

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2008

Veronika Gašparíková

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE**

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: Dr. h. c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

**Interkultúrna komunikácia a budovanie tímov v zahraničnej
firme pôsojacej na slovenskom trhu
Diplomová práca**

Katedra marketingu

Vedúci katedry: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Vedúci práce: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

Veronika Gašparíková

Nitra 2008

SUMMARY

The phenomenon of internationalization and globalization has a big influence on economic life. Recent years have seen greater harmony between governments and international companies, though the business press still tends to highlight the controversies. The reason is that governments of many developing and newly industrialized countries have come to realize the benefits of investments by multinationals. For example: decreased unemployment, increased tax revenues, transfer of technology and the training to create a more highly skilled workforce.

The benefits of globalization and internationalization in all companies afford opportunities for creating intercultural work teams of people from different countries. The communication and cooperation between the people of different cultures is more difficult not only due to differences in language but also due to cultural differences. The successful management of an enterprise is directly related to the ability of its management to communicate to organizational members the mission and objectives of the enterprise. Communication among organizational members is essential for task accomplishment. Members have to communicate in order to receive and send information. To work in a team, to send a message, to give an order, to assist a coworker, to report a task accomplishment, to negotiate a business transaction, or to do any of myriad of other business activities in a typical day, we need to communicate.

The graduation theses have dealt with the topic of intercultural communication and teamwork in the foreign company situated on Slovak market as one of the subsidiary corporations of concern OSRAM. This global player has its headquarters in Munich and employs more than 41.000 people throughout the world. In the 2007 fiscal year (to the end of September) sales amounted to 4.7 billion euros. OSRAM is one of the two largest lighting manufacturers in the world and has 48 factories in 17 countries.

Our main aim was to review and look through present circumstances in a field of intercultural communication, cooperation and teamwork in the company OSRAM Slovakia, Inc. Consequently, the subject of our research is intercultural communication and teamwork. The object is company OSRAM Slovakia, Inc. Our object was divided into two targets:

- members of teams,
- team leaders, managers.

To accomplish defined aims we have used two types of questionnaires; one for members of teams and the other one dedicated for team leaders and managers. The data were evaluated and analyzed by non-parametric tests for nominal and ordinal data. The rate of association was measured by Pearson coefficient C as well as by Cramer coefficient V.

From questioned employees, 83% communicate on intercultural level; most of these are between the ages of 26 – 35 years. The most used language in the company OSRAM Slovakia, Inc. is German language. This one is topped-up by English (20%); French (17%) and Italian (11%) language. Cultural differences that are inseparable part of any intercultural cooperation are perceived by 71% of questioned people with experience in intercultural communication. It was found out through the χ^2 test that there was a difference between men and women in perceiving differences; women perceive cultural differences more. Employees also deal with possible conflicts those come up from different kinds of relationships on the workplace. The most popular style of solving these conflicts is style “WIN-WIN”. This way is claimed much more than the other styles by team leaders as well as by members of work teams. None of management uses style so called “LOSE-LOSE” to solve conflicts even their employees deal with this kind of style (2%).

Based on obtained data it was stated that 40% from questioned employees had been experienced work in interculturally combined team before. The sessions, delegation, feedback and special educational trainings are taken to increase productivity of employees in OSRAM Slovakia, Inc. Thinking the selection of employees, the most exploited method is interview; by team leaders with intercultural work experience (63%) as well as team leaders without this experience (62%). This form of selection is topped-up by other forms like personal tests. Company OSRAM Slovakia, Inc. also uses services of external personal companies or agencies (15%). The selection itself is closely associated with personal and occupational characteristics of candidates. Big significance is set on motivation for work, initiative, orientation on results, experience, education and language abilities. It was made a finding through the Friedman test that there was a difference in preference individual personal or occupational characteristics of employees. Even team leaders prefer more characteristics at least one of them is preferred much more than the other one. To be specific, “motivation for the work” as one of the most preferred personal characteristics plays more important role than “responsibility”. Taking into consideration occupational characteristics, this variety is between attributes “required specialization” and “experience with teamwork”.

Team members are satisfied with co-operation in teams; members with intercultural work experience (27%) as well as team leaders without this experience (58%). Employees positively evaluate appurtenances like clear definition of team goals, keeping the topic, participation on activity, possibility to express oneself. In comparison with data acquired from research through team members in other companies in Slovak republic, the questioned from other companies perceive more positively follow appurtenances of teamwork: opened discussing different opinions, free and lay-off atmosphere and specialized way of co-operation.

Only 20% of questioned team leaders in OSRAM Slovakia, Inc. aware all phases of team development. It was found out that there was a relation among the number of employees in one team and awareness of all of developing phases in team. The adequate number of members in one team is 5-7 people. In OSRAM Slovakia, Inc. is this number approximately 10 people.

Based on the results of the analyses performed in the graduation theses there were made following suggestions to the company OSRAM Slovakia, Inc.:

- organization so called intercultural trainings:
 - language-teaching,
 - informative training with orientation on culture,
 - intercultural “assimilation maker”,
 - actuating in interculturally heterogeneous team.
- decrease the count of members in one team.

All the suggestions previously mentioned should help in exploitation the potential of human resources in company OSRAM Slovakia, Inc., effective solving all the problems in a field of intercultural communication and co-operation.

Kľúčové slová: interkultúrna komunikácia, kultúrne rozdiely, konflikt, zamestnanci, tím, tímová spolupráca, vedúci tímu, členovia tímu

Key words: intercultural communication, cultural differences, conflict, employees, team, team co-operation, team leader, team members

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním diplomovej práce.

Nitra.....

.....
podpis autora DP

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pani prof. Ing. Ľudmile Nagyovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Nitra.....

.....
podpis autora DP

POUŽITÉ OZNAČENIE

a i.	a iné
a pod.	a podobne
a.s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
Inc.	anglické slovo - Incorporation (akciová spoločnosť)
m ²	meter štvorcový
mil. Sk	milión Slovenských korún
napr.	napríklad
resp.	respektíve
Sk	Slovenská koruna
t. j.	to jest
tzn.	to znamená

OBSAH

ÚVOD

1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	11
1.1 Proces globalizácie, priame zahraničné investície	11
1.1.1 Proces globalizácie	11
1.1.2 Prílev priamych zahraničných investícií	12
1.2 Komunikácia v medzinárodne činnom podniku	13
1.2.1 Charakteristika komunikácie	13
1.2.2 Verbálna komunikácia verzus neverbálna komunikácia	14
1.2.3 Interkultúrna komunikácia	14
1.3 Konflikty v komunikácii	15
1.3.1 Štýly riešenia konfliktov	17
1.4 Interkultúrna spolupráca a interkulturalita v podniku	18
1.5 Definícia tímu, tímovej práce a ich charakteristiky	19
1.5.1 Rozdiel medzi tímom a skupinou	21
1.5.2 Typy tímov	23
1.5.3 Vývinové fázy tímu	24
1.5.4 Tímové role	25
1.5.5 Činitele úspešnosti tímovej práce	27
1.5.6 Efektivita tímu	28
1.5.7 Výber členov tímu	29
2 CIEĽ PRÁCE	32
3 METODIKA PRÁCE	33
4 VLASTNÁ PRÁCA	36
4.1 Charakteristika podniku OSRAM Slovakia, a.s.	36
4.2 Predmet podnikania a výrobný sortiment	36
4.3 Zahraničná činnosť podniku OSRAM Slovakia, a.s.	37
4.3.1 Materská spoločnosť, obchodní partneri a odberatelia	37

4. 4 Hodnotenie interkultúrnej komunikácie a interkultúrnej spolupráce	
v podniku OSRAM Slovakia, a.s.	40
4. 4. 1 Interkultúrna komunikácia	40
4. 4. 1. 1 Interkultúrna komunikácia podľa jednotlivých vekových kategórií	41
4. 4. 1. 2 Miera využívania cudzích jazykov v rámci interkultúrnej komunikácie	42
4. 4. 2 Interkultúrne odlišnosti, konflikty a štýly riešenia konfliktov v podniku OSRAM Slovakia, a.s.	43
4. 4. 2. 1 Interkultúrne odlišnosti v podniku OSRAM Slovakia, a.s.	43
4. 4. 2. 2 Konflikty v podniku OSRAM Slovakia, a.s.	45
4. 5 Práca so zamestnancami, výber zamestnancov a tímová spolupráca	47
4. 5. 1 Práca so zamestnancami	47
4. 5. 2 Výber zamestnancov	49
4. 5. 3 Tímová spolupráca v podniku OSRAM Slovakia, a.s.	52
4. 6 Porovnanie tímovej spolupráce v podniku OSRAM a.s. s prieskumom v podnikoch na území Slovenskej republiky	56
4. 6. 1 Výber členov tímu	57
4. 6. 2 Spôsoby zvyšovania produktivity tímu	59
4. 6. 3 Spokojnosť s tímovou spoluprácou	60
4. 6. 4 Vývinové fázy tímu	62
5 ZÁVER A NÁVRHY NA VYUŽITIE POZNATKOV	64
5. 1 Organizovanie interkultúrnych tréningov	64
5. 2 Vytvorenie tímov s menším počtom členov	66
5. 3 Záver	67
6 POUŽITÁ LITERATÚRA	71
7 PRÍLOHY	74

ÚVOD

Podnikanie je v období posledných desaťročí významne poznamenané rastom cez národné hranice. Fenomén globalizácie a internacionalizácie hospodárskeho života sa dotýka takmer všetkých krajín, odvetví, ale aj veľkostných skupín podnikov. Denne sme informovaní o tom, že časť produkcie podniku bola presunutá do krajiny s nízkymi výrobnými nákladmi, že vznikajú strategické aliancie alebo sa presúva odbyt výrobkov do krajín s rastovým potenciálom. Podnik, v rámci presunu časti svojich činností cez hranice štátu, musí uskutočňovať rôzne rozhodnutia, týkajúce sa vstupu alebo pôsobenia na danom trhu, ale aj vnútorného usporiadania samotného podniku. Nositeľmi týchto rozhodnutí je ľudský faktor a ich správnosť je úzko spätá s úspešným postavením podniku na trhu.

V súčasnej progresívnej dobe sme svedkami toho, ako spoločnosti majú záujem rásť, rozvíjať sa a skvalitňovať svoje procesy. Vzhľadom na fakt, že ľudské zdroje sú kapitálom, na ktorom rastie a padá úspešnosť každej organizácie, sa tieto stávajú často diskutovanou problematikou. Spoločnosti investujú nemalé prostriedky do výberu zamestnancov, ale aj do práce so zamestnancami. Využívajú pritom vlastné zdroje alebo služby externých spoločností. Robia tak s cieľom naplniť zvyšujúce sa nároky podnikateľského prostredia, vytvoriť si náskok pred konkurenciou a úspešne sa presadiť na zahraničných trhoch.

Podniky, ktoré zaujmú kvalitatívny prístup vo vzťahu k svojim pracovníkom sú schopné spĺňať očakávania zákazníkov a teda prispôbujú svoju ponuku predstávám zákazníkov. Možno konštatovať, že zo strany manažmentu by bolo veľmi krátkozraké, keby k vlastným pracovníkom nepristupovali ako k jednej z hlavných konkurenčných výhod. Správne vedenie a motivovanie svojich zamestnancov môže byť sťažené interkultúrnymi rozdielmi, ktorými sa podniky v rámci zahraničnoobchodných vzťahov niekedy vyznačujú. Je však len a len na manažérovi ako sa s rozdielnym vnímaním okolností jednotlivých kultúr vysporiada. Správnou komunikáciou a spôsobom riešenia prípadných konfliktov môže manažér prispieť k rozvoju vlastných ľudských zdrojov a tým aj k rozvoju celého podniku.

Už v prvej polovici 20. storočia bol charakterizovaný dynamický vplyv skupiny na jednotlivca. Odvtedy sa táto téma rozvíjala nielen v psychológii, ale aj v manažmente. Dnes si už manažéri uvedomujú, že dve hlavy znamenajú viac než jedna, že $2 + 2$ je za určitých

podmienok 5 a možno i viac. To sú základné motívy pre uvedenie tímovej práce do praxe. Potreba tímovej práce vystupuje v poslednej dobe čoraz viac do popredia. V pracovných nárokoch zamestnávateľov sa často objavuje požiadavka na tímové schopnosti budúcich zamestnancov. Tímová práca sa nevyužíva len pri projektových prácach s jasne definovaným cieľom a pracovnými pozíciami, ale aj pri rôznych skupinových aktivitách, kde je vyžadovaná kooperácia viacerých ľudí. V konečnom dôsledku pri práci s ľudskými zdrojmi dôležitejšie než to, koho organizácia zamestnáva, je to, ako pracuje s týmito zdrojmi. Ako dokáže využiť ich potenciál, ako ich dokáže motivovať a stimulovať, aby boli spoľahlivým a dlhodobým prínosom pre spoločnosť. To je výzvou pre každého vedúceho, ktorý riadi svoj tím ľudí.

Predložená diplomová práca sa snaží konfrontovať teóriu a prax pri využívaní ľudských zdrojov organizovaných v tímoch, ktorých členmi sú členovia rozličných kultúr. Hľadá odpoveď na otázku, ako práve tímová práca môže dopomôcť k efektívnejšiemu využívaniu ľudských zdrojov v spoločnosti, ktorej jedným z cieľov je úspešné podnikanie na zahraničných trhoch.

1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1. 1 Proces globalizácie, priame zahraničné investície

1. 1. 1 Proces globalizácie

Podľa autorov **Šíbl – Šaková (2002)** ekonomická a obchodná globalizácia je procesom, v priebehu ktorého sa národné ekonomiky a trhy postupne otvárajú konkurencii, kapitálu, technológii a informáciám, hovorí M. Alloumi z Výskumného ústavu súčasného Maghrebu. Znamená aj všeobecné zavedenie pravidiel a zákonov trhu regulujúce ekonomiky. Vyplýva to z rozhodnutia veľkého počtu krajín stať sa súčasťou globálnej ekonomiky, aby sa mohli podieľať na prínosoch, ktoré táto ekonomika ponúka.

Na základe zovšeobecnenia poznatkov o doterajšom priebehu globalizačných procesov a hlavných prúdov ich odrazu v teórii možno identifikovať bázické oblasti, v ktorých sa formujú základné podmienky a prebiehajú procesy určujúce charakter globalizácie, ako aj charakter konkurencie a kritérií konkurencieschopnosti.

Prvú predstavujú prevratné zmeny spojené s technologickou a inovačnou revolúciou, kde sa vytvorili materiálne predpoklady prekonávania obmedzení času a priestoru a výrazného znižovania výrobných, dopravných a transakčných nákladov na celoplanetárne rozvíjanie ekonomických aktivít.

Druhá bázická oblasť, v úzkej interakcii s prvou, spočíva v dynamických metamorfózach čoraz hlbšieho a flexibilnejšieho štruktúrovania deľby práce, stierajúceho rozdiely medzi formami deľby práce v rámci štátnych celkov a medzi nimi vytvárajúceho novú – globálnu deľbu práce. **Workie a i. (2006)**

Vo všeobecnosti je globalizácia spájaná s ekonomickými aspektmi vývoja svetovej ekonomiky. V skutočnosti existuje ešte niekoľko ďalších fenoménov, ktoré sú priamo alebo nepriamo spojené s globalizáciou. Globalizácia má svoj ekonomický, politický, spoločenský, sociálny i psychologický rozmer, tvrdí **Staněk (1999)**.

Proces globalizácie dnes stojí na dvoch základných pilieroch, tvrdia **Baláž – Verček (2002)**. Prvým je liberalizácia medzinárodného obchodu, ktorá nespočíva iba v odstraňovaní prekážok brániacim cezhraničným tokom tovaru a služieb v rámci svetového hospodárstva, ale vzťahuje sa aj na migráciu pracovnej sily a finančné toky a investície so všetkými, nielen ekonomickými, ale i politickými a sociálnymi faktormi.

Druhým motorom napredovania procesu globalizácie je vedecko–technický pokrok premietnutý do vzniku nových technológií a ich využitia predovšetkým vo sfére medzinárodnej prepravy a znižovania transakčných nákladov.

Pri posudzovaní účinkov globalizácie treba vychádzať z troch skutočností, píše **Šíbl – Šaková (2002)**:

- dochádza k relatívnej erózii konvenčných a tradičných síl, najmä štátu a medzištátnych síl;
- zvyšuje sa sila sietí ako protiváhy, najmä globálnych podnikov a finančných trhov;
- vznikajú nové subjekty, ktoré pristupujú k formovaniu sietí a nemajú záujem zapojiť sa do boja s existujúcimi silami, pokiaľ ide o vytvorenie nových oblastí legitimacy.

1. 1. 2 Prílev priamych zahraničných investícií

Zahraničné investície sú súčasťou vývozu kapitálu. Vývoz kapitálu predstavuje podľa **Sršňovej – Füzyovej (2003)** vývoz investícií alebo peňažných prostriedkov do inej krajiny, v ktorej sa vytvorený kapitál zhodnotí a vlastník realizuje zisk vytvorený v zahraničí.

Workie a i. (2007) tvrdia, že hlavnými hybnými silami rastu priamych zahraničných investícií v poslednom období bola intenzívna vlna fúzií, akvizícií, najmä medzi firmami vo vyspelých trhových ekonomikách, zvýšenie tempa ekonomického rastu v mnohých krajinách a niektoré špecifické príležitosti v tranzitívnych a rozvojových ekonomikách.

Sršňová – Füzyová (2003) klasifikujú nasledovné motívy priamych zahraničných investícií:

- Externé motívy. Delia sa na:
 - nákladové – ovplyvňujú výšku nákladov firmy,
 - dopytové – majú vplyv na objem predaja firmy a patrí sem veľkosť zahraničného trhu, jeho rast a kúpny sila,

- motívy investičného charakteru – ak spotrebitelia uprednostňujú domáci výrobok pred zahraničným, firma si prostredníctvom priamej zahraničnej investície môže „kúpiť“ znaky domáceho subjektu, čím prekoná uvedenú bariéru.
- Interné motívy vychádzajú z charakteru, osobitostí, cieľov a zdrojov firmy a jej vzťahov k okoliu.

1. 2 Komunikácia v medzinárodne činnom podniku

1. 2. 1 Charakteristika komunikácie

Termín komunikácia je odvodený z latinského slova *communicare* a podľa encyklopedického slovníka vyjadruje styk, kontakt, dohodu, spojenie a prenos informácií. Do slovenčiny sa prekladá pomocou rôznych väzieb – deliť sa, mať niečo spoločné s tým, niekomu niečo dať, niekomu niečo dopriať, niekomu niečo udeliť, urobiť niekoho spolupodielnikom, niekomu niečo doručiť, odovzdať, poskytnúť, požičať a pod. **Nagyová (1999)**

Adairova (2004) definícia komunikácie je podobná. Autor uvádza, že samotné slovo komunikovať pochádza z latinského slovesa *communicare*: zdeliť, oznámiť, účastniť sa, zdieľať. To zase pravdepodobne pochádza z *communis*, pôvodného kalku anglického slova *common*.

Vybíral (2000) charakterizuje komunikáciu cez jej funkcie. Autor uvádza, že štyri základné funkcie komunikovania sú“

- **informovať** – predať správu, doplniť inú, dať na známosť, oznámiť, prehlásiť... (informatívna funkcia);
- **inštruovať** – naviesť, zasvetiť, naučiť, dať recept... (inštruktážna funkcia);
- **presvedčiť**, aby adresát (po)zmenil názor – získať niekoho na svoju stranu, zmanipulovať ovplyvniť... (persuazívna funkcia);
- **pobaviť** – rozveseliť druhého, rozveseliť seba, rozptýliť, „len tak“ sa porozprávať... (funkcia zábavná).

Podľa **Adlera (1998)** je komunikácia úzko spätá s pojmom komunikačná klíma. Autor tvrdí, že pojem komunikačná klíma poukazuje na sociálny tón vo vzťahu. Klíma nezahŕňa špecifické aktivity ako skôr to, čo ľudia navzájom k sebe cítia a ako spôsob, ktorým samotné aktivity prezentujú.

1. 2. 2 Verbálna komunikácia verzus neverbálna komunikácia

Pribuľa - Paľa (2006) rozlišujú dva základné spôsoby komunikácie:

- verbálna komunikácia;
- neverbálna komunikácia;

Neverbálnu komunikáciu môžeme rozdeliť na ďalšie dve skupiny:

- extralingvistické prostriedky komunikácie,
- paralingvistické prostriedky komunikácie.

Popri jazyku, ako prostriedku komunikácie, ľudia komunikujú aj neverbálne. Táto forma styku predstavuje účinný spôsob ako prejavovať pocity a emócie, ako dopĺňovať slovný prejav a ako zachádzať pri verbálnej komunikácii s časom.

Neverbálna komunikácia sa uskutočňuje celou radou spôsobov, akými sú o.i.: výraz tváre (úsmev, mračenie sa), pohyby rúk, držanie tela, využívanie priestoru, dotýkanie sa iných osôb, očný kontakt, vône a pachy, symbolika farieb, obliekanie vrátane doplnkov, účesy, používaná kozmetika, grafické symboly. **Šroněk (2000)**

Autor tiež tvrdí, že formy neverbálnej komunikácie sa líšia medzi kultúrami, v rámci širokých kultúrnych celkov a vo vnútri jednotlivých kultúr.

Světlik (2003) píše, že neverbálne chovanie môže byť úmyselné alebo neúmyselné. Zahrňuje gestikuláciu, pohľad, reč tela, dotyky, vzdialenosť a odstup od druhej osoby atď. Tieto sa líšia podľa jednotlivých kultúr.

1. 2. 3 Interkultúrna komunikácia

Interkultúrna komunikácia je proces, ktorý vzniká, keď si členovia dvoch alebo viacerých kultúr vymieňajú správy spôsobom, ktorý je ovplyvnený ich rozličným kultúrnym vnímaním a symbolovými systémami. **Adler (1998)**

Nagyová (1999) píše, že komunikácia je náročnejšia v podnikoch, kde sa stretávajú rozdielne národné kultúry. Komunikácia mimo rámec vlastnej kultúry vyžaduje, podľa Hofstede (1994) *Culture and Organizations*, nasledovné špeciálne znalosti:

- uvedomenie si rozdielnosti kultúr,
- získanie znalostí o inej kultúre,
- vlastné skúsenosti s aktívnou komunikáciou.

Základnou podmienkou úspechu je pochopenie. Ochotne vnímať rozdielnosti kultúr je podmienkou pre získanie objektívnych, nezaujatých poznatkov a znalostí o odlišných kultúrach. Podmienkou poznania nemusí byť len pochopenie, ale rešpekt k nim. Ak považujete svoju kultúru za dokonalejšiu, rozvinutejšiu a nadradenú ostatným kultúram a nedokážete si uvedomiť, že pre taký postoj neexistujú žiadne oprávnenia, potom je aj poznanie skreslené. Dokonalejšia môže byť technika a technológia, rozvinutejší a pesterjší spôsob života, ale nikdy nie kultúra.

Interkultúrna komunikácia je komunikáciou v podmienkach kultúrneho stretu, pri ktorom kultúrne rozdiely partnerov rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú rozhodujúce procesy, ako aj výsledok komunikačného diania. **Nový – Schroll-Machl (2005)**

Autori ďalej uvádzajú, že je možné pozorovať dôležité psychické následky interkultúrnej komunikácie na týchto procesoch:

- Uvedomenie si hraníc jazykovej kompetencie, rutinných záležitostí, zvyklostí, vzorov, hodnotenia a atribútu.
- Uvedomenie si diferenciácie a variability, ktorá sa prejavuje v cudzích spôsoboch zvládania komunikačných požiadaviek.
- Konfrontácia s neobvyklou a novou kategorizáciou u partnera z cudzej kultúry, ako napr. prvá konfrontácia s vlastnou národnosťou a kultúrnou identitou a jej hodnotením partnerom inej kultúry.
- Reflexia vyvolaná núteným zásahom do vlastných zvyklostí pri vnímaní, myslení a jednaní s partnermi z cudzej kultúry a v cudzej kultúre.

1.3 Konflikty v komunikácii

Nagyová (1999) tvrdí, že ak vznikne rozpor buď medzi požiadavkami sociálneho prostredia na správanie jednotlivca a jeho vnútornou tendenciou k určitému správaniu alebo

u jednotlivca samého medzi jeho rozličnými, najmä protichodnými spôsobmi správania vzniká *konfliktná situácia*. Jej podstatou je rozpor, nezhoda – *konflikt*.

Autorka ďalej rozdeľuje konflikty na *vonkajšie* (napr. nezhody ľudí rôznych názorov) a *vnútorné* (napr. boj motívov a dôvodov pri určitom rozhodovaní jedinca). Zdrojom konfliktu môžu byť:

- vonkajšie prekážky (nedostatok peňazí, nedostatok materiálu pri práci),
- vlastnosti iných ľudí (odlišné názory, rozdielna zodpovednosť spolupracovníkov),
- neprimerané požiadavky, úlohy a príkazy,
- nedostatočné telesné predpoklady (nešikovnosť, telesná slabosť),
- psychický stav,
- nedostatok skúseností alebo vedomostí,
- typ temperamentu,
- charakterové vlastnosti,
- skreslené sebavedomie,
- zvýšená náchylnosť na konflikty u niektorých ľudí.

Adler (1998) charakterizuje konflikt ako prirodzenú a neoddeliteľnú súčasť akéhokoľvek vzťahu. Pretože konfliktom sa nedá vyhnúť, výzvou je, ako efektívne s konfliktom vynaložiť tak, aby došlo skôr k upevneniu vzťahu, ako k jeho oslabeniu.

Reagovať na požiadavky, najmä svetového, znamená poznať potreby zákazníkov, včas sa prispôbovať ich želaniam a rýchlo, racionálne a výhodne ich uspokojovať, tvrdí **Nagyová (1999)**.

