

NÁRODNOSTNÍ DIVERZITA VE VYBRANÉM TÝMU MEZINÁRODNÍ FIRMY NATIONALITY DIVERSITY IN A SELECTED TEAM OF AN INTERNATIONAL COMPANY

Denisa Návrátová¹, Michaela Kratochvilová², Lenka Janošová³

¹ Bc. Denisa Návrátová, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství

² Bc. Michaela Kratochvilová, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství

³ Ing. et Ing. Lenka Janošová, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, e-mail: lenkajanosova@mail.muni.cz

Abstract: With an increasing globalization of the world labor market, a frequency of occurrence of foreign employees in the Czech working teams is growing. Diversity in the workplace can be an advantage, mainly due to creative approaches to solving situations and problems, but it also brings numerous problems (most often into communication) and thus affects the workplace environment. The way, in which a company can work with diversity, has a significant impact on whether the diversity will have positive or negative effects on the entire organization. This article focuses on the issue of nationality diversity in the chosen Czech company, specifically on a team consisted of Polish and Czech nationalities and their perception of diversity. On the basis of literature review, a questionnaire was prepared for employees (in Czech and English version) and then an interview with the head of the working team was conducted. The goal of our paper should be achieved by answering two identified research questions: What differences do employees perceive as the most striking in the multinational team? What problems can arise when working in a team of different nationalities? Our findings can help firms through better approach to management and multinational teams coordination, which can result in higher efficiency in their work and thus better financial performance of the whole company

Keywords: Nationality diversity, multicultural teams, impacts of team diversity, diversity in organizations

JEL Classification: M12, M14, M51

ÚVOD

V dnešní době je problematika diverzitních týmů často řešeným tématem, v současnosti vstupuje do popředí hlavně diverzita genderová, která se stává palčivou otázkou v kontextu zavádění kvót pro podíl žen v top managementu. Především ve skandinávských zemích už několik let systematicky pracují na podpoře vstupu žen do řídicích pozic. Genderová diverzita ale není jedinou, jenž by měly podniky řešit. Stále více společností se rozrůstá do mezinárodních rozměrů, častokrát zde dochází ke spolupráci různých národností v rámci jednotlivých týmů nebo projektových skupin. S tím souvisí i rostoucí diskuze o přínosu multikulturních týmů. Pozitiva lze spatřovat především v kreativních přístupech k řešení situací nebo většímu množství inovativních nápadů, proto některé podniky záměrně spolupracují i s cizinci a vytvářejí tak multinárodnostní týmy. Tato spolupráce je specifická a může přinášet jak svá pozitiva, tak i negativa a problémy. Rovněž práce vedoucího daného týmu musí být uzpůsobena vedení osob různých národností. Cílem tohoto článku je ověřit dopady národnostní diverzity na vybraném česko-polském týmu a porovnat je s teoretickými přístupy k národnostní diverzitě, především s národnostními charakteristikami dle Hofstedeho dimenzí. Polsko bylo vybráno pro svou kulturní podobnost s Českou republikou, a také z důvodu početného zastoupení polských zaměstnanců ve firmách operujících v Moravskoslezském kraji.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

K tomu, abychom se mohli věnovat národnostní diverzitě, je třeba si nejdříve vymezit obecný pojem diverzity a další pojmy, které mohou s touto problematikou souviset. Pro lepší pochopení významu je vhodné také zahrnout typologii diverzity, na kterou je nahlíženo různě. V tomto článku je pracováno s definicí dle Bella (2011), který považuje diverzitu za reálné nebo vnímané rozdíly mezi jednotlivci v rase, etniku, pohlaví, věku, fyzické a mentální schopnosti, sexuální orientaci, náboženství, pracovním a rodinném zázemí, vzhledu, váze a dalších atributech.

