

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management kulturní adaptace ve vybrané organizaci/Management of cultural adaptation in a selected organization

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Anna Svárovská / PEMMA04

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.05.2023, Mladá Boleslav

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat dosavadní formu interkulturního tréninku ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a na základě výsledků z výzkumné části navrhnout doporučení, která by podpořila adaptaci zaměstnanců v hostitelské zemi.

### 2. Výzkumné metody:

V praktické části práce byl použit kombinovaný výzkum, který se skládal z kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu, který reprezentovaly polostrukturované rozhovory. Kombinovaný výzkum byl volen za účelem obohacení dat a získání komplexnějšího pohledu na zkoumanou realitu. Na základě výzkumných podotázek formulovaných v úvodu metodiky výzkumu byly pro kvantitativní výzkum formulovány tři hypotézy. Osnova dotazníku byla navržena ve formě modulů. Celkem byl dotazník sestaven z pěti modulů, kterými jsou demografické údaje, profil expatrianta, interkulturní kompetence, kulturní standardy a kulturní šok. Mezi vybraný vzorek expatriantů společnosti ŠKODA AUTO a.s., jehož hostitelskou zemí je Německo, byl dotazník distribuován opakovaně, návratnost činila 75,5%. Získaná data byla analyzována v rámci každého modulu odděleně. K analýze dat byly použity jak základní, tak pokročilé statistické funkce. Data byla porovnávána u dvou souborů expatriantů – u souboru, který se zúčastnil interkulturního tréninku a u souboru, který se tréninku nezúčastnil. Kvalitativní výzkum byl realizován s expatrianty vybranými z téhož vzorku respondentů, který byl definován pro kvantitativní výzkum, navíc byla ovšem doplněna podmínka účasti na interkulturním tréninku. Důvodem pro zúžení vzorku byly výzkumné otázky, které se v kvalitativním výzkumu zabývaly očekáváními, která expatrianti od tréninku měli, a také zpětným hodnocením tréninku. Celkem byl polostrukturovaný rozhovor veden s pěti respondenty. Data z rozhovorů s expatrianty byla doslovně přepsána a za pomoci otevřeného kódování analyzována a vyhodnocena. Získaná data z kombinovaného výzkumu byla nejprve použita k zodpovězení dílčích, a následně i hlavní výzkumné otázky, která se zabývala tím, zda současná forma interkulturního tréninku reflektuje reálné potřeby expatriantů.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě analýzy a vyhodnocení získaných dat lze konstatovat, že interkulturní trénink ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zcela nereflkuje reálné potřeby zaměstnanců. Obsah kurzu s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce je založen na porovnávání kulturních standardů České republiky a Německa, a cílí tak pouze na jednu složku kognitivní interkulturní kompetence. Ostatní složky interkulturní kompetence – behaviorální, afektivní a zbylé kognitivní jsou v kurzu zastoupeny omezeně. Z výzkumu vyplývá, že zejména kognitivní interkulturní kompetence ovlivňují adaptaci expatriantů v největší míře. Expatrianti na zahraničním vyslání nemají dostatečnou úroveň německého jazyka a chybí jim základní znalost německého ekonomického, sociálního a politického systému. Dále také postrádají všeobecné informace o lokalitě vyslání, které by jim adaptaci v zemi usnadnily.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnosti ŠKODA AUTO a.s. byly navrženy dvě možné cesty, kterými lze zefektivnit interkulturní trénink. První možnost zahrnuje všeobecná doporučení pro úpravu dosavadního interkulturního tréninku. V porovnání s druhou možností s ní nejsou spojeny tak vysoké náklady. Doporučení může manažer libovolně kombinovat a v čase doplňovat, účinnost jednotlivých doporučení je ovšem v porovnání s následující možností nižší. Druhou možností je nový koncept interkulturního tréninku s názvem Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa, který byl v rámci práce navržen. Jedná se o nový přístup, který je podložen výzkumem a vystavěn na základě reálných potřeb expatriantů. Mezi dvě doplňková doporučení patří: vytvoření řízené platformy pro expatrianty za účelem sdílení informací o lokalitě, zkušeností a doporučení, a realizace navazujícího výzkumu zaměřeného na rodiny expatriantů na zahraničním vyslání.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Kulturní adaptace, expatriant, interkulturní trénink, kulturní šok, Německo

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the thesis is to analyze the current form of intercultural training at ŠKODA AUTO a.s., and based on the results of the research part to propose recommendations that would support the adaptation of employees in the host country.

### 2. Research methods:

In the practical part of the work was used a combined research, which consisted of quantitative research in the form of a questionnaire survey and qualitative research, represented by semi-structured interviews. Combined research was chosen in order to enrich the data and obtain a more comprehensive view of the investigated reality. Based on the research sub-questions stated in the introduction of the research methodology, three hypotheses were formulated for the quantitative research. The outline of the questionnaire was designed in five modules, which contain demographic data, expatriate profile, intercultural competence, cultural standards and culture shock. The questionnaire was distributed repeatedly among a selected sample of expatriates of ŠKODA AUTO a.s., whose host country is Germany, with a return rate of 75.5%. The obtained data were analyzed within each module separately. Both basic and advanced statistical functions were used to analyze the data. The data were compared for two sets of expatriates – a set that took part in intercultural training and a set that did not take part in the training. Qualitative research was carried out with expatriates selected from the same sample of respondents that was defined for quantitative research, but in addition, the condition of participation in intercultural training was added. The reason for the narrowing of the sample was the research questions, which in the qualitative research dealt with the expectations that expatriates had about the training, as well as the retrospective evaluation of the training. In total, a semi-structured interview was conducted with five respondents. Data from expatriate interviews were transcribed verbatim, analyzed and evaluated using open coding. The data obtained from the combined research was first used to answer the partial and then the main research questions, which dealt with whether the current form of intercultural training reflects the real needs of expatriates.

### 3. Result of research:

Based on the analysis and evaluation of the obtained data, it can be concluded that intercultural training at ŠKODA AUTO a.s. does not fully reflect the real needs of employees. The content of the course entitled Czech-German intercultural communication and cooperation is based on a comparison of the cultural standards of the Czech Republic and Germany, and thus targets only one component of cognitive intercultural competence. The other components of intercultural competence – behavioral, affective and other cognitive ones – are represented in a limited way in the course. The research shows that especially cognitive intercultural competences influence the adaptation of expatriates at the greatest extent. Expatriates do not have a sufficient level of German and lack basic knowledge of the German economic, social and political system. Furthermore, they also lack general information about the posting location that would facilitate their adaptation in the country.

### 4. Conclusions and recommendation:

To ŠKODA AUTO a.s. have been suggested two possible ways, how to make intercultural training more effective. The first option includes general recommendations for modifying existing intercultural training. Compared to the second option, it does not involve such high costs, the manager can freely combine recommendations and supplement them over time, however, the effectiveness of individual recommendations is lower compared to the following option. The second option is a new concept of intercultural training called Intercultural preparation for international assignment to Germany, which was proposed as part of the work. It is a new approach that is supported by research and built on the real needs of expatriates. Two additional recommendations include: creating a managed platform for expatriates to share location information, experiences and recommendations, and conducting follow-up research focusing on expatriate families on assignment abroad.

## KEYWORDS

Cultural Adaptation, Expatriate, Intercultural Training, Culture Shock, Germany

## JEL CLASSIFICATION

M160 International Business Administration, M530 Personnel Economics: Training

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anna Svárovská
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Management kulturní adaptace ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Interkulturní management v organizaci (kulturní adaptace, kulturní šok, interkulturní trénink)</li><li>2.2. Interkulturní rozdíly Česká republika – Německo (výsledky dosavadních výzkumů – Ivan Nový, Geert Hofstede)</li><li>2.3. Metodika výzkumu</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Kvalitativní a kvantitativní výzkum</li><li>3.2. Vyhodnocení získaných dat</li><li>3.3. Diskuze</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BRISCOE, D., SCHULER, R., TARIQUE, I. <i>International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises</i>. New York: Routledge, 2022. 522 s. ISBN 978-0-429-44146-2.</li><li>• HOLTBRÜGGE, D. <i>Intercultural management: concepts, practice, critical reflection</i>. Los Angeles: Sage, 2022. 416 s. ISBN 978-1-5297-8974-4.</li><li>• HEBNAR, J. <i>Češi a cizinci: jak myslí, řídí a pracují</i>. Praha: Grada, 2020. 160 s. ISBN 978-80-271-1027-8.</li><li>• HUANG, J. <i>Intercultural Management as a Powerful Business Tool. Sino-German Intercultural Management</i>. Springer, Cham, 2020. 64 s. ISBN 978-30-303-8763-1</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 02. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 03. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

V Praze dne 10. 11. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2022.11.11 14:47:31 +01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoretická část .....	3
2.1 Interkulturní management v organizaci .....	3
2.1.1 Kulturní adaptace .....	5
2.1.2 Interkulturní trénink .....	9
2.1.3 Interkulturní komunikace .....	13
2.2 Interkulturní rozdíly Česká republika - Německo .....	14
2.2.1 Porovnání zemí na základě Hofstedovy dimenze národních kultur .....	15
2.2.2 České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání .....	17
2.3 Metodika výzkumu .....	19
2.3.1 Kvantitativní výzkum .....	20
2.3.2 Kvalitativní výzkum .....	24
3 Praktická část .....	26
3.1 Interkulturní trénink ve vybrané organizaci .....	26
3.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum .....	27
3.2.1 Kvantitativní výzkum .....	27
3.2.2 Kvalitativní výzkum .....	32
3.3 Vyhodnocení získaných dat .....	38
3.3.1 Kvantitativní výzkum .....	38
3.3.2 Kvalitativní výzkum .....	40
3.4 Diskuze .....	41
3.4.1 Všeobecná doporučení pro změnu/úpravu stávajícího interkulturního .....	43
3.4.2 Nový koncept interkulturního tréninku .....	44
3.4.3 Vedlejší doporučení .....	49
4 Závěr .....	51
Literatura .....	55

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Moduly kvantitativního výzkumu .....	20
Tabulka 2 Demografické údaje M1 .....	22
Tabulka 3 Účast na interkulturním tréninku .....	23
Tabulka 4 Profil expatrianta kvalitativní výzkum .....	24
Tabulka 5 Profil expatrianta M2 .....	28
Tabulka 6 Rozdělení vzorku podle účasti na interkulturním tréninku .....	28
Tabulka 7 Modul interkulturní kompetence M3 .....	28
Tabulka 8 Kognitivní kompetence - úspěšnost testu (v %).....	29
Tabulka 9 Modul kulturní standardy M4 .....	30
Tabulka 10 Rozdělení vzorku podle zahraniční zkušenosti .....	31
Tabulka 11 Modul kulturní šok M5 .....	31
Tabulka 12 Expatriantovo očekávání vs. realita tréninku .....	34
Tabulka 13 Hodnocení tréninku s odstupem času.....	37
Tabulka 14 Návrhy a doporučení .....	43
Tabulka 15 Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa .....	45
Tabulka 16 Rámcové zhodnocení nákladů - Základní kurz.....	47

## Seznam grafů

Graf 1 Česká republika a Německo ve vzájemném srovnání na základě dimenzí národních kultur .....	15
--	----

# 1 Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem managementu kulturní adaptace ve vybrané organizaci, kterou je společnost ŠKODA AUTO a.s. Toto téma je v době globalizace stále aktuální, firmy se snaží zajistit poptávku po mobilní pracovní síle, cílí na obsazení klíčových pozic vhodnými zaměstnanci, soustředí se na kontinuitu znalostí v rámci společnosti. A všechny tyto a další činnosti přesahují často i za hranice státu, do jiných zemí, a do kulturně odlišných prostředí.

Jednou z možností, jak zajistit obsazení pozic v zahraničních pobočkách, či dceřiných společnostech je, zejména v počáteční fázi, vyslání zaměstnance z domovské země do zahraniční – hostitelské země. Zahraniční vyslání přináší řadu výzev, kterým musí firma i zaměstnanec čelit. Během vyslání je zaměstnanec umístěn v hostitelské zemi, kde je vystaven vlivům, které jsou při přechodu do jiné kultury typické, patří mezi ně např. problémy s adaptací a s nimi spojený kulturní šok. Cílem organizace by proto mělo být zajistit vhodnou a účinnou přípravu na vyslání, a také podmínky během něj, které výše zmíněné jevy eliminují.

Součástí přípravy na zahraniční vyslání je ve vybrané společnosti interkulturní trénink, jehož cílem je minimalizovat dopad negativních jevů spojených s přechodem do hostitelské země, a tím podpořit adaptaci. Cílem práce je analyzovat dosavadní formu interkulturního tréninku ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., a na základě výsledků z výzkumné části navrhnout doporučení, která by podpořila adaptaci zaměstnanců v hostitelské zemi.

I přes digitalizaci a s ní spojený důraz na distanční formu komunikace zaměstnanců skrze online prostředí lze ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pozorovat narůstající počet zahraničních vyslání realizovaných do Německa (ŠKODA AUTO a.s., 2022). Kulturní prostředí dvou sousedních zemí by mohlo působit dojmem, že je stejné, nebo bez větších rozdílů, a proto nevystavuje zaměstnance výrazným problémům s adaptací. Je tomu ale opravdu tak?

Interkulturní trénink určený pro zaměstnance v přípravě na zahraniční vyslání do Německa absolvovalo ve sledovaném roce 2022 pouze 52,9 % zaměstnanců do země vyslaných (viz Tabulka 3). Práce se bude zabývat o to, jak interkulturní trénink ovlivnil adaptaci zaměstnanců do prostředí hostitelské země, a jak výrazně jim v porovnání se zaměstnanci, kteří trénink neabsolvovali, přesun usnadnil. Popřípadě, jaké jsou jeho současné rezervy a možnosti zdokonalení. S tímto cílem byl formulován následující výzkumný problém: Jaká je závislost mezi absolvováním interkulturního tréninku a schopností adaptovat se do prostředí hostitelské země?

Struktura diplomové práce je rozdělena na dvě hlavní kapitoly – teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá interkulturním managementem v organizaci, věnuje se základním pojmům, kterými jsou kulturní adaptace, interkulturní trénink a interkulturní komunikace. Kulturní adaptace dále rozvíjí a popisuje model kulturní kompetence, pojem kulturní inteligence, kulturní adaptibilitu, proces adaptace a s ním spojený kulturní šok. V neposlední řadě také seznamuje s všeobecnými překážkami, kterým expatrianti (vyslání zaměstnanci) a jejich rodiny na vyslání čelí.

Interkulturním tréninkem se práce zabývá po stránce jeho pozitivního dopadu na schopnost expatrianta úspěšně se adaptovat do nového kulturního prostředí. Teorie popisuje fáze efektivního interkulturního tréninku, způsoby vyhodnocení jeho efektivity, složky, které by měl obsahovat a druhy interkulturních tréninků, od klasických metod až po nové digitální trendy. S ohledem na praktickou část práce, která se detailněji zabývá tématem kulturní adaptace českých expatriantů vyslaných do Německa, popisuje navazující část teorie interkulturní rozdíly mezi Českou republikou a Německem. Teoretickou část uzavře metodika výzkumu, která je pro empirický výzkum použita.



Praktická část nejprve krátce charakterizuje společnost ŠKODA AUTO a.s., následně popisuje koncept interkulturního tréninku s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce, který je ve ŠKODA AUTO a.s. součástí přípravy pro zaměstnance vysílané do Německa. Další kapitoly se již věnují výzkumu - zejména analýze, vyhodnocení získaných dat a diskuzi.

Empirický výzkum je založen na kvantitativním a kvalitativním výzkumu. Kvantitativní výzkum je realizován ve formě dotazníkového šetření a pro kvalitativní výzkum je volena forma polostrukturovaných rozhovorů. Kombinovaný výzkum je zasazen do zkoumané společnosti ŠKODA AUTO a.s., objektem zkoumání jsou expatrianti, kteří byli ve sledovaném roce 2022 vysláni na zahraniční vyslání do Německa, a v době výzkumu jejich vyslání stále probíhalo. Kvalitativní výzkum navíc zahrnuje doplňující podmínku absolvování interkulturního tréninku.

Součástí výzkumu je také hlavní výzkumná otázka a dílčí podotázky. Pro kvantitativní výzkum jsou navíc stanoveny tři výzkumné hypotézy. Na základě dat získaných z kombinovaného výzkumu bude možné ověřit/vyvrátit hypotézy výzkumu a odpovědět na výzkumné otázky a výzkumný problém. Výsledkem vyhodnocení dat budou návrhy a doporučení pro zefektivnění interkulturního tréninku s cílem podpořit adaptaci zaměstnanců v hostitelské zemi.

## 2 Teoretická část

Organizace se snaží udržet tempo neustále se rozvíjejícího trhu, proto rozšiřují svá působišťe mimo trh domácí i na ten mezinárodní, a přizpůsobují tomu jak své výrobky a služby, tak i řízení organizace. Jurado et al. (2020, s. 665) považují integraci zemí na mezinárodní trhy jako jeden z nejvýznamnějších ekonomických trendů posledního desetiletí.

Barmeyer et al. (2021, s. 8) definují internacionalizaci jako rozšiřování aktivit za hranice státu. Podle autorů se tento jev dotýká různých oblastí od podnikání, ekologie, přes politiku a cestování. K rychlé expanzi přispívá podle autorů využití internetu a digitalizace, díky kterým jsou firmy z různých odvětví schopné proniknout na zahraniční trhy a konkurovat jiným i na tisíce kilometrů daleko. Hranice investic a inovací se tak posouvají a dávají vzniku nadnárodním podnikům, mezinárodním partnerstvím nebo aliancím. Zvyšuje se počet lidí, kteří pracují mimo svou domovskou zemi nebo v podniku, který je vlastněn zahraničním investorem, a narůstá také tlak na organizace a jejich schopnost využít lidské zdroje v mezinárodním prostředí (Briscoe et al., 2022, s. 14).

Aby mohla být firma ve svých mezinárodních aktivitách úspěšná, musí umět své zaměstnance v tomto prostředí efektivně řídit. Přístup k řízení lidských zdrojů se stal podle Briscoe et al. (2022, s. 14) s ohledem na internacionalizaci a globalizaci komplikovanější, bylo nutné vyvinout a aplikovat nový, složitější systém, který by zohlednil celosvětové měřítko. Tím systémem se stalo mezinárodní řízení lidských zdrojů, nebo také International human resource management (dále jen IHRM).

Oproti původnímu řízení lidských zdrojů je IHRM navíc zodpovědné, mimo jiné, za řízení zaměstnanců vyslaných na zahraniční vyslání, včetně zpracovávání jejich příjmů, daní, pracovních víz a asistence při relokacích. Zahrnuje také znalost zahraničních zemí v otázkách pracovního práva, zvyků a kulturních rozdílů. Mezinárodní firma je více zapojena do života zaměstnanců, zajišťuje např. stěhování celé rodiny do hostitelské země nebo jejich návraty. Také komunikuje se zaměstnanci z různých kulturních prostředí, kdy každý zaměstnanec vyžaduje individuální přístup při nastavení odpovídajícího školení a adaptace. V neposlední řadě je organizace vystavena různým vnějším faktorům a vlivům, řeší komplikace pocházející ze zákonů a vládních nařízení jiných zemí nebo také kultur, měn a jazyků.

Teoretická část práce se zabývá interkulturním managementem, jeho definicemi a charakteristikami, soustředí se na kulturní adaptaci, interkulturní komunikaci a interkulturní trénink. S ohledem na praktickou část práce, která se detailněji zabývá tématem kulturní adaptace českých expatriantů vyslaných do Německa, popisuje druhá část teorie interkulturní rozdíly mezi Českou republikou a Německem. Používá k tomu dvě metody - kulturní standardy a kulturní dimenze. Závěrem je v teoretické části popsána metodika, která je pro realizaci, analýzu a vyhodnocení výzkumu použita.

### 2.1 Interkulturní management v organizaci

Interkulturní management popisuje Štrach (2009, s. 167) jako takovou formu řízení pracovníků, která vede při respektování jejich kulturních odlišností k efektivnímu dosahování cílů. Průcha (2010, s. 148) mluví o interkulturním managementu jako o způsobu vedení mezinárodních týmů, které jsou typické pro nadnárodní firmy a jejich členy lze charakterizovat původem z různých kultur, etnického či jazykového prostředí.

Podle Rothlaufa (2014, s. 9) se interkulturní management na základě podobnosti překrývá s mezinárodním managementem. Spojují je mezinárodní týmy, je v nich kladen důraz na

diverzitu, organizační kultury se neustále rozvíjí - učí, a v obou přístupech jsou reflektovány dynamické a operativní prvky spojené s globálním prostředím.

Barmeyer et al. (2021, s. 8) zasazuje interkulturní management do kontextu internacionalizace a globalizace, kdy se lidé a organizace z různých zemí a kontinentů setkávají v mezinárodním prostředí, v oblastech nejen politiky a ekonomie, ale také na poli sociálním. Interakce mezi stakeholdery s odlišným kulturním zázemím podle autora značně zesílily právě díky zahraničním aktivitám, rostoucí mobilitě a digitalizaci. Autor dělí interkulturní management na základě souvislostí s ohledem na:

1. Makrokontext (globalizace, digitalizace a migrace);
2. Mezokontext (internationalizace organizací);
3. Mikrokontext (interkulturní kompetence).

Země a regiony jsou podle Barmeyera a et al. (2021, s. 8) stále více propojeny prostřednictvím politiky a obchodu, a tak by se mohlo zdát, že se svět zmenšuje. Podle autora a jeho definice **makrokontextu** se ale zároveň stává větším, protože země nenalézají odpovědi na otázky a výzvy globalizace, digitalizace a migrace stejným tempem, nebo stejným způsobem, a to vede k ekonomické, kulturní a instucionální vzdálenosti. K překlenutí této vzdálenosti přichází státy s novými pravidly, nařízeními a budují instituce v nadnárodním měřítku. Jako příklad organizací usnadňujících mezinárodní aktivity a mobilitu uvádí autor Evropskou unii a Světovou obchodní organizaci.

