

# Mladá veda

Young Science

Špeciálne vydanie



# Mladá veda

## Young Science

### MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 6, ročník 5., vydané v novembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: [info@mladaveda.sk](mailto:info@mladaveda.sk), tel.: +421 908 546 716, [www.mladaveda.sk](http://www.mladaveda.sk)

Fotografia na obálke: Spišská Sobota, Slovensko. © Branislav A. Švorc, [foto.branisko.at](http://foto.branisko.at)

#### REDAKČNÁ RADA

*doc. Ing. Peter Adamišín, PhD.* (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

*doc. Dr. Pavel Chromý, PhD.* (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

*prof. Dr. Paul Robert Magocsi* (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

*Ing. Lucia Mikušová, PhD.* (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

*doc. Ing. Peter Skok, CSc.* (Ekomos s. r. o., Prešov)

*prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D.* (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

*prof. PhDr. Peter Švorc, CSc.*, predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

*doc. Ing. Petr Tománek, CSc.* (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

#### REDAKCIA

*PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD.* (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

*Mgr. Martin Hajduk* (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

*RNDr. Richard Nikischer, Ph.D.* (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

*Mgr. Branislav A. Švorc, PhD.*, šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

*PhDr. Veronika Trstianska, PhD.* (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

*Mgr. Veronika Zuskáčová* (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

#### VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

[www.universum-eu.sk](http://www.universum-eu.sk)

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

# INTERNÁ KOMUNIKÁCIA ČLENOV PROJEKTOVÝCH TÍMOV NA PRÍKLADE NADNÁRODNEJ SPOLOČNOSTI

INTERNAL COMMUNICATION OF PROJECT TEAM MEMBERS ON THE EXAMPLE  
OF A MULTINATIONAL COMPANY

**Dagmar Weberová<sup>1</sup>**

Autorka pôsobí ako externý spolupracovník na Katedre cestovného ruchu a marketingu na Vysokej škole technickej a ekonomickej v Českých Budějoviciach. Vo svojom výskume sa venuje problematike postojov spotrebiteľov k domácim a zahraničným značkám a skúma vplyv interkultúrnych rozdielov pri ich vnímaní.

The author works as an external associate at the Department of Tourism and Marketing at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. In her research, she explores consumer attitudes towards domestic and foreign brands and deals with intercultural differences in their perception.

## **Abstract**

This article focuses on the presenting the partial results of communication research and its barriers among members of international project teams. The research was conducted in November 2016 using an electronically distributed questionnaire in a multinational company on a sample of 100 employees, of whom 50 work in the German headquarters and 50 in a production plant in the Czech Republic. In this article, research results are interpreted and presented in charts. Selected questions focus on preferred forms of communication, overall satisfaction with communication, communication barriers, cultural differences and we are also interested in respondents' opinions on the training organized by the company in the field of communication. The research results were used to develop suggestions and recommendations for company management.

**Key words:** communication, communication barriers, cultural differences, project, international project team

---

<sup>1</sup> Adresa pracoviska: doc. PhDr. Dagmar Weberová, PhD., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Okružní 10, 370 01 České Budějovice  
E-mail: weberova@mail.vstecb.cz

## **Abstrakt**

Článok sa zameriava na prezentáciu čiastkových výsledkov výskumu zameraného na komunikáciu a jej bariéry medzi členmi medzinárodných projektových tímov. Výskum sa uskutočnil v novembri 2016 pomocou elektronicky distribuovaného dotazníka v nadnárodnej spoločnosti na vzorke 100 zamestnancov, z ktorých 50 pôsobí v nemeckej centrále a 50 vo výrobnom závode v Českej republike. Výsledky výskumu sú v článku interpretované a prezentované v grafoch. Vybrané otázky sú zamerané na preferované formy komunikácie, celkovú spokojnosť s komunikáciou, komunikačné bariéry, kultúrne odlišnosti a zaujímal nás aj názor respondentov na školenia organizované spoločnosťou so zameraním na oblasť komunikácie. Výsledky výskumu boli použité pri vypracovaní návrhov a odporúčaní pre manažment spoločnosti.