Mnoho autorů si nicméně vymezuje podkategorie diverzity odlišně. Pro názornost uvádíme nejčastěji využívaná dělení. Hubbard a Sweetman (2004) rozlišují v rámci diverzity dvě zásadní oblasti – primární asekundární. Primární oblast zahrnuje prvky, které nelze většinou nijak změnit a které jsou pro okolí snadno vnímatelné a čitelné. Tyto prvky přitom hrají podstatnou roli v pracovním uplatnění, jedná se zejména o věk, národnost, sexuální orientaci, pohlaví nebo mentální a tělesné schopnosti. V sekundární oblasti se naopak vyskytují prvky, jež měnit lze, a jež se velmi promítají do utváření lidských hodnot, životních zkušeností a očekávání. Jako je vzdělání, pracovní zkušenost, náboženství, jazyk nebo socio-ekonomický status.

Naproti tomu Kirton a Green (2010) se omezují pouze na specifikaci šesti prvků rovnosti a diverzity, kterými jsou pohlaví, rasa/etnická příslušnost, sexuální orientace, zdravotní stav, věk a náboženství.

Robbins a Judge (2017) definují, v literatuře asi nejčastěji využívanou klasifikaci, a to dělení na tzv. surface-level (povrchová úroveň) a deep-level diverzitu (hluboko-úrovňová diverzita). Surface-level autoři vnímají jako odlišnosti lidí, které jsou jednoduše pozorovatelné, může se jednat o biologické charakteristiky (věk, pohlaví, rasa, mentální a tělesné postižení), či ostatní charakteristiky (náboženství, kulturní identita, sexuální orientace). Avšak ne nutně musí odpovídat tomu, co si tito konkrétní lidé myslí nebo cítí, snadno se pak dá sklouznout k určité stereotypizaci a předsudkům. Naopak deep-level zahrnuje vnímání odlišností v hodnotách, osobnostních charakteristikách a pracovních preferencích.

Gardenswartz a Rowe (1995) dělí diverzitu do čtyř podoblastí – personality, internal dimensions, external dimensions a organizational dimensions. Oblast „personality“ zahrnuje, co člověk má a nemá rád, jeho hodnoty a názory. Tato oblast se utváří už v raném dětství a během života ji dotváří zbylé tři oblasti. V oblasti „internal dimensions“ se nachází takové aspekty, nad kterými člověk nemá žádnou kontrolu. Jsou to věci, které můžeme pozorovat na druhých lidech již na první pohled – věk, pohlaví, nebo etnikum. Naopak v oblasti „external dimensions“ už jistým způsobem můžeme faktory ovlivňovat a kontrolovat, v průběhu času se mohou měnit. Jsou jimi pracovní zkušenosti, zvyky, příjem, rodinný status, či vzhled. Poslední dimenzí je „organisational dimension“, která zahrnuje kulturní faktory ve spojitosti s pracovním prostředím – náplň práce, pracovní klasifikace, místo výkonu práce.

1.1. Národnostní diverzita

V tomto článku je pozornost věnována hlavně národnostní diverzitě, která v českých podnicích prozatím není v popředí zájmu hlavně z důvodu nižšího zastoupení zahraničních zaměstnanců v pracovním kolektivu. Avšak, vzhledem ke zvyšující se internacionalizaci týmů, je velmi důležité pochopit, jak národnostní diverzita dané týmy ovlivňuje a jak může ovlivňovat týmové výsledky a výkony (Earley Mosakowski, 2000; Milliken and Martins, 1996). Národnostní diverzita patří do oblasti primární, „surface level“ a do „internal dimensions“, tudíž do oblasti viditelných znaků, které člověk nemůže ovlivnit, ale může docházet k předsudkům v rámci této příslušnosti. Je třeba zmínit, že v práci budou používány multikulturní a multinárodnostní týmy jako synonyma, v literatuře častokrát dochází k jejich zaměnění a kultura a národnost se častokrát ovlivňují.

Úspěšné podnikání na globální úrovni vyžaduje, kromě vysoké odborné kvalifikace, také dostatečné pochopení pro rozmanitost různých národů a kultur (Matveev, Nelson, 2004). Někteří autoři zabývající se touto problematikou, jako je Cox (1993), Kirchmeyer a McLellan (1991) a Tung (1993), tvrdí, že týmová

diverzita může napomoci k lepšímu výkonu týmu jako celku a podmínit tak účinnost a efektivnost v chodu celé organizace.