Organizace jsou sociální entity, pro které je podle Barmeyera a et al. (2021, s. 12) přirozená interpersonální, profesní a interkulturní interakce. V **mezokontextu** vnímá autor interkulturní management jako internacionalizaci organizací. Popisuje, že se společnosti potýkají s mezikulturními výzvami, které se týkají jak interních vazeb, tak externích vztahů se zákazníky, dodavateli a ostatními stakeholdery. Firmy se tak setkávají s aktéry, kteří mají odlišná kulturní zázemí. Na zahraniční trhy mohou proniknout třemi způsoby – exportem svých služeb a výrobků, strategickými aliancemi a pomocí dceřiných společností.

Aby bylo možné pracovat v souladu s globalizací, digitalizací, a s ohledem na interakci mezi člověkem a strojem, a stále rozmanitější pracovní silou, je podle Barmeyera et al. (2021, s. 22) nutné rozvíjet pozitivní přístupy lidí a nové vedoucí kompetence. Autor v tomto **mikrokontextu** zmiňuje mezikulturní hranice, kompetentní vůdce a interkulturní jedince.

Interkulturní jedinci mají podle Barmeyera et al. (2021, s. 22) přístup k řadě kulturních systémů znalostí, rozumí a mluví několika jazyky, umí přepínat mezi kulturními rámci, jsou empatictí a flexibilní, a dokáží kreativně integrovat nové nápady. Kulturní zábrany jednotlivců se posouvají, a tím jim umožňují globální výměnu informací, znalostí a dalších zdrojů. Usnadňují zahraniční transakce a podmiňují aktivitu mezi jednotlivci a organizacemi. Jedinci jsou schopni zasahovat do inter a intra-organizačních interakcí, řeší nedorozumění, zvládají konflikty a přispívají k budování důvěry i přes kulturní hranice. Prostřednictvím svých kompetencí jsou schopni přispívat ke konstruktivní komunikaci a interkulturalitě.

Holtbrügge (2022, s. 9) vnímá interkulturní kompetenci jako důležitý nástroj pro zachování míru, respektujících vztahů, který podle autora pomáhá jedincům, organizacím a společnostem předcházet sporům, které by mohly vyvrcholit v násilí a válku.

Interkultura jako dynamický proces adaptace, učení a rozvoje může podle Barmeyera et al. (2021, s. 206) vést, pokud je vnímána v různých kontextech a aplikována vhodným způsobem, ke komplementaritě a synergii.

Následující kapitoly definují pojmy jako je kultura, adaptace, popisují samotný proces adaptace a pojmy, které s ním souvisí, dále interkulturní trénink, a závěrem se soustředí na interkulturní komunikaci.

### 2.1.1 Kulturní adaptace

Nejvíce výzev, se kterými se IHRM podle Briscoe et al. (2022, s. 119) potýká, pramení z rozdílů, se kterými se firmy a zaměstnanci setkávají v kulturách jiných zemí a nadnárodních podniků. Znalost cizí kultury, a schopnost pracovat v ní, považují autoři za stěžejní faktor ovlivňující úspěch firmy. Kulturu popisuje autor ve třech vrstvách – povrchovou, schovanou, neviditelnou. Povrchová kultura je na první pohled zřejmá, zahrnuje např. způsob oblékání, jídlo, architekturu a zvyky. Prostřední vrstva schovává hodnoty, náboženství, různé názory a poslední neviditelná vrstva obsahuje univerzální pravdy dané kulturou, které tvoří základ pro všechny hodnoty a přesvědčení dané kultury.

Interkulturní psychologie (Čeněk et al., 2016, s. 37) pak vnímá kulturu jako „souhrn prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí“. Jedná se o činnosti jednotlivců a skupin, které jsou zakotveny sociokulturními stereotypy a jsou předávány formou kulturního dědictví. Kulturu tvoří specifické oblasti, mezi které patří jazyk, náboženství, morálka, filozofie, potřeby, právo, umění, věda, znalosti, zvyky, technika, technologie a určitou mírou i sport.

Jedinec, který je rezidentem, nebo pobývá v zemi, která není jeho rodnou zemí, je nazýván jako expatriant (Oxford University, 2018 in Sartika et al., 2021, s. 285). Tento pojem je často užíván zejména v návaznosti na pobyt spojený se zahraničními vysláními, při kterých jsou zaměstnanci pracovníčně vysíláni z domovských do hostitelských zemí.

Během zahraničního vyslání je expatriant v přímém kontaktu s cizí kulturou, je vystaven neznámým zvykům, hodnotám a jazyku, což podle Štracha (2009, s. 100) klade zvýšené nároky na jednotlivce i jeho okolí. Podle Pauknerové et al. (2017, s. 67) je často kulturně vlastní (známé) prostředí vnímáno jako dobré a správné, naopak kulturně cizímu (neznámému) prostředí má jedinec tendence přiřazovat negativní hodnocení – rušivé, nesprávné, nerozumné, nelogické atd.

Aby mohl jedinec úspěšně pracovat s různými kulturami, prochází procesem, který Briscoe et al. (2022, s. 119) nazývá jako rozvoj interkulturní kompetence. Je založen na principu, který říká, že aby mohl jedinec přijmout kulturní odlišnosti jiných, musí nejprve porozumět svým vlastním hodnotám. Pokud je toho jedinec schopen, pak může respektovat a uznávat kulturní odlišnosti jiných, a do tohoto prostředí se následně začlenit a adaptovat.

Interkulturní kompetence je podle Barmeyera et al. (2021, s. 172) schopnost:

- porozumět hodnotám, způsobům myšlení a vzorcům chování jiných kultur;
- transparentně sdělovat vlastní úhel pohledu v rámci interkulturních interakcí;
- přemýšlet o alternativních možnostech při řešení interkulturních situací.

Barmeyer et al. (2021, s. 181) popisuje tříložkový model **interkulturní kompetence**, složený z následujících kompetencí:

- afektivní;
- kognitivní;
- behaviorální kompetence.

Afektivní kompetence zahrnuje postoje k lidem z jiných kultur, zastávané hodnoty a senzitivitu vůči stresu a strachu. Kognitivní kompetence se skládá z osvojení si pravidel a základních kulturních znalostí, či schopnosti porozumět novému prostředí. Poslední behaviorální kompetence popisuje dovednosti, schopnosti a jednání. Zaměřuje se na motivaci a zájem komunikovat s jinými kulturami, a také na navazování nových vztahů.

Mezi klíčové afektivní kompetence řadí Barmeyer et al. (2021, s. 173) empatii, otevřenost, flexibilitu, respekt, schopnost vyrovnat se s frustrací, nebo také umění číst mezi řádky a pochopení skrytých souvislostí, kterými se každá kultura projevuje. Ke kognitivním interkulturním kompetencím řadí autor znalost politických, ekonomických a sociálních systémů, znalost kulturních dimenzí a standardů, jazykové kompetence a uvědomění si sama sebe. Behaviorální kompetence zahrnuje schopnost využívat své kognitivní kompetence a komunikační schopnosti v praxi. Jsou navázány na individuální flexibilitu a kázeň jedince.

Konstrukt, který posuzuje více aspektů interkulturní kompetence, a jež je klíčovým předpokladem pro všechny expatrianty, popisuje Ang a van Dyne (2015, s. 24) jako kulturní inteligenci. C. Early a S. Ang (2003) in Ang, van Dyne (2015, s. 4) definovali v roce 2003 pojem **kulturní inteligence** (dále jen CQ) jako schopnost úspěšně se adaptovat na nové kulturní prostředí, tzn. na jakékoliv neznámé prostředí v kulturním kontextu. Autoři měří CQ prostřednictvím čtyř faktorového modelu, který popisuje čtyři složky: metakognitivní, kognitivní, motivační a behaviorální. Rozvoj CQ je založen na získání potřebných znalostí o jiných kulturách a pochopení základních mechanismů mezikulturních interakcí, a také na pozorování naučených kompetencí a jejich uplatnění v kulturních kontextech (Thomas, Inkson, 2017 in Barmeyer et al., 2021, s. 178).

Úspěšné interkulturní setkání je podle Morree (2015, s. 132) podmíněno ochotou zabývat se mimo sebe také někým dalším a měnit na základě nově nabytých zkušeností i sám sebe. Autorka problematiku vysvětluje jako schopnost redefinovat sebe sama, vlastní identitu, vlastní bytí, a připustit nový vnitřní, nebo reálný dialog, ve kterém se jedinec adaptuje na svou novou existenci, a vytvoří si nové prvky reality.

Adaptace je podle Pauknerové et al. (2012, s. 215) proces, ve kterém se člověk setkává s novými nároky a požadavky, které přichází z vnějšího prostředí. Proces adaptace dělí autorka na čtyři základní fáze:

1. fáze přípravná;
2. fáze globální orientace;
3. fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám;
4. adaptace na nové podmínky.

Pauknerová et al. (2012, s. 215) popisuje **přípravnou fázi** jako období před změnou podmínek. Člověk si podle autorky nejprve utváří představu o tom, co pro něj změna bude znamenat, a jak se na ní má připravit. Aby mohla být tato fáze adaptace úspěšná, je důležité, aby jedinec změny podmínek očekával, měl o nich reálnou představu a byl na ně připraven. Změna bude na jedince klást zvýšené nároky a požadavky, které je schopen zvládnout za předpokladu, že vynaloží úsilí na osvojení si schopností a dovedností pro její zvládnutí.

**Fáze globální orientace** je pak podle Pauknerové et al. (2012, s. 215) dána počátkem změny. Během této fáze jsou aktivovány psychické činnosti jedince, konkrétně kognitivní a emocionální procesy, pro které je typické vzrušení a napětí, dočasné snížení výkonnosti a problémy s organizací činností.

**Vědomé přetváření vztahu jedince k novým podmínkám** nazývá Váchal et al. (2013, s. 304) jako fázi uvědomělé orientace. Jedinec si v tomto období začíná utvářet vztah k novým podmínkám, a ke splnění nových nároků a požadavků je schopen plně využít svůj vnitřní potenciál. Tato předposlední fáze se projevuje např. přetvářením postojů a sociálních vztahů, úpravou starých návyků na nové formy a způsoby vykonávání činností, a také změnou stávajících hodnot (Pauknerová et al., 2012, s. 215).

Poslední fází je **adaptovanost**, která je podle Pauknerové et al. (2012, s. 215) označovaná také jako vpravení se do nových podmínek, nebo v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace rezignaci, či únik. Paulík (2017, s. 10) považuje za hlavní subjektivní ukazatel adaptace to, jak se jedinec cítí, jestli a jak je spokojený se změnou, se svou novou identitou, novým zaměstnáním, sociálním životem a bytím jako celkem. Neúspěšná adaptace se podle autora projevuje např. formou různých nedorozumění a konfliktů s okolím, prožíváním vnitřních konfliktů, vlastní nepřiměřenou kritikou, nespokojeností a nesamostatností.

Jedním z kritérií pro výběr vhodných kandidátů pro zahraniční vyslání je podle Briscoe et al. (2022, s. 245) kulturní adaptibilita. Podle autora je schopnost kulturní adaptace pro úspěšnost zahraničního vyslání přinejmenším stejně důležitá jako samotné pracovní kompetence vyslaného zaměstnance (dále jen expatrianta). Expatriant se musí během vyslání přizpůsobit novému, často cizímu prostředí a zároveň adekvátně zastávat přidělenou funkci – uplatňovat technické a manažerské schopnosti a dovednosti.

Za hlavní problém, kterému expatriant čelí, nepovažuje Briscoe et al. (2022, s. 245) nedostatečné kompetence expatrianta pro výkon funkce, ale jeho schopnost se spolu s rodinou přizpůsobit cizí kultuře (cross-cultural adjustment). Schopnost přizpůsobit se cizí kultuře je dána tím, do jaké míry je jedincům po psychické stránce příjemné žít v hostitelské zemi a její kultuře. Skládá se z pocitů, které má jedinec z práce v hostitelské společnosti, z komunikace s příslušníky dané země, a také z mimopracovního prostředí.

Termín označující reakci na kontakt s odlišným stylem a způsobem života v jiných zemích, při kterém jedinec prožívá, a řeší různé problémy, se nazývá kulturní šok (Kutnohorská, 2013, s. 73). Autorka jej popisuje jako „traumatizující proces adaptace na změnu“. Podle Štracha (2009, s. 100) je kulturní šok stavem dezorientace a strachu, který je založen na nedostatku vědomostí o tom, jak se chovat v novém prostředí.

Furnham et al. (1986 in Kutnohorská, 2013, s. 75) popsal šest predispozic, které nastání a průběh kulturního šoku u jedince ovlivňují:

- kontrola nad okolnostmi, při kterých dochází ke kontaktu s hostitelskou kulturou;
- interpersonální faktory jako je věk, jazykové kompetence, předchozí zahraniční zkušenost, vlastní zkušenost s kulturním šokem;
- biologické predispozice (zejména zdravotní stav jedince);
- jasně definovaná role v novém prostředí, podpora při adaptaci;
- typ kultury hostitelské země;
- geopolitické podmínky v době přesunu.

V odborné literatuře je možné nalézt řadu výkladů, definic a fází kulturního šoku, přičemž počet se pohybuje v rozmezí tří až pěti fází. Cooper (2022) dělí kulturní šok na čtyři základní fáze, a uvádí, že je délka a intenzita prožívání jednotlivých fází pro každého expatrianta individuální.

Fáze kulturního šoku dělí Cooper (2022) na:

1. líbánky;
2. frustraci;
3. adaptaci;
4. přijetí.

Lee (2005) in Cejthamr, Dědina (2010, s. 281) mluví o tzv. křivce teorie přizpůsobení a jejím přizpůsobovacím procesu, který se skládá ze čtyř fází, pro které jsou typické stejné projevy, jako pro fáze kulturního šoku. S tím rozdílem, že autor vnímá jako kulturní šok pouze tuto – druhou fázi, nikoliv všechny čtyři. Pro potřeby této práce se autor rozhodl pracovat s první zmíněnou definicí kulturního šoku, která říká, že se tento jev dělí na čtyři fáze, nikoliv že zastupuje pouze jednu z nich.

První fází kulturního šoku jsou podle Coopera (2022) **líbánky**. Toto „zamilované“ období trvá prvních několik týdnů a jsou pro něj typické pozitivní pocity a dojmy z neznámé destinace. Expatriant se po dlouhé době příprav může s hostitelskou zemí blíže seznámit. Je jí okouzlen, užívá si nové prostředí, cestuje, seznamuje se s místními a hledá podobnosti mezi vlastní a novou kulturou. Pocity, které má, mohou navozovat dojem dovolené, kde zatím nemá čas postrádat svou rodinu a přátele, a kde mu nechybí jeho obvyklé rutiny.

**Frustrace** je podle Coopera (2022) období, které nahradí euforii realitou. Během této druhé fáze kulturního šoku pociťuje expatriant únavu, doléhá na něj úsilí spojené s přesunem a přizpůsobováním se. Je frustrovaný z toho, jak věci v nové zemi fungují, od dopravy, přes zvyky a jídlo až po počasí. To, co nejprve vnímal pozitivně, mu začíná způsobovat problémy a komplikovat život. Cítí zklamání, samotu a rozčarování. Stýská se mu po domově, rodině a minulém životě. Jedná se o nejtěžší fázi zahraničního vyslání.

Kolem šestého až devátého měsíce se expatriant začíná **adaptovat**, Cooper (2022) období popisuje tak, že expatriant začíná postupně přijímat svůj nový život a začíná si ho užívat. V této fázi si jedinec vytváří rutiny, navazuje nové vztahy a vidí pokroky v učení místního jazyka. Začíná chápat zemi, ve které žije, souvislosti a to, proč jsou věci, tak jak jsou. Uvědomuje si, že neexistuje žádný správný, nebo špatný způsob, jen jiný. Moree (2015, s. 135) tvrdí, že lidé v této fázi rozšiřují svůj rejstřík o prvky jiných kultur a přibližují se schopnosti tzv. multikulturality, či biculturality.

Poslední fází je podle Coopera (2022) **přijetí**. Expatriant se již vyrovnal se změnou, přijal místo, kde žije, cítí se pohodlně a bezpečně. Opouští dokonalost a uvědomuje si, že úplné porozumění není pro úspěšné fungování a prosperitu v novém prostředí nutné. Jedinec se zcela nevyvaruje smutku a stesku po rodině, domově, známých nebo zvycích, ale tyto pocity přijdou a zase odejdou.

Štrach (2009, s. 100) nazývá, na rozdíl od Coopera, poslední fázi jako biculturalnost. V porovnání s Moree (2015, s. 135), která biculturalnost popisuje o fázi dřív, ji autor zařazuje až do poslední fáze kulturního šoku. Biculturalnost popisuje stav, pro který je typické dokonalé sžití se s novým prostředím. Expatriant se v prostředí již orientuje a na svou hostitelskou kulturu se dokáže dívat s nadhledem. Není pro něj problém fungovat ve dvou kulturních prostředích, přičemž je schopen porovnat přednosti i nedostatky obou kultur. Než je tohoto období dosaženo, uplynou od třetí fáze nejméně další dva roky. Autor také zmiňuje, že v případě dlouhodobých vyslání mohou expatrianti a jejich rodiny přijmout cizí kulturu natolik, že přestanou vnímat tu vlastní.

Jak již bylo zmíněno výše, neschopnost přizpůsobit se nebo vykonávat danou roli, tvoří hlavní důvody neúspěchu expatrianta na zahraničním vyslání. Briscoe et al. (2022, s. 300) tvrdí, že relokace expatriantů většinou selžou, protože jedinci nedokáží pochopit a přijmout zvyky nové země nebo se rodiny expatriantů nejsou schopné vypořádat s emočním stresem, který relokaci doprovází. V obou případech autoři považují za důležité se na kulturní šok zaměřit a vhodným interkulturním školením jeho dopad pozitivně ovlivnit. Podle Štracha (2009, s. 100) nelze interkulturní šok absolutně odstranit, lze jej pomocí tréninkových nástrojů pouze zmírnit. Pozitivní vliv na průběh adaptace má také předchozí pracovní zkušenost expatrianta s pobytem zahraničí (Naeem et al., 2015, s. 252).

### **2.1.2 Interkulturní trénink**

Důležitou složkou přípravy expatrianta na zahraniční vyslání je interkulturní trénink. Jedná se o řízený proces, který je založený na přenosu informací a prožitků jedince či skupiny, a jehož formou lze ověřit míru interkulturní kompetence zúčastněných (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 38).

Interkulturní kompetence jsou schopnosti, znalosti a dovednosti, které umožní jedinci adekvátně interagovat s lidmi z jiného kulturního prostředí (Cerha, 2015, s. 40). Jedná se o schopnost porozumět hodnotám, vzorcům chování a způsobům myšlení, schopnost vhodně komunikovat vlastní názory v interkulturních interakcích a schopnost vhodně uvažovat o možných alternativách a řešeních (Barmeyer et al., 2021, s. 12).

Briscoe et al. (2022, s. 300) považuje za důležité, aby se trénink věnoval jak zaměstnanci v přípravě na vyslání, tak jeho rodině. Podle autora by měl jedince seznámit s tím, jak se chování lidí v různých kulturách od toho, na co jsou zvyklí, liší. Měl by jim pomoci vytvořit mentální mapu nové kultury, aby lépe pochopili důvody určitého chování a myšlenek místních lidí, a lépe se tak začlenili.

Barmeyer et al. (2021, s. 182) doporučuje dávat do souvislostí také vzájemný vztah mezi kulturními a institucionálními prvky (např. místní zákony a nařízení, či vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem). Důležitý je podle Briscoe et al. (2022, s. 300) také trénink chování a komunikace, který budou v hostitelské zemi jedinci potřebovat. Autor tvrdí, že bez výše zmíněných školení je pravděpodobnost úspěšnosti učít se a přizpůsobit novým kulturám mnohem nižší.

Interkulturní trénink by měl podle Barmeyera et al. (2021, s. 181) obsahovat obecnou charakteristiku kultury a jejího vlivu na pracovní chování. Měl by zahrnovat principy interkulturality (proces komunikace, vyjednávání, interpretace a adaptace) a stereotypů. Štrach (2009, s. 87) řadí do základního obsahu tréninku národopisná studia (např. geografie, ekonomiky a historie hostitelské země), simulaci různých situací, které mohou v zahraničí nastat a jejich trénink. Současně by se měl jedinec účastnit jazykových kurzů, se zaměřením na jazyky, kterými se v dané zemi mluví. Za důležitý považuje autor také psychologický trénink zacílený na odolnost manažerů vůči stresovým situacím. A pro snížení obav z vyslání doporučuje, aby expatriant navštívil zemi ještě před vysláním a seznámil se s předstihem s prostředím hostitelské země.

Efektivní interkulturní trénink by měl probíhat v pěti (Briscoe et al., 2022, s. 305), či čtyřech fázích Barmeyera et al. (2021, s. 181). Briscoe et al. (2022, s. 305) přistupuje k problematice, na rozdíl od druhého autora, ve větším detailu a fáze člení následovně:

1. identifikace typu zahraničního vyslání;
2. specifikace potřeb školení;



3. nastavení cílů a způsobu měření efektivity tréninku;
4. navržení a realizace tréninku;
5. vyhodnocení tréninku.

Po prostudování materiálů obou autorů lze konstatovat, že rozdíl v počtu fází je u Barmeyera a et al. (2021, s. 181) zapříčiněn jednoduchým spojením dvou fází v jednu, kdy namísto první a druhé fáze (identifikace typu zahraničního vyslání a specifikace potřeb školení), které popisuje Briscoe et al. (2022, s. 305), přistupuje autor k problematice v širším kontextu a první fázi nazývá jako analýzu celkové situace firmy (obchodní kontext, firemní potřeby a cílová skupina).

Forma interkulturního školení závisí na typu zahraničního vyslání (Briscoe et al., 2022, s. 305), typu expatriace, důvodu vyslání a pracovním umístěním v hostitelské společnosti (Štrach, 2009, s. 87). Za tradiční typy zahraničního vyslání považuje Briscoe et al. (2022, s. 225) tzv. Long term (dále jen LT) a Short term (dále jen ST) vyslání, která jsou definována svou délkou – LT jako vyslání, které trvá déle než jeden rok a ST jako vyslání, které se pohybuje v časovém rozpětí více než několik týdnů a méně než jeden rok.