Zvyklosti, právne vedomie a morálne princípy sa v rozličných častiach sveta odlišujú. Dôvody môžu byť historické, národné, rasové, náboženské a iné. Dôležité je nielen spoznávať, ale predovšetkým chápať odchýlky od našich návykov a mravov. To znamená pochopiť predovšetkým historický vývoj národov v danej oblasti a všetky vplyvy, ktoré históriu utvárali. Správanie typické pre určitý národ alebo oblasť je súčasťou etnických kultúr. Kultúrne vzorce veľmi silne ovplyvňujú spôsob, ako na seba ľudia reagujú a ako spolu komunikujú. Deje sa to na obecnej úrovni a jednak toto ovplyvnenie má svoju špecifickú podobu.

Na obecnej úrovni určujú rámcové kultúrne vzorce témy, o ktorých sa v danej kultúre hovorí a o čom a nehovorí. Ak sa v interakcii stretávajú ľudia, ktorých kultúrne vzorce sú

odlišné, tak veľmi často dochádza k nedorozumeniam. Ľudia neprikladajú rovnakú váhu a význam správam, vnímajú odlišné signály, ktoré im druhá strana vysielala, nesprávne interpretujú vzájomné vzťahy a tým aj celkový obsah. K takýmto nedorozumeniam dochádza v rámci jednej kultúry, ale aj medzi kultúrami.

Konkrétne špecifické nedorozumenia vznikajú z toho, že ľudia považujú svoje kultúrne vzorce za obecné platné a prirodzené. Pri stretnutí s inou kultúrou, v ktorej dochádza ku konfrontácii s inak utváranými hodnotami, automaticky nastupuje reakcia, že sa jedná o niečo neprirodzené, smiešne a nedokonalé.

1.3.1 Štýly riešenia konfliktov

Adler (1998) charakterizuje nasledovné štýly riešenia konfliktných situácií:

- *Výhra – Prehra*. V tomto štýle riešenia konfliktu jedna osoba získava všetko na úkor druhej osoby, ktorá je tým pádom ukrátená.
- *Prehra – Prehra*. V danom štýle riešenia konfliktov ani jedna strana nie je spokojná s výsledkom. Keďže už samotný názov tohto prístupu je odradzujúci, je veľmi ťažké predstaviť si, že by niekto tento štýl riešenia mohol používať. Avšak štýl „prehra – prehra“ je bežne používaný k riešeniu prípadných konfliktov.
- *Kompromis*. Na rozdiel od predchádzajúceho typu, kompromis prináša obom stranám aspoň niečo z toho, čo chceli dosiahnuť. Ľudia zvyčajne siahnu po kompromise vtedy, keď sa zdá, že partiálna satisfakcia je to najlepšie, v čo môžu dúfať.
- *Výhra – Výhra*. Pri tomto štýle riešenia konfliktov je hlavným cieľom nájsť také východisko, ktoré uspokojuje potreby oboch strán.

Nagyová (1999) s týmto členením súhlasí a pridáva ďalšie dve formy riešenia konfliktných situácií:

- *Riešenie konfliktov bojom partnerov* - Boj sa môže prejavovať priamo – slovným súbojom, bezprostredne po konflikte, zatajovaním informácií, znemožňovaním pracovného výkonu a pod. Takýto útok končí porážkou jedného z partnerov.
- *Riešenie konfliktov útekem pred partnerom* - Konflikt je v tomto prípade riešený útekem v snahe vyhnúť sa partnerovi, ktorý spôsobil porážku. Ak nastane takáto

situácia vo vnútri pracovného tímu, jej následkom je v mnohých prípadoch odchod pracovníka z organizácie.

- *Riešenie konfliktov zmierením sa so situáciou* - Vlastné ubezpečenie „porazeného“, že nabudúce to už bude lepšie možno pokladať len za východisko z danej situácie. Prináša akúsi vnútornú satisfakciu, ktorá však nevedie k zblíženiu konfliktu zúčastnených strán ani k dobrej atmosfére v pracovnom kolektíve. Z uvedeného vyplýva, že všetky predchádzajúce konfliktné situácie boli riešené štýlom VÝHRA – PREHRA, ktorých podstatou je vedenie z pozície moci a vytvorenie obranného mechanizmu u podriadených. Zmeniť tento stav si vyžaduje veľa času a energie a niekedy sa môže stať, že vedúci sa ocitne v pozícii porazeného.

1. 4 Interkultúrna spolupráca a interkulturalita v podnikoch

Práve spolupráca je potrebná k úspešnému vyjednávaní, píše **Nagyová (1999)**. Za predpokladu, že ochota spolupracovať je na oboch stranách, je k úspešnému vyjednávaní medzi ľuďmi rôznych kultúr podstatná znalosť symbolických významov a poznanie kultúrnych hodnôt.

Horská – Ubrežiová (2001) uvádzajú, že v medzinárodnom manažmente sa uplatňujú viaceré typy multikultúrnosti. Manažérska prax rozlišuje dva základné typy multikultúrnosti:

- domáca multikultúra
- skupinová multikultúra

Podstata *domácej multikultúry* spočíva v tom, že firmy, ktoré podnikajú v krajine sa pri predaji svojich výrobkov a poskytovaní služieb stretávajú so zákazníkmi s odlišným kultúrnym zázemím.

Skupinová multikultúra sa podľa autoriek charakterizuje nasledovnými spoločnými skupinami znakov:

- *homogénna skupina* sa tvorí príslušníkmi kultúry, ktorí sa podieľajú na interpretácii a hodnotení výsledkov činnosti podobnými spôsobmi,

- „čistá skupina“ – všetci členovia tejto skupiny majú úplne rovnaké kultúrne zázemie,
- *bikultúrna skupina* – dvaja alebo viacerí členovia sú nositeľmi odlišných kultúr,
- *multikultúrna skupina* – pozostáva z jednotlivcov, ktorí pochádzajú z rozličných etnických skupín.

Podľa autoriek v medzinárodnom manažmente musia manažéri pochopiť, ktoré úrovne organizačnej kultúry môžu meniť, ale zároveň treba predpokladať, ako ich činnosť a myslenie môže organizačná kultúra ovplyvniť. Manažéri 21. storočia menia nielen seba, ale predovšetkým firmy prostredníctvom organizačnej kultúry.

S postupujúcou globalizáciou je ich hlavnou úlohou zvládnuť organizačnú kultúru vo firmách a korporáciách s odlišnými národnosťami. Úspešní medzinárodní manažéri a osobnosti odporúčajú apelovať na spoločné ľudské hodnoty a na ľudskú povahu.

1.5 Definícia tímu, tímovej práce a ich charakteristiky

Polonský (2002) charakterizuje tím ako malú formálnu (pracovnú) skupinu, ktorej členovia spĺňajú určité odborné i sociálne požiadavky, a ktorí v daných podmienkach spolupracujú pri plnení spoločných úloh. Autor medzi najčastejšie znaky tímu zaraďuje:

- členenie podľa funkcií v tíme (sociálnych rolí),
- spoločne stanovené ciele,
- intenzívne vzájomné vzťahy,
- výrazný kolektívny duch,
- silná súdržnosť medzi členmi tímu.

Tím je skupinou ľudí, ktorá pracuje spoločne na realizácii špecifických zámerov. Pôsobia tu viacerí členovia z rôznych odborov s rozdielnou mierou vedomostí, skúsenosti a schopností.

Tímová práca vytvára sociálne štruktúry a špecifické úlohy sa prenášajú na tých členov tímu, ktorí pre to majú predpoklady.

Postavenie jednotlivca je tu dané jeho reputáciou v rámci tímu a závisí na jeho príspevku k rozvoju a pôsobeniu tímu.

Spôsobilosť na funkciu je daná pravidlami, ktoré sú buď definované externe alebo interne. **Horská – Ubrežiová (2001)**

Huba a i. (2004) poukazujú na to, že potreba tímovej spolupráce vystupuje do popredia najmä v oblastiach procesov s vysokým stupňom neurčitosti, s častými, resp. nepretržitými zmenami, s orientáciou na uspokojovanie zákazníkov a s potrebou pružnej koordinácie činností a zdieľania vedomostí. Autor vníma podstatu tímovej práce v zosúladení osobných záujmov so záujmami tímu. Práca v tíme prispieva k zvýšeniu motivácie jednotlivcov, k efektívnejšiemu učeniu sa, k efektívnejšiemu riešeniu problémov, k rozvoju komunikačných schopností a tzv. „soft“ zručností. Príťažlivosť skupiny klesá, ak jednotlivec môže svoje ciele dosahovať inými spôsobmi, alebo ak tieto potreby jednotlivca už pominuli.

Armstrong (1999) definoval tím ako malú skupinu ľudí so vzájomne sa dopĺňujúcimi poznatkami, ktorí sú oddaní spoločnému účelu, pracovným cieľom a prístupom ku práci, za ktorú sú vzájomne zodpovední. Tímová práca predstavuje súbor hodnôt, ktoré povzbudzujú také správanie, ako je počúvanie a kooperatívna odozva na názory vyjadrované ostatnými, vyjadrovanie pochybností v prospech ostatných, kvality plnených úloh, poskytovanie pomoci tým, ktorí ju potrebujú, a uznávanie záujmov v prospech ostatných.

Autor poukazuje na niektoré z hlavných charakteristík tímu:

- tímy sú pre väčšinu organizácii základnou pracovnou jednotkou. Spájajú v sebe schopnosti, skúsenosti a pohľady niekoľkých ľudí,
- tímová práca sa uplatňuje v celej organizácii, a aj v jednotlivých tímoch,
- tímy sú vytvárané a dostáva sa im energie na základe významných a náročných pracovných úloh,
- tímy podávajú väčší výkon než jednotlivci pracujúci osamote predovšetkým vtedy, ak práca vyžaduje širší škálu zručností, úsudky, schopností.
- tímy sú pružné a reagujú na meniace sa udalosti a požiadavky. Môžu sa prispôbiť novým informáciám a úlohám rýchlejšie, presnejšie a efektívnejšie než jedinci chytení v sieti rozsiahlych podnikových väzieb,
- vysoko výkonné tímy investujú mnoho času a úsilia na skúmanie, formulovanie a prejednávanie zmyslu svojej existencie a svojich úloh, prevádzanému kolektívne a individuálne. Tieto tímy sú charakteristické hlbokou angažovanosťou na svojom raste a úspechu.

Bay (2000) tvrdí, že neexistuje žiadne jednoznačné vymedzenie pojmu tím. Napriek tomu je možné vymenovať niektoré znaky, ktoré sa znovu a znovu objavujú v najrôznejších definíciách. Spoločné znaky tímov:

Tím je malá pracovná skupina

- členená podľa funkcií,
- zo spoločne stanovenými cieľmi,
- s intenzívnymi vzájomnými vzťahmi,
- s výrazným kolektívnym duchom,
- so silnou súdržnosťou medzi členmi tímu.

1. 5. 1 Rozdiely medzi tímom a skupinou

Reťkovský (2005) vo svojej publikácii poukazuje na nasledovné rozdielnosti skupiny a tímu (Obrázok 1):

Obrázok 1 **Rozdiely medzi skupinou a tímom**

SKUPINA	TÍM
konformita je často dôležitejšia ako dosiahnutie dobrých výsledkov	Členovia vedia, že výsledok závisí od úsilia ich všetkých
skupina je čisto administratívny útvar	každý je expert vo svojej oblasti a učí v oblasti svojich kolegov
každý sa koncentruje na seba a prácu	Členovia sami dávajú svojej práci obsah
členovia plnia príkazy nadriadeného	medzi členmi panuje ovzdušie dôvery a pozitívnej konfrontácie
každý predpokladá u ostatných skryté súkromné motívy	Členovia poznajú prednosti kolegov a akceptujú ich zvláštnosti
členovia sú veľmi opatrní s tým, čo iným hovoria	všetci sa zúčastňujú na rozhodovaní o veciach tímu
úlohy a kompetencie jednotlivých členov niekedy kolidujú	prednosť má dosiahnutie cieľa a nie osobné výhody

Zdroj: REŤKOVSKÝ, Peter. 2004. Tréningový program: Team management [elektronická pošta].

V otázke definície tímu verzus skupina existujú tímy s rôznymi stupňami zrelosti. Tím je sám o sebe vždy nejaká skupina. Začína na počiatočnej úrovni a kam až počas vývoja

nakoniec dostane, závisí na jeho vnútornej dynamike, na podiely sebariadenia, ktorý je definovaný organizačnou formou. Autor ďalej píše, že najdôležitejším rozlišovacím znakom zostáva intenzita spojenia s celkom a pocit sunáležitosti, ktorý z toho vychádza. Je možné hovoriť o tímoch s menej výraznou či značnou sociálnou identitou, resp. atraktivitou. **Bay (2000).**

Horská - Ubrežiová (2001) definuje rozdiel medzi pracovnou skupinou a tímom:

Členovia skupiny:

- cítia, že sú zoskupení z administratívnych príčin, pracujú nezávisle, niekedy sa ich práca križi. Často môže dochádzať k boju o pozície a k protichodnému pôsobeniu členov skupiny,
- sami seba mávajú ako „prenajatú pracovnú silu“. Keďže sa len málo alebo vôbec nepodieľali na plánovaní cieľov skupiny, majú sklon venovať sa hlavne svojim osobným cieľom,
- prikazuje sa im, čo majú robiť, a nikto sa ich nepýta na ich návrhy alebo zlepšenia,
- nedôverujú motívom svojich kolegov, nevedia, kto má akú pozíciu,
- vo svojich prejavoch sú natoľko opatrní, že k skutočnému porozumeniu ani nemôže dôjsť. V predstieranej komunikácii sa môže neskúsený človek ľahko zamotať,
- hoci môžu dostať dobrý tréning, jeho využitiu v práci im môže zabrániť riadiaci pracovník alebo iný člen skupiny.

Členovia tímu:

- uvedomujú si svoju spolupatričnosť a chápu, že svoje osobné a skupinové ciele môžu najľahšie dosiahnuť vzájomnou podporou. Nestrácajú čas na boje o pozície alebo osobný prospech na úkor iných,
- so svojou prácou a s pracovnou skupinou sa stotožňujú, lebo sú oddaní cieľom, ktoré sami pomáhajú vytvoriť,
- k úspechu organizácie prispievajú každý svojim jedinečným talentom a poznatkami,
- pracujú v atmosfére dôvery, ktorá podnecuje na otvorené vyjadrovanie názorov, nápadov, nesúhlasu, či iných pocitov. Otázky sú vítané,
- využívajú otvorenú a poctivú komunikáciu, snažia sa navzájom pochopiť svoje stanoviská a názory,
- tím ich povzbudzuje, aby priamo na pracovisku rozvíjali to, čo vedia.

1. 5. 2 Typy tímov

Bay (2000) ako východziu charakteristiku pre štrukturalizáciu tímov používa:

- dobu existencie tímu - môže byť časovo obmedzená alebo neobmedzená,
- organizačnú identitu – tímy môžu byť súčasťou útvarovej organizácie, t. j. tím a organizácia sú identické, alebo môžu existovať vedľa formálnej organizácii.

Na základe uvedeného autor na obrázku 2 prezentuje nasledovnú maticu foriem tímov:

Obrázok 2 **Matica foriem tímov**

		Životnosť	
		Obmedzená	neobmedzená
Identický s formálnou organizáciou	Nie	čiastočne autonómne pracovné skupiny	krúžky kvality
		organické pracovné skupiny	
	Áno	projektové tímy dlhodobého charakteru	projektové tímy
			tímy "Task Force"
všetky ostatné zvláštne formy tímov			

Zdroj: BAY, Rolf H.. Účinné vedení týmu. Praha: Grada publishing, 2000. 152 s.

Polonský (2002) s týmto členením súhlasí a vysvetľuje ich znaky. *Tímy dlhodobého charakteru, identické s formálnou organizáciou*- ich orientácia je jednoznačne zameraná na dosiahnutie ekonomických cieľov formálnych organizácii, najmä na sústavné skvalitňovanie ich konkurenčné schopnosti. Výkonový potenciál takeého tímu je mobilizovaný v štyroch rovinách:

- vo flexibilitate v personálnom obsadzovaní pozícií (rotácia ľudí),
- v dôslednom využívaní vedomostí, schopností a zručností v nepretržitom procese zlepšovania,
- v zameraní tímovej činnosti na ich kvalitatívne parametre,
- v myslení a konaní príslušníkov tímu na stimulovanie kapacity a participácie všetkých členov na riešení problémov.

Tímy dlhodobého charakteru, ktoré nie sú identické s formálnou organizáciou- ich členovia sú vyčleňovaní z formálnej organizácie a plnia presne vymedzené ciele a úlohy. Obvykle fungujú na princípe samoorganizácie a samoriadenia, vo veľkej miere autonómne na čele

s povereným vedúcim tímu. Po splnení úloh sú ich členovia zaradovaní späť do formálnej štruktúry alebo sú poverovaní novými úlohami. *Časovo obmedzené tímy, ktoré sú súčasťou formálnej organizácie*- predstavujú homogénne pracovné skupiny, ktoré sa v dohodnutých časových intervaloch schádzajú, aby posúdili kvalitu vlastnej produkcie. *Časovo obmedzené tímy, ktoré nie sú súčasťou formálnej organizácie*- môžu sa skladať z členov rovnakých alebo rozdielnych hierarchií organizačnej štruktúry, z rozličných profesií a pracovného zamerania, pretože prvoradým cieľom je vyriešenie problému, pre ktorý vznikli.

1. 5. 3 Vývinové fázy tímu

Huba a i. (2004) píše, že je potrebný určitý čas, kým sa z jednotlivcov vytvorí funkčný tím. Kým sa skupina zmení na fungujúce produktívne teleso musí prejsť niekoľkými fázami vývoja. Autor definuje nasledovné fázy vývinu tímu:

- **forming** – prvé štádium formovania skupinovej štruktúry a dynamiky, štádium orientácie, utvárania sa. Jednotlivci spravidla vedia čo sa od nich očakáva, ale nevedia čo môžu očakávať jeden od druhého,
- **storming** – búrenie a nespokojnosť, konfrontácia očakávaní. Začínajú sa upevňovať neformálne vzťahy, môžu sa vytvárať podskupiny. V tejto etape sa fixujú pravidlá spolupráce, hovorí sa o kontrole a aj o sankciách za porušenie pravidiel. Táto fáza má viac emocionálny ako racionálny charakter,
- **norming** – normovanie, rozhodnutie, ujasnenie cieľa, táto fáza znamená návrat k cieľom a úlohám tímu. Po vyjasnení napätí sa objavuje nová chuť popasovať sa s problémami. Začínajú sa akceptovať pravidlá a normy, vyjasňuje sa kto bude v skupine ako fungovať pri plnení úloh, kto preberie akú funkciu a činnosť v skupine.
- **performing** - fáza produktivity, realizácie, kooperácie pri dosahovaní cieľa. Až v tejto etape sa skupina stáva funkčným účinným tímom. Vzťahy sú vyjasnené, vládne atmosféra vzájomnej úcty a uznania, členovia sú ochotní a flexibilní.
- **closing** – tím má obmedzenú životnosť. Tím sa prirodzene rozpadá, ak bol vytvorený len na jednu úlohu. Dobre sformovaný tím môže prijímať nové úlohy a riešiť ich účinnejšie ako zoskupenie, ktoré musí znova prejsť všetkými vývinovými fázami.

Základné fázy vývoja tímu: orientačná, konfrontačná a konfliktná, fáza konsenzu, kooperácie a kompromisu, fáza integrácie a rastu. **Polonský (2002)**

1. 5. 4 Tímové role

Huba a i. (2004) tvrdia, že podstatným znakom sociálnych skupín je vytvorenie sociálnych pozícií a rôl. Pozícia je súčtom funkcií, ktoré člen vykonáva. Takisto definuje, čo člen v skupine robí. Rola predstavuje očakávania ostatných o tom, aký by mal byť a ako by sa mal správať. Každému členovi skupiny prischne časom nejaká sociálna rola.

Existujú produkčné aj reprodukčné tímové role. Medzi klasické produkčné role patria vedúci skupiny a člen skupiny. Členovia môžu pri riešení úloh zaujímať odlišné pozície ako napríklad: inovátor (vynálezca), priekopník (vyhľadávač zdrojov a príležitostí), koordinátor (integrátor), formovač (macher), vyhodnocovač (analytik pozorovateľ), tímový pracovník (spoluhrač, stmelovač), realizátor, doťahovač, špecialista. Reprodukčné pozície a roly sú charakteristikami činností, ktoré budujú a udržujú súdržnosť skupiny a dobrú atmosféru v nej. Patria sem pozície ako: povzbudzovač spolupráce, harmonizátor, moderátor, komunikátor, oceňovač, strážca noriem. **Huba a i. (2004)**

Béreš (2007) pri identifikácii tímových rolí vychádza z typológie osobností (Obrázok 3):

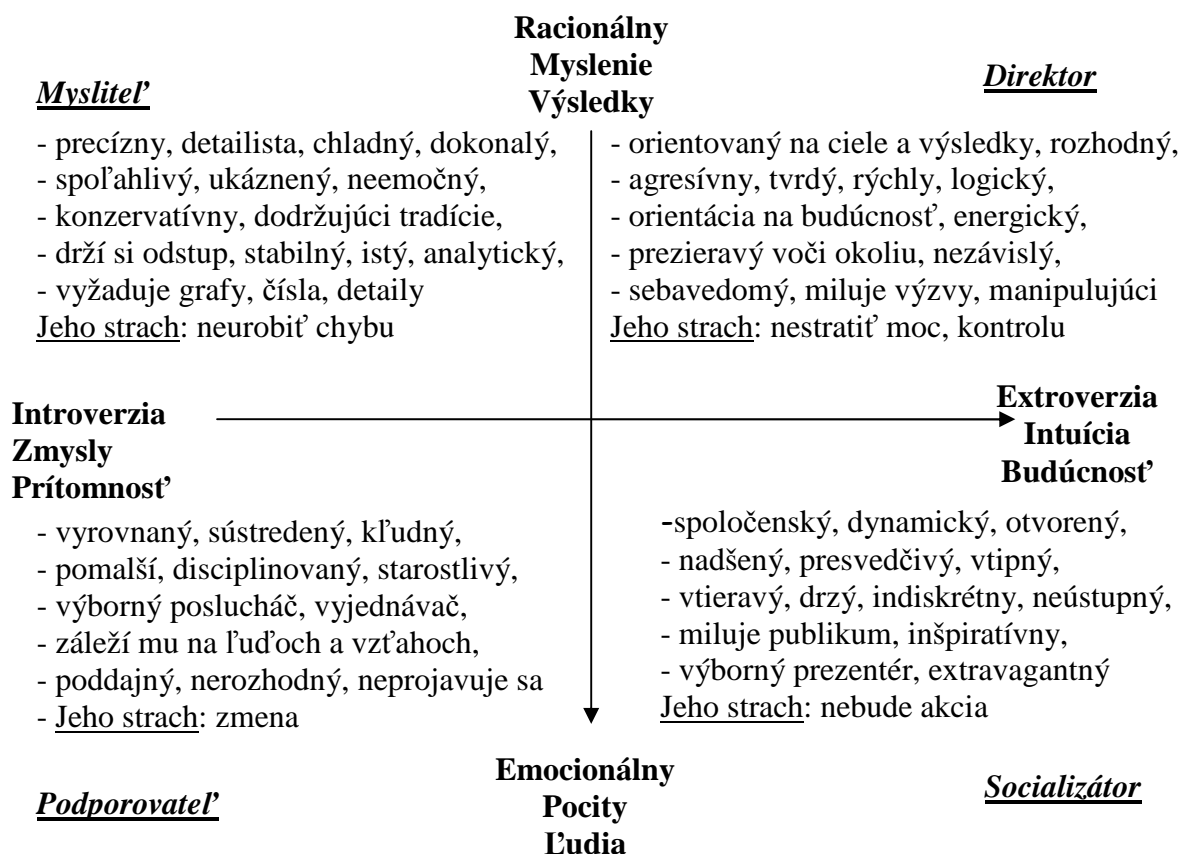
Obrázok 3 Typológia osobností

Melancholik	Cholerik
Má rád usporiadaný a jednoduchý život, Náchylný ku zmene nálad	Javí sa ako prirodzený vodca, je považovaný za tvrdého
Flegmatik	Sangvinik
Pozoruje z diaľky, má tendencie plniť prania ostatných	Spoločenský, optimistický, miluje zábavu

Zdroj: BÉREŠ, Marián. 2007. Typológia osobnosti [elektronická pošta].

Vzhľadom na uvedené rozlišuje na obrázku 4 štyri tímové role s nasledovnými charakteristikami:

Obrázok 4 Tímové role a ich charakteristiky



Zdroj: BÉREŠ, Marián. 2007. Typológia osobnosti [elektronická pošta].

Armstrong (1999) sa prikláňa k Belbinovým tímovým rolám (Príloha 1 Test Belbinových tímových rôl v anglickom jazyku):

1. Predseda – riadi spôsob, akým ide tím za svojimi cieľmi,
2. Tvarovači – špecifikujú spôsoby vynakladania úsilia tímu,
3. Rozprávači-realizátori – pretvárajú koncepcie a plány do praktických pracovných postupov,
4. Pestovatelia – špecifikujú nové nápady a stratégie so zvláštnou pozornosťou na hlavné problémy,
5. Hľadači zdrojov – vyhľadávajú a prinášajú informácie o nápadoch,
6. Monitorovači – hodnotitelia – analyzujú problémy a hodnotia nápady,
7. Tímoví pracovníci – podporujú členov v ich silných stránkach,
8. Zdokonalovatelia – dokončovatelia – zabezpečujú ochranu proti chybám a omylom

1. 5. 5 Činitele úspešnosti tímovej práce

Úspešnosť tímových činností je závislá na mnohých činiteľoch, ktoré je možné podmienené rozdeliť do troch veľkých skupín:

- a) rámcové organizačné podmienky,
- b) štruktúrne činitele,
- c) procesné činitele.

