



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra regionálního management

Diploma thesis

Czech summary

Multilingualism and interculturality in an international work environment or interregional
projects and work environment

The Challenges of international project management in a chosen company

Author: Natálie Škábová

Tutor of master thesis: Prof. Dr. phil. Doris Fetscher

České Budějovice 2023

Obsah

Úvod.....	3
1. Teoretická část.....	4
1.1. Projektové řízení.....	4
1.2. Firemní kultura	5
1.3. Mnohojazyčnost.....	6
2. Metodika.....	6
3. Výsledky.....	9
3.1. Projektové řízení.....	9
3.2. Firemní kultura	10
3.3. Komunikace.....	11
4. Diskuse.....	13
5. Závěr.....	18
Zdroje	20

Úvod

Globalizace neboli proces zrychlování pohybu lidí, zboží, kapitálu, myšlenek a znalostí mezi kontinenty spojuje svět v jednu velkou společnost. Navzdory své téměř jednotné podobě si tato společnost zachovává odlišné rysy, jako jsou různé kultury, jazyky, mentality a způsoby života. Globalizace umožnila nadnárodním společnostem působit po celém světě, ale při mezinárodní spolupráci musí mít vždy na paměti respektování jedinečných zvyklostí svých zahraničních partnerů a klientů. Nejde však jen o klienty, globalizace s sebou přináší také spolupráci lidí s různými jazykovými znalostmi a odlišnými kulturními hodnotami uvnitř samotné firmy, zejména v mezinárodních týmech.

Tématem této diplomové práce je Vícejazyčnost a interkulturalita v mezinárodních nebo meziregionálních projektech a pracovních prostředích a hlavní pozornost bude věnována Výzvám mezinárodního projektového řízení ve vybrané korporaci. První část je věnována teoretickým konceptům, které zachycují problematiku zadané práce. Nejprve bude představen pojem projektového řízení. Pozornost je poté věnována organizační kultuře. V rámci této kapitoly se zaměřuji především na problematiku mezikultury a řízení mezikulturního týmu. Teoretickou část uzavírá kapitola Vícejazyčnost. Praktická část této práce spočívá v představení výzkumné otázky, postupu sběru dat a jejich následné analýze. Odpovědi respondentů jsou prezentovány v kapitole Výsledky. Porovnání výsledků s teoretickými poznatky je uvedeno v diskusní části, která dále shrnuje návrhy, úvahy a možná doporučení.

1. Teoretická část

1.1. Projektové řízení

Projektový management je práce, která je jedinečná a časově omezená. Je zapotřebí u projektů, které mají začátek a konec, a nepředstavuje tedy typickou, tradiční, rutinní práci. V knize PMBOKGuide (2013, s. 5) je projektové řízení definováno jako "aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti s cílem splnit požadavky projektu". V podstatě se jedná o činnost spočívající v řízení zdrojů, jako je rozpočet, lidé, čas, při současném uplatňování systematického přístupu pěti hlavních skupin procesů, a to Iniclace, Plánování, Realizace, Monitorování a kontrola a Uzavírání, s cílem dosáhnout požadovaných výsledků. (PMBOKGuide, 2013)

V tomto ohledu je řízení projektů velmi komplexní práce, která vyžaduje především silné vůdčí schopnosti, kritické myšlení, komunikaci a schopnost řešit problémy. Vzhledem k tomu, že v průběhu projektu vstupuje do procesu několik proměnných, je projektový manažer vystaven různým výzvám, kterým musí být schopen čelit a řešit je, aby byl projekt dokončen s co nejmenším zpožděním a v rámci finančních limitů a požadavků na kvalitu. Problém vyžaduje řešení, řešení vyžaduje čas a čas jsou peníze, proto se projektoví manažeři snaží co nejvíce vyhnout chybám, například tím, že jasně definují cíle projektu, rozsah, harmonogram, kvalitu, rozpočet, zdroje, rizika a uplatňují postupné vypracování. Ta podle knihy PMBOKGuide (2013) zpřesňuje plán projektu na základě postupně dostupných informací a konkrétnějších odhadů, díky nimž mohou projektoví manažeři zlepšovat a zpřesňovat další postupy projektu.

Mezi nástroje a techniky, které projektoví manažeři využívají, patří především analýza SWOT, stanovení cílů SMART, trojimperativní princip, metody hodnocení finanční efektivity projektu, řízení rizik, struktura rozdělení prací (Work Breakdown Structure - WBS), metody plánování a metody kontroly stavu prací na projektu. Vzhledem ke složitosti projektového řízení nemusí organizace hned vytvářet vlastní týmy projektového řízení, i když to také přináší značné výhody, ale může využít externí agentury nabízející projektové služby nebo externí projektové manažery. Protože se však jedná o samostatnou disciplínu vyžadující odbornou způsobilost, měl by se projektový manažer prokázat certifikátem, který mu umožní vést projekty. Nejrozšířenější standardy projektového řízení pro mezinárodní certifikaci projektového manažera vydávají např. PMI (Project Management Institute), IPMA (International Project Management Association), OGC (Office

of Government Commerce), případně projektový manažer může získat certifikát v rámci Six Sigma Managementu.

1.2. Firemní kultura

Způsob, jakým žijeme, se odráží v našem pracovním chování. Kulturní zázemí tak ovlivňuje vztah k okolí, ale také vztah ke kolegům. Navzdory globalizujícímu se světu je nepravděpodobné, že by došlo ke sjednocení kultury. Manažeři budou stále muset řešit konflikty a nedorozumění vyplývající z odlišných kultur. Je důležité si uvědomit, že všechny kultury jsou stejně důležité a musíme se navzájem respektovat. Z tohoto důvodu je nutné, aby zaměstnanci firem, a to zejména mezinárodních, chápali kulturní rozdíly a dokázali spolu efektivně spolupracovat. Důležité je vzájemné porozumění. A to může probíhat již při pohovoru, kdy by se uchazeči o zaměstnání měli ptát na organizační kulturu, aby zjistili, zda odpovídá hodnotám, které sami vyznávají. V tomto případě se uchazeči mohou zajímat o takové aspekty, jako jsou hodnoty zakladatelů firmy, podnikatelské prostředí, vize a strategie firmy nebo chování vedoucího pracovníka (Kinicki, 2020).

S rostoucí mezinárodní mobilitou se tak stává běžnou praxí, že manažeři pracují s lidmi ze zcela odlišných kultur. Takové multikulturní prostředí může přinést osobní obohacení, ale na druhou stranu vyžaduje vyšší úroveň měkkých dovedností, otevřenost a schopnost nenechat se ovlivnit často nepravdivými stereotypy dané země. Interkulturní management je schopnost přizpůsobit svou komunikaci, vyjednávání a vedení odlišnému kulturnímu kontextu dané země, aby se předešlo nedorozuměním a chybám. Manažeři musí plnit úkoly v cizím prostředí, kde musí v rámci kulturní adaptace překonávat nejen jazykové bariéry, ale také překážky, jako je odlišné stravování a společenské chování. Efektivní vedení vyžaduje několikaleté zkušenosti a neustálé učení, zejména při práci s multikulturním týmem. Navíc zkušenosti v jednom multikulturním týmu nebudou stejné jako v jiném. Lidé jsou různí, i když pocházejí ze stejné země. Vedoucí pracovníci tak musí mít na paměti, že existují různé úrovně kultur a že univerzální přístup rozhodně nemusí fungovat. Vedoucí pracovníci se musí naučit brát v úvahu kulturní rozdíly a nepřenášet je automaticky z jednoho týmu do druhého.

