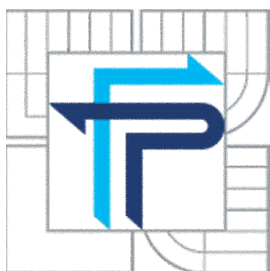




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

SPECIFIKA VEDENÍ MULTIKULTURNÍ FIRMY Z OBLASTI IT V BRNĚ

SPECIFICS OF LEADING OF INTERCULTURAL IT COMPANY IN BRNO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VÁCLAV ŠPOK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Špok Václav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně

v anglickém jazyce:

Specifics of Leading of Intercultural IT Company in Brno

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

JOHNSON, M., T. The Diversity Code: Unlock the Secrets to Making Differences Work in the Real World. NY : AMACOM, 2011. 257 s. ISBN 9780814416327.

KIRTON, G., GREENE, A. The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach, Third Edition. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 313 s. ISBN 9781856178129.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., & KOL. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2001. 184 s. ISBN 80-7261-042-2.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., & KOL. Spolupráce přes hranice kultur. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

PRŮCHA, J. Interkulturní komunikace. Praha : Grada, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Děkan fakulty

V Brně, dne 18.04.2011

Abstrakt

Svět se globalizuje, firmy se globalizují a rozšiřují své pole působností mimo své území založení. Tím vzniká vyšší nárok na vedení, firemní manažery, aby dokázali řídit nejenom lidi ze své vlastní země, či kultury, ale aby dokázali řídit a spolupracovat s lidmi, kteří pocházejí z jiné části světa. Musí umět řídit týmy, které jsou složeny z lidí různého pohlaví, národnosti, náboženství, věku, sexuální orientace či barvy pleti. Manažeři si musejí být vědomi těchto specifík natolik, aby dokázali využít plně potenciálu celého týmu. Cílem práce je analyzovat specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně na základě semistrukturovaných rozhovorů s expatrioty, volných asociací, analýzy firemních dokumentů a řízené diskuze. V závěru práce budou navrženy opatření a doporučení pro efektivnější vedení multikulturních týmů především v oblasti IT.

Abstract

The World is becoming global and also the companies. They are expanding their business outside the current location. This trend brings new challenges to the top management and to line managers to be able lead not just people with same culture, but also lead and cooperate with reportees from different cultures. Leaders need to be able to lead teams consisted from people of various gender, religion, age, sexual orientation or color. Managers need to be aware of those specifics in order to use full potential of whole team. The aim of this diploma thesis is to analyze those specifics of leading of intercultural IT company based on semi-structured interviews with expats, free associations, analysis of company documents and guided discussion and design methods and recommendations to be able to lead intercultural teams more effectively, mainly in IT field.

Klíčová slova

Globalizace; diverzita; diverzitní management; multikulturní tým; kulturní dimenze; interkulturní komunikace

Keywords

Globalization; Diversity; Diversity Management; Intercultural Team; Cultural Dimensions; Intercultural Communication

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690

ŠPOK, V. Specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 105 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2011

.....
Václav Špok

Poděkování

Rád poděkoval vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad při zpracování této DP.

Dále bych rád poděkoval Jolaně Baroušové a Barbaře Závišové za poskytnutí nespočet nápadů, které obohatily tuto DP a Veselinu Mirchevovi za pomoc při úpravě informačního balíčku pro nové zaměstnance.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a cíle práce	12
2.1	Informace o firmě	12
3	Teoretická východiska práce	14
3.1	Globální svět a imigrace	14
3.2	Definice Diversity managementu	15
3.3	Diverzity management v organizaci	17
3.4	Aplikace diverzity v globálních firmách	20
3.5	Management diverzity vs. politika rovných příležitostí a afirmativní akce....	21
3.6	Zavádění diverzity managementu ve firmě	23
3.7	Zkušenosti firem se zaměstnáváním cizinců v České republice	25
3.7.1	Fakta o zaměstnávání cizinců	26
3.7.2	Motivace pro zaměstnávání cizinců.....	28
3.7.3	Předsudky a stereotypy vůči cizincům.....	28
3.8	Leadership a mezinárodní týmy.....	28
3.8.1	Kultura a pracovní tým	30
3.8.2	Kulturní dimenze	31
3.8.3	Kulturní šok	33
3.8.4	Komunikace v mezinárodním týmu.....	34
3.9	Specifika národností, které jsou nejvíce zastoupeny ve vybraném týmu	36
3.9.1	Rumunsko	36
3.9.2	Bulharsko	43
4	Analýza problému a současné situace	51
4.1	Cíle výzkumu	51
4.2	Metody výzkumu	51
4.3	Charakteristika zkoumaného souboru.....	52
4.4	Výsledky výzkumu metodou analýzy firemních materiálů	54
4.4.1	Nábor zaměstnanců, pohovory	54
4.4.2	Proces přijetí zaměstnance.....	56
4.4.3	Nastavení cílů, zapracování	57

4.4.4	Školení, čeština v týmu	58
4.4.5	Ukončování pracovní smlouvy (Exit/attrition management).....	58
4.5	Výsledky výzkumu metodou semistrukturovaných rozhovorů	59
4.5.1	Zkušební doba, integrace	59
4.5.2	Evaluace – feedback	60
4.5.3	Sdílení informací.....	61
4.5.4	Schůzky.....	61
4.5.5	Řešení konfliktů	62
4.5.6	Přesčasy, plánování dovolené, svátky.....	63
4.5.7	Motivace, retence	63
4.5.8	Spolupráce	65
4.6	Výsledky získané metodou volných asociací	65
4.7	Výsledky získané metodou řízené diskuze	68
4.8	Shrnutí analýzy	69
5	Vlastní návrhy řešení a doporučení	70
5.1	Navrhovaná podoba informačního balíčku pro nově přijaté zaměstnance	72
5.2	Další návrhy nových položek do firemních procesů	75
5.2.1	„Country presentation“ – prezentace zemí	75
5.2.2	„Culture tips“ – kulturní tipy	76
5.3	Vedlejší výsledky výzkumu	76
5.3.1	Specifikum IT služeb	76
5.3.2	Důvod příchodu do Brna.....	77
6	Závěr	78
7	Seznam použité literatury	80
8	Seznam příloh	84
9	Přílohy.....	85
9.1	Semistrukturované rozhovory - šablona	85
9.2	Výsledná tabulka semistrukturovaných rozhovorů.....	88
9.3	Výsledek volných asociací - původní	102
9.4	Aktuální podoba informačního balíčku pro nově přijaté zaměstnance	104

1 Úvod

Předmětem této diplomové práce jsou specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně. Dle demografických statistik se ukazuje, že již bude čím dál tím těžší hledat zaměstnance do homogenních týmů a proto se manažeři musí vzdělávat, aby byli připraveni začít hledat diverzitní lidské zdroje a vědět jak zajistit patřičnou spolupráci a jen ti nejlepší manažeři budou umět využít plný potenciál všech členů diverzitního týmu a získat tím konkurenční výhodu. Jeden z aspektů diverzity je multikulturalita, která je v posledních letech velmi rozvíjejícím tématem, obzvláště v oblasti IT, kde se díky informačním technologiím dá spolupracovat na projektech z různých koutů světa a to nejenom z pohledu jednotlivce, ale i týmů složených z různých kultur, tzv. **expatriotů**, umístěných v jedné lokaci, v případě této práce - v Brně.

Úvodní část vymezuje problémy a cíle práce a s ním související dílčí cíle v souladu se zadáním a studijním oborem, ve kterém bude práce obhajována. Dále obsahuje popis zvolených metod u diplomové práce. Rovněž je zde uvedeno seznámení s firmou, ve které probíhal výzkum.

Další kapitola definuje teoretická východiska práce. Začleňuje řešenou problematiku do teoretického rámce. Obsahuje literární rešerši, citace názorů jednotlivých autorů, jež souvisejí s řešenou problematikou a s jejichž publikacemi se autor této diplomové práce seznámil. Vymezuje základní pojmy, jakožto diverzita, multikulturalita, situaci v České republice, kulturní dimenze, kulturní šok atd.

Následuje kapitola, která pojednává o analýze problému a současné situaci ve firmě z pohledu zodpovědností vedoucího týmu. Obsahuje podrobnou analýzu s popisem stanoveného problému, umožňující sledovat a začlenit problém do širších souvislostí, popisuje výsledek analýzy na základě semistrukturovaných pohovorů s expatrioty a také aplikace metod volných asociací. Rovněž se zaměřuje na popisovanou firmu v oblasti politiky vůči cizincům.

Kapitola Vlastní návrhy řešení a doporučení tvoří stěžejní část této diplomové práce. Definuje podstatu problému a konkrétní návrhy řešení a ve vybraných případech podmínky aplikace nebo doporučeného postupu například použití "culture presentation" atd. Je zde uvedeno autorovo vyhodnocení výsledků.

V závěrečné kapitole jsou shrnuty dosažené výsledky, které odpovídají stanoveným cílům práce. Dále jsou autorem uvedeny možnosti a způsoby realizace návrhů, jsou také doporučeny další postupy prací na realizaci nebo na navrhovaném řešení. Současně je uvedeno, kde jsou dosažené výsledky využitelné, k čemu by měly sloužit a případně vymezí dalšího směru řešení.

Nakonec je uveden seznam použité literatury a přílohy k této práci, jako návrh informačního balíčku pro cizince, výsledky volných asociací atd.

2 Vymezení problému a cíle práce

Svět se globalizuje, firmy se globalizují a rozšiřují své pole působností mimo své území založení. Tím vzniká vyšší nárok na vedení, firemní manažery, aby dokázali řídit nejenom lidi ze své vlastní země, či kultury, ale aby dokázali řídit a spolupracovat s lidmi, kteří pocházejí z jiné části světa. Musí umět řídit týmy, které jsou složeny z lidí různého pohlaví, národnosti, náboženství, věku, sexuální orientace či barvy pleti. Manažeři si musejí být vědomi těchto specifík natolik, aby dokázali využít plně potenciálu celého týmu.

Cílem práce je analyzovat specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně na základě semistrukturovaných rozhovorů s expatrioty, analýzy firemních materiálů, volných asociací a řízené diskuze se zaměstnanci. V závěru práce budou navrženy opatření a doporučení pro efektivnější vedení multikulturních týmů především v oblasti IT.

Pro účely splnění cílů byla navržena metoda semistrukturovaných rozhovorů a metoda volných asociací sloužící k analýze adaptace expatriotů z Rumunska Bulharska v českém pracovním prostředí.

2.1 Informace o firmě

Po dohodě s personálním oddělením zde jméno firmy není záměrně uváděno.

Prostředí, které je zvoleno pro tuto diplomovou práci je v prestižní mezinárodní IT firmě s velmi dlouhou historií, pobočkami po celém světě a propracovanou strategií v oblasti diverzity a potažmo také multikulturality. V těchto oblastech byla často lídrem na trhu, někdy dokonce průkopníkem, a vzorem pro ostatní firmy, které tyto přístupy a inovace převzaly do svých firemních politik, například v oblasti zaměstnávání žen, či lidí s handicapem.

Hlavní portfolio tvoří vývoj a prodej SW, serverových řešení, konzultací a IT služeb typu správa majetku, monitoring ICT, převážně formou outsourcingu.

Z Brna firma poskytuje strategické služby z oblasti vzdálené správy IT systémů, aplikací a podpory koncových uživatelů. Zde firma zaměstnává více než dva tisíce

zaměstnanců složených z více než padesáti národností. V tomto prostředí nabývá slovo diverzita svůj pravý význam ve všech aspektech.

V době tvorby této práce byla k dispozici nejnovější výroční zpráva z roku 2009, která uváděla roční tržby přes 2,4 mld. Kč, účetní zisk z běžní činnosti před zdaněním přes 230 mil. Kč. Dále firma obdržela dotace na školení a rekvalifikaci ve výši přes 3 miliony Kč a tu celou vyčerpala v daném roce 2009. Aktiva celkem přes 800 tis.Kč a konečně vlastní kapitál byl přes 150 mil. Kč.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Globální svět a imigrace

Na úvod několik statistik, proč je důležité se věnovat globalizaci a imigraci: Americký úřad pro sčítání lidu předpovídá, že do roku 2042 budou poprvé v historii bílí Američané představovat na pracovištích minoritu. Tato změna se již odehrává v některých státech USA, například dle stejného úřadu v roce 2009 bylo 53% populace v Texasu tvořeno menšinami a dokonce v Kalifornii a Novém Mexiku představovaly menšiny 58% celkové populace (Johnson, 2011). Taktéž autoři Moran, Harris, Moran, Fisch, McLeod (2011) uvádí, že 25% populace Číny s nejvyšším IQ a 28% populace Indie jsou dohromady větší než celková populace Severní Ameriky (tamtéž). Informace pro rodiče, učitelé a politiky – Čína a Indie mají více nadaných dětí než většina států USA (tamtéž).. Čína bude brzo zemí s nejvyšším počtem anglicky hovořících občanů na Světě (tamtéž).. Každých 6 minut je v USA narozeno 60 dětí, přičemž za stejnou dobu v Číně je to 244 a v Indii 351 narozených dětí (tamtéž). V USA je jeden ze dvou lidí pracujících pro firmu, v které je zaměstnaný méně než 5 let a jeden ze čtyř je u současného zaměstnavatele méně než 1 rok (tamtéž). TOP 10 poptávaných zaměstnání v roce 2010 neexistovaly v roce 2004 (dle bývalého amerického tajemníka pro školství) (tamtéž). Jeden z 8 párů, kteří se v roce 2006 vzali v USA se seznámili online (tamtéž). (Fisch, McLeod, rok neuveden)

V roce 1492 se Kryštof Kolumbus vyplavil do Indie směrem na východ a lidi, které potkal nazval Indiáni, jel domů a oznámil svému královi a králi – „Svět je kulatý“. Když se o 512 let později T. Freidman vypravil do Indie, směrem na západ, vrátil se domů a tam pošeptal své manželce: „Svět je placatý.“ (Freidman, 2005).

Globalizace je jedno z nejvýznamnějších slov poslední doby až současnosti. Vše se stává globalizované – ekonomie, business, lidé, komunikace dokonce i příroda či počasí je tím ovlivněno. Hlavní motivace v nastolování globalizace jsou náklady. Snižování nákladů z rozsahu, vytváření více a více produktů či služeb, ovšem s co nejmenší variací, protože za ní se musí připlácet. Cesta vede přes standardizaci, ale jak ji docílit při dodržování standardů a pravidel, když lidé se liší? Existuje šance jak standardizovat lidi? Ne, alespoň nyní ne. Proto producenti musí změnit strategii zpět na škálu standardizaci a proč? Protože lidé jsou diverzitní.

Počínaje pohlavím, barvou kůže, národností, etnikem, vírou či náboženským vyznáním, handicapem, věkem, sexuální orientací, názory či vzděláním. Pouze rozpoznáním těchto odlišností, jejím porozuměním a naučením jak je zvládat je manažer na správné cestě jak plně využít plný potenciál svého týmu. A není to jednoduché, ale jako jiné znalosti i tato se dá natrénovat. Existují dva nejpoužívanější způsoby – učení praxí, či studiem a pozdějším procvičováním

Celkově se tato oblast skrývá pod pojmem Diversity Management, neboli diverzitní řízení a má spoustu podoblastí. Jedna z těchto oblastí se zaměřuje na multikulturalitu.

3.2 Definice Diversity managementu

V doslovném překladu slovo diverzita znamená rozmanitost, různorodost či pestrost (Seznam Slovník, <http://slovník.seznam.cz>, duben 2011). Právě slovo pestrost dobře nastiňuje pozitivní konotaci slova diverzita.

„Diversity management (řízení různorodosti) je nedílnou součástí kvalitního řízení a rozvoje lidských zdrojů. Dlouhodobého manažerského úspěchu totiž nelze dosáhnout bez respektu k druhým a pochopení, v čem se individuální odlišnosti doplňují při dosahování společných cílů. Úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu: patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace atd.

Společnosti, které chtějí být efektivní a dlouhodobě úspěšné, se cíleně snaží vytvářet různorodé týmy a dbají na to, aby na všech pozicích měly co nejvyšší kvalitu zaměstnanci bez ohledu na jejich osobní rozdíly. Respektování pravidel rovných pracovních příležitostí by tedy mělo být logickou strategií těch, kteří chtějí patřit na trhu k nejlepším, a nejen zákonnou či etickou povinností.“ (Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, sekce Rovné příležitosti, dostupné na <http://www.lidske-zdroje.org/cs/rovne-prilezitosti/>, duben 2011).

Jednou z největších ikon v oblasti diversity managementu je doktor Edward E. Hubbard, který definuje diversity management jako „proces plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“ (Eger, 2009, s. 10).

V České republice se diverzity managementu věnuje stejnojmenná publikace od autoru Eger a kol., z roku 2009, která definuje diverzitu jako různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí. Ve stejné publikaci se také uvádí dělení těchto dimenzí na **primární dimenzi**, které mají velký vliv na lidské pracovní uplatnění (znaky v této dimenzi jsou samozřejmé a snadno pozorovatelné s výjimkou sexuální orientace). **Sekundární dimenze** dle Egera mají důležitou roli v utváření lidské hodnotové orientace, očekávání a také pro vytváření zkušeností, v praxi jsou velmi variabilní.

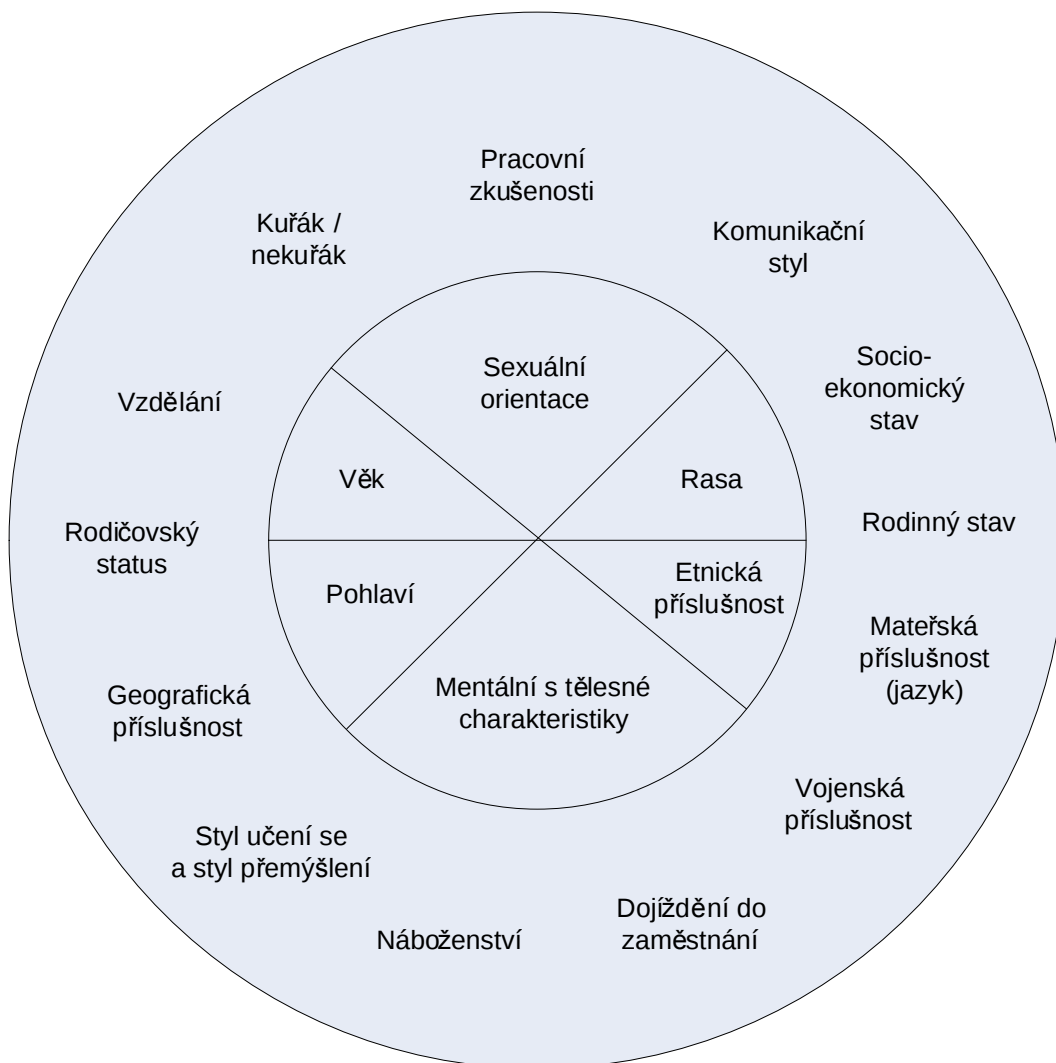
Primární dimenze (Hubbard, 2004; Bedrnová, Nový a kol, 2007; Eger a kol., 2009):

- věk
- etnická příslušnost
- pohlaví
- mentální a fyzické schopnosti a další charakteristiky
- rasa
- sexuální orientace

Sekundární dimenze (Hubbard, 2004; Bedrnová, Nový a kol, 2007; Eger a kol, 2009):

- komunikační styl
- vzdělání
- rodinný stav
- vojenská zkušenost
- organizační role a úroveň
- náboženství
- mateřský jazyk
- geografická příslušnost
- mzda
- pracovní zkušenost
- pracovní styl
- atd.

Obě dimenze přehledně zobrazuje schéma dle Hubbarda (2004, s. 32; Eger a kol, 2009, s. 13) v obr.1.:



3.3 Diverzity management v organizaci

Eger a kol. (2009, s. 15) považují pro využití v marketingu a v managementu za přínosné sledovat diverzitu dle čtyř nezávislých základních aspektů podle Hubbarda (2004, s. 26- 28), které se ovšem v praxi často překrývají:

- **Workforce diversity** (pracovní rozmanitosti), které se týká problematiky zaměstnanců a všech demografických a geografických faktorů.

- **Behavioral diversity** (behaviorální rozmanitost) zahrnující styl práce, myšlení, učení se, komunikační styl, systém víry a hodnot stejně tak jako změny v postojích a očekávání.
- **Structural diversity** (rozmanitost z hlediska struktury organizace) týkající se hierarchie a komunikace a spolupráce částí v organizaci.
- **Business diversity** (obchodní – podnikatelská rozmanitost) pokrývající problematiku segmentace, zaměření na zákazníky, diverzifikace produktů a poskytování služeb.

U Hubbarda (2004, s. 36; Eger a kol. 2009) lze také nalézt aktuální shrnutí trendů změny od homogenní pracovní síly k více heterogenní pracovní síle:

Homogenní	Heterogenní
Bílí muži	Ženy a minority
Starší 29 let	Starší 40+
Ženatí s dětmi	Různé životní styly
Méně než 12 let vzdělání	12 a více let vzdělání

Tab. 1: Změny trendů od homogenní pracovní síly k více heterogenní pracovní síle, Zdroj: Hubbard, 2004; Eger a kol., 2009.