Medzi rámcové organizačné podmienky autor zaraďuje vymedzenie jednotlivých kompetencií, určenie pozície tímu v organizácii, ujasnenie princípov fungovania tímu, fungujúca logistika informácií, materiálna a motivačná podpora členov tímu. **Polonský (2002)**

Medzi štruktúrne činitele autor zaraďuje tímové ciele, vedenie tímu, integrovaný systém kontroly, rozdelenie pracovných úloh a rolí, vymedzenie rámcov pre rozhodovanie, zodpovedajúca kvalifikačná štruktúra, aby mohlo dôjsť k synergickému efektu v tímových činnostiach.

Medzi procesné činitele zaraďuje fungovanie informačného systému v tíme, stupeň otvorenosti pri riešení problémov a konfliktov v tíme, kvalita medziludských vzťahov a tímový duch, kvalita spätnej väzby, úroveň šandardizácie tímových činností, kontinuálne zlepšovanie tímovej práce.

Armstrong (1999) charakterizuje personálne riadenie zamerané na schopnosti (kompetencie) a tvrdí, že takéto riadenie má umožniť organizácii získať, riadiť, rozvíjať, odmeňovať ľudí, ktorí majú požadované schopnosti maximalizovať svoj príspevok k dosiahnutiu cieľov. Zjednodušene je možné kompetencie definovať ako správanie potrebné k dosiahnutiu žiaducich úrovní výkonu. Kompetencie v posledných rokoch ovládli personálne myslenie i prax. Kompetencia sa stala zjednocujúcim pojmom, ktorý ovplyvňuje a integruje personálne procesy v kľúčových oblastiach zaistenia ľudských zdrojov, ich rozvoja a odmeňovania. Autor definuje kompetenciu ako schopnosť človeka správať sa spôsobom zodpovedajúcim požiadavkám práce v parametroch daných prostredníctvom organizácie, a tak prinášať žiaduce výsledky. Zároveň navrhuje nasledovné skupiny kompetencií:

- riadenie cieľov a krokov,
- usmerňovanie podriadených,
- riadenie ľudských zdrojov,
- vedenie.

Armstrong (1999) takisto popisuje aj tímové vzdelávanie (team building), ktoré definuje ako štruktúrovaný pokus zlepšovať a rozvíjať efektivitu skupiny ľudí, ktorí spoločne pracujú. Vzdelávanie smerujúce k posilneniu vzťahov v tíme má za cieľ:

- zvýšiť povedomie o sociálnych procesoch, ktoré sa v tímoch odohrávajú,
- sformovať interaktívne alebo interpersonálne schopnosti, ktoré jedincom umožnia, aby efektívne fungovali ako členovia tímu,
- zvýšiť celkovú efektívnosť činnosti tímov v organizácii.

Ak má skupina fungovať ako tím, to znamená, má plniť produkčnú funkciu, riešiť projekty, vytvárať riešenia problémov, musí byť riadená. Riadenie tímu predpokladá cielený zásah už pri jeho vytváraní ale tiež jeho vedenie, to znamená formulovanie cieľov, priebežne rozhodovanie, udržiavanie reprodukčných činiteľov na úrovni podporujúcej výkonnosť tímu.

Huba a i. (2004)

Bay (2000) zastáva názor, že tímy môžu byť v dlhodobom horizonte úspešné len vtedy, ak sa im podarí zvládnuť určité základné procesy na kvalitatívne prijateľnej úrovni, bez závislosti na tej či onej organizačnej forme. Ak sa nepodarí tím riadiť, je potom tímová práca z hľadiska vecného a ekonomického ohrozená. Z hľadiska medziľudských vzťahov je potom tímová práca nemysliteľná .

1. 5. 6 Efektivita tímu

Efektívny tím je taký tím, v ktorom vedenie a metódy práce sú primerané požiadavkám úlohy. Štúdie Tavistock Institute zdôraznili význam oddanosti celoskupinovej úlohe a potrebe dať dohromady ľudí spôsobom, ktorý zabezpečuje, že budú zložená a vo vzájomnom pomere tak, ako to vyžaduje splnenie úlohy a vzájomná závislosť operácii nutných ku splneniu úlohy. V efektívnom tíme je účel jasný a jeho členovia cítia, že úloha je dôležitá pre nich aj pre organizáciu. Autor ďalej zastáva názor, že efektívne tímy potrebujú ľudí, ktorí napomáhajú v tíme tomu, aby sa niečo spravilo. Takisto potrebujú ľudí, ktorí sa starajú o sociálnu stránku práce v skupine. Členovia tímu orientovaní na úlohu sú najvplyvnejší, ale sociálne orientovaní sú najžiadanejší a najobľúbenejší. **Armstrong (1999)**

Huba a i. (2004) tvrdia, že efektívnosť tímu závisí aj od typu problému, ktorý rieši. Ak ani jeden člen skupiny nevie sám daný problém vyriešiť, treba ho rozdeliť na

subproblémy, ktoré už jednotliví členovia dokážu vyriešiť vzhľadom na ich heterogenitu. Pri riešení problémov, ktoré sa nedajú rozdeliť na subproblémy tak neumožňujú del'bu práce, musí problém vyriešiť jednotlivec. Vtedy sa efektívnosť skupiny zvyčajne rovná efektívnosti člena, ktorý problém vyriešil. Autor poukazuje na to, že pre skupinové rozhodovanie a riešenie problémov sú vhodnejšie menšie skupiny, v ktorých je približne 5-7 členov.

1. 5. 7 Výber členov tímu

Šibl (2002) charakterizuje personálny výber pracovníkov ako postup pri výbere na konkrétne pracovné miesta, pri ktorom sa v podstate zosúladujú záujmy podniku a pracovníka. Všeobecne uznávaný postup personálneho výberu pracovníka sa skladá z týchto krokov:

- analýza požiadaviek, ktoré kladie pracovné miesto. Touto analýzou vznikne tzv. požiadavkový profil pracovníka – určuje sa podľa odborných fyzických, psychických, sociálno-psychologických, prípadne ďalších špeciálnych kritérií.
- Nábor a získavanie širšieho okruhu kandidátov. Nábor sa môže orientovať buď na externých uchádzačov alebo na interných pracovníkov podniku.
- Analýza schopností uchádzačov, nazývaná aj skúška spôsobilosti. Tento krok personálneho výberu možno považovať za jeho ťažisko, lebo tu sa zosúladujú požiadavky, profil a záujem uchádzačov, resp. ich schopnosti.
- Rozhodnutie o výbere. Je to záverečný krok personálneho výberu. Nasleduje prijatie pracovníka buď na skúšobný alebo neobmedzený čas.

V medzinárodne činnom podniku sa v dôsledku rotácie pracovníkov stretávame s problémom obsadzovania pracovných miest pre zahraničné aktivity, tvrdia **Sršňová - Füzyová (2003)**. V podstate sú k dispozícii dve možnosti – interné a externé obsadzovanie pracovných miest. Pri internom obsadzovaní pracovných miest sa dopyt uspokojuje z vnútra podniku. Výhodami sú najmä využívanie skúseností špecifických pre podnik, lepšie možnosti hodnotenia pracovníkov, ale i zníženie rizika a chýb pri obsadzovaní pracovných miest.

Externé obsadzovanie pracovných miest existuje v dôsledku existencie interných pracovníkov, ktorí nezodpovedajú profilu požiadaviek v zahraničí. Externé obsadzovanie pracovných miest, prináša však nasledovné problémy:

- rovnaká alebo podobná „formálna“ kvalifikácia nie sú porovnateľné,
- v zahraničí môže chýbať požadovaná kvalifikácia,

- očakávania pracovníkov sú podmienené rozličným národným a sociálnym kultúrnym „pozadím“,
- praktiky obsadzovania pracovných síl sa líšia od krajiny ku krajine.

Huba a i. (2004) zastávajú názor, že pracovné tímy môžu vzniknúť dvojakým spôsobom. Buď je skupina zložená z úplne nových ľudí, ktorí boli cielene vybraní vzhľadom na daný problém alebo úlohu, alebo druhá možnosť je taká, že skupinu budú tvoriť ľudia, ktorí sa už poznajú a majú skúsenosť so spoluprácou. Na výber člena pracovnej skupiny sa spravidla uplatňujú tri kritéria:

- kvalifikácia, odborné vedomosti a profesijná zdatnosť,
- osobnostné charakteristiky,
- predpoklad pre skupinovú prácu.

Armstrong (1999) píše, že efektívnosť organizácie je však vo veľkej miere závislá na kvalite ľudí v organizácii a na tom, ako dobre sú riadení. Často sa argumentuje, že „ľudia spôsobujú rozdiely“. Institute of Personnel and Development (1993) tvrdí, že úspešnosť organizácie závisí na spôsoboch riadenia ľudí, ktoré stimulujú a usmerňujú:

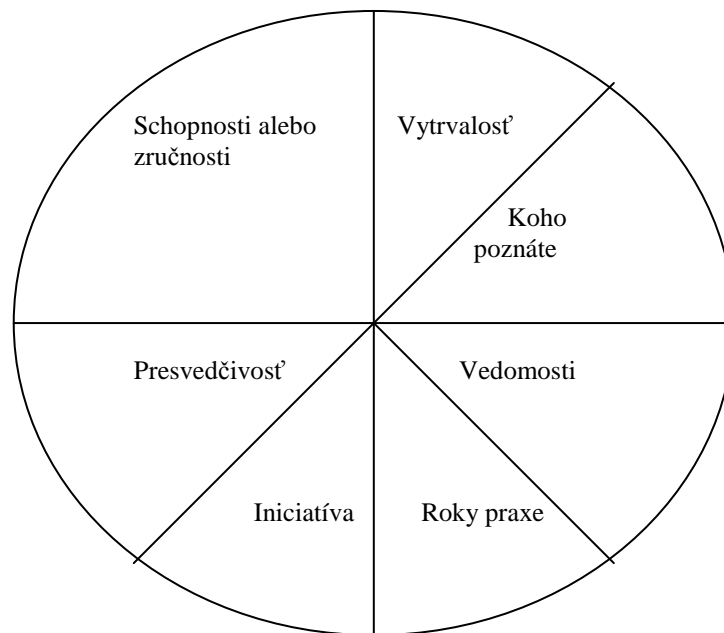
- | | |
|---------------|-------------------------|
| ➤ iniciatívu, | ➤ adaptabilitu, |
| ➤ tvorivosť, | ➤ orientáciu na podnik, |
| ➤ motiváciu, | ➤ zodpovednosť, |
| ➤ rozvahu, | ➤ ochotu spolupracovať. |
| ➤ schopnosti. | |

Nagyová (1999) k najpoužívanejším metódam výberu pracovníkov radí:

- dotazník,
- testy pracovnej spôsobilosti – testy inteligencie, schopností, znalostí, osobností, skupinové metódy, diagnosticko-výcvikový program (assessment center), grafológia, polygraf,
- pohovor/interview,
- lekárske vyšetrenie.

Bolles (2004) vo svojej publikácii uvádza, že takmer všetci zamestnávateľia hodnotia uchádzačov podľa nasledujúcich siedmich kritérií (Obrázok 5):

Obrázok 5 **Kritéria hodnotenia uchádzačov o zamestnanie**



Zdroj: BOLLES, Richard N., Ako si nájsť dobrý džob doma i v zahraničí.

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom predloženej diplomovej práce je preskúmať využitie interkultúrnej komunikácie a tímovej práce v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a na základe zistení navrhnúť vhodnú formu zvyšovania produktivity ľudských zdrojov v podniku. Predmetom skúmania je interkultúrna komunikácia a tímová spolupráca. Objektom je podnikateľský subjekt – OSRAM Slovakia, a.s., ktorý prišiel na slovenský trh s cieľom úspešného etablovania sa a ktorý prichádza do styku s tímovou prácou na rôznych úrovniach. V danom podniku dochádza k vytváraniu tímov, zložených z rozličných národnostných kultúr. Vzhľadom na hlavný cieľ práce je potrebné poukázať na zámer, ktorým bolo uplatnenie komplexného pohľadu na kvalitu využitia tímovej práce. Preto bol objekt výskumu rozdelený do dvoch cieľových skupín:

- vedúci pracovných tímov,
- členovia pracovných tímov.

Realizácia hlavného cieľa si vyžiadala splnenie jednotlivých parciálnych cieľov v teoretickej a praktickej rovine.

V teoretickej rovine

- charakterizovať interkultúrnú komunikáciu, interkultúrnú spoluprácu, konflikty a štýly ich riešenia
- charakterizovať tím a tímovú prácu,
- identifikovať činitele pôsobiace na efektívne využitie tímovej práce,
- identifikovať postavenie jednotlivca v tíme.

V praktickej rovine

- nájsť najvhodnejší spôsob ako prakticky zanalyzovať využitie tímovej práce,
- vybrať vhodné kvantitatívne metódy vyhodnotenia výskumu,
- vybrať podnik a jednotlivcov, ktorí sú objektom skúmania,
- realizovať a vyhodnotiť výskum.

3 METODIKA PRÁCE

Za účelom splnenia stanoveného cieľa bol použitý nasledovný metodický postup.

Pred spracovaním diplomovej práce bola významná pozornosť venovaná štúdiu dostupnej literatúry od domácich i zahraničných autorov zaoberajúcich sa danou problematikou. Na základe získania potrebnej literatúry a po zostavení dotazníkov bolo možné bližšie skúmať tému interkultúrnej komunikácie a tímovej práce.

Diplomová práca na tému „*Interkultúrna komunikácia a budovanie tímov v zahraničnej firme pôsobiacej na slovenskom trhu*“ bola vypracovaná z verejne dostupných informácií o podniku a z údajov získaných z vlastných výpočtov a zistení na základe dvoch typov dotazníkov.

Predmetom skúmania pri prvom dotazníku (Príloha 2) boli zamestnanci, ktorí majú skúsenosti s tímovou prácou a súčasťou náplne ich práce je i komunikácia na interkulturálnej úrovni. Cieľom bolo zistiť, aký je ich pohľad na fungovanie spolupráce v tíme.

Druhou cieľovou skupinou, pre ktorú bol určený dotazník (Príloha 3), boli vedúci tímu, resp. manažéri. Tento dotazník bol zameraný na analýzu vnímania jednotlivých náležitostí súvisiacich s interkultúrnou komunikáciou, kľúčové osobnostné a profesné charakteristiky ovplyvňujúce výber kandidáta do pracovného tímu, ako aj na využívané nástroje zvyšovania tímovej produktivity. Zámerom bolo tiež zistiť, ktoré z vývojových fáz tímu si vedúci tímov uvedomujú.

Údaje získané z podniku OSRAM Slovakia, a.s. boli následne porovnávané s údajmi z rozličných podnikov, získaných prieskumom tímovej práce na území Slovenskej republiky taktiež dotazníkovou formou prieskumu (Príloha 4, Príloha 5).

Pri spracovaní podkladových údajov a ich vyhodnocovaní boli použité nasledovné metódy:

- Pri spracovaní a hodnotení podkladových údajov boli využité metódy analýzy,
- pri formulovaní prínosu v práci poslúžila metóda dedukcie a syntézy,
- pri spracovaní podkladových údajov získaných z dotazníkov boli použité nasledujúce štatistické metódy:

- na výpočet veľkosti výberového súboru v podniku OSRAM Slovakia, a.s. bol použitý vzorec

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{u_{1-\alpha/2}^2 * \pi * (1-\pi)} + \frac{1}{N}} ;$$

kde: n = rozsah výberového súboru,

Δ^2 = chyba odhadu,

$u_{1-\alpha/2}^2$ = tabuľková hodnota,

π = variabilita,

N = rozsah základného súboru.

- na analýzu nominálnych údajov pri dvoch a viacerých nezávislých súboroch bol použitý χ^2 test štvorcovej kontingencie založený na porovnávaní empirických a teoretických početností

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \frac{(E_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}} ; \text{ kde } \chi^2 = \text{testovacia charakteristika,}$$

E_{ij} = empirické početnosti,

T_{ij} = teoretické početnosti.

Výsledná testovacia charakteristika bola porovnávaná s tabuľkovou hodnotou

$\chi^2 \{ \alpha ; (r-1)*(k-1) \}$; kde r = počet riadkov,

k = počet stĺpcov.

- pre spracovanie ordinálnych údajov pri viac ako dvoch závislých výberových súboroch bol použitý Friedmanov test. Vzorec pre výpočet testovacej charakteristiky F :

$$F = \left(\frac{12}{n * k * (k+1)} * \sum_{j=1}^k R_j^2 \right) - 3 * (n * (k+1))$$

Korekcia testovacej charakteristiky Friedmanovho testu F^* :

$$F^* = \frac{12 * \sum_{j=1}^k (R_j - n * R..) ^2}{n * k * (k+1) - \frac{1}{k-1} * \sum_{i=1}^n \left[\left(\sum_{j=1}^k t_{ij}^3 \right) - k \right]} ; \text{ kde}$$

$$R_{..} = \frac{k+1}{2} = \text{celkové priemerné poradie,}$$

g_i = počet skupín v riadku, v ktorom sa nachádzajú zhodné údaje,

t_{ij} = početnosť v týchto skupinách,

n = počet pozorovaní,

k = počet závislých súborov,

R_j = celkové poradie.

Testovacia charakteristika bola porovnávaná s tabuľkovou hodnotou $\chi^2(\alpha; k-1)$;

➤ na meranie asociácií v nominálnej škále bol použitý Pearsonov koeficient C

$$C = \sqrt{\frac{\Phi^2}{1+\Phi^2}} ; \quad \Phi^2 = \frac{\chi^2}{n} ; \text{ kde } \Phi^2 = \text{priemerná štvorcová kontingencia}$$

a taktiež Cramerov koeficient V

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * h}} ; \text{ kde } n = \text{celkový počet hodnôt,}$$

$h = \text{minimum z čísel } r-1 \text{ a } k-1 ; r = \text{počet riadkov,}$

$k = \text{počet stĺpcov.}$

- pri údajoch premenených do grafickej podoby bol využitý štatistický program Excel.

Časový horizont sledovania a spracovania údajov spadá do obdobia od začiatku januára 2007 do apríla 2008.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

4.1 Charakteristika podniku OSRAM Slovakia, a.s.

¹Podnik OSRAM Slovakia, a.s. je jednou z dcérskych spoločností koncernu OSRAM. Je prvým výrobným podnikom svojho druhu v oblasti stredovýchodnej Európy. Spoločnosť vznikla prevzatím firmy TESLA Nové Zámky, a.s. 1.10. 1995 a od tej doby pôsobí v tomto regióne.

Obchodný názov: OSRAM Slovakia, a.s.

Komárňanská cesta 7

940 93 Nové Zámky

Slovensko

Ide o výrobný závod, ktorý je v rámci organizačnej štruktúry rozčlenený na niekoľko útvarov – oddelení. Patrí sem napríklad závod na výrobu strojov, mechanických zariadení alebo závod určený na produkciu náhradných dielcov.

Od doby existencie slovenskej dcérskej spoločnosti, ktorá vystupuje pod obchodným názvom **OSRAM Slovakia, a.s.** je najväčším výrobným závodom svojho druhu na Slovensku a od začiatku svojej existencie vynaložil veľké investičné prostriedky na obnovu budov, rekonštrukciu a rozšírenie výrobných základne. Nemalé prostriedky boli vynaložené i do sociálnej sféry – napr. rekonštrukcia jedálne, zdravotná starostlivosť o zamestnancov, vzdelávacie a sociálne programy, usporiadanie rôznych zamestnaneckých akcií a pod. Nová výrobná hala, ktorej základný kameň bol položený v apríli 2000 a výstavba dokončená v decembri toho istého roka, si vyžiadala ďalšie investície vo výške 100 mil. Sk. V novej výrobnéj hale na rozlohe 4200 m² je koncentrovaná výroba autožiaroviek.

4.2 Predmet podnikania a výrobný sortiment

²Činnosť, ktorou sa podnik OSRAM Slovakia, a.s. zaoberá od roku 1994 je vývoj, výroba, montáž a oprava elektrických zdrojov svetla, žiarenia a svietidiel. Ďalej vývoj, výroba, montáž, oprava výrobkov, strojov a prístrojov vákovej techniky, meracej a elektronickej meracej techniky. Podnik sa zaoberá tiež výrobou tepelnej energie. Medzi

¹ OSRAM Slovakia, a.s. <http://www.osram.sk>

² OSRAM Slovakia, a.s. <http://www.or.sk>

d'alsie činnosti, ktoré vykonáva, patria konštrukčné činnosti, či už ide o mechanické práce alebo práce súvisiace so samotnou konštrukciou elektrických zariadení. Taktiež sem patrí aj ponuka montérskych služieb.

Spoločnosť kladie tiež dôraz na výchovu vlastných zamestnancov, preto medzi ďalšie činnosti predmetu podnikania patrí aj príprava mládeže na robotnícke povolanie v stanovených učebných odboroch, vzdelávanie a príprava pracovníkov pre zabezpečenie predmetu podnikania.

Od roku 1996 podnik OSRAM Slovakia, a.s. rozšíril svoju činnosť o výskum trhu a verejnej mienky, ako aj o činnosť ekonomických, organizačných a účtovných poradcov.

V roku 2004 spoločnosť začala s vedením personálnej, mzdovej a colnej agendy a taktiež s logistikou prepravy a expedíciou tovarov. Nákup a predaj tovarov v rozsahu voľnej živnosti určených konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo určených na ich predaj ďalším podnikateľom (veľkoobchod) patrí od roku 2004 tiež medzi činnosti predmetu podnikania tejto spoločnosti.

Prioritou činnosti výrobného závodu v Nových Zámkoch je výroba svetelných zdrojov. Súčasný výrobný program tvoria žiarovky pre motorové vozidlá, žiarovky pre všeobecné použitie, špeciálne svetelné zdroje, trpasličie žiarovky a vysokotlakové ortuťové výbojky. Nemenej dôležitým okruhom je obchodná činnosť zameraná hlavne na export, a taktiež na tuzemský trh. Na Slovensko prišiel podnik OSRAM s cieľom etablovať sa na tomto trhu a vytvoriť jednu zo svojich výrobných základní. Spotrebiteľom ponúka kompletný výrobný sortiment značky OSRAM tzn., že okrem vlastnej produkcie ponúka i výrobky ostatných dcérskych spoločností – žiarovky, halogénové žiarovky, lineárne žiarivky, kompaktné žiarivky, výbojky, svetelné zdroje pre foto-optiku, autožiarovky, špeciálne svetelené zdroje, elektronické predradníky a rôzny iný doplnkový sortiment, ktorý zabezpečuje dovozom a všetky ponúkané produkty sú v tradičnej OSRAM kvalite.

4. 3. Zahraničná činnosť podniku OSRAM Slovakia, a.s.

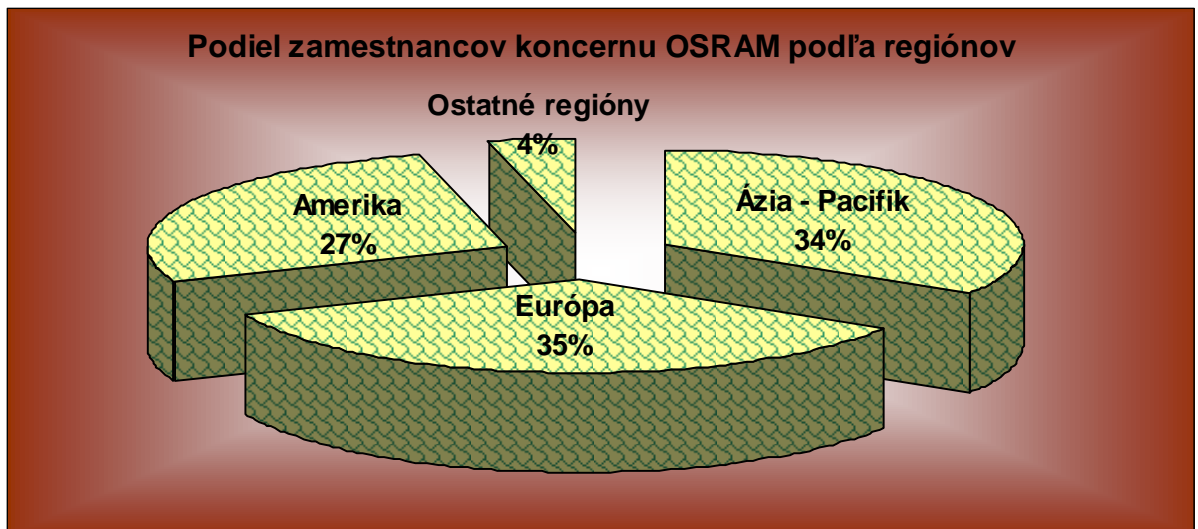
4. 3. 1. Materská spoločnosť, obchodný partneri a odberatelia

³Materská spoločnosť OSRAM so sídlom v Mníchove vznikla v roku 1906. Celosvetovo známy názov bol vytvorený z pomenovaní dvoch materiálov potrebných na

³ Company Profile <http://www.osram.com>

výrobu – *Osmium* a *Wolfram*. Od tejto doby prešiel podnik rôznymi zmenami a dnes sa pýši 41 222 zamestnancami, ktorí pracujú v približne 48 pobočkách v 17 krajinách po celom svete. Počet zamestnancov sa za obdobie posledných piatich rokov zvýšil o 5 659 zamestnancov (Graf 2). V roku 2003 bolo v podnikoch zaoberajúcich sa produkciou výrobkov súvisiacich so svetlom zamestnaných 35 563 ľudí.