Druhá fáze specifikuje potřeby školení na základně tří úrovní (Briscoe et al., 2022, s. 305). Interkulturní školení musí být v souladu se strategií nadnárodní společnosti a její organizační strukturou. Zároveň by mělo zahrnovat rozvoj interkulturních kompetencí, které jsou pro konkrétní typ zahraničního vyslání zásadní. A v neposlední řadě by mělo školení uspokojit individuální potřeby a naplnit očekávání každého zaměstnance v přípravě (např. nabídnout pokročilou úroveň školení v případě, že jedinec již základními interkulturními kompetencemi, díky minulým mezinárodním zkušenostem, disponuje).

Třetím krokem je dle Briscoa et al. (2022, s. 305) stanovení krátkodobých a dlouhodobých měřitelných cílů. Krátkodobé cíle se podle autora zaměřují na kognitivní, behaviorální a afektivní změny, a dlouhodobé na kulturní adaptaci a pracovní výkon během zahraničního vyslání.

Předposlední fáze zahrnuje podle obou autorů (Briscoe et al., 2022, s. 305; Barmeyera et al., 2021, s. 181) návrh a realizaci tréninku. Trénink může být zprostředkován **didaktickou formou**, která se skládá z konkrétně cílené výuky, s jasným obsahem a časovým ohraničením (příkladem takovéto formy může být přednáška) nebo **experimentální formou**, která je založena na participaci v interkulturních týmech, či účasti na workshopech. Důležitou podmínkou je při realizaci tréninku jeho načasování a prostředí. Briscoe et al. (2022, s. 305) rozlišuje tři přístupy k realizaci tréninku, které jsou závislé na časové ose a fázích zahraničního vyslání. Popisuje trénink před zahraničním vysláním, po příjezdu do hostitelské země, nebo jejich kombinaci. Trénink by měl být na základě formy umístěn do vhodného prostředí v podobě tradiční prezenční výuky, distanční online, nebo hybridní – kombinované.

Poslední fáze efektivního tréninku by se měla podle Briscoe et al. (2022, s. 306) zabývat jeho vyhodnocením. To by mělo reflektovat míru naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů, které byly stanoveny ve třetí fázi. Pavlica et al. (2013, s. 113) popisuje několik metod, které lze pro vyhodnocení efektivity tréninku využít:

1. komparace souboru **I1** a **I2** (viz Tabulka 6);
2. sledování a hodnocení výkonu expatrianta;
3. měření úrovně adaptace expatrianta.

Za finančně i časově nenáročnou metodu považuje Pavlica et al. (2013, s. 114) porovnání skupiny zaměstnanců, kteří se tréninku zúčastnili se skupinou jedinců, kteří jej neabsolvovali. Na základě předem stanovených kritérií jsou během této metody porovnávány kompetence a znalosti obou skupin. Další možností je dlouhodobé sledování a vyhodnocování konkrétních výkonů expatrianta v průběhu vyslání. Metodu využívá management domácí organizace spolu s lidmi pověřenými interkulturním tréninkem jedince. Jedná se o průběžné sledování a vyhodnocování efektivity pracovního výkonu. Třetí metodou je měření úrovně celkové adaptace expatrianta na nové prostředí. Pro tento způsob se využívají kvantitativní metody, např. různé škálování spokojenosti a úspěšnosti v oblastech pracovního a soukromého života, nebo kvalitativní metody, u kterých se aplikují polostrukturované rozhovory s expatriantem, jeho nadřízeným a kolegy.

Tréninky je možné dělit po stránce formy na didaktické a experimentální, jak již bylo výše zmíněno. Cerha (2016, s. 43) rozlišuje navíc ještě dělení z hlediska obsahového zaměření, a to na kulturně všeobecné a kulturně specifické. Tréninky, které jsou kulturně specifické, se zabývají aktivní přípravou na kontakt s neznámou kulturou. Významnou roli hraje rozvoj jazykové kompetence a posílení kognitivních znalostí o dané kultuře. Jako příklady ucelených všeobecných konceptů uvádí autor Hofstedovy dimenze národních kultur (2011), univerzální koncept kulturní identity a Hallem (1967) popsané rozdíly ve vysoko a nízkokontextuální komunikaci.

Nový, Schroll-Machl (2015, s. 37) rozlišují druhy interkulturního tréninku s ohledem na cíl, který je stanoven na:

- a) přípravu založenou na zprostředkování informací;
- b) kulturně orientovanou přípravu;
- c) trénink zaměřený na komunikaci a interakci;
- d) trénink spolupráce v týmu;
- e) kulturní asimilátor.

**Příprava založená na zprostředkování informací** má podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 38) výhradně informativní funkci. Skládá se z přednášek, písemných materiálů, filmů, osobních zkušeností a důležitých informací o ekonomických, sociálních a politických poměrech příslušné země. Z těchto zdrojů pak vyplývají jasně dané požadavky na pracovní jednání a sociální chování, které je pro úspěšné plnění pracovních cílů a úkolů zásadní. Součástí této formy bývá i výpověď v minulosti vyslaných zaměstnanců, kteří mají s danou zemí vlastní zkušenost, a mohou tak zprostředkovat zkušenosti s místní kulturou a lidmi, předat informace o zvyklostech, způsobu trávení volného času, ale i praktické věci týkající se bydlení, stravování atd. Informace podle autora odpovídají požadavkům většiny účastníků kurzu, protože vytváří základní orientační rámec a redukuje počáteční pocity nejistoty a obav z cizího prostředí, ale pro pochopení složitosti každé kultury navrhuje autor složitější a komplexnější nástroje a přístupy, které zahrnují např. sebereflexi a osobní zkušenost.

Jako další druh tréninku zmiňuje Nový, Schroll-Machl (2015, s. 39) **připravu orientovanou na kulturu**. Cílem je demonstrovat jednání, které je pro příslušníky daných zemí typické, sociální normy, které zastávají, společně s jejich vlivem na pracovní prostředí. Během tréninku se účastníci také dozví, jak lidé v hostitelské zemi projevují souhlas/nesouhlas, náklonnost nebo řeší konflikty. Praktická část pracuje s případovými studiemi, hraním typických pracovních rolí a společenských situací, které jsou následně za přítomnosti příslušníka dané kultury analyzovány. Jedná se o velmi náročnou formu tréninku, která závisí na schopnostech

a dovednostech trenéra, respektive trenérské dvojice (každý trenér reprezentuje jinou kulturu) zahrnující interkulturní zkušenosti, odborné solilogické a psychologické zázemí a sociální kompetence. Důležitou roli v účinnosti tréninku hraje také připravenost a ochota účastníků přijímat někdy až výrazně vzdálené sociální role.

**Trénink zaměřený na komunikaci a interakci** je podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 40) vhodný zejména pro pracovníky mezinárodního obchodu, kteří potřebují rozšířit své schopnosti verbální i neverbální interkulturní komunikace. Trénink probíhá prostřednictvím simulací sociálních situací, kterých se účastní jak sami účastníci, tak i příslušníci cizích kultur. Situace jsou následně na základě kulturních standardů obou kultur analyzovány a jsou k nim přikládány vysvětlení případných konfliktů, nedorozumění a chyb v interpretaci. Aby byl trénink úspěšný, musí účastníci disponovat dostatečnou jazykovou vybaveností

Se stále větším počtem mezinárodních týmů se zvyšují i nároky na interkulturní kompetence jejich členů. Nový, Schroll-Machl (2015, s. 40) v tomto kontextu zmiňují **trénink týmové spolupráce**, který si klade za cíl definovat pravidla týmové práce tak, aby byla v souladu s kulturními standardy všech kultur příslušníků dané skupiny. Autoři považují tuto formu z metodického hlediska za nejnáročnější, protože přímo závisí na sociálním klimatu skupiny a ochotě účastníků otevřeně popsat problémové situace.

Kombinací mezi zprostředkováním informací, přednáškou a diagnostikou interkulturní kompetence účastníků je podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 41) **kulturní asimilátor**. Autoři popisují výcvikový program stejného názvu, který v roce 1971 vypracoval Fiedler s Triandisem, jako sto krátkých popisů interkulturních setkání. Program je založen na principu předkládání účastníkům různých situací vždy ve čtyřech variantách, přičemž pouze jedna varianta je pro danou kulturu správná.

Barmeyer et al. (2021, s. 183) mluví o **interkulturních simulacích**, které se zaměřují na afektivní a behaviorální dimenze, a o tzv. serious games, ty postihují všechny tři složky interkulturní kompetence. Prostřednictvím interkulturních simulací poznávají účastníci základní hodnoty konkrétních kultur. Simulace umožňují jedincům zažít realitu kulturních rozdílů hravou formou v relativně krátkém čase, a trénovat tak současně své dovednosti. Příkladem interkulturní simulace je hra s názvem BaFáBaFá, která na základě předepsaných vzorců chování simuluje kulturní šok mezi členy fiktivních kultur.

**Serious games** zprostředkovávají podle Barmeyer et al. (2021, s. 183) realitu za zmírněných podmínek a umožňují ji jedinci vnímat v kontextu systému, organizace, či procesu. Jedinec je tak v přímé interakci se situací a díky vlastní zkušenosti a intenzivnímu zapojení do hry aktivuje kognitivní, afektivní a behaviorální prvky interkulturní kompetence. Festing et al. (2021) konstatuje, že se učení a získávání zkušeností formou gamifikace stává trendem, a že serious games mají potenciál doplnit, nebo dokonce nahradit stávající metody rozvoje interkulturních kompetencí. Autor zmiňuje, že ESCP Business School zatím vyvinula dvě videohry (Moving Tomorrow – A Cultural Journey a Moving Tomorrow – Journey Continues), díky kterým mají hráči možnost cestovat do různých kulturně odlišných zemí, jako je např. Čína, či Indie, a virtuální formou rozvíjet své interkulturní kompetence.

Mezi další metody patří tzv. **on-the-job training v rámci multikulturních týmů** (Holtbrügge, 2022, s. 319), v rámci kterého jedinci s interkulturními zkušenostmi sdílí své zážitky s těmi, v této oblasti méně kompetentními členy týmu. On-the-job training je možné přizpůsobit konkrétnímu pracovnímu prostředí a tématu, a proto mohou být interkulturní dovednosti lépe převedeny do praxe. Metoda se zabývá situacemi z běžného života, které zasazuje do prostředí reálných týmů, nikoliv uměle vytvořenými cvičeními, které by byly vytvořeny pouze za účelem tréninku.

Jako součást přípravy na zahraniční vyslání jsou podle Cerhy (2016, s. 42) do tréninku zařazovány také **standardizované sebeposuzovací dotazníky**, které porovnávají individuální výsledky s normou, a poskytují tak zaměstnanci zpětnou vazbu.

### 2.1.3 Interkulturní komunikace

Světy dvou, či více kulturních prostředí se stále více prolínají, a proto podle Výrosta et al. (2019, s. 580) není nijak zvlášť překvapivé, že se lidé přirozeně snaží si vzájemně porozumět. Interakce mezi příslušníky různých kultur je pod pojmem interkulturní komunikace definována jako způsob, který bourá bariéry mezi lidmi, a sbližuje je i přes jejich odlišnou mentalitu, způsob života, jejich jazyky, zvyky, zákony atd. (Mikuláščík, 2010, s. 33). Podle Hua (2013, s. 3) studuje interkulturní komunikace jak interakci mezi lidmi z různých kultur, tak se také zabývá komunikačními vzorci napříč kulturami a jejich porovnáváním. Studie se zaměřují na verbální i neverbální projevy (chování, postoje a vnímání) používané během různých typů komunikace, a to ať face to face, online nebo písemné formy (Jackson, 2014, s. 6).

Za hlavní bariéry interkulturní komunikace považuje Výrost et al. (2019, s. 587) předpoklad podobnosti namísto rozdílnosti, předsudky a stereotypy, tendence hodnotit a odsuzovat, různá neverbální nepochopení, jazykové rozdíly, nebo také komunikaci pro vlivem stresu, strachu a úzkosti. Autor poukazuje na to, že během interkulturní komunikace používá alespoň jeden z účastníků konverzace jiný, než rodný jazyk, a že komunikaci ovlivňuje komunikační styl jedince spolu s jeho neverbálními projevy. Podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 19) je důležité vnímat všechny prvky komunikace jako celek, protože přestože mohou být formy projevu podobné, jejich významy se nemusí shodovat, ale mohou se výrazně lišit.

Efektivní komunikace je podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 23) založená na pozitivním přístupu a myšlení, na vzájemném respektu při výměně informací a při ovlivňování jednání a činností partnera komunikace. Za důležité považuje autor zprostředkování zpětné vazby, a to takovým způsobem, který pomůže zaměstnanci zlepšit kvalitu práce a nestane se osobním útokem. V interkulturním prostředí pomáhá zpětná vazba zamezit nejistotě, která vyplývá z různých komunikačních stylů a interpretačních schémat.

Pro pochopení odlišností mezi národními kulturami existují podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 25) dva vědecky metodologické přístupy. Ty zachycují, popisují a prakticky pracují s těmi odlišnostmi, které figurují v oblastech komunikace a věcné spolupráce, a jsou nedílnou součástí trhu práce a obchodu. Autor zmiňuje kvantitativní metodu tzv. **kulturních dimenzí**, která je spojována se jménem Geert Hofstede a metodu tzv. **kulturních standardů**, jejímž autorem je Alexander Thomas.

Hofstedovu dimenzi národních kultur považuje Cerha (2016, s. 43) za příklad uceleného konceptu kultury. Hofstede (in geerthofstede.com, 2023) objevil a popsal **6 tematických okruhů lidské kultury – dimenzí**:

1. power distance - vzdálenost mocenských pozic (dále také PDI);
2. individualism - míra individualismu (dále také IDV);
3. masculinity - převaha maskulinních hodnot (dále také MAS);
4. uncertainty avoidance - snaha vyhnout se riziku a nejistotě (dále také UAI);
5. long term orientation - dlouhodobá orientace (dále také LTO).
6. indulgence – požitkářství a zdrženlivost (dále také IDU)

Kulturní dimenze vyjadřují podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 25) kulturní rozdíly v jejich nejobecnější podobě, poukazují na ty, které způsobují rozdíly v základních složkách života, a zejména na ty, které ovlivňují oblast managementu a práce. Na základě předem definovaných odlišností je pak počítán index (v rozpětí 0 až 100) vyjadřující míru dimenze v dané kultuře.

Výzkumníci projektu GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (House et al., 2013, s. 12) na základě studia dostupných materiálů zaměřených zejména na výzkumy autorů jako je právě Geert Hofstede (1980), Trompenaars a kol. (1996), Inglehart Basenez a Moreno (1998), vytvořili a následně změřili **děvet kulturních dimenzí**: (1) Performance orientation, (2) Assertiveness, (3) Future orientation, (4) Humane orientation, (5) Institutional Collectivism, (6) In-Group Collectivism, (7) Gender Egalitarianism, (8) Power Distance a (9) Uncertainty Avoidance. Projekt měřil kulturní dimenze v celkem 61 zemích (výzkum zahrnoval Německo, ale nikoliv Českou republiku).

Většina dimenzí, které byly v rámci projektu GLOBE definovány, mají podle Wolfa (2004 in Sochor, 2020, s. 278) původ v kulturních dimenzích definovaných Hofstedem nebo jinými výše zmíněnými autory, jediná podle autora skutečně nová je dimenze Institutional Collectivism (institucionální kolektivismus). Wolf (2004 in Sochor, 2020, s. 278) zmapoval původ jednotlivých devíti dimenzí a z Hofstedeho výzkumu byly podle něj: doslovně převzaty a rozšířeny dimenze UAI, PDI, dimenze MAS byla pak rozdělena na Gender Egalitarianism a Assertiveness, z dimenze LTO vycházela studie GLOBE při formulaci dimenze Future orientation.

Meyer (2014, s. 15) představila své pojetí kultury na modelu o osmi škálách, kdy každá škála reprezentuje jednu klíčovou oblast, která ukazuje, jak se kultura pohybuje napříč světem v rámci spektra od minima k extrému. Za klíčové oblasti reprezentující kulturní rozdíly označila způsob: (1) komunikace, (2) hodnocení, (3) přesvědčování, (4) vedení, (5) rozhodování, (6) důvěry, (7) nesouhlasu, (8) plánování. Pro vizualizaci a porovnávání kulturních hodnot jednotlivých zemí používá autorka **kulturní mapy**.

**Kulturní standardy** popisuje Nový, Schroll-Machl (2015, s. 31) jako konkrétní sociální normy, které jsou pro danou kulturu typické a závazné. Kulturní standardy definuje Alexander Thomas (1996) in Čeněk et al. (2016, s. 84), jako „konkrétní sociální normy, centrální vlastnosti jedné kultury, které jsou pozorovatelné při interakci odlišných kultur“.

Podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 31) jsou kulturní standardy metodickým nástrojem, který objevuje a popisuje konkrétní způsoby myšlení, chování a pracovního jednání typické pro různá kulturní prostředí. Kulturní standardy vychází z předpokladů, že je kultura východiskem i výsledkem jednání každého jedince a každá interkulturní interakce je pro všechny komunikační partnery mimořádně náročná. Jedná se o metodu kvalitativního výzkumu, která umožňuje relativní porovnání dvou vzájemně porovnávaných kultur, které vychází z tzv. kritických událostí reálného života (Pauknerová et al., 2017, s. 71).

## 2.2 Interkulturní rozdíly Česká republika - Německo

Předposlední kapitola teoretické části diplomové práce se soustředí na výsledky dvou dosavadních výzkumů, které realizovali Geert Hofstede a Ivan Nový spolu se Sylvii Schroll-Machl. Porovnávány jsou právě kulturní specifika Německa a České republiky, a to jak z pohledu dimenzí národních kultur (Hofstede), tak kulturních standardů (Nový, Schroll-Machl).

Tato kapitola objasní základní rozdíly mezi kulturami a připraví prostředí pro praktickou část práce, která se zabývá tréninkem teoreticky zaměřeným na přípravu expatriantů na zahraniční vyslání do Německa. Ve vybrané společnosti je trénink realizován didaktickou formou

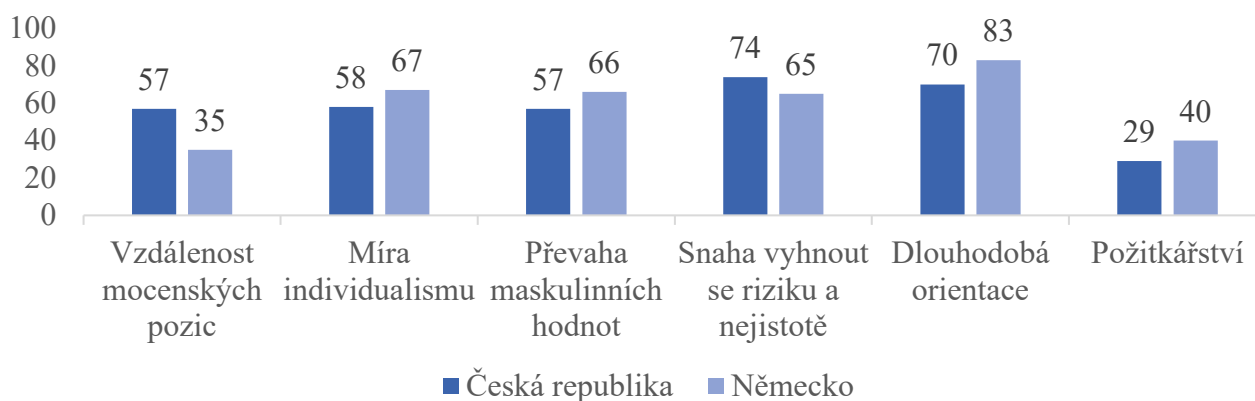
obsahově směřující k interkulturní komunikaci a spolupráci v pracovním prostředí. Trénink vychází z českých a německých kulturních standardů a jejich vzájemného porovnávání. Nejprve kapitola porovná obě země na základě Hofstedovy dimenze národních kultur, a následně se zaměří na srovnání českých a německých standardů stanovených na základě výzkumu Nového, Schroll-Machl (2015, s. 8). Teorie kulturních standardů bude jedním ze vstupů kvantitativního šetření (viz kapitola 2.3.1, model M4).

### 2.2.1 Porovnání zemí na základě Hofstedovy dimenze národních kultur

Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole 2.1.3, Geert Hofstede popsal 6 základních dimenzí lidské kultury. Prostřednictvím Hofstede Insights (2023) lze hodnoty těchto dimenzí u různých zemí porovnávat. Pro účely této práce jsou porovnávány jednotlivé kulturní dimenze České republiky a Německa.

Následující graf 1 znázorňuje šest kulturních dimenzí České republiky a Německa v grafickém srovnání.

Graf 1 Česká republika a Německo ve vzájemném srovnání na základě dimenzí národních kultur



Zdroj: Hofstede Insights (2023)

Níže jsou popsány a porovnány kulturní dimenze obou zemí, a to na základě pořadí, v jakém jsou v Grafu 1 uvedeny.

#### Vzdálenost mocenských pozic

První dimenze se zabývá rovným ne/rozdělením moci a k těmto nerovnostem vyjadřuje postoje kultur. Hofstede Insights (2023) definuje mocenskou vzdálenost jako rozsah, ve kterém méně mocní členové společnosti (institucí, organizací) nerovnoměrně rozdělenou moc očekávají a přijímají. Pro Nového, Schroll-Machl (2015, s. 26) je překvapením, že z opakovaných empirických výzkumů vyplývá, že je i Evropa poměrně výrazně hierarchizovaná.

Česká republika má podle výsledků Hofstede Insights (2023) poměrně vysoké skóre (57), což ji řadí mezi hierarchickou společnost. Lidé v zemi přijímají hierarchický řád, ve kterém má každý jedinec své místo, a řád vnímají jako součást přirozených nerovností.

Německo je, na rozdíl od Česka, kde je přirozená centralizace, vysoce decentralizovanou zemí (35). Pro Němce je důležitá pravomoc spolurozhodovat a podílet se po boku managementu na vedení. Prosazují přímý a participativní styl komunikace a jsou neradi kontrolováni. Po svém vedení požadují v kontextu práce odborný přístup a odpovídající kompetence. Z výzkumu CCBS Survey z roku 2016 (Dogan et al., s. 40, 2016) vyplývá, že ačkoliv je v Německu kladen

důraz na přímý a participativní styl komunikace a delegování pracovních činností, k ženám se v německých firmách stále přistupuje v porovnání s jejich mužskými protějšky nerovně.