Zajistit kulturní rozmanitost lze prostřednictvím školení, jak tvrdí Mary Glowacka na svém blogu Preply business (2022). Podle ní mohou firmy zavést školení, která se zaměřují právě na diverzitu, ať už kulturní, náboženskou, jazykovou nebo sexuální. Kromě

toho by se firmy neměly bát oslavovat mezikulturní rozdíly a měly by mezi zaměstnanci šířit tzv. globální myšlení, které vytváří mezikulturní empatii a pomáhá zaměstnancům lépe se integrovat. Autorka uzavírá, že "obecně platí, že celkovou strategií, jak předcházet mezikulturním nedorozuměním, je vzdělávat se o různých kulturách, uplatňovat tyto myšlenky v praxi a dále se učit prostřednictvím zkušeností s různými spolupracovníky, klienty a spolupracovníky". (Glowacka, 2022, s. 1)

1.3. Mnohojazyčnost

Jedním z nositelů kultury je jazyk. Jazyk je nástrojem pro vyjadřování myšlenek a jejich výměnu mezi aktéry prostřednictvím tří hlavních procesů, produkce, recepce a interpretace (Barmeyer et al., 2021, s. 139). Kultura pak zahrnuje komunikační styl. Přítomnost tedy různých národních jazyků na jednom místě vytváří vyšší riziko nedorozumění. Nehledě na to, že tato problematika je ještě složitější, než se může na první pohled zdát. Nejde jen o různorodost národních jazyků v jedné firmě. Dialekty, regiolekty, sociolekty a další druhy jazyků, včetně odborných a technických jazyků různých oborů, představují dodatečné výzvy pro mezinárodní firmy (Piekkari et al., 2014, cit. podle Barmeyer, 2021, s. 142). Existují však jazykové nástroje, které napomáhají nastavit správnou firemní jazykovou politiku, tak aby se těmto výše zmíněným problémům dalo předejít. Těmito jazykovými nástroji jsou lingua franca, jazykové kurzy, porozumění, neboli komunikační technika, která umožňuje všem lidem mluvit jejich mateřským jazykem, tlumočení a podpora vícejazyčných osob.

2. Metodika

V dnešní době je pro firmy obzvláště důležité, aby projektový tým pracoval rychle, efektivně a bez konfliktů. Zajištění těchto vlastností je však náročné, a to zejména v případě, že se jedná o mezinárodní tým. Proto bylo cílem otevřít otázku, která může být v takové globální společnosti běžně opomíjena, a přitom hraje při realizaci projektu důležitou roli. Po dlouhém a důkladném rozhovoru o problematice vedení mezinárodních projektů se zaměstnancem vybrané společnosti a členem projektového týmu, jsem vypracovala následující výzkumnou otázku: "Jak jednotlivé faktory, vyplývající z řízení mezinárodního projektu, ovlivňují celkový úspěch a výsledky projektu?"

Výsledky na tuto otázku jsem získala na základě kvalitativně vedených rozhovorů. Rozhodla jsem se konkrétně pro polostrukturované rozhovory, neboť nejen že využívají “kombinaci uzavřených a otevřených otázek, často doprovázených doplňujícími otázkami, proč nebo jak.” (Adams, 2015, s. 493), ale především dopřávají dotazovaným dostatečný prostor pro vyprávění, aniž by se odklonili od tématu díky mnou předem připraveným otázkám určujících směr rozhovoru. Seznam otázek byl vyhotoven ve dvou verzích, a to v angličtině a ve francouzštině, neboť jeden z mých dotazovaných byl Francouz. Rozhodla jsem se tedy využít svých jazykových kompetencí a umožnila dotazovanému mluvit v jeho rodném jazyce. Seznam otázek je také rozdělen do několika kategorií a subkategorií. Jedná se o tři hlavní kategorie, které se dělí dále na dvě subkategorie. Pod Projektovým řízením jsou subkategorie Projektový tým a Virtualita, pod Organizační kulturou je Interkulturalita a Edukace a pod Komunikací se nachází Jazyková politika, Mnohojazyčnost, a Nástroje mnohojazyčnosti. Proces formování kategorií začal již během prvních konzultací ohledně projektového řízení s klíčovou osobou firmy a stanovením výzkumné otázky. Po stanovení cíle, nahlédnutí do praxe projektového řízení a hodně čtení odborné literatury, jsem mohla sestavit jednotlivé kategorie a na základě toho i seznam otázek pro dotazované. Nutno dodat, že proběhly další konzultace ohledně rozdělení kategorií, aby se předešlo zbytečnému opakování některých témat. Lze říct, že vybrané kategorie byly vytvořeny na základě osobních zkušeností v kombinaci s rešerší literatury.

Co se týče respondentů, měla jsem možnost vést rozhovory se třemi zaměstnanci firmy. Důležité pro mě bylo, aby šlo o zaměstnance ze stejné firmy, pocházející však z různých zemí, tedy aby měli odlišnou kulturu a rodný jazyk, ale přesto byli spjatí prací na alespoň jednom mezinárodním projektu. Vzhledem k velikosti společnosti, její složité struktuře řízení a také proto, že nejsem jejím zaměstnancem, bylo zpočátku obtížné najít lidi, kteří by odpovídali mým představám. Navíc trvalo více než tři měsíce, než vedení firmy z právních důvodů schválilo možnost, aby její zaměstnanci mohli se mnou absolvovat nahrávané rozhovory. Pod podmínku, že nebude jméno firmy veřejně uvedeno a zaměstnanci také budou anonymní, se naštěstí vše včas schválilo. Jako projekt byl vybrán implementace GDPR do všech evropských zemí, kde firma operuje. Jednalo se o komplexní, mezinárodní projekt na úrovni Six Sigma managementu, v oboru, který byl tehda pro zaměstnance firmy kompletně nový. Obvykle si každá země řídí své vlastní projekty, v tomto případě však Výbor pro rizika společnosti vyhodnotil situaci jako velmi

specifickou, vyžadující jediný projekt. Jednalo se tedy o velmi rozsáhlý projekt, který trval až 16 měsíců.

První rozhovor byl uskutečněn 20. dubna 2023 s projektovým manažerem prostřednictvím aplikace Teams. Následoval další online rozhovor s expertem v oboru Compliance a poslední rozhovor byl proveden osobně s členem projektového týmu dne 20. května 2023. Před provedením rozhovorů byl každý respondent informován o telefonickém nahrávání rozhovoru a následném přepisu. Každému dotazovanému byl poskytnut písemný souhlas s přepisem rozhovorů, aby bylo možné právně doložit jeho souhlas. Žádný z dotazovaných nevyjádřil proti tomuto protokolu námitky. Co se délky rozhovorů týče, nejkratší měl pouhých 10 minut. Jednalo se o rozhovor s dotazovým S3, která vystupovala také jako mediátor u předešlých rozhovorů. Během rozhovoru s S2 si však převzala slovo a na určité otázky odpověděla. Během jejího rozhovoru tak nebylo nutné dané otázky znovu opakovat. Nejdelší rozhovor trval přesně 30 minut. Na konci každého rozhovoru jsem si dělala poznámky o průběhu rozhovoru a zapisovala jsem si své postřehy a momenty, které by mohly být užitečné pro analýzu textu nebo pro další rozhovory. Obecně během rozhovorů panovala velice příjemná atmosféra. Všichni dotazovaní byli otevření a s chutí předávali své názory, postřehy a příběhy. Nedošlo ani k žádným technickým problémům, maximálně jsem byla při prvním rozhovoru mírně rušena nepříjemnými zvuky v pozadí, které však naštěstí nijak neovlivnily kvalitu nahrávky.