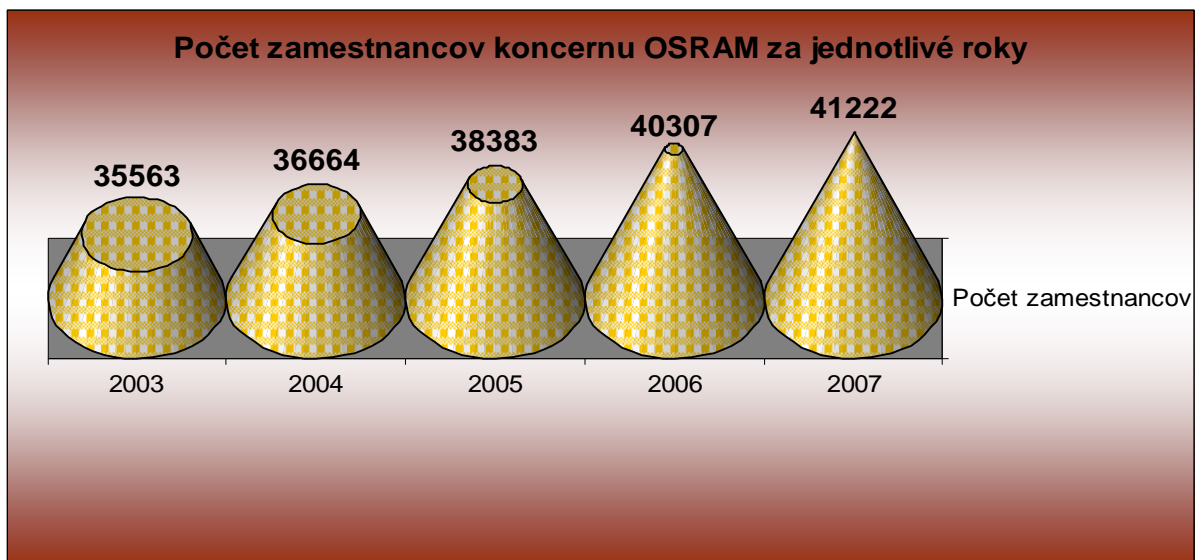
Graf 1 Podiel zamestnancov koncernu OSRAM podľa regiónov



Zdroj: OSRAM profile. <http://www.osram.com>

V minulom roku sa tento počet vyšplhal na 41 222 zamestnancov. Z pohľadu regiónov je najväčším zamestnávateľom Európa, ktorá zastrešuje 35% celkového počtu zamestnancov. Za Európou nasleduje Ázia a Pacifik s rozdielom jedného percentuálneho bodu (Graf 1).

Graf 2 Počet zamestnancov koncernu OSRAM za jednotlivé roky



Zdroj: OSRAM profile. <http://www.osram.com>

Podnik OSRAM Slovakia, a.s. je exportne orientovaná spoločnosť, ktorá svoje produkty prostredníctvom rôznych distribučných kanálov vysiela do celého sveta. Svojim klientom dokáže zaručiť všetky výrobky značky OSRAM i keď ich sama neprodukuje. Medzi dcérskymi spoločnosťami prebieha neustála komunikácia. Existuje tu tok hotových výrobkov alebo len ich súčastí, všetko podľa potrieb zákazníkov.

Obchodnými partnermi a odberateľmi sú v prvom rade všetky dcérske spoločnosti koncernu OSRAM. V prípade, že jedna zo spoločností nemá dostatočné kapacity, neadekvátne prístroje, súčastky alebo zhotovenie samotnej objednávky je nákladovo výhodnejšie v inej spoločnosti OSRAM, daná zákazka prechádza do tohto podniku. Tieto dcérske spoločnosti sú rozmiestnené po celom svete.

Tabuľka 1 Prehľad dcérskych spoločností koncernu OSRAM podľa regiónov

Európa	Belgicko	Severná Amerika	Mexiko	
	Česká Republika		Sylvánia Severná Amerika	
	Dánsko	Južná Amerika	Argentína	
	Fínsko		Brazília	
	Francúzsko		Chile	
	Grécko		Ekvádor	
	Holandsko		Južná Afrika	
	Chorvátsko	Stredný a Blízky Východ	Irán	
	Juhoslávia		Stredný Východ	
	Maďarsko	Ázia	Čína	
	Nemecko		Hongkong	
	Nórsko		India	
	Poľsko		Indonézia	
	Portugalsko		Japonsko	
	Rakúsko		Kórea	
	Rumunsko		Malajzia	
	Slovenská Republika		Taiwan	
	Slovinsko		Austrália	Austrália
	Španielsko			
	Švajčiarsko			
	Švédsko			
	Taliansko			
	Turecko			
	Veľká Británia			

Zdroj: COMPANY profile. <http://www.osram.com>

4. 4 Hodnotenie interkultúrnej komunikácie a tímovej spolupráce v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Na zhodnotenie interkultúrnej komunikácie a tímovej spolupráce v podniku boli použité údaje získané z dvoch typov dotazníkov (Príloha 2 a Príloha 3). Veľkosť výberového súboru bola 100 respondentov, z toho 90 opýtaných bolo zaradených do kategórie „členovia tímu“ a 10 do kategórie „vedúci tímu a manažéri“.

Výpočet rozsahu výberového súboru:

$$n = \frac{1}{\frac{\Delta^2}{u^2_{1-\alpha/2} * \pi * (1-\pi)} + \frac{1}{N}}$$

Na základe rozsahu základného súboru $N = 2000$ zamestnancov, odhadnutého podielu $\pi = 0,1$ (spokojnosť s tímovou spoluprácou $q = 0,9$), s presnosťou $\Delta = 0,06$ a spoľahlivosťou 95% bol určený rozsah výberového súboru. Veľkosť výberového súboru je 91,64 respondentov.

4. 4. 1 Interkultúrna komunikácia

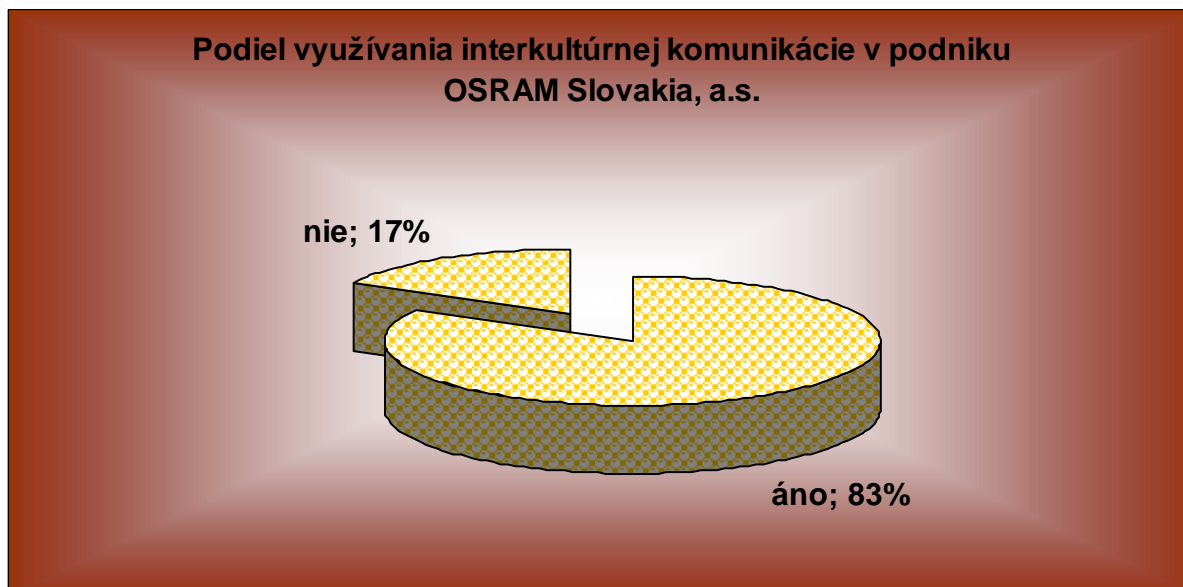
⁴Kultúrne rozdiely, ktoré vytvárajú odlišné pozadie skúseností, robia komunikáciu v rámci kultúr veľmi zložitou. Manažéri medzinárodne činných podnikov potrebujú rozumieť vplyvu kultúrnych diferencií na komunikáciu.

Spoločnosť OSRAM Slovakia, a.s., ktorá je v neustálom kontakte s ďalšími dcérskymi spoločnosťami, ako aj so svojou materskou spoločnosťou, sa nemôže vyhnúť konfrontácii na interkultúrnej úrovni. Ku komunikácii medzi rozličnými kultúrami dochádza v písomnej i hovorovej forme a je uplatňovaná voči spolupracovníkom, zákazníkom a členom vedenia.

Graf 3 prezentuje podiel využívania interkultúrnej komunikácie v podniku OSRAM Slovakia, a.s. Z opýtaných sa 83% respondentov pri vykonávaní náplne svojej práce stretáva s komunikáciou v rámci rozličných kultúr.

⁴ KAMAL, Fatehi. 1996. A Cross-Cultural and Functional Perspectiv.

Graf 3 Podiel využívania interkultúrnej komunikácie v podniku OSRAM Slovakia, a.s.



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

4. 4. 1. 1 Interkultúrna komunikácia podľa jednotlivých vekových kategórií

Podiel využívania tímovej spolupráce bol analyzovaný aj podľa jednotlivých vekových kategórií a to na základe výsledkov χ^2 testu štvorcovej kontingencie.

H_0 : Využívanie interkultúrnej komunikácie je rovnaké u všetkých vekových kategórií.

H_1 : Medzi jednotlivými vekovými kategóriami existuje štatisticky významný rozdiel vo využívaní interkultúrnej komunikácie.

Tabuľka 2 Výsledok testovania využívania interkultúrnej komunikácie podľa vekovej kategórie respondentov

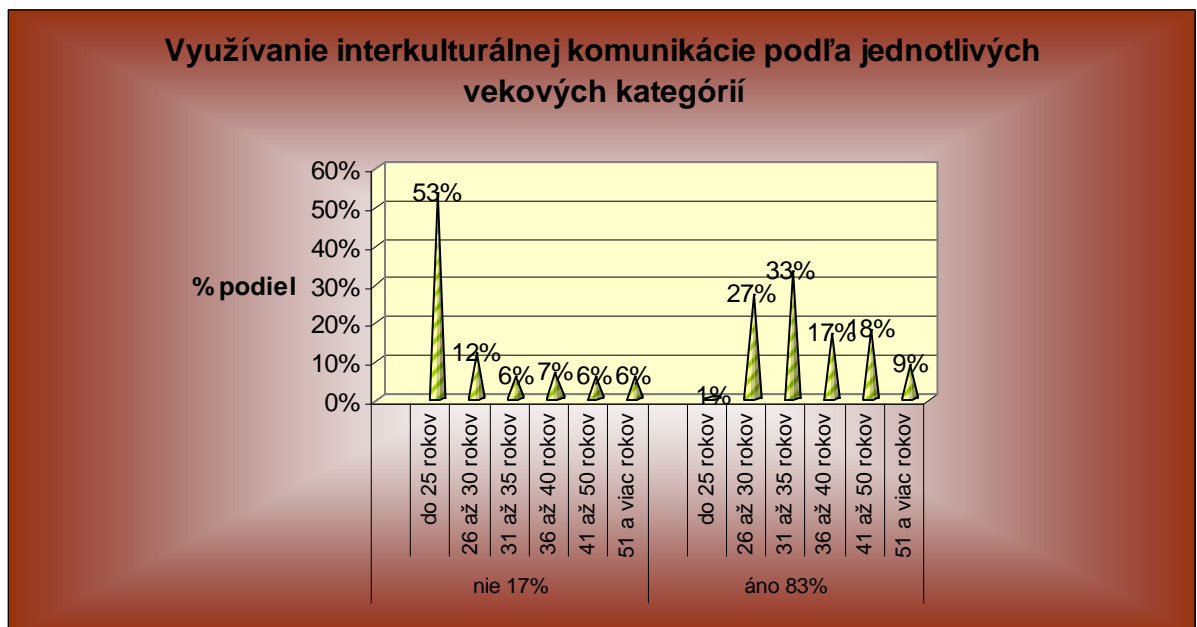
Výsledky testu:	$\chi^2 = 43,58$
	tabuľková hodnota $\chi^2(0,05; 5) = 11,07$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Tabuľková hodnota je menšia ako vypočítaná hodnota. To znamená, že nulová hypotéza sa zamieta, teda medzi jednotlivými vekovými kategóriami existuje štatisticky významný rozdiel.

Graf 4 prezentuje, ako jednotlivé vekové kategórie využívajú interkultúrnú komunikáciu. Interkultúrnú komunikáciu v podniku OSRAM Slovakia, a.s. využíva 83% respondentov. Zvyšných 17% opýtaných zamestnancov sa pri svojej práci s interkultúrnou komunikáciou nestretáva. U respondentov, ktorí sa kladne vyjadrili k využívaniu komunikácie na medzikultúrnej úrovni, prevažuje veková kategória 31 až 35 rokov (Graf 4). Mladší zamestnanci vo veku 25 až 30 rokov sa do styku s komunikáciou so zahraničnými partnermi alebo klientmi dostávajú v menšej miere ako starší zamestnanci. Nie je to však kvôli ich nedostatočnej znalosti cudzieho jazyka, ale preto, že vedenie podniku dbá na kvalitatívnu úroveň zahraničného styku, a preto sa týmto zaoberajú zamestnaní s dlhoročnou praxou a znalosťami v danom obore.

Graf 4 Využívanie interkultúrnej komunikácie podľa jednotlivých vekových kategórií



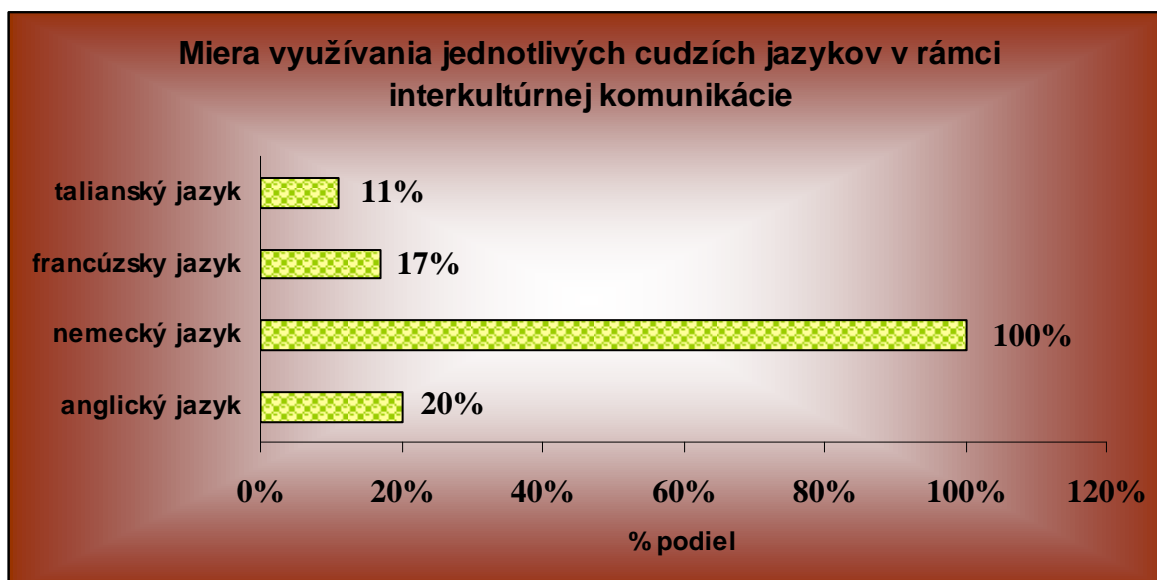
Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

4. 4. 1. 2 Miera využívania cudzích jazykov v rámci interkultúrnej komunikácie

V zahraničnom styku zamestnanci spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s. komunikujú takmer výlučne v nemeckom jazyku. Vyplýva to z viazanosti na materskú spoločnosť so sídlom v Mníchove. Ak respondenti označili aj iný cudzí jazyk, tak len ako doplnkový, ktorý využívajú v prípade, že druhá strana nekomunikuje v nemeckom jazyku (Graf 5). Okrem nemeckého jazyka, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou interkultúrnej komunikácie v podniku

OSRAM Slovakia, a.s., respondenti využívajú tiež jazyk anglický, francúzsky a taliansky a to v miere 20%; 17% a 11%.

Graf 5 Miera využívania jednotlivých cudzích jazykov v rámci interkultúrnej komunikácie



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

4. 4. 2 Interkultúrne odlišnosti, konflikty a štýly riešenia konfliktov v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

4. 4. 2. 1 Interkultúrne odlišnosti v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

⁵Kultúrna odlišnosť neznamená, že niektorá kultúra je lepšia a niektorá horšia. Znamená len to, že je iná. Možno hovoriť o „kultúrnych sympatiách“ medzi krajinami s podobnou kultúrou. Medzi krajinami, ktoré sa vyznačujú odlišnými zvykmi a hodnotami sa však musí vytvoriť systém chápania – empatia. Len potom možno pochopiť, prečo a v čom sa jednotlivé kultúry odlišujú.

Zamestnanci pracujúci v podniku OSRAM Slovakia, a.s. sa v rámci komunikácie s inými kultúrami stretávajú s určitými odlišnosťami. Z opýtaných, ktorí komunikujú na

⁵ ŠIMKOVÁ, H. (2006). Prekonávanie rozdielov medzi kultúrami v rámci regionálnej spolupráce. <http://147.232.5.246/ekf/nmnc/doc/Simkova.pdf>

interkultúrnej úrovni, sa 71% vyjadrilo, že vnímajú isté odlišnosti (Graf 6). Zvyšných 29% respondentov je stotožnených so správaním sa skupín kultúrne rozdielnych a pri komunikácii s nimi nepociťujú žiadne odlišnosti.

Vnímanie interkultúrnych odlišností podľa pohlavia respondentov

Vnímanie odlišností v rámci interkultúrnych vzťahov podľa pohlavia respondentov bolo analyzované pomocou χ^2 testu štvorcovej kontingencie.

H_0 : Interkultúrne odlišnosti sú vnímané rovnako ženami, ako aj mužmi.

H_1 : Existuje rozdiel vo vnímaní kultúrnych odlišností u žien a mužov.

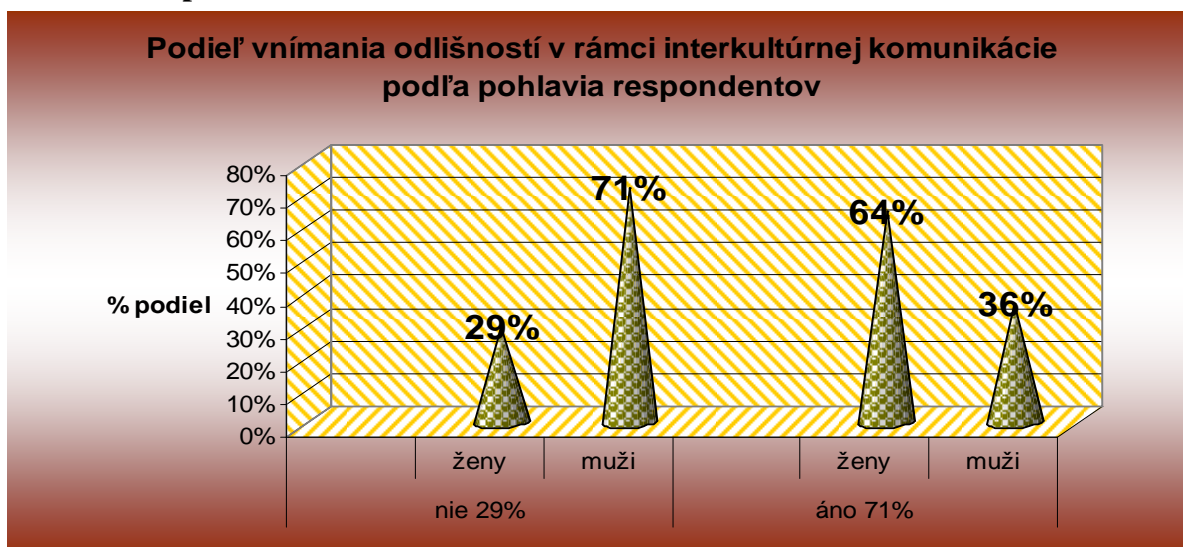
Tabuľka 3 Výsledok testovania vnímania interkultúrnych odlišností podľa pohlavia respondentov

Výsledky testu:	$\chi^2 = 8,54$
	tabuľková hodnota $\chi^2 (0,05; 1) = 3,84$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Tabuľková hodnota je nižšia ako hodnota testu, čiže nulová hypotéza sa zamieta a prijíma sa hypotéza alternatívna. Muži a ženy vnímajú kultúrne odlišnosti rozdielne.

Graf 6 Podiel vnímania odlišností v rámci interkultúrnej komunikácie podľa pohlavia respondentov



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Podľa výsledkov prieskumu 71% respondentov, ktorí komunikujú na interkultúrnej úrovni, vníma určité rozdielnosti v rámci tejto komunikácie. Respondenti ženského pohlavia tieto odlišnosti pociťujú viac ako muži. Len 36% opýtaných mužského pohlavia so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie má pocit, že iné kultúry sú sa prejavujú iným správaním ako vlastné kultúry.

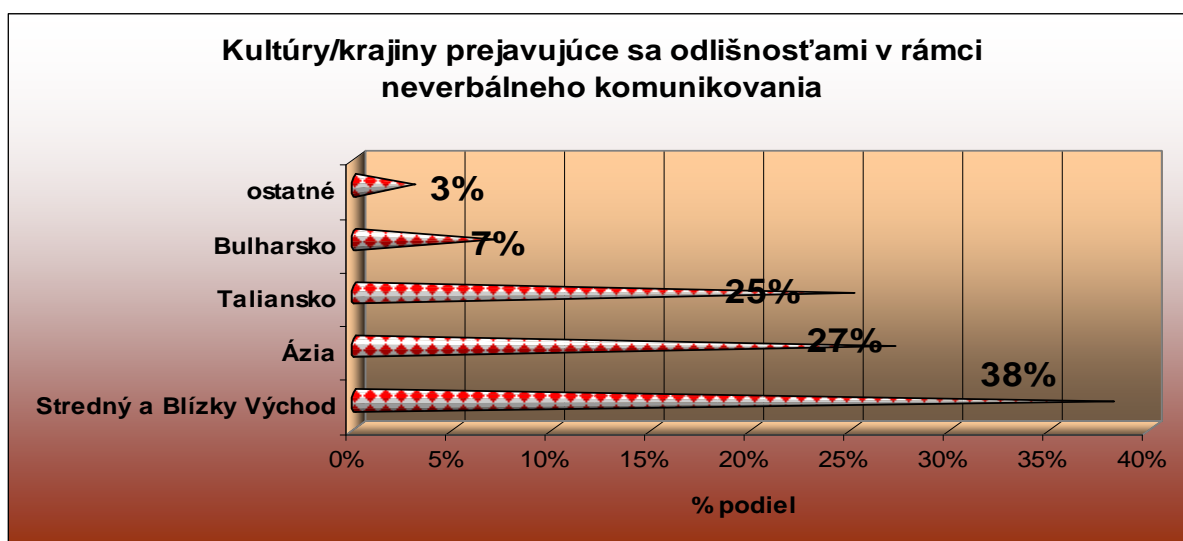
Kultúrne odlišnosti v neverbálnej komunikácii

Prítomnosť odlišností je taktiež nepopierateľná v oblasti neverbálnej interkultúrnej komunikácie. ⁶Neverbálna komunikácia odovzdáva významy, ktoré nie sú prezentované vo verbálnej komunikácii. Tak ako existujú kultúrne odlišnosti medzi rôznymi národnými skupinami, existujú tiež diferenciácie v komunikačných vzoroch, najmä v neverbálnych väzbách. Tieto môžu byť zdrojom nedorozumení.

Niekoľko príkladov neverbálnych gest, ktoré môžu byť zdrojom nedorozumení, je uvedených v prílohe 6.

V podniku OSRAM Slovakia, a.s. sa s neverbálnou komunikáciou na interkultúrnej úrovni stretávajú všetci respondenti, ktorí majú skúsenosti s interkultúrnou spoluprácou. Graf 7 znázorňuje, ktoré kultúry a v akom pomere sa podľa opýtaných prejavujú najvýraznejšími odlišnosťami.

Graf 7 Kultúry/národnosti prejavujúce sa odlišnosťami v rámci neverbálneho komunikovania



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

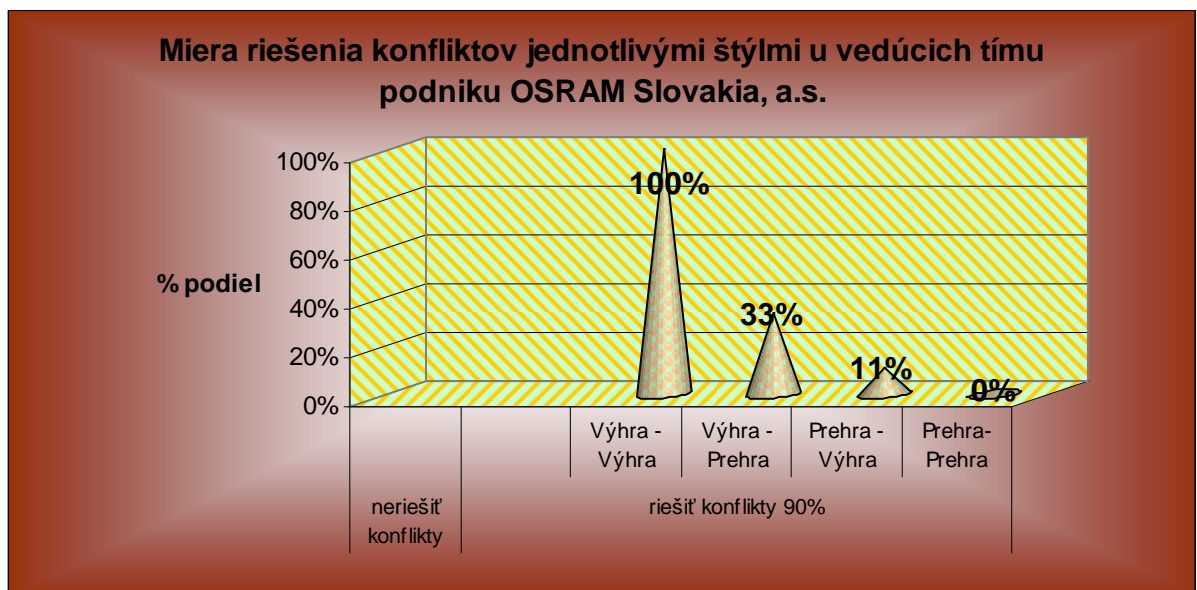
⁶ KAMAL, Fatehi. 1996. INTERNATIONAL MANAGEMENT. A Cross-Cultural and Functional Perspective.