**Kľúčové slová:** komunikácia, komunikačné bariéry, kultúrne rozdiely, projekt, medzinárodný projektový tím

## **Úvod**

Komunikácia tvorí jeden z najvýznamnejších aspektov manažmentu, výnimkou nie je ani projektový manažment. Neustále rastie počet organizácií, ktoré považujú projektové riadenie za kľúčové pre úspech firmy. Súčasťou projektového riadenia je vytváranie projektových tímov, ktoré sú často zložené zo zamestnancov z rôznych kútov sveta. V rámci medzinárodných projektových tímov sme svedkami stretu odlišných kultúr, mentalít, jazykov i procesných postupov. Za účelom úspešného splnenia stanovených cieľov projektu je potrebné, aby komunikácia bola maximálne otvorená a bez komunikačných omylov a zlyhaní. Cieľom článku je prezentovať čiastkové výsledky výskumu zameraného na zisťovanie bariér v rámci interkultúrnej komunikácie u členov medzinárodných projektových tímov realizovaného u výrobcu súčiastok pre automobilový priemysel. Výskum bol realizovaný v centrále firmy v Nemecku a závode v Českej republike. Výsledky výskumu sú využité v návrhoch na zlepšenie interkultúrnej komunikácie v projektovom riadení na medzinárodnej úrovni a boli predložené manažmentu spoločnosti.

## **Teoretické východiská skúmanej problematiky**

Význam interkultúrnej komunikácie v projektovom manažmente na medzinárodnej úrovni je nespochybniteľný. Rogers (2002) uvádza, že prvým, kto použil pojem „interkultúrna komunikácia“ bol v päťdesiatych rokoch 20. storočia americký antropológ Edward T. Hall vo svojej publikácii *The Silent Language*. Pri definovaní pojmu bol ovplyvnený svojimi skúsenosťami z pobytu v indiánskej rezervácii a v severnej Afrike počas druhej svetovej vojny ako aj z inštitútu pre imigráciu a začleňovania cudzincov do spoločnosti. Průcha (2010) pripisuje pojmu tri rôzne významy: po prvé, ide o proces verbálnej a neverbálnej výmeny informácií, ktorý prebieha v rôznych situáciách, po druhé zahŕňa pojem vedeckú teóriu a výskum, ktorý sa zaoberá procesmi komunikácie a nakoniec ide o podporné aktivity zamerané na prax, ktoré korešpondujú s teóriou a výskumom. Interkultúrna komunikácia je najčastejšie definovaná ako komunikácia, ktorá prebieha medzi príslušníkmi rôznych kultúr (Mikuláščík, 2010). Stier (2006) konštatuje, že interkultúrna komunikácia je fenoménom súčasnej doby. Nový a Schroll-Machl (2007) považujú za dôležité rešpektovať existenciu

rozdielnych kultúr, zamerať sa na ich poznávanie a aktívnou komunikáciou získavať osobné skúsenosti s inými kultúrami. Štúdiom kultúr na národnej úrovni sa dlhodobo zaoberá Hofstedeho centrum v Holandsku (2015). V súčasnosti hodnotí jednotlivé krajiny vo forme indexov v rozsahu šiestich kultúrnych dimenzií.

Pri komunikácii sa stretávame s problémami, ktoré nám komplikujú interpersonálnu komunikáciu. Aby sme komunikačné problémy dokázali riešiť, je potrebné si ich najskôr uvedomiť. Medzi najčastejšie prehrešky radí Mikuláščík (2010) nasledujúce aspekty: nezrozumiteľné vyjadrovanie, absenciu kladenia otázok, nesústredenosť, absentujúcu snahu pochopiť hlavnú myšlienku, absenciu počúvania, nedodržiavanie princípu jednoduchosti, chýbajúcu intonáciu a absenciu snahy pochopiť a porozumieť.

