve řečené na „meetingu“ znovu zopakuje.

Poté co máte hotový úkol, musí se dodělovat, precizovat?

Ne. To se nestává.

Jaké kontrolní mechanismy používáte k porovnání dosažených a vytyčených cílů?

Snažím se vysvětlit pracovníkům, co získají, když práci včas a řádně dokončí. Je pro nás velmi důležitá kvalita pro koncového zákazníka, přínosy pro zaměstnance a přínosy pro tým, aby uspěl ve vytyčených cílech. Snažím se monitorovat „ticket queues“ (fronty nevyřešených požadavků od klientů) a snížit zátěž „podtýmů“, zapojením pracovníků z méně vytížených týmů.

Jak často je porovnáváte? Stanovujete kontrolní body?

Týdně mám setkání se specialisty týmu. Máme týdenní akční plán, abychom se ujistili, že postupujeme stále vpřed směrem k našim cílům. Snažím se některou mou práci delegovat na specialisty a některou práci delegujeme na pracovníky na pozicích „Senior service analyst“.

Co je pro Vás nejtěžší ve vaší práci? – Případně nejtěžší při komunikaci s týmem?

Výzvou je pro mě zabývat se prací agentů (Junior/Senior service analyst) a hodnotit jejich práci. To je nutné k tomu, aby mohli dostat kvalitní „feedback“ a měsíční hodnocení zaměstnance, podle něhož se odvíjí výše odměn. Pokud je výkon zaměstnanců nedostatečný, pak je pro mne velkou výzvou to, jak je přimět ke zlepšení, případně k dodržování stanovených pravidel.