Respondenti skúsení v oblasti interkultúrnej spolupráce (40% opýtaných) vnímajú odlišnosti týkajúce sa gestikulácie, postojov, reči tela, oblečenia v najväčšej miere v styku s kultúrami Stredného a Blízkeho Východu. Vo veľkej miere sa odlišnosťami prejavujú i kultúry ázijského kontinentu (27%). Neverbálny prejav Talianov je respondentmi pociťovaný ako odlišný v miere 25%.

4. 4. 2. 2 Konflikty a štýly riešenia konfliktov v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Konflikty sú neoddeliteľnou súčasťou akéhokoľvek vzťahu. Výnimkou nie sú ani vzťahy na pracovisku, či vzťahy vznikajúce na interkultúrnej úrovni v rámci zahraničnoobchodného styku v podniku OSRAM Slovakia, a.s. Respondenti zaradení do skupiny „manažéri a vedúci tímov“ sa pri svojej práci stretávajú s určitými nedorozumeniami. Avšak ich správne usmerňovanie považujú za určitý spôsob, ktorý napomáha dosiahnutiu konštruktívneho riešenia ako aj celkovej prosperity podniku.

Graf 8 Miera riešenia konfliktov jednotlivými štýlmi u vedúcich tímu v podniku OSRAM Slovakia, a.s.



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

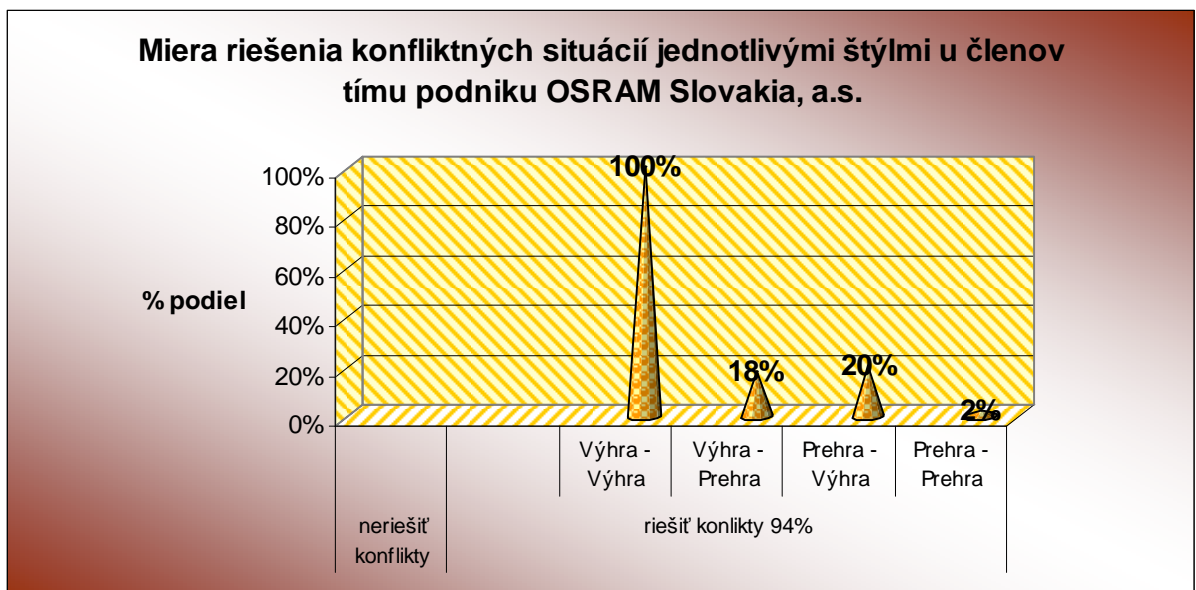
Ako uvádza graf 8, väčšina respondentov (90%) zo skupiny vedúci tímu a manažéri si myslí, že je potrebné konflikty riešiť a pomocou ich riešenia sa dopracovať k lepším výsledkom. Za neobmedzene využívaný štýl riešenia konfliktných situácií opýtaní označili štýl „Výhra – Výhra“. Ide o spôsob, pri ktorom dochádza k riešeniu, ktoré je uspokojivé pre obe strany a to za pomoci vyjednávania a robenia kompromisov. V oveľa menšej miere (33%) vedúci tímu a manažéri uplatňujú štýl „Výhra – Prehra“. Tento spôsob je charakteristický

presadením si svojho názoru vzhľadom na svoje postavenie voči podriadeným. Jedenásť percent respondentov je ochotných uznať nesprávnosť svojho názoru a to aj za cenu, že výhra bude priznaná podriadenému.

Nikto z opýtaných sa nepriznáva k spôsobu, ktorý nie je príliš populárnym, ale takisto je jedným z možných spôsobov ako postupovať pri riešení prípadných nezrovnalostí vo vzťahoch na pracovisku. Ide o štýl „Prehra – Prehra“. Zúčastnené strany sú natoľko presvedčené o správnosti svojho názoru, že sú ochotné ho obhajovať a to aj za cenu, že v konečnom dôsledku ani jedna strana nie je spokojná s výsledkom.

Graf 9 prezentuje, ako túto problematiku vnímajú respondenti patriaci do skupiny „členovia tímu“. Z pohľadu členov tímu je tiež dôležité riešiť konfliktné situácie a napomáhať dosiahnutiu lepšieho stavu (94%). Miera využívania jednotlivých štýlov riešenia konfliktných situácií je podobná ako u respondentov patriacich do kategórie vedúci tímu a manažéri. V menšej miere sa tu však využíva typ riešenia odlišností názorov „Výhra – Prehra“ (18%). Ide o spôsob, kedy sú respondenti presvedčení o správnosti svojho názoru a ten si presadia i keď ide o konflikt s vedením. Medzi členmi tímu, ktorí považujú za potrebné riešiť konflikty je vo väčšej miere využívaný štýl „Prehra – Výhra“. Tento prípad je príznačný pre situáciu, kedy si sú respondenti ochotní uznať chybu a to najmä vzhľadom na fakt, že ide o konflikt s vedením.

Graf 9 Miera riešenia konfliktov jednotlivými štýlmi členmi tímu podniku OSRAM Slovakia, a.s.



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Opýtaní zaradení do kategórie členovia tímu sa, na rozdiel od opýtaných zaradených do skupiny vedúci tímu a manažéri, stretli i s prípadom, kedy neustále obhajovanie si správnosti svojho názoru viedlo k záveru, že ani jedna strana nebola spokojná s výsledkom riešeného konfliktu. Ide teda o štýl „Prehra – Prehra“ (2%), ktorý vedúci tímu a manažéri nepripúšťajú.

4. 5 Práca so zamestnancami, výber zamestnancov a tímová spolupráca

4. 5. 1 Práca so zamestnancami

V medzinárodne činnom podniku je potrebné, aby sa každý zamestnanec naučil vnímať interpersonálne a sociálne vzťahy pre lepšie prispôsobenie sa potrebám firmy v rámci medzinárodnej spolupráce. Z respondentov pracujúcich v podniku OSRAM Slovakia, a.s. 60% bolo alebo je organizovaných v interkultúrne zmiešaných pracovných tímoch (Graf 10).

Graf 10 Podiel zamestnancov, ktorí pracovali alebo pracujú v interkultúrne zmiešanom tíme

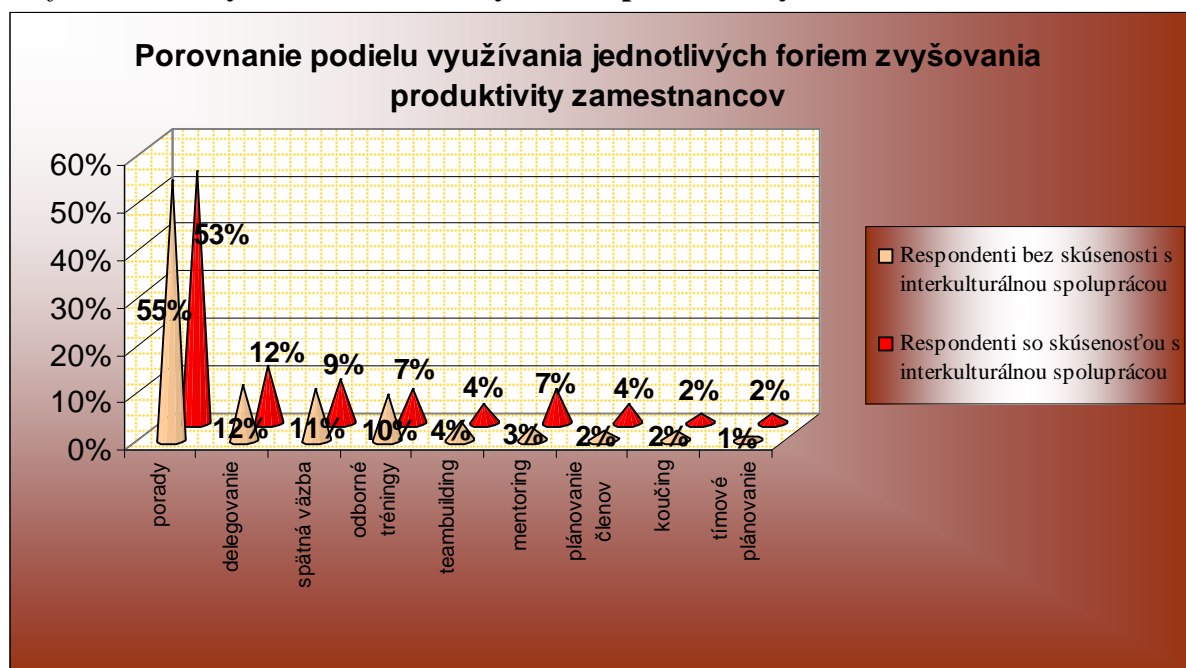


Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Tento podiel je menší ako podiel zamestnancov, ktorí sa pri práci stretávajú s interkultúrnou komunikáciou, konkrétne o 43 percentuálnych bodov (Graf 3). Nasledujúce štatistické zhodnotenie tímovej práce v podniku bude prepočítané práve na túto skupinu respondentov s cieľom lepšej ilustrácie interkultúrne spolupráce organizovanej v tíme.

Zamestnanci podniku OSRAM Slovakia a.s. sú motivovaní rôznymi spôsobmi s cieľom zvýšenia ich produktivity. Respondenti zaradení do kategórie „manažéri a vedúci tímu“ využívajú rôzne formy zvyšovania produktivity. Medzi najčastejšie používané patria porady, delegovanie, spätná väzba a odborné vzdelávacie tréningy a to ako u respondentov, ktorí nemajú skúsenosť s interkultúrnou spoluprácou v tíme, tak i u respondentov, ktorí túto skúsenosť majú. Ako uvádza Graf 11, poradám bola respondentmi bez skúseností s interkultúrnou komunikáciou pridelená miera 55%.

Graf 11 Podiel využívania foriem zvyšovania produktivity zamestnancov



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Opýtaní z druhej skupiny im pridelili mieru 53%. Tieto sa uskutočňujú v rámci jednotlivých tímov či pracovných skupín, ako aj medzi samotnými členmi vedenia. Delegovanie, teambuilding a koučing sú v podniku OSRAM Slovakia, a.s. využívané v rovnakej miere u oboch skupín a to v mierach 12%; 4% a 2%. Respondenti, ktorí majú skúsenosti s prácou v interkultúrnom tíme využívajú vo väčšej miere mentoring ako spôsob zvyšovania produktivity (7%). Respondentmi z prvej skupiny im bola pridelená miera 4%. V porovnaní s poradami, ako formami zvyšovania produktivity zamestnancov, sa v oveľa menšej miere využívajú formy ako teambuilding, mentoring, individuálne plánovanie členov, koučing a tímové plánovanie. Oproti spomínaným poradám je rozdiel v priemere 51 percentuálnych bodov. Vedúci pracovných tímov by mali týmto formám zvyšovania produktivity venovať viac pozornosti, pretože práve niektoré z nich úzko súvisia s motiváciou

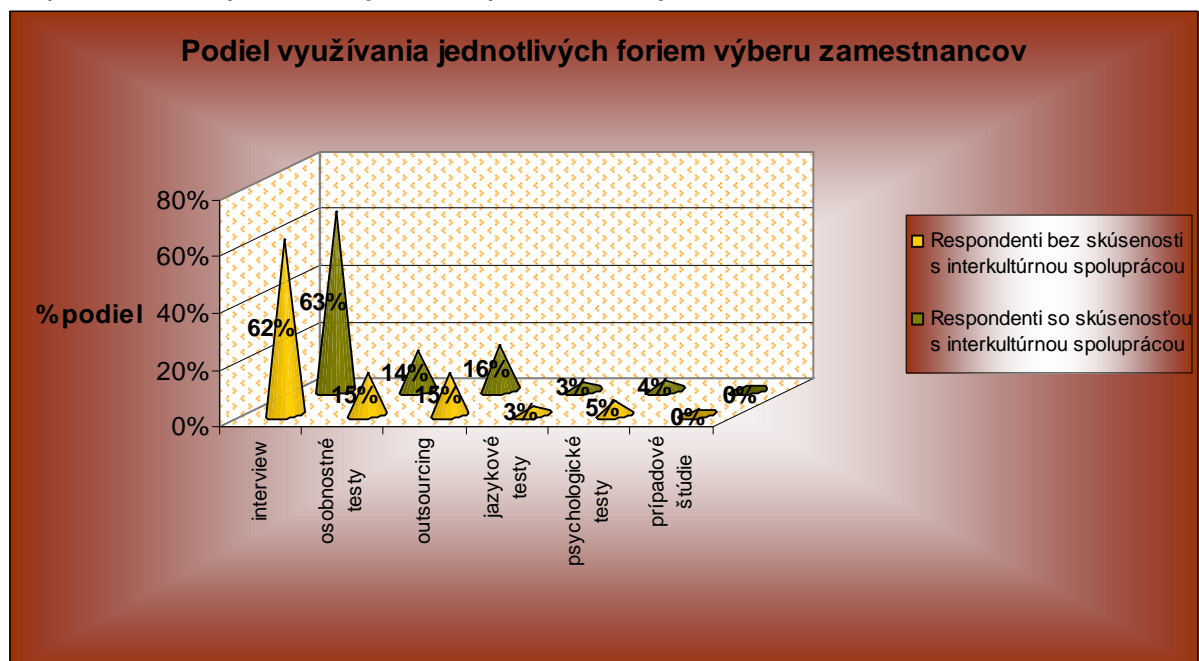
zamestnancov a so samotným zvyšovaním pravdepodobnosti naplňovania cieľov. Dôležitou úlohou lídra je vytvoriť takú atmosféru, aby sa naplňal potenciál každého individua v tíme prostredníctvom rôznych metód. Medzi tie patria najmä mentoring, koučing a individuálne plánovanie členov. Najnižšia miera bola pridelená opýtanými z oboch skupín tímovému plánovaniu a to 1% respondentmi, ktorí nemajú skúsenosť s tímovou spolupracou na interkultúrnej úrovni a 2% respondentmi, ktorí túto skúsenosť majú.

4. 5. 2 Výber zamestnancov

V súčasnosti existujú rôzne spôsoby výberu zamestnancov do pracovného tímu. Azda najznámejšou metódou je interview. Osobný pohovor býva často doplnený o rôzne typy testov. Napríklad osobnostné, jazykové a psychologické testy. Stáva sa, že výber býva prenechaný na externú spoločnosť, ktorej predmetom podnikania je predovšetkým výber zamestnancov na určité pracovné pozície. Ide teda o outsourcing prostredníctvom personálnej spoločnosti. Z ďalších metód možno spomenúť assessment centrá alebo prípadové štúdie.

Aké formy a v akom pomere využívajú pri výbere uchádzača o pracovnú pozíciu práve respondenti z podniku OSRAM Slovakia, a.s. prezentuje graf 12.

Graf 12 Podiel využívania jednotlivých foriem výberu zamestnancov



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Pri otázke spôsobu výberu zamestnancov možno uviesť, že skupina lídrov tímu, ktorá nemá skúsenosti s interkultúrnou spolupracou používa rovnaké spôsoby ako skupina, ktorá túto skúsenosť má. Najpoužívanejšou metódou je interview, ktorému bola pridelená miera 62% prvou skupinou a 63% skupinou druhou. Podnik tiež využíva služby externej spoločnosti a to najmä v prípadoch, keď má byť pracovné miesto obsadené vysoko kvalifikovaným odborníkom. Tejto forme bola respondentmi priradená miera 15% prvou skupinou a 16% druhou skupinou. Nikto z opýtaných neoznačil možnosti prípadových štúdií a assessment centier. Na základe získaných údajov možno zhodnotiť, že v otázke spôsobu výberu zamestnancov sa názory skupiny lídrov, ktorí nemajú skúsenosti s tímovou spolupracou na interkultúrnej úrovni takmer zhodujú s druhou skupinou.

S výberom zamestnancov úzko súvisia kľúčové osobnostné a profesné charakteristiky, na ktoré vedúci tímu kladú dôraz. Každý zamestnanec, či už je členom medzinárodného pracovného tímu alebo nie, sa musí riadiť formálnymi aj neformálnymi predpismi, platnými pre celý pracovný kolektív. Pre úspešnosť podniku je dôležité, aby pracovné tímy boli flexibilné a adaptabilné na zmeny trhu. Pre medzinárodný tím to znamená nutnosť dokázať orientovať sa v zložitej organizačnej štruktúre a schopnosti využívať ju.⁷ K tomu, aby sa zamestnanci stali globálnymi, mali by spĺňať nasledovné kritériá:

- mať skúsenosti z medzinárodného prostredia firiem v rôznych krajinách,
- dosahovať požadované pracovné výsledky,
- konať efektívne a produktívne,
- mať osobnostné kvality.

Kto sa chce udržať v medzinárodnom tíme, a tak prispieť k rozvoju podniku, mal by mať tieto osobnostné kvality:

- vizionárske a vodcovské schopnosti,
- byť vzorom ostaným zamestnancom,
- byť realizátorom zmeny,
- vhodne komunikovať (perfektne ovládať najmenej jeden svetový jazyk),
- dokázať nadchnúť pre prácu svojich spolupracovníkov,
- konať eticky a empaticky.

⁷ ŠIMKOVÁ, H. (2006). Prekonávanie rozdielov medzi kultúrami v rámci regionálnej spolupráce. <http://147.232.5.246/ekf/nmnc/doc/Simkova.pdf>

Dôležité osobnostné charakteristiky

Respondentom bolo umožnené označiť päť osobnostných a päť profesných charakteristík a tieto následne usporiadať podľa dôležitosti – 1 najdôležitejšia charakteristika, 5 najmenej dôležitá charakteristika.

H_0 : Všetky vybrané osobnostné charakteristiky sú preferované rovnako.

H_1 : Aspoň medzi jednou dvojicou osobnostných charakteristík existuje štatisticky významný rozdiel.

Na posúdenie týchto hypotéz bol použitý Friedmanov test, ktorého postup bol vysvetlený v metodike. Do testu boli zaradené respondentmi označené osobnostné charakteristiky s najväčšou početnosťou a tí respondenti, ktoré dané charakteristiky označili. Šlo konkrétne o 7 dotazníkov a nasledujúce osobnostné charakteristiky:

- motivácia pre danú prácu,
- iniciatívnosť,
- orientácia na výsledok,
- ochota spolupracovať,
- zodpovednosť.

Tabuľka 4 Výsledok testovania vnímania osobnostných charakteristík

Výsledky testu:	F = 13,26
	$\chi^2 (0,05; 4) = 9,49$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Keďže $\chi^2 < F \rightarrow H_0$ sa zamietá a prijíma sa H_1 . Jednotlivé uvedené osobnostné charakteristiky respondenti nehodnotia rovnako. Po určení priemernej hodnoty bodov priradených vyššie uvedeným charakteristikám možno skonštatovať, že štatisticky významný rozdiel je minimálne medzi dvojicou „motivácia pre danú prácu“ a „zodpovednosť“. Práve motivácia pre danú prácu zohráva významnejšiu rolu pri výbere zamestnanca ako to, či je uchádzač zodpovedný.

Dôležité profesné charakteristiky

Pri hodnotení profesných charakteristík bolo do úvahy braných 9 dotazníkov a nasledovné zručnosti:

- prax v odbore,
- vzdelanie v odbore,
- jazykové znalosti,
- IT zručnosti,
- skúsenosti s prácou v tíme.

H_0 : Všetky profesné charakteristiky sú preferované rovnako.

H_1 : Aspoň medzi jednou dvojicou profesných charakteristík existuje štatisticky významný rozdiel.

Tabuľka 5 Výsledok testovania vnímania jednotlivých profesných charakteristík

Výsledky testu:	F =11,37
	$\chi^2 (0,05; 4) = 9,49$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Keďže $\chi^2 < F \rightarrow H_0$ zamietame a prijímame H_1 . Jednotlivé uvedené osobnostné charakteristiky respondenti nehodnotia rovnako.

Z výsledkov testov vyplýva, že pri uvedení piatich najvýznamnejších charakteristík existuje aspoň jedna, ktorá je preferovaná na štatisticky významnejšej úrovni, ako charakteristika iná. Priemerná hodnota bodov udáva, že ide minimálne o dvojicu „prax v odbore“, ktorá je najdôležitejšia a o „skúsenosti s prácou v tíme“, ktorej bolo respondentmi pridelených relatívne najmenej bodov.

4. 5. 3 Tímová spolupráca v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

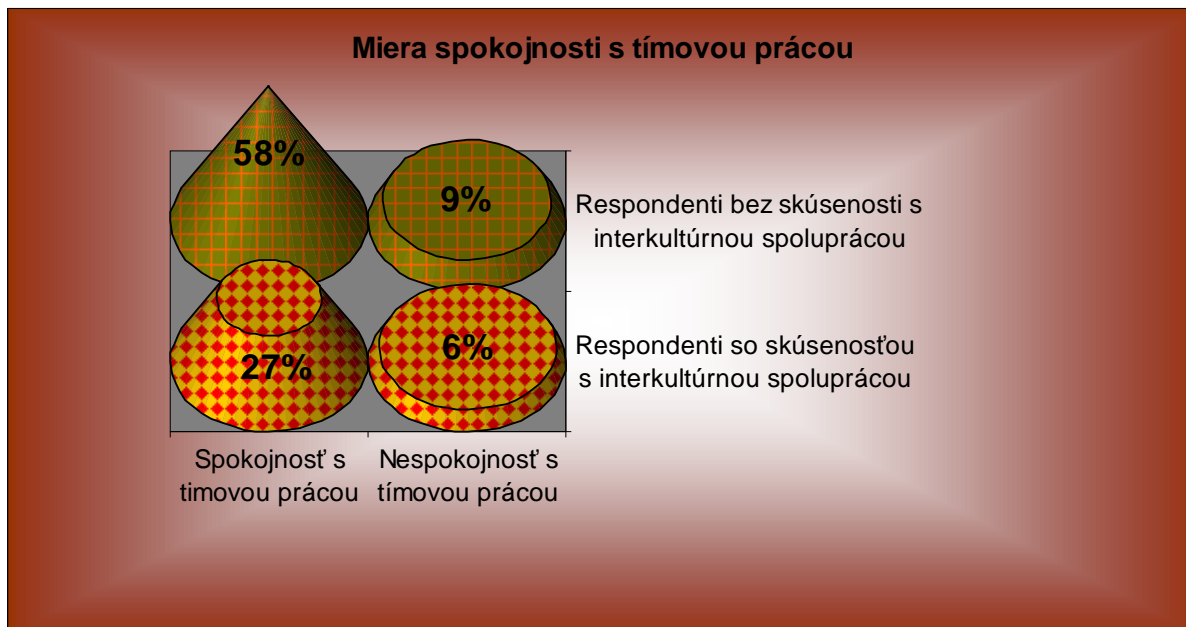
Tímová práca bola v podniku OSRAM Slovakia, a.s. skúmaná i z pohľadu členov tímu. Na efektivitu a zvyšovanie produktivity tímu má vplyv samotná spokojnosť jeho členov.

Graf 13 prezentuje pomer spokojnosti podľa členov tímu zaradených do dvoch skupín obdobne ako pri vedúcich tímu. Prvú skupinu tvoria zamestnanci, ktorí majú skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni a druhú skupinu tí, ktorí túto skúsenosť nemajú. Pomer medzi prvou a druhou skupinou je 1 ku 3.

Väčšia miera spokojnosti s prácou organizovanou v tíme bola zaznamenaná u opýtaných, ktorí nepracovali v interkultúrnom tíme (58%). Rozdiel oproti druhej skupine je 31 percentuálnych bodov. Ako hlavné dôvody spokojnosti respondenti uvádzali najmä vzájomnú výpomoc, kooperáciu a taktiež tímovú súhru, ktorá ovplyvňuje celkovú atmosféru v tíme. Za najpodstatnejší dôvod nespokojnosti s takto organizovanou spoluprácou pokladajú respondenti nedostatočný tok informácií medzi jednotlivými oddeleniami v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Spokojnosť s tímovou spoluprácou býva determinovaná rozličnými faktormi, ktoré ovplyvňujú celkové vnímanie spolupráce členmi tímu. Vymedzených 12 faktorov respondenti hodnotili bodmi stupnice od -3 do 3.