### **Míra individualismu**

Druhá dimenze značí míru vzájemné závislosti mezi členy společnosti, popisuje vztah mezi jednotlivcem a kolektivem (Hofstede, 2001 in Beugelsdijk et al., 2018, s. 1482). Hofstede Insights (2023) popisuje rozdíl mezi tím, jestli je vlastní obraz lidí definován jako „já“ nebo „my“. V zemích, ve kterých je vysoká míra individualismu, se lidé starají pouze sami o sebe a o svou přímou rodinu. Kolektivistické společnosti jsou naopak založeny na sdružování se do skupin, o jejich příslušníky je pak výměnou za loajalitu postaráno.

Jak německá (67), tak česká (58) společnost je považována za individualistickou, je složena převážně z malých rodin, ve kterých je kladen velký důraz na vztah rodičů s dětmi. Loajalita je založena na osobních preferencích, a také na individuálním smyslu pro povinnost a odpovědnost.

### **Převaha maskulinních, resp. feminních hodnot**

Podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 26) se v maskulinní společnosti od mužů očekává, že budou přísní, asertivní, orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Ženy jsou naopak podle autora spojovány s klidem, umírněností, zájmem a péčí o kvalitu a kulturnost života. Pro feminní společnost jsou typické hodnoty jako péče o druhé a kvalita života (Hofstede Insights, 2023). Hopkins (2016, s. 41) popisuje Hofstedovu maskulinitu jako hodnotu, která preferuje pracovní úspěchy a feminitu upřednostňující kvalitu života.

Z výsledků v grafu 1 vyplývá, že se Česká republika (57) s mírnou převahou blíží rozhraní, oproti tomu Německo (66) je považováno za jednoznačně maskulinní společnost.

### **Snaha vyhnout se riziku a nejistotě**

Čtvrtá dimenze vyjadřuje míru toho, na kolik se příslušníci dané kultury cítí být ohroženi nejistými a nejednoznačnými situacemi, a popisuje způsoby, jakými se jim snaží vyhnout. Mezi způsoby, kterými lze nejistotě čelit, řadí Nový, Schroll-Machl (2015, s. 25) důsledné plánování a procesní řízení, které zahrnuje různé postupy, časové plány, normy, standardy a pravidla. Za představitele krajní (maximální) hranice této dimenze považuje autor japonskou a německou kulturu.

Podle současných výsledků Hofstede Insights (2023) je tvrzení Nového ohledně německé kultury s Hofstedem v rozporu, Německo sice patří mezi země vyhýbající se nejistotě, a jeho skóre je na vysoké úrovni (65), ale není hraniční. Němci preferují deduktivní přístupy ať už v myšlení, prezentaci nebo plánování. Tvoří systematické přehledy a své projekty promýšlí do detailu.

Česká republika (74) má v této dimenzi vyšší skóre než Německo. Češi potřebují jistotu a nejistotě se snaží vyhýbat, důležitá jsou pro ně pravidla, udržují předepsané kódy chování a jiná netolerují. Mají nutkání tvrdě pracovat a být prací zaneprázdnění, drží se hesla „čas jsou peníze“.

### **Dlouhodobá orientace**

Pátou dimenzi popisuje Hofstede (2005) in Hopkins (2016, s. 42) jako zaměření se na hodnoty, které ovlivní budoucí odměny. Jinými slovy řečeno, lidé, kteří se orientují dlouhodobě, upřednostňují to, co se jim v dobrém vrátí v budoucnu. Jelikož se jedná o dlouhodobý proces, je trpělivost a vytrvalost stejně důležitá jako ekonomická zdatnost. Hofstede Insights (2023) rozlišuje normativní společnosti, ty preferují zažitá tradice a normy, na změny pohlíží

nedůvěřivě, a pragmatické společnosti, které se připravují na budoucnost, vyvíjí úsilí v moderním vzdělávání a jsou aktivní ve změnách.

Česká republika (70) i Německo (83) se řadí mezi pragmatické společnosti, snadno se přizpůsobují novým podmínkám, mají sklon šetřit a vhodně investovat, ve svých rozhodnutích jsou šetrní, a při dosahování výsledků vytvrálí.

### **Požitkářství**

Šestá dimenze vyjadřuje podle Cerhy (2016, s. 43) rozdílnou míru hédonismu v uspokojování potřeb. Podle toho, do jaké míry se lidé snaží ovládat touhy a pudy, na základě kterých byli vychováni, jsou rozlišovány dva póly – požitkářství a zdrženlivost (Hofstede Insights, 2023).

Obě kultury, jak německá (40), tak česká (29), jsou dle nízkého skóre považovány za zdrženlivé. Podle Hofstede Insights (2023) je pro ně typické jednání, které je omezené společenskými normami a všeobecnými pravidly, které v nich probouzí pocit, že vymezovat se proti nim a „dopřávat si“ je špatné.

### **2.2.2 České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání**

Dvě sousední země, Německo a Česká republika, žijící po staletí vedle sebe. Sousedé, kteří se navzájem znají, své kulturní odlišnosti vnímají jako zanedbatelné, nebo vůbec žádné. Podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 8) existují mezi oběma státy nenápadné kulturní odlišnosti, které mohou významně ovlivnit celý proces komunikace a spolupráce. Podle autorů není jazyková vybavenost německého/českého jazyka a orientace v jeho odborném názvosloví zárukou úspěchu, účastníci interakce by měli být seznámeni s kulturou druhé země a jejími kulturními rozdíly.

### **Podceňování struktur, improvizace vs. přeceňování struktur, plánování**

Podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 54) je rozdílný vztah ke strukturám (pravidlům, předpisům, normám, plánům atd.) jednou ze zásadních odlišností, kterou česká a německá kultura má. Právě tato odlišnost může být hlavním zdrojem vzájemného nepochopení a konfliktů.

Němci mají plány, kterých se drží a Češi improvizují (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 54). Němci vnímají improvizaci jako známku nepřipravenosti a neprofesionality (nízké odborné kvalifikace), a přitom Češi jsou za ni na sebe tolik hrdí. Podle Skořepy (in Metro.cz, 2020) dokáží snoubit smysl pro poslušnost se schopností improvizace. Umění poradit si ve složitých, nestrukturovaných a nepředvídatelných situacích je pro Čecha jedna z nejdůležitějších profesionálních a lidských kvalit. Oproti německé kultuře přináší podle Čechů právě improvizace významnou konkurenční výhodu.

Plány a z nich vyplývající normy znamenají pro Němce jasně stanovený věcný obsah, Češi je vnímají naopak jako limity, které je omezují (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 54). I přesto, že Češi nerespektují formální struktury, jejich existenci včetně přesných definic předpokládají. Chtějí vědět, jaké množství, v jaké kvalitě, za jakých podmínek, a v jakém čase se očekává. Tyto hodnoty pro ně ovšem neznamenaají zadání, které je potřeba přesně dodržet, ale rámec, v němž mohou/musí pracovat.

Cesta ke konkrétním plánům, normám, pravidlům atd. je pro Němce přímá a podložená výsledky dlouhodobého exaktního měření (Nový, Schroll-Machl, 2015, s. 54). Češi k této problematice přistupují mnohem volněji, ke konkrétním strukturám dochází na základě nekvalifikovaných odhadů, které vychází z jejich vlastního rozumu, životních a pracovních zkušeností.



## **Orientace na sociální vztahy vs. Věcná orientace**

Při komunikaci a spolupráci se vždy prolínají skutečnosti dvou jevů, jsou jimi vlastní předmět jednání (věcné prvky v přímé vazbě na obsah práce: termíny, ceny, výnosy, náklady atd.) a prvky sociálně psychologické roviny (sympatie/antipatie, navazování kontaktů, nových vztahů). Zatímco Němci se orientují převážně věcně, Češi dávají přednost sympatiím, pocitům a vztahům.

Němci od obchodního setkání očekávají věcný obsah a věcné argumentace, Češi považují za naprosto samozřejmé věnovat svou energii do příznivého sociálního klimatu celého setkání a při argumentacích používat emotivně zbarvená zdůvodnění a dávat najevo pocity. Pro Němce je přístup Čechů projevem nepřipravenosti a nedostatečné odbornosti (stejně jako u improvizace), emocionalita podle nich patří výlučně do soukromého života jedince.

Češi se orientují na vztahy, méně pracují pro značku, firmu jako takovou, ale jsou ochotni se více zapojit a aktivně pomoci svým nadřízeným a kolegům - lidem, pro které mají sympatie, ke kterým mají blízko. Naopak Němci mají pocit, že se pracuje pro firmu, a oni jsou „jen“ ti zaměstnanci vykonávající práci, a od jiné logiky se distancují.

## **Difúze vs. Oddělování jednotlivých oblastí života**

Dle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 76) lze národní kultury obecně dělit na specifické a difúzní. Německá kultura je podle autorů typickým představitelem kultury specifické, odděluje jednotlivé oblasti života a rozlišuje mezi stránkami osobnosti. Co německá kultura odděluje, to česká prolíná a propojuje. Podle Čechů vše souvisí se vším, proto pro Němce není jednoduché určit, co přesně si Češi myslí, nad čím uvažují, a co od nich mohou očekávat.

Němci podle autorů striktně rozlišují čas, který je určen pro práci, od času vyhrazeného na volnočasové aktivity. Ty aktivity, které Němci zpravidla odsouvají do mimopracovního úseku, jsou pro Čechy více, či méně běžná součást jejich pracovního dne. Češi během pracovní doby navazují, rozvíjejí a upevňují své společenské vazby, zpravidla práci prokládají krátkým odpočinkem, a co nestihnou v pracovní době, dohání po práci ve svém volnu. Tím vším se jejich pracovní život přelévá do soukromého a opačně.

## **Silný komunikační kontext vs. slabý komunikační kontext**

Češi v komunikaci dle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 86) zasazují, na rozdíl od Němců, celou situaci do silného situačního kontextu. Kombinují přímou a nepřímou komunikaci, očekávají od ostatních členů interakce, že si utvoří celistvý vjem na základě propojení věcného sdělení s celým kontextem situace – s prostředím, atmosférou a doplňujícími neverbálními projevy. Němci naopak očekávají, že vše, co má být sděleno, je řečeno a není potřeba si nic domýšlet.

I vyjednávací styly obou kultur se podle autorů výrazně liší. Češi postupují opatrně, krok za krokem své záměry v pozvolném tempu odkrývají a čekají na zaváhání protější strany. Němci zpravidla okamžitě přistupují k jádru věci, věcně sdělí svůj záměr a podloží ho jasnými argumenty. Češi se v tomto způsobu vyjednávání necítí dobře, neradi jsou konfrontováni napřímo a neradi jsou vystaveni tvrdé diskuzi. Pokud by Čech věděl, že je pro něj konflikt předem prohraný, nevyvolával by ho, smířil by se s prozatímní prohrou a komentoval by svoje kroky ve smyslu „moudřejší ustoupí“.

Němci od svých českých kolegů očekávají zpětnou vazbu, hodnocení, názor, a to jak pozitivní, tak negativní. Pokud se takového projevu dočkají, tak spíše nepřímou a v obecné formě, pro Čechy totiž není důvod vyjadřovat se k něčemu, co funguje, jak má.

## **Kolísavé sebevědomí vs. trvalá sebejistota**

Více než polovina Čechů si podle výsledků výzkumné agentury Ipsos (Česko v datech, 2021) myslí, že je jejich sebevědomí nižší, než by mělo být. Podle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 92) je pro českou kulturu typické kolísavé sebevědomí a sebejistota. Autoři popisují Čechy jako národ, který se často prezentuje nízkým sebevědomím, má tendenci se v porovnání s druhými podceňovat, ale na druhé straně dokáže pod vlivem určitých okolností své schopnosti a dovednosti naopak přeceňovat.

Němci svou trvalou sebejistotu staví podle autorů na vlastním přesvědčení, že dobře zvládají svou pracovní roli, snaží se na ostatní působit v roli experta a kladou velký důraz na sebezprezentaci svých odborných kompetencí. Za důležité vlastnosti a osobní charakteristiky považují výkonnost, dostatečnou odbornost, profesionalitu, pracovní kariéru, moc atd. Jejich jednání může ale na jiné kultury často působit jako projev arogance.

## **Polychronie času vs. monochromie času**

Dle Nového, Schroll-Machl (2015, s. 96) je pro českou kulturu typické pojetí a soužití s fenoménem času, často nazývaným jako polychronie času. Česká polychronie se podle autorů projevuje zejména tím, že Češi na sebe nevyvíjí velký tlak při dodržování časového harmonogramu, drobná zpoždění jsou pro ně běžným standardem, který ještě neznamena nedokončení zadaného úkolu včas, a proto není časové odchylky třeba sankcionovat. Problémy Češi řeší až v momentě, kdy jsou akutní, pak jsou ochotni se jimi zabývat bez přestávek dnem i nocí. Nové příležitosti se snaží Češi maximálně využít, proto realizují aktivity nad rámec svých plánů, jsou ochotni pracovat v jednom období na více činnostech současně.

Pro Němce je naopak dostatečné plánování a strukturování činností zásadní. Přesný časový rozvrh vnímají jako proměnu, která významně ovlivňuje kvalitu práce. Věnují se pouze té činnosti, která je v pořadí harmonogramu, nikdy žádné další paralelně. Od svých spolupracovníků a partnerů očekávají adekvátní pracovní tempo a vyžadují, pokud se jedná o dodržování termínů, maximální spolehlivost. Na nepřesnosti či odchylky jsou velmi citliví a berou si je osobně.

## **2.3 Metodika výzkumu**

Poslední kapitola teoretické části představí metodiku výzkumu, která je použita v rámci výzkumného šetření. Popíše cíl práce, výběr výzkumného vzorku, výzkumný problém, výzkumné otázky a podotázky, metody sběru dat a stanoví hypotézy výzkumu.

Cílem práce je analyzovat dosavadní formu interkulturního tréninku, a na základě výsledků z výzkumné části navrhnout doporučení, která by podpořila adaptaci zaměstnanců v hostitelské zemi.

Pro výzkum byly zvoleny dvě metody empirického výzkumu reprezentované dotazníkovým šetřením a polostrukturovanými rozhovory, touto cestou jsou zajištěna jak kvantitativní, tak kvalitativní data. Kombinovaný výzkum byl zvolen za účelem obohacení dat a získání komplexnějšího pohledu na zkoumanou realitu (Tahal et al., 2022, s. 102). Získaná data budou použita k zodpovězení výzkumné otázky, dílčích podotázek a výzkumného problému.

**Výzkumný problém:** Jaká je závislost mezi absolvováním interkulturního tréninku a schopností adaptovat se do prostředí hostitelské země?

**Výzkumná otázka:** Reflektuje současná forma interkulturního tréninku reálné potřeby expatriantů?

Výzkumné podotázky jsou členěny podle toho, zda se váží ke kvantitativnímu či kvalitativnímu výzkumu. Hlavním důvodem pro jejich rozdělení je odlišnost tématických bloků, kterými se výzkumy zabývají, a také jiný vzorek respondentů, se kterými výzkumy pracují (viz kapitoly 2.3.1 a 2.3.2).

Výzkumné podotázky jsou stanoveny následovně:

#### Kvantitativní výzkum

*VO1: Rozvíjí interkulturní trénink interkulturní kompetence expatrianta?*

*VO2: Závísí míra kulturního šoku na úrovni interkulturních kompetencí?*

#### Kvalitativní výzkum

*VO3: Naplnil interkulturní trénink očekávání, která od něj expatrianti měli?*

*VO4: Hodnotí expatrianti interkulturní trénink s odstupem času jako dostatečný?*

Kvantitativní výzkum se bude zajímat o to, zda interkulturní trénink rozvíjí interkulturní kompetence expatrianta, popřípadě jak a jaké. A zda závisí míra kulturního šoku na úrovni interkulturních kompetencí, kterými expatriant disponuje. Kvalitativní výzkum bude cílit na očekávání, která expatrianti od tréninku měli, a zda trénink hodnotí s odstupem času jako dostatečný.

### **2.3.1 Kvantitativní výzkum**

Kvantitativní formu výzkumu reprezentuje v praktické části dotazníkové šetření, které je založeno na kategoriálních a měřitelných proměnných. Otázky jsou převážně uzavřené, výjimku tvoří dvě otázky, ve kterých může respondent využít alternativní zápis, a doplnit tak odpověď vlastní, pokud ji výčet neobsahuje (viz Příloha 3).

Dotazník je sestaven z pěti modulů, kterými jsou demografické údaje, profil expatrianta, interkulturní kompetence, kulturní standardy a kulturní šok. Pro snazší orientaci v textu jsou modulům přiřazeny zkratky, získaná data jsou také podle modulů zahrnuta do příloh, viz následující Tabulka 1.

Tabulka 1 Moduly kvantitativního výzkumu

<b>Modul</b>	<b>Zkratka</b>	<b>Příloha</b>
Demografické údaje	M1	Příloha 4
Profil expatrianta	M2	Příloha 5
Interkulturní kompetence	M3	Příloha 6
Kulturní standardy	M4	Příloha 7
Kulturní šok	M5	Příloha 8

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

**M1** zahrnuje pohlaví, věk a dosažené vzdělání. **M2** má přiblížit dosavadní zahraniční zkušenosti a kompetence zaměstnance, modul se zajímá zejména o podobu (např. zahraniční cesta, zahraniční vyslání atd.) a délku pobytu mimo domovskou zemi, také mapuje účast expatriantů na interkulturním tréninku.

**M3** vychází ze čtyřsložkového modelu kulturní inteligence autorů C. Early a S. Ang (2003) in Ang, van Dyne (2015, s. 4), viz teoretická část práce kapitola 2.1.1, která popisuje mimo jiné také vztah mezi interkulturními kompetencemi a kulturní inteligencí. Modul je podle teorie rozdělen na čtyři sekce kompetencí – afektivní, behaviorální, kognitivní a metakognitivní. Je tvořen uzavřenými otázkami a odpovědi na ně jsou zaznamenávány na principu pětistupňové Likertovy škály. V původní verzi otázek nebyla specifikována země, ani region, ke kterému se otázky vztahují, formulace otázek byly všeobecné. Vzhledem k tomu, že je práce cílena na zahraniční vyslání do Německa, byly otázky týkající se kognitivní kompetence přeformulovány a vztaheny právě k této konkrétní hostitelské zemi. Dotazník se tedy respondentů např. ptá, zdali mají aktivní znalost německého jazyka, zda znají právní a ekonomické systémy Německa atd.

**M4** byl vytvořen na základě teoretického obsahu interkulturního tréninku, který pro své zaměstnance vybraná organizace sestavila. Interkulturní trénink je vystaven na principu kulturních standardů v pracovním prostředí České republiky a Německa, a prostřednictvím praktických ukávek zaměstnancům vysvětluje základní rozdíly mezi oběma zeměmi (viz kapitola 3.1). Modul obsahuje 20 projevů pracovního chování, u kterých respondent, se svou aktuální znalostí kulturních standardů volí, pro jakou kulturu je konkrétní chování typické.

**M5** je založen na dotazníku, který byl navržen Mumfordem (1998) in Lai et al. (2020, s. 273). Z původního dotazníku byla použita pouze část týkající se kulturního šoku, položky interpersonálního stresu byly z důvodu nerelevantnosti ve vztahu k výzkumu odebrány. Modul byl sestaven ze sedmi otázek, které byly následně přeloženy do českého jazyka a přeformulovány tak, aby odpovídaly tématu práce z hlediska terminologie zahraničního vyslání.

Kvantitativní výzkum byl realizován v prostředí společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) a cílí na zaměstnance společnosti, kteří jsou v současné době na zahraničním vyslání (dále jen expatrianty). Do výzkumného vzorku jsou zařazeni expatrianti vyslaní do Německa, kteří:

- byli vyslaní **v roce 2022**;
- jsou v době výzkumu (březen 2023) **stále na zahraničním vyslání**.

Výběr vzorku je založen na průběhu U křivky kulturního šoku v čase (Black, Mendenhall, 1991 in Lawson, Shepherd, 2019, s. 19) a na ose, která zaznamenává měsíce strávené na zahraničním vyslání. Tento způsob selekce má za cíl zajistit vzorek respondentů, který byl během roku 2022 vyslán do zahraničí, a v současné době se stále pohybuje v první polovině U křivky kulturního šoku, tj. expatriant prožívá jednu ze tří prvních fází – líbánky, frustraci, nebo adaptaci (viz kapitola 2.1.1). Přijetí, poslední fáze kulturního šoku, nastává podle křivky v časovém horizontu delším, než dva roky, proto není do parametrů zahrnuto.

Celková doba strávená na zahraničním vyslání je tedy na základě stanovených parametrů pro výběr maximálně 15 měsíců a minimálně 3 měsíce.

### **Získávání dat**

Dotazník byl vyhotoven v aplikaci Google forms a mezi vybraný vzorek expatriantů byl distribuován v únoru roku 2023 prostřednictvím interní emailové korespondence. S cílem zvýšit návratnost byl mezi respondenty s odstupem dvou týdnů rozeslán znovu. Celkem dotazník obdrželo 51 respondentů, vyplněn byl 37 z nich (návratnost činila 75,5 %).

Demografické údaje o respondentech zachycuje Tabulka 2 níže.

Tabulka 2 Demografické údaje M1

Demografické údaje	Absolutní četnost	Realtivní četnost
<b>Pohlaví</b>		
Muž	33	89,2 %
Žena	4	10,8 %
<b>Věk</b>		
25 - 30 let	10	27,0 %
31 - 45 let	22	59,5 %
46 - 60 let	5	13,5 %
<b>Vzdělání</b>		
vysokoškolské (Bc.)	4	10,8 %
vysokoškolské (Ing.)	32	86,5 %
vysokoškolské (PhD.)	1	2,7 %

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Respondenty dotazníkového šetření byli zejména muži (89,2 %), hlavním důvodem nízkého počtu zúčastněných žen byl jejich minoritní podíl na celkově poptávaném vzorku. Ačkoliv dotazník vyplnily 4 z 5 oslovených žen, v reprezentativním vzorku mají zastoupení pouhých 10,8 %. Nejvíce respondentů je ve věku 31–45 let (59,5 %), dále v intervalu 25–30 let (27 %) a nejmenší zastoupení mají expatrianti v intervalu 46–60 let (13,5 %). Nejvyšší dosažené vzdělání představuje v získaném vzorku vysokoškolský titul PhD. (2,7 %), hlavní podíl tvoří magisterské navazující studium Ing. (86,5 %) a druhé nejčetnější zastoupení má bakalářské studium Bc. (10,8 %).