Pro přepis byl použit program Folker. Při přepisu rozhovorů v systému Folker jsem nepřepisovala žádnou interpunkci, a to ani v případě francouzštiny, jak to vyžaduje samotný program. V textu jsou však zapsány GAT 2 znaky pro označení pauz, intonace hlasu, nádechů a výdechů a také označení smíchu, ať už šlo o hlasitý smích typu "hahaha", nebo o tzv. úsměvný hlas. V některých případech jsou vynechány výrazy jako "ehh", "hmm" nebo kašlání, pokud nepřidávaly větě žádnou významovou hodnotu. Stejně tak jsem vynechala některé pasáže, které se opakovaly. Většinou se jednalo o koktání nebo o dvojí položení stejné otázky. Úplný přepis rozhovorů lze najít v příloze, včetně interpunkce a symbolů GAT2, aby byla zajištěna co nejpresnější prezentace rozhovorů.

Následovala obsahová analýza rozhovorů, která popisuje proces kategorizace shromážděných dat do jednotlivých, dobře definovaných kategorií. V první fázi však bylo zapotřebí přečíst celé přepsané rozhovory a případně si zdůraznit důležité pasáže, abych měla přehled o získaném materiálu. Následně bylo možné výsledky z rozhovorů vzít a rozdělit

je do jednotlivých kategorií. Pro přehlednou analýzu shromážděných dat mi posloužily tabulky o šesti sloupcích. Tyto tabulky jsou vytvořeny pro každého respondenta a obsahují jednotlivé sekvence, dílčí sekvence, čas strávený nad jednou dílčí sekvencí, obsah, relevantní komentáře a v neposlední řadě zajímavé poznámky. Díky tomuto třídění dat jsem měla možnost si lépe připravit podklady k sepsání výsledků. Zároveň taková tabulka umožňuje čtenáři nahlédnout do průběhu rozhovorů, aniž by je musel celé číst či poslouchat.

3. Výsledky

3.1. Projektové řízení

V rámci kategorie Projektové řízení mě zajímalo, zda všichni respondenti vnímají organizační strukturu stejně. Na tuto otázku byla jasná odpověď. Všichni musí znát Lean Management, protože mít znalosti Lean Managementu je jedním z hlavních předpokladů účasti na projektu. A co se týče dalších podmínek pro účast na projektu, členové týmu musí být schváleni radou, musí mít chuť na tom pracovat, musí mít dobrou znalost angličtiny, a určitou úroveň profesních znalostí.

S1 {06:03} Tout le monde est à peu près au même niveau de compréhension du Lean process. S1 {06:29} La plupart de temps c'est entre moi, le chef de service, le département manager, et les employés, pour savoir qui va travailler sur tel ou tel projet. Voila. C'est très simple. S1 {06:14} la condition principale pour participer au projet, c'est d'avoir envie.

S2 {00:26} Everyone needed to have a good base line level of English because that was the communication language for the project.

S3 {01:38} Well in terms of jobs skills ... to have some knowledge about GDPR, to be able to see what is needed. {02:04} ...in terms of the project as such, S1 was fully leading the project, so whatever was needed he was directing it so he was sending out materials if he needed some background information, he would send it out.

Co se týče výhod a nevýhod Six Sigma Managementu, všichni respondenti se jednomyslně shodli na tom, že hlavní výhodou Six Sigma Managementu je jasně definovaná struktura. Vnáší také jasno do rozdělení rolí a úkolů. Nevýhody respondenti moc nespecifikovali. Projekty definované pro Six Sigma Management jsou komplexní a náročné, s tím

souvisí vyšší riziko vzniků nejasností především na začátku projektů, na což poukazovali rovnou dva respondenti. S1 uvedl problém laxnějšího přístupu kolegů v zapisování a provádění úkolů. S2 zas poukazoval na problém nejasně komunikovaných úkolů. Problémem však není slabá komunikace mezi členy týmu, třebaže S1 uznal, že je někdy obtížnější pochopit požadavky sponzorů, ale špatná prioritizace úkolů a rozvržení času. S1{09:47} *Il faut faire attention de ne pas aussi trop vouloir formaliser des belles présentations PowerPoint parce que sur les petits projets on arrive facilement plus de temps sur la forme que sur le fond.* S2 {01:15} *I think it was unclear at the beginning how we should tackle it really ... what we should focus on, and I think it became more defined over time.* {01:55} *We didn't have anyone who would have real specific expertise in this area and just because it was such a huge topic as well like no one really knew how to prioritize and maybe there was such a lot to get done with so few people. Hahaha, that was a huge challenge.*

V rámci kategorie virtualita, pouze dva respondenti se shodli na tom, že práce online je u takto velkých projektů poněkud obtížnější. Podle respondenta S3 není virtualita vůbec problém. Respondent neměl pocit, že by to negativně ovlivnilo výkonnost týmu. S1 {19:21} *Effectivement, il a fallu en temps pour nous en adapter.* S2{04:37} *You know, things can get lost in translation, especially in virtual environment.* S3 {04:52} *I think we are used to it. We always work like this, so I would say there is no issue with working virtually on project like this. Not in our organisation.*

3.2. Firemní kultura

Kategorie Interkulturalita byla pro respondenty poměrně obtížná a trvalo chvíli, než na ni našli odpověď. Odpověď respondenta S1 byla jasná, přímočará a hodná vedoucího projektového týmu. Podle něj při práci na projektu nehraje mezikultura roli. Diverzita je samozřejmá, ale není to něco, co by mělo ovlivnit průběh projektu, spíše je třeba s odlišnými názory lidí dobře pracovat. Několikrát ho také překvapily zajímavé zvyky lidí, ale to nemá s kulturou nic společného. Při práci na projektu GDPR neviděl žádný mezikulturní problém a naopak vnímal, že například Američané se při návštěvě Paříže dokázali přizpůsobit potřebám ostatních. Tento přístup však považuje za samozřejmost. S2 zas zmiňuje, že v této otázce je stále co zlepšovat. Firma je podle ní poměrně dost americky orientovaná, takže je poměrně snadné zapomenout na to, že ne všichni zaměstnanci jsou angličtí rodilí mluvčí, a co se týče kulturní rozmanitosti, ta byla dříve také poměrně zanedbávána.

S3 zas poukázala na typické mezikulturní rozdíly, jako je preciznost Němců a uvolněnost Britů

S1 {21:47} Ah ça. C'est une question difficile. Ce n'est pas si nous avons des cultures différentes, nous avons certainement des opinions différentes tous mais quand je travaille sur Lean projet, ça n'est pas le sujet. Chacun ses opinions, mais on est là pour travailler.
S2 {06:23} I think our country, in our particular company, English is overseen as the main language and there can sometimes be lack of consideration for this. Also, I think we are very US-centric sometime. *S3{08:29} In terms of multicultural, I think, we have slightly different approaches, I would say Germans are very structured and they do it as it should be, UK is much more relaxed.*