Graf 13 Miera spokojnosti s tímovou prácou



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Medzi faktory determinujúce spokojnosť s tímovou spoluprácou boli zaradené nasledujúce:

- jasné tímové ciele,
- konštruktívna kritika,
- členovia orientovaní na skupinu,
- cieľavedomé držanie sa témy,
- možnosť vyjadrenia sa,
- prejednávanie odlišných názorov,
- otvorene prejednávané konflikty,
- rovnomerný podiel členov tímu na aktivite,
- kooperatívne riadenie tímu jeho vedúcim,
- uvoľnená a slobodná atmosféra,
- stupeň využitia schopnosti členov tímu,
- výrazne zameraný spôsob práce tímu.

Niekedy nastane situácia, kedy členovia tímu, napriek svojej spokojnosti s touto formou spolupráce, vnímajú aspoň jeden z vyššie uvedených faktorov negatívne. Naopak, nespokojní členovia tímu môžu vnímať určité faktory pozitívne. Ako túto problematiku vnímajú zamestnanci spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s. rozdelení do štyroch skupín podľa grafu 13 bolo testované Friedmanovým testom.

Členovia tímu nespokojní s tímovou spoluprácou a bez skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H₀: Členovia tímu nespokojní s tímovou prácou a bez skúsenosti s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H₁: Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Do testu bolo zahrnutých 8 dotazníkov.

Tabuľka 6 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu:	F = 23,96
	F* = 21,14
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Keďže $\chi^2 < F^* \rightarrow H_0$ sa zamietá a prijíma sa H₁. Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Na základe určenia priemerných hodnôt zo stupnice od -3 do 3 bodov možno konštatovať, že tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „jasnosť tímových cieľov“, keďže tomuto faktoru prislúcha hodnota 2,1 bodov a „atmosféra v tíme“ (0,93 bodov).

Členovia tímu spokojní s tímovou spoluprácou a bez skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H₀: Členovia tímu spokojní s tímovou prácou a bez skúsenosti s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H₁: Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Do testu bolo zahrnutých 52 dotazníkov.

Tabuľka 7 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu:	F = 24,09
	F* = 20,98
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Keďže $\chi^2 < F^* \rightarrow H_0$ je zamietnutá a prijíma sa H₁. Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Priemerné hodnoty zo stupnice od -3 do 3 bodov určujú, že tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „atmosféra v tíme“, keďže tomuto faktoru prislúcha hodnota 2,4 bodov a „prejednávanie odlišných názorov“ (1,2 bodov).

Členovia tímu nespokojní s tímovou spoluprácou a so skúsenosťou so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H₀: Členovia tímu nespokojní s tímovou prácou a so skúsenosťou s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H₁: Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Do testu bolo zahrnutých 5 dotazníkov.

Tabuľka 8 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu:	F = 31,77
	F* = 29,98
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Keďže $\chi^2 < F^*$ → Nulová hypotéza sa zamieta a prijíma sa hypotéza alternatívna. Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „jasnosť tímových cieľov“ a „využitie tímových schopností“. Tento rozdiel bol tiež určený podľa priemerných bodov zo stupnice od -3 do 3 bodov. „Jasnosti tímových cieľov“ respondenti priradili 1,9 bodov a 0,2 bodmi bolo opýtanými ohodnotenú „využitie tímových schopností“.

Členovia tímu spokojní s tímovou spoluprácou a so skúsenosťou so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H₀: Členovia tímu spokojní s tímovou prácou a so skúsenosťou s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H₁: Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Do testu bolo zahrnutých 25 dotazníkov.

Tabuľka 9 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu:	F = 13,96
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Keďže $\chi^2 > F$ → H₁ je zamietnutá a prijíma sa H₀. Členovia tímu patriaci do skupiny, ktorá je spokojná s tímovou spoluprácou a má skúsenosti s prácou v tíme v interkultúrnom prostredí, vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

4. 6 Porovnanie tímovej spolupráce v podniku OSRAM a.s. s prieskumom v podnikoch na území Slovenskej republiky

Na zhodnotenie náležitostí fungovania tímovej spolupráce bol uskutočnený prieskum na území Slovenskej republiky, ktorého sa zúčastnilo 483 respondentov. Jeho cieľom bolo zmapovať situáciu v podnikoch v oblasti spolupráce organizovanej v tímoch. Údaje získané

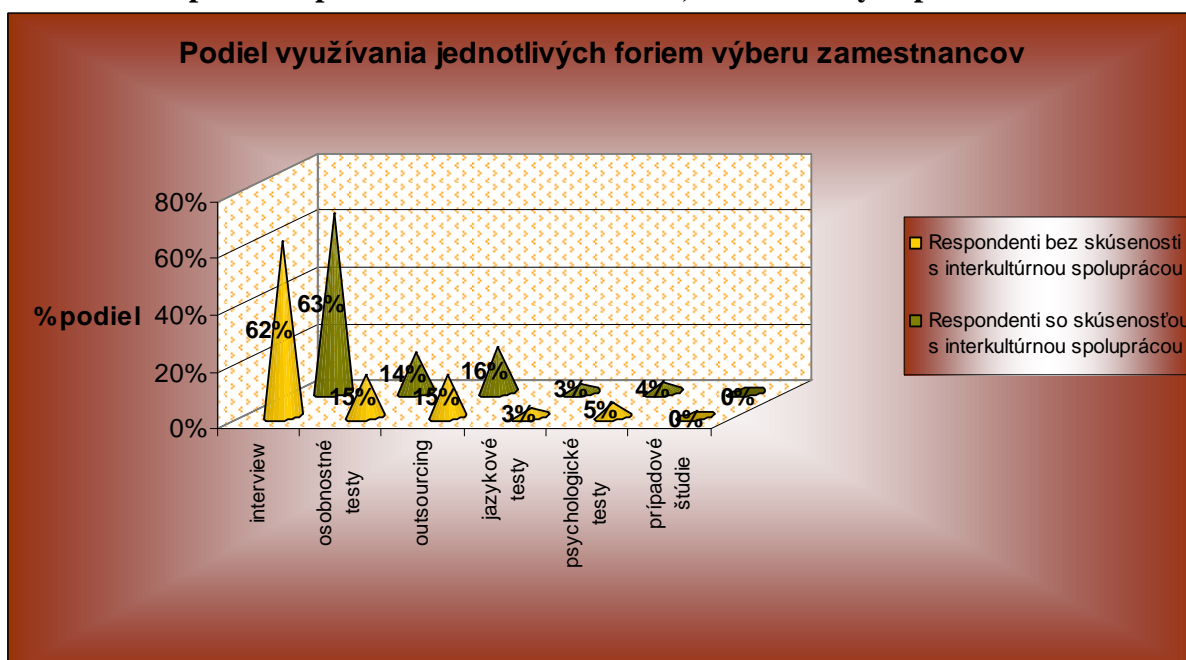
spracovaním dotazníkov umožnili porovnávanie problematiky tímovej práce v podniku OSRAM Slovakia, a.s. so situáciou v iných podnikoch.

4. 6. 1 Výber členov tímu

Z grafu 14 vyplýva, že najčastejšou formou selekcie zamestnancov je interview. Osobnému pohovoru pripadá miera v podniku OSRAM Slovakia, a.s. 62% a 38% v ostatných podnikoch. Medzi týmito existuje rozdiel 24 percentuálnych bodov, ale treba podotknúť, že v ostatných podnikoch sa využívajú i iné metódy výberu zamestnancov, ktoré v spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s. zaznamenané neboli. Ide konkrétne o assessment centrá a prípadové štúdie. Týmto boli opýtanými z ostatných podnikov pridelené miery 10% a 6%. V prípade assessment centier je to o tri percentuálne body viac ako miera zodpovedajúca jazykovým testom.

Ako už bolo spomenuté, s výberom zamestnancov do pracovného tímu úzko súvisia i osobnostné a profesné charakteristiky, na ktoré tímoví lídri kladú najväčší dôraz.

Graf 14 Porovnanie miery využívania jednotlivých foriem selekcie kandidátov z pohľadu podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Pomocou χ^2 testu štvorcovej kontingencie, bolo analyzované vnímanie týchto charakteristík z pohľadu vedúcich tímu v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných spoločností.

H_1 : Respondenti spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s. hodnotia dôležitosť osobnostných charakteristík rovnako ako respondenti z ostatných spoločností.

H_1 : Respondenti spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s. vnímajú osobnostné charakteristiky inak ako respondenti z ostatných spoločností.

Do testu bolo zahrnutých päť najfrekvencovanejšie označovaných charakteristík v spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s.:

- motivácia pre danú prácu,
- iniciatívnosť
- orientácia na výsledok,
- ochota spolupracovať,
- zodpovednosť.

Tabuľka 10 Výsledok testovania vnímania osobnostných charakteristík respondentmi podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov

Výsledky testu:	$\chi^2 = 12,11$
	tabuľková hodnota $\chi^2(0,05; 4) = 9,49$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

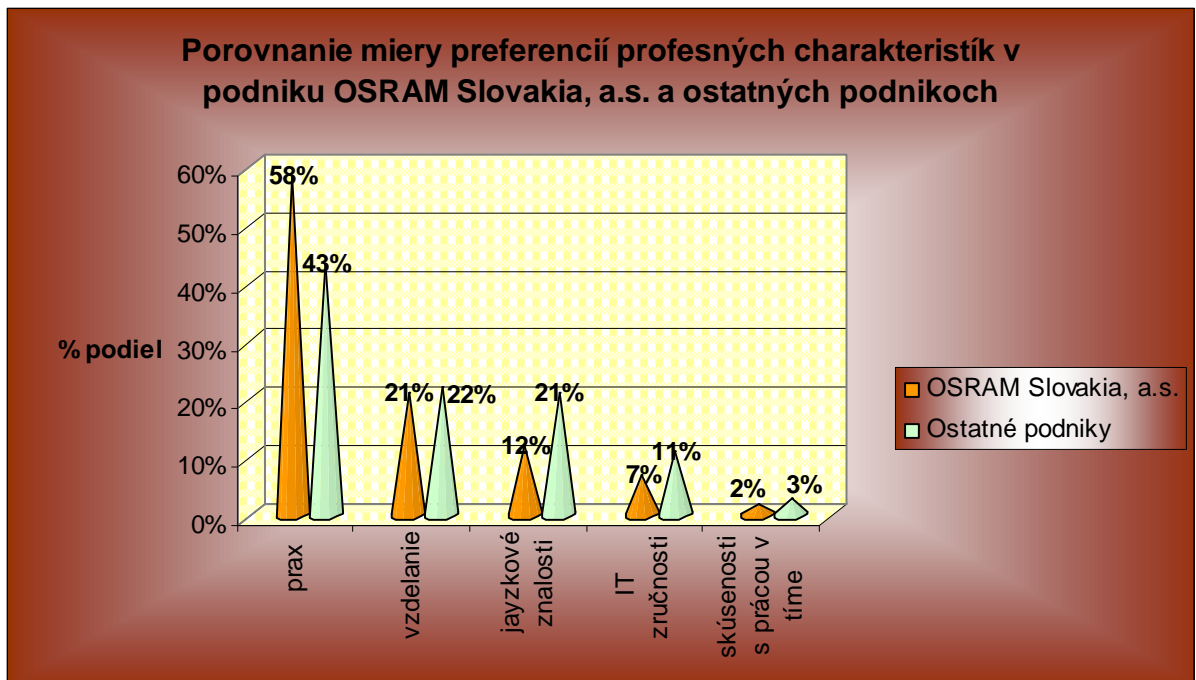
Tabuľková hodnota je vyššia ako hodnota χ^2 testu, čiže nulová hypotéza sa zamieta a prijíma sa hypotéza alternatívna. Vnímanie osobnostných charakteristík u respondentov z podniku OSRAM Slovakia, a.s. je iné ako u respondentov z ostatných podnikov.

Z výskumu realizovaného v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a v ostatných podnikoch vyplýva, že prax v odbore a vzdelanie v odbore patrí medzi najviac preferované profesné charakteristiky pri výbere kandidátov do pracovného tímu.

Ako uvádza graf 15, preferencie profesných charakteristík sú v podniku OSRAM Slovakia, a.s. podobné ako v ostatných podnikoch. Respondenti skúmaného podniku prikladajú väčšiu mieru dôležitosti praxi nadobudnutej v danom odbore ako opýtaní z ostatných podnikov. Rozdiel činí 15 percentuálnych bodov. Naopak respondenti z ostatných

podnikov kladú väčší dôraz na jazykové znalosti a IT zručnosti ako opýtaní z podniku OSRAM Slovakia, a.s. Tu je rozdiel veľkosti deväť a štyri percentuálne body. Takmer zhodné miery preferencií (rozdiel 1 percentuálny bod) boli respondentmi z oboch skupín pridelené charakteristikám vzdelanie v odbore a skúsenosti s prácou v tíme.

Graf 15 Porovnanie miery preferencií profesných charakteristík v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikoch



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

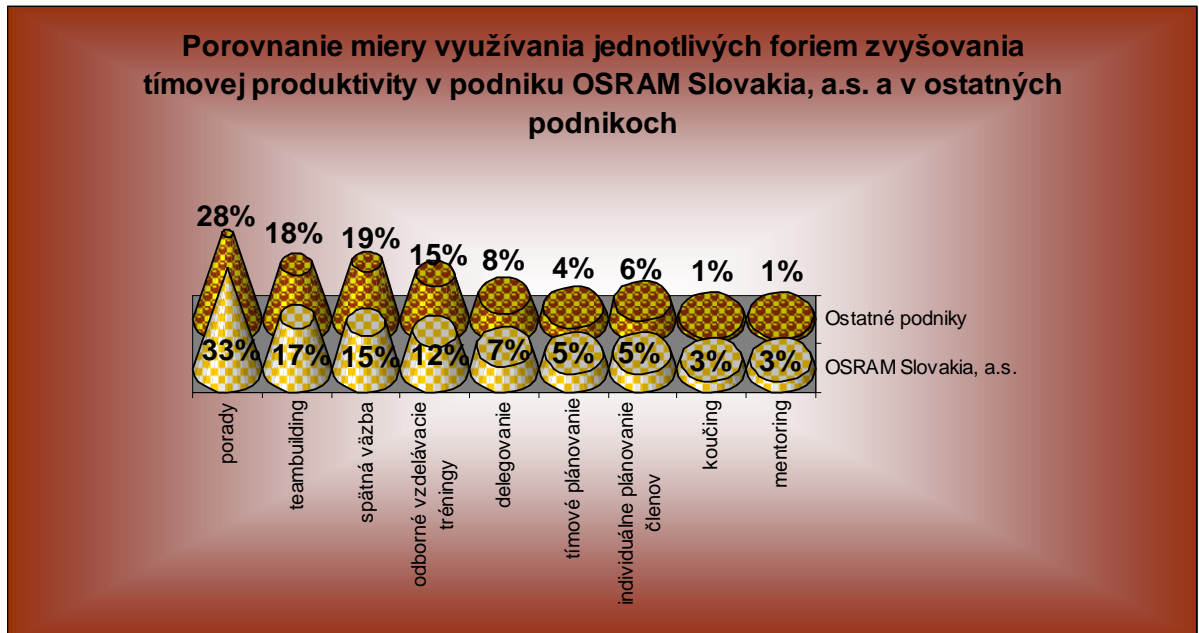
4. 6. 2 Spôsobý zvyšovania produktivity tímu

Spôsobý zvyšovania produktivity z pohľadu vedúcich tímu v podniku OSRAM Slovakia, a.s. boli zhodnotené v predošlej kapitole. Ako túto problematiku vnímajú členovia tímu v tomto podniku a taktiež v ostatných podnikoch prezentuje graf 16.

V podniku OSRAM Slovakia, a.s. sa z pohľadu členov tímu vo väčšej miere využívajú porady ako prostriedok zvyšovania tímovej produktivity v porovnaní s ostatnými podnikmi. Rozdiel vo výške päť percentuálnych bodov ostatné podniky vyrovnávajú pri využívaní teambuildingu, spätnej väzby, odborných vzdelávacích tréningoch, delegovaní a individuálnom plánovaní členov. Práve tieto nástroje zvyšovania produktivity tímu sú v ich prípade využívané vo väčšej miere ako v podniku OSRAM Slovakia, a.s. Najnižšia miera bola

oboma skupinami priradená koučingu a mentoringu. V prípade podniku OSRAM Slovakia, a.s. sú to 3% a v prípade ostatných podnikov 1%.

Graf 16 Porovnanie miery využívania jednotlivých foriem zvyšovania tímovej produktivity v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a v ostatných podnikoch



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

4. 6. 3 Spokojnosť s tímovou spoluprácou

V podniku OSRAM Slovakia, a.s. bola spokojnosť s tímovou spoluprácou zhodnotená z pohľadu členov so skúsenosťou s interkultúrnou spoluprácou i z pohľadu členov bez tejto skúsenosti. Celkovo 85% respondentov je s takouto formou spolupráce spokojná. V ostatných podnikoch je táto miera nižšia a to o sedem percentuálnych bodov.

Či jednotlivé náležitosti tímovej spolupráce hodnotia respondenti z podniku OSRAM Slovakia, a.s. a z ostatných podnikov rovnako, bolo skúmané χ^2 testom štvorcovej kontingencie.

H_0 : Respondenti z podniku OSRAM Slovakia, a.s. hodnotia jednotlivé náležitosti tímovej spolupráce rovnako ako respondenti z ostatných podnikov.

H_1 : Respondenti z podniku OSRAM Slovakia, a.s. hodnotia jednotlivé náležitosti tímovej spolupráce inak ako opýtaní z ostatných podnikov.

Vstupné údaje testu, ktorý pracuje s nominálnymi hodnotami, tvoria početnosti jednotlivých náležitostí, ktorým bola priradená maximálna hodnota bodov.

Tabuľka 11 Výsledok testovania hodnotenia faktorov tímovej spolupráce respondentmi podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov

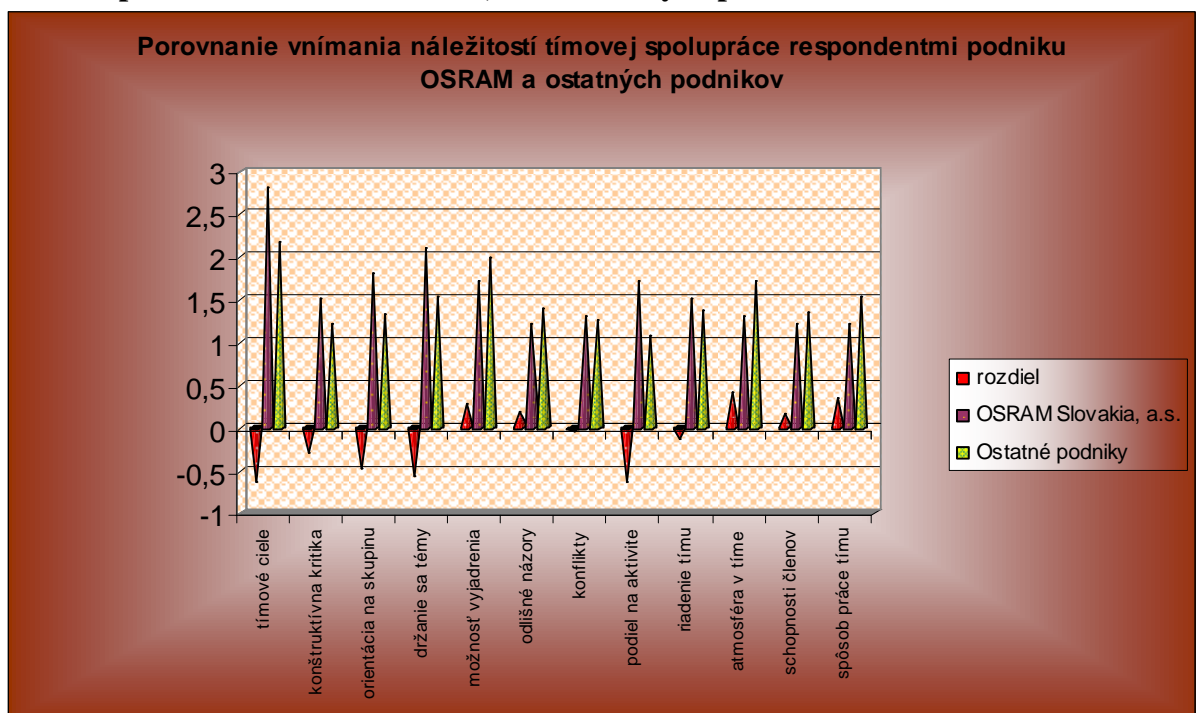
Výsledky testu:	$\chi^2 = 15,96$
	tabuľková hodnota $\chi^2(0,05; 11) = 19,68$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Tabuľková hodnota je väčšia ako samotný výsledok testu, čo znamená, že nulovú hypotézu zamietame a prijímame hypotézu alternatívnu. Medzi opýtanými z podniku OSRAM Slovakia, a.s. a respondentmi z iných podnikov existuje štatisticky významný rozdiel vo vnímaní jednotlivých náležitostí tímovej spolupráce.

Priemerné hodnoty bodového hodnotenia jednotlivých náležitostí sú prezentované na grafe 17, kde sú následne porovnané v rámci skupín respondentov zo skúmaného podniku OSRAM Slovakia, a.s. a z iných podnikov.

Graf 17 Porovnanie vnímania jednotlivých náležitostí tímovej spolupráce respondentmi podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov



Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Opýtaní z podniku OSRAM Slovakia, a.s. hodnotia pozitívnejšie nasledovné náležitosti tímovej spolupráce: jasnosť tímových cieľov, konštruktívnu kritiku, orientáciu členov tímu na skupinu, cieľavedomé držanie sa témy, podiel členov tímu na aktivite a kooperatívne riadenie tímu jeho vedúcim. Najpozitívnejšie členovia tímu z oboch skupín hodnotili jasnosť tímových cieľov. Priemerná hodnota priradená tejto kategórii respondentmi z podniku OSRAM Slovakia, a.s. sa približuje maximu (2,8 bodov). Opýtaní z ostatných podnikov negatívne hodnotili podiel členov tímu na aktivite. Možno však hovoriť len o relatívnej negatívosti, pretože ani tento priemerný počet nenadobudlo záporné hodnoty a to aj napriek rozsahu stupnice od -3 do 3 bodov. Ostatné podniky vnímajú pozitívnejšie náležitosti ako možnosť vyjadrenia sa, otvorené prejednávanie odlišných názorov, uvoľnenú atmosféru v tíme, využitie schopností členov tímu a zameraný spôsob práce tímu.

4. 6. 4 Vývinové fázy tímu

⁸Je potrebný určitý čas, kým sa z jednotlivcov vytvorí funkčný tím. Kým sa skupina zmení na fungujúce produktívne teleso musí prejsť niekoľkými fázami vývoja.

Vedúci tímu by si mali uvedomiť, že aj tím ako taký, prechádza určitými zmenami a práve oni by mali byť na tieto zmeny pripravení, aby mohli členov tímu v správnej chvíli usmerňovať, motivovať a stimulovať k lepším výkonom.

Pri hodnotení vývinových fáz tímu bola skúmaná existencia uvedomovania si všetkých fáz s dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii. Vychádzajúc z predpokladu, že líder tímu musí byť vo vedúcej pozícii minimálne jeden rok, aby si uvedomoval všetky vývinové fázy, bolo uskutočnené meranie asociácie pomocou Pearsonovho koeficientu - C.

Tabuľka 12 Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedením si fáz vývinu tímu a dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Výsledok testovania v podniku OSRAM Slovakia, a.s.:	$\chi^2 = 3,75$
	$\Phi = 0,375$
	$C = 0,52$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

⁸ HUBA, Mikuláš et al. *Tímová práca*. 2004.

Hodnota Pearsonovho koeficientu sa pohybuje v intervale (0;1). Vypočítaná hodnota koeficientu 0,52 určuje strednú závislosť medzi dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii a uvedomovaním si všetkých vývinových fáz tímu.

Tabuľka 13 Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii v ostatných podnikoch

Výsledok testovania v ostatných podnikoch:	$\chi^2 = 0,68$
	$\Phi = 0,01$
	$C = 0,12$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Na základe hodnoty Pearsonovho koeficientu možno skonštatovať, že v ostatných podnikoch je závislosť medzi dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii a uvedomovaním si všetkých vývinových fáz tímu slabá.

Vzhľadom na fakt, že uvedomovanie si všetkých fáz vývinu pracovného tímu má nepopierateľný vplyv na jeho fungovanie, bolo uskutočnené ďalšie testovanie. Jednotlivé fázy vývinu sú totiž sprevádzané určitým situačným správaním sa členov. Správne a včasné zareagovanie na tú ktorú situáciu, môže pozitívne ovplyvniť naplnenie cieľov tímu ako i jeho samotnú existenciu. Pomocou Cramerovho koeficientu - V bola testovaná miera asociácie vzhľadom na počet členov tímu. Vychádzajúc z poznatkov, že adekvátny počet členov tímu je 5 - 7 ľudí, bol uskutočnený predpoklad, že líder musí mať v tíme maximálne 7 členov, aby bol schopný uvedomenia si všetkých fáz vývinu tímu.

Tabuľka 14 Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a počtom členov v tíme pozícii v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Výsledok testovania v podniku OSRAM Slovakia, a.s.:	$\chi^2 = 5,83$
	$n=10; h=1$
	$V=0,76$

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Hodnota Cramerovho koeficientu $V=0,76$ udáva stredne silnú závislosť medzi počtom členov v tíme a uvedomovaním si vývinových fáz tímu jeho lídrom v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Tabuľka 15 Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a počtom členov v tíme v ostatných podnikoch

Výsledok testovania v ostatných podnikoch:	$\chi^2 = 42,03$
	n=50; h=1
	V=0,92

Zdroj: Vlastný výskum a vlastné prepočty

Vypočítaný Cramerov koeficient v ostatných podnikoch určuje silnú mieru asociácie medzi uvedovaním si všetkých tímových vývinových fáz a počtom členov v tíme.