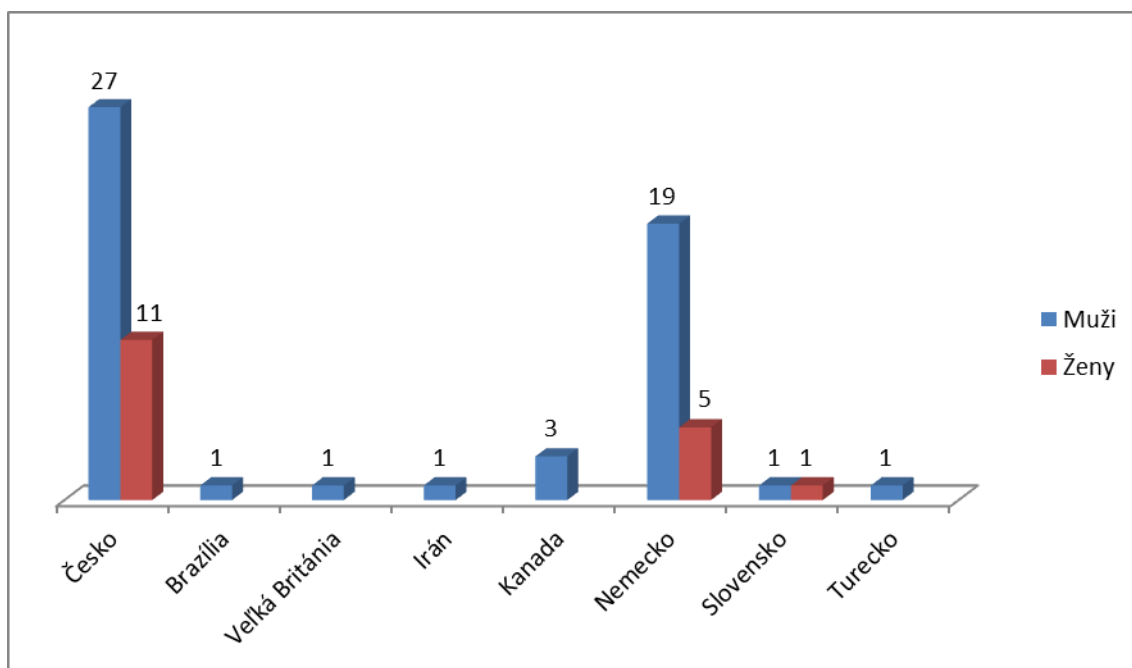
### **Metodika a cieľ**

Článok si kladie za cieľ predstaviť čiastkové výsledky výskumu zameraného na identifikáciu komunikačných bariér medzi členmi projektových tímov v nadnárodnej spoločnosti. Výskum sa realizoval v novembri 2016 pomocou dotazníkového prieskumu. Výber tejto metódy odôvodňujeme tým, že z hľadiska nízkej časovej i finančnej náročnosti, ide vhodný nástroj, pretože môžeme získať údaje od množstva respondentov a výsledky je možné štatisticky spracovať. Pre respondentov je dôležitá pomerne vysoká miera anonymity a časová nenáročnosť. Medzi nevýhody dotazníkového prieskumu patrí možnosť nepresnej odpovede, respondenti sa môžu pokúsiť vykresliť v lepšom svetle, prípadne môžu nepravdivo odpovedať (Kozel at al., 2006, s. 141-142). Účelom nášho dotazníkového prieskumu je zistiť ako komunikujú projektoví manažéri a členovia medzinárodných projektových tímov a determinovať bariéry, ktoré bránia adekvátnej komunikácii. Metódu dotazníkového prieskumu sme zvolili aj preto, že zamestnanci majú s touto metódou výskumu skúsenosti, pretože spoločnosť každý rok opakovane realizuje dotazníkový prieskum zameraný na zisťovanie miery spokojnosti zamestnancov. V rámci nášho dotazníkového prieskumu bolo v novembri 2016 pomocou vnútro firemného e-mailu rozposlaných sto dotazníkov, päťdesiat do českého závodu a päťdesiat do európskej centrály v nemeckom Düsseldorfe. Návratnosť predstavuje 71%. Medzi dôvody nevyplnenia dotazníka radíme: neprítomnosť oslovených na pracovisku, prípadne príliš vysoké pracovné zaťaženie. Dotazník obsahoval 16 otázok a bol distribuovaný v českom a anglickom jazyku a pozostával z troch okruhov: komunikácie, vrátane interkultúrnej komunikácie, v rámci ktorej sme sústredili pozornosť na komunikačné bariéry. Druhý okruh tvorili otázky týkajúce sa projektového riadenia a v treťom okruhu nás zaujímala národnosť respondentov, ich pracovná pozícia a znalosť cudzích jazykov.