Pozitivní trendy, které autor vidí při diverzity managementu v organizaci jsou:

- získání příležitostí v hospodářské soutěži
- možnost vstupu na nové trhy
- vytvoření více kreativního a inovativního prostředí při zvýšení zaměstnanecké spokojenosti

Pokud chce organizace aplikovat uvedené trendy, měla by se věnovat:

- vyrovnávání rovnosti mezi muži a ženami
- snižování počtu bílých a zvyšování příslušníků jiných ras
- informaci, že nové pracovní síly budou v 21. století zejména ženy a příslušníci jiných ras
- snižování počtu lidí ve věku do 24 let, kteří budou vstupovat na trh práce
- a naopak zvyšování počtu lidí v rozmezí 35 – 55 let a starších

Z pohledu výhod diverzity pro firmy proběhl v Evropě průzkum (Tuber, 2008; Eger a kol., 2009):

Přístup ke zdrojům talentovaných spolupracovníků	57%
Vyšší efektivnost týmů a týmové spolupráce	50%
Vyšší průnik na trhy	47%
Vyšší efektivnost složitých organizací	41%
Vyšší angažovanost zaměstnanců	38%
Lepší image zaměstnavatele	34%
Spolupracovníci jsou otevřenější ke změnám	28%
Vyšší produktivita práce	28%
Lepší klima na pracovištích	25%
Větší blízkost k zákazníkům	25%

Tab. 2: V čem vidí evropské internacionální společnosti výhody diverzity? Zdroj: Tuber, 2008; Eger a kol., 2009.

Hubbard definoval také rizika v případě, že diverzita nebude v podniku dostatečně či vůbec řízena (2004, s. 38-39; Eger a kol, 2009):

- vytváření konfliktů (zejména mezigeneračních)
- vytváření překážek v komunikaci
- dopad výsledků nerovného najímání pracovní síly (vliv diskriminačních preferencí)
- vliv stereotypů – blokace potřebných změn

Z uvedených údajů jasně vyplývá nutnost začlenění diverzity do firemní politiky, o čemž pojednává následující kapitola.

3.4 Aplikace diverzity v globálních firmách

Většina globálních firem již zmiňuje diverzitu v oblasti náboru zaměstnanců a nebo přímo jako část firemní politiky personálního managementu. Velké firmy diverzitu zmiňují přímo ve svých firemních hodnotách. Viz příklady:

Microsoft Corporation (<http://www.microsoft.com>, přeloženo duben 2011) – *“Ve společnosti Microsoft věříme, že diverzita obohacuje náš výkon a produkty, komunity ve kterých žijeme a pracujeme a životy našich zaměstnanců. Jelikož se naše pracovní síla vyvíjí, aby reflektovala rostoucí diverzitu našich komunit a globálního pracovního trhu, naše úsilí porozumět, ohodnotit a začlenit změny se jeví více a více důležité.”*

HP (<http://www.hp.com>, přeloženo duben 2011) – *“Ve společnosti HP věříme, že diverzita a politika začleňování jsou klíčoví činitelé tvořivosti, inovace a vynalézavosti. Po celém světě vkládáme rozdílnosti do práce, abychom spojili každého s technologickou silou na trhu práce, pracovišti a společnosti. Vytváření diverzitního a začleňujícího prostředí je cesta na dlouhou trať neustálých akcí po mnoho let. Je to cesta vedena hluboce zakořeněnými hodnotami. Dnes je naše vize diverzity jedním z globálních rozměrů, která vyžaduje odhodlání, odvážných činů od mnoha lidí na celém světě. Jsme hrdí sdílet to co jsme doted' naučili a cíle, na kterých neustále pracujeme.”*

Intel (<http://www.intel.com>, přeloženo duben 2011) – *“Jako firma zaměřující se na inovace je firma Intel zavázána investovat do našich zaměstnanců. Jejich jedinečné dovednosti, zkušenosti a zázemí jim dovoluje plnohodnotně se podílet na nových nápadech a pohledech na vše co děláme. Naše globální pracovní síla ovládá jedinečnou škálu zkušeností a schopností, které jsou kritické pro náš úspěch. A jejich odhodlání pro inovace nám pomohlo udržet si roli technologického lídra. Proto musíme respektovat úhly pohledu všech našich lidí a uznávat hodnoty disciplíny, kvality a zdravého riskování, na kterých byla naše firma postavena.”*

IBM (<http://www.ibm.com>, přeloženo duben 2011)– *“IBM má dlouhou historii závazků k diverzitě a na ní vztahující se politiky zaváděla dávno před tím, než to bylo*

požadováno zákonem. Začalo to v polovině dvacátého století, zakotvením předpisů o rovných příležitostech, poté v devadesátých letech ve verzi dva jsme se zaměřili na odstraňování bariér a porozumění lokálním klientům a jejich vzájemným rozdílům. Jak se naše demografie měnila, adaptovali jsme naši pracovní sílu, abychom byli více flexibilní a začali se zaměřovat na integraci práce a osobního života. V následujících pěti letech jsme představili naše IBM hodnoty, které odkazují na naši diverzitní práci. Tento pevný základ nás dovedl tam, kde jsme dnes k diverzitní politice číslo tři. To je místo, kde nejlépe můžeme těžit z rozdílnosti – pro inovace. Naše diverzita je konkurenční výhodou a neustálé budování diverzitních týmů nám pomáhá dosahovat nejlepších výsledků pro naše zákazníky.“

3.5 Management diverzity vs. politika rovných příležitostí a afirmativní akce

Diverzitní management není prvním ani jediným přístupem zabývajícím se řešením zaměstnanosti heterogenní skupin. V současné době se aplikuje také politika rovných příležitostí a tzn. afirmativní akce.

Dle Egera a kol. (2009, s. 19) je pojem afirmativní akce spojován s pojmem diskriminace, kterou obvykle vnímaná v negativním smyslu a jedná se o rozlišování lidí na základě příslušnosti k určité skupině dle rasy, pohlaví apod. Dále autor uvádí, že afirmativní akce jsou spojovány s tzn. pozitivní diskriminací, která se snaží různým úsilím diskriminovanou skupinu zvýhodnit na úkor jiných skupin. Pojem je historicky spojován hlavně se situací v USA (viz. např. Roosevelt 2008), který je často kritizován a jsou i dokladovány příklady negativní dopadu afirmativních akcí na společnost (například sporné výsledky pozitivní diskriminace pro Afroameričany a dnes i řešení imigrace z Mexika). Rovněž v České republice je tato problematika spojována se zvládáním otázky romského etnika.

„Pojem rovné příležitosti (Bedrnová, Nový a kol., 2007) vyjadřuje absenci překážek bránících občanům, na základě jejich příslušnosti k jakékoliv znevýhodněné skupině, k účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti.“ (Eger a kol., 2009, s. 19). Politika rovnosti mužů a žen má v EU dlouhodobou tradici a již v Římské smlouvě ze 60. let je zmíněn princip rovného odměňování mužů a žen za stejnou práci. Stejná kniha

uvádí, že politika rovných příležitostí se v současném chápání v EU zaměřuje zejména na následující oblasti (tamtéž):

- lidská práva
- ekonomická a sociální práva
- prevenci násilí
- účast a rozhodování

Dle serveru Finanční Noviny.CZ (<http://www.financninoviny.cz>, 16.3. 2011) „Evropská komise vloni konstatovala, že v Evropské unii dosahuje průměrný rozdíl v odměňování mezi oběma pohlavími 18 procent, v Česku to však je více než 26 procent, což je druhý největší rozdíl hned po Estonsku, kde je rozdíl přes 30 procent.“

Pro lepší orientaci o termínech v této kapitole slouží následující tabulka ukazující současné české pojetí.

Politika rovných příležitostí / afirmativní akce	Management diverzity
Kvalitativní – zaměření na demografický profil	Kvalitativní – zaměření na připravenost prostředí
Podléhající vládnímu nařízení – předepsaná a často odmítaná	Dobrovolný – interně řízený a vítaný
Napravující – zaměřená na změnu historických vzorců diskriminace	Strategický – zaměření na zvyšování inovativnosti a vytváření konkurenční výhody
Reaktivní – reakce na problémy	Proaktivní – řízený příležitostmi
Zvýhodnění jedinci – chránění skupiny	Zvýhodnění jedinci – všichni
Počáteční opatření	Rozvíjející opatření
Změna organizační kultury není nutná	Změna organizační kultury je nutná

Tab. 3: Porovnání uplatnění politiky rovných příležitostí a afirmativních akcí s managementem diverzity. Zdroj: Upraveno dle Lodenová, 1996; Bedrnová, Nový a kol., 2007; cit. dle Eger a kol., 2009.

Výsledek této kapitoly naznačuje, že budoucnost má strategie založená na diverzity managementu.

3.6 Zavádění diverzity managementu ve firmě

V předchozím kapitolách bylo uvedeny odpovědi proč a kdy zavést diverzity management ve firmě s odpověďmi – co nejdříve, jelikož je to vynuceno demografickým vývojem Světa a dostatečně dynamické firmy v tomhle odvětví získávají konkurenční výhodu, rovněž tím ovlivní i svou image z pohledu odpovědné organizace. Tato kapitola pojednává o způsobu zavádění diverzity managementu ve firmě.

Podle Tetth (2008; Eger a kol., 2009) neexistuje jednoduchá metoda implementace a řízení diverzity, která funguje ve všech organizacích. Jsou zde ale určité faktory, doporučené aktivity, které úspěšně implementovat lze.

Eger a kol. (2009, s. 41-42) uvádí, že z hlediska řízení organizace se management musí soustředit na tři klíčové záležitosti:

- Poslání organizace – sem patří mise, která odpovídá na otázku proč firma existuje. Kotler a Keller (2007, s. 82) k tomu dodávají větu ozřejmující proč je potřeba poslání i z hlediska diverzity managementu: „Jasně, promyšleně definované poslání dodává zaměstnancům společný pocit smyslu, směru a příležitosti.“ Také je zde obsažena vize, která říká kam organizace směřuje
- Strategie organizace - spojuje se s plánováním a podle Horákové (2003) je to proces spojený s formulováním cílů podniku dosažených v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo. Jakubíková (2008, s. 32) poté podtrhuje proces strategického řízení na prvním místě a uvádí jej v následujících 8 bodech – 1) Definování současného poslání, cílů a zdrojů; 2) Analýza prostředí; 3) Identifikace příležitostí a hrozeb; 4) Analýza zdrojů a kapacit organizace; 5) Identifikace silných a slabých stránek; 6) Formulování strategií; 7) Realizace strategií; 8) Hodnocení výsledků
- Kultura organizace – definuje Lukášová, Nový a kol., (2004, s. 22) jako: „Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy.“

Zakomponování myšlenky diverzity managementu je zapotřebí do všech předchozích bodů řízení organizace. K tomuto závěru dospěl Tubber (2008, s. 20; Eger

a kol., 2009), který říká, že za mnohé neúspěchy uplatňování diverzity bylo způsobeno příliš úzkým pojetím, jejím chápáním jako odpověď na externí tlaky (např. povinnost v personální oblasti a reakci na příslušnou legislativu EU a ČR), diverzita se musí chápat jako systémový vývojový proces. Eger a kol. také uvádí, že v případě, kdy organizace v procesu zavádění diverzity managementu uspěje, zafunguje pravděpodobně efekt „kruhů na vodě“ a organizace se stane atraktivní u většího tržního podílu pracovní síly.

V empirické studii (Süß a Kleiner, 2008; Eger a kol., 2009, s. 41-42) se uvádí, že 17 expertů z oblasti výzkumu, praxe, ekonomické žurnalistiky a asociací zabývajících se diverzitou analýzou vytvořilo soubor 13 akcí, které reprezentují základní akce, jež se vztahují k řízení diverzity na pracovišti:

- Flexibilní pracovní smlouvy z hlediska pracovního času
- Rozmanité týmy
- Určení požadavků diverzity managementu
- Mentorování programů
- Integrace diverzity do podnikové kultury
- Konzultační služby diverzitní skupiny
- Podnikové smlouvy
- Komunikace diverzity managementu
- Trénink diverzity
- Institucionalizace diverzity managementu
- Zařízení orientované (podporující) pro diverzitu
- Design HR orientovaný na diverzity management
- Evaluace diverzity managementu

Z další fáze výzkumu vyplynulo, že v Německu byl diverzity management v podnikové oblasti implementován teprve v posledních letech a z uvedených 13 faktorů skupina 79 respondentů v podnikové oblasti označila za nejdůležitější trénink a evaluaci diverzity.

Úspěšnou filozofií je: „zaměstnanci jsou různorodí, ale jsou si rovni.“ (Tetth, 2008).

Eger a kol. (2009, s. 46) uvádí, že nejlepší cestou jak implementovat diverzity management je začít od sebe, od manažera či managementu organizace a to

uvědoměním si, že diverzita existuje a přijmout její různorodost, déle se zeptat sám sebe co o diverzitě člověk ví, k čemu slouží a jak jí využít. Po nastudování teorie obsažené v této diplomové práci je potřeba rozvíjet získávání zkušeností, výcvikem v důležitých oblastech jako jsou měkké dovednosti – zejména **komunikačních**, budování a řízení mezinárodního týmu. Se vzděláváním a rozvojem pracovníků souvisí i zjištěné pozitivní hodnocení tzv. expatriace, tj. Působení zahraničních pracovníků ve firmě a s tím spojený transfer zkušeností (GAC, 2006).

3.7 Zkušenosti firem se zaměstnáváním cizinců v České republice

Na jedné straně existuje v České republice nelegální zaměstnanost – obvykle poskytovaná agenturami třetích stran, aby se velké firmy vyhnuly případnému policejnímu stíhání. Tímto způsobem se nabírají hlavně zaměstnanci na manuální práce v oblasti stavebnictví a je atraktivní pro lidi z bývalé Sovětské federace. Pro zaměstnavatele to znamená ušetření na sociálním a zdravotním pojištění (<http://www.czechkid.cz/>, leden 2011).

Naštěstí existují zaměstnavatelé, kterých je většina, a ti jsou ochotni podstoupit složitou administrativní a legislativní zátěž, aby mohli hledat kandidáty mimo ČR. V tomto případě je jednodušší zaměstnat lidi z členských zemí Evropské Unie, kdy se podaří uspíšit nástup do zaměstnání na dva až čtyři týdny – samozřejmě pokud je pozice otevřená a kandidát nemá závazky v rodné zemi. Pro kandidáty z nečlenských zemí se může celý proces protáhnout až na 6 měsíců. V obou případech pokud se zaměstnavatel rozhodne místo otevřít pro cizince, musí dostat povolení z úřadu práce a to prohlášením, že místo nelze obsadit českým kandidátem. (Morávek, www.podnikatel.cz, březen 2008).

Z pohledu cizince je zapotřebí podobná administrativní zátěž. Navíc se musí připravit na novou kulturu, prozkoumání cílové lokace, čelit jazykovým problémům při každodenních situacích. Stává se i, že jejich lokální vzdělání není uznáno v cílové zemi. Největším rizikem však bývá platnost víz pouze na daného zaměstnavatele, místo výkonu práce a pracovní místo samotné (Meduna, MF Dnes, únor, 2004). V případě ztráty místa musí neprodleně opustit Českou republiku a vzhledem k velkým investicím na nalezení pracovního místa, letenku a placení poplatků za nalezení bydlení, hrozí

riziko velké finanční ztráty. Proto je potřeba brát velký zřetel na výběr zaměstnanců z ciziny a respektovat jejich odhodlání.

Někde uprostřed mezi legálním a ilegálním zaměstnáním operují komunity s takzvaným klientským systémem, které nabízí pomoc cizincům s prostředkováním pracovního místa v ČR velmi často za vysoké podíly z jejich budoucích platů. Tyto organizace využívají nepřehledného vízového systému. V poslední době se transformují na agentury poskytující pracovní sílu, aby zlegalizovali své aktivity, ovšem vnitřní fungování zůstává nezměněno (<http://www.czechkid.cz/>, leden 2011).

3.7.1 Fakta o zaměstnávání cizinců

Během roku 2004 pracovalo legálně v České republice kolem 170 tisíc cizinců, přičemž 38% z nich byli samostatní podnikatelé (<http://www.czechkid.cz/>, leden, 2011).

O tři roky později toto celkové číslo stoupl na 200 tisíc cizinců pracujících v ČR, avšak finanční krize tento trend zpomalila a počet začal klesat v průběhu roku 2010. Zajímavé je, že největší pokles byl proporcionálně u zaměstnanců z USA – hlavně z důvodu jejich zaměstnanosti na vysokých postech, které se rušily kvůli finančním škrtnům. Na druhé straně přibýlo zaměstnanců z Polska a Slovenska.

Existuje také vztah mezi množstvím cizinců pracujících v ČR a celkovou mírou nezaměstnanosti. Pokud nezaměstnanost jde nahoru, počet cizinců pracujících v ČR jde dolů (ČTK, srpen 2010).

Obecně se dá říci, že cizinci přijímají pracovní místa, která nejsou příliš atraktivní mezi místní občany (zdravotní sestry, těžká manuální práce ve stavebním průmyslu. Existují mnohé studie ukazující že cizinci na českém pracovním trhu mají příznivý dopad na růst ekonomiky, jelikož tím zaplňují mezeru na neflexibilním pracovním trhu.. Totéž platí pro Evropu a Severní Ameriku. Rovněž existuje spousta firem, které veřejně prohlašují, že bez zaměstnávání cizinců by nebyly schopny fungovat, anebo by vážně přemýšlely o přesunu výroby do zemí s levnější pracovní silou. Proto zde existuje pozitivní vliv na HDP, daňový a sociální systém. Stále však v regionech s vysokou nezaměstnaností je malá motivace úřadů práce komunikovat s cizinci, když nemají ani dostatečnou nabídku pro české občany (<http://www.czechkid.cz/>, leden 2011).

Země	7/2010	6/2010	7/2009
Slovensko	98.663	98.612	95.282
Ukrajina	47.605	48.654	71.797
Polsko	19.128	18.996	19.231
Moldavsko	4.139	4.267	7.667
Bulharsko	5.108	5.026	4.315
Mongolsko	3.501	3.554	6.054
Rumunsko	4.003	4.352	3.598
Rusko	3.480	3.518	3.630
Vietnam	3.284	3.329	5.394
Německo	2.923	2.924	2.796
Anglie	2.244	2.290	2.075
Čína	1.135	1.143	1.561
Celkem	216.735	218.462	248.193

Tab 4: Počet cizinců pracujících legálně v České republice. Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, <http://www.mpsv.cz>, leden 2011.

Další pohled na současnou kulturní a etnickou diverzitu v České republice nabízí Eger a kol. (2009, s. 34), jenž rozděluje problematiku na dvě části:

- Otázka multikulturních pracovních týmů v nadnárodních společnostech či firmách jejichž vlastníci či management jsou cizinci. Zde mají Češi blízko k Němcům, kde vidí německou kulturu, založenou na přesnosti a odpovědnosti, jako velký přínos. Dále jsou zde zastoupeni Japonci, hlavně po roce 1989 prosazující japonskou kulturu a lidský kapitál do poboček v Česku. A v poslední době se velmi prosazují firmy z Jižní Koreje, Číny a zemí bývalé EU 15.
- Druhou část tvoří přistěhovalectví a imigrace s pozitivními i negativními dopady. Více o této otázce je pojednáno v dalších kapitolách této práce.

3.7.2 Motivace pro zaměstnávání cizinců

V době psaní této diplomové práce Česká republika čelí negativnímu dopadu demografického vývoje. Populace stárne a množství ekonomicky aktivních lidí klesá. Firmám se tím nedostává kvalifikovaných inženýrů a kvalifikovaných dělníků a proto možnost zaměstnávání cizinců přináší nové příležitosti.

Na oplátku může Česká republika nabídnout vyšší životní komfort, stabilní a lepší bezpečnostní podmínky pro bydlení (Klečková, <http://www.infoservis.net>, 2003).

3.7.3 Předsudky a stereotypy vůči cizincům

Na základě studie organizace Zaedno z roku 2003, má muž z Ukrajiny sedmkrát menší šanci na získání práce než občan České republiky, i když má Ukrajinec plynulou češtinu, má stejné nebo vyšší vzdělání a pracovní zkušenosti. Organizace reagovala na 132 pracovních inzerátů, kam zaslala 4 „ideální“ mužské kandidáty ze čtyř zemí – Ruska, Ukrajiny, Bulharska a České republiky. Ve všech případech bylo zdůrazněno, že kandidáti mají platná pracovní víza a trvalý pobyt v České republice. Český kandidát byl pozván na pohovor 22krát, bulharský 9krát, ruský a ukrajinský pouze 3krát.

Zajímavá byla také odezva na e-mailové zprávy. V případě Čecha reagovalo (pozitivně či negativně) 60% zaměstnavatelů, Bulhar obdržel 45% odpovědí, Rus a Ukrajinec pouze 4%.

Jaký je důvod tak nízké odezvy? Na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď a jistě to není lehké vysvětlit danému cizinci. Největší zájem o zaměstnání v ČR mají kandidáti z Východní Evropy a nejčastěji se hlásí na pozice programátorů, finančních poradců či technických expertů, přičemž své vzdělání získali na prestižních univerzitách, čili s dlouholetou pracovní zkušeností vyvracejí argumenty o nízké kvalitaci. Jediným možným vysvětlením je země původu, o které mají lidé negativní obrazy z informačních medií, jenž jsou často nepodložené.

3.8 Leadership a mezinárodní týmy

Definice leadershipu, neboli jak vést lidi je spousta. Jeden z významných titulů od autorů Michael Armstrong a Tina Stephens - Management a leadership (2008) s pomocí

Oxfordského slovníku angličtiny, jej definuje jako „způsobovat, aby někdo s někým šel, ... poskytovat vedení, návod“. Dle Armstronga lídři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali. „Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení zábnoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.“ (Armstrong, Stephens, 2008).

Stejný autor definuje i tři základní role lídrů a to **1) Definovat úkol** – zabezpečit, aby bylo skupině jasné, co se od ní očekává. **2) Plnit úkol** – plnit účel skupiny, aby předešel frustraci a možnému rozpadu skupiny. **3) Udržovat efektivní vztahy** – mezi sebou a členy skupiny a mezi lidmi ve skupině, tak aby přispávaly ke splnění úkolů. Dále ve své knize specifikuje styly vedení, výkon, kvalitu a vše co k efektivnímu leadershipu patří. Teprve po zvládnutí teorie leadershipu, může vedoucí týmu přistoupit k hledání specifik, odlišností a ovládnutí technik, aby mohl vést i heterogenní tým.

Etnická příslušnost a rasa patří dle Hubbarda mezi primární dimenze diverzitního managementu a její správné řízení přináší pozitiva zmíněné v předchozích kapitolách této práce. Na druhé straně mohou nastat i případy, kdy multikulturní týmy jsou neefektivní a pro danou organizace představují problém, jelikož nebyly dobře vedeny.