Na základě výzkumných otázek formulovaných v úvodu metodiky výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

**Obecná hypotéza:** Interkulturní trénink rozvíjí interkulturní kompetence expatrianta.

*H1: Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, mají vyšší úroveň interkulturních kompetencí, než expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.*

*H2: Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, se orientují v kulturních standardech domovské a hostitelské země lépe, než ti expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.*

**Obecná hypotéza:** Míra expatrianty prožívaného kulturního šoku závisí na úrovni jejich interkulturních kompetencí.

*H3: Čím vyšší úroveň interkulturních kompetencí expatriant disponuje, tím nižší míru kulturního šoku prožívá.*

Hypotézy mají za cíl poskytnout data pro zodpovězení výzkumných otázek, které se zabývají tím, jestli interkulturní trénink rozvíjí kompetence expatrianta, a zda je míra kulturního šoku ovlivněna úrovní interkulturních kompetencí. Ověřování hypotéz je na základě dat z interních zdrojů (ŠKODA AUTO a.s., 2023a) založeno na komparaci skupiny expatriantů, kteří se tréninku zúčastnili, s těmi, co nikoliv. Tuto metodu popisuje Pavlica, Isaac (2013, s. 113) jako efektivní a finančně nenáročný způsob vyhodnocení efektivity tréninku.

Porovnání účasti na tréninku u celkově poptávaného a konečného vzorku popisuje Tabulka 3 níže.

Tabulka 3 Účast na interkulturním tréninku

Účast na interkulturním tréninku	Vzorek celkem		Návratnost vzorku	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	52,9 %	21	56,8 %
Ne	24	47,1 %	16	43,2 %
<b>Celkem</b>	<b>51</b>	<b>100,0 %</b>	<b>37</b>	<b>100,0 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Z dostupných interních dat (ŠKODA AUTO a.s., 2023), která poskytují informaci o účasti na interkulturním tréninku, se z celkového výchozího vzorku 51 respondentů tréninku zúčastnilo 27 lidí (52,9 %). Podobné četnosti se projevily i u reprezentativního vzorku, kdy z množství 37 vyplněných dotazníků potvrdilo účast 21 respondentů (56,8 %). Zbýlých 16 respondentů (43,2 %) se tréninku nezúčastnilo, mezi nejčastější důvody neúčasti patří kolize termínů a pocit, že expatriant trénink nepotřebuje.

### Příprava dat pro analýzu

Rozbor dat z dotazníkového šetření probíhal v aplikaci MS Office – Excel. Nejprve musela být data upravena do formátu, který je vhodný pro statistickou analýzu. Slovní odpovědi v modulech interkulturní kompetence, kulturní šok a kulturní standardy bylo nutné převést do číselných klíčů (Juřeníková, 2023). **M3** je tvořen z 19 otázek, a je založen na principu pětistupňové Likertovy škály, proto byla k získaným odpovědím přiřazena čísla v intervalu 1 – 5 (1 = naprosto nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = nevím, 4 = spíše souhlasím, 5 = naprosto souhlasím).

**M4** zahrnuje 20 otázek, k nim lze přiřazovat odpověď Češi, nebo Němci (vždy je správná pouze jedna z nich). Podle správnosti odpovědi byla správným odpovědím přiřazena hodnota 1 a nesprávným 0.

**M5** je složen ze 7 otázek, na které lze odpovídat výběrem jedné ze tří možných odpovědí. Každé odpovědi bylo podle klesající závažnosti přiřazeno skóre 2, 1, nebo 0.

### Analýza dat

Analýza dat je založena na základních a pokročilých statistických funkcích. Nejprve bylo provedeno třídění prvního stupně (viz Tabulky 1, 2, 3), které formou absolutních a relativních četností zaznamenalo, jaké znaky mají jedinci z výběrového vzorku společné (Juřeníková, 2023). Po třídění prvního stupně bylo provedeno třídění druhého stupně, které se používá pro testování hypotéz.

První dvě hypotézy H1 a H2 porovnávají a ověřují rozdíly vzorku respondentů, který se zúčastnil a nezúčastnil interkulturního tréninku, proto byla data stejnou logikou rozdělena na dva sobouary a pro jejich analýzu byl použit aritmetický průměr, směrodatná odchylka, medián, horní a dolní kvartil, nejmenší a největší naměřená hodnota.

Hypotéza H3 popisuje následky ve vztahu dvou proměnných: *Čím vyšší úroveň interkulturních kompetencí expatriant disponuje, tím nižší míru kulturního šoku prožívá.* Pro potvrzení či vyvrácení hypotézy byl použit Pearsonův koeficient korelace, který potvrzuje/vyvrací existenci statisticky významné závislosti mezi sledovanými jevy (Chráška, 2016, s. 106).

### 2.3.2 Kvalitativní výzkum

Praktickou část práce tvoří spolu s kvantitativním výzkumem také kvalitativní šetření, jako nástroj této formy výzkumu byl zvolen **polostrukurovaný rozhovor**, jeho osnova je přiložena v Příloze 1. Polostrukurovaný rozhovor znamená, že se jedná o částečně řízený rozhovor s předem připravenými otázkami. Výhodou a hlavním důvodem tohoto druhu rozhovoru je, že otázky pokládá respondentovi tazatel, přičemž může pořadí otázek v průběhu rozhovoru změnit nebo pokládat otázky doplňující (Reichel, 2009 in Harantová, 2014, s. 39).

Kvalitativní výzkum má poskytnout data pro zodpovězení výzkumných otázek stanovených v úvodu metodiky práce. Polostrukurované rozhovory se zabývají tím, jestli interkulturní trénink splnil očekávání, která od něj expatrianti měli, a zda jej expatrianti hodnotí s odstupem času jako dostatečný.

Individuálně organizované polostrukurované rozhovory se uskutečnily v březnu a dubnu roku 2023, celkem bylo kontaktováno 12 expatriantů, s účastí souhlasilo 5 z nich. Důvodem pro odmítnutí byl nedostatek času, pracovní vytížení, nebo také neochota se výzkumu účastnit.

Do výzkumného vzorku byli zařazeni expatrianti vyslaní do Německa, kteří byli vyslaní v roce 2022 a v době výzkumu (březen–duben 2023) byli stále na zahraničním vyslání. Pro účel kvalitativního výzkumu byla navíc s cílem odpovědět na výzkumné otázky doplněna podmínka účasti na interkulturním tréninku. Profily expatriantů popisuje Tabulka 4 níže.

Tabulka 4 Profil expatrianta kvalitativní výzkum

Profil expatrianta	RA	RB	RC	RD	RE
Věk	33 let	32 let	31 let	41 let	28 let
Vzdělání	Bc.	Ing.	Ing. et Mgr.	Bc.	Ing.
Začátek vyslání	01.11.2022	01.06.2022	01.05.2022	01.04.2022	01.04.2022
Konec vyslání	31.10.2023	31.05.2022	30.04.2024	31.03.2025	31.03.2025
Interkulturní trénink (měsíc/rok)	9/2022	5/2022	12/2021	2/2022	3/2022

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Tabulka zobrazuje základní informace o expatriantech, pro označení respondentů používá v praktické části práce následující zkratky:

- RA (Respondent A);
- RB (Respondent B);
- RC (Respondent C);
- RD (Respondent D);
- RE (Respondent E).

Polostrukurovaných rozhovorů se zúčastnili respondenti ve věkovém rozmezí 28–41 let, všichni dosáhli vysokoškolského vzdělání, dva bakalářského stupně a tři magisterského. Podmínky pro zařazení do výzkumu byly splněny – respondenti byli vyslaní v minulém roce a v době rozhovorů byli stále na zahraničním vyslání. Interkulturního tréninku se zúčastnili s různým předstihem v rámci přípravy na vyslání.

S každým respondentem byla prostřednictvím emailové komunikace domluvena schůzka, která probíhala distanční formou přes firemní platformu MS Teams. Důvodem pro tuto vzdálenou formu setkání byla skutečnost, že jsou respondenti v době výzkumu stále na zahraničním vyslání v Německu a do České republiky dojíždí v nepravidelných intervalech.

Ačkoliv je komunikace v online prostředí dnes již běžnou metodou, pro výzkum nemusí být vždy zcela vhodná – setkání může působit neosobně nebo může během přenosu docházet k šumu a chybnému přenosu informací. Aby nebyly rozhovory omezeny výhradně na verbální komunikaci, probíhaly (po dohodě) se zapnutou kamerou.

Důležitou roli ve výzkumu tvořila skutečnost, že jsou expatrianti na komunikaci na dálku připraveni a vnímají ji jako běžnou součást pracovního života – jedná se o hlavní způsob, jak se, co nejrychleji spojit s domovskou společností. A to ať už se svým domovským útvarem nebo právě s HR. Platforma MS Teams je ve ŠA považována za hlavní platformu určenou pro vzdálenou komunikaci, proto tazatel nepředpokládal komplikace spojené s jejím užíváním – připojením se na schůzku, základním ovládáním atd.

Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 20–40 minut. Každý z respondentů byl úvodem setkání seznámen s průběhem rozhovoru, ubezpečen o anonymitě, a také upozorněn na pořízení zvukového záznamu. Rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon a následně doslovně přepsány. Pro zachování anonymity respondentů byl každý přepis rozhovoru pojmenován jako Respondent (viz Tabulka 4). Osnova polostrukturovaného rozhovoru a individuální přepis jednoho rozhovoru jsou zahrnuty v Příloze 1 a Příloze 2.

### **Analýza dat**

Jelikož rozhovory s expatrianty vycházely z předem stanovené osnovy otázek, bylo možné lépe analyzovat text a formulovat kódy (Švaříček et al., 2014, s. 215). Kódy byly vytvořeny pomocí otevřeného kódování a pro jejich pojmenování byly použity odborné termíny, které vychází z teoretické části práce nebo procesu nastaveného ve ŠA. Otevřené kódování je metoda zpracování dat, která dělí data na jednotky a pojmenovává je – přiřazuje kódy (Švaříček et al., 2014, s. 215).

Na závěr analýzy dat z rozhovorů je vyobrazena tabulka, která zobrazuje zásadní otázky týkající se jednotlivých kódů a popisuje, u kolika respondentů dané jevy nastaly, či nikoliv (Strauss, Corbin, 1999 in Švaříček et al., 2014, s. 226).

### **Limity výzkumu**

Výzkum je zpracováván na základě zjednodušeného modelu zahraničního vyslání, který standartně rozlišuje expatrianty podle typu a délky vyslání. Jelikož je interkulturní trénink v organizaci určen pro všechny zaměstnance vysílané do Německa, bez ohledu na typ a délku jejich vyslání (viz kapitola 3.1), ani práce tento faktor nezohledňuje.

Druhým limitem práce je, že výzkum nerozlišuje interkulturní trénink po stránce formy na prezenční a distanční. Kvantitativní výzkum otázku na formu tréninku nezahrnuje, a respondenti kvalitativního šetření se všichni zúčastnili prezenční formy školení. V práci tedy nevzniká prostor pro porovnání forem a vyhodnocení jejich efektivity.

Kulturní adaptace v zemi může být ovlivněna také jiným dlouhodobým pobytem v zahraničí, než pracovním, či prací v diverzitních týmech, a tím vzniká třetí limit výzkumu. Vzhledem k tomu, že se výzkum zabývá kulturní adaptací omezeného vzorku, co se počtu respondentů týká, nejsou tyto proměnné do výzkumu zahrnuty. Důvodem je předpoklad, že by jejich zastoupení bylo minoritní a nebylo by možné z nich vyvozovat kvantitativně podložené závěry.



### 3 Praktická část

V praktické části práce je popsán interkulturní trénink, který je ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. součástí přípravy na zahraniční vyslání. Úvodem je představena společnost, nastíněn její přesah do globálního prostředí, a s ním úzce spojený proces zahraničního vyslání. Následně se práce zabývá nastaveným firemním procesem interkulturního tréninku, rozliší dvě formy, ze kterých může expatriant podle preferencí volit – prezenční, nebo online trénink, popíše obsah tréninku a metody výuky, které jsou v něm využity.

Další se práce zabývá vyhodnocením získaných dat kombinovaného výzkumu. Nejprve jsou analyzovány výsledky kvantitativního a následně kvalitativního šetření. Po vyhodnocení dat práce přistoupí k diskusi a k návrhu doporučení.

#### 3.1 Interkulturní trénink ve vybrané organizaci

ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) je automobilová společnost, která byla založena v roce 1895, v té době pod názvem Laurin a Klement. Za dobu působení na trhu prošlo její výrobní linkou několik typů výrobků, od jízdních kol, přes motocykly, až po nynější automobily. Počínaje rokem 1991 je společnost součástí koncernu Volkswagen Group (dále jen VW), do kterého patří např. Volkswagen, Porsche a Audi.

Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se také nachází jeden z jejích tří výrobních závodů. Zbylé dva závody jsou situovány v rámci České republiky – ve Vrchlabí a Kvasinách. Administrativní oddělení společnosti se nachází zejména v Mladé Boleslavi, a pak také v Praze. Mimo Českou republiku působí ŠA ve spolupráci s VW i v zahraničních výrobních závodech, v Asii např. v Číně a Indii, jako evropský příklad lze uvést Německo, Slovensko a Maďarsko. Do těchto zahraničních lokací (hostitelských zemí) jsou vysíláni interní zaměstnanci ŠA (expatrianti) na různé typy vyslání, a to za účelem předání/získání knowhow, obsazení klíčové pozice, nebo také s cílem splnit podmínku povolání do managementu.

Zahraněční vyslání jsou s ohledem na globalizaci stále velmi aktuálním tématem. Společnosti se snaží udržet tempo neustále se měnícího trhu, dosáhnout konkurenční výhody či zajistit diverzitu týmů, a proto rozšiřují svá působišť mimo domácí trh i na ten mezinárodní. ŠA není v tomto ohledu výjimkou, zahraničnímu vyslání se věnuje již několik desítek let.

Mapa zahraničních závodů, se kterými spolupracuje, se neustále rozšiřuje, stejně jako služby, které jsou na vyslání interním zaměstnancům poskytovány (ŠKODA AUTO a.s., 2020a). Útvar, který se ve ŠA zabývá zahraničním vysláním a samotnou péčí o české zaměstnance v zahraničí používá v organizační struktuře firmy zkratku STM/2, celým názvem je pak Péče o české zaměstnance v zahraničí/International Assignments ŠKODA AUTO a.s.

Zahraněční vyslání se ve ŠA skládá procesně ze 3 fází – před vysláním, během vyslání a reintegrace. Každá fáze je z pohledu náplně práce a činností útvaru STM/2 specifická. Interkulturní trénink je podle koncernové politiky (Volkswagen AG, 2019) součástí přípravné první fáze vyslání, a je v něm kladen důraz na teoretické seznámení s lokalitou hostitelské země.

Trénink je ve ŠA útvarem STM/2 realizován ve spolupráci se ŠKODA Akademií (útvary zabývající se firemním vzděláváním) a externí agenturou. Jedná se o jednodenní školení, kterého se účastní zaměstnanci v přípravě na vyslání spolu se svými protějšky. Cílem interkulturního tréninku je seznámit zaměstnance s kulturou hostitelské země a s jejími pracovními i mimopracovními podmínkami (ŠKODA AUTO a.s., 2020a).

Interkulturní trénink je zaměstnancům firmy nabízen jako kurz pod názvem **Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce** (ŠKODA AUTO a.s., 2023). Je dostupný všem zaměstnancům firmy, bez ohledu na to, zda jsou v přípravě na vyslání či nikoliv.

Zaměstnanci mohou vybírat mezi prezenční, nebo online formou jednodenního kurzu, přičemž obsahově jsou kurzy koncipovány stejně, ale lektori se liší. Základní osnova kurzu vypadá následovně:

1. úvod k tématu interkulturní management;
2. interkulturní komunikace a spolupráce;
3. metoda kulturních standardů;
4. identifikace zásadních rozdílů a jejich vzájemné srovnání;
5. řešení modelových situací vycházejících z praxe;
6. transfer poznatků do reálné spolupráce;

Výuka je zaměstnanci lektorem zprostředkována formou přednášky, moderovaných diskuzí a skupinových prací (ŠKODA AUTO a.s., 2023). V případě online kurzu je setkání navíc doplněno o stálého hosta, kterým je v Německu aktuálně vyslaný expatriant.

Metoda kulturních standardů tvoří 80 % obsahu celého kurzu (ŠKODA AUTO a.s., 2023). Účastníci kurzu jsou seznámeni se sedmi kulturními standardy (viz kapitola 2.2.2), které srovnávají českou a německou interkulturní komunikaci a spolupráci. Každý standard je předveden na praktickém příkladu, a je doprovázen řízenou diskuzí lektora. Účastníci kurzu sdílí své dosavadní zkušenosti a postupně nachází odpovědi na situace, které s Němci na poli pracovní spolupráce měli nebo mají. Lektor vysvětluje, že mají lidé často tendenci vnímat kulturní odlišnosti jako provokace a naschvály, a tím je jejich interpretace zrádná. To, co Němci např. vnímají jako profesionální jednání, působí na Čechy jako projev arogance. Pro Němce je naopak česká kultura nevyhraněná, nepředvídatelná a nečitelná.

Závěrem kurzu přichází sumarizace získaných informací (ŠKODA AUTO a.s., 2023). Účastníci popisují, čemu by se měli ve vzájemné spolupráci vyhnout, a jak naopak komunikaci s německými kolegy podpořit. V případě, že se kurzu účastní i protějšky vysílaných zaměstnanců, je lektor připraven odpovídat i na jejich doplňující dotazy týkající se mimopracovního prostředí a komunikace v Německu.

## **3.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum**

Tato podkapitola se soustředí na analýzu dat získaných prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Nejprve jsou analyzována data z dotazníkového šetření, a následně data z polostrukturovaných rozhovorů.

### **3.2.1 Kvantitativní výzkum**

Analýza dat z dotazníku je rozdělena na čtyři části, ve kterých jsou data nejprve popsána podle příslušnosti k jednomu z čtyř modulů **M2–M5** (M1 byl popsán již v kapitole 2.3.1., proto není do této části zahrnut).

Adaptace expatrianta je podle Naeem et al. (2015, s. 252) pozitivně ovlivněna jeho předchozí zahraniční zkušeností, z tohoto důvodu byl do dotazníku začleněn **M2**, který má doplnit a potenciálně odůvodnit výsledky statistického zpracování dat.

Informace o dosavadních pracovních zkušenostech respondentů zobrazuje Tabulka 5 níže.

Tabulka 5 Profil expatrianta M2

Profil expatrianta	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Předchozí pracovní zahraniční zkušenost</b>		
Ano	25	67,6 %
Ne	12	32,4 %
<b>Délka pracovní zahraniční zkušenosti</b>		
0 - 11 měsíců	17	45,9 %
12 - 15 měsíců	7	18,9 %
více než 24 měsíců	1	2,7 %

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Ze vzorku 37 respondentů mělo předchozí zahraniční pracovní zkušenost 67,6 %. Její délka se pohybovala nejvíce v rozmezí 0–11 měsíců (45,9 %), přičemž se jednalo převážně o krátkodobé/dlouhodobé služební cesty. Druhé nejčetnější zastoupení mělo krátkodobé zahraniční vyslání v intervalu 12–15 měsíců (18,9 %). Minoritní podíl mělo zastoupení dlouhodobého vyslání s časovým vymezením více než 24 měsíců (2,7 %).

**M3** je složen z 19 otázek, které se týkají čtyř forem kompetencí, jak již bylo popsáno v metodice práce. Maximálního počtu bodů lze dosáhnout při výběru odpovědi naprosto souhlasím u všech otázek, tj. pokud je bodový zisk z každé otázky 5 bodů, pak celkový součet bodů činí 95. Data byla při analýze tohoto i následujícího modulu členěna na dva soubory (viz Tabulka 6) podle účasti na interkulturním tréninku (viz Tabulka 3).

Tabulka 6 Rozdělení vzorku podle účasti na interkulturním tréninku

Soubor	Zkratka
Expatrianti, kteří se <u>zúčastnili</u> interkulturního tréninku	I1
Expatrianti, kteří se <u>nezúčastnili</u> interkulturního tréninku	I2

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Počet získaných souboru I1 je roven 1550 bodům. Při zvážení počtu respondentů, do souboru zařazených (21), je aritmetický průměr souboru 73,81 bodů a úspěšnost testu 77,69 %. Soubor I2 se od prvního nijak výrazně neliší, celkový bodový zisk z otázek činí 1150 bodů, přepočtem na počet respondentů v souboru (16) je aritmetický průměr 71,88 bodů a úspěšnost testu 75,66 %. Zmíněné hodnoty zobrazuje pro porovnání Tabulka 7 níže.

Tabulka 7 Modul interkulturní kompetence M3

Interkulturní kompetence	I1	I2
Počet získaných bodů souboru celkem	1550,00	1150,00
Aritmetický průměr	73,81	71,88

Úspěšnost v testu (v %)	77,69	75,66
Směrodatná odchylka	7,97	7,45
Největší hodnota	87,00	87,00
Nejmenší hodnota	60,00	59,00
Horní kvartil	81,00	76,25
Dolní kvartil	68,00	66,50
Medián	74,00	72,00

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Nejvyšší bodový zisk činil u obou souborů **I1** i **I2** 87 bodů. Nejnižší naměřenou hodnotu představuje zisk souboru **I2**, který tvoří 59 bodů. Soubor **I1** dosáhl nejnižší hodnoty o jeden bod výše (60). Horní kvartil odděluje čtvrtinu největších hodnot a dolní kvartil naopak čtvrtinu nejmenších hodnot (Chráska, 2016, s. 57). Soubor **I1** má horní kvartil na úrovni 81 bodů a dolní kvartil je značen 68 body, tj. jedna čtvrtina respondentů získala z testu 81 a více bodů, což je více než je aritmetický průměr z testu celého vzorku **I1**, a jedna čtvrtina respondentů naměřila 68 a méně bodů, tento interval značí čtvrtinu nejmenších hodnot. Horní a dolní kvartil souboru **I2** je 76,25 a 66,50 bodů, výsledky lze vyhodnotit obdobně, jako u souboru **I1**. Medián, číslo rozdělující soubor hodnot na dvě stejné poloviny, je u souboru **I1** 74 bodů a u **I2** 72.