### **Charakteristika respondentov**

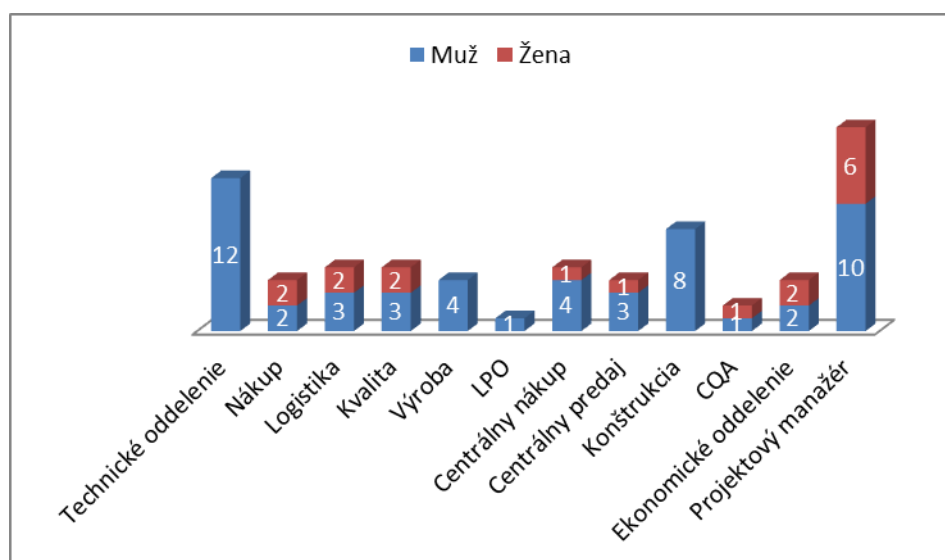
Ako už bolo uvedené vyššie, dotazník bol distribuovaný členom projektových tímov v českom závode a nemeckej centrále. Zo sto pracovníkov nám dotazník vyplnilo 71 zamestnancov, z toho 76% mužov (54) a 24% žien (17). V dotazníku sme nezisťovali úroveň vzdelania respondentov, ale z hľadiska štruktúry členov projektových tímov vieme, že ide v prevažnej miere o respondentov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním technického (inžinierskeho) zamerania. Ďalej sme analýzou sekundárnych údajov z Personálneho oddelenia organizácie zistili, že väčšina členov projektového tímu je vo veku od 26 po 55 rokov, viac ako 50% členov je vo veku 26 až 45 rokov.

Z hľadiska národností, najpočetnejšie zastúpení sú Česi a Nemci. Kanadania dlhodobo pôsobia v nemeckom Düsseldorfe, kde žijú spolu so svojimi rodinami, Brazilčan, Iránc a Turek sú prisťahovalcami s nemeckým občianstvom. Slováci a Brit pôsobia v českom závode. Prehľad respondentov podľa národnosti vidíme na Grafe 1. Z hľadiska rodovej príslušnosti pozorujeme, že z celkového počtu 71 respondentov, je 17 žien, čo predstavuje 24%.



Graf 1 – Národnosť respondentov  
Zdroj: Vlastný výskum

Ak sa pozrieme na pracovné pozície členov projektového tímu z hľadiska rodovej príslušnosti (viď Graf 2), vidíme výraznú absenciu žien na technickom oddelení i úseku konštrukcie. Ženy sú najvýraznejšie zastúpené na pozícii projektový manažér.



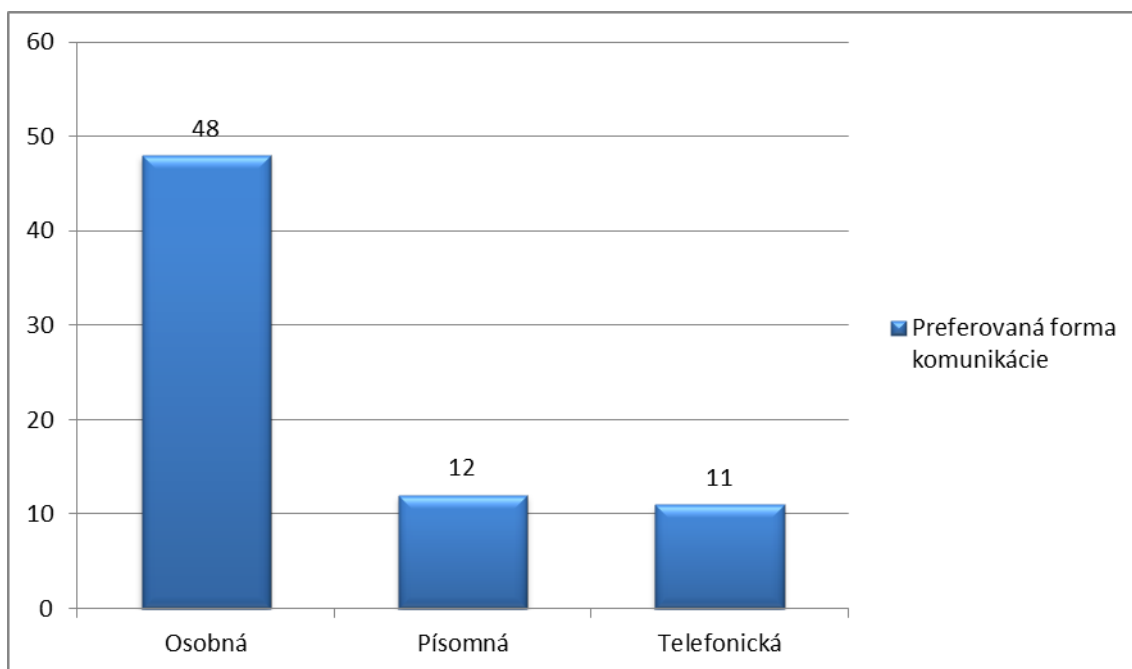
Graf 2 – Pracovné pozície respondentov  
Zdroj: Vlastný výskum