Eger a kol. (2009, s. 73) uvádí, že „k základním faktorům ovlivňující vzájemnou spolupráci členů mezinárodních týmů, a tím i jeho efektivnost a úspěšnost jsou kultura a komunikace. „Obecně tým lze vymezit jako „skupinu, ve které jednotliví členové sdílejí společný cíl a ve které pracovní činnosti navazují jedna na druhou“ (Adair, 1994, s. 7; cit. dle Eger a kol., 2009). Mezi znaky kvalitně fungujících týmů, a to i multikulturních, jsou autory nejčastěji uváděny:

- Jasně vymezené a všemi členy týmu akceptované cíle týmu
- Práce v týmu se stává prioritou, existuje společenský zájem
- Rovnoprávné postavení členů týmu
- Jasně vymezená pravidla vzájemné spolupráce a jejich striktní dodržování
- Jasně vymezení rolí a odpovědností
- Jednoznačná a efektivní komunikace uvnitř týmu
- Potlačení vnitřních konkurenčních bojů, vznikající spory jsou včas a konstruktivně řešeny
- Vytvoření prostoru pro rozvoj jednotlivce

- Převažující atmosféra důvěry a skupinová loajalita

Multikulturní tým navíc ovlivňuje specifikace interakce a komunikace jeho členů a tím i celkovou úspěšnost a výkonnost týmu. Má také jiné **kulturní zázemí** (Eger a kol., 2009). Stejný autor také uvádí, že tato odlišnost se projevuje zejména (podle Bedrnová, Nový, 2007):

- V různé míře respektování struktur, norem, pravidel
- V zaměřenosti na věcné či osobní stránky spolupráce
- Ve zvyklostech v oddělování soukromých a pracovních záležitostí
- V rozdílném komunikačním stylu
- V míře případné názorové konfrontace, připravenosti ke konfliktům a stylech jeho řešení
- Ve stupni individuálního prosazování názorů, resp. nezbytnost skupinového konsensu
- Ve vnímání a nakládání s časem

Jak bylo uvedeno dříve v této práci, multikulturní týmy přinášejí benefity – větší potenciál než homogenní týmy např. při řešení problémů a úkolů z různých pohledů a perspektiv, více alternativ a kreativních a tvořivějších nápadů, rozvoji globálního myšlení, přístup k většímu množství informací a celkovému rozhledu týmu, což přináší vyšší kvalitu rozhodování a také celkovou úspěšnost.

Na druhé straně multikulturní tým přináší vyšší nároky na znalost specifik zastoupených kultur v oblasti komunikace a interakce, vedoucí v případě nezvládnutí k nepochopení či nedorozumění, konfliktům, nebo vzájemné nedůvěře. Proto je nesmírně důležitá znalost těchto rizik a benefitů, aby se dostavily plánované úspěchy a výkon.

3.8.1 Kultura a pracovní tým

Dle výzkumů vyplývá, že nepochopení kultury patří mezi nejčastější příčiny neúspěchu mezinárodních týmů (Lustig, Koester, 2006; cit. dle Eger a kol., 2009), jelikož to je jeden ze základních faktorů ovlivňující chování a jednání členů týmu. Velmi důležitá je

také znalost vlastní kultury a jejich specifík, což hraje významnou roli v překonání etnocentrismu, jedním z nejčastějších bariér efektivní týmové spolupráce. (Eger a kol., 2009).

Kultura je široký pojem s různými možnostmi jejího vymezení. Jedno z nich jí definuje jako „naučený soubor sdílených interpretací o hodnotách, normách, názorech a sociálním jednáním, které ovlivňují chování relativně velké skupiny lidí.“ (Lustig, Koester, 2006, s. 26; Eger a kol., 2009) či „Její obsahem jsou hodnoty, názory, postoje, normy, tradice, jednání, způsob komunikace, které si osvojují a sdílejí osoby, jež jsou součástí určité skupiny.“ (Štroněk, 2000, s. 10; cit. dle Eger a kol., 2009, s. 75).

Mezi společné znaky kultury patří (Světlík, 2006; Eger a kol., 2009):

- Kultura je symbolem hodnot a norem, které jsou sdíleny společností či skupinou lidí
- Kultura není vrozená, ale vzniká procesem učení
- Kultura je sdílená, komunikována a přenášena na členy určité společnosti či sociální skupiny
- Existuje celá řada projevů kultury
- Kulturní rozdíly se mohou projevovat různým způsobem

Eger a kol. (2009) uvádí, že kultura existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si člověk osvojil jako součást určitých sociálních celků. Každý jedinec si s sebou tedy nese určité způsoby myšlení, cítění, jednání a chování, jenž se naučil v průběhu života a v rámci určité kultury. Hofstede (2009; cit. dle Eger a kol., 2009) v této souvislosti hovoří o „kolektivním programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“.

3.8.2 Kulturní dimenze

Eger a kol. (2009, s. 75) vysvětluje, že významným předpokladem vzájemného porozumění a úspěšné spolupráce členů mezinárodního týmu je poznání národních kultur a jejich kulturních rozdílů, k čemuž lze přistoupit z rozdílných úhlů pohledu a s využitím mnoha koncepcí (Lustig, Koester, 2006; Světlík, 2003; Nový, Schroll-Mach, 2005; Hofstede, Hofstede, 2007), přičemž jedním z nich je model pěti kulturních dimenzí, vymezených podle Geerta Hofstedeho následovně:

- **Vzdálenost moci** (od malé k velké) – „Power Distance“ – vyjadřuje do jaké míry je v dané kultuře akceptována skutečnost, že je moc mezi lidmi rozdělena nerovnoměrně. V případě kultury s velkým mocenským odstupem je nerovnost očekávána, moc je spojována s bohatstvím, mocní mají větší výhody. V řízení převažuje autokratický a paternalistický přístup – hlavně mnohohrstvé a hierarchické organizační struktury. V případě kultury s malým mocenským odstupem je důraz kladen na rovné příležitosti pro každého člena. V aplikaci na tým se rozdíly ukáží v řešení úkolů jejími členy – kultury s malým odstupem mají větší iniciativu, naopak s velkým odstupem čekají, že jim bude řečeno, co mají dělat.
- **Vyhýbání se nejistotě** (od slabé k silné) – „Uncertainty Avoidance“ – definuje míru či postoj lidí k nejistotě i k způsobům jak se s touto nejistotou vyrovnat. V kultuře s velkou mírou nejistoty ji vnímají negativně, snaží se jí vyhnout, proto vyžadují jasná pravidla, předpisy, normy, jsou rezistentní k inovacím, změnám, jiným názorům. Na druhém konci škály je kultura nízkou mírou nejistoty mající vysokou toleranci k neurčitosti, mající méně pravidel a předpisů, jelikož vnímají změny jako součást života. V případně týmu mohou vznikat konflikty při definování norem, ochoty riskovat, ve způsobech plnění jednotlivých úkolů.
- **Individualismus versus kolektivismus** – „Individualism vs. Collectivism“ – určuje míru kultury v jednání a chování, ve které převládají hodnoty jednotlivce či kolektivu. V případě preferování kolektivního přístupu mají vyšší hodnotu zájmy skupinové, je vyžadována loajalita ke skupině, rozhodnutí je přijímáno podle toho, co je nejlepší pro tým. Členové jsou vedeni ke spolupráci. Kultury s převládajícím individuálním přístupem vedou své členy k soutěživosti, nezávislosti, odpovědnosti každého jednotlivce, očekáváno, že každý má svůj názor, zájem jednotlivců převažuje nad kolektivními zájmy. V aspektu týmu tato dimenze hraje roli v otázce rozhodování, vzájemné spolupráci či vnímání organizační a individuální odpovědnosti.
- **Maskulinita vs. feminita** – „Masculinity vs. Femininity“ – nastiňuje rozdělení rodových rolí mezi mužem a ženou, jak je nahlíženo na „maskulinní“ chování jako je průbojnost, orientace na úspěch, materiální hodnoty a

„femininní“ chování jako je péče o druhé a kvalitu života. V maskulinní společnosti dochází k jasnému rozdělení rolí mezi mužem a ženou, důraz je kladen na úspěch, od muže se čekává průbojnost, ambicióznost, soutěživost a od žen péče o rodinu a lidi obecně. Zaměstnání je preferováno před rodinou. Ve femininní kultuře se sociální role mužů a žen překrývají, hlavní hodnoty jsou slušnost, skromnost, kvalitní život. Tato dimenze může mít vliv na způsob spolupráce a rozhodování, týmovou atmosféru a preference pracovního a soukromého života.

- **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace** – „Long term vs. Short term Orientation“ – vztahuje se k volbě zaměření úsilí člověka. Krátkodobě orientovaná společnost preferuje hodnoty související s přítomností či minulostí (efekty). Dlouhodobě orientovaná cení hodnoty jako vytrvalost, houževnatost, pokora či respekt k tradicím.

Tyto dimenze vyjadřují obecnou úroveň kulturních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi, jejichž prostřednictvím lze identifikovat základní tendence chování příslušníků různých národních kultur. I přes počáteční kritiku kvůli spíše kvantitativnímu přístupu se tento model začal hojně používat a stal se základem pro další výzkumy (Eger a kol., 2009).

3.8.3 Kulturní šok

Tento symptom potkává jedince přijíždějící do cizí země. Takzvaný prototypický akulturizační proces (Thomas, 1993; cit. dle Nový, Schroll-Machl, 2003) lze definovat následovně – „V okamžiku odjezdu má jedinec určité obavy spojené s vycestováním, ale ty krátce po příjezdu ustoupí počátečnímu nadšení, které se opírá o mnoho nových, vzrušujících zážitků. Poté si jedinec na tuto pozitivně vnímanou novost zvykne, takže pozornost se stále více soustřeďuje na kulturní odlišnosti, které jsou vnímané negativně. To vede ke krizi přizpůsobování, popř. kulturnímu šoku, během něhož je akulturizační zátěž nejvyšší, a proto je nejsilnější touha odjet domů.“ Dále následuje přizpůsobení cizí kultuře a započatí vnímání negativů vlastní kultury, což vede k rostoucí obavě z návratu (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Dle Furnhama a Bochnera (1996; cit. dle Nový, Schroll-Machl, 2005) přispívají ke kulturnímu šoku 4 faktory „push“, které vedou k odvrácení od cizí kultury:

- Námaha – navyknuté strategie nefungují nebo dosahují menšího úspěchu, než je člověk zvyklý.
- Bezmocnost – opakovanými neúspěchy se vynořují pochybnosti, zda-li se to může podařit.
- Zmatení rolí – člověku není jasné jakou roli v očích místních obyvatel hraje a jakou roli hrají oni.
- Vnímání odlišností – stále více zřetelné, že v cizí kultuře fungují jiné hodnoty a normy.

Existují také 2 faktory „pull“ vedoucí k přilnutí k vlastní kultuře:

- Stesk – člověk postrádá životního partnera, rodinu, kamarády, navyklé způsoby trávení volného času.
- Ztráta statusu – ve vlastní kultuře mají vyjízďející často mnohem vyšší sociální status než v kultuře cizí.

Stejní autoři také definovali na čem závisí intenzita kulturního šoku a to na kulturní rozdílnosti, rozdílnosti úkolů, sociální podpoře, délce a časové určenosti a dobrovolnosti (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Podobně existuje syndrom z návratu do domova, tzv. reintegrační šok, více v publikaci Nový, Schroll-Machl, (2005).

3.8.4 Komunikace v mezinárodním týmu

Jak již bylo zmíněno výše v této diplomové práci, v případě vedení multikulturních týmu, má komunikace jednu z nejvýznamnějších vlivů na chod celého týmu. Proto je jí věnována zvláštní kapitola. Nový, Schroll-Mach (2005, s. 52) definují interkulturní komunikaci jako „komunikaci v podmínkách kulturních střetů, při kterém kulturní rozdíly partnerů zásadním způsobem ovlivňují procesy, komunikaci i výsledek komunikačního dění.

Proces komunikace v mezinárodním týmu ovlivňují zejména (Eger a kol., 2009):

- Znalost jazyka, ve kterém komunikace mezi členy týmu probíhá – typicky angličtina.
- Znalost kulturních odlišností členů týmu – také tolerance a citlivost k těmto odlišnostem.

- Znalost pravidel interkulturní komunikace – každá kultura ji má jinou, například vhodnost či nevhodnost neverbálních projevů, množství verbálního kontextu. Tato znalost výrazně minimalizuje případné problémy a zvyšuje vzájemné porozumění.
- Osobnostní charakteristiky členů týmu – další dimenze v komunikaci, která může výrazně ovlivnit její výsledek a to negativně či pozitivně.

K řešení problémů souvisejících s vzájemným neporozuměním při schůzkách se ukázaly jako užitečné následující principy řečové kultury (Kopper, 1992, s. 232; cit. dle Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 147):

- Mluvit jasně, jednoduše a pomalu
- Základní pojmy si nejdříve společně vyjasnit a vyloučit s ohledem na skutečný význam pojmu různé nejednoznačnosti
- Témata jasně strukturovat, dělit je na malé jednotky
- Formulovat krátké věty, používat aktivní slovesa
- Shrnovat, důležité opakovat
- V průběhu prezentace organizovat šeptané tlumočení
- Používat vizuální pomůcky: psát základní pojmy, používat pro vyšší srozumitelnost i řeč těla
- Naplánovat dostatek času a přestávky
- Měnit příležitostně pracovní jazyk, aby se i menšiny dostaly na řadu
- Požadovat aktivní účast, začátečníkům v cizí jazycích dodávat odvahu

Eger a kol. (2009, s. 80) ještě dodávají, že k vzájemnému porozumění přispívá také kladení ověřovacích otázek, vytváření dostatečného prostoru pro překlad a porozumění sdělení, ale i pro formulaci sdělení komunikačního partnera a povzbuzení jako významný motivační prvek pro zapojení se do interkulturní komunikace.

3.9 Specifika národností, které jsou nejvíce zastoupeny ve vybraném týmu

Celá tato kapitola je převzata a přeložena z internetové adresy <http://www.countrynavigator.com/> (leden 2011), ovšem existují také jiné tištěné či elektronické zdroje, například <http://www.worldbusinessculture.com>, jenž poskytuje přehled o kulturních rozdílech pro více než 30 národností. Z důvodů objasněných v kapitole č.4. jsou zde popsány specifika rumunské a bulharské národnosti.

3.9.1 Rumunsko

3.9.1.1 Práce s Rumuny

Rumuni se mohou jevit na první dojem stydlivě a rezervovaně, i když jsou v podstatě přátelští a pohostinní. Tohle se však nemusí jevit okamžitě, zvláště v sektoru služeb a vládních institucí, kde zaměstnanci čelící zákazníkům mohou být hrubí a lhostejní, což je přežitek z doby komunismu.

Obchod je založen na vztazích a je důležité si vypěstovat důvěru s rumunskými zástupci před samotným vyjednáváním, které obvykle obsahuje nadšené uvítání. Rumuni nicméně mohou postrádat zkušenosti v managementu a místní manažeři potřebují pečlivý dohled, jelikož mohou přeceňovat své síly a schopnosti. Týmu také potřebují konstantní péči a pozornost, aby se stihli termíny. Při zakládání firmy je také velmi důležitá fyzická přítomnost, protože Rumuni se dívají podezíravě na osoby, které se snaží s nimi obchodovat pouze za použití faxu či emailu a ne vždy tuto cestu akceptují.

Silní, charismatičtí lídři jsou ctěni, hlavně ti, kteří se otevřeně staví autoritě. Rumuni mají hlubokou nedůvěru k vládním a veřejným autoritám, po mnoha letech útisku a korupce. Obchod má silnou vertikální hierarchii, i když tohle se mění působením mezinárodními firmami, které přináší ploché struktury a nové způsoby obchodování uvnitř země.

Jedna věc, kterou si každý pracující v Rumunsku uvědomí, je jak jsou odhodláni se učit a zlepšovat své schopnosti.

3.9.1.2 Řízení času

Rumunové ztělesňují zvláštní kombinaci přesnosti, postoj německého stylu k času s více ležérním přístupem inspirovaným Araby, zděděnou vlastností z dob obléhání pod osmanskou říší. Lidé se objeví včas na schůzce a donesou s sebou agendy. Rumuni si jsou velmi vědomi očekávání cizinců a budou se velmi snažit je potěšit, což zahrnuje být na čas. Ovšem Rumuni jsou zvyklí dělat více věcí najednou a někdy mají problémy definovat priority, což někdy způsobuje zpoždění některých projektů.

Rumunská kultura je orientovaná krátkodobě, jsou zvyklí být flexibilní a často improvizovat. Po staletích života ve válečné zóně jsou lidé zvyklí dělat určité věci rychle, dokud je na ně příležitost, jelikož zítřky jsou velmi nejisté, takže dlouhodobé úkoly mohou náhle přecházet na druhou kolej z důvodu vynoření se více neodkladných věcí.

Nedostatek prostředků byla tradiční výmluva pro nedělání něčeho včas a mnoho Rumunů pokračuje v tomto chování jakoby neměli prostředky, i když je ve skutečnosti mají. Proto manažeři mohou čelit u svých podřízených problémům s prioritami, jelikož nejsou dobří v dobrém odhadování jak moc času něco zabere. A navíc mnoho Rumunů obecně věří, že všechny věci mají svůj čas a není třeba je popohánět. Nemají snahu měnit, nebo urychlovat schůzky či projekty, protože obecně věří, že čas nejsou peníze. Na druhé straně je u Rumunů neodmyslitelná touha těšit druhé lidi, a proto by dobří manažeři a silní lídři měli být schopni pomoci Rumunům pracovat efektivně.

3.9.1.3 Kultura obchodních schůzek

Rumunové podnikají schůzky v souladu se západními standardy. Schůzka by měla být svolána s dostatečným předstihem a znovu potvrzena těsně před tím. Také rádi dodržují agendu schůzky a proto by měla být oznámena dopředu. Je běžné během schůzky nabídnout jídlo a pití, proto je potřeba se o to postarat.

Během schůzky – Zatímco lidé mohou plánovat schůzky s nejlepšími úmysly, je velmi pravděpodobné, že začnou na čas, čili je potřeba s tím počítat a mít časovou rezervu na možné přetahy. Obzvláště vládní úředníci se mohou chovat dle staré pracovní morálky a nemusí se na schůzce objevit vůbec.

Neexistuje žádná přesná hierarchie pro zasedací pořádek, i když se Rumuni mohou objevit s neohlášenými kolegy, obzvláště pokud jednají s cizí firmou. Budou mít na sebe elegantní oblečení a budou se snažit zapůsobit a pravděpodobně řeknou protějšku přesně to, co chce slyšet. Je doporučováno se vybavit velkým množstvím vizitek. Na počátku schůzky je také očekáváno prohození několika neformálních frází než se přejde na konkrétní obchodní jednání. Tohle je důležité k vytvoření pouta obchodními partnery, jelikož je tato kultura založena na vztazích. Je očekáváno projití agendy, ale mít připraveno hodně odklonů. Lidé budou přijímat volání na jejich mobilní telefony a tím pádem se mohou lehce odvrátit od tématu, stejně jako všichni v Rumunsku je jeví tak, jakoby běhali mezi několika projekty zároveň. Rovněž je potřeba si zvyknout, že Rumuni mohou během schůzky kouřit.

Pokud se návštěva chystá využít zapůjčeného vybavení, je dobře si jej před schůzkou vyzkoušet. Není dobré spoléhat na vymoženosti jako rychlé internetové připojení, které nemusí být vždy k dispozici. Nejlepší je se na prezentaci kompletně vybavit, jelikož některého vybavení se v Rumunsku nedostává.

Během celé schůzky je potřeba si dělat zápisky a vždy zaslat zápis všem jejím účastníkům. Rozhodnutí mohou vzít dlouhou dobu než se k nim docílí a rovněž se mohou neustále měnit. I smlouvy mohou být libovolně měněny. Pokud se očekává důležité rozhodnutí, je potřeba zůstat v Rumunsku dokud se tak nestane, pokud možno. Návrat domů a očekávat jednání prostřednictvím faxu nebo emailem je pro Rumuny znak toho, že to návštěva nemyslí vážně, a proto může být velmi obtížné donutit obchodní partnery k jiné formě komunikace než osobní.

3.9.1.4 Efektivní prezentace

Rumuni jsou logicky a fakticky orientovaní a tento fakt by se měl promítnout také do obsahu prezentace. Publikum, které je obecně velmi kritické a podezřívavé nepřijme pozitivně velké herectví a divoké sliby, ačkoliv budou bez pochyby ohromeni dojemnou grafikou, zvuky, video klipy, pokud si člověk myslí, že to napomůže k dobrému výsledku prezentace.

Pokud se bude prezentovat v rumunštině, tím lépe, ale angličtina je také akceptována, pokud se to doprovodí s podklady přeloženými do lokálního jazyka. Jeli v plánu využití tlumočníka, je dobré s ním dopředu prezentaci prodiskutovat, aby se

zajistilo, že ji kompletně porozumí a dokáže přesně interpelovat její význam. Mnoho překladatelů je mladých, horlivých a nadšených, ale chybí jim dovednosti nebo zkušenosti a mohou totálně změnit význam tématu. Pokud prezentují Rumuni, není dobré očekávat nic extra high-tech.

Zdroje v této zemi jsou stále omezené a je nepravděpodobné, že moderátor bude mít připravenou honosnou PowerPoint prezentaci, nebo že bude mít nějaký školící materiál. Propagační materiály se mohou jevit primitivní a amatérské.

Očekávání publika – publikum obecně bude sedět a poslouchat celou prezentaci bez přerušování, hlavně když je prezentována cizincem. Pokud Rumun prezentuje ostatním Rumunům, je velmi pravděpodobné, že ho lidé budou velmi přerušovat, kouřit a brát volání na jejich mobilní telefony.

Publikum očekává pevná fakta podporující jakoukoliv prezentaci. Rumuni jsou od přírody cyničtí a často potřebují opravdu přesvědčivý argument, aby je přesvědčil. Je velmi nepravděpodobné, že Rumuni dospějí k rozhodnutí na pouhém základě prezentace.

3.9.1.5 Spolupráce

Mnoho západních vlád a nadnárodních společností financuje nebo investuje v Rumunsku s cílem využít nových trhů a levné pracovní síly, zejména nyní, kdy země vstoupila do Evropské Unie. Tohle se děje ve formě společného poskytování služeb, školení jako například kurzy britské Open University zaměřené na vzdělávání vedoucích pracovníků v Bukurešti, který je nyní známý jako Centrum pro otevřené a distanční vzdělávání pro občanskou společnost (CODECS), poskytující kurzy managementu pro budoucí elitu Rumunska. Britská vláda také financovala organizování oddělení pro boj proti organizovanému zločinu v rámci ministerstva veřejného pořádku.

Práce s Rumuny je prospěšná v tom, že jsou přátelští, velkorysí, tvrdě pracující a horliví se učit. Pro mnohé však nový způsob pracovní etiky musí být znova naučen, z důvodu mezery a nedostatku svobodného podnikání v zemi před rokem 1990. Manažeři mají dobré mínění, ale nedostatek zkušeností, týmy vyžadují pečlivý dohled a postoje k riskování mohou být konzervativní. Dohody mohou být porušeny či změněny ve velmi krátké době a dodací termíny nepovažovány za prioritu. Proto je důležitý

neustálý kontakt s rumunským týmem nebo partnery, na jedné straně aby se zajistilo, že provoz funguje správně, a také aby bylo partnerství bráno vážně.

Rumuni preferují přímou a osobní komunikaci před řízením na dálku. Chybí jim zkušenosti a sebedůvěra k přijímání rozhodnutí. Dokonce i lidé v jejich dvaceti letech, kteří již patří k podnikatelské generaci, nemají možnost vzhlížet k nějakým vzorům, opěrným bodům, nebo mentorům, protože vyrůstali v 90. letech, kdy se Rumunsko potácelo z jedné krize do druhé když se snažilo setřást pouta komunismu. Mnozí budou uctívat západní manažery a budou muset být pečlivě vedeni.