Aby však práce s lidmi z různých kultur byla efektivní, je třeba brát v úvahu odlišnosti každého národa, znát typické rysy pro danou kulturu a ocenit vlastnosti vyplývající z těchto odlišností (Triandis, Singelis, 1998). Právě tyto odlišnosti mohou být kýženým přínosem práce v týmu. Toto podporuje i Maznevski (1994), který uvádí, že kulturní diverzita v týmu má mnoho přínosů v podobě rozmanitých pohledů na věc, odlišných osobnostních dovedností a vlastností každého ze členů. Tyto týmy jsou více kreativní v návrzích na řešení výzev a daných problémů, které při práci nastávají (Marquardt, Horvath, 2001). Firmy, ve kterých pracuje mnoho multikulturních týmů mají rovněž mnohem větší zisky (Townsend et. al., 1998).

V multinárodnostních pracovních týmech existuje vyšší riziko týmové nejednotnosti. Členové odlišně vnímají okolní prostředí, motivaci, způsoby chování, komunikaci, zavedené zvyky a mají také své předsudky. Toto může ve finále vést ke snížení výkonnosti týmu (Shaw, 1981). Kulturní rozdíly mezi členy týmů mohou kromě nižší výkonnosti týmu způsobit konflikty nebo vzájemné nepochopení se (Shenkar and Zeira, 1992). V porovnání s monokulturními týmy, kde panuje základní soulad, dán již faktem samotné národnostní jednotnosti, v multikulturních týmech se právě díky této nejednotnosti vytváří nesoulad. Proto je třeba, aby v těchto týmech nahradila nejednotnou národnostní kulturu silná kulturní týmová. Tento způsob může napomoci vyššímu výkonu týmu, a také snadnější komunikaci mezi členy (Earley, Mosakowski, 2000; Bandura, 1997; Klimowski, Mohammed, 1994; Pearson, Nelson, 2003).

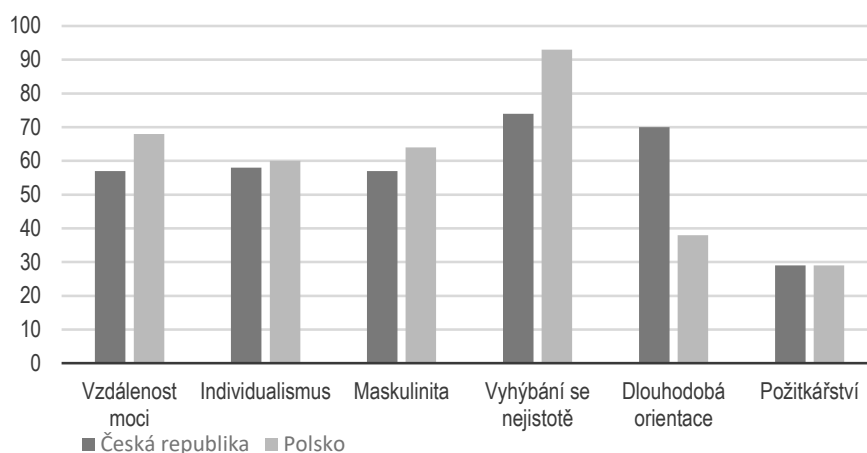
Národnostní diverzita v týmu může vést k větší náchylnosti na konflikty, ať už konflikty vztahové, úkolové či procesní. Čím více jsou členové týmu nacionalisticky založení, tím více se prohlubují a více vznikají vztahové a procesní konflikty. Naopak ve skupině méně nacionalisticky založených lidí je tendence k úkolovým konfliktům menší (Ayub, Jehn, 2006).

Pokud členové multikulturního týmu ovládají dobře umění mezikulturní komunikace, je více pravděpodobné, že výkonnost týmu bude nadále vysoká, jelikož se členové týmu budou moci jasněji vyjadřovat a lépe se vzájemně chápat. Tato dovednost též usnadňuje manažerské rozhodování při řešení problémů tohoto druhu na globální úrovni. Touto problematikou se zabývali Matveev a Nelson (2004), kteří ve svém odborném článku prezentují vlastní model mezikulturních komunikačních dovedností, definující čtyři oblasti s následnými konkrétními specifikacemi každé z nich. Těmito oblastmi jsou schopnosti týkající se mezilidských dovedností, týmové efektivnosti, kulturní nejistoty a kulturní empatie.