Interkulturalita je pro S1 téma, které by nemělo projekt nijak ovlivnit. Jeho přístup je čistě odborný. Pro projektového manažera je důležité mít tzv. měkké dovednosti, tj. umět komunikovat s lidmi tak, aby s nimi navázal dobré vztahy, ale zároveň udržet vše v profesionální rovině. Co se týče interkulturality v rámci týmu, všichni respondenti uvedli, že nijak zásadně neovlivňuje projektové řízení. Vzhledem k tomu, že ve firmě panuje přátelská a vzájemně respektující se atmosféra, interkulturalita tak nepředstavuje riziko. S2 a S3 však zdůraznili, že je ale důležité dále pracovat na zlepšení povědomí o diverzitě v oblasti LGBT nebo lidí s handicapem. *S2 {13:53} Yes, particularly in some areas, including also lgbt topics. It just became very clear to me how few people can bring eccentric selves to work. So many people have thinks kind of "no that's not gonna work" and feeling like they can't just be themselves.* *S3 {15:10} I think compared to Czech companies we are well advanced. It is something that the Company must speak about. It doesn't come naturally to people. {15:20} And it's not just to accommodate people with disabilities but also people with different religions, you know, we have Muslims, we have Christians, and we all have to work together, somehow.*

3.3. Komunikace

V rámci kategorie Komunikace, každý respondent jasně uvedl, že angličtina je ve firmě nastavena jako lingua franca. Na schůzkách, v e-mailech, na školeních a v dokumentech se vždy používala jen angličtina, proto bylo nutné, aby všichni měli dostatečnou úroveň angličtiny, a byli tak schopni porozumět zadaným úkolům. Co se týče jazykových nástrojů, S2 komentuje, že by firma mohla být v určitých situacích jazykově rozmanitější. Jak S1, tak S3 vnímají vliv různých akcentů. S3 zas dodává, že ačkoli je angličtina

hlavním jazykem společnosti, není pro členy mezinárodního týmu problém nechat lidi mluvit jejich rodným jazykem, pokud potřebují rychle objasnit některé informace. V neposlední řadě nedá dopustit na moderní technologie, které umožňují rychlé a přesné simultánní překlady, a tak se online meetingy staly jedním z preferovaných způsobů setkávání se s kolegy z různých koutů zemí. S1 {26:18} *Je parle français. Quand j'ai des collègues américains qui ne parlent pas français, il faut parle anglais. Après, c'est pour ça la composition de l'équipe est importante. Il y a des gens qui ne peuvent pas travailler sur le projet s il leur niveau l'anglais n'est pas suffisant.* S1 {13:59} *I am not always comfort about with the English and currently the most difficulties I had are with these English people. ((laugh)) British. I've been used to most American accents and I like to discuss with Spanish people then German people because like me they also have strong accents.* S2{17:46} *I do live in Germany, and I speak german and I can see the differences between the people that have to communicate in English vs when they communicate in their native language. I mean there is a huge difference.* S3 {05:38} *Let's say the main language is English. It's the company language, if you are in a meeting where there are two people from Germany for example and they quickly need to explain something to each other so if everybody is okay with it, it's perfectly fine if they have few sentences in German.* S3 {06:06} *Now with Teams it's much easier. It's much simpler because Teams is able to translate spoken language. Basically, simultaneously at the same time. So, if you are in a meeting, you can always turn on captions which are translated into your language so now I would say it's extremely easy.* {06:36} *It's even preferred for many people if they are not confident in the language.*

4. Diskuse

V rámci kategorie řízení projektu všichni respondenti uvedli, že struktura projektového týmu vychází z managementu Six Sigma stanoveného společností. Skutečnost, že se všichni shodují na této jednotné struktuře, svědčí o tom, že takové řízení je nastaveno správně a vnáší do řízení projektu přehlednost. To koresponduje s tvrzením v PMBO-KGuide (2013), kde autoři uvádějí, že jasná struktura, konkrétně přehled o tom, kdo zastává, jakou roli a kdo je komu podřízen, je základním prvkem úspěšného projektového řízení, protože může zásadně ovlivnit způsob celého projektového procesu. Respondenti však uváděli i některá negativa, která nevyplývají přímo ze samotné struktury, ale spíše ze strachu z neznáma při řešení úkolů, které se zdají být složité a nejisté. (S2, 01:15). Tyto nejasnosti mohly být pro členy týmu až příliš velké, což se následně mohlo projevit nepravidelným zaznamenáváním úkonů (S1, 08:52), špatnou prioritizací úkolů (S2, 01:55) nebo přílišným zaměřením na design prezentace spíše než na její obsah, jak si stěžoval S1 (09:47). Nicméně tento přístup je běžnou praxí lidí, kteří se dostali do pasti snahy být efektivní a produktivní za každou cenu, jak se této problematice věnuje autor Oliver Burkeman ve své knize Čtyři tisíce týdnů – Time management pro smrtelníky (2021). Ve své knize uvádí, že strach z toho, že člověk neví, jak správně řešit úkoly, ale má pocit, že nějakou práci udělat musí, se pak odráží ve špatně vynaložené produktivitě zaměstnanců, kteří tráví hodiny méně důležitými úkoly. A jak píše v teoretické části, čas jsou peníze, a proto je důležité, aby se projektový manažer těmto nejasnostem co nejvíce vyhnul, minimálně tím, že se obklopí správnými lidmi, kteří mají odpovídající kvality nebo specifické certifikace. Společnými podmínkami pro účast členů týmu na projektu GDPR tedy byly mít dostatečnou úroveň angličtiny, základní znalosti Lean Managementu (S1, 6:14) a mít určité odborné znalosti, především právní, a pak co nejvíce o GDPR (S3, 01:38). Dalšími důležitými faktory pro zprůhlednění procesu projektu jsou pravidelné schůzky, plány projektů a zprávy. Vzhledem k tomu, že tyto faktory vycházejí ze samotné podstaty řízení Six Sigma, jsou moji respondenti jednoznačně v souladu s autory článku Faktory úspěchu při řízení projektů Six Sigma, kteří přesně popisují, že projekty Six Sigma vyžadují, aby byly "monitorovány a řízeny pomocí základních nástrojů plánování a řízení projektů, včetně Ganttových diagramů, milníkůvých diagramů, výkaznictví, uzavírání projektů a metod hodnocení po ukončení projektu. Mezi další nástroje patří efektivní komunikace a metody rozvoje týmu." (Anbari, F. T. & Kwak, Y. H., 2004, s. 5).