3.9.1.6 Vyjednávání

Jednání, zejména se státními podniky a lokálními autoritami, může být velmi zdoluhavé a dnešní rozhodnutí může být zítra úplně jinak. Proto by zástupci firmy měli zůstat v Rumunsku, dokud konečná a závazná dohoda není podepsaná. Západní obchodní postupy, jako jsou telefony, pošta a elektronická komunikace, aniž by se kombinovala s osobním jednáním, jsou často vnímány pro Rumuny jako nedostatek angažovanosti. Velmi málo lidí bude zanechávat vzkaz na záznamníku.

Sdílení rizik je obzvláště důležité v Rumunsku, jelikož úroveň obchodní etiky a vyjednávacích procesů může být někdy nejisté. Ačkoliv byrokracie a korupce stále existuje, ukazuje se, že místní orgány jsou ochotny spolupracovat se zahraničními investory a že nedávné změny v právním rámci jdou tím správným směrem.

Rumunové obecně preferují nepřímou expresivní metodu, odmítají severoevropskou a severoamerickou přímoučarost. Vyjednávači budou dosahovat lepších výsledků pokud se vyhnou pokládání příliš mnoha přímých dotazů, místo toho, aby zkoušeli jemně získávat informace, které potřebují a postupně budovat příjemné vztahy se svými rumunskými kolegy.

V Rumunsku jsou tvrdí vyjednávači. Je dobré si uchovat pár es v rukávu do úplného konce. Prvotná nabídka by měla být realistická, ale také by měla obsahovat určitý prostor k vyjednávání. Dá se spolehnout na to, že vyjednávací proces bude trvat déle, než je tak v západní Evropě nebo v Severní Americe. Jednání dokonce ani nezačnou, dokud se nezřídí osobní vztahy. Rumuni chtějí získat pocit s kým mají dočinění a může trvat dlouhou dobu, než začnou lidem důvěřovat – není divu, když mají vrozenou podezřívavost k autoritám.

3.9.1.7 Týmová práce

Rumuni jsou natěšení, tvrdě pracující a ochotni učit se od západu. Mají silné rodinné vazby a mají rádi pocit bezpečí při práci (což mnozí z nich nikdy neměli a dodnes nemají), takže tvoří dobré týmové hráče v případě správných pracovních podmínek. Je důležité mít na mysli, že ačkoliv jsou houževnatí, nemusí být zkušení nebo připravení zvládnout příliš velkou zodpovědnost. Rumunské týmy potřebují pečlivý dohled od silného, vizionářského lídra s přístupem občasného zapojení do práce, kterou tým vykonává.

Rumuni také mají nedostatek sebedůvěry. Mohou mít pocit, že jsou vnímáni jako černá ovce Evropy, jako zemi s reputací, co má šokující sirotčince, chudobu, korupci a nedostatek rozvoje. Jsou sebekritičtí a skeptičtí, poznamenání několika lety útlaku. Mnoho lidí věří v lepší budoucnost, ale necítí, že to bude ta jejich. Více jak jedna polovina Rumunů věří, že se měli lépe před rokem 1990, protože se od té doby natolik zvýšila inflace. Takže energie týmu musí být pečlivě odváděna, aby se zabránilo úpadku do deprese, paranoie a nedostatek sebeúcty.

Očekávání týmu – týmy, kterým se daří dobře, budou vzkvétat pod dobrým manažerem a budou si tvořit silné vnitřní vazby. Budou se v nich prohlubovat sociální kontakty a přispívat k rodinné atmosféře. Jistota pracovního místa a smysl pro bezpečnost na pracovišti jsou důležité. Ovšem neustálá výhoda a trénink bude stále potřeba.

Rumuni mohou být vysoce vzdělaní, ale mnoho z nich si nemohou dovolit platit za své další vzdělání a také nemají přístup k západnímu stylu benefitů jako jsou živí trenéři či manažerské kurzy.

3.9.1.8 Sdílení informací

Tok informací v Rumunsku velmi závisí na firemní kultuře. Nadnárodní společnosti budou mít své vlastní systémy, zatímco vládní úřady velmi nepravděpodobně budou ochotny cítit potřebu sdílení jakýkoliv informací, hlavně s nováčkama.

Rumuni mohou postrádat profesionální důvěru. Nejsou zvyklí pociťovat silné postavení. Zatímco německý pracovník se může cítit oprávněn požádat manažera, pokud má dotaz ohledně firemní politiky, rumunský dělník, ačkoliv legálně má na to

právo, se bude cítit odražen mocí svého nadřízeného. Zatímco ti, kteří v dolní části hierarchie očekávají, že budou informováni, často cítí, že není jejich právo se zeptat.

Pokud jde o sdílení informací v rámci podnikatelského sektoru je zde Rumunsko ještě v plenkách. Informace je síla a tvoří důležitou konkurenční výhodu v nejisté ekonomice při lákání zahraničních partnerů.

Budování obchodní sítě se pomalu začíná probouzet, ale má před sebou ještě dlouhou cestu. Jako národ se stává Rumunsko více otevřenou zemí, pracující na partnerství s dalšími zeměmi k vymícení zdejší korupce, což je také standardní požadavek pro členství v Evropské Unii. Ale země s tak zahalenými tajemstvími se bude vzpamatovávat po dlouhou dobu.

3.9.1.9 Zpětná vazba a koučování

Poskytování zpětné vazby v Rumunsku je velmi komplexní otázka. Rumunská kultura je trochu jako ta francouzská v tom, že takt a diplomacie jsou nezbytností. Jakmile se někdo někoho zeptá na zpětnou vazbu, velmi pravděpodobně uslyší to, co chce slyšet. Dávat strohou zpětnou vazbu není součástí rumunské kultury a jakýkoliv manažer, který poskytuje takovouto zpětnou vazbu, riskuje, že bude čelit pasivně agresivnímu týmu. Pokud má být kritika opravdu sdělena, musí být předána konstruktivně a hlavně v soukromí. Je-li manažer nový v týmu, měl by si se všema sednout a vysvětlit co od nich očekává a jak by měla být zpětná vazba předávána.

Není divu, že koučování top managementu je stále v plenkách v Rumunsku. Firemní vzdělávání je však vysoce ceněno a práce pro multikulturní firmu je považována za nejlepší cestu k dobré kariéře a sebezlepšování. Dobří zaměstnavatelé budou poskytovat interní školení a dodají zpětnou vazbu v konstruktivní podobě.

3.9.1.10 Motivace

V průzkumu mezi mladými Rumuny byl plat jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru zaměstnání. U 84% respondentů bylo odpovězeno, že je to jejich hlavní priorita. Bezpečnost, příjemné pracovní prostředí, příležitosti ke vzdělávání a flexibilita měli také vysoké hodnocení. Pouze 6% uvedlo, že by si zvolilo pracovní místo kvůli možnosti převzít větší zodpovědnost a 15% kvůli možnosti využít jejich iniciativu.

Rumunská kultura je o lidskosti, a aby byli lidé v týmu motivováni, musí být lidské potřeby splněny jako první. Komentátoři se domnívají, že v Rumunsku byl vytvořen značný tlak na přeměnu ekonomické situace země. Pracovní síla v roce 2009 byla odhadována na 9,33 milionu s nezaměstnaností ve stejném roce okolo 7,6%. Mnoho Rumunů si drželo více pracovních pozic, aniž by to udávali ve svém daňovém přiznání. Jakákoliv motivační systém by měl brát v úvahu, že mnoho lidí vedou těžký život a jsou pod neustálým tlakem, aby se užívali.

Rumunské týmy mohou být velmi soutěživé, ale jejich energie se musí kočírovat silným manažerem. Může být také obtížné přesvědčit rumunské zaměstnance na podnikový systém odměňování s bonusy s peněžním oceněním, jelikož Rumuni mají vysoký stupeň vyhybání se nejistotě a budou okamžitě podezřívát jakékoliv schéma s velkými peněžními odměnami, stejně tak okamžitě uvěří, že se stejně nikdy nekvalifikují. Obecně důvěra je obrovský problém v rumunské kultuře.

3.9.2 Bulharsko

3.9.2.1 Práce s Bulhary

Transformace do svobodné ekonomiky přinesla znatné změny v bulharské pracovní kultuře. Obecně, hlavně mezi staršími generacemi, lze nalézt negativní vztah k autoritě, dále respekt ke starším a zkušenějším a smysl pro „práci pro život“. Starší lidé, kteří získali vzdělání v době komunismu a pracovali mnoho let během této doby, mají stále problémy s myšlenkou ekonomiky řízené ziskem.

Mladí Bulhaři se již sžili se svobodnou v jejich zemi úplně a mnoho z nich neví, nebo si nepamatují, že to bylo někdy jiné. Novější manažeři mohou být silnější v rozhodování a cítí větší odhodlání, hlavně ti, kteří pracují pro mezinárodní firmy.

Obecně se dá říci, že Bulhaři vítají zahraniční investory a příležitosti k rozvíjení jejich schopností. Obchod je založen na vztazích a nejdříve se musí vybudovat důvěra před tím, než se provede jakékoliv rozhodnutí a je důležité se nepovyšovat nad bulharskou protistranou. Získání důvěry a otevřenost od obchodního partnera může trvat déle než u jiných kultur, a jakmile se tak stane, musí se tento vztah udržovat. Bulhaři vnímají jakékoliv partnerství s cizím investorem jako dlouhodobý závazek a jsou připraveni být vůči nim loajální.

Obchodní život se točí kolem sítě kontaktů a výměny pomoci. Je velmi důležité si vybudovat kontakty (počínaje nejbližších spolupracovníků) a začít využívat systém pomoci – pokud někdo někomu pomůže, v určitém okamžiku v budoucnu si partner požádá o protislužbu.

3.9.2.2 Řízení času

Bulhaři tíhnou k vysokým očekáváním dochvilnosti u ostatních, ovšem ne vždy se tak sami chovají. Trvá jim dlouhou dobu než odpoví na dopisy nebo e-maily. Mohou se později objevit na schůzce, i když je návštěva očekávána na čas. Učinit rozhodnutí vezme spoustu času. Pokud se něco jeví obtížně, Bulhaři to mohou jednoduše mentálně odložit na stranu a ignorovat to.

Termíny mohou přicházet a odcházet bez jejich plnění. To je jeden z důvodů, proč je potřebná neustálá fyzická přítomnost v Bulharsku – aby se kontroloval pokrok. Z pozitivní stránky Bulhaři poskytnou mnoho času k diskuzi, častokrát pokračující i po večerech. Pohostinnost je velkolepá a náležitý osobní čas bude poskytnut návštěvníkům, aby se lidé lépe poznali.

3.9.2.3 Kultura obchodních schůzek

Plánování schůzky je doporučováno několik týdnů do předu a pokud se nejeví odpověď na prvotní pozvánku, je potřeba myslet na upomínky. Existuje stále mentalita, která přetrvává z dob komunismu, zapříčiňující ignoraci určité komunikace, nebo zdržování se odpovědi.

Je doporučeno se dostavit na schůzku včas, ale může se stát, že Bulharští kolegové se zjeví později. Obecně se dá říci, že čím starší osoba, tím větší zpoždění bude mít. Je dobré mít přesně definovanou agendu, podle které se normálně bude postupovat krok za krokem. Plánování schůzky se nedoporučuje v červenci či srpnu, kdy se blíží prázdninová sezóna v Bulharsku.

Během schůzky – úvodní, vztah budující okamžik je velmi důležitý pro Bulhary a může to trvat několik schůzek než člověk opravdu ucítí, že začíná rozumět svému obchodnímu partnerovi. Z počátku se budou jevit zdrženlivě, čili je dobré strávit

několik minut s neformálními dialogy a je dobré počítat s tím, že úvodní schůzky budou seznamovací.

Je potřeba demonstrovat respekt nejstarší osobě v bulharském týmu, ostatní členové týmu jim budou nenásilně ustupovat. Rovněž očekávají, že jejich služebně nejstarší člen tým, bude sedět naproti služebně nejstarší osobě z druhého týmu a jejich důležitost bude oznámena.

Hustá, turecká káva je obvyklý nápoj podáván během schůzek. Bulhaři také pijí zelený čaj, ale vnímají to jako prevenci proti nemoci. Ojediněle, Bulhaři ze staré školy mohou nabídnout skleničku rakije (ovocná brandy), která by měla být velkoryse přijata a vypita na jeden záťah. Je možné nechat malinko na dně skleničky, jako signál, že není vyžadováno doplnění.

Schůzky by měly začít představením, užitím příjmením a titulů, a také výměnou vizitek. Uvítání bulharských kolegů se doporučuje individuálně, přiměřeným podáním ruky a očním kontaktem.

Při prvním představení osoby a firmy, by se mělo zůstat u faktů a vyhnout se velkolepým vyznáním a úspěchy. Starší Bulhaři mohou stále bojovat s myšlenkou zisku a mnozí z nich vyrostli ve značné chudobě tak je potřeba na to pamatovat.

Je dobré mít na paměti, že Bulhaři mají nepřímý, kruhový způsob komunikace a vyhýbají se konfrontaci, kde jen to je možné. Jen pozorně naslouchat, co říkají a nepospíchat na ně. Není neobvyklé pro setkání trvat mnohem déle, než bylo plánováno.

Po setkání - stanovit jasné lhůty a pečlivě sledovat pokrok, tam může být tendence dohodnout se na něco v jednání, a pak na to 'zapomenout'. Bulhaři nemají stejnou naléhavost jako Západoevropané a Američané severu, tak je potřeba si vyjasnit každou akci.

Je typické oslavit jakýkoliv obchodní úspěch nebo nový kontakt s pohostinností, a to buď obědem nebo večeří. Vždy přijmout, pokud je člověk pozván, a ujistit se, že je gesto navráceno.

Pokud se nepokračuje do restaurace, je dobré poděkovat protějšky za jejich čas, potřást rukou a pokračovat s dopisem nebo e-mailem popisující, co bylo projednáno.

3.9.2.4 Efektivní prezentace

Bulhaři mají zájem se učit od zahraničních investorů když jejich ekonomika expanduje a budou pozorně naslouchat skrze většinu prezentací (ačkoliv mohou kouř, což může být iritující pro návštěvníky ze zemí, kde je zakázáno kouřit uvnitř budov). Výkazy o podnikání by měly být zálohovány s fakty a čísly. Vyhnout se přehánění, které je odsuzováno, ale nebát se použít jemný humor pro uvolnění atmosféry. Bulhaři sami budou používat bohatý, rozvinutý jazyk a mnoho idiomů, symboliky a metafor. Za předpokladu, že publikum bude rozumět, stojí za to přijmout podobnou techniku, aniž by to příliš prodlužovalo věty.

Je pravděpodobné, že prezentace budou vyžadovat tlumočníka, a tak je potřeba počítat s delší dobou. Bulharské publikum budou přednášejícímu dávat jejich plnou pozornost a budou sedět tiše skrz prezentaci bez přerušení. Poté by měl být povolen čas pro otázky a názory, které nemusí vždy přijít. Bulharům trvá určitou dobu hodnotit někoho a naslouchání jeho prezentace je součástí procesu. Zpětná vazba může přijít později.

3.9.2.5 Spolupráce

Podnikání je založeno na vztazích a je důležité budovat s Bulhary důvěru, než se započne s vyjednáváním. Toto obvykle zahrnuje nadšené a pravidelné setkávání.

Bulharům může chybět zkušenost v některých aspektech řízení, jako je péče o zákazníka, reklamy, marketingu a lidských zdrojů. V týmu může být nalezení vhodného vůdce obtížné jelikož Bulharsko je kolektivistická společnost, která staví skupinu před jednotlivcem. Místní manažeři potřebují pečlivý dohled v každém novém podniku. Děti se neučí ve škole používat vlastní iniciativu při řešení problémů a občas pracovníci dostatečně necítí odhodlání, aby problém vzali do svých rukou.

Týmy také potřebují stálou péči a pozornost, aby termíny byly splněny, jelikož přístup k řízení času může být nedostatečný. Termíny budou splněny, pokud je vyvíjen tlak a Bulhaři budou pracovat dlouhé hodiny, ale ne vždy tím nejefektivnějším způsobem.

Co nejvíce je důležité být přítomen v zemi při zakládání nových obchodních jednání, Bulhaři mají podezřívavý pohled na lidi, kteří se snaží podnikat pouze prostřednictvím faxu nebo e-mailem.

3.9.2.6 Vyjednávání

Jednání ani nemůže začít, dokud neproběhla několik setkání a bulharský protějšek nezná dobře svého obchodního partnera. Jelikož rozhodnutí jsou přijímána na základě konsensu, může tam být na jednací schůzce přítomno spousta lidí, z nichž všichni se budou podílet na rozhodování procesu.

Bulhaři jsou houževnatí vyjednavací, což může překvapit některé návštěvníky, vzhledem k jejich mírnému chování. Vždy je potřeba mít něco v záloze k své původní nabídce protože se bude pravděpodobně muset udělat ústupek. Win-win výsledek je favorizován, ale dostat se tam, může být zdlouhavé. Bulhaři nemusí zpočátku říci, co opravdu chtějí. Nebudou moc dávat zpětnou vazbu na podněty.

Jednání budou pravděpodobně muset probíhat prostřednictvím překladatele, takže je potřeba se ujistit, že překladatel je plně informován, a jedná ve vašem nejlepším zájmu. Je důležité, aby si přečetli bulharskou řeč těla a všimli si jemné změny nálady, někteří tlumočníci jen řeknou to, co si myslí, že chcete slyšet.

Sliby důvěry, vzájemné spolupráce a dlouhodobý vztah je přijímán pozitivně, Bulhaři nebudou věřit někomu, kdo jim slibuje rychlé peníze nebo je žádá, aby významně riskovali.

Úspěšné jednání budou vždy oslavovány s obědem nebo večeří, s mnoha přípitky pro budoucí vztah.

3.9.2.7 Týmová práce

Jako kolektivní společnost, Bulhaři inklinují k velmi dobré práci v týmech. Inklinují být velmi-vzdělaní, pracovití, dobře-organizovaní a důkladní, ačkoli jiní balkánští lidé je vidí jako pomalu-pohybující se. Je pravda, že týmy potřebují silné řízení a řádné termíny, jelikož se mohou stát roztržití a ztratí zaměření. Pracovníci v nižší části hierarchie velmi nepravděpodobně kontaktují manažera s problémem, jsou více

naklonění, aby se pokusili vyřešit problém sami, nebo, v nejhorším případě ho zakrýt. Manažeři by se měli snažit podporovat obousměrnou komunikaci s týmem.

Jakákoliv zahraniční manažer plánující, že povede tým, bude potřebovat patřičné pracovní příkazy na Bulhary.

Očekávání týmu - rodina, a pocit rodinné atmosféry je důležitý pro Bulhary a šťastný tým uvidí pracoviště jako rozšíření rodiny a zůstane loajální k jejich vůdci a jejich kolegy. Týmy budou mít tendenci se setkávat i mimo pracoviště. Mladší Bulhaři, kteří vyrostli v ekonomice volného trhu bude mít stejně silný kolektivní pud, ale můžou vykazovat větší odhodlání a ambice, než ti, kteří prožili komunistické časy.

Bulhaři se obecně snaží vyhnout se konfrontaci, takže zpětná vazba musí být doručena jednotlivcům v rámci týmů s péčí a citlivostí.

3.9.2.8 Sdílení informací

Bulhaři nemají tendenci sdělovat informace a jejich potřeby příliš rychle a dokonce v průběhu jednání, nebudou odhalovat některé skutečnosti. Inklinují pozorovat a poslouchat v jednání, spíše než nahlas říkat silné názory. Jako takové, je sdílení informací velmi omezené.

Úspěšné podnikání v Bulharsku, však závisí na existenci sítě kontaktů, které mohou poradit s nejlepším způsob jak docílit určité věci a zajistit seznámení se správnými lidmi. Je důležité rozvíjet tuto síť a využívat ji. Bulhaři pracují na systému laskavostí, pokud někdo udělá laskavost pro někoho, bude se očekávat, že udělá to samé pro něj, až přijde čas.

Na nižší úrovních hierarchie, členové týmu sdílejí informace poměrně volně mezi sebou, jelikož vidí tým jako rozšíření své rodiny. Informace nejsou, nicméně, sdíleny dolů po hierarchii; nejvíce informací v bulharských firmách je sdíleno na bázi „vědět jen to nutné“ a níže postavení zaměstnanci jsou málokdy vědomi toho, co se děje v nejvyšší úrovni řízení.

3.9.2.9 Zpětná vazba a koučování

Poskytování zpětné vazby se liší v závislosti na firemní kultuře. Starší firmy, založeny před rokem 1989 mohou mít stále rigidní struktury z komunistické éry, zatímco mladší společnosti mohou mít vyvinuly své vlastní systémy pod vlivem západu.

Mladí Bulhaři jsou dobře vzdělaní a přijali ekonomiku volného trhu. Jako takoví ocení zpětnou vazbu na pravidelném základě. Prvek péče musí být brán v potaz, jelikož Bulhaři inklinují být nekonfrontační a mohou brát negativní zpětnou vazbu velmi osobně. Vždy je potřeba smíchat s negativní zpětnou vazbu něco pozitivního a návrhy, jak danou situaci zlepšit. Nejlepší prostředí pro poskytování zpětné vazby je soukromě v „one-to-one“ situaci. Je však vhodné nabídnout také zpětnou vazbu na tým, protože skupiny v Bulharsku jsou soudržné a spoléhají v nich jeden na druhého, že kdykoliv poskytne podporu.

Ve starších společnostech, zaměstnanci neočekávají velkou podporu od svých manažerů a mají tendenci řešit problémy vlastními silami. Zpětná vazba poskytnutá svému vedoucímu je ve všech bulharských společnostech velmi vzácná - v komunistických časech, to nebylo nikdy provozováno.

Když bulharští manažeři poskytují zpětnou vazbu, inklinuje být negativní, se zaměřením na to, kde věci mohou být lepší, než spíše to, co bylo uděláno dobře. Bulhaři jsou charakteristicky otevření až nevybíraví v rozhovoru, takže návštěvníci mohou být překvapeni. Pokračování jakékoli diskuse je vzácný. Jakmile něco bylo filtrováno ven, lidé mají tendenci jít dál. Pouze nadnárodní společnosti mají formální systémy pro hodnocení a zpětnou vazbu, ačkoli toto je postupně přijímáno bulharskými společnostmi se zahraničními investory nebo spolupracující se zámořskými firmami.

3.9.2.10 Motivace

Bulhaři jsou motivováni penězi, stejně jako kdokoli jiný, ale to není jediná motivace. Jako kolektivní společnost, pocit sounáležitosti na pracovišti je důležitý pro pracovníky, aby byli ve své komfortní zóně. Silné vedení a jistota zaměstnání jsou důležité. Bulhaři jsou odmítají riziko a mají sklon k pesimismu. Dobrý tým bude podporovat, obsahovat starostlivé prostředí, které samo o sobě motivuje členy týmu. Stále více mladých, dobře

vzdělaných Bulharů je motivováno stupněm autonomie, jelikož starý, autokratický styl řízení se stává méně elegantní a jednotlivci dosahují větších uznání.

Mladší Bulhaři jsou mnohem více materialistická než jejich rodiče, návrhářských značek, inteligentních automobilů a pomůcky jsou pro ně důležité a co více soukromých firem startu, výhod, jako je zisk-sdílení a akciové opce jsou stále důležité.