Mezi otázky s nejnižším bodovým skóre patří u obou souborů otázky týkající se složek kognitivní kompetence, zahrnující znalost Německa po stránce ekonomické, jazykové a kulturní:

- právní a ekonomické systémy dané země;
- aktivní znalost německého jazyka (slovní zásoba, gramatika);
- kulturní hodnoty a náboženství země;
- pravidla neverbální komunikace země;
- umění a řemesla země.

Procentuální úspěšnost těchto testových otázek u obou souborů zobrazuje Tabulka 8 níže.

Tabulka 8 Kognitivní kompetence - úspěšnost testu (v %)

Kognitivní kompetence	I1	I2
16. Znam právní a ekonomické systémy dané země.	60,00 %	60,00 %
17. Mám aktivní znalost německého jazyka (slovní zásoba, gramatika).	60,95 %	62,50 %
18. Znam kulturní hodnoty a náboženství dané země.	75,24 %	72,50 %
19. Znam pravidla neverbální komunikace dané země.	68,57 %	70,00 %
20. Znam umění a řemesla dané země.	72,28 %	76,27 %

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Otázky uvedené v tabulce se s výjimkou **zeleně vyznačené hodnoty** pohybují pod celkovou procentuální úspěšností testu, která je u souboru **I1** rovna 77,69 % a u **I2** 75,66 %. Výše uvedené

výsledky rozboru dat jsou u obou souborů podobné, ve třech otázkách má dokonce soubor **I2** vyšší úspěšnost, než soubor **I1**. Tím důvodem může být skutečnost, že interkulturní trénink ve ŠA tuto oblast kompetencí přímo nerozvíjí, a proto expatrianti, kteří se tréninku zúčastnili, nemají díky tréninku v této oblasti více znalostí.

**M4** byl vytvořen přímo na míru interkulturnímu tréninku ve ŠA, je složen z otázek, které byly rozebrány během kurzu (viz kapitola 3.1), a měly by tak být souboru **I1** dobře známé. Celkem respondenti odpovídali na 20 otázek, z toho 10 otázek popisovalo jevy typické pro českou kulturu a 10 otázek znázorňovalo projevy chování německé kultury. Výsledky analýzy dat modulu popisuje následující Tabulka 9.

Tabulka 9 Modul kulturní standardy M4

Kulturní standardy	I1	I2
Aritmetický průměr	18,10	14,94
Úspěšnost v testu (v %)	90,48	74,69
Směrodatná odchylka	1,85	2,33
Největší hodnota	20,00	18,00
Nejmenší hodnota	15,00	10,00
Horní kvartil	20,00	16,75
Dolní kvartil	16,50	12,50
Medián	18,00	15,00

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Úspěšnost souboru **I1** je vysoká, činí 90,48 %, soubor **I2** dosáhl 74,69% úspěšnosti. Průměrný bodový zisk se u souboru **I1** pohyboval na 18,10 bodech, u souboru **I2** činil 14,94 bodů. Největší hodnoty testu (20 bodů) bylo dosaženo respondenty souboru **I1** celkem 6x. Zástupcem celkově nejmenší hodnoty je soubor **I2** (10 bodů), nejnižší získaná hodnota souboru **I1** je 15 bodů. Soubor **I1** má horní kvartil na úrovni maxima, tedy 20 bodů a dolní kvartil leží na 16,50 bodech. Horní a dolní kvartil souboru **I2** je 16,75 a 12,50 bodů. Medián souboru **I1** je 18 bodů a **I2** 15 bodů.

Otázky, které mají napříč soubory maximální bodový zisk, se týkají typických projevů chování české kultury. 100% úspěšnost mají následující kulturní standardy:

- improvizace;
- skepse vůči strukturám;
- domýšlení si informací;
- kolísání mezi skromností a přeceňováním se.

Tvůrce dotazníku předpokládal, že respondenti, bez ohledu na zastupovaný soubor, odpoví minimálně na polovinu otázek správně, protože poznají známé projevy domovské kultury. I přesto, že nejnižší zaznamenané skóre je 10 bodů (= 10 správně zodpovězených otázek), tento předpoklad, vzhledem k výše zmíněné úspěšnosti otázek, naplněn nebyl.

Mezi otázky s nejmenším bodovým ziskem patří u druhého souboru 2 kulturní standardy, jeden typický pro českou kulturu (Č) a druhý typický pro německou kulturu (N):

- silný pocit odpovědnosti vůči osobám, kterých si jedinec váží (Č) – úspěšnost 31,25 %;
- věcná orientace (N) – úspěšnost 25%.

Z výsledků je patrné, že expatrianti, kteří se tréninku zúčastnili (první soubor), mají větší přehled o kulturních standardech České republiky a Německa, než expatrianti, kteří se tréninku nezúčastnili. Svou znalost respondenti prokázali vysokou procentuální úspěšností v testu, viz Tabulka 9.

Otázky pro **M5** měly za cíl zjistit, jakou mírou kulturního šoku jedinec v hostitelské zemi trpí. Čím vyšší bodové skóre v těchto otázkách jedinec získal, tím vyšší míru kulturního šoku prožívá. Podle Naem et al. (2015, s. 252) má na průběh kulturního šoku pozitivní vliv předchozí pracovní zkušenost expatrianta s pobytem zahraničí. Z tohoto důvodu byl vzorek rozdělen na dva soubory (viz Tabulka 10) podle předchozí pracovní zahraniční zkušenosti (viz Tabulka 5).

Tabulka 10 Rozdělení vzorku podle zahraniční zkušenosti

Soubor	Zkratka
Expatrianti, kteří <u>mají</u> předchozí zahraniční zkušenost	Z1
Expatrianti, kteří <u>nemají</u> předchozí zahraniční zkušenost	Z2

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Nejvyšší míra kulturního šoku je dána maximálním bodovým ziskem, který tvoří v případě 7 testových otázek 14 bodů (nejnižší míra kulturního šoku je určena nulovým bodovým ziskem). Největší zjištěná hodnota je u expatriantů **Z1** i **Z2** totožná, rovná se 9 bodům, a byla vyhodnocena u tří respondentů. Ani nejnižší hodnota se u souborů **Z1** a **Z2** neliší, je rovna jednomu bodu a byla naměřena 10x. Aritmetický průměr **Z1** je 3,80 bodů a **Z2** 5,08 bodů. Pro oba soubory byl stejně jako u předchozích modulů vypočítán medián, horní a dolní kvartil. Tato data jsou zobrazena v následující Tabulce 11.

Tabulka 11 Modul kulturní šok M5

Kulturní šok	Z1	Z2
Aritmetický průměr	3,80	5,08
Směrodatná odchylka (0 - 24)	2,74	2,33
Největší hodnota	9,00	9,00
Nejmenší hodnota	1,00	1,00
Horní kvartil	7,00	7,00

Dolní kvartil	1,00	4,00
Medián	3,00	5,00

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Do souboru **Z1** byli zařazeni všichni expatrianti, kteří měli nějakou předchozí zahraniční pracovní zkušenost (viz Tabulka 5). Je ale důležité si uvědomit, že tento soubor není maximálně homogenní, protože obsahuje respondenty, jejichž zkušenosti jsou rozdílné, založené buď na krátkodobých služebních cestách, nebo na zahraničních vysláních. Jedinci, kteří mají opakované krátkodobé zkušenosti ze služebních cest vykazují v testu vyšší míru kulturního šoku, než expatrianti, kteří se v minulosti zúčastnili zahraničního vyslání.

Pokud by byl **Z1** omezen pouze na expatrianty, kteří se v minulosti zúčastnili zahraničního vyslání, byla by střední hodnota (medián) souboru roven hodnotě 1. Lze tedy tvrdit, že tato skupina expatriantů prožívá minimální projevy kulturního šoku. Podle získaných dat mají ale i služební cesty na kulturní adaptaci expatrianta pozitivní vliv. To potvrzuje median, který je u souboru omezeného pouze na služební cesty roven číslu 4, a je tedy stále nižší, než median souboru expatriantů, kteří předchozí zahraniční zkušenost nemají.

### 3.2.2 Kvalitativní výzkum

Polostrukturovaný rozhovor je navržen na základě dvou výzkumných otázek stanovených pro kvalitativní výzkum (viz kapitola 2.3), a podle nich je také členěn na část, která se zabývá tím, jestli interkulturní trénink splnil očekávání, která od něj expatrianti měli, a část shrnující, jestli expatrianti hodnotí trénink s odstupem času jako dostatečný.

V první fázi rozhovoru se tazatel zajímal o všeobecné informace. Předmětem těchto otázek byl **věk, vzdělání, začátek a konec zahraničního vyslání**, a datum (měsíc), ve kterém se expatriant účastnil **interkulturního tréninku**. Cílem bylo vytvořit základní profil respondenta a ve vazbě na datum účasti na interkulturním tréninku, začátku a konci zahraničního vyslání určit časovou osu těchto událostí. Souhrn získaných informací o respondentech zobrazuje Tabulka 4 v kapitole 2.3.2.

Samotná analýza dat je v této podkapitole členěna podle osnovy rozhovoru na - **Expatriantovo očekávání vs. realita tréninku a Hodnocení tréninku s odstupem času**.

Pro přehlednost a snazší orientaci v textu jsou důležité momenty v textu podtrženy a sledovaným jevům jsou přiřazeny operacionalizované číselné zkratky ve formě horních indexů 1, 2, 3, 4, 5, 6 (viz Tabulka 12 a Tabulka 13).

#### Expatriantovo očekávání vs. realita tréninku

V druhé fázi rozhovoru byli respondenti dotazováni na **očekávání**, se kterými se tréninku účastnili. Cílem této části bylo zjistit, zda se očekávání shodovala s realitou, a tím odpovědět na třetí výzkumnou otázku:

*VO3: Naplnil interkulturní trénink očekávání, která od něj expatrianti měli?*

Analýza dat první části rozhovoru je zařazena pod jeden kód – **Očekávání**. Tím důvodem je, že všechna témata směřovala tímto směrem a žádné další kódy rozvíjeny nebyly.

Informace, které zaměstnanec o kurzu Česko-německé interkulturní komunikace a spolupráce obdrží, zahrnují základní informace – osnovu kurzu, časový rámec, místo konání a informaci o lektorovi. Výzkum se zajímal o to, s jakou představou se respondenti (popřípadě jejich protějšky) na kurz hlásili a zjišťoval, zda byla očekávání naplněna.

Očekávání respondentů nebyla příliš konkrétní, tři z pěti respondentů (**RA**, **RB**, **RC**) mluvili všeobecně o získání nových informací. **RA** zmiňoval historii a porovnání zemí: „...čekal jsem, že se tam dozvim nějak třeba právě věci lehce z historie, nebo právě o těch jednotlivých národech, nějaký porovnání“. Historie pro respondenta představovala nedávnou historii zemí ve vzájemném porovnání a vazbách, které tvoří základ pro vzájemnou komunikaci. Informace získané na školení pro něj byly z většiny nové a jeho očekávání byla naplněna či dokonce předčena: „myslim si, že jo, že jsem se dozvěděl spíš i něco navíc, než jsem očekával<sup>1</sup>“.

**RB** očekával, že se dozví nějaké „zákulisní“ informace o Němcích. Zajímalo ho zejména pracovní prostředí, to jak v něm Němci vnímají Čechy, a jak předejít konfliktům na pracovišti: „... možné nešvary, které mohou vzniknout špatnou komunikací, že my si myslíme něco v rámci naší kultury a oni si to myslí zase trošku jinak. Takže spíš tohle, aby se vyčlenilo a nějakým způsobem vybalancovalo“.

Mimopracovnímu prostředí **RB** nevěnoval z důvodu neznalosti německého jazyka větší pozornost: „Já jsem tomu mimopracovnímu prostředí nevěnoval až takovou pozornost, protože v té době jsem neuměl ani slovo německy, tak jsem věděl, že mimo práci budu stejně v uvozovkách zabitej, čili, to jsem tak nějak přešel kompletně“.

Kurzu se **RB** účastnil celkem 2x. Do Německa měl na zahraniční vyslání odcestovat již před pandemií covid: „pak to covid zařáznul, a pak se ta možnost obnovila, takže první školení jsem měl před covidem a teď to druhé školení jsem absolvoval minulý rok v květnu“. Kurz hodnotí pozitivně<sup>1</sup>: „bylo to jako užitečný, rozhodně“. Jelikož měl, ale s odstupem několika let možnost navštívit kurz znovu jeho dojmy jsou smíšené: „na druhou stranu zpětně, k tomu se možná ještě dostaneme, to hodnotím tak, že možná by ten trénink chtělo trošku aktualizovat<sup>1</sup>“. Podle **RB** se kurz za čtyři roky, které uplynuly od první návštěvy, vůbec nezměnil: „...ten trénink byl dvakrát stejný, i ty příběhy byly úplně stejný“.

**RC** má mimo české i německou národnost, a proto mu kultura sousední země není nijak vzdálená. Během studia vysoké školy se již dvakrát určité formy interkulturního tréninku zúčastnil a většina informací z kurzu pro něj tedy nebyla nová. Kurzu se zúčastnil, protože byl zvědavý, jestli se dozví něco nového.

„Asi 80 % informací pro mě bylo opakováním<sup>1</sup>, eeh, faktem je, že v průběhu mého studia, což je sice už pár let zpátky, když jsem eh byl na dvou z vysokých škol, které jsem absolvoval, tak jsem se eh, setkal s interkulturním tréninkem, a konkrétně dokonce zaměřeným na česko německé vztahy. Takže řada těch témat, eh, se s tímhle, s tou historickou zkušeností kryla.“

**RD** a **RE** se kurzu zúčastnili každý celkem dvakrát, jejich příběh se na rozdíl od **RB** liší. První zkušenost s kurzem měli již v minulosti mimo přípravu na zahraniční vyslání, kdy jim byl doporučen jejich odborným útvarem jako jeden z kurzů, které mohou v rámci vzdělávání v organizaci navštívit. Při zjištění, že se jedná o totožný kurz, který již absolvovali, byli nemile překvapení<sup>1</sup>.

„Já jsem si myslel, že se dozvim něco jinýho, třeba o lokalitě, nevěděl jsem, že ten kurz, na kterém jsem v minulosti byl, je cílený na zaměstnance na výjezdu. Mně to přišlo předtím obsahově dostačující, když jsem nikam jet neměl. Ale tohle mě teda překvapilo. I jsem s sebou vzal manželku, ale prostě měli jsme jiný očekávání.“ (**RD**)

„Na školení mě poslal útvar už předtím, když jsem pak zjistil, že je ten kurz pro interkulturní trénink je totožný, přišlo mi zbytečné tam být, v půlce jsem šel jsem zpátky do práce<sup>1</sup>.“ (**RE**)

Podle **RD** by měl mít kurz zaměřený na interkulturní přípravu na vyslání jiný název<sup>1</sup>: „já se přihlásil, protože jsem se přihlásit měl, je to součást přípravy, eh, nad tím názvem jsem nepřemýšlel, ale myslim si, že by to mělo být oddělené jenom pro nás, co jedeme pryč, a mělo



*by se to jmenovat jinak“.* Také říká, že by měl být obsah kurzu zaměřený více i na partnery/ky: *„tam bylo napsáno, že se může účastnit i partnerka, ale ve finále tam pro ni moc témat nebylo“.*

Níže je v Tabulce 12 zaznamenán jev, který se popisuje kód očekávání. Je u něj zaznamenaná četnost, podle toho, jestli jev nastal, nenastal, nebo pokud u některého z respondentů nelze odpověď jednoznačně určit.

Tabulka 12 Expatriantovo očekávání vs. realita tréninku

Sledovaný jev	Nastal/nenastal/nelze určit		
	Ano	Ne	-
Byla naplněna <b>očekávání</b> , která od tréninku expatriant měl? <sup>1</sup>	1	3	1

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Dle zaznamenaných dat v tabulce lze konstatovat, že očekávání expatriantů nebyla zcela naplněna. Sledovaný jev nastal pouze v jednom případě, ve zbylých případech se očekávání s realitou kurzu neshodovala, nebo nešla přímo potvrdit.

### Hodnocení tréninku s odstupem času

Ve třetí fázi rozhovoru měli respondenti **zhodnotit interkulturní trénink** zpětně. V současné době již mají vlastní zkušenost s mimopracovním i pracovním prostředím hostitelské země. Tazatel se proto zajímal, jestli je trénink na tuto novou zkušenost dostatečně připravil, s cílem odpovědět na čtvrtou výzkumnou otázku:

*VO4: Hodnotí expatrianti interkulturní trénink s odstupem času jako dostatečný?*

Při analýze rozhovorů vznikly následující kódy:

- forma kurzu;
- jazykové kompetence;
- adaptace.

### **Forma kurzu**

Podle Briscoe et al. (2022, s. 305) závisí forma interkulturního školení na typu zahraničního vyslání, kurz Česko-německé interkulturní komunikace a spolupráce je ovšem určen všem zaměstnancům bez ohledu na typ zahraničního vyslání. Jedná se o kurz založený na didaktické formě tréninku (viz kapitola 2.1.2), protože je realizován převážně formou přednášky jako jednodenní školení. Zaměstnanci mohou volit mezi online kurzem v prostředí MS Teams, nebo prezenční setkáním.

Všichni dotazovaní respondenti se kurzu zúčastnili prezenčně. Shodují se na tom, že je délka v rozsahu jednoho dne víceméně dostačující (v případě, že jsou vyslaní bez rodiny), ke změně obsahu kurzu, ale návrhy mají.

Podle **RA** byl kurz, co se týká obecného zaměření a délky<sup>2</sup> „asi dostačující“, poukazyval ovšem na skutečnost, že on jel na zahraniční vyslání sám: *„Jsem sám a bez rodiny, nevím, jestli třeba kdybych byl s rodinou, jestli by mě nezajímaly třeba nějaký další věci“.*

Bez rodiny byl vyslán i **RB**, kterému forma kurzu vyhovovala: *„Tou formou, jakou to ten pán podával, to bylo skvělé, to on má zase talent na to přednášení těch věcí, takže těch 8 hodin uběhlo skvěle“.* A ani délku by neměnil<sup>2</sup>: *„Ten jeden den mi stačí, delší bych to asi tak nedělal“.*

Co se týká obsahu kurzu, tak **RB** zmiňuje, že by měl být aktualizován<sup>3</sup>: „...čtyřicátníci, padesátníci odpovídají tomu, co on říkal, ale ty mladí kluci už moc ne. Že ty jsou mnohem volnější a fakt mnohem blíže nám, jako na východ řekněme,“ a doplněn o informace o lokalitě<sup>3</sup> a okolí „ty lokální, o tom Wolfsburgu, to by mi přišlo fajn tam začlenit“.

**RC** očekával větší podporu rodiny<sup>4</sup>, jeho manželka se kurzu sice zúčastnila, ale nepřišlo jí to dostačující: „Jak ten celý kurz byl spíše jako pro pracovní komunikaci, tak jí to prostě nestačilo<sup>4</sup>“. Jeho syn žádnou interkulturní přípravu neměl: „Já jsem na výjezdu ještě se synem, a tam pro něj není žádný interkulturní trénink, což bylo docela, je mezi námi náročná věc“.

Podle **RC** by měla být příprava na vyslání delší<sup>2</sup> a měla by probíhat i u rodinných příslušníků. Konverzaci směřoval zejména k synovi, kterému podle něj nebyl věnován dostatek péče, poukazoval i na příběhy svých nadřízených: „Takže ten vztah k těm dětem<sup>4</sup>, co se týče těch výjezdů je nejhorší, já dokonce můžu říct, že dokonce mám, protože jsem se setkával s těmi dvoupísmenkovými vedoucími, co byli různě na výjezdech a tak, a říkali, že ten vztah k těm dětem je tam opravdu slabý sociálně“. Když se snažil toto téma komunikovat, bylo mu několikrát řečeno, že „syn je malej, tak to zvládne, vždycky to všechny děti zvládly“.

**RC** zmínil ve vztahu k interkulturnímu tréninku také cestu do lokace ještě před začátkem vyslání (ve ŠA nazývaný jako Pre- Assignment Trip<sup>3</sup>). Uvítal by, kdyby se s místem mohl seznámit dopředu, aby zjistil, jaké jsou možnosti, a byl tak klidnější: „Hodně by nám pomohlo, kdybychom jeli ty lokality navštívit ještě před vysláním. To si myslím, nebo to beru i jako část toho interkulturního tréninku, protože tenhle trip vám ukáže, kde budete, to že vám to někdo ukáže na papíře, to nepochopíte, jak to potom v reálu vypadá“.

Po stránce obsahu **RC** chyběly informace o lokalitě<sup>3</sup> - kde jsou obchody, banky, nemocnice: „Co kde najdete ve Wolfsburgu a všech těch městech, co jsou v okolí, eeh, protože součástí té kultury<sup>3</sup> je i to, že my jsme zvyklí, že i v menším městě všechno najdeme a v Německu musíte cestovat relativně za vším, takže ty informace by nám určitě do začátku ten přesun usnadnily“.

Pro oba **RD** a **RE** byla délka kurzu ideální, po stránce obsahu byl ale kurz podle respondentů málo směřován na život v Německu<sup>3</sup>. Informace o komunikaci a spolupráci Němců a Čechů jsou podle nich důležité, ale zahraniční vyslání zahrnuje širší okruh témat.

„Já jsem předpokládal, že se s manželkou dozvíme něco i o mimopracovním životě, kde co najdeme, jaké tam mají zvyky, tradice, co a kdy slaví, a tak. Proto se manželka i chtěla účastnit, aby se nějakou formou mohla na výjezd připravit.“ (**RD**)

„Mě překvapilo, eh, že ten kurz není přímo pro zahraniční vyslání, nebo ten život tam. Po pracovní stránce už jsem tak nějak věděl, co a jak. Ale zpětně by mi ušetřilo spoustu nervů, kdybych věděl něco o místě, kam jedu.“ (**RE**)

### **Jazykové kompetence**

Wintersberger (2017, s. 158) považuje jazykovou vybavenost za zásadní kompetenci pro úspěšné žití a práci v hostitelské zemi. Z tohoto důvodu by podle autorů měl být součástí každého interkulturního tréninku i jazykový kurz zaměřený na úřední jazyk hostitelské země. I přesto, že je obchodním jazykem angličtina, je ochota a schopnost komunikovat v jazyce hostitelské země vždy důležitou součástí úspěšné adaptace.