Dalším faktorem, který rovněž výrazně ovlivňuje výkonnost týmu, je prostředí, v němž tým působí. V případě projektu GDPR šlo v podstatě jen o virtuální prostředí. Každý člen týmu sídlil v jiné zemi a setkávali se pouze online prostřednictvím Skypu. Jak píšou v teoretické části, práce na dálku přináší zaměstnancům mnoho výhod v podobě flexibilního rozvržení pracovní doby, vyšší produktivity, úspory nákladů apod. Zároveň však existuje i řada nevýhod. Dvě hlavní nevýhody, na které upozorňují autoři Nydegger a spol. v článku *Challenges In Managing Virtual Teams* (2010), jsou nejasná identita týmu vyplývající ze špatných vztahů mezi členy týmu a riziko špatné komunikace. Na základě výpovědí respondentů se však nezdá, že by pro ně práce na dálku představovala velké riziko. Všichni si byli vědomi rizik virtuální práce, ale na druhou stranu dokázali s těmito riziky pracovat a dokázali se tak vyhnout problémům. S3 dokonce zmiňuje, že výkonnost týmu nebyla nijak ovlivněna, protože jsou jednoduše na tento styl spolupráce již zvyklí. (04:52). Další hlavní kapitola se zaměřuje na problematiku firemní kultury, a protože se jedná o mezinárodní tým složený z lidí z různých kulturních prostředí, zaměřila jsem se na interkulturalitu a její vnímání v rámci týmu. Jak bylo uvedeno v sekvenční analýze, pro respondenta S1 není interkulturalita něčím, co by mělo jakkoli ovlivňovat průběh projektu. Důležitý je pro něj vzájemný respekt založený na správné komunikaci a schopnosti přizpůsobit se, jak uvádí na příkladu Američanů (22:33). Je však pro něj zásadní zůstat profesionální a přílišná analýza odlišných kultur by podle něj nebyla pro samotný projekt přínosná. Toto tvrzení je víceméně v rozporu s většinou literatury, která se věnuje interkulturalitě. Ve většině dostupné literatury autoři pouze zdůrazňují skutečnost, že projektový manažer by se měl zabývat kulturními rozdíly v rámci svého týmu. Například Robert Gibson v knize *Managing People* (2002) dokonce doporučuje vytvořit kulturní kontrolní seznam. Respondent S1 přinejmenším sdílí stejný názor jako autoři knihy *Constructive Intercultural Management* (Barmeyer a spol, 2021), kteří tvrdí, že interakce v multikulturním prostředí vyžaduje dovednost přizpůsobit přístupy ke komunikaci, vyjednávání a vedení, aby se předešlo zbytečným nedorozuměním. Osobně je mi velmi blízký přístup respondenta S1, když zdůrazňuje význam soft-skills, správné komunikace, vzájemného respektu a profesionálního přístupu. Mít povědomí o kulturní rozmanitosti je důležité, ale přehnaná analýza nikam nevede (S1, 22:10). Výpovědi respondentů S2 a S3 na toto téma byly spíše obecnějšího charakteru a vztahovaly se spíše k problematice společnosti. Především oba uvedli, že diverzita se v rámci firmy během projektu GDPR příliš neřešila. S3 uvedla, že vnímala mezikulturní rozdíly, například odlišný přístup k práci. Němce typicky popisovala jako precizní a strukturované, zatímco Britové byli

uvolněnější. Na takové případy upozorňují také autoři Barmeyer a spol (2021), kteří to ilustrují osobním odstupem, který je v každé zemi vnímán jinak. S3 v tom však nevidí nic rizikového, pokud s tím projektový manažer umí zacházet. Naproti tomu S2 zdůrazňuje spíše skutečnost, že výzvou pro projektového manažera nejsou ani tak mezikulturní rozdíly, jako spíše fakt, že každá země má jiný přístup k řízení projektů. Pro úspěšné řízení složitých projektů, jako je GDPR, je tedy důležité mít jeden společný způsob, kterým se všichni řídí a který zajistí, že každý splní své úkoly včas (S2, 09:44).

Co se týče podkategorie Vzdělávání, je nezbytné poskytovat zaměstnancům vzdělávání v oblasti interkulturality a diverzity. Pomáhá to rozvíjet respektující a globálně smýšlející pracovníky, kteří přispívají k úspěchu mezinárodních projektů. V případě vybrané společnosti respondenti uvedli, že ačkoli ve společnosti panuje dobrá, příjemná a vzájemně se respektující atmosféra, která se zdá být přirozená, školení o diverzitě bude i nadále důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců. Důvodem je skutečnost, že diverzita nezahrnuje pouze spolupráci lidí s odlišným kulturním zázemím, ale také s odlišným náboženstvím. Jak uvedla respondentka S3 na příkladu svého kolegy, který se postí během ramadánů. Ani ona si neuvědomila, že by ho přítomnost kávy v místnosti mohla velmi rozrušit. Podle ní větší znalost člověka, s nímž pracujete, vede k lepší spolupráci, což je důležité zejména při řízení projektů. (S3, 16:22). Naopak S1 jako projektový manažer k tomu přistupuje radikálněji a podle něj by to, zda někdo dodržuje ramadán nebo ne, nemělo mít na projekt vůbec žádný vliv. (S1, 22:03). Tyto dva zcela odlišné postoje mě nutí přemýšlet, kde v tomto ohledu najít rovnováhu. Jak již víme z teoretické části, autoři jako Zamykalová (2005) nebo Robert Gibson (2022) kladou důraz na schopnost manažerů přizpůsobit se, aby se vyhnuli zbytečným nepříjemnostem. Přesto zůstává otázkou, do jaké míry by se měl projektový manažer přizpůsobit zvyklostem svých kolegů, aby sám nebyl ve své práci omezován? Upřímně řečeno si nemyslím, že na tuto otázku existuje jednoduchá odpověď, ale v každém případě by se ani jedna ze stran neměla cítit na pracovišti omezována. V týmu by měla panovat atmosféra, v níž se zaměstnanci navzájem respektují, a nebojí se tedy nahlas vyjádřit svůj názor. Tento můj názor vychází také z článku Campbell a spol (2020), kteří se ve své výzkumné práci Lack of Communication between Management and Employees zabývají efektivní komunikací a mimo jiné zdůrazňují, že pro efektivní spolupráci mezi členem týmu a manažerem je důležité mít nastavený kodex komunikace, navíc musí být jasně formulována očekávání a mezi manažerem a členem týmu by měl existovat otevřený vztah. V neposlední řadě také zdůrazňují nutnost oddělení

osobního života od pracovního. S2 poukázala na další problémy spojené s diverzitou, které jsou podle ní stále slabinou společnosti. Jak ukazuje respondentka S2, diverzita zasahuje i do dalších oblastí, jako je integrita LGBT osob nebo osob se zdravotním postižením. Přestože respondentka S2 popisuje Společnost jako progresivní, sama uvádí, že mezi zaměstnanci jsou stále patrné předsudky a strach ukázat své pravé já (S2, 14:58). To ukazují i výsledky celoevropského průzkumu Agentury Evropské unie pro základní práva (FRA), která provádí pravidelný srovnávací výzkum právních a sociálních aspektů situace LGBT osob v oblasti základních práv (FRA, 2012). Autoři průzkumu uvádějí, že "navzdory právním předpisům EU, které chrání LGBT osoby před diskriminací v zaměstnání a povolání, se každý pátý respondent, který byl v roce předcházejícím průzkumu zaměstnán, cítil v práci nebo při hledání zaměstnání diskriminován. V případě transsexuálů byl tento podíl výrazně vyšší." (FRA, 2012, s. 11). Důvodem pro výběr takto starého průzkumu je jeho dostupnost. Průzkum z roku 2019 není dostupný online a pro rok 2023 se v současné době připravuje. To však nic nemění na tom, že problém přetrvává i v 21. století. Hovořit o diverzitě ve společnosti je důležité. Uvádějí to nejen samotní zaměstnanci, ale upozorňují na to i odborné publikace, jako je Diverzita v praxi, kde autoři Hana Maříková a spol. popisují, jak nám diverzita pomáhá porozumět výzvám a problémům globalizované a konfliktní společnosti nebo umět reagovat na zrychlující se procesy způsobené sociálními, mezinárodními, eko-nomickými, kulturními, demografickými a migračními změnami. Nebo jednoduše, abychom nikoho nediskriminovali. (Maříková a kol., 2015)