Z hľadiska znalosti cudzích jazykov konštatujeme, že všetci respondenti plynule komunikujú v anglickom jazyku slovom i písmom, jej ovládanie je jedným z hlavných kritérií pri výberových konaniach. Skúmali sme aj počet cudzích jazykov, ktorými dokážu komunikovať a za zmienku stojí spomenúť projektového manažéra z Českej republiky, ktorý ovláda osem svetových jazykov: angličtinu, nemčinu, španielčinu, francúzštinu, taliančinu, ruštinu, čínštinu i japončinu.

### Diskusia výsledkov

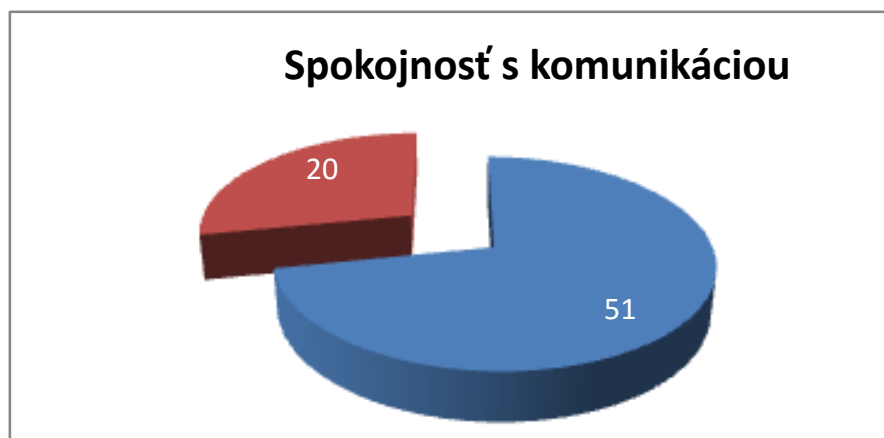
V tejto časti sú prezentované výsledky primárneho výskumu zameraného na komunikáciu v medzinárodných projektových tímoch. Respondentov sme sa pýtali na nimi preferované formy komunikácie, celkovú spokojnosť s komunikáciou, zaujímali nás komunikačné bariéry, kultúrne odlišnosti a názor na školenia organizované spoločnosťou so zameraním na oblasť komunikácie.

Graf 3 nám ukazuje, že veľká väčšina respondentov preferuje osobnú, tzv. „face to face“, komunikáciu, ktorá umožňuje využívanie neverbálnych zložiek komunikácie. Osobná komunikácia hrá mimoriadne dôležitú úlohu aj pre budúcu spoluprácu, pretože vo chvíli, keď pracovníci nemajú možnosť osobne sa stretnúť, ale komunikujú len písomnou formou napríklad v podobe e-mailov, zohráva predchádzajúce osobné stretnutie neoddiskutovateľnú výhodu, pretože sa pracovníci už poznajú. Z hľadiska formy komunikácie je, aj keď v najmenšom množstve, preferovaná aj telefonická komunikácia, pri ktorej zohrávajú dôležitú úlohu paralingvistické javy, akými sú tón, hlasitosť prejavu, či intonácia hlasu.