Bulhaři mají spoustu zájmů mimo práci, od sportu a umění k rodinnému životu a i když budou pracovat velmi dlouhé hodiny, pokud budou dotázáni, váží si dobrého oddělení práce a života. I když platy jsou nízké, státní dávky jsou štědré. Každý pracovník má nárok na nejméně 20 pracovních dnů dovolené, stejně jako neplacené volno a dávky v mateřství, jsou jedny z nejlepších v Evropě - 410 dnů na jedno dítě s 90% měsíční mzdy ženy.

4 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola analyzuje aktuální situaci ve zvolené firmě (popsané v úvodu). Daný tým je brán jako průměrný reprezentant mezi ostatními týmy z pohledu multikulturality ve firmě.

4.1 Cíle výzkumu

Cílem práce je analyzovat specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně na základě semistrukturovaných rozhovorů s expatrioty, analýzy firemních materiálů, volných asociací a řízené diskuze se zaměstnanci. V závěru práce budou navrženy opatření a doporučení pro efektivnější vedení multikulturních týmů především v oblasti IT.

Pro účely splnění cílů této diplomové práce byla navržena metoda semistrukturovaných rozhovorů a metoda volných asociací sloužící k analýze adaptace expatriotů z Rumunska Bulharska v českém pracovním prostředí.

4.2 Metody výzkumu

- **Analýza firemních materiálů** – průzkum dostupných firemních materiálů, hledají se informace vztahující se k tématu specifika vedení multikulturní firmy.
- **Semistrukturovaný rozhovor** – pohovor s vybraným kandidátem na předem stanovené okruhy. Respondent se nepřerušuje pokud směřuje směrem, jenž předpovídá odpovědi na dané okruhy. Jakmile skončí, navodí se další téma. Ze schůzky je proveden zvukový záznam, který se poté projde a vyberou se relevantní odpovědi, případně doplní zajímavé informace. Výsledek se poté analyzuje vzhledem k zadaným cílům. Strukturované pohovory probíhaly od 21. května 2011 až do 19.4. 2011 formou „tváři v tvář“, čili jednotliví respondenti byli vyzváni, aby se dostavili do menších místností, kde probíhal rozhovor. Respondenti byli ujištěni o anonymitě svěřených údajů. Doslova jim bylo řečeno, že budou vystupovat pouze jako reprezentanti své národnosti. Poté byli

upozornění, že je rozhovor nahráván, a že personalista i jejich vedoucí chválili jejich účast. Nakonec obdrželi instrukci, že všechny otázky jsou dobrovolné a kterákoliv se může bez problému přeskočit. Poté se přešlo k samotnému průzkumu, kdy na začátku jim byl poskytnut bílý papír s psací potřebou pro použití volné asociační metody (viz výše), který trval zhruba pět až deset minut. Dále byla vznesena první otázka z připravených okruhů (viz níže). Celkové pohovor trval kolem 40 až 60 minut. Po jeho skončení se člověk navrátil ke své přerušené práci – zpět do servisu.

- **Volné asociace** – metoda volných asociací a snové interpretace dle definic psychoanalytického přístupu přináší nevědomý materiál do vědomí pomocí přenosu a otevírá cestu pro užití vzhledu k opravě vrozených postojů (Pražáková, 2008). Dle Wyrobkové (2007) pomocí asociací zjišťujeme způsob interpretace daných pojmů v rámci určitých sociálních skupin. Dle Plichtové (2002, cit. dle Wyrobkové 2007) vyjadřují asociační odpovědi to, jak daný pojem lidé chápou, kam ho zařazují, jaké vlastnosti, funkce, apod. mu přisuzují. Metoda volných asociací má několik variací, hlavní je kontinuální a diskretní. Při kontinuální volné asociaci je respondentovým úkolem produkovat co nejvíce slov na dané slovo v omezeném časovém intervalu, v případě této práce to bylo 10 minut na podmětné slova: „Práce v Brně“ a „Práce v Rumunsku“ či „Práce v Bulharsku“.
- **Metoda řízené diskuze** – skupina respondentů byla v průběhu dubna 2011 pozvána do zasedací místnosti. Vedoucí – moderátor – požádal zúčastněné o dodržování pravidla, aby se nikdo nepouštěl do diskuze, pouze nahlas vyslovil myšlenky či návrhy, jak by se dalo zlepšit téma napsané na tabuli. Nejprve se uvedla oblast náboru, poté vstupních pohovorů, relokace a nakonec zkušební doba. Všechny myšlenky byly zaznamenány na tabuli. Výsledek je uveden níže.

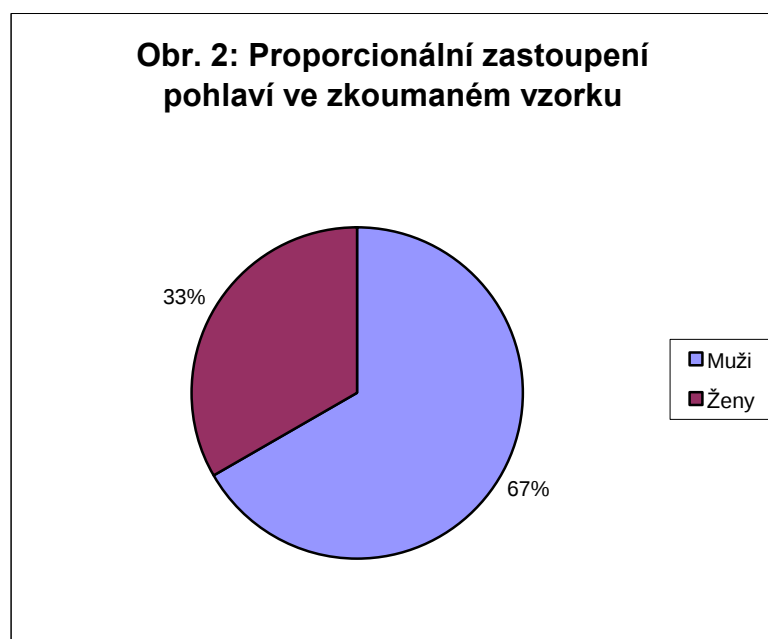
4.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Multikulturní tým se skládá z 50 zaměstnanců a za rok 2010 v něm byly zastoupeny národnosti – česká, slovenská, bulharská, polská, jihokorejská, rumunská, lotyšská, gruzinská, srbská, italská, anglická, estonská, chorvatská a indická. Nejvíce jsou

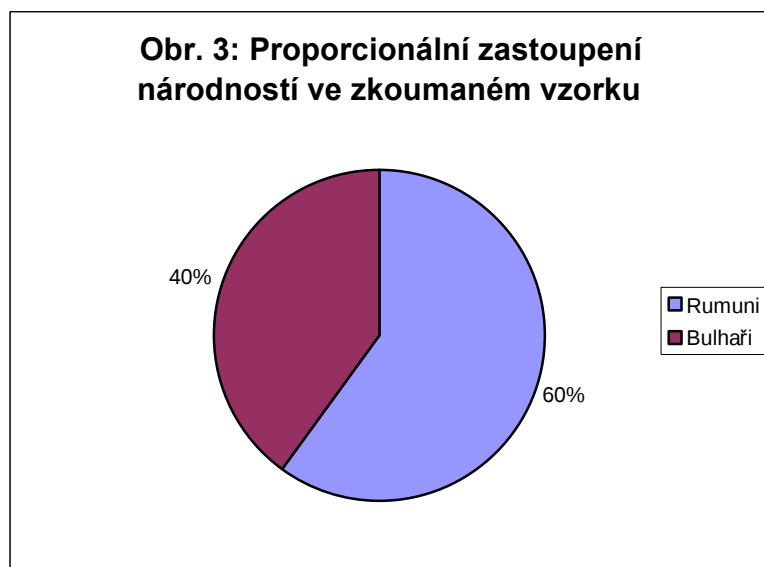
zastoupeny národnosti řazeny sestupně - česká, slovenská, rumunská a bulharská. Vzhledem k blízké podobnosti Čechů a Slováků z pohledu kultury, byly pro tuto práci vybrány národnosti rumunská a bulharská. Dále byly zahrnuty do výzkumu zaměstnanci vybraných národností pracujících ve stejné divizi, ale pod jiným vedoucím, aby bylo docíleno vyšší objektivity. Celkově bylo zahrnuto 15 respondentů, z čehož bylo 10 mužů a 5 žen ve věku mezi 25 až 35 let.

Z pohledu servisu se daný tým zaměřuje na vzdálené bezpečnostní služby první obtížnosti (80% zaměstnanců) a druhého stupně obtížnosti (20%). První stupeň obtížnosti je juniorská pozice, která slouží k otestování kandidátů a vybrání těch nejlepších na vyšší stupně. Tomu odpovídají i požadavky na profil člověka – plynulá angličtina, IT dovednosti jako je pokročilá znalost MS Excel, uživatelská znalost MS Windows XP a SQL jazyk, základní přehled přes serverové operační systémy a jejich bezpečnost.

Charakteristika zkoumaného souboru:



Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, květen 2011.



Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, květen 2011.

4.4 Výsledky výzkumu metodou analýzy firemních materiálů

Následující kapitoly analyzují jednotlivé složky zodpovědností vedoucího týmu. Dle materiálů dostupných na webových stránkách firmy a interních školicích materiálů pro manažery, je aktuální firemní politika vůči cizincům velmi progresivní, o čemž svědčí i jejich zastoupení v týmu. Všichni zaměstnanci mají rovné příležitosti, nedělá se rozdíl v percepci národnosti v žádné oblasti. Komunikačním jazykem je angličtina, což platí pro mluvenou i psanou formu. Diverzita je rovněž zakořeněna ve firemních hodnotách, strategii, HR politice, také je zdůrazněna v každé pracovní nabídce. Vedoucí týmů získávají potencionální kandidáty do týmu jednotným způsobem. Kandidáti mající bydliště ve větší vzdálenosti od sídla firmy, mohou požádat o tzv. relokační příspěvek, navíc dostanou při podpisu smlouvy informační balíček, který jim má nápomoci se zvládnutím přesunu do cílové země z pohledu osobního života.

4.4.1 Nábor zaměstnanců, pohovory

Nábor zaměstnanců do výše popsané multikulturní společnosti je ve srovnání s českou společností specifický, než kdyby byl nabíráán český zaměstnanec, u kterého by vstupní pohovor probíhal v prostorách brněnské pobočky. V případě cizince to není fyzicky

možné, jelikož jej dělí několik stovek až tisíce kilometrů, a proto se využívá telefonických pohovorů. Tento způsob je o to náročnější, že se musí vedoucí soustředit na malé detaily, aby aspoň částečně kompenzoval nemožnost vizuálního kontaktu. Rovněž vstupuje do hry kvalita spojení, která někdy velmi stěžuje tuto komunikaci, kdy se některé otázky musí několikrát opakovat, aby se zajistilo správné pochopení. Je také potřeba zmínit, že v Rumunsku a Bulharsku je jiné časové pásmo (GMT +2) a je vhodné tento fakt mít na vědomí.

V roce 2011 se telefonický pohovor dělí do 3 oblastí.

V **první** se ověřují data ze životopisu. V tomto případě kandidát i vedoucí sledují ideálně týž dokument, přičemž se naučí vnímat jeden druhého (naladí se na stejnou frekvenci). Zde také platí obecné základy při procházení životopisu. Odlišností jsou otázky zaměřené na relokační – čili zda se kandidát srozumět, že je práce v Brně a kvůli ní se tam i musí přestěhovat, zda v Brně již někdy byl a zná životní náklady, zda-li potřebuje víza a jak to ovlivní termín potenciálního nástupu. Lze očekávat, že nezaměstnaný kandidát může nastoupit během 2-3 týdnů, zaměstnaný během 5-6 týdnů a pokud má kandidát rumunské (2 týdenní výpovědní lhůta) či bulharské občanství (30ti denní výpovědní lhůta).

Následují **druhá** část zaměřená na technické otázky. Občas se také stane, že vedoucí uslyší zvuky klávesnice při pokládání technických dotazů – což může být znamením, že kandidát hledá odpovědi na internetu a zkušený vedoucí musí otázku rychle přeformulovat, aby nápodoba z internetu nebyla možná. Problém vzdálenosti zde také znemožňuje požádání kandidáta, aby něco předvedl na PC, proto se otázky musí volit na teoretické rovině jak by co kandidát udělal a také například jak vypadá okno dané aplikace či jakou má barvu. Tím se ověří, že kandidát s danou aplikací pracoval a ne jen o ní slyšel. V této oblasti se také vyskytuje fenomén, že u určitých národností lze vyzorovat kladné odpovědi na jakoukoliv otázku, i když se ukáže, že je vlastně odpověď negativní, proto jsou zde křížové a potvrzující otázky na místě. (příklad – kandidát potvrdí, že umí pracovat s danou aplikací, i když neví jak vypadá, či kladně odpoví na otázku, zda-li má manažerské zkušenosti, aniž by dokázal říct základní manažerské styly či kompetence).

Třetí část pohovoru slouží k detailnějšímu popisu nabízené pozice a pokládání vyjasňujících otázek ze strany kandidáta. Nakonec se přistoupí k vyjednávání o

finančních podmínkách. V případě, že kandidát nezná zdejší životní náklady, je vhodné je zmínit, aby se předešlo pozdějším překvapením a také vedoucí musí mít tuto skutečnost na paměti.

Nábor kandidátů lze v malé míře uskutečnit v Brně a to když kandidát je již zaměstnán u jiné firmy, či zde studuje vysokou školu, nebo jazykovou. Z toho důvodu se kampaň na rumunský či bulharský jazyk zaměřuje i na školy, kde zástupci těchto národností studují, např. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta apod.

V neposlední řadě se množí případy, kdy jsou kandidáti doporučováni zaměstnanci podniku – ať už jde o rodinné příslušníky, partnery či známé, kteří jsou ochotni přicestovat na jejich návštěvu a zvýšit tak šanci na přijetí (resp. na úspěšný průchod zkušební dobou, jelikož zmenší počet věcí, se kterými by se setkal poprvé až po nástupu – město, pracoviště, místní kultura atd.).

4.4.2 Proces přijetí zaměstnance

Po pozitivním výsledku pohovoru z obou stran nastává jedna z nejvýznamnějších kapitol v životě zaměstnance a to přesun do cílového města - Brna. Zde je dobré se ještě jednou ujistit, že kandidát zvládne vše včas vyřídit a proto personální oddělení ho kontaktuje a ptá se, zda-li je navržené datum nástupu skutečně reálné.

Nejdůležitější pro zaměstnance je zajištění ubytování. Zde se liší zkušenosti jednotlivých zaměstnanců. Nejčastěji na to vzpomínají zaměstnanci, kteří si bydlení museli najít sami. Buď se dříve či později setkali s diskriminací (majitel nemovitosti měl uvedeno v inzerátu, že nechce domácí zvířata a cizince, nebo až na místě jim majitel tuto skutečnost oznámil, protože realitní agentura tento fakt zatajila), nebo je nepříjemně překvapila vysoká cena za provizi RK (často dva nájmy), kauci pro majitele (rovněž až dva nájmy) a jeden standardní nájem placený předem. V konečném důsledku se částka, kterou musí mít cizinec připravenou, může vyšplhat až do výše 50 – 60 tisíc korun českých, což činí až 6ti násobek průměrné rumunské mzdy (Mzdy ve východní Evropě, <http://www.mesec.cz/clanky/mzdy-ve-vychodni-evrope/>).

Co se týče jazykové bariéry (zjištění autora), jde zde vidět zvyšující se trend RK, které nabízejí angličtinu a jiné služby pro cizince. Rovněž přímí majitelé začínají být odvážnější a inzerují své nabídky i v Aj., protože mohou udat nemovitost za vyšší cenu (omezená nabídka).

Další skupinu tvoří lidé, kterým pomáhají známí – nejčastěji je ubytují na přechodnou dobu a pomáhají jim projít několik nabídek a vybrat tu nejlepší, případně je ponechat ubytované ve stejném bytě / domě. Tato situace také pomáhá při řešení i jiných dočasných problémů spojených s přesunem do Brna (kulturní vyžití, ukázání základních služeb - nakupování, opravy atd.). Rovněž se urychlí napojení na komunitu lidí stejné národnosti.

Poslední skupinu v této oblasti tvoří kandidáti doporučení přes agentury, kteří dostanou relokační podporu spočívající v pomoci s nalezením bytu – kandidát má od prvního dne vyřízené místo k bydlení, kam se může nastěhovat, případně stráví první dny v hotelu, než se uvolní místo v bytě spravovaným agenturou. Z pohovorů vyplývá, že kandidáti z této skupiny nezažili s relokací žádné problémy.

Co se týče dopravy do Brna, tak v drtivé většině byl využit osobní automobil, a dále autobus. Ze zkušenosti vedoucího také vyplývá, že po nějaké době si většina cizinců osobní automobil v Brně pořídí, nejčastěji z velkých autobazarů a ti co jej již vlastnili, sáhnou po změně registrační značky za českou z důvodu nižších nákladů.

4.4.3 Nastavení cílů, zapracování

Nastavení cílů probíhá dle doporučení uvedených dříve v této práci. Každý člen týmu má definované pole zodpovědností a cílů. Rovněž expatriot jako nováček v týmu obdrží během dvou týdnů po nástupu seznam cílů, které musí dosáhnout během zkušební doby. Jsou prodiskutovány s vedoucím jeden po druhém, aby se docílilo náležitého porozumění. Také vedoucí se snaží pomoci expatriotům s jejich integrací a během pravidelných schůzek se ptá, zda-li nechtějí s něčím pomoci. Zaznívají témata o servisování automobilu, doporučení na kulturní akce apod. Dále je zdůrazněno, že expatrioti nemají žádné výhody z pohledu performance management a musí odvádět stejný výkon jako zbytek týmu.

Každému nováčkovi, tedy i expatriotům, je přidělen kouč, jenž je zodpovědný za jeho zaučení. Jde o zkušené a osvědčené členy týmu mající ambice růst leadership směrem a tato zkušenost jim k tomu napomáhá.

4.4.4 Školení, čeština v týmu

Ruku v ruce s plánováním kariérního rozvoje je také plánování odpovídajícího školení. Jedno z odvětví školení, vztahující se k analýze, je školení pro vedoucí na diverzitu, které speciálně připravuje vedoucí na vedení multikulturního týmu.

Další pohled je na školení jazyků – ve zkoumaném případě – češtiny. Tato možnost existuje poměrně krátkou dobu a je pouze pro zaměstnance několika agentur mající zaměstnance ve zkoumané firmě. Zaměstnanci tuto nabídku velmi chválili. Rovněž ostatní dotázaní zaměstnanci přiznali, že se učí českému jazyku. Během analyzování se objevily dva protichůdné názory na komunikaci v češtině. Jeden z nich kritizoval českou komunikaci mezi českými zaměstnanci, a druhé osobě se naopak tato kritika nelíbila, jelikož preferovala slyšet češtinu, čímž se zlepšovala její úroveň. Tento názor byl také doplněn poznámkou, že pokud se rozhodli přijet do České republiky, akceptovali tím českou kulturu a proto by se jí neměli bránit. V obou případech šlo o respondentky z Rumunska.

4.4.5 Ukončování pracovní smlouvy (Exit/attrition management)

Jednou z opomíjených kapitol v dostupné literatuře je zkoumání důvodu odchodů. Zde lze vysledovat dva hlavní trendy.

Jeden z nich se vztahuje k faktu, že pro velkou část příchozích je zkoumaná firma jejich první opravdové zaměstnání, čili jsou bez předchozích pracovních zkušeností, bez zážitku odloučení od rodiny, přátel a vlastní kultury. Existuje skupina také skupina zaměstnanců, pro kterou jsou dopady odloučení tak významné, že po roce až dvou se vrací zpátky do rodné země, bez významné možnosti vedoucího tento fakt změnit. Jediná šance je převést zaměstnance na pobočku zkoumané firmy v dané zemi, což se děje velmi zřídka.

Druhý trend je skupina expatriotů, jejichž primární cíl je vydělání peněz. Obvykle akceptují jakoukoliv pozici v cílové firmě v Brně a poté začnou hledat lépe placené místo. Většinou projdou několika IT firmami v průběhu dvou let a potom se vrací do rodné země.

Důležitá poznámka v této kapitole je vymahatelnost pohledávek po odchozích zaměstnancích. Ta se ne tak moc vztahuje ke zkoumaným národnostem, jde hlavně o

zaměstnance z mimo evropských zemí. Existuje zde specifikum, aby firma měla dobře zajištěnou proceduru, jak vymáhat po zaměstnanci závazky, když náhle opustí Českou republiku například s laptopem, či s nezaplaceným dluhem na firemní kreditní kartě.

4.5 Výsledky výzkumu metodou semistrukturovaných rozhovorů

Následující kapitoly zahrnují odpovědi expatriotů seskupených do tématických okruhů.

4.5.1 Zkušební doba, integrace

Jakmile má cizinec zajištěno bydlení, může nastat období integrace, a to ve dvou rovinách. V jedné poznávání zdejší kultury a v druhé pracovní prostředí.

Co se týče kulturního šoku (zmíněného v teoretické části této práci), tak ten, až na malé výjimky, nebyl dle analýzy prožíván. Většina respondentů si to odůvodňovala tím, že jsou jejich kultury s tou českou velmi podobné, bulharští respondenti dokonce uváděli, že vnímají český jazyk jako velmi podobný. Velká část, také Brno navštívila již před tím, než se ucházelo o stávající zaměstnání, nebo zde dokonce již žili. Ve dvou případech (jednalo se o Rumuny), kteří kulturní šok prožili, vypovídají o zážitku, který nastal zhruba po 7 měsících, kdy došlo ke změně týmu a přerušily se kontakty jeho členů, a u druhého několik týdnů po příjezdu. Z analýzy také vyplývá, že kandidáti vykonávali aktivity popsané výše, sloužící k mírnění kulturního šoku. Vnímali zlepšení po navázání kontaktů s komunitou stejné národnosti pracující ve stejné firmě, či žijící v Brně, začali sledovat zprávy a dění v rodné zemi, vykonávat stejné aktivity – sportovní, návštěvy kostela, vařit jejich tradiční jídla (speciální ingredience se daly sehnat v supermarketech) a být v kontaktu s rodinou.

Na otázku prvního dojmu z české kultury reagovali expatrioti skrze pozitivně – hlavně Bulhaři, kteří zmiňovali slovanský základ v chování a jazyce. Obě kultury vnímali tu českou jako dobře organizovanou, založenou na pravidlech, dodržování zákonů (viditelný vliv německé kultury), lidé jsou přátelští a milí, malinko introvertní až sebestřední, chování podobné jako jejich, dále, že Češi nemají problém se bavit o různých tématech. Jeden postřeh byl, že nejsou vnímáni jako příliš komerčně založení –

tím, že se někteří moc nestarají o to co nosí – například sportovní oblečení i do společnosti.

Zvláštní kapitolu věnovali expatrioti veřejné dopravě, kterou velmi chválili. Dle nich je přesná, dobře organizovaná a koordinovaná, slušná a čistá, velmi se jim líbila noční obsluha.