5 ZÁVER A NÁVRHY NA VYUŽITIE POZNATKOV

Podnik OSRAM Slovakia, a.s. patrí medzi spoločnosti, ktoré prišli na Slovensko s cieľom etablovania sa na tunajšom trhu, ktorý je pre spoločnosť atraktívny z viacerých hľadísk. Jedným z nich sú aj ľudské zdroje, na ktorých rastie a padá úspešnosť každej firmy. Aby tieto spĺňali všetky očakávania zo strany podniku, boli uskutočnené nasledovné návrhy a námety na zvýšenie produktivity zamestnancov, ktorých časť je organizovaná v kultúrne zmiešaných tímoch.

5.1 Organizovanie interkultúrnych tréningov

Organizovanie tzv. interkultúrnych tréningov ako zvláštnu formu školenia zamestnancov, ktorí by boli po absolvovaní pripravení na prácu v kultúrne zmiešanom tíme. Cieľom tréningov je motivácia zamestnancov k osobnému rastu a realizácii seba samých v profesijnej oblasti. Podnik OSRAM Slovakia, a.s. na oplátku získa zamestnancov skúsených v oblasti interkultúrnej spolupráce.

Interkultúrne tréningy by mali byť rozčlenené do nasledovných skupín:

1) *Jazykové kurzy*

Ide o formu školenia určenú pre zamestnancov, ktorých jazykové znalosti nie sú na úrovni zodpovedajúcej požiadavkám plynulej komunikácie. Vzhľadom na fakt, že výučba jazykov si vyžaduje čas a pravidelnú frekvenciu, boli by tieto kurzy organizované po pracovnej dobe trikrát do týždňa. Ich absolvovanie by bolo dobrovoľné.

Kurzy by boli určené predovšetkým pre zamestnancov, ktorí majú záujem profesionálne rásť a rozvíjať sa. Vzhľadom na sídlo materskej spoločnosti a respondentmi v najväčšej miere označovaný jazyk, by šlo o výučbu nemeckého jazyka. Do kurzu by sa mohli prihlásiť všetci zamestnanci bez ohľadu na fakt, či majú alebo nemajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou alebo prácou v medzinárodnom tíme.

Okrem gramatických základov cudzieho jazyka by bol kladený veľký dôraz na slovnú zásobu, týkajúcu sa predmetu podnikania spoločnosti OSRAM Slovakia, a.s.

2) *Kultúrne orientovaný informatívny tréning*

Táto forma školenia by bola určená pre zamestnancov, ktorí nemajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou a spoluprácou. Avšak ich jazykové znalosti im dávajú predispozície pre tento druh činnosti. Tréning by bol vedený zamestnancami so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie. Predmetom by bolo odovzdávanie informácií o rozličných kultúrach, ich zvykoch, tradíciách a neverbálnom prejavovaní sa jednotlivých kultúr. Informácie by boli doplnené o vlastné skúsenosti vedúceho školenia. Tento by formou hrania rolí, riešením prípadových štúdií, prípadne analýzou videozáznamu pripravoval zamestnancov na zvládanie situácií príznačných pre interkultúrnú komunikáciu a spoluprácu.

V podniku OSRAM Slovakia, a.s. by bol tento typ tréningu určený najmä zamestnancom vekovej kategórie do 25 rokov. Práve títo sa v najväčšej miere pri svojej práci s interkultúrnou komunikáciou nestretávajú. Tréning by bol vedený zamestnancami so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie. Uvažujúc o vekových kategóriách by šlo o zamestnancov vo veku 26 až 35 rokov, ktorí majú podľa prieskumu najväčšie skúsenosti s komunikáciou na interkultúrnej úrovni.

Uvedený program by mal byť tiež určený pre zamestnancov, ktorí boli zaradení do kategórie „nespokojní s tímovou spoluprácou; bez skúsenosti v oblasti spolupráce na interkultúrnej úrovni“. Práve títo, vďaka svojej nespokojnosti, negatívne vnímajú atmosféru v tíme. Tento tréning by slúžil ako motivačný prostriedok; príslub možnej pracovnej pozície v medzinárodnom tíme s uvoľnenou a slobodnou atmosférou.

Zamestnanci podniku OSRAM Slovakia, a.s., ktorí sú síce spokojní s doterajšou formou spolupráce, nie všetky náležitosti práce organizovanej v tímoch hodnotia rovnako pozitívne. Títo zamestnanci vnímajú negatívne náliežitosť tímovej spolupráce, týkajúcu sa prejednávania odlišných názorov. Táto skupina zamestnancov by bola trénovaná prostredníctvom hrania rolí, v ktorých by si účastníci mali možnosť vyskúšať prejednanie názorových odlišností medzi rôznymi kultúrami.

3) *Interkultúrny asimilátor*

Poslaním tohto typu školenia by bolo umožnenie priameho kontaktu s príslušníkmi iných kultúr, spravidla zamestnancov iných spoločností koncernu OSRAM. V rámci tohto tréningu by boli diskutované problémy týkajúce sa predmetu činnosti podnikov OSRAM a varianty ich riešenia podľa zvykov tej ktorej kultúry. Vedúci tohto tréningu by navštevovali dcérske spoločnosti v rozličných krajinách. To znamená, že aj z podniku OSRAM Slovakia,

a.s. by boli vysielaní kvalifikovaní zamestnanci pre poukázanie na naše kultúrne zvyklosti v oblasti riešenia simulovaných situácií, týkajúcich sa predmetu podnikania.

Tréning je určený pre zamestnancov so skúsenosťou v oblasti interkultúrnej komunikácie. Zameranie tréningu pre zamestnancov nespokojných s tímovou spoluprácou by sa týkalo prezentácie využitia schopností všetkých členov medzinárodného tímu.

4) Pôsobenie v medzinárodnom tíme

Po absolvovaní predchádzajúcich typov tréningov, by zamestnanci mali byť pripravení na spoluprácu v interkultúrne zmiešanom tíme. Fluktuáciu zamestnancov v rámci podnikov OSRAM by mali na starosti personálne oddelenia jednotlivých spoločností. Zamestnanci, ktorí úspešne absolvovali vyššie uvedené typy tréningov a ich jazykové schopnosti sú na komunikatívnej úrovni, by mali možnosť požiadať o presun do ktorejkoľvek krajiny, ktorá je sídlom podniku koncernu OSRAM.

Po absolvovaní jednotlivých tréningov by zamestnancom bolo udelené potvrdenie, že sú pripravení na vyššiu formu tréningu, respektíve na spoluprácu v medzinárodnom tíme v ktoromkoľvek podniku koncernu OSRAM, a to na základe ich hodnotenia.

Interkultúrne tréningy by mali byť uskutočňované na úkor málo využívaných foriem zvyšovania produktivity, akými sú podľa údajov z prieskumu teambuilding, mentoring, individuálne plánovanie členov, koučing a tímové plánovanie. Tieto nástroje zvyšovania produktivity majú určité svoje opodstatnenie, ale v podniku OSRAM Slovakia, a.s. sa im veľká pozornosť nevenuje.

5.2 Vytvorenie tímov s menším počtom členov

Podľa prieskumu je priemerný počet členov v pracovných tímoch podniku OSRAM Slovakia, a.s. desať zamestnancov. Tento počet by mal z hľadiska efektivity tímu poklesnúť na 5-7 členov. Prieskumom v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a taktiež v ostatných podnikoch bolo dokázané, že existuje stredne silná až silná miera asociácie medzi počtom členov v tíme a uvedomovaním si všetkých vývinových fáz tímu. Dotazníkový prieskum ukázal, že nie všetci vedúci tímov a manažéri si uvedomujú všetky fázy vývinu tímu. Najmenej vnímanými

fázami sú fázy transforming a storming. Ide teda o fázu, kedy tím po skončení úlohy prehodnocuje svoje poslanie a rýchlo reaguje na zmeny a o fázu, kedy sa prejavujú konflikty v názoroch na vodcovstvo alebo spôsob práce tímu. Vedúci tímu by si mali uvedomiť, že aj tím ako taký, prechádza určitými zmenami a práve oni by mali byť na tieto zmeny pripravení, aby mohli v správnej chvíli usmerňovať, motivovať a stimulovať k lepším výkonom.

5. 3 ZÁVER

Zahraničné spoločnosti hľadajú v našich regiónoch nielen lacné investície, vhodnú geografickú polohu, daňové úľavy, ale aj kvalitnú pracovnú silu, ktorá spĺňa ich vysoké nároky. Vytvára sa tu priestor pre vznik medzinárodných tímov z pracovníkov pochádzajúcich z odlišného kultúrneho prostredia. Tieto kultúrne rôznorodé tímy sú dnes už úplne bežné. Tu sa však naskytá otázka, či je táto forma spolupráce úspešná do takej miery, ako by mohla byť. Z negatívne vplývajúcich faktorov možno spomenúť jazykovú bariéru alebo prípadné konflikty vznikajúce z nepochopenia rozdielov a zvyklostí danej krajiny.

Podnik OSRAM Slovakia, a.s. patrí medzi spoločnosti, ktoré prišli na Slovensko s cieľom etablovania sa na tunajšom trhu, ktorý je pre spoločnosť atraktívny z viacerých hľadísk. Jedným z nich sú aj ľudské zdroje, na ktorých rastie a padá úspešnosť každej firmy. Táto spoločnosť sa zaoberá predovšetkým vývojom, výrobou, montážou a opravou elektrických zdrojov svetla, žiarenia a svietidiel. Činnosť podniku OSRAM Slovakia, a.s. je orientovaná na tuzemský trh ako aj na trh zahraničný. Pri vykonávaní svojej činnosti na zahraničnom trhu sa vytvára priestor pre interkultúrnu komunikáciu a jej implementáciu v pracovných tímoch.

V diplomovej práci sme sa zaoberali hodnotením budovania pracovných tímov a využívania komunikácie na interkultúrnej úrovni zamestnancami podniku OSRAM Slovakia, a.s. Pri analýze interkultúrnej komunikácie a tímovej spolupráce sme sa opierali o údaje získané z nami realizovaných dotazníkov. Na základe spracovaných údajov, bolo možné navrhnúť zmeny a odporúčania, ktorých uskutočnenie môže dopomôcť ku skvalitneniu využívania potenciálu ľudských zdrojov v podniku OSRAM Slovakia, a.s.

Na interkultúrnej úrovni v podniku komunikuje väčšina zamestnancov (83% respondentov), medzi ktorými prevláda veková kategória 26 – 35 rokov. Pri komunikácii sa bezvýhradne využíva nemecký jazyk, ktorý je dopĺňovaný jazykmi anglický (20%), francúzsky (17%) a taliansky (11%). Pri konfrontácii na interkultúrnej úrovni dochádza k vnímaniu istých odlišností. S kultúrnymi odlišnosťami, ktoré si uvedomuje 59% respondentov so skúsenosťami s interkultúrnou komunikáciou, sa vo väčšej miere stretávajú ženy ako muži. Pomocou χ^2 testu štvorcovej kontingencie sme zistili, že medzi vnímaním odlišností jednotlivými pohlaviami existuje štatisticky významný rozdiel. Pri riešení konfliktov, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou vzťahov na pracovisku, je najviac využívaným štýlom Výhra – Výhra. V hodnotovom vyjadrení, tento štýl využívajú všetci (100%) vedúci tímov ako aj členovia, ktorí si myslia, že správne usmerňovanie konfliktov na pracovisku môže viesť ku konštruktívnemu riešeniu a tým napomáhaniu celkovej prosperite podniku.

Dotazníkovým prieskumom sme zistili, že 40% respondentov má skúsenosť s prácou v interkultúrnom zmiešanom tíme. V najväčšej miere, pri zvyšovaní produktivity zamestnancov, sú využívané formy porady, delegovanie, odborné vzdelávacie tréningy a spätná väzba. Pri výbere zamestnancov si vedúci tímov a manažéri kvalifikáciu kandidátov overujú pri osobnom pohovore, ktorý býva doplnený osobnostnými testami. Využívanou formou selekcie zamestnancov je tiež outsourcing prostredníctvom externej spoločnosti. S výberom zamestnancov úzko súvisia i osobnostné a profesné charakteristiky, na ktoré býva kladený najväčší dôraz pri výbere zamestnancov do pracovných tímov. Medzinárodne činný podnik, akým je aj OSRAM Slovakia, a.s., potrebuje medzinárodné tímy obsadiť zamestnancami globálneho charakteru. Títo zamestnanci by mali byť nositeľmi určitých vlastností. Medzi päť najvýznamnejších osobnostných a profesných charakteristík sme podľa údajov získaných v podniku zaradili nasledovné:

Osobnostné charakteristiky :

- motivácia pre danú prácu,
- iniciatívnosť
- orientácia na výsledok,
- ochota spolupracovať,
- zodpovednosť.

Profesné charakteristiky :

- prax v odbore,
- vzdelanie v odbore,
- jazykové znalosti,
- IT zručnosti,
- skúsenosti s prácou v tíme.

Pomocou Friedmanovho testu sme zistili, že i medzi preferovanými osobnostnými a profesnými charakteristikami existuje minimálne jedna dvojica, v rámci ktorej je jedna charakteristika vnímaná vedúcimi tímu na štatisticky významne vyššej úrovni ako charakteristika iná. Konkrétne ide minimálne o dvojice „motivácia pre danú prácu“ a „zodpovednosť“ v rámci osobnostných vlastností kandidátov a „prax v odbore“ a „skúsenosti s prácou v tíme“ spomedzi charakteristík profesných.

Členovia tímu sú spokojní s tímovou spoluprácou a to v miere 27% (respondenti so skúsenosťami s interkultúrnou spoluprácou) a 58% (respondenti bez skúsenosti s interkultúrnou spoluprácou). Zamestnanci podniku OSRAM Slovakia, a.s. najlepšie hodnotia jasnosť tímových cieľov, cieľavedomé držanie sa témy, podiel členov na aktivite, ich orientáciu na tím a možnosť ich vyjadrenia sa. V porovnaní s výsledkami výskumu v ostatných podnikoch na území Slovenskej republiky, ostatné podniky vnímajú pozitívnejšie nasledovné náležitosti tímovej spolupráce: možnosť vyjadrenia sa, otvorené prejednávanie odlišných názorov, uvoľnenú atmosféru v tíme, využitie schopností členov tímu a zameraný spôsob práce tímu.

Analýza údajov získaných z oboch dotazníkov realizovaných v podniku OSRAM Slovakia, a.s. ukázala, že iba 20% respondentov zo skupiny „vedúci tímu“ si sú vedomí všetkých vývinových fáz, ktorými tím prechádza. Pomocou koeficientov na zistenie miery asociácie sme zistili, že existuje silná závislosť medzi uvedovaním sa všetkých fáz vývinu v tíme a počtom členov v tíme. V podniku OSRAM Slovakia, a.s. bola nameraná hodnota Cramerovho koeficientu $V = 0,76$, v ostatných podnikoch je táto závislosť ešte silnejšia ($V = 0,92$).

Na základe výsledkov analýz uskutočnených v druhej časti diplomovej práce, navrhujeme firme:

- organizovanie interkultúrnych tréningov ako zvláštnu formu školenia zamestnancov:
 - jazykové kurzy,
 - kultúrne orientovaný informatívny tréning,
 - interkultúrny asimilátor,
 - pôsobenie v medzinárodnom tíme.
- vytvorenie pracovných tímov s menším počtom členov.

Ak na zahraničný trh vstupuje firma, ktorá je nepripravená v oblasti interkultúrnej spolupráce, obyčajne kontakt s ňou zo strany potenciálnych zamestnancov prebieha nasledovne: strach, očarenie, odmietnutie, recidíva, prispôsobenie. Pripravená firma začína prispôbovaním sa. Preto, keď chcú byť podniky v zahraničnej spolupráci úspešné, musia prihliadať na rozdiely medzi kultúrami. Dodržiavanie všetkých vyššie uvedených návrhov by malo prispieť k lepšiemu využívaniu pracovného potenciálu, efektívnemu riešeniu problémov v oblasti interkultúrnej spolupráce a v konečnom dôsledku dosahovaniu stanovených cieľov podniku OSRAM Slovakia, a.s.

6 POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ADAIR, John Eric. 2004. *Efektívni komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.
2. ADLER, B. Ronald et al. 1998. *Interplay. The process of interpersonal communication*. United States of America: Harcourt Brace College Publishers, 1998. 452 s. ISBN 0-15-5039776.
3. ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
4. BALÁŽ, Peter et al. 2001. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. 591 s. ISBN 80-88848-68-7
5. BALÁŽ, Peter – VERČEK, Peter. 2002. *Globalizácia a nová ekonomika*. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 175 s. ISBN 80-89085-06-7.
6. BAY, Rolf H. 2000. *Účinné vedení týmu*. Praha: Grada publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
7. BÉREŠ, Marián. 2007. Typológia osobnosti [elektronická pošta]. Správa pre: Lenka Karliková. 2007-02-12 [cit. 2007-04-16]. Hromadný mail účastníkom vzdelávacieho tréningu.
8. BOLLES, Richard N. 2004. *Ako si nájsť dobrý džob doma i v zahranič*. Bratislava: vydavateľstvo Motýľ, 2004. 140 s. ISBN: 80-88978-99-8.
9. *Company profile*. [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné na internete: < http://www.osram.com/osram_com/About_Us/The_Company/Company_Profile/index.html>.
10. ČAPLÁNOVÁ, Aneta. 1999. *Ekonomía vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava: Nakladateľstvo IURA Edition, 1999. 131 s. ISBN 80-88715-22-9.

11. *Dvojrozmerná deskriptívna štatistika – kategorické premenné*. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: < <http://rimarcik.com/navigator/ds2n.html#kk>>.
12. *Dvojrozmerná indukívna štatistika – poradová premenná a nominálna premenná*. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <http://rimarcik.com/navigator/friedman.html>>.
13. FATEHI, Kamal. 1996. *INTERNATIONAL MANAGEMENT. A Cross-Cultural and Functional Perspective*. USA, New Jersey: Prentice Hall, 1996. 643 s. ISBN 0-13-099722-6.
14. HORSKÁ, Elena – UBREŽIOVÁ, Iveta. 2001. *Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí*. Nitra: SPU, 2001. 418 s. ISBN 80-7137-884-4.
15. HUBA, Mikuláš et al. 2004. *Tímová práca*. Bratislava: STU, 2004. 136 s. ISBN 80-227-2119-0.
16. KOLLÁRIK, Teodor et al. 2004. *Metódy sociálnopsychologickej praxe*. Bratislava: Ikar, a.s., 2004. 264 s. ISBN 80-551-0765-3.
17. KOTLER, Philip. 1992. *Marketing management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
18. KRETTNER, Anton et al. 2007. *Marketing*. Nitra: SPU, 2007. 288 s. ISBN 80-8069-847-2.
19. NAGYOVÁ, Ľudmila. 1999. *Sociálna komunikácia*. Nitra: SPU, 1999. 142 s. ISBN 80-7137-636-1.
20. NOVÝ, Ivan – SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s. 32-74. ISBN 80-7261-121-6.

22. OSRAM Slovakia, a.s. [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné na internete: <http://www.osram.sk/ueber_uns/index.html>.
23. OBCHODNÝ REGISTER. OSRAM Slovakia, a.s. [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné na internete: <<http://www.or.sk/ordet.lasso?t=99dde584bf3da55c>>.
24. POLONSKÝ, Dušan. 2002. *Tím (sociologické a psychologické znaky a vzťahy)*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2002. 86 s. ISBN 80-8055-713-6.
25. PRIBUĽA, Marek – PAĽA, Gabriel. 2006. *Stručne o komunikácii: nielen pre teológov*. Košice: PRO COMMUNIO, 2006. ISBN 80-969416-2-3.
26. REŤKOVSKÝ, Peter. 2004. Tréningový program: Team management [elektronická pošta]. Správa pre: Lenka Karliková. 2005-09-26 [cit. 2007-04-16]. Hromadný mail absolventom vzdelávacej konferencie.
27. SMITH, Jane. 2000. *Jak zvyšovať produktivitu tímu-príklady a cvičení*. Praha: Computer press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-359-5.
28. SRŠŇOVÁ, Jana – FÜZYOVÁ, Ľubica. 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: SPRINT vfra, 2003. 218 s. ISBN 80-89085-18-0.
29. STANĚK, Peter. 1999. *Globalizácia svetovej ekonomiky*. Bratislava: Epos, 1999. 165 s. ISBN 80-8057-109-0.
30. SVĚTLÍK, Jaroslav. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
31. ŠÍBL, Drahoš. 2002. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 967 s. ISBN 80-89085-04-0.
32. ŠÍBL, Drahoš – ŠÁKOVÁ, Beáta. 2002. *Svetová ekonomika*. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 418 s. ISBN 80-88848-98-9.

33. ŠIMKOVÁ, Helena. 2004. *Prekonávanie rozdielov medzi kultúrami v rámci regionálnej spolupráce*. Košice, 2004 [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://147.232.5.246/ekf/nmnc/doc/Simkova.pdf>>
34. ŠLOSÁR, Rudolf. 2002. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava: Slovenské Pedagogické Nakladateľstvo, 2002. 254 s. ISBN 80-08-03334-7.
35. ŠRONĚK, Ivan. 2000. *Kultura v medzinárodném podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
36. VYBÍRAL, Zbyněk. 2003. *Lži, polopravdy a pravdy v lidské komunikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2003. 175 s. ISBN 80-7178-812-0.
37. WORKIE, T. Menbere. 2006. *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Globálna konkurencieschopnosť a energetická a demografická kríza*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 302 s. ISBN 80-7144-152-X.
38. WORKIE, T. Menbere. 2007. *Vývoj a perspektívy svetovej ekonomiky. Prínos informačných technológií a klimatických zmien*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2007. 332 s. ISBN 978-80-7144-159-5.
39. ŽÁK, Petr. 2004. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. 315 s. ISBN 80-251-0457-5.

7 PRÍLOHY

The Belbin Test

For assessing team roles.

This version of the Belbin test has been taken from 'Teambuilding' by Alistair Fraser and Suzanne Neville: The Industrial Society 1993.

Self Perception Inventory

To complete each section of this inventory, tick in the far left hand column the one, two or three sentences most applicable to yourself.

Then in the column on the right, apportion 10 points between those sentences that apply to you: one of which you feel sums you up well while the other only applies some of the time. In this instance you could give your first choice seven points and the remaining points to your second choice. In some instances you might decide that there are two sentences which apply to you equally - if this is the case, award five points to each.

You must allocate all 10 points in each section.

SECTION A

WHEN INVOLVED IN A PROJECT WITH OTHER PEOPLE:

Tick		Points
	1. I can be relied upon to see that work that needs to be done is organised.	
	2. I pick up slips and omissions that others fail to notice.	
	3. I react strongly when meetings look like losing track of the main objective.	
	4. I produce original suggestions.	
	5. I analyse other people's ideas objectively, for both merits and failings.	
	6. I am keen to find out the latest ideas and developments.	
	7. I have an aptitude for organising people.	
	8. I am always ready to support good suggestions that help to resolve a problem.	

SECTION B

IN SEEKING SATISFACTION THROUGH MY WORK:

Tick		Points
	1. I like to have a strong influence on decisions.	
	2. I feel in my element where work requires a high degree of attention and concentration.	
	3. I am concerned to help colleagues with their problems.	
	4. I like to make critical discrimination between alternatives.	
	5. I tend to have a creative approach to problem solving.	

	6. I enjoy reconciling different points of view.	
	7. I am more interested in practicalities than new ideas.	
	8. I particularly enjoy exploring different views and techniques.	

SECTION C

WHEN THE TEAM IS TRYING TO SOLVE A PARTICULARLY COMPLEX PROBLEM:

Tick		Points
	1. I keep a watching eye on areas where difficulty may arise.	
	2. I explore ideas that may have a wider application than in the immediate task.	
	3. I like to weigh up and evaluate a range of suggestions thoroughly before choosing.	
	4. I can co-ordinate and use productively other people's abilities and talents.	
	5. I maintain a steady systematic approach, whatever the pressures.	
	6. I often produce a new approach to a long continuing problem.	
	7. I am ready to make my personal views known in a forceful way if necessary.	
	8. I am ready to help whenever I can.	

SECTION D

IN CARRYING OUT MY DAY-TO-DAY WORK:

Tick		Points
	1. I am keen to see there is nothing vague about my task and objectives.	
	2. I am not reluctant to emphasise my own point of view in meetings.	
	3. I can work with all sorts of people provided that they have got something worthwhile to contribute.	
	4. I make a point of following up interesting ideas and/or people.	
	5. I can usually find the argument to refute unsound propositions.	
	6. I tend to see patterns where others would see items as unconnected.	
	7. Being busy gives me real satisfaction.	
	8. I have a quiet interest in getting to know people better.	

SECTION E

IF I AM SUDDENLY GIVEN A DIFFICULT TASK WITH LIMITED TIME AND UNFAMILIAR PEOPLE:

Tick		Points
	1. I often find my imagination frustrated by working in a group.	
	2. I find my personal skill particularly appropriate in achieving agreement.	
	3. My feelings seldom interfere with my judgement.	
	4. I strive to build up an effective structure.	
	5. I can work with people who vary widely in their personal qualities and outlook.	
	6. I feel it is sometimes worth incurring some temporary unpopularity if one is to succeed in getting one's views across in a group.	
	7. I usually know someone whose specialist knowledge is particularly apt.	
	8. I seem to develop a natural sense of urgency.	

SECTION F

WHEN SUDDENLY ASKED TO CONSIDER A NEW PROJECT:

Tick		Points
	1. I start to look around for possible ideas and openings.	
	2. I am concerned to finish and perfect current work before I start.	
	3. I approach the problem in a carefully analytical way.	
	4. I am able to assert myself to get other people involved if necessary.	
	5. I am able to take an independent and innovative look at most situations.	
	6. I am happy to take the lead when action is required.	
	7. I can respond positively to my colleagues and their initiatives.	
	8. I find it hard to give in a job where the goals are not clearly defined.	

SECTION G

IN CONTRIBUTING TO GROUP PROJECTS IN GENERAL:

Tick		Points
	1. I think I have a talent for sorting out the concrete steps that need to be taken given a broad brief.	
	2. My considered judgement may take time but is usually near the mark.	