Problematice odlišnosti národnostních kultur se ve velkém věnoval Geert Hofstede, který díky průzkumu mezi zeměmi na určitém vzorku, určil 5 univerzálních kulturních dimenzí, kterými se jednotlivé národy od sebe liší (Hofstede, 1991). Jedná se o: vzdálenost moci, individualismus, maskulinitu, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobou orientaci. Později k výše vyjmenovaným přibyla ještě šestá dimenze – požitkářství (Hofstede, 2011). Každá země má přidělen určitý počet bodů mezi 0 a 100 podle toho, jak vysoko se tato země v dané dimenzi vyskytuje.

Česká republika a Polská republika mají společnou státní hranici, společný západoslovanský jazyk, který je v základních frázích srozumitelný pro druhou národnost, proto by se mohlo zdát, že ve společné komunikaci nebude docházet k žádným výraznějším problémům. Patříme do stejné rasy, máme podobné životní i pracovní podmínky, jsme si částečně blízcí politicky i ekonomicky. Přes společné prvky jsou zde však oblasti, ve kterých se tyto dva národy velmi liší. Jako hlavní odlišnost je vhodné zmínit náboženství. Většina obyvatel v Polsku je silně věřících, převládá římskokatolická církev. Naproti tomu Česko je na druhém konci pomyslného žebříčku a je považováno za druhou z nejméně nábožensky založených zemí v Evropě (po Estonsku).

Obr. 1 Srovnání České republiky a Polské republiky na základě Hofstedeho dimenzí



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hofstedeho dimenzí (Hofstede, 2011)

Z obrázku č. 1 je patrné, že některé dimenze mají obě země stejné nebo velmi podobné. Jedná se o požitkářství, kdy ani jedna ze zemí nedosáhla vysokého skóre. Dále pak obě země mají téměř shodnou úroveň individualismu, skóre se sice pohybuje kolem středových hodnot, ale tíhneme spíše k individualismu než ke kolektivismu. V obou zemích převládá maskulinita, vzdálenost od moci už přináší větší rozdíl, Česká republika je na průměrném skóre, naproti tomu Polsko tíhne k větší vzdálenosti moci.

Jsou však dvě kulturní dimenze, které oba národy od sebe odlišují. Polsko má velmi vysokou hodnotu vyhýbání se nejistotě. Naznačuje to potřebu mít množství zákonů, předpisů a jasně daných pravidel, které se neporušují. V pracovním prostředí to může znamenat nutnost směrnic a předpisů, jak se na pracovišti chovat a jak danou práci správně vykonávat. Vysoké vyhýbání se nejistotě můžeme spatřit i v postoji k autoritě, kdy je nutná jasně deklarovaná moc, která je tímto vynucována (Jankowicz, 1994). Uznání a respekt k vedoucímu v týmu je v Polsku vynucen hlavně skrze jasně vymezenou vedoucí pozici, než konkrétním vedoucím, těžko se prosazují přirození leaderi (Zalezka, 1996). Druhou odlišností je časová orientace, Češi jsou zvyklí orientovat se na dlouhodobější horizont, plánují v delším časovém horizontu, uzavírají déle trvající smlouvy. Naproti tomu Poláci mají skóre nízké a je pro ně typičtější krátkodobá orientace. Poláci více dbají na tradice a zabývají se minulostí.

2. METODOLOGIE

Cílem tohoto článku je tedy ověřit reálné dopady národnostní diverzity na práci ve vybraném česko-polském týmu a porovnat je s přístupy k národnostní diverzitě uváděnými v literatuře, především s národnostními charakteristikami České a Polské republiky dle Hofstedeho dimenzí. Polsko bylo vybráno, jak už jsme zmiňovali v úvodu, pro svou kulturní, rasovou, jazykovou, ekonomickou a politickou podobnost s Českou republikou, a také proto, že v Moravskoslezském kraji tvoří polští zaměstnanci početnou část zahraničních pracovníků a firmy často slučují svá servisní střediska pro Polsko i Česko na jednom místě.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků proto stanovujeme tyto výzkumné otázky:

1. Jaké rozdíly jsou zaměstnanci v multinárodnostním týmu vnímány jako nejvýraznější?
2. Jaké problémy vznikají při práci v týmu složeného z odlišných národností?