Během prvních týdnů prošli všichni cizinci zákonnou vstupní lékařskou prohlídkou. Tato zkušenost jim také napověděla jak funguje české zdravotnictví, u něhož si také chválili to, že je daná služba prakticky zadarmo. Například jedna respondentka měla po příjezdu do Brna úraz a musela podstoupit operaci a následnou rehabilitaci. Z české péče byla velmi nadšená, i z přístupu lékařů, v Rumunsku by si za vše musela platit. Obecně českou zdravotní péči expatrioti chválili a využívají buď firmou doporučeného lékaře, kterého poznali během vstupní prohlídky, anebo střediska umístěného blíže jejich bydliště (ze seznamu lékařů poskytnutého firmou, kteří hovoří anglicky a jsou nakloněni brát pacienty z jiných zemí). Podobné zkušenosti jsou i v případě jiných odborných lékařů či lékařek (dentisti apod.).

4.5.2 Evaluace – feedback

Noví zaměstnanci v týmu dostávají během prvních dvou týdnů, poté po měsíci a před koncem zkušební doby, strukturovaný feedback, založený na vstupech kouče, z oblasti technické, soft skills, jazyků a celkový. Tento feedback je předáván v soukromí, přihlíží pouze vedoucí týmu a supervisor. Následující feedbacky se dávají kvartálně.

V několika případech se objevil komentář, že důvody negativního feedbacku bylo používání českého jazyka v týmu a tím pádem vyloučení možnosti dozvědět se změny v procesu. Takovéto informace jsou brány vážně a zkoumá se, zda-li případné nezaznamenání změny mohla zapříčinit tak velkou mezeru v produktivitě. Pokud ano, následuje feedback i koučovi, aby se to již neopakovalo.

Z analýzy vyplývá rozdíl mezi preferencí poskytování zpětné vazby mezi zaměstnanci z Bulharska a Rumunska. V prvním případě vyjádřili přání obdržet zpětnou vazbu privátně a to negativní i pozitivní. V případě rumunské národnosti nebyl názor až tak jednotný. Převažoval názor, že kladná zpětná vazba může být sdělena veřejně a negativní privátně, zbytek lidí preferovalo obdržet obě zpětné vazby privátně. Našel se i

případ, kdy zaměstnanec si přál dostat oba druhy zpětné vazby veřejně, aby se z ní mohli poučit ostatní.

4.5.3 Sdílení informací

V oblasti sdílení informací vyplývají z analýzy velmi smíšené výsledky. Jedna skupina respondentů sdělila, že si myslí, že jsou informace sdíleny dostatečně. Druhá skupina si myslí, že jsou k nim vysílány pouze konečné informace a nemají možnost se podílet na jejich vytváření. Detailnější komentáře sdělují, že vnímají známá slova a tuší, o čem se v češtině jedná, ovšem cítí se nekomfortně do diskuze zasáhnout. A konečná rozhodnutí nepřijímají dostatečně zúčastněně. Další skupina respondentů si myslí, že se informace šíří velmi nedostatečně. Tato skupina se typická tím, že jde o členy fungující pod jiným vedoucím, v týmu, kde se teprve zabíhají metody fungující ve zkoumaném týmu. Jde o tři hlavní zdroje informací – „daily huddles“, newsletters a Wiki stránky.

Daily huddles je novinka zavedena před několika měsíci. Každé ráno se tým sejde na pár minut u nástěnky a řekne si v angličtině jaké byl množství práce předchozí den, důležité novinky, upozornění na daný den, kdo má dovolenou a kdo je jejich zástupce či pozitivní feedbacky – tzn. Thank you letters.

Newsletter, je dvouměsíčník zasílaný elektronicky všem zaměstnancům divize, ovšem jen v některých divizích, obsahující informace o nových členech týmů, představení nějakého týmu či osobnosti, článek o významném počínu, kulturních akcích, či otevřených pozicích v týmech. Tento newsletter je připravován společně vedoucími všech týmů a je také v angličtině.

Informace dlouhodobějšího charakteru jsou vystaveny na Wiki stránkách. Jsou tam přehledy o týmech, jejich náplně, seznam nástrojů a typy práce, kterou vykonávají. Podstatnou část tvoří texty o kariérních možnostech. Zaměstnanci se zde mohou dočíst, jaké mají možnosti v rámci divize růst, co je k tomu potřeba, jaké školení si mohou vzít a jaké jsou podmínky postupu. Rovněž je zde archiv newsletters.

4.5.4 Schůzky

Dalším zdrojem informací jsou schůze oddělení, kvůli kterým se celé oddělení sejde ve speciální zasedací místnosti. Na tuto oblast se analýza zaměřila hned několika otázkami.

První z nich byla dochvilnost, neboli zda vyžadují dotázaní členové být na čas, či pár minut po začátku je ok. Až na pár výjimek většina členů odpověděla, že vyžadují účastníky schůzky mít na čas, nebo ještě lépe pár minut před samotnou schůzí.

Co se týče zahájení schůze, tak většina členů se vyjádřila pro úvodní neformální diskuzi na téma počasí, jak jim to daný den jde, nebo jaký byl oběd či víkend. Dále během schůze by si většina lidí nepřála, aby se účastníci věnovali jiným aktivitám, než soustředěním se na probírané téma, pouze malá část je ochotna tolerovat „otevřené laptopy“. V otázce pokládání otázek – zda prezentujícího přerušit okamžitě, či počkat až na konec projevu, byla odpověď nejednoznačná. Menší polovina se vyjádřila pro první možnost a těsná většina by preferovala počkat až na konec prezentace či alespoň na konec věty. Zajímavá byla shoda v otázce agendy schůze, kdy drtivá většina se vyjádřila pro možnost, že není problém agendu během schůze měnit.

Následující oblast otázek se týkala formy prezentace, zda-li by měla prezentace obsahovat animace, zvuky, či pouze text a jednoduché obrázky. V této oblasti panoval nejednoznačný názor. Část rumunských a bulharských zaměstnanců by preferovala animace a zvuky, hlavně aby osvěžili prezentaci a také aby zasáhly více smyslů, další část by lépe vnímala formálnější projev přes pouhý text s několika málo obrázky.

4.5.5 Řešení konfliktů

V oblasti řešení problémů odpovídali respondenti veskrz homogenně. Většina z nich odpověděla, že jsou problémy a nedorozumění řešeny dobře.

Aktuálně je k takto vznikajícím situacím přistupováno okamžitě, bez prodlení a jednájí se soukromě, čili ne na veřejnosti. Pokud jde o nejčastější konflikt a to mezi dvěma lidmi, snaží se nejdříve situaci vyřešit sami a pokud se jim to nepodaří, požádají vedoucího, aby byl pozorovatelem a případně rozhodcem.

Z pohledu vedoucího je patrná nejistota u zaměstnanců z obou kultur při oznamování konfliktů, snaží se je držet v sobě, proto je dobré se jich proaktivně ptát a pomoci jim filtrovat případné malé nespokojenosti, než přerostou ve větší.

4.5.6 Přesčas, plánování dovolené, svátky

V této kapitole je analyzován vztah k přesčasům za účelem zjištění, jak moc preferují osobní život nad pracovním a jestli existují v této oblasti nějaké specifika.

Menší část z obou skupin by se ráda přesčasům vyhnula. Větší část odpověděla, že přesčas berou jako součást práce a obecně jim nevadí. Podobným způsobem skupina reagovala na otázku práce o víkendu. Někteří k tomu ovšem dodali, že by práci o víkendu či přesčas akceptovali pouze pokud by to bylo adekvátně zapláceno. Objevil se i jeden případ, který by nechtěl akceptovat práce v neděli kvůli závazkům vůči víře.

Významné specifikum, které bylo vysledováno vedoucím, je v plánování dovolené. Zaměstnanci z obou kultur ji plánují významně dopředu a na dlouhou dobu (například na 3 až 4 týdny). Dále, že Bulhaři a Rumuni nemají problémy pracovat během státem uznávaných svátku, jelikož by se jim to nevyplatilo cestovat domů. Tento fakt přináší své výhody a nevýhody. Výhody v tom, že se s tím dá dopředu počítat a není příliš konfliktů v domlouvání pokrytí směny během státních svátků. Na druhou stranu to přináší méně flexibility v řešení nárazových případů, kdy se musí dohánět určité termíny a je potřeba i rušit dovolené. Občas se vyskytnou i negativní hlasy ze strany české komunity, že to jsou právě oni, kteří musí pokrývat vánoční svátky. Ideální případy jsou, pokud je v týmu reprezentace kultur vyznávající jiný termín Vánoc – například vyznavatelé ortodoxní kultury, kteří se sami nabízejí pokrýt prosincový termín Vánoc, jen aby si mohli potřebou dovolenou vzít na jejich termín Vánoc (v lednu). Jistý ohled se musí brát také na jiné svátky – ramadán apod. Optimálním řešením je naplánovat dovolenou na celý rok během začátku roku, aby se předešlo pozdějším nerozuměním. Obecně je toto téma velkou zkouškou tolerance a porozumění v týmu.

4.5.7 Motivace, retence

Motivace je jedna z důležitých vlastností vedoucího a proto se i na ni analýza zaměřila, konkrétněji měli respondenti za úkol seřadit dle priority následujících pět hodnot – školení, plat, kariérní rozvoj, zodpovědnost a pracovní jistota. Výsledky ukázaly velký rozdíl mezi národnostmi Rumunskou a Bulharskou. V prvním případě (viz Tab 5) se na prvním místě umístilo školení, kariérní rozvoj a zodpovědnost, dále s menším odstupem plat a na posledním místě pracovní jistota. Z odpovědí bulharských zaměstnanců (viz

Tab 6) je na prvním místě jednoznačně kariérní rozvoj, dále s menším odstupem plat, poté následuje s větším odstupem zodpovědnost a školení a na posledním místě pracovní jistota.

Detaily jsou uvedeny zde:

Zástupce rumunské národnosti	Zastoupení
1. Školení	23%
2. Kariérní rozvoj	23%
3. Zodpovědnost	22%
4. Plat	19%
5. Pracovní jistota	14%

Tab 5: Přehled motivačních faktorů zástupců rumunské národnosti. Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, duben 2011.

Zástupci bulharské národnosti	Zastoupení
1. Kariérní rozvoj	31%
2. Plat	24%
3. Školení	17%
4. Zodpovědnost	17%
5. Pracovní jistota	11%

Tab 6: Přehled motivačních faktorů zástupců rumunské národnosti. Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, duben 2011.

V obou případech je na předních místech kariérní rozvoj, což vypovídá i o jednom z důvodů, proč má zkoumaný tým nižší odchodovost než je závodní průměr, a to ten, že kariérní rozvoj je jednou z priorit týmu. Jak již bylo zmíněno v kapitole o sdílení informací, každý zaměstnanec týmu má detailní přehled o tom, kam může kariérně růst. Navíc po skončení zkušební doby, si domluví s vedoucím na směru růstu, který ovšem musí být v souladu s týmovými cíly.

Jak již bylo zmíněno v kapitole o firemní politice, jedna hodnota týmu, jsou rovné příležitosti pro všechny nezávisle na původu zaměstnance. Výsledkem je také diverzitní složení širšího vedoucího týmu, kde jsou zastoupeny i zkoumané kultury, což buduje jistotu v nováčcích v týmu, že opravdu i oni mohou kariérně růst.

4.5.8 Spolupráce

Ostatní otázky z pohovoru se zaměřovaly na spolupráci v týmu z různých úhlů pohledu.

První z nich se zaměřoval na základní dotaz, zda-li je práce v týmu baví, anebo by raději pracovali samostatně. Tento dotaz byl zahrnut od poloviny procesu a až na jednoho respondenta všichni odpověděli kladně.

Druhým krokem byl dotaz na pracovní nasazení a to, mají-li preferenci pracovat pod tlakem. Zde se odpovědi velmi lišily. Zhruba třetina odpověděla, že ano, další že dočasně ano a zbytek se práci pod tlakem raději vyhnul.

Následující dotaz byl směřován na virtuální týmy a lokální týmy, přesněji jestli zaměstnanci raději spolupracují s kolegy na dálku nebo tváří v tvář. V této oblasti velmi malá část z obou národností by raději pracovala ve virtuálních týmech (komunikace na dálku), než v lokálním týmu sedíc u sebe.

Zajímavostí byla otázka na způsob vyjednávání, kdy polovina bulharských zaměstnanců preferuje nepřímé vyjednávání a druhá polovina přímé (jít přímo k věci). Pouze menší část Rumunů by volila nepřímé vyjednávání a zbytek přímé.

Podobná situace dopadla v názoru na způsob dělání rozhodnutí, kdy nižší zastoupení rumunských zaměstnanců preferovala hlasování před konsenzem, naopak daleko vyšší zastoupení bulharské komunity bylo pro konsenzus. Zde se ukazuje daleko jiný vztah ke komunitě u obou kultur.

Radikální odlišnost vyšla také u způsobu řazení a zvládání úkolu. V případě Bulharů to bylo půl na půl – čili polovina preferovala dělání úkolů současně a druhá jeden za druhým. U rumunské komunity byla drtivá většina pro souběžné zpracování přidělených úkolů. Tento výsledek dokazuje informace z literatury (flightpack for Romania, www.countrynavigator.com, duben 2001), který zmiňuje houževnatost v rumunské kultuře v nabírání projektů a následném jejich nezvládnutí z důvodu přetíženosti.

4.6 Výsledky získané metodou volných asociací

Na závěr semistrukturovaného pohovoru byli zaměstnanci požádáni o vyplnění volných asociací, kdy měli na papír pod větu „práce v Brně“ a „práce v Rumunsku“ či „práce v Bulharsku“ vypsát první věci co mají na paměti, když se na daný výraz dívají.

Zdroj pro frekvenční analýzu a následnou kategorizaci asociací je uveden v příloze, přeložená verze se seřazenými kategoriemi je uvedena níže.

Jeden z pohledů je přes pozitivní a negativní vnímání. V případě rumunské kultury byly odpovědi pozitivní v obou případech (všude viděli výhody). U bulharských odpovědí bylo vnímání v obou případech pozitivní i negativní.

Druhý z pohledů je přes kategorie – osobní život, práce či kombinace. Zde se ukazuje dilema, které musí řešit cizinci stěhující se za prací do jiné země a to mezi novými příležitostmi, lepší prací, podmínkami, kariérním růstem a osobním životem v rodné zemi, kde mají rodinu, přátele, spolužáky, rodiště, primární kulturu, lepší osobní život po práci a sociální aktivity. Musí tedy dělat kompromisy a přínos nové práce by měl převažovat tyto dočasné ztráty.

Třetí z pohledů může být v oblasti osobního života – rodina – velký rozdíl v této sekci hraje fakt, zda-li cizinec přijel s rodinou nebo sám. Obě možnosti přinášejí pozitiva i negativa, tohle téma může být námětem na další výzkum.

Čtvrtý pohled ze stejné kategorie se dá zařadit do tématu - volný čas – nejvíce zastoupena slovy komunita. Zajímavé je zjištění, že nikdo z respondentů zde neuvedl široké sportovní vyžití, na které zkoumaná firma přispívá, což může být námět na zlepšení.

Pátá kategorie se dá objevit pro mimopracovní život při jednání s institucemi – kdy cizinci demonstrují, že tohle je jedna z oblastí, kde velmi pociťují status cizince. Většina českých institucí nenabízí možnost domluvit se anglicky, dokonce ani na cizinecké policii a cizinci zde prožívají pocit méněcennosti.

Přeložená tabulka shrnující kategorie volných asociací:

Práce v Brně	Kategorie	Práce v Rumunsku	Kategorie	Práce v Bulharsku	Kategorie
Nový směr života	os. život, v.č.	Blízcí přátelé a rodina	os. život, rodina	Blíže rodině a přátelům	os. život, rodina
Moje aktuální rodina (manželka, dcera)	os. život, rodina	Domov	os. život, rodina	Více práv vůči veřejným institucím	os. život
Chybějící osobní život a zábava	os. život, v.č.	Rodina	os. život, rodina	Nižší životní standard	os. život
Mnoho IT otevřených pozic	práce	Rodiče, bratři	os. život, rodina	Možnost mít lepší osobní život mimo práci	os. život
Příjemný plat,	práce	Staří přátelé	os. život,	Rodná země	os. život,

ale ne velký			v.č.		v.č.
Firmy investují do vzdělání jejich zaměstnanců	práce	Spolužáci	os. život, v.č.	Nízká šance kariérního růstu	práce
Mnohokrát zažité situace akceptací různých kultur	práce	Dobrá práce může být nalezena jednoduše pokud má člověk zkušenosti	práce	Nemožnost výběru pracovního postupu	práce
Množství práce na člověka je pečlivě rozděleno	práce	První domov	os. život, rodina	Nedobré ohodnocení práce	práce
Nové zodpovědnosti	práce	Mnohokrát přehnané požadavky od žadatelů práce	práce	Malý plat	práce
Práce	práce	Malé firmy neinvestují do školení svých zaměstnanců	práce	Méně daní	práce / os. život
Pracovní zkušenost	práce	Pracovní jistota může kolísat firmy od firmy	práce	Napjaté prostředí	práce / os. život
Dlouhodobý kariérní rozvoj	práce	Skoro všichni lidé do 30 let mluví anglicky	práce / os. život		
Práce s lidmi z různých zemí	práce	Komunita	práce / os. život, v.č.		
Nové příležitosti	práce	Vrozená kultura	práce / os. život, v.č.		
Lepší pracovní prostředí	práce				
Příležitosti k růstu	práce				
Mezinárodní pracovní tým	práce				
Nové technologie	práce				
Hodnocení lidských dovedností	práce				
Průměrný plat	práce				
Nové příležitosti	práce / os. život				
Nové možnosti	práce / os. život				
Noví přátelé	práce / os. život				
Změna	práce / os. život				
Poznání nových lidí	práce / os. život				
Získání zkušeností a schopností	práce / os. život				

Nová kultura	práce / os. život				
Příležitost být zapojen do projektu týkající se rumunské komunity	práce / os. život				
Česká země	práce / os. život, v.č.				
Pořádek / pravidla	práce / os. život				

Tab 7: Přeložená tabulka shrnující kategorie volných asociací. Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, květen 2011.

4.7 Výsledky získané metodou řízené diskuze

Oblast náboru, pohovorů, relokace, zkušební doba, byly skupinou zmíněny následující komentáře a návrhy:

- Více informací o místě, daních, nákladech na bydlení
- Právní poradce kvůli daním v ČR, vízech, překlady dokumentů, důchodovém systému, pojištění
- Dedikovaná osoba na HR pro nováčky
- Lepší ubytování pro agenturní zaměstnance (hodně lidí v bytě, prověření bytů samotnou agenturou před jejich použitím), pro neagenturní mít také bydlení alespoň na 14 dní
- Jasnější popis pozice bez odborných zkratk
- Mentor mluvící stejným jazykem
- Dostatek času pro zaučení
- Jasně definování rolí v týmu a jejich souvislosti
- Všechny informace v angličtině
- Lepší chování od kolegů, slušnost, děkování
- Jasně kariérní cesty
- Pravidelné schůzky během zkušební doby.

4.8 Shrnutí analýzy

V průběhu analýzy byly využity čtyři metody – pomocí semistrukturovaných pohovorů, volných asociací, analýzy firemních materiálů a řízené diskuze. To vše bylo aplikováno na cílový vzorek 15 respondentů. Klíčové informace z pohovorů jsou uvedeny mezi přílohami a výsledek je shrnut v následující kapitole.

5 Vlastní návrhy řešení a doporučení

Na základně důkladné a detailní analýzy bylo zjištěno, že stěžejním aspektem této práce bylo navržení opatření a doporučení pro efektivnější vedení multikulturních týmů především v oblasti IT.

Z oblasti teorie uvedené v úvodu vyplývá, že z důvodu demografických změn, je potřeba zakomponovat diverzitu do firemní politiky ve vzrůstající míře. Pokud chce být firma dlouhodobě konkurence schopná a udržet si akceptovatelné náklady na zaměstnance, musí se změnit v oblasti diverzity managementu, neudělala-li tak již doted'. Po úpravě firemních politiky, hodnot a procesů, se v dále musí začít od svého managementu, prozkoumáním vlastní kultury. Na tento úkol se doporučuje na čas žít v jiné kultuře a zjistit, v čem je ta jejich specifická.

Klíčové body specifik vedení multikulturního týmu zjištěných během analýzy, které jsou nad teoretický rámec popsaných v této diplomové práci (jedná se o kapitoly - Zavádění diverzity managementu ve firmě, Mezinárodní týmy), byly nalezeny zejména v oblastech, čili to **co zkoumaná firma aktuálně dělá navíc (na rozdíl od firmy bez diverzity managementu):**

- Nábor zaměstnanců, pohovory – hlavně přes telefon, kde se zaměřuje na komunikační a technické dovednosti (lze vyzkoušet pouze teoreticky). Otázky na relokační – kontrola zda-li zná lokální ceny. Musí se pamatovat na specifika národností – některé dávají pouze kladné odpovědi, i když to není pravda.
- Proces přijetí zaměstnance, zkušební doba – integrace cizinců do české společnosti – vyřízení víz, nalezení ubytování, jenž u homogenní týmů vůbec není
- Nastavení cílů, zapracování – důležité pro správné fungování je definování prvotních jasně měřitelných cílů, na které se nový zaměstnanec musí zaměřit. Je dobré přidělit novému zaměstnanci kouče (ideálně ze stejné země), jelikož se musí vypořádat nejenom s novým pracovním prostředím, ale i novým místem pro osobní život a novou kulturou.
- Školení – vítané jsou kurzy češtiny (alespoň na každodenní fráze).
- Evaluační – feedback – poskytování zpětné vazby, brání v úvahu, že zde může existovat jazyková bariéra.

- Sdílení informací – dodržování společného jazyka, informování také o volnočasových aktivitách.
- Schůzky – začít na čas, úvodní neformální diskuze, poté plné soustředění na schůzi (nepracovat na laptotech).
- Přesčasy, plánování dovolené, svátky – přesčasy jako součást práce, plánování dovolené s velkým předstihem a na dlouhou dobu. Využívání toho, že je spousta českých svátků specifických a cizinci je neslaví, nebo naopak slaví jiné – tím, se dá lépe plánovat jejich pokrytí.
- Motivace, retence – velký rozdíl ve zkoumaném souboru dvou kultur. Mají jiné preference. U Rumunů to bylo v sestupném pořadí školení, kariérní rozvoj, zodpovědnost, plat a pracovní jistota. U Bulharů v sestupném pořadí kariérní rozvoj, plat, školení, zodpovědnost, pracovní jistota.
- Ukončování pracovní smlouvy – zajištění hladkého průběhu a zmírnění finančních ztrát

V jednotlivých kapitolách jsou také uvedeny opatření a doporučení pro efektivnější vedení takovýchto multikulturních týmů.

Po prostudování firemních materiálů a provedení analýzy, bylo zjištěno, že je již aplikovaná poměrně velká část doporučení, proto jsou shrnuty body, které byly vyzkoušeny s pozitivním výsledkem.

Co ve zkoumané firmě aktuálně chybí - na základě analýzy výzkumných dat popsaných výše se navrhuje zlepšení v prvotní oblasti příchodů cizinců do Brna a to v **relokační pomoci**. Výsledek spokojenosti během této prvotní doby se ukázal jako velmi vlivný na následné pokračování pobytu a proto je v této kapitole uveden i návrh na **novou formu informačního balíčku pro nově přijaté zaměstnance**, který by měl být zaimplementován do reálného používání.