	3. A broad range of personal contacts is important to my style of working.	
	4. I have an eye for getting the details right.	
	5. I try to make my mark in group meetings.	
	6. I can see how ideas and techniques can be used in new relationships.	
	7. I see both sides of a problem and take a decision acceptable to all.	
	8. I get on well with others and work hard for the team.	

Scoring Key for Self Perception Inventory

Transfer your points allocation from the seven sections of the Self Perception Inventory to the appropriate boxes below. The pre-printed numbers in the grid refer to the question numbers of each section. For example if for Section A you scored seven points for question 6 and three points for question 1, you would allocate them in the columns RI and IM respectively.

	SH	CO	PL	RI	ME	IM	TW	CF
A	3.....	7.....	4.....	6.....	5.....	1.....	8.....	2.....
B	1.....	6.....	5.....	8.....	4.....	7.....	3.....	2.....
C	7.....	4.....	6.....	2.....	3.....	5.....	8.....	1.....
D	2.....	3.....	6.....	4.....	5.....	1.....	8.....	7.....
E	6.....	5.....	1.....	7.....	3.....	4.....	2.....	8.....
F	6.....	4.....	5.....	1.....	3.....	8.....	7.....	2.....
G	5.....	7.....	6.....	3.....	2.....	1.....	8.....	4.....
TOTALS								

Once you have allocated all your points, total each column.

The highest two totals represent your primary and secondary preferred team roles.

Príloha 2 : DOTAZNÍK PRE ČLENOV TÍMU V PODNIKU OSRAM Slovakia, a.s.

Dotazník: „Interkultúrna komunikácia a tímová práca“ pre členov tímu

Vážená pani, vážený pán,

Dostáva sa Vám do rúk dotazník, ktorého cieľom je zhodnotenie náležitosti Vašej interkultúrnej komunikácie a tímovej spolupráce. Predmetom skúmania sú pracovníci, ktorí sú organizovaní v pracovných tímoch a v rámci svojej práce vykonávajú interkultúrnú komunikáciu. Údaje budú použité pri spracovaní diplomovej práce. Dotazník je anonymný a získané informácie sa spracovávajú komplexne. Pozostáva z 16 otázok a jeho vyplňanie by Vám nemalo zaberať viac ako 5 minút. Vopred ďakujem za Váš seriózny a úprimný prístup.

1. Základné údaje o respondentovi:

Ako dlho ste členom tímu?

Vek : do 25 rokov od 26 do 30 rokov od 31 do 35 rokov od 36 do 40 rokov
 od 41 do 45 r. od 46 do 50 rokov 51 a viac rokov

Pohlavie: muž žena

2. Stretávate sa pri práci s interkultúrnou komunikáciou?
(V prípade odpovede „nie“, pokračujte vo vyplňaní otázkou č. 11)

áno
 nie

3. Ako často komunikujete na interkultúrnej úrovni?

sústavne
 často
 menej často
 zriedkavo

4. Interkultúrnú komunikáciu uplatňujete vo vzťahu k svojim:
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

podriadeným
 spolupracovníkom
 klientom
 členom vedenia

5. Verbálna interkultúrna komunikácia je najčastejšie uplatňovaná vo forme:

hovorovej
 písomnej

6. V akom jazyku najčastejšie prebieha komunikácia?
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

anglickom
 nemeckom
 francúzskom
 španielskom
 talianskom
 ruskom
 iné.....

7. Uved'te kultúry/národnosti, s ktorými sa pri práci stretávate

.....
.....

8. Vnímáte odlišnosti iných kultúr pri komunikovaní s nimi? Ak áno, ako?

- nie
 áno - veľmi ich pociťujem
 iné kultúry sa prejavujú istými odlišnosťami
 pri komunikácii s inými kultúrami nepociťujem žiadne odlišnosti
 iné.....

9. Pracujete alebo ste pracovali v interkultúrnej zmiešanej tíme?

(Ak nie, pokračujte vo vyplňaní otázkou 11)

- áno
 nie

10. Pociťujete odlišnosti pri neverbálnej komunikácii v styku s inými kultúrami? Ak áno, o ktoré kultúry/krajiny ide?

- nie
 áno.....

11. Myslíte si, že správne usmerňovanie konfliktov na pracovisku môže viesť ku konštruktívnemu riešeniu a tým napomôcť celkovej prosperite podniku?

- áno
 nie

12. Stretli ste sa pri svojej práci s konfliktnými situáciami, vyvolanými odlišnosťou názorov v rámci interkultúrnej komunikácie?

- áno
 nie

13. S akými štýlmi riešenia konfliktu medzi Vami a vedením ste sa pri svojej práci stretli?

(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

- VÝHRA - PREHRA ste presvedčený o správnosti svojho názoru a ten si presadíte i keď ide o konflikt s vedením
- VÝHRA - VÝHRA prostredníctvom vyjednávania a robenia kompromisov dôjdete k riešeniu, ktoré je uspokojivé pre obe strany
- PREHRA - PREHRA ste presvedčený o správnosti svojho názoru a ochotný ho obhajovať aj za cenu, že v konečnom dôsledku ani jedna strana nie je spokojná s výsledkom
- PREHRA - VÝHRA uznáte nesprávnosť vlastného názoru a to najmä vzhľadom na fakt, že ide o konflikt s vedením

14. Ste spokojný/á s formou tímovej spolupráce vo Vašej spoločnosti?

- áno. Ak áno, prečo.....
 nie. Ak nie, prečo.....

□

15. Pri každej otázke je treba označiť hodnotu od -3 do 3. Nulu volíte iba vtedy, ak nechcete na otázku odpovedať

1. Tímové ciele mi boli	nejasné	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Celkom jasné
2. Kritika bola väčšinou	nevhodná	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	konštruktívna
3. Členovia tímu sa prejavovali skôr ako	osamelí bojovníci	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	orientovaní na skupinu
4. Tím sa témy	často nedržel	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	cieľavedome držal
5. Členovia tímu sa vo svojich príspevkoch	nemohli vyjadriť	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	mohli vyjadriť
6. Odlišné názory boli väčšinou	potláčané	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	vypočuté
7. Konflikty v tíme boli	ignorované	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	otvorene prejednávané
8. Podiel členov tímu na aktivite bol	veľmi rozdielny	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	značne rovnomerné
9. Vedúci tímu	tímu dominoval	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	tím kooperatívne riadil
10. Atmosféra v tíme bola celkovo	napätá	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	uvoľnená a slobodná
11. Schopnosti členov tímu	zostávali nevyužitú	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	boli plne využité
12. Spôsob práce tímu	málo zameraný	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Výrazne zameraný

16. Aké formy zvyšovania tímovej produktivity využívate?
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> porady | <input type="radio"/> spätná väzba |
| <input type="radio"/> teambuilding | <input type="radio"/> odborné vzdelávacie tréningy |
| <input type="radio"/> delegovanie | <input type="radio"/> koučing |
| <input type="radio"/> mentoring | <input type="radio"/> tímové plánovanie |
| <input type="radio"/> individuálne plánovanie členov | <input type="radio"/> iné (prosím špecifikujte) |

Príloha 3 : DOTAZNÍK PRE VEDÚCICH TÍMU A MANAŽÉROV V PODNIKU OSRAM Slovakia, a.s.

Dotazník: „Interkultúrna komunikácia a tímová práca“ pre manažérov a vedúcich tímov

Vážená pani, vážený pán,

dostáva sa Vám do rúk dotazník, ktorého cieľom je zhodnotiť náležitosti interkultúrnej komunikácie a tímovej spolupráce. Predmetom skúmania sú riadiaci pracovníci t.j. manažéri a vedúci tímov. Údaje budú použité pri spracovaní diplomovej práce. Dotazník je anonymný a údaje budú spracované komplexne. Pozostáva z 20 otázok a jeho vyplňanie by Vám nemalo zaberať viac ako 10 minút. Vopred ďakujem za Váš seriózný a úprimný prístup.

1. Základné údaje o respondentovi:

Ako dlho pracujete vo vedúcej pozícii?

Vek : do 30 rokov od 31 do 40 rokov od 41 do 50 rokov 51 a viac rokov

Pohlavie: muž žena

Pozície v zamestnaní: top manažér
 manažér na strednom stupni riadenia
 manažér na 1. stupni riadenia
 vedúci tímu

2. Stretávate sa pri práci s interkultúrnou komunikáciou?
(V prípade odpovede „nie“, pokračujte vo vyplňaní otázkou č. 10)

- áno
 nie

3. Ako často komunikujete na interkultúrnej úrovni?

- sústavne
- často
- menej často
- zriedkavo

4. Interkultúrnú komunikáciu uplatňujete vo vzťahu k svojim:
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

- podriadeným
- spolupracovníkom
- klientom
- členom vedenia

5. Verbálna interkultúrna komunikácia je najčastejšie uplatňovaná vo forme:

- hovorovej
- písomnej

6. V akom jazyku najčastejšie prebieha komunikácia?
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

- anglickom
- nemeckom
- francúzskom
- španielskom
- talianskom
- ruskom
- iné.....

7. Uved'te kultúry/národnosti, s ktorými sa pri práci stretávate

.....
.....

8. Pracujete alebo ste pracovali v interkultúrne zmiešanom tíme?
(Ak nie, pokračujte vo vyplňaní otázkou 10)

- áno
- nie

9. Pociťujete odlišnosti pri neverbálnej komunikácii v styku s inými kultúrami? Ak áno, o ktoré kultúry/krajiny ide?

- nie
- áno.....

10. Vnímate odlišnosti iných kultúr pri komunikovaní s nimi? Ak áno, ako?

- nie
- áno - veľmi ich pociťujem
- iné kultúry sa prejavujú istými odlišnosťami
- pri komunikácii s inými kultúrami nepociťujem žiadne odlišnosti
- iné.....

11. Myslíte si, že správne usmerňovanie konfliktov na pracovisku môže viesť ku konštruktívnemu riešeniu a tým napomôcť celkovej prosperite podniku?

- áno

nie

12. Stretli ste sa s konfliktnými situáciami v rámci interkulturálnej komunikácie na pracovisku?

áno

nie

13. S akými štýlmi riešenia konfliktu medzi Vami a podriadenými ste sa pri svojej práci stretli?
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

VÝHRA – PREHRA presadíte si svoj názor vzhľadom na svoje postavenie voči podriadeným

VÝHRA – VÝHRA prostredníctvom vyjednávania a robenia kompromisov dôjdete k riešeniu, ktoré je uspokojivé pre obe strany

PREHRA – PREHRA ste presvedčený o správnosti svojho názoru a ochotný ho obhajovať aj za cenu, že v konečnom dôsledku ani jedna strana nie je spokojná s výsledkom

PREHRA – VÝHRA ste ochotný uznať nesprávnosť vlastného názoru aj za cenu, že výhru priznáte svojmu podriadenému

14. Aká forma spolupráce sa využíva v spoločnosti, v ktorej pracujete?

(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

tímová práca

pracovné skupiny

individuálna (konzultácie s nadriadeným)

iné (prosím špecifikujte).....

15. Aké formy zvyšovania tímovej produktivity využívate?

(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

porady

spätná väzba

teambuilding

odborné vzdelávacie tréningy

delegovanie

koučing

mentoring

tímové plánovanie

individuálne plánovanie členov

iné (prosím špecifikujte)

16. Aké sú kľúčové osobnostné charakteristiky ovplyvňujúce výber kandidáta do pracovného tímu

(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede, ktoré usporiadajte podľa dôležitosti – 1.najdôležitejšia charakteristika)

osobnostná zrelosť

komunikatívnosť

motivácia pre danú prácu

kreativnosť

iniciatívnosť

ochota spolupracovať

adaptabilita

zodpovednosť

tímová orientácia

rozvaha

orientácia na výsledok

budúce ambície

osobná efektívnosť

pozitívny prístup

analytické myslenie

orientácia na detaily

iné(prosím špecifikujte).....

17. Aké sú kľúčové profesné charakteristiky ovplyvňujúce výber kandidáta do pracovného tímu?

(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede, ktoré usporiadajte podľa dôležitosti – 1.najdôležitejšia charakteristika)

prax v odbore

vzdelanie v odbore

jazykové znalosti

IT zručnosti

skúsenosti s vedením ľudí

skúsenosti s prácou v tíme

iné(prosím špecifikujte)

18. Aké spôsoby výberu pracovníkov do pracovného tímu najčastejšie využívate?
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede)

- interview
- assessment center
- osobnostné testy
- jazykové testy
- psychologické testy
- prípadové štúdie
- outsourcing prostredníctvom personálnej spoločnosti
- iné (prosím špecifikujte)

19. Aký je priemerný počet členov tímu vo Vašej spoločnosti?

20. Ktoré z nasledujúcich vývojových fáz ste zaznamenali počas fungovania Vášho tímu?
(vhodné odpovede krížikom označte)

- Forming - tvorba tímu, vzájomné spoznávanie členov, malá dôvera
- Storming - konflikty názorov
- Norming - prekonanie konfliktov, ochota spolupracovať, vyšší stupeň dôvery
- Performing - efektívna spolupráca, otvorená komunikácia, najvyšší stupeň dosahovania výkonov
- Transforming - ukončenie úlohy, predefinovanie cieľov a poslania tímu

Príloha 4 : DOTAZNÍK PRE ČLENOV TÍMU

Dotazník: „Tímová práca“ pre členov tímu

Vážená pani, vážený pán,

Dostáva sa Vám do rúk dotazník, ktorého cieľom je zhodnotenie náležitosti Vašej tímovej spolupráce. Predmetom skúmania sú pracovníci, ktorí majú skúsenosť s tímovou prácou. Údaje budú použité pri spracovaní Študenskej vedecko odbornej činnosti. Dotazník je anonymný a získané informácie sa spracovávajú komplexne. Pozostáva zo 4 otázok a jeho vyplňanie by Vám nemalo zabráť viac ako 15 minút. Vopred ďakujeme za Váš seriózny a úprimný prístup.

1. Základné údaje o respondentovi:

Ako dlho ste členom tímu resp. ako dlho ste boli členom tímu?

Vek : do 25 rokov od 26 do 30 rokov od 31 do 35 rokov 36 a viac

Pohlavie: muž žena

Zameranie spoločnosti, v ktorej pracujete:

- priemysel
- štátna správa
- informačné technológie
- reklama
- iné (prosím špecifikujte)
- poľnohospodárstvo
- školstvo
- cestovný ruch
- poradenstvo
- auditorstvo a účtovníctvo
- zdravotníctvo
- hotelierstvo a reštaurácie
- personalistika

Aká je právna forma podnikania spoločnosti, pre ktorú pracujete?

- s. r. o.
- k. s.
- družstvo
- a. s.
- v. o. s.
- pracujem na živnosť

2. Ste spokojný/á s formou tímovej spolupráce vo Vašej spoločnosti?

- áno nie

3. Pri každej otázke je treba označiť krížikom hodnotu od -3 do 3. Nulu volíte iba vtedy, ak nechcete na otázku odpovedať

1. Tímové ciele mi boli	nejasné	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Celkom jasné
2. Kritika bola väčšinou	nevhodná	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	konštruktívna
3. Členovia tímu sa prejavovali skôr ako	osamelí bojovníci	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	orientovaní na skupinu
4. Tím sa témy	často nedržel	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	cieľavedome držal
5. Členovia tímu sa vo svojich príspevkoch	nemohli vyjadriť	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	mohli vyjadriť
6. Odlíšné názory boli väčšinou	potláčané	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	vypočuté
7. Konflikty v tíme boli	ignorované	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	otvorene prejednávané
8. Podiel členov tímu na aktivite bol	veľmi rozdielny	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	značne rovnomerné
9. Vedúci tímu	tímu dominoval	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	tím kooperatívne riadil
10. Atmosféra v tíme bola celkovo	napätá	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	uvoľnená a slobodná
11. Schopnosti členov tímu	zostávali nevyužitú	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	boli plne využité
12. Spôsob práce tímu	málo zameraný	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	Výrazne zameraný

4. Aké spôsoby zvyšovania produktivity tímu sa vo vašom tíme využívajú?

- porady spätná väzba
 teambuilding odborné vzdelávacie tréningy
 delegovanie koučing
 mentoring iné (špecifikujte prosím).....

Príloha 5 : DOTAZNÍK PRE VEDÚCICH TÍMOV A MANAŽÉROV ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dotazník: „Tímová práca“ pre HR manažérov a vedúcich tímov

Vážená pani, vážený pán,

dostáva sa Vám do rúk dotazník, ktorého cieľom je zhodnotiť náležitosti tímovej spolupráce. Predmetom skúmania sú riadiaci pracovníci t.j. HR manažéri a vedúci tímov. Údaje budú použité pri spracovaní Študenskej vedecko odbornej činnosti. Dotazník je anonymný a údaje budú spracované komplexne. Pozostáva zo 8 otázok a jeho vyplňanie by Vám nemalo zaberať viac ako 10minút. Vopred ďakujeme za Váš seriózny a úprimný prístup.

1. Základné údaje o respondentovi:

Ako dlho pracujete vo vedúcej pozícii?

Vek : do 30 rokov od 31 do 40 rokov od 41 a viac

Pohlavie: muž žena

Zameranie spoločnosti, v ktorej pracujete:

- priemysel poľnohospodárstvo audиторstvo a účtovníctvo
 štátna správa školstvo zdravotníctvo
 informačné technológie cestovný ruch hotelierstvo a reštaurácie
 reklama poradenstvo personalistika
 iné(prosím špecifikujte)

Aká je právna forma podnikania spoločnosti, pre ktorú pracujete?

- s. r. o. a. s. k. s.
 v. o. s. družstvo pracujem na živnosť

2. Aké formy zvyšovania tímovej produktivity využívate?
(označte najviac využívané metódy)
- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> porady | <input type="checkbox"/> spätná väzba |
| <input type="checkbox"/> teambuilding | <input type="checkbox"/> odborné vzdelávacie tréningy |
| <input type="checkbox"/> delegovanie | <input type="checkbox"/> koučing |
| mentoring | iné (prosím špecifikujte) |
3. Aké sú kľúčové osobnostné charakteristiky ovplyvňujúce výber kandidáta do pracovného tímu
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede, ktoré usporiadajte podľa dôležitosti – 1.najdôležitejšia charakteristika)
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> osobnostná zrelosť | <input type="checkbox"/> komunikatívnosť |
| <input type="checkbox"/> motivácia pre danú prácu | <input type="checkbox"/> kreativnosť |
| <input type="checkbox"/> iniciatívnosť | <input type="checkbox"/> ochota spolupracovať |
| <input type="checkbox"/> adaptabilita | <input type="checkbox"/> zodpovednosť |
| <input type="checkbox"/> tímová orientácia | <input type="checkbox"/> rozvaha |
| <input type="checkbox"/> orientácia na výsledok | <input type="checkbox"/> budúce ambície |
| <input type="checkbox"/> osobná efektívnosť | <input type="checkbox"/> pozitívny prístup |
| <input type="checkbox"/> analytické myslenie | <input type="checkbox"/> orientácia na detaily |
| <input type="checkbox"/> iné(prosím špecifikujte)..... | |
4. Aké sú kľúčové profesné charakteristiky ovplyvňujúce výber kandidáta do pracovného tímu?
(V prípade vhodnosti, je možné označiť viaceré odpovede, ktoré usporiadajte podľa dôležitosti – 1.najdôležitejšia charakteristika)
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> prax v odbore | <input type="checkbox"/> vzdelanie v odbore |
| <input type="checkbox"/> jazykové znalosti | <input type="checkbox"/> IT zručnosti |
| <input type="checkbox"/> skúsenosti s vedením ľudí | <input type="checkbox"/> skúsenosti s prácou v tíme |
| <input type="checkbox"/> iné(prosím špecifikujte) | |
5. Aké spôsoby výberu pracovníkov do pracovného tímu najčastejšie využívate?
(označte najviac využívané metódy)
- interview
 - assessment center
 - osobnostné testy
 - jazykové testy
 - psychologické testy
 - prípadové štúdie
 - outsourcing prostredníctvom personálnej spoločnosti
 - iné (prosím špecifikujte)
6. Aký je priemerný počet členov tímu vo Vašej spoločnosti?
7. Ktoré z nasledujúcich vývinových fáz ste zaznamenali počas fungovania Vášho tímu?
(vhodné odpovede krížikom označte)
- Forming
 - tvorba tímu
 - vzájomné spoznávanie členov
 - malá dôvera
 - Storming
 - konflikty názorov
 - Norming
 - prekonanie konfliktov
 - ochota spolupracovať
 - vyšší stupeň dôvery

- Performing
 - efektívna spolupráca
 - otvorená komunikácia
 - najvyšší stupeň dosahovania výkonov

- Transforming
 - ukončenie úlohy
 - predefinovanie cieľov a poslania tímu

Príloha 6 : IMPLIKÁCIE RÔZNEHO NEVERBÁLNEHO SPRÁVANIA V ROZLIČNÝCH KULTÚRACH V ANGLICKOM JAZYKU PODĽA ⁹KAMALA FATEHI

Nonverbal Behavior	Country	Meaning
Thumbs up	United States	An approval gesture/OK/good job!
	Middle East	A gesture of insult
	Japan	A sign indicating „male“
	Germany	A sign for count of „one“
A finger circulating next to the ear	Argentina	A telephone
	United States	That is crazy!
A raised arm and wagging hand	United States	Goodbye
	India, South America	Beckoning
	Some Africans	Beckoning
	Much of Europe	A signal for „no“
Showing the back of the hand in a V-sign	England	A rude sign
	Greece, Middle East	A sign for count of „two“
Showing a circle formed with index finger and thumb	United States	Very good!
	Turkey	Insult gesture/accusation of homosexuality
Crossing first two fingers	United States	Good luck!
	Taiwan	No smoking!
Touching a person's head	United States	Affection
	Thailand	A major social transgression
Eye contact, gazing	United States	A sign of attentiveness
	Japan	A rude behavior/invasion of privacy
	Most Asian countries	Sign of disrespect to senior people
Widening eye	United States	An indication of surprise
	Chinese	An indication of anger
	Hispanic	Request for help
	French	Issuance of challenge
Shaking the head side to side	Western countries	A sign for disagreement/ no
	Bulgaria	A sign for agreement/ yes
Nodding the head up and down	Western countries	A sign for agreement/ yes
	Greece, Bulgaria	A sign for disagreement/ no
A hand-shake	Western countries	A greeting action
Bowing	Japanese	A greeting action
Hands placed together in front of the face	India	A greeting action

Príloha 7 : ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

⁹ KAMAL, Fatehi. 1996. INTERNATIONAL MANAGEMENT. *A Cross-Cultural and Functional Perspective*.

Obrázok 1	Rozdiely medzi skupinou a tímom
Obrázok 2	Matica foriem tímov
Obrázok 3	Typológia osobností
Obrázok 4	Tímové role a ich charakteristiky
Obrázok 5	Kritéria hodnotenia uchádzačov o zamestnanie
Graf 1	Podiel zamestnancov koncernu OSRAM podľa regiónov
Graf 2	Počet zamestnancov koncernu OSRAM za jednotlivé roky
Graf 3	Podiel využívania interkultúrnej komunikácie v podniku OSRAM Slovakia, a.s.
Graf 4	Využívanie interkultúrnej komunikácie podľa jednotlivých vekových kategórií
Graf 5	Miera využívania jednotlivých cudzích jazykov v rámci interkultúrnej komunikácie
Graf 6	Podiel vnímania odlišností v rámci interkultúrnej komunikácie podľa pohlavia respondentov
Graf 7	Kultúry/národnosti prejavujúce sa odlišnosťami v rámci neverbálneho komunikovania
Graf 8	Miera riešenia konfliktov jednotlivými štýlmi u vedúcich tímu v podniku OSRAM Slovakia, a.s.
Graf 9	Miera riešenia konfliktov jednotlivými štýlmi členmi tímu podniku OSRAM Slovakia, a.s.
Graf 10	Podiel zamestnancov, ktorí pracovali alebo pracujú v interkultúrnom zmiešanom tíme
Graf 11	Podiel využívania foriem zvyšovania produktivity zamestnancov
Graf 12	Podiel využívania jednotlivých foriem výberu zamestnancov
Graf 13	Miera spokojnosti s tímovou prácou
Graf 14	Porovnanie miery využívania jednotlivých foriem selekcie kandidátov z pohľadu podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov
Graf 15	Porovnanie miery preferencií profesných charakteristík v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikoch
Graf 16	Porovnanie miery využívania jednotlivých foriem zvyšovania tímovej produktivity v podniku OSRAM Slovakia, a.s. a v ostatných podnikoch

Graf 17	Porovnanie vnímania jednotlivých náležitostí tímovej spolupráce respondentmi podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov
Tabuľka 1	Prehľad dcérskych spoločností koncernu OSRAM podľa regiónov
Tabuľka 2	Výsledok testovania využívania interkultúrnej komunikácie podľa vekovej kategórie respondentov
Tabuľka 3	Výsledok testovania vnímania interkultúrnych odlišností podľa pohlavia respondentov
Tabuľka 4	Výsledok testovania vnímania osobnostných charakteristík
Tabuľka 5	Výsledok testovania vnímania jednotlivých profesných charakteristík
Tabuľka 6	Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce
Tabuľka 7	Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce
Tabuľka 8	Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce
Tabuľka 9	Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce
Tabuľka 10	Výsledok testovania vnímania osobnostných charakteristík respondentmi podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov
Tabuľka 11	Výsledok testovania hodnotenia faktorov tímovej spolupráce respondentmi podniku OSRAM Slovakia, a.s. a ostatných podnikov
Tabuľka 12	Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii v podniku OSRAM Slovakia, a.s.
Tabuľka 13	Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a dĺžkou pôsobenia vo vedúcej pozícii v ostatných podnikoch
Tabuľka 14	Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a počtom členov v tíme pozícii v podniku OSRAM Slovakia, a.s.
Tabuľka 15	Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedomením si fáz vývinu tímu a počtom členov v tíme v ostatných podnikoch