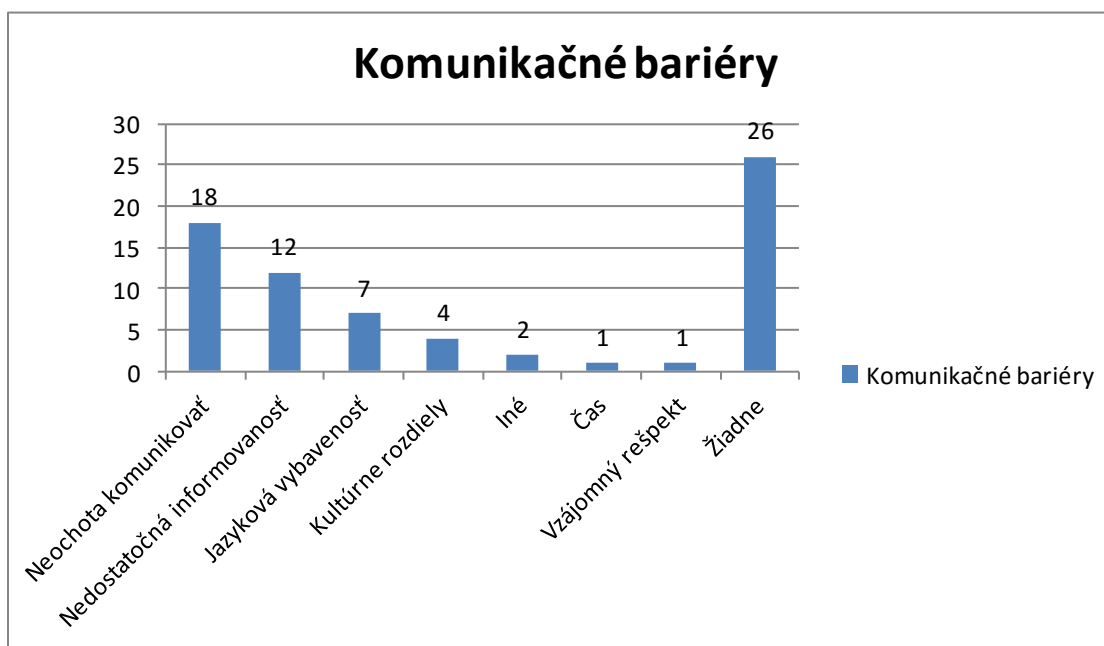
Graf 3 – Preferované formy komunikácie  
Zdroj: Vlastný výskum

Z hľadiska spokojnosti s komunikáciou v projektovom tíme (Graf 4), je možné konštatovať, že viac ako 70% respondentov je s komunikáciou, ktorá prebieha v rámci projektového tímu, spokojná. Nespokojnosť, prípadne komunikačné bariéry sú uvádzané nižšie.



Graf 4 – Spokojnosť s komunikáciou  
Zdroj: Vlastný výskum

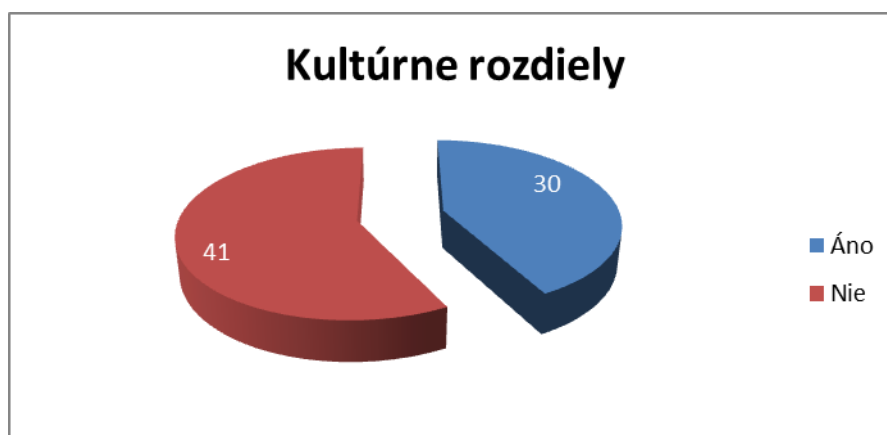
Graf 5 prezentuje komunikačné bariéry. Dvadsaťšesť respondentov uviedlo, že nevníma žiadne prekážky v komunikácii v rámci projektového tímu. V porovnaní s odpoveďami na predchádzajúcu otázku, v ktorej 51 respondentov uviedlo, že sú s komunikáciou spokojní a to aj napriek existencii určitých bariér. Zo zistení vyplýva, že najzávažnejšími bariérami sú neochota komunikovať a nedostatočná informovanosť. Čo sa týka položky čas, túto odpoveď poskytol projektový manažér zodpovedný za vedenie šiestich projektových tímov. Jazykové bariéry sme zaznamenali u siedmich respondentov. Z hľadiska interkultúrnej komunikácie nás zaujali štyri odpovede u položky kultúrne rozdiely, na ktoré nadväzuje nasledujúca otázka.