5.1 Navrhovaná podoba informačního balíčku pro nově přijaté zaměstnance

Dear Newcomer,

We are happy to see you as new team member joining our global team. In order to make your initial days smooth, please read this material which you will definitely find very useful.

We recommend traveling into Brno with cash of amount 500-600 euro.

Information about public transport, including prices, can be found here -

<http://www.dpmb.cz/e41.asp>

Basic info about relocation

<http://www.internationalrelocationcenter.com/dol.php?id=97167>

Regarding first days when arriving to Brno you can use following paces:

- **Hotel VISTA** close to *company* - <http://www.vista-hotel.cz>
- **Student dormitory** called **Pod Palackého vrchem** which is even closer to *company*, on the address <http://www.skm.vutbr.cz/Angl/Default.asp>, tel. num.+420 541 141 111, it is contact for reception at dormitory college "Pod Palackého vrchem" or try this email contact Kovacová Marta kovacova@adm.skm.vutbr.cz
- Another dormitory called "**Družba**" you can find on address - hotel.druzba@skm.muni.cz

These are the cheap ones; of course you can use another hotel of your choice

To find a flat for you, there are 2 possible approaches:

- Use help of Real estate agents, where you need to pay for this service extra fee of 1 or 2 rents, then you need to pay 1 or 2 rents as so called deposit (warranty which is returned when leaving the flat). Information about flats, rents, and contacts of Real estate agents can be found here:
<http://www.czech-properties.cz/?lang=en>
<http://nemovitosti.cz/index.php?&lang=en>

- You can try to find the flat by your own directly from the owner. There are more and more owners who can speak English, advertisement pages are only in Czech, though. In this case there is no Real estate fee, only deposit of 1 or 2 rents as warranty and standard rental fee.

<http://www.bezrealitky.cz/>

<http://www.vlastnici.cz/>

Basic words: typ nemovitosti (property type) = byt (flat), typ nabídky (ad type)= pronájem (rent), cena od (price from).

Flat size 2+kk means 1 bedroom and 1 living room combined with kitchen.

General info about living in Czech Republic - <http://www.en.domavcr.cz/>.

<http://www.czech4you.com/>, http://survival.rrajm.cz/surkit_eng.html.

- health and insurance - <http://www.en.domavcr.cz/rady.shtml?x=2007748>
- social security - <http://www.en.domavcr.cz/rady.shtml?x=1997730>

General info about Brno city - <http://www2.brno.cz/index.php?lan=en>

Most needed services overview (close to the *company*):

<u>Type of service</u>	<u>Address:</u> - with blue are closest to the company - with black are in the centre and other	<u>Openings</u>	<u>Speaks English</u> <u>(tested)</u>
Post office	Náměstí Svornosti 2573/6 616 00 Brno-Žabovřesky, Tel. +420 541 211 839 Nádražní 418/1, 602 00 Brno, Tel. +420 542 152 121	Mon – Fry 8.00 – 18.00 Every day 01.00-02:30, 03:00-24:00	Yes
Police	Malátova 2152/3 612 00 Brno-Královo Pole Tel. +420 974 624 704	Mon – Fry 8.00 – 18.00	
Foreign Police	Hněvkovského 65 – for all kind of residence permits Cejl 62b – for visas and invitation	Mo, We 8.00-16.00 Fry 8.00-12.00	Yes

	More info you can find in below link. http://www.policie.cz/clanek/Police-of-the-Czech-Republic.aspx		
Medical centre	Medicover clinic Brno Business Centrum Petrov Masarykova 26-30 Tel. +420 533 301 111 Emergency medical services for adults Trauma Center "Úrazová nemocnice", Ponávka 6, Brno Tel. +420 545 538 538 Emergency medical services for children Children's hospital, Černopolní 9, Brno Tel. +420 532 234 935	Mo, We 7.00-19.00 Tu, Th, Fr 7.00-15.30 24/7 24/7	yes
Dentist	Dental service, Purkyňova 93 Emergency dental service Trauma Center "Úrazová nemocnice", Ponávka 6, Brno Tel. +420 545 538 421	Mon-Fry 8.00-12.00 13.00-17.00 24/7	Yes Yes
Pharmacy	Pharmacy "Eden" Purkyňova 35c Tel. +420 549 211 011 Emergency pharmacy service K.E.I. pharma,s.r.o., Koliště 47 tel. Tel. +420 545 424 811	Mon-Fry 7.30-18.00 Saturday 8.00-11.30 24/7	Yes Yes
Internet café	You can use internet (and computers) free at following addresses: Masarykova 25 Tel. +420 530 330 342 Radnická 8 Tel. +420 542 427 150	Mon-Fri 9.00-12.00 12.30-17.00 Mon-Fri 8.00-18.00	

		Sat, Sun, holiday 9.00-18.00	
Where to buy pay-as-you-go cards	You may choose between Vodafone, T-Mobile and O2 Brno - NC Královo Pole, Cimburkova 4, Královo Pole 612 00	Mon-Sun 9.00-21.00	Yes
Banks which accept foreigners	Raiffeisen bank Palackého třída 309/76, Královo Pole Tel. +420 517 546 154	Mo, We 8.30-16.30 Tue, Thu 9.00-18.00 Fry 9.00-16	Yes
Cash machines	Česká spořitelna - in the Technical university behind, Technická str. 2. Komerční banka - Purkyňova 99		

5.2 Další návrhy nových položek do firemních procesů

Jeden z malých detailů, přesto mající velký přínos, může být zavedení zasílání **firemních pohlednic** rodinám zaměstnanců z cizích zemí k příležitostem jako jsou Vánoce, výročí apod. Tento symbol sounáležitosti může rodině ukázat, že tak významný krok, jako je obětování osobního života na úkor odchodu do zahraničí za prací, byl tím správným. Navíc může odkazovat i na další volné příležitosti a možnosti někoho doporučit a využít tím referenční program, který může člověku, který doporučuje přinést nemalý bonus.

Z analýzy metodou volných asociací rovněž vyplynulo, že by měla být větší **propagace volnočasového sportovního vyžití**, na které firma přispívá, například reklamními materiály na plakátech u výtahů, fotografiemi zúčastněných atd.

5.2.1 „Country presentation“ – prezentace zemí

Po úspěšném průchodu zkušební dobou by mohla být expatriotovi navržena možnost uskutečnění tzn. „**country presentation**“, během které může prezentovat svou kulturu,

zemi, základní slovní obraty, zajímavosti, tradiční jídlo, či tipy na navštívení. Tato prezentace má krátkodobý i dlouhodobý vliv. Z krátkodobého pohledu nabídne expatriotovi vyzkoušet si prezentační a organizační schopnosti a v případě zařízení ochutnávky jídla je to také startovací okamžik bližšího seznámení s ostatními členy v týmu. Z dlouhodobého pohledu je viditelný pozitivní efekt na kooperaci v týmu. Lidé poté expatriota vidí v jiném světle, snaží se uplatnit naučená slovíčka v jeho jazyce a lépe vnímají jeho kulturu.

5.2.2 „Culture tips“ – kulturní tipy

Ačkoliv kulturní informovanost obyvatelům Brna se zvyšuje, a stále více dostupných zdrojů poskytuje i anglickou verzi, jako návrh na zlepšení se doporučuje expatrioty informovat o nejdůležitějších kulturních akcích, významných událostech či jiné markantní okolnosti – typu brněnské ohňostroje, pochod radikálů, sčítání lidu či výlety na Macochu atd. Tento typ informací by se mohl sdělovat na týmových schůzkách či v elektronických novinách.

5.3 Vedlejší výsledky výzkumu

5.3.1 Specifikum IT služeb

Na rozdíl od služeb jako je právní servis, obchod či daňová správa, je oblast IT velmi standardizovaná a ve velké míře založená na užívání anglického jazyka. Čili průměrný IT specialista, mající certifikace na produkty společnosti Microsoft a 2 roky zkušenosti, může danou službu vykonávat všude na světě – a tím pádem je na jedné straně velké konkurence mezi zaměstnavateli, na druhé straně široké spektrum potencionálních zaměstnanců.

V případě náborů zaměstnance to znamená, že se nemusí omezovat lokálním pracovním trhem, ale může využít mezinárodních personálních agentur, či samostatné inzerování pracovních nabídek na mezinárodních webech, kde při využití běžných IT výrazů bude zajištěno vysoké porozumění.

Podobné výhody platí pro oblast školení zaměstnanců, kde se dá ve velké míře použít cizích zdrojů, online obsahu a mezinárodních trenérů.

5.3.2 Důvod příchodu do Brna

Z analýzy metodou semistrukturovaných rozhovorů vyplývá, že většině případů hlavní motivací příchodu do Brna, a začít pracovat ve firmě, byla firma samotná. Dokonce zaznívaly komentáře, že by kvůli ní šli i do jiné země, čili nejdříve si zvolili firmu a poté hledali, kde má pobočky. Na dalším místě bylo hledání nových výzev, zkušeností, kultur, pracovního místa (kvůli finanční krizi). Dále to byl výsledek řešení osobních problémů, či kvůli městu Brnu samotnému (přírodě, horám).

6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat specifika vedení multikulturní firmy z oblasti IT v Brně na základě semistrukturovaných rozhovorů s expatrioty, analýzy firemních dokumentů, metodou volných asociací a řízené diskuze. Nejdříve se ovšem vymezil problém a cíl práce, dále se přes teoretická východiska práce došlo k analýze problému a současné situace za použití metod analýzy firemních materiálů, semistrukturovaných pohovorů, volných asociací a řízené diskuze.

V závěru práce byly také navrženy opatření a doporučení pro efektivnější vedení multikulturních týmů především v oblasti IT. Zde šlo především o potvrzení specifík z kapitol věnované teorii a **doplnění specifík v oblastech** : **Nábor zaměstnanců, pohovory** – hlavně přes telefon, kde se zaměřuje na komunikační a technické dovednosti (lze vyzkoušet pouze teoreticky). Otázky na relokační kontrolu – kontrola zda-li zná lokální ceny. Musí se pamatovat na specifika národností – některé dávají pouze kladné odpovědi, i když to není pravda. **Proces přijetí zaměstnance, zkušební doba** – integrace cizinců do české společnosti – vyřízení víz, nalezení ubytování, jenž u homogenní týmů vůbec není. **Nastavení cílů, zapracování** – důležité pro správné fungování je definování prvotních jasně měřitelných cílů, na které se nový zaměstnanec musí zaměřit. Je dobré přidělit novému zaměstnanci kouče (ideálně ze stejné země), jelikož se musí vypořádat nejenom s novým pracovním prostředím, ale i novým místem pro osobní život a novou kulturou. **Školení** – vítané jsou kurzy češtiny (alespoň na každodenní fráze). **Evaluace – feedback** – poskytování zpětné vazby, brání v úvahu, že zde může existovat jazyková bariéra. **Sdílení informací** – dodržování společného jazyka, informování také o volnočasových aktivitách. **Schůzky** – začít na čas, úvodní neformální diskuze, poté plné soustředění na schůzi (nepracovat na laptotech). **Přesčasy, plánování dovolené, svátky** – přesčasy jako součást práce, plánování dovolené s velkým předstihem a na dlouhou dobu. Využívání toho, že je spousta českých svátků specifických a cizinci je neslaví, nebo naopak slaví jiné – tím, se dá lépe plánovat jejich pokrytí. **Motivace, retence** – velký rozdíl ve zkoumaném souboru dvou kultur. Mají jiné preference. U Rumunů to bylo v sestupném pořadí školení, kariérní rozvoj, zodpovědnost, plat a pracovní jistota. U Bulharů v sestupném pořadí kariérní

rozvoj, plat, školení, zodpovědnost, pracovní jistota. **Ukončování pracovní smlouvy** - zajištění hladkého průběhu a zmírnění finančních ztrát.

Významný vliv je spatřen ve **vylepšení informačního balíčku pro cizince**, jenž bude navržený personálnímu oddělení na schválení a zavedení do ostrého provozu. Také byly navrženy přídavky do firemní politiky jako jsou „**culture presentations**“ (prezentace zemí), „**culture tips**“ (kulturní tipy) a **větší propagace podpory volnočasových sportovních aktivit**, které firma nabízí. Rovněž byla v závěru věnována jedna kapitola speciálně o oblasti IT.

Další směr řešení vidí autor v pokračování v semistrukturovaných pohovorech a aplikaci metody volných asociací na jiné kultury, než vybrané pro tuto práci a také ve větším spektru respondentů, aby se dokázaly, popřípadě vyvrátily, teoretické informace uvedené v jiných publikacích.

Hlavní přínosy pro firmu, po implementaci doporučení, jsou spatřeny ve zlepšení relokační pomoci a zapojení expatriotů do kulturního a běžného života, čímž by se měla snížit jejich odchodovost a zlepšit atmosféra v týmech. A to nejenom pro cizince, ale i pro české zaměstnance, jelikož cizinci mají v týmech významné zastoupení a tím pádem ovlivňují chod celého týmu.

7 Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., Tina Stephens. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Management a Leadership*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha : Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- EAGLY, A. H., CARLI, L. L. Women and Labyrint of Leadership. *Harward Business Review* 9/2008. Více žen do managementu firem. *Moderní řízení* č. 11, 2008, s. 92-93, ISSN 0026-8720.
- EGER, L. a kol. *Diverzity management*. Praha : Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2009. 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.
- FRIEDMAN, H. H., FRIEDMAN, L. W. How Virtuous is Your Firm? A Checklist. *Eletronic Journal of Business Ethnics and Organisation Studies*, 2009, roč. 14, č. 1, ISSN 12392685.
- FREIDMAN, T. It's a Flat World, After All, *The New York Times Magazine*, April 3, 2005.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- HUBBARD, E. E. *Diversity management*. Amherst : HRD Press, 2004. 190 s. ISBN 0-87425-761-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- JOHNSON, M., T. *The Diversity Code: Unlock the Secrets to Making Differences Worki in the Real World*. NY : AMACOM, 2011. 257 s. ISBN 9780814416327.
- KIRTON, G., GREENE, A. *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach, Third Edition*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 313 s. ISBN 9781856178129.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MORAN, ROBERT T., PHILIP R. HARRIS, AND SARAH V. MORAN. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success, Eighth Edition*. Burlington : Butterworth-Heinemann, 2011. 568 s. ISBN: 978-1-85617-923-2.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., & KOL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2001. 184 s. ISBN 80-7261-042-2.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., & KOL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha : Grada, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
- SUß, S., KLEINER, M. Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal*, 2008, roč. 26, č.1, s. 35 – 47.
- SENICHEV, V. 2010. *Postoje zahraničních studentů k českým studentům, sebehodnocení a depresivita*. Diplomová práce, Brno : FSS, Masarykova univerzita.
- PLICHTOVÁ, J. 2002. *Metódy sociálnej psychológie zblízka. Kvalitatívne a kvantitaívne skúmanie sociálnych reprezentácií*. Bratislava: Média.
- PRÁŽÁKOVÁ, M. 2008. *Využití arteterapie a ergoterapie u onkologického pacienta*. Diplomová práce, Brno : PF, Masarykova univerzita.
- ROOSEVELT, T. *Building on the premise of diversity*. New York : Amacom, 2006. ISBN 978-0-8144-0862-9
- SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-245-0422-6.
- TETTH, V.A. *Diversity in the Workplace*. EBSCO Publishing Inc., EBSCO Research Starters, s. 1 – 15, 2008, AN 31962697.
- TUBER, M.: Diversinty - *Motor und Mehrwert im globalen Wettbewerb: io new management 3/2008*, s. 8-12, Moderní řízení, Dostupné na [www](http://www.):

<http://modernizace.ihned.cz/c4-10024700-26573780-600000_detail-diverzita-motor-globalni-konkurence> (2008)

WYROBKOVÁ, A. *Reprezentace a hodnocení genderových kategorií*. Brno: 2007. 257 s. Disertační práce (PhD). Masarykova universita, Fakulta sociálních studií. Dostupné také z WWW <https://is.muni.cz/auth/th/12764/fss_d/>

Internetové zdroje:

Country Navigator - cross-cultural understanding [online]. TMA World [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW <<http://www.countrynavigator.com/>>.

ČTK - Česká tisková kancelář [online]. ČTK [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <<http://www.ctk.cz/>>.

Did You Know? [online] Karl Fisch and Scott McLeod. Adapted by Sony BMG [cit. 2011-05-22]. Dostupné z WWW <<http://www.youtube.com/watch?v=cL9Wu2kWwSY>>.

Diversity and Inclusion [online]. Microsoft, [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <<http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/default.aspx>>.

Diversity & Inclusion [online]. HP, [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <http://h10071.www1.hp.com/country/uk/en/companyinfo/diversity.html?jumpid=reg_R1002_UKEN>.

Diversity 3.0. [online]. IBM [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <<http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/index.shtml>>.

Fondy evropské unie [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, [2004] [cit. 2008-10-18]. Dostupné z WWW <<http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-op>>.

Infoservis společnosti Člověk v tísni při České televizi, o.p.s [online]. Infoservis.net [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <<http://www.infoservis.net/#>>.

Intel Diversity – Vision and Commitment [online]. Intel [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <<http://www.intel.com/about/companyinfo/diversity/vision.htm>>.

- Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) [online]. MPSV.cz [cit. 2010-12-18].
Dostupné z WWW <<http://www.mpsv.cz>>.
- Mzdy ve východní Evropě: Jak jsme na tom? [online]. Měsíc.cz [cit. 2010-12-18].
Dostupné z WWW <<http://www.mesec.cz/clanky/mzdy-ve-vychodni-evrope/>>.
- Podnikatel.cz - informace pro váš business a podnikání (zákony, daně, finance, státní správa) [online]. Podnikatel.cz [cit. 2010-12-18].
Dostupné z WWW <<http://www.podnikatel.cz/>>.
- Pracovní diskriminace v ČR vůči cizincům - červenec-září 2003 [online]. Zaedno [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <http://www.zaedno.org/pages/nase_projekty.html>.
- Pro pedagogy [online]. CzechKID [cit. 2010-12-18].
Dostupné z WWW <<http://www.czechkid.cz/>>.
- Průzkum: Muži v Česku vydělávají o 13 % více než ženy [online]. Finanční noviny.cz. [cit. 2011-05-22]. Dostupné z WWW <<http://www.financninoviny.cz/os-finance/zpravy/pruzkum-muzi-v-cesku-vydelavaji-o-13-vice-nez-zeny/610492>>.
- Příloha o imigraci - Cizinci na obtíž [online]. LEGÁLNÍ MIGRACE - OTEVŘENÁ ŠANCE [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW <<http://www.imigracecz.org/?lang=cz&article=media&mm=35>>.
- Rady pro život v ČR [online]. Doma v České republice [cit. 2010-12-18].
Dostupné z WWW <<http://www.domavcr.cz/>>.
- Zaměstnanost cizinců [online]. Český statistický úřad [cit. 2010-12-18].
Dostupné z WWW <<http://www.czso.cz>>.

8 Seznam příloh

9.1	Semistrukturované rozhovory - šablona	85
9.2	Výsledná tabulka semistrukturovaných rozhovorů	88
9.3	Výsledek volných asociací - původní	102
9.4	Aktuální podoba informačního balíčku pro nově přijaté zaměstnance	104

9 Přílohy

9.1 Semistrukturované rozhovory - šablona

Forma semistrukturovaných rozhovorů se postupně vyvíjela až do následující podoby:

0. Nationality – státní příslušnost zaměstnance

1. Why came to Czech rep – důvod příchodu do České republiky (Brna)

2. Living costs – zda-li zaměstnanec věděl životní náklady před příjezdem do Brna

3. How do you perceive Czech – první dojem z české kultury

4. Culture shock? – zda-li zaměstnanec prožil kulturní šok po příjezdu

a. How long – pokud ano, ta jak dlouho

b. How to mitigate it - jak ho zvládal

c. When you came, did you follow what is happening in local country – zda-li zaměstnanec, po příjezdu do Brna, sledoval dění v rodné zemi

d. Other people from same nationality - zda-li zaměstnanec byl v Brně v kontaktu s lidmi pocházející ze stejné země.

5. What difficulties in relocation – jaké problémy měl zaměstnanec s fyzickými přestěhováními do Brna

Následující otázky se týkají preferencí zaměstnance v pracovním prostředí / aktuálního týmu.

6. Time management

a. Overtimes – jaký je vztah k přesčasům

b. Working during weekend? – jaký je vztah k práci přes víkend

7. Business meeting culture – otázky týkající se schůzí

a. before the meeting (on time) – zda-li se účastníci mají dostavit na čas, či menší zpoždění je akceptováno

b. during meeting – během schůzky

i. small talk – zda-li se má začít neformálním rozhovorem

ii. multitasking – zda-li se mají účastníci plně soustředit na schůzi, či mohou zároveň vykonávat jiné aktivity, typicky vyřizovat elektronickou poštu

iii. interrupting – v případě dotazu, zda-li se má počkat na konec schůzky či se dotázat okamžitě

c. Agenda – follow order? – zda-li se má agenda schůzky pevně následovat, či je možnost dynamické změny

7. Effective presentations – otázky týkající se efektivní prezentace

a. Pictures? Animation? – zda-li má prezentace obsahovat pouze text a grafiku, nebo také videa, animace či zvuky k dosažení nejvyššího přínosu

8. Working together – spolupráce

a. Pressure? - zda-li je preferována práce pod tlakem

9. Negotiating – vyjednávání

a. Direct way / roundabout – vyjednávání oklikou či přímou cestou

10. Consensus - / voting? – zda-li se má rozhodovat hlasováním, či celkovým souhlasem

11. Delegating & Supervising (one by one or in parallel) – zda-li zaměstnanec raději plní úkoly současně či následově

12. Sharing information – feels that info is shared properly – zda-li je pocit dostatečného šíření informací v týmu

13. Managing relationships (face2face, remote) –zda-li je lepší spolupráce tváří v tvář či vzdáleně

14. Feedback & Coaching (private/public) – jaká je preferovaná cesta k obdržení zpětné vazby (ať už pozitivní či negativní)

15. Motivating others – jaký je žebříček motivačních hodnot řazen sestupně

a. training, -

b. salary, -

c. responsibility, -

d. career development, -

e. job security –

16. Managing Conflicts & Disagreement – if it's done in good way – zda-li je současné řízení konfliktů a nedorozumění na dobré úrovni.