Případová studie se zaměřovala na vybraný multinárodnostní tým specialistů finančního oddělení působící v mezinárodní logistické firmě. V České republice má sídlo centrála spravující trhy střední Evropy, proto dochází k najímání účetních a daňových specialistů ze všech zastoupených zemí. Jedná se o menší tým

složený z Čechů (2/3) a Poláků (1/3), členů týmu je celkem 10. Tento konkrétní tým byl vybrán, jelikož jsme chtěli na malém vzorku ověřit, zda platí předpoklady o spolupráci různých národností uváděné v literárních zdrojích, záměrem nebylo zkoumat složení velkého množství týmů. Na základě předem zvolených výzkumných otázek byl sestaven dotazník ve dvou jazykových mutacích, následně byl zaslán všem členům konkrétního týmu. Dotazník pro Poláky byl vytvořen v angličtině, protože vzhledem k práci v mezinárodní firmě je nutné tento jazyk ovládat. Otázky pro obě národnosti se zcela shodovaly, pouze zaměření se lišilo (česká/polská národnost).

Dotazník byl rozeslán elektronickou formou, zaručující anonymitu a podporující otevřenost a upřímnost odpovědí, o kterou byly zaměstnanci žádáni. Na dotazník odpověděli všichni, kterým byl zaslán. Skládal se z celkem 16-ti otázek, kdy převládaly otázky uzavřené, ale někdy bylo vyžadováno upřesnění.

Na polo-strukturovaný rozhovor s vedoucím daného týmu bylo dopředu připraveno několik konkrétních otázek. Vedoucí nebyl seznámen s výsledky dotazníku, vzhledem k tomu, že byla všem dotazovaným zaměstnancům slíbena anonymita a využití výsledků dotazníku jen pro výzkumné účely. U rozhovoru jsme se zaměřili hlavně na zjištění případných problémů, které vnímá sám vedoucí. Zajímala nás případná fluktuace, především cizinců, zda je stejná nebo větší v porovnání s českými zaměstnanci. Také jsme se ptali na podrobnější informace o fungování multikulturního týmu.

3. VÝSLEDKY A DISKUZE

I přesto, že jsou Poláci podobný národ, jak jsme se již zmínili v literární rešerši, zaměstnanci obou národností vnímají jasné odlišnosti ve spojitosti s jinou národností. Tyto odlišnosti se potvrdily v poměrně mnoha oblastech. Více než půlka pracovníků cítí odlišnosti v jazyce, kultuře a náboženství.

Zajímavé zjištění bylo, že odlišnosti cítí více než půlka pracovníků v přístupu k práci. Většina lidí se v daném multikulturním týmu cítí zcela nebo alespoň z části pohodlně, kromě jednoho jedince. Ke schůzkám mimo pracovní dobu se tým schází a to nezávisle na národnosti, proto je pravděpodobné, že nevznikly v rámci týmu žádné skupinky podle národností a Poláci byli bez problému do týmu začleněni. Je cítit, že v týmu panuje pohoda, přátelská atmosféra a není zde napětí, které by mohla národnostní diverzita vyvolávat. Celková spolupráce nebyla nikým vnímána negativně. V tomto týmu nebyly zjištěny žádné velké neshody či konflikty, ke kterým by v rámci týmu docházelo proto, že je složen z více národností. Všeobecně v týmu převažuje názor, že dobrá spolupráce v rámci týmu nesouvisí ani tak s národností, ale záleží na konkrétních lidech, jenž v rámci daného týmu fungují. Ve zkoumaném týmu nikdo nevykazuje xenofobní náznaky, tj. nemá problém pracovat s lidmi jiné národnosti. Předpokladem pro dobré fungování týmu je dobrá mezikulturní komunikace, která v tomto týmu funguje dobře a přispívá tak k vysokému výkonu daného týmu. Nepotvrdila se ani tendence k častějším konfliktům, členové týmu nejsou pravděpodobně velmi nacionalisticky založeni a jsou schopni respektu a společné domluvy při řešení problémů.