V případě Německa je úředním jazykem němčina, tazatel se proto v rozhovorech zajímal o to, jakým způsobem se expatrianti v zemi dorozumívají, zda je jejich úroveň němčiny dostačující, a jak ovlivňuje průběh adaptace.

Zajímavým zjištěním bylo, že tři z pěti respondentů (**RA**, **RB**, **RE**) byli do Německa vysílání s pouhou základní znalostí německého jazyka s tím, že pro práci a komunikaci v zemi jim postačí anglický jazyk.

**RA** byl na anličtině domluvený se svým vedoucím, proto se před vysláním místo němčiny účastnil kurzu angličtiny: „*Já jsem měl dohodnutý s vedoucím a i jsem chodil, ale na kurzy angličtiny<sup>5</sup>, takyže ee. Takže, až pak tady jsem zjistil, že to není úplně průchodný*“. Opak byl ale pravdou, neznalost němčiny, a s ní spojená jazyková bariéra všem třem znepříjemnila adaptaci jak v pracovním, tak soukromém životě.

„*Co se týká jazykové vybavenosti, tak tam to jakoby trochu pokulhává. Myslel jsem, že budu používat angličtinu<sup>5</sup>, no. S tím sem sem tak nějak jako i šel.*“ (**RA**)

„*Oni sice všichni říkají, že tady mluví anglicky<sup>5</sup>, ale rozhodně to nebyla pravda a problémy byly, problémy jsou v podstatě dodneška, i když jsem se už německy trošku chytnul, ale pokud s nima člověk nemluví německy, tak oni jsou ochotní něco jako ze sebe vytáhnout v angličtině, jde na nich vidět, jak se to pro ně značně nekomfortní a spíše se tomu straní.*“ (**RB**)

„*To byl trochu náraz do zdi<sup>5</sup>, no. Počítal jsem s angličtinou, německy jsem se učil naposledy na střední.*“ (**RE**)

Základní znalost němčiny navíc není pro komunikaci v pracovním prostředí dostačující, jak potvrdil **Respondent B**: „*Byl jsem schopen si maximálně v obchodě v klidu vykomunikovat koupí jednoho jabka, ale to je tak všechno<sup>5</sup>*“.

Všichni tři výše zmínění respondenti (**RA**, **RB**, **RE**) dochází na jazykové kurzy nyní, v průběhu vyslání, hodně jim také pomáhá aktivní komunikace v práci.

„*Učím se tady v Německu<sup>5</sup> na těch soukromých kurzech, který mi jsou vlastně zaplacený v rámci toho pobytu a plus teda nějaký samostudium a hlavně ta práce tomu dává dost.*“ (**RB**)

**RC** má vedle české také německou národnost<sup>5</sup>, proto v jeho případě problémy v komunikaci nebyly. Nejvíce se soustředil na jazykové kompetence svého syna: „*Němčinu spíše paběrkoval, takže to byla docela výzva a tam třeba nebyla nějaká zásadní nebo větší podpora ohledně toho, aby se nějak lépe připravil do té školy*“.

V rámci rozpočtu, který má expatriant na vyslání byl synovi hrazen jazykový trénink, podle **RC** ovšem měla tato aktivita nastat mnohem dříve: „*syn měl jazykový trénink<sup>4</sup>, kde docela dlouho trvalo, než ten jazykový trénink nastartoval a ta jazyková škola a tak dále. Takže to bylo docela tak jako nepříjemné*“. Podle výzkumu Sivatte et al. (2019, s. 221) staví děti neznalost úředního jazyka hostitelské země do velmi stresující situace, znemožňuje jim adaptaci, začlenění se do společnosti, a to zejména v momentě, kdy navštěvují školu.

**RD** se německy podle jeho slov domluví dobře<sup>5</sup>, s Němci spolupracoval i před vysláním denně: „*Moje němčina není stoprocentní, ale co potřebuji říct, to zvládnou. Navíc oni jsou vážně trpěliví, takže mi třeba i kolikrát trvá, než řeknu rozvinutou větu, ale jim nevadí počkat*“. Manželka **RD** navštěvuje kurzy němčiny až nyní, ale její jazyková úroveň se podle slov respondenta výrazně zlepšuje.

## Adaptace

Schopnost kulturní adaptace je podle Briscoe et al. (2022, s. 245) pro úspěšnost zahraničního vyslání přinejmenším stejně důležitá jako samotné pracovní kompetence vyslaného zaměstnance. Expatriant se musí během vyslání přizpůsobit novému, často cizímu prostředí a zároveň adekvátně zastávat přidělenou funkci. Tazatel se během rozhovoru zajímal o to, jak se respondenti (popř. spolu s rodinami) dokázali adaptovat do hostitelské země. Jelikož je průběh adaptace individuální, byly individuální i odpovědi respondentů.

Podle Coopera (2022) se expatriant začíná adaptovat kolem šestého až devátého měsíce vyslání. Všichni respondenti jsou v době výzkumu na vyslání 6 a více měsíců, proto je zde předpoklad toho, že se na kulturní prostředí hostitelské země již postupně adaptují.

Průběh adaptace u respondentů ovlivnila zejména úroveň jazykových kompetencí, a v případě respondentů, kteří byli vysláni s rodinou, také průběh adaptace celé rodiny.

Adaptaci **RB** a **RE** výrazně ovlivňuje vlastní úroveň němčiny<sup>5,6</sup>.

*„Takhle, ta aklimatizace probíhá řekněme lineárně podle toho, jak se zlepšuje moje úroveň němčiny, tak tím se zlepšuje i všechno ostatní. Dokud jsem se to tady snažil tlačit anglicky, tak ta aklimatizace byla velice špatná a vlastně v podstatě nefungující.“ (RB)*

*„Když už víc rozumím, můžu se zapojit, když se něco řeší. Přijde mi, že mě i víc berou mezi sebe.“ (RE)*

**RA** zase vítal pomoc relokační agentury<sup>6</sup>, která je expatriantům k dispozici, a která mu adaptaci do prostředí hostitelské země usnadnila: *„Myslím si, že asi všechno probíhalo v pořádku díky tomu, že jsem tady měl na začátku toho člověka, který se o mě postaral, co se týká toho úřadu, založení účtu a tohohle, tak si myslím, že bez toho člověka by to asi byl trošku problém, nebo by to byl takovej náraz do zdi“.*

Adaptace **RC** byla přímo spjata s adaptací syna<sup>4</sup>: *„Všechno bylo hodně nastaveno na to dítě“.* Časově **RC** zasadil adaptaci do období, ve kterém se s rodinou přestěhovali do finálního bydlení, syn začal chodit do školy, manželka se rozmluvila německy a jejich život začal mít opět nějaký řád.

**RD** hodně pomohla komunita<sup>6</sup> Čechů, kteří jsou také na vyslání. Společně si sdílí zkušenosti a tipy, které během vyslání získali. Průběh adaptace popisuje jako klasickou křivku kulturního šoku, po roce už má ale pocit, že se s manželkou plně adaptovali: *„My teďka se tam cítíme rozhodně jako doma<sup>6</sup>, asi bychom tu klidně zůstali. To německé prostředí nám poměrně jako chutná, až na nějaké maličkosti typu zavřené obchody v neděli, dřív jsem chodil nakupovat v neděli a teď mi to jako chybí, ale to jsou takové maličkosti“.*

Níže jsou v Tabulce 13 zaznamenány jevy, které se váží k použitým kódům a během rozhovorů se opakovaly. Je u nich zaznamenána četnost, podle toho, jestli nastaly, nenastaly, nebo pokud u některého z respondentů nelze odpověď jednoznačně určit.

Tabulka 13 Hodnocení tréninku s odstupem času

Sledovaný jev	Nastal/nenastal/nelze určit		
	Ano	Ne	-
Vyhovovala expatriantovi <b>délka kurzu</b> ? <sup>2</sup>	4	1	-
Byl kurz pro expatrianta po stránce <b>obsahu</b> dostačující? <sup>3</sup>	1	4	-
Měl by být interkulturní trénink zaměřený i na <b>rodinné příslušníky</b> ? <sup>4</sup>	2	-	3
Byla úroveň <b>jazykových kompetencí</b> expatrianta dostačující? <sup>5</sup>	2	3	-
<b>Adaptoval</b> se již expatriant? <sup>6</sup>	3	-	2

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Největší nedostatky v interkulturním tréninku byly zaznamenány u jevů, u kterých je četnost zastupující jev, který nenastal vyšší, než poloviční (jev nenastal u 2,5 a více respondentů). Tato

skutečnost se týká jevů popisujících obsah kurzu a úroveň jazykových kompetencí, dosažené hodnoty jsou v Tabulce 13 vyznačeny **červeně**.

### 3.3 Vyhodnocení získaných dat

Primární data pro diplomovou práci byla pořízena prostřednictvím kombinovaného výzkumu, který byl složen z kvantitativního šetření ve formě dotazníku a kvalitativního šetření založeném na polostrukturovaných rozhovorech. Cílem výzkumu bylo ověřit/vyvrátit hypotézy (v případě kvantitativního výzkumu) a následně odpovědět na výzkumné otázky a výzkumný problém, které byly v úvodu kapitoly 2.3 formulovány.

#### 3.3.1 Kvantitativní výzkum

Tato kapitola vyhodnotí data získaná na základě kvantitativního výzkumu a připomene informace, které byly zjištěny v rámci jejich analýzy. Následně potvrdí/vyvrátí výzkumné hypotézy, a závěrem odpoví na následující výzkumné otázky:

*VO1: Rozvíjí interkulturní trénink interkulturní kompetence expatrianta?*

*VO2: Závise míra kulturního šoku na úrovni interkulturních kompetencí?*

Data byla vyhodnocena podle příslušnosti k jednomu z pěti modulů, v modulech byla rozdělena na soubory **I1**, **I2** a **Z1**, **Z2**. Na základě porovnání aritmetického průměru z testu, směrodatné odchylky, mediánu, horního a dolního kvartilu bylo možné potvrdit první dvě hypotézy.

Pro první dvě hypotézy (*H1*, *H2*) byla stanovena **obecná hypotéza**: *Interkulturní trénink rozvíjí interkulturní kompetence expatrianta*, která vychází z teorie kulturní inteligence popsané C. Early a S. Ang (2003) in Ang, van Dyne (2015, s. 4). Podle Barmeyera et al. (2021, s. 173) patří mezi klíčové kompetence emoční postoje jedinců ke kulturním odlišnostem, kulturní znalosti, které umožňují individuální vnímání společných rysů a rozdílů mezi kulturami, a také chování potřebné pro vhodnou interakci s příslušníky odlišných kultur.

První hypotéza *H1* byla stanovena následovně: *Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, mají vyšší úroveň interkulturních kompetencí, než expatrianti, kteří se ho nezúčastnili*. Pro ověření/ vyvrácení hypotézy byla měřena úroveň interkulturních kompetencí u obou souborů (viz kapitola 2.1.1). Horní bodová hranice znamenala maximální úroveň kompetencí a dolní naopak minimální. Výsledky analýzy dat modulu interkulturní kompetence jsou zaznamenány v Tabulce 4, podle které lze konstatovat, že úroveň kompetencí expatriantů, kteří se tréninku zúčastnili, je vyšší, než u expatriantů, kteří se tréninku nezúčastnili. Proto lze **potvrdit hypotézu H1**.

Vzhledem k tomu, že úspěšnost testu přesahuje v obou případech 75 %, lze hodnotit úroveň kompetencí u obou souborů pozitivně. Výsledky souborů se v naměřených parametrech liší minimálně, tuto skutečnost lze přisuzovat tomu, že interkulturní trénink ve ŠA interkulturní kompetence rozvíjí jen částečně (viz základní osnova kurzu kapitola 3.1 a hypotéza H2 níže), a proto nemají jedinci, kteří se ho zúčastnili výrazně vyšší procento úspěšnosti. Poměrně vysokou úroveň kompetencí lze u obou souborů přisuzovat zejména předchozím pracovním zahraničním zkušenostem, či prací v kulturně diverzitních týmech (Ang, van Dyne, 2015, s. 170).

Nejnižší úroveň kompetence vykazoval vzorek (bez ohledu na příslušnost k souboru) v oblasti kognitivní kompetence, která v testu zahrnuje právní a ekonomické systémy dané země, kulturní hodnoty a náboženství země, pravidla neverbální komunikace země, umění a řemesla země, aktivní znalost německého jazyka (slovní zásoba, gramatika).

Jazykové kompetence byly předmětem zkoumání také v kvalitativním šetření, zde se potvrdil pozitivní vztah mezi úrovní německého jazyka a průběhem adaptace, tj. expatrianti, kteří měli již před odjezdem aktivní znalost němčiny, měli plynulejší průběh adaptace a opačně.

Hypotéza H1 byla na základě výsledků z analýzy dat potvrzena, nicméně těsnost výsledků poukazuje na skutečnost, že interkulturní trénink ve ŠA není po stránce rozvoje interkulturních kompetencí zcela efektivní.

Druhá hypotéza H2: *Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, se orientují v kulturních standardech domovské a hostitelské země lépe, než ti expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.* Znalost kulturních standardů by měla být podle Barmeyer et al. (2021, s. 173) jednou z klíčových komponentů interkulturní kognitivní kompetence.

Jelikož **M3** vychází z testu kulturní inteligence (viz metodika práce kapitola 3.1), který tuto složku kulturních standardů do kognitivní kompetence nezahrnuje, byl test kulturních standardů sestaven odděleně a prezentován jako **M4**. Cílem bylo ověřit, zda je interkulturní kurz ve ŠA, který se právě kulturními standardy většinu kurzu zabývá, účinný.

Na základě výsledků analýzy dat (viz Tabulka 9) **lze potvrdit hypotézu H2**. Expatrianti, kteří se kurzu účastnili, mají výrazně vyšší procentuální úspěšnost testu, a tím tedy i větší přehled o kulturních standardech obou zemí. Účast na kurzu zvyšuje povědomí o kulturních odlišnostech a má pozitivní vliv na proces komunikace a spolupráce mezi národy (Nový, Schroll-Machl 2015, s. 8).

Díky potvrzení obou hypotéz H1 a H2, **lze potvrdit také obecnou hypotézu**, která říká, že *interkulturní trénink rozvíjí interkulturní kompetence expatrianta*.

Pro ověření hypotézy H3: *Čím vyšší úroveň interkulturních kompetencí expatriant disponuje, tím nižší míru kulturního šoku prožívá*, byl použit Pearsonův koeficient korelace. Koeficient může podle Chrásky (2016, 98) nabývat hodnot v intervalu -1 až + 1, přičemž hodnota 0 značí statistickou nezávislost obou proměnných a absolutní hodnota 1 definuje naprostou závislost proměnných.

Při porovnávání míry interkulturních kompetencí a míry kulturního šoku byl prostřednictvím Pearsonova koeficientu korelace, za využití funkce PEARSON v programu Microsoft Excel, vypočítán koeficient  $r = -0,64$ . Získaná hodnota korelačního koeficientu lze podle Chrásky (2016, s. 98) interpretovat jako **střední (značná) závislost**, záporný korelační koeficient pak značí, že je mezi srovnávanými jevy negativní vztah, tj. vysokým hodnotám první proměnné odpovídají nižší hodnoty druhé, a naopak (Chráska, 2016, s. 98). Čím vyšší je tedy míra interkulturních kompetencí jedince, tím nižší je prožívaná míra kulturního šoku.

Díky tomuto vyhodnocení lze přijmout hypotézu H3, a tím **potvrdit její obecnou hypotézu**, která říká, že *míra expatrianty prožívaného kulturního šoku závisí na úrovni jejich interkulturních kompetencí*.

Závěrem vyhodnocení získaných dat z kvantitativního šetření lze odpovědět na výzkumné otázky V01 a V02, a konstatovat, že interkulturní trénink rozvíjí interkulturní kompetence expatrianta, a že míra kulturního šoku závisí na interkulturních kompetencích expatrianta.

Vazbu interkulturního tréninku na rozvoj interkulturních kompetencí potvrdila zejména analýza **M4**. Zde porovnání dvou souborů expatriantů ukázalo výrazný rozdíl ve znalostech kulturních standardů. Kurz ve ŠA je po stránce rozvoje této formy kognitivních kompetencí účinný.

**M3** prokázal téměř srovnatelně vysokou úroveň interkulturních kompetencí u obou souborů, nejnižší skóre bylo naměřeno u kognitivních kompetencí. Pokud by se tedy **M3** a **M4** spojily (byl by k testu interkulturní kompetence, konkrétně do části kognitivní kompetence, zařazen

blok otázek kulturních standardů), došlo by u souboru, který se tréninku zúčastnil k navýšení úrovně kompetencí. Soubor, který se tréninku nezúčastnil, by naopak naměřil nižší úroveň kompetencí.

**M3** a **M5** potvrdil závislost míry kulturního šoku na interkulturních kompetencích. Lze tedy konstatovat, že je rozvoj interkulturních kompetencí důležitou součástí přípravy na vyslání, protože přispívá ke snížení míry kulturního šoku, a tím pozitivně ovlivňuje adaptaci expatrianta v hostitelské zemi.

### 3.3.2 Kvalitativní výzkum

Tato kapitola vyhodnotí data získaná na základě kvalitativního výzkumu a připomene informace, které byly zjištěny v rámci jejich analýzy. Závěrem odpoví na následující výzkumné otázky:

*VO3: Naplnil interkulturní trénink očekávání, která od něj expatrianti měli?*

*VO4: Hodnotí expatrianti interkulturní trénink s odstupem času jako dostatečný?*

Při analýze dat vznikly čtyři kódy:

- očekávání;
- forma kurzu (délka a obsah);
- jazykové kompetence;
- adaptace.

Pro odpověď na první výzkumnou otázku poskytl podklady kód s názvem očekávání. Výsledky z analýzy dat lze shrnout tak, že **očekávání** od tréninku nebyla zcela naplněna. Tři respondenti (**RB**, **RD**, **RE**) se tréninku již v minulosti zúčastnili, každý z jiného důvodu (firemní vzdělávání, zahraniční vyslání), u všech se ovšem dalo pozorovat zklamání. **RB** by doporučoval trénink aktualizovat, odůvodňoval to tím, že po čtyřech letech od první návštěvy se obsah vůbec nezměnil, a že nemá pocit, že by popis německých kulturních standardů seděl na mladší generaci.

Zbylí dva respondenti (**RD**, **RE**) měli očekávání oproti realitě zcela odlišná, trénink v minulosti navštívili v rámci firemního vzdělávání za účelem zlepšení komunikace a spolupráce s kolegy v německé mateřské společnosti. Pro tento účel by jim kurz přišel dostačující, ale s cílem připravit zaměstnance na zahraniční vyslání se jim zdá být málo zaměřený na život v Německu. Navíc název kurzu může podle respondenta **RD** působit ve vztahu k interkulturnímu tréninku nečitelně.

Očekávání byla naplněna, v některých směrech dokonce i předčena, u **RA**. Pro **RC** byl interkulturní trénink, vzhledem k jeho dosavadním zkušenostem z vysokých škol, opakováním. Lektora vnímají všichni respondenti pozitivně, po stránce prezentace a vedení kurzu byli spokojeni (viz kapitola 3.3.2).

**Délka kurzu** vyhovovala většině respondentů. Jednodenní trénink vnímají jako dostačující, i ve vazbě na malé časové možnosti, které mají. Po stránce **obsahu** se, až na jednoho respondenta (**RA**), shodli, že kurz nezahrnuje i jiná témata, která se zahraničním vysláním souvisí. Podle respondentů by měl trénink obsahovat i informace o městě vyslání a lokalitách v blízkosti. Uvítali by, kdyby kurz zahrnoval informace o životě v Německu, zejména informace o obchodech, bankách, dále také o tom, jaké mají zvyky, tradice a svátky. Respondent **RE**

zmínil zavedení/obnovení Pre-Assignment Tripu, které by jemu a jeho rodině přesun do země usnadnilo.

Analýza dat rozhovorů ukázala, že je adaptace výrazně spjata s rodinnou situací. Respondenti, kteří jsou na vyslání bez rodiny, prožívají adaptaci čistě zaměřenou sami na sebe. Respondenti (**RC, RD**), kteří vyslání absolvují **s rodinou** (partnerem a dětmi/ partnerem) se soustředí zejména na adaptaci rodinných příslušníků, v případě dětí lze pozorovat maximální úsilí prvně o adaptaci dítěte, až poté tu vlastní. Příprava rodiny na zahraniční vyslání je pro expatrianty s rodinou důležitou součástí tréninku. Podle jejich výpovědi by očekávali, že se doprovázejícím členům rodiny bude v přípravě věnovat větší pozornost, než, jaká se jim věnuje nyní. A to ať už po stránce interkulturní, tak jazykové.

Úroveň **jazykových kompetencí** byla podle tazatele pro většinu respondentů citlivým tématem. Tři respondenti (**RA, RB, RE**) do Německa cestovali s informací, že jim pro život v zemi postačí anglický jazyk. Jejich němčina nebyla na dostačující úrovni, což způsobilo (některým stále způsobuje) komplikace jak v pracovním, tak soukromém životě. Zpětně by uvítali, kdyby byla jejich úroveň němčiny již před vysláním vyšší.

Čím déle expatrianti (**RA, RB, RE**) v zemi jsou, tím lépe německy mluví. Dochází na kurzy, a také se vzdělávají sami. V porovnání se zbylými dvěma respondenty lze pozorovat rozdíl v tempu začlenění do pracovního kolektivu, **RC** a **RD** měli vstup do pracovního života v Německu díky dobré jazykové vybavenosti výrazně snazší.

**Adaptace** proběhla po více než šesti měsících na vyslání již u třech respondentů. Fáze, ve které se nachází zbylí dva respondenti (**RB, RE**) nelze přesně vymezit. Dle jejich slov se v zemi začínají cítit lépe a lépe v závislosti na tom, jak se zlepšují v německém jazyce.