Graf 5 – Komunikačné bariéry  
Zdroj: Vlastný výskum



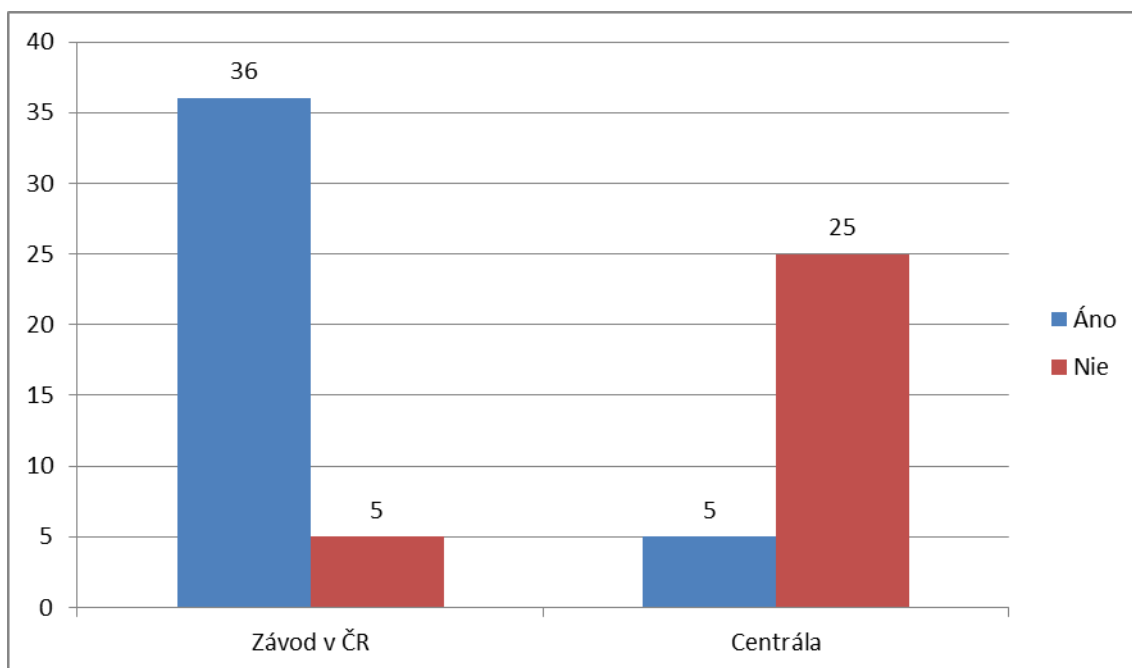
V predchádzajúcej otázke označili štyria respondenti kultúrne odlišnosti ako prekážku v komunikácii. Keď sa ale pozrieme na výsledky prezentované v Grafe 6 zistíme, že z celkového počtu 71 respondentov, ich tridsať kultúrne rozdiely vníma. Ako príklad uviedli respondenti odlišnosti v stolovaní, rozdielne zvyky založené na náboženských rozdieloch, odlišný rytmus života v krajinách južnej Európy. Jeden respondent v dotazníku poznamenal, že z obavy, z akého mäsa sú pripravované pokrmy v Číne, uviedol, že je vegetarián. Kultúrne odlišnosti vnímame aj pri predstavovaní a výmene vizitiek a to najmä pri kontakte s predstaviteľmi ázijských kultúr.



Graf 6 – Vnímanie kultúrnych rozdielov  
Zdroj: Vlastný výskum

Pri vyhodnotení otázky „*Prebiehajú v rámci zvyšovania kvalifikácie zamestnancov školenia zamerané na interkultúrnu komunikáciu?*“ sme rozdelili respondentov na pracovníkov pôsobiacich v závode v ČR a v centrále v Nemecku. Päť negatívnych odpovedí získaných v českom závode pramenilo z neinformovanosti zamestnancov, pretože personálne oddelenie má vypracovanú štruktúru interného vzdelávania zamestnancov v rámci tzv. firemnej akadémie. V rámci tejto akadémie bol vytvorený program pre PoP – „People of Potential“ (Ľudia s potenciálom) a je určený pracovníkom stredného managementu ako i kľúčovým zamestnancom, ktorý ročne absolvujú niekoľko školení, v prevažnej miere zameraných na komunikáciu a interkultúrnu komunikáciu. Firma spolupracuje s vybranými špecializovanými vzdelávacími spoločnosťami, ktoré školia vybraných, maximálne štrnástich pracovníkov formou teambuildingových aktivít mimo areál závodu a to najmenej dva pracovné dni. Z hľadiska obsahu sú školenia zamerané na neverbálnu komunikáciu, komunikačné zručnosti v písomnom prejave, klientsky prístup, motivácia, pracovné vzťahy, asertivita, stress management, time management, etiketa a kultúrne odlišnosti. V centrále spoločnosti sa školenia takéhoto druhu nerealizujú a to z dôvodu interkultúrneho prostredia, v ktorom sa zamestnanci pôsobiaci v Nemecku pohybujú. Z Grafu 7 ale vidíme päť kladných odpovedí – ide o zamestnancov, ktorí absolvovali špeciálne školenie zamerané na japonskú a kórejskú kultúru, pretože s predstaviteľmi týchto kultúr často komunikujú.