Nikdo z českých ani polských pracovníků by neupřednostnil práci v týmu složeném z pracovníků čistě jejich národnosti. Jako hlavní pozitiva, proč by raději volili multikulturní tým, zaměstnanci uváděli: obohacení díky jinému přístupu k práci, rozvoj jazykových dovedností, rozvoj schopnosti kooperace s jinou národností a kreativita při řešení problémů. Tato zjištění korespondují s poznatky z literární rešerše, která předpokládala, že dochází v rámci práce s jinými národnostmi k určitému obohacení a vyměňování si různých postojů, názorů a rozmanitých pohledů na věc. Je důležité, že i lidé reálně pracující v multikulturním týmu, si sami uvědomují výhody, které by, podle teorie, měly ze spolupráce v takovém týmu plynout. Co se týče osobního rozvoje, větší osobní rozvoj při spolupráci v multikulturním týmu pociťují spíše zaměstnanci polské národnosti, kteří všichni odpověděli, že s určitostí jim tato spolupráce určitý osobní rozvoj přináší. Na druhou stranu jen 60 % Čechů uvedlo, že určitě nebo alespoň částečně je tato spolupráce pro jejich osobní rozvoj přínosná. Z konkrétních přínosů pak byly jmenovány především jazykový a kulturní rozvoj, a to u obou národností.

Dále nás zajímal postoj k eventuálním problémům vznikajících ve vícenárodnostních týmech. Prvním a hlavním problémem byl v dotaznících uváděn jazyk. Horší jazyková komunikace je pro multinárodnostní týmy typická. Jazyk není v rámci konkrétní skupiny jasně daný. Při komunikaci mezi cizinci jsou používány v podstatě všechny 3 jazyky – angličtina, polština i čeština. Angličtina však je z těchto 3 jazyků používaná nejméně. Více než polovina zaměstnanců v dotazníku uvedla, že dvě největší bariéry jsou především nedorozumění (když osoba A pochopí něco jiného, než si osoba B myslí) a ve větším ostychu komunikovat v rámci týmu jinak, než svým rodným jazykem. Obojí by mohlo způsobovat problémy v práci. Nedorozumění přispívá k jinému chápání úkolů, spolupráce může být zdlouhavá a nepřinášet tak dobré výsledky. Větší ostych může způsobit menší komunikaci v rámci týmu, sdílení informací a znalostí zde nemusí fungovat tak, jak by mělo a některé informace se nemusí dostávat k těm správným lidem. Vedoucí v oblasti jazykových problémů také upozorňoval na to, že v cizím jazyce nejdou vyjádřit tak dobře emoce, nepoužívá se tolik výplňkových slov, která by dokreslovala celý rozhovor, proto je někdy těžké odhadnout kontext. Komunikace v cizím jazyce je podobná komunikaci písemné, kde se také emoce těžko vyjadřují, nedá se snadno rozeznat například ironie, nadsázka či pouhý vtíp. Vedoucí týmu konkrétně uváděl i příklady toho, že dva lidé mohou úplně jinak pochopit větu řečenou v jiném, než ve svém rodném jazyku. Stejná věta může být jedním považována jako vtíp, druhým jako urážka.

V rámci zkoumaného týmu se najdou jedinci české národnosti, konkrétně 2, kteří mají pocit, že dochází k jejich občasnému znevýhodňování ze strany vedoucího oproti cizincům. Poláci však necítí ani znevýhodňování ani zvýhodňování. Pocit znevýhodňování českého pracovníka oproti polskému (ať už správný či mylný), by do budoucna mohl být velkým problémem. Znevýhodňování se samozřejmě vyskytuje i v národnostně stejném týmu. V multinárodnostních týmech však může tento problém eskalovat, jakmile totiž cítíme znevýhodňování oproti člověku jiné národnosti, můžeme se negativně postavit ke všem pracovníkům z jiné země a vytvářet tak antipatie k větší části týmu a v extrémní míře si pak můžeme vytvářet předsudky k celému národu.