17. Something more? – co dál by expatriot doporučil manažerovi multikulturního týmu

Otázky, které byly dodány v průběhu pohovorovacího procesu:

18.Czech language? – zda-li se expatriot učí český jazyk

19. Pleasure to work together – zda-li expatriot rád spolupracuje s ostatními lidmy z týmu

20. When you came? – od kdy expatriot začal dělat v Brně / jak dlouho v Brně pracuje

9.2 Výsledná tabulka semistrukturovaných rozhovorů

0. Nationality	Romanian	Romanian	Romanian
1. Why came to Czech rep –	More due to company itself (would go anywhere) – had good experience with CZ	Personal issue – was convinced that will never leave so left. Recommended by friend	visit Brno 3y ago and like the city, more quiet than Bucharest, like the place (hills)
2. Living costs	yes she knew, good in comparing price/Q	– didn't think will be different. Rents are a bit higher. (google it before).	yes - found out during vacation - lower then in Romania
3. How do you perceive Czech	Coldness – receptionist in the hotel, not so open, before working 7y in Italy, nobody was interested why they come to etc.(be more social, friendly)	Czech are different – strong German influence – more organized, people are more self-oriented (see their own interested),	good, see them and kind people, helped with health care (in Romania would need to pay)
4. Culture shock?	- More in the middle – after 7 months when stopped contact with Italians	no culture shock – still feels she is at home, people just speak other language	no, just missed family
a. How long –	still facing	n/a	n/a
b. How to mitigate it -	- more surrounded by foreigners	n/a	after working, team helping
c. When you came, did you follow what is happening in local country –	yes she knew, good in comparing price/Q	no	watching Remain TV each day
d. Other people from same nationality -	Yes – every day	were in contact with other Romanian people	yes, from the very beginning
4. What difficulties in relocation –	Company provided relocation – found flat, hotel Slavia , so good.	– nothing – all managed by employer. In case of own relocation – problem (didn't like foreigners)	no difficulties (boy friend arranged)
6. Time management	- yes, team doing best level	not good, people should organize in better way	don't know
a. Overtimes –	- no problems	n/a	no problem (no commitments)
b. Working during weekend?	- no problems	n/a	no problem (no commitments)
7. Business meeting culture –			
a. before the meeting (on time)	should be on time	yes	on time
b. during meeting			
i. small talk –	yes	yes	no too much
ii. multitasking –	only the meeting	yes	yes

iii. interrupting –	interrupting	yes	keep for the end
c. Agenda – follow order?	flexible	n/a	can change - flexible
7. Effective presentations –			
a. Pictures? Animation? -	Animations	– it’s fine, “to inform people – to be more confident	formal pictures are ok
8. Working together –			
a. Pressure? -	Pressure is ok – used to it	yes	like pressure
9. Negotiating –			
a. Direct way / roundabout -	Direct	direct	don't know
10. Consensus - / voting?	Voting	n/a	voting
11. Delegating & Supervising (one by one or in parallel)	Parallel	prefer one by one – depends on focus required	one by one
12. Sharing information – feels that info is shared properly	- No info – people to speak more, explain to real facts – start daily huddle	– sometimes lack of info in English (they are distributed in Czech only).	not 100%, not really
13. Managing relationships (face2face, remote)–	- F2f	– preference face-to-face	f2f
14. Feedback & Coaching (private/public)	positive Private, negative private	– balanced feedback, in private way, positive can be done in public,	positive in public, negative in private
15. Motivating others –			
a. training, -	training	career development	responsibility
b. salary, -	career development	responsibility	career development
c. responsibility, -	responsibility	training	salary
d. career development, -	salary	job security	job security
e. job security –	job security	salary	training
16. Managing Conflicts & Disagreement – if it’s done in good way	No – more communicate, speaking, (not only emails), more friend way, touch	if they would be conflict – first listen, air the problem.	no experience
17. Something more?	more foreigners, more benefits (stimulate)	underline they are other nations – they should respect other cultures, more diversity – do more small team, or have TL as foreigner – stronger team spirit if more nationalities. Make Czech realized – assign foreign coach	prefer to hear Czech - learning Czech, foreigners shouldn't complain ("why they should be here If they are here)
18.Czech language?	n/a	n/a	n/a

19. Pleasure to work together	n/a	n/a	n/a
20. When you came?	n/a	n/a	n/a
0. Nationality	Romanian	Romanian	Romanian
1. Why came to Czech rep –	Opportunity to work in THIS COMPANY.	new challenge - had CV on eJobs, worked for tourist agency - has many contacts in CZ, like Brno	better job then in Romania - because of the brand of THIS COMPANY
2. Living costs	few info.	yes - knew from Manpower	didn't know
3. How do you perceive Czech –	Slavic people, many words same, nice surprise they are same words. Founded Romanian magazine in Czech rep. Doing home here.	very good, friendly, safety, clean	respecting law, very strict.
4. Culture shock?	tried to connect Romanian people, going to churches, met lot of people. Missed family.	no	personally not for him -
a. How long –	few weeks.	n/a	
b. How to mitigate it -	find connections with other people. Be opened.	n/a	often coming to local country, was in touch with Romanians in Czech
c. When you came, did you follow what is happening in local country –	all the time.	watching TV	yes
d. Other people from same nationality -	in the beginning mainly	yes	yes
4. What difficulties in relocation –	handled by AGENCY, no problems.	no problems - everything covered by company	complication with visa, had to visit embassy many times
6. Time management	yes	good	good
a. Overtimes –	if needed no problem.	no problem	no problems
b. Working	prefer not during Sunday	no problem	no problems, don't

during weekend?			mind
7. Business meeting culture –			
a. before the meeting (on time)	better in time.	5min before	it's good when they are on time, each culture is different, easy to accept flexibility, if do you think how Romans work - they are on time. But in reality I need to accept each time somebody is late while joining telco
b. during meeting			
i. small talk –	better in small talk done.	if 1st time, small talk, if not go to topic	no preference, don't mind , important think Is to achieve call aim.
ii. multitasking –	no	concentrate	don't mind if they do multitasking if they are focus on the meeting.
iii. interrupting –	end of the sentence	at the end	usually wait for the end
c. Agenda – follow order?	changes can be done.	can be flexible	definitely accept flexibility - when we had meeting for 1 hour we could fix it in 5min and then move for questions
7. Effective presentations –			
a. Pictures?	only picture, text, depends on	depends on subject	I see more effective

Animation? -	people.		which is simple and funny - not that is a joke but smart - people remember them more.
8. Working together –			
a. Pleasure? -	no pressure	without pressure	I really more with harmony, better collaboration with some teams if they are not so stressed.
9. Negotiating –			
a. Direct way / roundabout -	roundabout	roundabout	direct way, hard question
10. Consensus - / voting?	voting	consensus	consensus - especially at work, real live is quite different
11. Delegating & Supervising (one by one or in parallel)	parallel	parallel	parallel
12. Sharing information – feels that info is shared properly	yes	improving, share in group mail or chat	I'd say yes - no problem
13. Managing relationships (face2face, remote)–	remotely	f2f	prefer f2f but both of them are efficient. F2f brings more benefits - usually can build - it can be much easier, communication can be better
14. Feedback & Coaching	positive - public, negative - private.	positive - public, negative - also public	positive - I think everybody would

(private/public)			like to receive in public way but both are ok. Negative - of course the best would be to receive it in private.
15. Motivating others –			
a. training, -	career development	job security	salary
b. salary, -	responsibility	responsibility	career development
c. responsibility, -	training	training	job security
d. career development, -	salary	salary	training
e. job security –	job security	career development	responsibility
16. Managing Conflicts & Disagreement – if it's done in good way	yes	ok, more trust each other, 100% as team	yes
17. Something more?	motivation - for money, see	not to act differently - take all equally.	no, I don't think so. Just keep focus on innovations which would simplify the job.
18. Czech language?	tried, less then basics.	yes - learning , no problem if colleagues are speaking Czech	no - because I really don't need it. Because they are not popular language. If I should learn I would study French or Italian as they are more easier for Romanian. I know basics which I got by spending time in this country.

19. Pleasure to work together	yes		yeah, sure, I think everybody likes that, each time you meet somebody else we usually learn something from them
20. When you came?	January 2007	n/a	n/a
0. Nationality	Romanian	Romanian	Romanian
1. Why came to Czech rep	I had opportunity - going up different way - meeting new people, new culture, I had lot of friends visit CZ - had positive feedback. Good opportunity - working in THIS COMPANY, being in Czech republic was good thing. Lot of friends travelling around the Worlds. Use to communism.	I choose THIS COMPANY - didn't know it's CZ.	wife found the job
2. Living costs	I really didn't - I had to search a lot - didn't find lot of information.	no idea, HR gave some info but not real.	no
3. How do you perceive Czech –	something different, Czechs are very friendly, didn't have any problem with socialist, free to talk about various topics, ...it was really good.	ok,great, nice people, no big difference with Romanian people	people don't speak English
4. Culture shock?	not really, I miss some Romanian food. No problems with accommodation.	not really, but language problems.	no
a. How long	n/a	n/a	n/a
b. How to mitigate it -	n/a	n/a	n/a
c. When you came, did you follow what is happening in local country –	yes I do, I do follow main subjects.	not really, I was coming from France	yes but then stopped
d. Other people from same nationality -	yes I did, we stick together.	yes, In my team 2 guys.	not really
4. What difficulties in relocation –	no problems. I don't care that much of staff. Romanian help of mine help with finding new flat. HR sent some documentation. Came on 9, sleep in hotel. Friend has same hotel, Prometheus.	not really, bit expensive, AGENCY gave big house but 10 people in.	yes,
6. Time management	yes, they really are.	yes it's working fine.	yes,
a. Overtimes –	I'm not kind of person doing just	trying to avoid, if it's necessary,	depends on the

	8 hours, If I can do it today, I will do it today.	no problem. It's good to make money.	content, what is in exchange -
b. Working during weekend?	yep. No problem with me.	I wouldn't say no when it's necessary	I prefer - much faster when I'm not going on cigars
7. Business meeting culture –			
a. before the meeting (on time)	no problems if they come 1-2 minutes late, I'm passionate guy.	on the time, finish on the time.	on time, earlier
b. during meeting			
i. small talk –	depends on the mood, then on topic with respect, if the topic is more relax we can still chat.	depends, if it's some usual then yes, but if it's requested by some situation I don't need to use small talk but go directly to the point.	not waste the time
ii. multitasking –	expect people to be focus only on the meeting.	prefer to focus on the meeting - point of the meeting - to have out put.	prevent it
iii. interrupting –	interrupt during the pause - not interrupt the phrase.	sometimes it's better ask directly.	interrupt
c. Agenda – follow order?	depends on the subject. Mainly it's flexible.	no problem to change it during the meeting.	flexible
7. Effective presentations –			
a. Pictures? Animation? -	I'd go for pictures and text. We are not kids anymore. Not have additional thinks on it.	everything , they will feel out of stress.	formal or combined
8. Working together –			
a. Pleasure? -	no one likes, I worked several times and I had no problem.	I don't have problem with pressure, you take responsibility in what are you doing. Likes challenging work so it's important. Like the challenges.	no pressure
9. Negotiating –			
a. Direct way / roundabout -	straight to the point.	direct way	direct way
10. Consensus - / voting?	In case of group voting is better.	by voting.	voting
11. Delegating & Supervising (one by one or in parallel)	I'm capable of doing multitasking but I prefer one by one.	in our case in parallel	parallel
12. Sharing information – feels that info is shared properly	yep	not at all, nobody saying anything, get info in last moment, we have daily huddles - not saying what should we do and what will happen.	existing, not shared, should put them in one place
13. Managing relationships (face2face, remote)–	I rather f2f.	if the task is inside the team then f2f, If it's process then remotely.	f2f

14. Feedback & Coaching (private/public)	positive doesn't matter, negative as well. I don't care about the way of communication.	positive - private, negative - private	private both
15. Motivating others –			
a. training, -	training	training	salary
b. salary, -	salary	salary	resp.
c. responsibility, -	responsibility	career development	training
d. career development, -	job security	responsibility	job security
e. job security –	career development	job security	career opportunity
16. Managing Conflicts & Disagreement – if it's done in good way	we don't have any disagreement - everybody should have own opinion.	no way, most bad way, explanation given is not appropriate. Proposal to start with logical point and not feeling.	yes,
17. Something more?	I think it's focus on everything.	possibility to have feedbacks - more inputs - every Q. motivation - know what is the future. Communication - to have open channel. To be satisfied.	equally, understand other culture.
18. Czech language?	not really, I didn't have time, I plan to learn it.	not really, learning few words. I have a book.	yes, learning
19. Pleasure to work together	I have no problem. I like behaving as the team. New ideas are coming up.	yes - prefer work with the team - more challenging.	alone
20. When you came?	December 2010.	July 2008.	June, 2007
0. Nationality	Bulgarian	Bulgarian	Bulgarian
1. Why came to Czech rep –	family problems, decided to change	looking for an experience	Looking for new opportunities, as in Bulgaria was crisis
2. Living costs –	partially	no	yes, made small research
3. How do you perceive Czech –	nice, no different	nice, open people.	good impression, people are good, Czech are well organized (cities, public transport)
4. Culture shock?	no	no - our cultures are pretty close	no, everything was prepared. Language is similar

a. How long –	no	n/a	n/a
b. How to mitigate it -	no	n/a	n/a
c. When you came, did you follow what is happening in local country –	yes	yes	yes
d. Other people from same nationality -	yes – around 10 (beginning focus on the work, not on the people)	yes, also now.	yes, from the beginning
4. What difficulties in relocation –	friend helped	stayed with friend, managed to flat pretty nice after 1 month.	Came to boyfriend flat, so no problem, just 3 rents is to high.
6. Time management	- everything is ok, no problems	I think yes	yes
a. Overtimes –	– if needed no problem, if not needed – no reason to stay	it think it's part of the business	would like to avoid it
b. Working during weekend?	In case is needed to	I don't have problem.	in case it's paid why not
7. Business meeting culture –			
a. before the meeting (on time)	yes on time	like to be few minutes prior the meeting.	on time
b. during meeting			
i. small talk –	yes to have	prefer to have small talk.	go to subject
ii. multitasking –	only 1 task	only focus on the meeting.	if it's important meeting then no multitasking
iii. interrupting –	wait for the end	ask directly, asking for pause	wait to the end
c. Agenda – follow order?	flexible	strictly follow, but it can be flexible.	it's discussion, so it can be changed
7. Effective presentations –			
a. Pictures? Animation? -	animations	depending on the guy creating presentation. Prefer more fancy.	Animation to touch more sense
8. Working together –	effective		
a. Pressure? -	only some time	prefer if there is no pressure	like if it's not too much so she can recover over the night
9. Negotiating –	n/a	both ways are normal.	n/a
a. Direct way / roundabout -	direct	n/a	roundabout

10. Consensus - / voting?	consensus	prefer consensus, if not possible then voting.	depends how smart is majority - voting
11. Delegating & Supervising (one by one or in parallel)	one by one and also in parallel	in parallel	one by one
12. Sharing information – feels that info is shared properly	things told in Czech – final info only	yes	yes
13. Managing relationships (face2face, remote)–	prefer face-to-face	f2f	f2f
14. Feedback & Coaching (private/public)	only in private	positive - private, negative in private	positive & negative private
15. Motivating others –			
a. training, -	salary	career development	career
b. salary, -	career development	salary	salary
c. responsibility, -	job security	responsibility	training
d. career development, -	training	training	responsibility
e. job security –	responsibility	job security	job sec
16. Managing Conflicts & Disagreement – if it's done in good way	– yes, say it in private way	yes	no problems so far
17. Something more?	to encourage the team members to speak in English when the topics concern the work and of course team buildings.	foreigners are pretty well accepted - never heard any problem. Evaluation done based on their job.	Rules of the company are good enough
18. Czech language?	learning	not to much, tried.	yes, started to learn alone
19. Pleasure to work together	n/a	rather in the team.	prefers cooperation
20. When you came?	n/a	October 2009	Dec 2009
0. Nationality	Bulgarian	Bulgarian	Bulgarian
1. Why came to Czech rep	new challenge - due to the company	I was not specific on my job, I came because I was chosen for the job. I was hired. ...	because of THIS COMPANY
2. Living costs –	I've been provided with some information from HR, don't	to be honest I didn't know.	no, cost are acceptable

	remember If it was relevant. When I received JO.		
3. How do you perceive Czech –	that time there were just 2 Czech in the team that time. First impression is that they were friendly, hard language.	for 1st time there is no such big different, we are Slavonian, language is similar, behaviour is similar. Nature is fine, I'm feeling near to my country, there is no major different, that's why it's easier to integrate. I don't feel some frustrating different.	really calm, easy going, not to much commercial (not to much caring about opinion of others - sport dress)
4. Culture shock?	no, I was abroad already before, it wasn't first time	I'm kind of metropolitan person, for me is not important. I didn't feel anything like this.	no
a. How long –	n/a	n/a	n/a
b. How to mitigate it -	n/a	n/a	n/a
c. When you came, did you follow what is happening in local country	yes, all the time	of course, it's your own language, it's common for everyone. I read IT staff, yes I know what's going on.	no (was too busy)
d. Other people from same nationality -	yes	I'm in contact with many nat.	not at the beginning, now yes
4. What difficulties in relocation –	there were no, normal budget, nothing specific - need to move your language	They are difficulties, they promised to relocate, but not - different promises at the beginning.	covered by company AGENCY
6. Time management	now it's fine, before as well	they are always with surprises, deadlines should have backup plan.	good organization
a. Overtimes	I think overtimes are something that happens when business requires - it should be paid when there is justification for that	if it's not to much then it's ok.	no problems with 15mins, part of the business
b. Working during weekend?	the same, if the job requires. There are jobs in 24/7. there should be also in the favour of employee. It's not paid sufficient.	1 weekend per month is ok.	would have no problem
7. Business meeting culture –			
a. before the meeting (on time)	1-2 minutes is ok - depends on the agenda - if it's important should be even before.	1 to 2 minutes is ok.	on time
b. during meeting			
i. small talk –	depends on the agenda - if we have time we can do ice break, if something string - go directly on the time, depends who is on the call.	start with smart talk	accepting
ii. multitasking –	the idea is to focus on the particular subject - the rest of the	if they can do it, it's ok.	no multitasking.

	time they can do what ever they want - especial f2f.. Prefers to stick on the subject.		
iii. interrupting –	if not defined what is the rule (like questions kept for the end), this is what I do - define rules at the beginning - dedicate slot at the end.	waiting for end.	no interrupt.
c. Agenda – follow order?	I can accept flexibility - depends on the subject.	should be flexible, no one can plan what will happen.	flexible
7. Effective presentations			
a. Pictures? Animation? -	depends what the presentation is about - if it's technical - pictures are needed - it's more visually. I prefer when the slides are not busy - good presentation is when they are just points as reference and pictures but not too busy.	depends on the speaker. How he is interacting with people.	slide show, explanation, simple ppt
8. Working together –			
a. Pressure? -	makes me be more organized.	depends on the task. If tasks which I accepted then it's ok.	depends on leader, prefer supervisor, no pressure
9. Negotiating –			
a. Direct way / roundabout	directly to the point.	generally I prefer not strictly to the point. More details better.	combined
10. Consensus - / voting?	consensus	consensus.	voting
11. Delegating & Supervising (one by one or in parallel)	depends on the time scale, both options are valid. Prefer one by one. Even work in parallel for short time.	parallel - some tasks	one by one
12. Sharing information – feels that info is shared properly	yes, I think yes	in my previous team yes, in my first time not really.	no - no trust, authorities inside the team, Czech language usage
13. Managing relationships (face2face, remote)–	remote is fine.	f2f	both are fine
14. Feedback & Coaching (private/public)	positive in private, negative as well.	always in private way.	positive - in public, negative - private
15. Motivating others –			
a. training, -	career path	career development	responsibility
b. salary, -	salary	training	career development
c. responsibility, -	responsibility	salary	training

d. career development, -	job security	job security	salary
e. job security -	training	responsibility.	job security
16. Managing Conflicts & Disagreement - if it's done in good way	yes, I can say yes.	yes, when we had different opinion.	yes
17. Something more?	To be more open, absorb more easily kind of thought or ideas from foreigners (which can be time to time in contradiction with Czech culture) - generally be more opened. To appreciate -that moving to new country requires more devotion and sacrificing - more appreciate it. (Every person who decided to move to new country had to give away of something - this person will look for something with which alter it - foreigners are something more sceptical so manager should chill them up - give them more credit (at least this is what I would do if I would be manager). Take them equally just take into account that they devoted.	to be opened for any ideas. People from different countries have different opinion, they should ask why. Communication is most important thing.	trust gain more if manager is closer to the people - personal - spending more time inside the team, going for coffee
18. Czech language?	no. (trosku)	I understand big part but not learn.	learning
19. Pleasure to work together	yes, I'm more team oriented.	prefer work with people, share ideas. Always better f2f.	n/a
20. When you came?	n/a	March 2009.	n/a

Tab 8: Originál zápisků z semistrukturovaných pohovorů. Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, květen 2011.

9.3 Výsledek volných asociací - původní

Souhrn dat od rumunské komunity Work in Brno	Work in Romania
Many IT open positions	A well job can be found easy if you have experience
Comfortable salaries, but not huge	Many times exaggerated expectations from job applicants
Companies are investing education for the employees	Small companies are not investing in education for employees
Many times accepted situation of a mixed culture environment	Job security may vary depending on each company
The volume of work per person is carefully distributed	Almost all people up to 30 years speaks English
New way of life	Close to friends and close to family
New responsibilities	Home
New opportunities	Community
New possibilities	Family
New friends	Parent family, brothers
Change	Old friends
Work	School colleagues
Meet new people	Native culture
Gain experience and skills	First home
My actual family (wife, daughter)	
Work experience	
New culture	
Opportunity to be involved in some projects for Romanian community	
Development career for long time	
Working with people from different countries	

Tab 9: Originál tabulka shrnující kategorie volných asociací. Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, květen 2011.

Souhrn dat od bulharské komunity	
Work in Brno	Work in Bulgaria
More opportunities	Close to family and friends
Better work environment	Less taxes
Opportunities to Grow	More rights before public institutions
Multi-national team work	Low standard of life
New technology	Low chance to grow your career
Missing personal life & fun	Not able to choose your work path
Czech country	Able to have better personal life outside work
Order	Home country
Evaluating your skills	Tense environment
Salary moderate	Not good appreciation of your work
	Salary small

Tab 10: Originál tabulka shrnující kategorie volných asociací. Zdroj: Analýza pro tuto diplomovou práci, květen 2011.

9.4 Aktuální podoba informačního balíčku pro nově přijaté zaměstnance

Autor této kapitoly je Barbara Závišová.

Regarding first days when arriving to *company* you can use these contacts on either **hotel VISTA** close to *company* - <http://www.vista-hotel.cz> or **student dormitory** called **Pod Palackeho vrchem** which is even closer to *company*, on the address <http://www.skm.vutbr.cz/Angl/Default.asp>, tel. num.+420 541 141 111, it is contact for reception at dormitory college "Pod palackeho vrchem" or try this email contact **Kovacová Marta** kovacova@adm.skm.vutbr.cz
Another dormitory called "Družba" you can find on address - hotel.druzba@skm.muni.cz

These are the cheap ones, of course you can use another hotel of your choice

I also attached contact details on Real estate agents so you can turn to them regarding accommodation in Brno, also ask on prices etc.

<http://www.czech-properties.cz/?lang=en>

<http://nemovitosti.cz/index.php?&lang=en>

These websites - <http://www.en.domavcr.cz/>, <http://www.czech4you.com/>,
http://survival.rrajm.cz/surkit_eng.html - may help you to answer some questions on living in the Czech Republic.

<http://www.en.domavcr.cz/>

- **health and insurance** - <http://www.en.domavcr.cz/rady.shtml?x=2007748>

- **social security** - <http://www.en.domavcr.cz/rady.shtml?x=1997730>

Some links about Brno and the Czech Republic:

- <http://www.ticbrno.cz/uvodnislovo.php>

- transport - <http://www.ticbrno.cz/doprava.php>, <http://www.dpmb.cz/e41.asp>

- services - <http://www.ticbrno.cz/sluzbyvcentru.php>

- map - <http://www.ticbrno.cz/mapa.php>

- <http://www.internationalrelocationcenter.com/col.php?urlid=1108943516>

Public transport – price list

http://www.dpmb.cz/e6_1.asp