Jak uvádím v teoretické části, mezinárodní týmy a jejich široká škála jazyků, dialektů, přízvuků i odborného jazyka zvyšují riziko nedorozumění, a mohou tak komplikovat hladký průběh projektu. (Piekkari et al., 2014) S tímto tvrzením souhlasí i moji respondenti. Například respondentka S2 uvádí, jak si dokáže všimnout rozdílů ve vyjadřování, když její kolegyně mluví svým rodným jazykem a cizím jazykem. Rodný jazyk je nebrzdí tolik jako ten druhý (S2, 17:46). Respondent S1 také uvádí, jak ho přízvuk v práci hodně ovlivňuje. Pro S1 bylo poměrně náročné udržet konverzaci s Brity kvůli jejich britskému přízvuku. S1 má vysokou úroveň angličtiny, ale přesto přiznal, že raději mluví buď s Američany, nebo s kolegy, jejichž rodným jazykem je jiný než angličtina, protože všichni mají podobný přízvuk, a tak si mnohem snáze rozumí (S1, 13:59). Co se týče podkategorie jazykových nástrojů, v teoretické části jsem uvedla 5 doporučených nástrojů od Bar-meyera a spol (2021), které mohou firmy použít. Při rozhovoru s respondenty jsem tyto

nástroje nijak nezdůrazňovala a nechala jsem své respondenty pouze hovořit o problematice vícejazyčnosti ve společnosti. Přesto jsem získala mnoho zajímavých názorů souvisejících s tímto tématem. Především respondent S2 uznává, že pro kolegy musí být poměrně náročné soustředit se několik hodin v angličtině, pokud to není jejich hlavní jazyk, a dodává, že Firma by mohla být v určitých situacích jazykově diverzifikovanější. Například školení zaměstnanců by mohla probíhat v rodném jazyce pro lepší přenos informací. Respondent S3 také uvádí, že ačkoli je angličtina hlavním jazykem Firmy, není pro členy mezinárodního týmu problém nechat lidi mluvit jejich rodným jazykem, pokud si potřebují rychle vyjasnit některé informace. Tento přístup lze tedy označit za podporu vícejazyčných osob, neboť přesně odráží to, co již bylo napsáno v teoretické části. Usnadňuje přenos znalostí napříč společností a zajišťuje konstruktivní komunikaci mezi zaměstnanci (Barmeyer, 2021). Respondent S3 dále uvádí, že nepostradatelným nástrojem pro mezinárodní jednání je možnost zapnout titulky během videohovorů. Tuto funkci nyní umožňuje komunikační kanál Teams, který nabízí simultánní překlady (S3, 06:36). To, co bylo dříve považováno za velmi drahý vícejazyčný nástroj, je tak nyní díky nové technologii k dispozici téměř zdarma a přináší velký úspěch. Obecně jsou jazykovými nástroji společnosti Lingua franca, podpora jazykových jednotlivců, která by mohla být ještě širší, simultánní překlady a v neposlední řadě jazykové kurzy, které společnost nabízí. Společnost klade velký důraz na vzdělávání svých zaměstnanců a věří, že znalosti, které ve Společnosti získali, budou dále využívat (S3, 08:42).

Předností této práce jsou polostrukturované rozhovory, které umožňují dotazovaným mluvit a sdělovat své názory. Dalším silným aspektem této studie je, že se dotazovaní navzájem znají, protože všichni pracovali na stejném projektu. Navíc skutečnost, že během projektu GDPR zastávali různé pozice, považuji za velký bonus. Velkým přínosem jsou proto jejich aktuální výpovědi, které jsou informačně bohaté a různorodé. Přesto se tato práce potýká i se slabými stránkami. Hlavní slabinu této práce spatřuji v tom, že jsem se nemohla podílet na realizaci projektu, a ani být součástí týmu. Domnívám se, že taková zkušenost by mi pomohla lépe analyzovat problematiku, konstruovat konkrétnější otázky a dosáhnout tak bohatších výsledků. Na rozhovory měla mírný vliv také časová omezení. V některých případech bylo nutné dodržet 30minutový limit. Počet respondentů se může zdát příliš nízký, na druhou stranu je třeba vzít v úvahu skutečnost, že tento projekt probíhal před dvěma lety, takže struktura týmu se zásadně změnila.

Závěrem si troufám tvrdit, že dokončení této práce je velkým přínosem nejen pro samotnou společnost, která tak má přímou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, ale výsledky odhalily i některá zcela nová témata hodná dalšího výzkumu. Předně se mi z výsledků zdá, že by pro Firmu mohlo být zajímavé více se zabývat otázkami komunikace, delegování práce a time managementu při realizaci vysoce náročných projektů, aby zaměstnanci neztráceli čas méně důležitými činnostmi jen proto, že se na začátku cítí ztraceni. Druhým tématem, který má velký potenciál a byl identifikován jako slabá stránka společnosti, je integrace LGBT osob a osob se zdravotním postižením. A zatřetí, zda se firmě stále vyplatí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, když mohou využívat umělou inteligenci. Zda vůbec bude ze strany zaměstnanců zájem o absolvování nějakých kurzů. Jak může AI ovlivnit vzdělávání zaměstnanců?

5. Závěr

Cílem této práce je zjistit jak různé faktory, které se objevují při řízení mezinárodních projektů, ovlivňují celkový úspěch a výsledky projektu.

Metoda sběru dat je vedena formou polostrukturovaných rozhovorů. Samotnému výzkumu předcházelo nejprve prostudování existující literatury, která se zabývala stejnou nebo podobnou problematikou. Zásadní pro mě byly však rozhovory s klíčovou osobou, která mě seznámila s členy týmu. Díky ní jsem poznal nejen členy týmu, ale i fungování týmu jako celku. Takové poznání mi umožnilo cítit se alespoň na chvíli jako člen týmu a lépe strukturovat výzkumnou otázku, otázky pro rozhovor a následující kategorie.

Výsledky naznačují, že správná struktura týmu, jasné role a zodpovědnosti, pravidelná komunikace a dodržování termínů jsou klíčové pro úspěšné řízení projektu. Složité úkoly a nedostatek předchozích zkušeností mohou negativně ovlivnit výkonnost týmu. Respondenti zdůrazňují důležitost znalosti řízení Six Sigma Managementu, odborných dovedností, jazykových schopností a efektivní komunikace.

Virtuální prostředí nebylo respondenty identifikováno jako významný faktor ovlivňující průběh projektu. Interkulturní faktory, včetně různých národností a zvyků, mohou představovat výzvu pro mezinárodní tým, ale zásadní vliv na úspěch projektu nemají. Respondenti dále vyjadřují, že atmosféra během GDPR projektů byla příjemná, přátelská a respektující, přesto je důležité zlepšit podporu menšinových skupin.

Komunikace hraje významnou roli při řízení projektů a může způsobovat problémy i v týmu s jednotnou národností. V mezinárodním týmu je to ještě složitější, ačkoli členové týmu se s tímto problémem úspěšně vyrovnali. Překážky spojené s vícejazyčností byly minimalizovány díky znalosti angličtiny, schopnosti adaptovat se prostředí a možnosti použít rodný jazyk při potřebě. Někteří členové týmu se však potýkali s obtížemi spojenými s rozdílným přízvukem.

Závěrem lze říct, že tato práce přinesla cenné poznatky o faktorech ovlivňujících řízení mezinárodních projektů a jejich vlivu na úspěšnost projektu. Pochopením a řešením těchto faktorů může firma zlepšit své postupy řízení projektů, zlepšit výkonnost týmu a dosáhnout úspěšných výsledků projektu. Další úsilí lze věnovat podpoře začleňování menšin, vzdělávání zaměstnanců v oblasti diverzity a využívání technologií k usnadnění komunikace ve vícejazyčném prostředí.

V neposlední řadě věřím, že předložené poznatky přispějí k rozvoji oboru mezinárodního řízení a inspirují k dalšímu pokroku v oblasti praktik projektového řízení.