Vedoucí týmů upozorňuje na další problém, a to v podobě větší fluktuace polských pracovníků. Z toho pramení jejich orientace spíše na krátkodobější výsledky. Tím, že nepočítají s delším pobytem ve firmě, jsou jejich dobré krátkodobé výsledky upřednostňovány před dlouhodobou prosperitou firmy. Když se zaměstnancům polské národnosti naskytne lepší pracovní příležitost, i pokud jde o jinou cizí zemi, neváhají ji přijmout. Tato častá fluktuace může souviset s krátkodobější orientací v Hofstedeho dimenzích, zajištění pracovního místa a vidina většího platu může být větší motivace než dlouhodobě stabilní zázemí a jistota.

Vedoucí dále naznačil, že v pracovním nasazení není cítit velký rozdíl mezi Poláky a Čechy. I když Češi jsou jím popisováni jako dochvilnější, připravenější a spolehlivější, může to pramenit z toho, že pro Čechy je důležitější si dané místo ve firmě udržet. Spolehlivost českých pracovníků se potvrdila i během dotazníkového šetření, kdy Češi dotazník vyplnili v podstatě okamžitě, kdežto jednoho z Poláků bylo nutno dokonce urgovat po konci termínu, který byl zaměstnancům poskytnut na vyplnění dotazníku. Další problémy, kromě jazyku a fluktuace, vedoucí v týmu nevnímá, není si vědom žádných konfliktů a celkovou kooperaci v týmu hodnotí jako pozitivní a pro firmu efektivní.

Odlišnosti jsou ve zkoumaném týmu cítit v mnoha oblastech, což je v rozporu s literaturou, která hodnotí oba národy jako podobné ve většině dimenzí. Konkrétně se jedná o oblasti: jazyk, kultura, náboženství, životní postoje, přístup k práci. Zjištěné odlišnosti nemusí mít na práci značný vliv, ale mohou ji určitým způsobem ovlivňovat. V okamžiku, kdy mezi tak blízkými národy, jako je Polsko a Česko, panuje tolik odlišností, je možno předpokládat, že čím vzdálenější národy spolu spolupracují, tím budou odlišností větší a budou mít větší dopad na práci celého týmu. Z toho pak můžou pramenit různé typy konfliktů. Poznatky o odlišných oblastech by měly být především použity pro uvědomění si problémů, které mohou plynout z těchto odlišností. Pro zaměstnance je důležité navzájem respektovat jinou kulturu či životní postoje svých spolupracovníků jiné národnosti. Vedoucí by se měl snažit tyto odlišnosti usměrňovat a dohlížet na to, aby na základě těchto odlišností nedocházelo k velkým problémům, které by mohly vyústit do neefektivní práce celého týmu.

Zaměstnanci by při přijímání měli být připraveni na práci s jinými národnostmi, velká pozornost by měla být věnována už výběru zaměstnanců.

Nejvýraznější problémy, jenž byly zjištěny v rámci výzkumného týmu, jsou především jazykové bariéry, větší fluktuace Poláků a pocit upřednostňování cizí národnosti vedoucím ze strany českých zaměstnanců. Výsledky mohou být ovlivněny konkrétním podnikem, ve kterém daný tým působí. Jako jeden z důvodů, proč nebylo nalezeno více problémů, může být fakt, že firma je mezinárodní, poměrně velká a je zvyklá pracovat s pracovníky různých národností. Sám vedoucí tento předpoklad potvrdil. Multinárodnostní tým není ve firmě nic výjimečného, proto je společnost připravena a umí problémům, které by mohly z této spolupráce pramenit, předcházet. Jazykový problém je těžko vyřešitelný. Vedoucím v daném týmu by mělo být hlídáno, jestli dochází k plynulému toku informací a jsou-li případná nedorozumění v rámci týmu patřičně řešena. Pro vedoucího multinárodnostního týmu je důležité nezvýhodňovat cizince oproti zaměstnancům domácí národnosti a to i přesto, že se může zdát, že to Poláci mají v cizí zemi těžší. V opačném případě by mohly vznikat dva tábory pracovníků složené z jedné národnosti, „bojující“ proti národnosti druhé.