Všetci respondenti, ktorí absolvovali školenia v oblasti komunikačných zručností potvrdili, že tieto boli prínosné z hľadiska osobnostného rozvoja, rozšírenia si vedomostí, zvýšenia sebavedomia a poznania seba samého, pretože na týchto školeniach sú často prítomní psychológovia i odborníci z oblasti koučingu.



Graf 7 – Školenia v oblasti komunikácie  
Zdroj: Vlastný výskum

## Záver

Cieľom článku bolo prezentovať čiastkové výsledky výskumu zameraného na identifikáciu komunikačných bariér medzi členmi projektových tímov v nadnárodnej spoločnosti. Na základe čiastkových výsledkov primárneho výskumu realizovaného v roku 2016 v Českej republike a Nemecku je možné konštatovať, že takmer 75% respondentov vyjadrilo s komunikáciou v projektových tímoch spokojnosť. Je potešiteľné, že až celá tretina respondentov nevníma v komunikácii žiadne bariéry ani prekážky. Respondenti kladne hodnotili aj školenia v oblasti komunikačných zručností, vrátane interkultúrnej komunikácie. V rámci projektových tímov spolupracujú členovia rôznych národností, pričom kultúrne odlišnosti nehrajú v komunikácii žiadnu významnú úlohu – všetci členovia tímu sa sústreďujú na splnenie cieľa projektu, ktorým je zahájenie sériovej výroby.

Aj keď v rámci prieskumu neboli zistené závažné nedostatky, vždy existuje priestor na zlepšenie. Za najfrekvencovanejšie komunikačné bariéry považujú respondenti neochotu komunikovať a nedostatočnú informovanosť. Preto sme manažmentu spoločnosti navrhli prijať opatrenia, ktoré zabezpečia zvýšenie informovanosti zamestnancov o stave jednotlivých projektov. Vzhľadom na skutočnosť, že informácie o stave projektov sú k dispozícii len projektovým manažerom a kľúčovým členom tímov, bolo by vhodné sprístupniť zápisy z mesačných tímových porád všetkým členom tímu.

Čo sa týka poskytovania adekvátnej spätnej väzby, odporúčame zaviesť hodnotenie tímov a to z hľadiska komunikácie i dosiahnutých výsledkov s pomenovaním kľúčových problémov v rámci riadenia projektov. Hodnotenie môže poslúžiť ako dôležitý zdroj informácií pre projektových manažerov i manažment spoločnosti. Domnievame sa, že spätná väzba vo forme formulára hodnotenia činnosti tímov by prispela k lepšej interakcii medzi manažmentom spoločnosti a členmi projektových tímov.

V súčasnosti sa školenia organizujú samostatne pre závod a centrálu, takýto stav neprospieva projektovému riadeniu. V budúcnosti by bolo vhodné organizovať spoločné

školenia, ktoré by prispeli k intenzifikácii internej komunikácie, viedli by k zníženiu rivality medzi jednotlivými oddeleniami. Cieľom teambuildingových aktivít by bolo nielen zlepšenie komunikácie, ale celkové zlepšenie medziľudských vzťahov.

Záverom odporúčame po implementácii vybraných návrhov dotazníkový prieskum po dlhšom časovom úseku (jeden rok) zopakovať.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda: prof. Mgr. Peter Štarchoň, PhD.*

### **Použitá literatúra**

1. KOZEL, R. a kolektiv, 2006, *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 280 str. ISBN: 80-247-0966-X.
2. MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., doplněné a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
3. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., 2007. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd., Praha: Management press, 2015, 168 s. ISBN 978-80-7261-298-7.
4. PRŮCHA, J., 2010. *Interkulturní komunikace*., 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
5. ROGERS, E.M. et. al., 2002. Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication. In: Mediacom.keio.ac.jp [online]. Tokyo: Institute for Media and Communication Research, Keyo University, březen 2002 [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>.
6. STIER, J., 2006. Internationalisation, intercultural communication and intercultural competence. *Journal of Intercultural Communication* 11(1), 1-12. ISSN 1404-1634. [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://www.immi.se/intercultural/nr11/stier.pdf>
7. The hofstede centre, 2015. Compare countries. In: [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com) [online]. [cit. 2017-10-14]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/countries.html>