Zdroje

ADAMS, William C., 2015. Conducting Semi-Structured Interviews. Handbook of Practical Program Evaluation [online]. Hoboken, NJ, USA, 2015-10-14, 492-505 [cit. 2023-06-19]. ISBN 9781119171386. Available from: doi:10.1002/9781119171386.ch19

ANBARI, Frank T., KWAK, Young Hoon, 2004. Success factors in managing six sigma projects. Paper presented at PMI® Research Conference: Innovations, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute [cit. 2023-06-19]. Available from : <https://www.pmi.org/learning/library/success-factors-managing-six-sigma-projects-8293#>

BACKUS, Ad, Durk GORTER, Karlfried KNAPP, Rosita SCHJERVE-RINDLER (†), Jos SWANENBERG, Jan D. TEN THIJE a Eva VETTER, 2013. Inclusive Multilingualism: Concept, Modes and Implications. European Journal of Applied Linguistics [online]. 1(2) [cit. 2023-06-19]. ISSN 2192-953X. Available from: doi:10.1515/eujal-2013-0010

BARMEYER, Christoph, Madeleine BAUSCH a Ulrike MAYRHOFER, 2021. Constructive Intercultural Management: Integrating cultural differences successfully. UK: Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 83910 453 4.

BENESSAIEH, Afef, 2010. Multiculturalism, Interculturality, Transculturality. In: BENESSAIEH, Afef. Amériques transculturelles - Transcultural Americas [online]. Canada: University of Ottawa Press, pp. 11-38 [cit. 2023-06-18]. Available from: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1ch78hd.4>

BHANDARI, Pritha, 2023. What Is Qualitative Research?: Methods & Examples. Scribbr [online]. Scribbr, B.V., January 30, 2023. Available from: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>

BHAT, Swati Kaul, Neerja PANDE a Vandana AHUJA, 2017. Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. Procedia Computer Science [online]. Elsevier, 2017, 122, 33-41 [cit. 2023-06-18]. ISSN 18770509. Available from: doi:10.1016/j.procs.2017.11.338

BJØRN, Pernille a Ojelanki NGWENYAMA, 2009. Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. Information Systems

Journal [online]. 19(3), 227-253 [cit. 2023-06-18]. ISSN 13501917. Available from: doi:10.1111/j.1365-2575.2007.00281.x

BURKEMAN, Oliver, January 1, 2021. Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals. Allen Lane. ISBN 978-0735232464.

CAGANOVA, Dagmar a Miloš ČAMBÁL, 2010. Intercultural Management: Trend of Contemporary Globalized World. Electronics and electrical engineering: Technological sciences [online]. Bratislava: Faculty of Materials Science and Technology, 2010, (6 (102), 51-53 [cit. 2023-06-19]. ISSN 1392 –1215 2010. Available from: file:///C:/Users/HP/Downloads/Intercultural_Management_-_Trend_of_Contemporary_G.pdf

Cambridge Dictionary: Culture [online], nd. England: Cambridge University Press & Assessment 2023 [cit. 2023-06-18]. Available from: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/culture>

CAMPBELL, Serlange, Sharon CAMPBELL-PHILLIPS a Daneil PHILLIPS, 2020. Lack of Communication between Management and Employees. SIASAT [online]. 4(3), 32-39 [cit. 2023-06-14]. ISSN 2721-7450. Available from: doi:10.33258/siasat.v4i3.67

CASCIO, Wayne F., 1989. Managing Human Resources: productivity, Quality of Work Life, Profits. 2. Edit. New York: McGraw-Hill Publishing Company. ISBN 0-07-010377-1.

CASCIO, Wayne F., 2000. Managing a virtual workplace. Academy of Management Perspectives [online]. 14(3), 81-90 [cit. 2023-06-19]. ISSN 1558-9080. Dostupné z: doi:10.5465/ame.2000.4468068

CHANG, Nicole, 2022. How our brains cope with speaking more than one language. In: BBC Future: Neuroscience [online]. 20th July 2022 [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.bbc.com/future/article/20220719-how-speaking-other-languages-changes-your-brain>

Curricular integration of intercomprehension: possibilities, constraints, recommendations, 2015. Miriadi: Mutualisation et Innovation pour un Réseau de l'Intercompréhension à Distanc [online]. Lifelong Learning Programme of the European Union European Lifelong Guidance Policy, 2015 [cit. 2023-06-19]. Available from: https://www.miriadi.net/sites/default/files/prestacion_7.3_formatado_ingles.pdf

D. ATKINSON, Joshua, 2017. Qualitative Methods. In: D. ATKINSON, Joshua. Journey into Social Activism: Qualitative Approaches [online]. Fordham University Press, s. 65-98 [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1hfr0rk.6>

DIETZ, GUNTHER, CALLAN, Hilary, ed., 2018. Interculturality. The International Encyclopedia of Anthropology [online]. John Wiley, 2018, 2-19 [cit. 2023-06-19]. Available from: doi:10.1002/9781118924396.wbiea1629

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. Projektový management podle IPMA [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada [cit. 2023-06-18]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Earning Power: Project Management Salary Survey, 2018. Project Management Institute [online]. Project Management Institute, 2018, 10 [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/10-top-salaries.pdf>

FRA, 2013. EU LGBT survey: European Union lesbian, gay, bisexual and transgender survey [online]. Luxembourg - Publications Office of the European Union: FRA – European Union Agency for Fundamental Rights [cit. 2023-06-19]. ISBN 978-92-9239-173-7. Available from: https://fra.europa.eu/sites/default/files/eu-lgbt-survey-results-at-a-glance_en.pdf

GIBSON, Robert, 2002. Intercultural business communication. Oxford: Oxford University Press. Oxford handbooks for language teachers. ISBN 978-019-4421-805.

Glassdoor: European Project Management Salaries [online], 2022. [cit. 2023-06-19]. Available from: https://www.glassdoor.com/Salaries/european-project-manager-salary-SRCH_KO0,24.htm

GLOWACKA, Mary. Intercultural misunderstandings: causes and how to avoid them. Preply Business [online]. USA, 22.12.2022 [cit. 2023-06-12]. Available from: <https://preply.com/en/blog/b2b-intercultural-misunderstandings/>

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ: Učebnice [online]. Nd. Prague: Martin Koláček - E-knihy jedou [cit. 2023-06-18]. ISBN 978-80-7512-431-9. Available from: <https://www.databook.cz/data/6/f/1456947685.projektoverizeniukazka.pdf>

Interpreting: Consecutive or Simultaneous? The Pros & Cons, 2018. In: Merle & Sheppard: Language Consulting [online]. Germany: Merle & Sheppard Language Consulting, 04/23/2020 [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.language-consulting.com/interpreting-consecutive-or-simultaneous-pros-cons>

JACOBS, Emily, 2019. Why You Should Transcribe Interviews For a Better Qualitative Research: Marketing, Transcription Blog. In: Rev [online]. San Francisco, CA: Rev.com, Jul 1, 2019 [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.rev.com/blog/transcription-blog/transcribe-interviews-for-qualitative-research#:~:text=A%20written%20transcription%20allows%20you,better%20context%20for%20your%20findings>.

KASHYAP, Sandeep, 2011. What is PMI in Project Management? Things You Need to Know: Project Management. In: ProofHub [online]. Walnut, California, United States: Sandeep Kashyap, nd [cit. 2023-06-18]. Available from: <https://www.proofhub.com/articles/pmi-project-management#:~:text=PMI%20stands%20for%20the%20Project,manage%20their%20projects%20and%20portfolios>.