ZÁVĚR

Tento článek se zabýval problematikou národnostní diverzity v kontextu vybraného multinárodnostního týmu. Na konkrétním příkladu mezinárodní logistické firmy jsme chtěli ověřit, zda se shodují tvrzení převzatá z literatury o práci v multinárodnostních týmech, především o problémech v komunikaci, které mohou být s touto prací spojené. Zvolené okruhy otázek v dotazníkovém šetření byly stanoveny na základě provedené literární rešerše, především stavěly na Hofstedeho kulturních dimenzích. Byly zjištěny tři hlavní problémy, které vznikají v rámci daného týmu - nutnost používat odlišný jazyk při komunikaci v rámci týmu, vyšší fluktuace polských zaměstnanců a pocit znevýhodňování ze strany pracovníků české národnosti oproti národnosti polské. K větším konfliktům však v rámci daného týmu nedocházelo. Odlišnosti byly zjištěny ve více oblastech, než bylo očekáváno vzhledem k podobnosti národů na základě Hofstedeho dimenzí. Jako nejméně podobné oblasti zaměstnanci uváděli jazyk, kulturu, náboženství, životní postoje a přístup k práci. Je nutno si tyto poznatky uvědomit, ať už v okamžiku, kdy v daném týmu člověk pracuje jako zaměstnanec, nebo tento tým vedeme jako jeho vedoucí. Díky těmto poznatkům je potřeba jiného přístupu vedoucího týmu k řízení multinárodnostního týmu, nutnost hlídat typické problémy a koordinovat odlišnosti. Zaměstnanci musí být s danými odlišnostmi jiného národa srozuměni a musí je respektovat, spolu s jinými názory a postoji odlišné národnosti.

Limity provedeného šetření jsou především selektivita vybraného vzorku a jeho velikost. Naše zjištění tedy nelze generalizovat na celé odvětví, nicméně nám pomohlo poukázat na konkrétní problémy, jenž multinárodnostní týmy řeší, z čehož lze vycházet v budoucích výzkumech.

Acknowledgements: The paper was supported by the Masaryk University research project: Strategic behavior-performance cycle and factors influencing it.

LITERATURA

- Ayub, N., Jehn, K. A., (2006). National diversity and conflict in multinational workgroups: The moderating effect of nationalism. *International Journal of Conflict Management*. 17(3), 181–202.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bell, M. P. (2011). *Diversity in organizations*. USA: Cengage Learning.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Earley, P. C. and Mosakowski, E. (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *Academy of Management Journal*. 43(1), 26–49.

- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Chicago: Irwin Professional Pub.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organization: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2(1), 8.
- Hubbard, E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst: HRD Press.
- Jankowicz, A. D. (1994). The new journey to Jerusalem: mission and meaning in the managerial crusade to Eastern Europe. *Organization Studies*. 15(4), 479–507.
- Kirchmeyer, C. and McLellan, J. (1991). Capitalizing on Ethnic Diversity: An Approach to Managing the Diverse Work Groups of the 1990s. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 8(2), 72–79.
- Kirton, G. and Greene, A.-M. (2010). *The Dynamics of Managing Diversity*. A Critical Approach. Oxford: Elsevier Ltd.
- Klimowski, R. and Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor?. *Journal of Management*. 20, 403–437.
- Marquardt, M. J. and Horvath, L. (2001). *Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-speed Teamwork*. CA: Davies-Black.
- Matveev, A. V. a P. E. Nelson. (2004). Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance. *International Journal of Cross Cultural Management*. 4(2), 253-270.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our Differences: Performance in Decision-making Groups with Diverse Members. *Human Relations*. 47, 531–52.
- Milliken, F. and Martins, L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*. 21(2), 402–433.
- Pearson, J. C. and Nelson, P. E. (2003). *Human Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. a T. A. Judge (2017). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw- Hill.
- Shenkar, O. and Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of CEOs in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*. 23(1), 55–75.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. and Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive*. 12(3), 17–29.
- Triandis, H. C. and Singelis, T.M. (1998). Training to Recognize Individual Differences in Collectivism and Individualism within Culture. *International Journal of Intercultural Relations*. 22(1), 35–47.
- Tung, R. L. (1993). Managing Cross-national and Intra-national Diversity. *Human Resource Management*. 32(4), 461–77.
- Zalezka, K. J. (1996). *Cross-cultural interaction between Polish and expatriate managers in subsidiaries of multinational organizations in Poland, paper presented at the Academy of International Business Conference, Birmingham*.