KATSAROVA, Ivana. Multilingualism: The language of the European Union. European Parliament [online]. European Parliamentary Research Service, April 2022, 1-10 [cit. 2023-06-19]. Available from: [https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/BRIE/2019/642207/EPRS_BRI\(2019\)642207_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/BRIE/2019/642207/EPRS_BRI(2019)642207_EN.pdf)

KINICKI, Angelo a Brian WILLIAMS, 2020. Management: A Practical Introduction 9e. 9th Edition. Mc Graw Hill. ISBN ISBN10: 1260075117 | ISBN13: 9781260075113.

KURLY, Kathleen, 2006. Chapter Title: What is a Project Management Culture and How do we Develop it and Keep it Alive. In: Improving Implementation: Organisational Change and Project Management [online]. Department of the Prime Minister and Cabinet, Tasmania: ANU Press, s. 133-146 [cit. 2023-06-18]. ISBN 978-1-921313-02-8. Available from: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt24h3mc.17>

L. JARVENPAA, Sirkka a Dorothy E. LEIDNER, Nov. - Dec., 1999. Communication and Trust in Global Virtual Teams. Organization Science [online]. INFORMS, Nov. - Dec., 1999, 10(6), 791-815 [cit. 2023-06-18]. ISSN 1526-5455. Available from: <https://www.jstor.org/stable/2640242>

MAŘÍKOVÁ, Hana, Lenka FORMÁNKOVÁ, Alena KRÍŽKOVÁ a Marie ČERMÁKOVÁ, 2015. Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování

pracovního a soukromého života na pracovišti [online]. Prague: Sociologický ústav Akademie věd České republiky [cit. 2023-06-19]. ISBN 978-80-7330-266-5. Available from: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8

MEYER, Erin. When Culture Doesn't Translate. Harvard Business Review. [online]. October 2015, pp.66–72 [cit. 2023-06-12]. Available from: <https://hbr.org/2015/10/when-culture-doesnt-translate>

MODIANO, Marko, 2023. The vicissitudes of bilingualism and plurilingualism in the European Union. Journal of European Studies [online]. 53(1), 53-69 [cit. 2023-06-28]. ISSN 0047-2441. Dostupné z: doi:10.1177/00472441221141976

NYDEGGER, Rudy a Liesl NYDEGGER, 2010. Challenges In Managing Virtual Teams [online]. 8(3) [cit. 2023-06-18]. ISSN 2157-8893. Available from: doi:10.19030/jber.v8i3.690

PayScale: Project Management Professional [online], 2023. Jun 06 2023: PayScale [cit. 2023-06-19]. Available from: [https://www.payscale.com/research/DE/Certification=Project_Management_Professional_\(PMP\)/Salary](https://www.payscale.com/research/DE/Certification=Project_Management_Professional_(PMP)/Salary)

PIEKKARI, Rebecca, Denice WELCH a Lawrence WELCH. Language in International Business [online]. 2014 [cit. 2023-06-19]. Available from: doi:10.4337/9781784710996

PM4DEV, 2016. Project Management Organizational Structures. In: PM4DEV. PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT ORGANIZATIONS: A methodology to manage development projects for international humanitarian assistance and relief organizations [online]. Atlanta, Georgia: pm4dev [cit. 2023-06-18]. Available from: <https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/3-the-project-management-organizational-structures/file.html>

PMBOK COLLECTIVE, [2013]. A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® guide) [online]. Fifth edition. Newtown Square: Project Management Institute [cit. 2023-06-18]. ISBN 978-1-935589-67-9. Dostupné z: file:///C:/Users/HP/Downloads/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf

SCHMIDT, Thomas a Wilfried SCHÜTTE, 2011. FOLKER Transcription Editor: Transcription Manual [online]. [cit. 2023-06-19]. Available from: https://agd.ids-mannheim.de/download/FOLKER-transcription_manual.pdf

SIMÕES, Ana Raquel, Maria Helena ARAÚJO E SÁ, Ana Isabel ANDRADE, , et al. Assessment of plurilingual competence: Intercomprehension as a focus [online]. Portugal: — Department of Education and Psychology & CIDTFF-Research Centre on Didactics and Technology in the Education of Trainers, University of Aveiro, 2019, (vol. 10) [cit. 2023-06-19]. Available from: <file:///C:/Users/HP/Downloads/23280-Article%20Text-47145-1-10-20201215.pdf>

SINCLAIR, John, 1995. Collins COBUILD English dictionary. London: Harper Collins. ISBN 9780003750294.

SUNDSTROM, Eric, Kenneth E DE MEUSE a David FUTRELL, February 1990. Work Teams: Applications and Effectiveness. American Psychologist [online]. American Psychologist Association, 1990, 45(2), 120-133 [cit. 2023-06-18]. Available from: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Sundstrom_et_al_1990_Work_Teams.pdf

TAHERDOOST, Hamed, 2022. How to Conduct an Effective Interview: A Guide to Interview Design in Research Study. International Journal of Academic Research in Management (IJARM) [online]. Switzerland: Helvetic Editions, May 2022, 11(1), Page: 39-51 [cit. 2023-06-19]. ISSN 2296-1747. Dostupné z: [file:///C:/Users/HP/Downloads/How-toConductanEffectiveInterviewAGuidetoInterviewDesigninResearchStudy%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/How-toConductanEffectiveInterviewAGuidetoInterviewDesigninResearchStudy%20(1).pdf)

TENZER, Helene a Markus PUDELKO, 2016. Media choice in multilingual virtual teams. Journal of International Business Studies [online]. Palgrave Macmillan Journals on behalf of Academy of International Business, May 2016, 47(4), pp. 427-452 [cit. 2023-06-18]. Available from: <http://www.jstor.com/stable/43907582>

UNESCO: Diversity of Cultural Expressions [online], nd. France: UNESCO [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://en.unesco.org/creativity/interculturality>

VALDÉS, Guadalupe, nd. Multilingualism. Linguistic Society of America Linguistic Society of America: Advancing the Scientific Study of Language since 1924 [online]. Washington: Linguistic Society of America, nd [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.linguisticsociety.org/resource/multilingualism>

WESTLAND, Jason. Six Sigma in Project Management: A Quick Guide. Project Management [online]. Austin, May 16, 2022 [cit. 2023-06-12]. Available from : <https://www.projectmanager.com/blog/six-sigma-a-simple-guide-for-project-managers>

World Health Organization, 2019. Project management structure. In A practical guide to the implementation of a computerized information management system for blood transfusion services (pp. 15–15). World Health Organization. <http://www.jstor.org/stable/resrep44258.13>

YILMAZ, Kaya, 2013. Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education* [online]. Wiley, June 2013, 48(2), pp. 311-325 [cit. 2023-06-19]. Available from: <https://www.jstor.org/stable/26357806>

ZAINOL, Noorliza, Dahlan DAHLAN ABDULLAH, Abdul Rahman AHMAD ROZ-ALI, Khairil Anuar BAHARI a Saiful Bahri MOHD KAMAL, 2020. Issues on Job Mobility in Restaurant Industry: Study on Salary, Work Environment and Promotions. *Jurnal Intelek* [online]. 15(2), 174-184 [cit. 2023-06-19]. ISSN 2682-9223. Available from: doi:10.24191/ji.v15i2.352

ZAMYKALOVÁ, Miroslava, Soňa GULLOVÁ a Františka MÜLLEROVÁ, 2005. Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání. *Acta Economica Pragensia* [online]. Katedra mezinárodního obchodu Fakulty mezinárodních vztahů VŠE v Praze, 2005, 13(2), 147 - 157 [cit. 2023-06-18]. Available from: <https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2005/02/09.pdf>