Na základě výsledků zaznamenaných v Tabulce 12 naplnil interkulturní trénink očekávání u méně než poloviny dotazovaných expatriantů, což není prací považováno za dostačující výsledek. Proto lze odpověď na *VO3* lze formulovat následovně: Interkulturní trénink zcela nenaplnil očekávání, která od něj expatrianti měli.

Odpovědí na *VO4* je, že expatrianti hodnotí trénink jako dostatečný po stránce jeho délky, nikoliv po stránce obsahu.

### 3.4 Diskuze

Poslední fází tréninku je podle Briscoe et al. (2022, s. 306) jeho vyhodnocení. Efektivita tréninku byla testována pomocí kombinovaného výzkumu zaznamenaného v kapitole 3.2, na základě získaných dat a jejich vyhodnocení je nyní již možné odpovědět na výzkumnou otázku stanovenou na začátku výzkumu (kapitola 2.3). Současná forma interkulturního tréninku **zcela nereflektuje reálné potřeby expatriantů**.

I přesto, že kvantitativní výzkum potvrdil tři v úvodu stanovené hypotézy, rozdíl mezi úspěšností testu interkulturních kompetencí (**M3**) u souboru **I1** a **I2** byl zanedbatelný. Interkulturní trénink tedy z pohledu rozvoje interkulturních kompetencí (kapitola 2.1.1) netvoří větší přidanou hodnotu a výrazně nerozvíjí interkulturní kompetence jedince. Toto tvrzení lze demonstrovat i na osnově kurzu, který ŠA pro své zaměstnance realizuje (kapitola 3.1). Kurz je cílen zejména na česko-německou interkulturní komunikaci a spolupráci, kterou popisuje na kulturních standardech obou zemí.

Efektivita tréninku měřená pomocí testu kulturních standardů (**M4**) byla dotazníkovým šetřením potvrzena. Účast na kurzu zvyšuje povědomí o kulturních odlišnostech a má pozitivní vliv na proces komunikace a spolupráce mezi národy (Nový, Schroll-Machl 2015, s. 8). Znalost kulturních standardů je Barmeyrem et al. (2021, s. 173) řazena mezi interkulturní kognitivní



kompetence. Na základě výsledků **M4** lze tedy konstatovat, že znalost kulturních standardů posiluje kognitivní kompetence jedince, a tím rozvíjí jeho interkulturní kompetence.

Mezi kognitivní kompetence, které lze podle výzkumu u expatriantů souborů **I1** a **I2** považovat za slabé, a které kurz Česko-německé interkulturní komunikace a spolupráce nerozvíjí, patří:

- znalost právního, ekonomického a sociálního systému hostitelské země;
- znalost německého jazyka.

Tuto úvahu podpořil také kvalitativní výzkum, který problematiku nedostatečných kognitivních interkulturních kompetencí u souboru **I1** analyzuje ve větším detailu, a tím nabízí hlubší porozumění a propojení souvislostí.

Nízká úroveň znalosti německého jazyka negativně ovlivňuje schopnost expatrianta adaptovat se do německého pracovního i mimopracovního prostředí (kapitola 3.3.2). Z výzkumu navíc vyplývá, že pokročilá znalost anglického jazyka není pro zahraniční vyslání do Německa dostačující. Doporučením je v tomto případě důkladné ověření jazykových kompetencí zaměstnance již před plánováním zahraničního vyslání.

Ideálním kandidátem je pro zahraniční vyslání do Německa jedinec, který má aktivní znalost německého jazyka, ovládá gramatiku a má v řeči dostatečnou slovní zásobu (je schopen dorozumět se jak při běžných činnostech, tak zná odbornou terminologii). Pokud je do Německa vyslán zaměstnanec, který touto kompetencí nedisponuje, výrazně se zvyšuje riziko jeho selhání při plnění úkolu.

Pozitivní vliv na adaptaci expatrianta má mimo jazykové kompetence také jeho minulá zahraniční zkušenost. Soubor **Z1**, který měl před zahraničním vysláním do Německa předchozí pracovní zahraniční zkušenost, vykazoval nižší úroveň kulturního šoku, než soubor **Z2** (Tabulka 11). Expatrianti, kteří byli v minulosti na zahraničním vyslání, prožívají minimální míru kulturního šoku, proto lze potvrdit, že opakovaná zahraniční zkušenost posiluje kulturní adaptabilitu jedince (Briscoe et al., 2022, s. 245).

A jaká je tedy závislost mezi absolvováním interkulturního tréninku a schopností adaptovat se do prostředí hostitelské země? Odpovědí na **výzkumný problém** diplomové práce je, že interkulturní trénink může pozitivně ovlivnit schopnost expatrianta adaptovat se do prostředí hostitelské země, pokud je ovšem vhodně sestavený. Interkulturní trénink, který rozvíjí interkulturní kompetence jedince, pozitivně ovlivňuje míru expatrianty prožívaného kulturního šoku.

Cílem práce bylo analyzovat dosavadní formu interkulturního tréninku, a na základě výsledků z výzkumné části navrhnout doporučení, která by podpořila adaptaci zaměstnanců v hostitelské zemi.

Výsledné návrhy a doporučení zobrazuje Tabulka 14 níže.

Tabulka 14 Návrhy a doporučení

### **Návrhy a doporučení**

Data z kombinovaného výzkumu byla podkladem pro dva hlavní návrhy:

1. všeobecná doporučení pro **změnu/úpravu stávajícího interkulturního tréninku** (kurzu s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce);
2. **nový koncept interkulturního tréninku.**

A dvě vedlejší doporučení:

3. vytvoření **řízené platformy pro expatrianty** za účelem sdílení informací o lokalitě, zkušeností a doporučení;
4. realizace **navazujícího výzkumu** zaměřeného na rodiny expatriantů na zahraničním vyslání.

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Jednotlivé návrhy a doporučení jsou detailně rozpracovány v následujících kapitolách.

#### **3.4.1 Všeobecná doporučení pro změnu/úpravu stávajícího interkulturního**

Všeobecná doporučení, která byla vytvořena pro stávající formu tréninku, jsou založena na:

- změně **názvu** kurzu;
- zpřístupnění kurzu pouze **pro zaměstnance v přípravě na vyslání**;
- **aktualizaci** kurzu;
- **rozšíření** kurzu.

Současný interkulturní trénink je prezentován jako kurz pod názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce. Z rozhovorů vyplynulo, že je pro respondenty **název** kurzu nepřesný a matoucí. Nevyplývá z něj, že se jedná o přípravu na vyslání, ale název podle nich signalizuje pouze běžnou edukaci v oblasti pracovní komunikace mezi Čechy a Němci. Doporučením práce je nazvat kurz jednoduše a přesně, aby bylo zaměstnancům v přípravě na vyslání na první pohled patrné, že se jedná o pro ně určený kurz. Tento krok může navýšit celkovou účast zaměstnanců na kurzu, a tím pozitivně ovlivnit adaptaci více zaměstnanců, než tomu bylo doposud. Jako příklad lze uvést název nového konceptu interkulturního tréninku, který byl v rámci diplomové práce vytvořen a pojmenován jako Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa.

Během rozhovorů se ukázalo, že někteří zaměstnanci navštívili kurz opakovaně. Jedním ze dvou důvodů, proč se tomu tak stalo, byla účast v rámci firemního vzdělávání, na které je poslal jejich odborný útvar (viz kapitola 3.3.2). Nerozuměli tomu, jak je možné, že je interkulturní kurz otevřený a přístupný všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda jsou v přípravě na zahraniční vyslání, či nikoliv. Pokud by měl kurz sloužit k účelům běžného vzdělávání, je jeho název, forma a obsah v pořádku. Jestliže má být ovšem přípravou na zahraniční vyslání, měla

by se jeho podoba lišit, jinak vzdělávací aktivita může být zaměstnancem vnímána jako nedostatečná. Kurz by měl být sestaven **výhradně na míru zaměstnancům v přípravě na zahraniční vyslání** do Německa, a pouze jim by měl být také přístupný.

Zajímavým podnětem bylo doporučení jednoho z respondentů **kurz aktualizovat**. Respondent kurz navštívil s odstupem čtyř let a dle jeho slov se kurz nezměnil. Poukázal na měnící se věkovou strukturu zaměstnanců a ve vztahu k ní na neaktuální informace, kterými kurz expatrianty vzdělává. Kurz je podle respondenta cílen na skupinu jedinců ve věku 40–50 let a více, přičemž věkový průměr expatriantů je nižší. Doporučením je v tomto případě vytvořit osnovu kurzu cílenou zejména na expatrianty v intervalu věku, který byl v dotazníku nejčastěji zastoupený, a to tedy od 25–30 a 31–45 let (viz Tabulka 2). Pokud bude kurz obsahově zaměřen na tuto věkovou kategorii, je pravděpodobné, že se zvýší jeho atraktivita, a tím se zvýší také zájem zaměstnanců o to, kurz absolvovat.

Posledním doporučením pro stávající interkulturní trénink je **rozšířit jeho obsah**. Výzkum ukázal, že ačkoliv je metoda kulturních standardů, která je v kurzu z 80 % zastoupena, účinná (viz Tabulka 9), není dostačující. Na základě výsledků je firmě doporučeno rozšířit kurz o vzdělávání, které rozvíjí i další kognitivní interkulturní kompetence. Jedná se zejména o jazykový kurz německého jazyka, a o vzdělávání v problematice německého právního, ekonomického a sociálního systému (viz Tabulka 8).

### 3.4.2 Nový koncept interkulturního tréninku

Na základě výzkumné části je navržen nový koncept interkulturního tréninku s názvem **Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa**. Název vychází z všeobecných doporučení zmíněných výše – jasně a konkrétně popisuje obsah kurzu a jeho zaměření. Je pro expatrianta čitelný a dobře uchopitelný. Jelikož není interkulturní trénink ve ŠA povinnou součástí přípravy na vyslání, má změna názvu za cíl podpořit zájem expatrianta o to, kurz absolvovat, a tím zvýšit dosavadní nízkou účast (viz Tabulka 3).

Na rozdíl od stávajícího kurzu je nový koncept navržen výhradně pro zaměstnance v přípravě na vyslání. I přesto, že se v rámci výzkumu objevily podněty na interkulturní vzdělávání celé rodiny, nebyl pro návrh kompletního rodinného kurzu k dispozici dostatek podkladů. Interkulturní trénink pro členy rodiny je nutné rozpracovat odděleně v rámci dalšího navazujícího výzkumu. Z tohoto důvodu nejsou do nového konceptu tréninku zahrnuti ani partneři expatriantů, jak tomu bylo dopsud.

Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa je založena na individuálním přístupu ke každému z expatriantů. Vychází ze současných interkulturních a jazykových kompetencí jedince a zaměřuje se na rozvoj potenciálně slabých míst. Pro úvodní zmapování interkulturních kompetencí je použit test interkulturní kompetence, který byl použit v kvantitativním výzkumu této práce (**M3** – Příloha 3), jazykové kompetence jsou měřeny pomocí jazykových testů, které organizace využívá při nástupu nového zaměstnance, či při firemním vzdělávání. Díky tomu bude možné porovnat kompetence, kterými jedinec disponoval před absolvováním kurzu, a které má po něm, a zhodnotit tak efektivitu tréninku.

Interkulturní příprava je nově složena ze **základního** (pro všechny účastníky stejného) a **individuálního** kurzu (založeného na výsledku testu interkulturní a jazykové kompetence) viz Tabulka 15 níže.

Tabulka 15 Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa

Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa		Forma vzdělávání
<b>Základní kurz</b>	1. Kultura	Jednodenní školení (8 hodin) Prezentace, diskuze, případové studie, kulturní asimilace, interkulturní simulace, checklist pro kulturní šok
	2. Kulturní šok	
	3. Interkulturní komunikace	
	4. Sdílení a vyhodnocování dosavadních zkušeností s Němci	
	5. Křeslo hosta	
<b>Individuální kurz</b>	6. Jazykové kompetence (Německý jazyk)	Intenzivní jazykový kurz Konverzace v německém jazyce (s rodilým mluvčím) Knihy, filmy, krátká videa v němčině
	7. Základní informace o Německu	E- learning složený z 5 modulů: právní a ekonomické systémy, hodnoty a náboženství, umění a řemesla, neverbální komunikace, tradice a zvyky, informace o lokalitě

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

### **Základní kurz**

Základní kurz má za cíl rozvíjet všechny 3 složky interkulturní kompetence, skládá se jak z tradičních vzdělávacích metod, tak z aktuálních trendů interkulturního vzdělávání (Barmeyer et al., 2021, s. 183). Interkulturní příprava je realizována ve formě prezenčního jednodenního skupinového školení (délka vychází z kvalitativního výzkumu, viz kapitola 3.3.2). Tato forma přípravy umožní účastníkům pracovat v týmech, otevřít prostor pro zajímavou diskuzi, sdílet své dosavadní zkušenosti, a také odhalovat a řešit různé obavy z přesunu do Německa. Maximální počet účastníků školení je 9, tak aby bylo možné utvořit tři týmy po třech lidech.

#### Navrhovaný profil lektora

Důležitou součástí kurzu je lektor, který základním kurzem zaměstnance provádí. Na základě doporučení kurz vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců aktualizovat, navrhuje práce volit lektora přibližně stejného věku, v jakém jsou zaměstnanci.

Lektor by měl být interkulturním jedincem (Barmeyer et al., 2021, s. 22), jehož kompetenční profil by měl na základě výzkumu zahrnovat:

- vysokou úroveň interkulturních kompetencí;
- znalost interkulturního managementu;
- dlouhodobou zkušenost s pobytem a prací v zahraničí;
- znalost české kultury;

- znalost německé kultury (doprovázenou také vlastní zkušeností).

Vzhledem k délce kurzu a množství předávaných informací je také důležité, aby lektor uměl vhodně a efektivně komunikovat. Byl flexibilní a témata kurzu v průběhu, na základě potřeb účastníků, upravoval. Měl by být dobrým vypravěčem, pozorovatelem a posluchačem – zkrátka opěrným bodem pro všechny účastníky kurzu.

Profil lektora je doporučeno **ověřit** v rámci pilotního kurzu, při kterém bude patrné, zda je lektor interkulturním jedincem, který má potřebné kompetence, či nikoliv.

#### Navrhovaná osnova základního kurzu

Začátkem kurzu jsou účastníci seznámeni s průběhem a obsahem kurzu, následuje úvodní small talk, ve kterém lektora zajímají očekávání a cíle, která od kurzu zaměstnanci mají, a také jejich dosavadní zkušenosti s interkulturním prostředím. Po stránce obsahu se kurz skládá z pěti částí (viz Tabulka 15).

V první části kurz účastníky nově seznamuje s tím, co znamená pojem kultura. Teorie, která porovnává české a německé kulturní standardy (viz kapitola 2.2.2) byla na základě pozitivních výsledků z výzkumného šetření zachována. Závěrem je účastníkům interkultura zprostředkována i po praktické stránce pomocí simulační hry – např. hra Albatross, která simuluje setkání účastníku s příslušníky několika kultur na ostrově Albatros. Účastníci jsou součástí obřadu, ve kterém dodržují cizí rituály a zvyky, které jsou jimi obvykle mylně interpretovány (Barmeyer et al., 2021, s. 185).

Druhá část přípravy se nově soustředí na průběh kulturního šoku, popisuje jeho jednotlivé fáze (viz kapitola 2.1.1) a zabývá se tím, jak mu, co nejlépe čelit. Každému účastníkovi je rozdán checklist (Příloha 9) se strategiemi a technikami, které nejprve sami, následně ve skupině a společně s lektorem přenášejí do praxe. Touto cestou si připraví „tahák“, který jim bude kdykoliv k dispozici.

Třetí část se zabývá interkulturní komunikací – definuje stereotypy, předsudky a poukazuje napříč kulturami na zažitá vzorce chování (viz kapitola 2.1.3).

Čtvrtá část je věnována sdílení a vyhodnocování dosavadních zkušeností s Němci. Na základě znalostí získaných během první, druhé a třetí části kurzu mají jedinci možnost zpětně přehodnotit situace, které možná dříve vyhodnotili chybně. Jako praktická ukázka mohou být použity různé případové studie, které se tématu česko-německé spolupráce a komunikace týkají.

Závěr kurzu je obohacen o křeslo hosta, kdy mezi účastníky přichází (popř. je do kurzu vzdáleně připojen) buď expatriant, který v Německu momentálně stále ještě pobývá, nebo již repatriovaný zaměstnanec, který se ze zahraničního vyslání z Německa vrátil. Účastníci kurzu mají v tento moment prostor na praktické otázky týkající se pracovního a soukromého života.

#### **Rámcové zhodnocení nákladů základního kurzu**

Náklady základního kurzu jsou tvořeny z jednorázového nákladu na vytvoření kurzu a pravidelných nákladů na jeho realizaci. Jelikož byla osnova kurzu vytvořena již v rámci jeho návrhu, bude úkolem ŠKODA Akademie nalézt vhodného lektora, spolu s ním vytvořit prezentaci, časový harmonogram kurzu, na jeho doporučení potenciálně poupravit strukturu a následně uvést kurz do praxe (vč. realizace pilotního kurzu). Odhadovaná délka přípravy je jeden měsíc. Odhadovaný počet hodin strávený na přípravě kurzu je včetně pilotního kurzu 68 hodin (40 hodin zaměstnanec ŠA, 28 hodin lektor).

Rámcové náklady na vytvoření jednorázového kurzu jsou, bez započítání času stráveného prací na diplomové práci, zahrnuty v tabulce 16 níže.

Tabulka 16 Rámcové zhodnocení nákladů - Základní kurz

	Počet hodin	Rámcové náklady (Kč)
Zaměstnanec ŠA	40	14 674
Lektor	28	32 500
<b>Celkem</b>	<b>68</b>	<b>47 174</b>
Časová rezerva	10	
Finanční rezerva		20 000

Zdroj: vlastní výzkum (2023)

Pokud by byl úkol přidělen zaměstnanci tarifní skupiny E (odpovídá nástupnímu platu po absolvování vysoké školy), vypočítaly by se náklady z jeho hrubé mzdy, která je od 01.04.2023 rovna částce 43 867 Kč (Kupnísíla.cz, 2023). Po přičtení sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem je celková výše měsíčních nákladů na zaměstnance 58 695 Kč. Tarifní skupina zaměstnance je určena rámcově a stanovuje minimum, které by měl zaměstnanec za úkol obdržet.

Přímé náklady na lektora mohou mít větší rozptyl. Rámcové zhodnocení je založeno na předpokladu, že cena lektora za realizaci kurzu je bez ohledu na účast na kurzu neměnná a tvoří 22 500 Kč (8 hodin), náklady na přípravu kurzu (20 hodin) byly určeny odhadem na 10 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že se jedná o rámcový náhled, je do celkových nákladů zahrnuta rezerva ve výši 20 000 Kč, potom by náklady na vytvoření kurzu dosahovaly **67 174 Kč**. Náklady na pravidelnou realizaci kurzu by byly stále ve výši 22 500 Kč (při maximálním obsazení kurzu 2 500 Kč/osoba).

### Individuální kurz

Doplňkem k základnímu kurzu je kurz individuální, ten je tvořen na míru potřebám zaměstnance podle toho, jaká úroveň kognitivních kompetencí mu byla v úvodním testování naměřena. Tyto složky nebyly do základního kurzu zařazeny z několika důvodů – při uvažování o tom, jak strukturovat základní kurz, bylo žádoucí dodržet délku kurzu v rozsahu jednoho dne, a přitom tématicky pokrýt základní interkulturní znalost, kterou by měl expatriant disponovat.

Vzhledem k tomu, že se úroveň jazykových kompetencí a všeobecných znalostí o Německu bude u zaměstnanců napříč vzorkem výrazně lišit, nelze rozvoj těchto kompetencí považovat za základní, ale za rozšiřující. Někteří zaměstnanci využijí individuální kurz po stránce obsahu maximálně, jiní se do něj díky vysoké úrovni kompetencí ani nezařadí. Firma díky tomu vhodně a efektivně investuje do přípravy zaměstnanců, a přitom jí navíc nevznikají zbytečné náklady.

Jako příklad lze uvést respondenty kvalitativního šetření, u kterých lze výrazně odlišnou úroveň kompetencí pozorovat:

**RC**, který má mimo české národnosti také německou. Jeho jazykové kompetence v němčině jsou téměř na úrovni rodilého mluvčího, **RC** má v Německu navíc stále část rodiny, se kterou je v kontaktu. V jeho případě by složky individuálního kurzu, pokud by byly zařazeny do kurzu hlavního, postrádaly význam. Pokud jsou ovšem odděleně, zaměstnanec možnost individuálního kurzu nevyužije, a tento čas může v pracovní době využít efektivněji.

Oproti tomu byla u **RA**, **RB** a **RE** v době realizace zahraničního vyslání úroveň německého jazyka pouze základní. Ani jednomu z respondentů pro pracovní ani soukromou komunikaci v zemi nestačila. Pokud by v době přípravy na vyslání existoval nový koncept tréninku, byla by tato omezení odhalena v předstihu a mohl by být každému z respondentů navržen individuální vzdělávací plán.

### Jazykové kompetence

Jednou ze dvou složek, kterou individuální kurz zahrnuje, je rozvoj jazykových kompetencí v německém jazyce. Zaměstnanec je ŠKODA akademií, která zajišťuje vzdělávání v organizaci, vyhotoven individuální plán složený z intenzivního jazykového kurzu a konverzace v německém jazyce, doplněný o e-learning s rozšiřujícími materiály – knihy a filmy v německém jazyce, mapy slovní zásoby podle témat atd.

Délka přípravy na zahraniční vyslání do Německa se pohybuje okolo 10 týdnů (ŠKODA AUTO a.s., 2020a), proto je důležité tento prostor pro jazykovou přípravu maximálně využít. Pokud má zaměstnanec nebo jeho útvar zájem zaměstnance na zahraniční vyslání poslat v horizontu jednoho roku a více, měl by být jazykový kurz součástí firemního vzdělávání automaticky, bez ohledu na začátek přípravy na vyslání.

### Základní informace o Německu

Druhou složkou individuálního kurzu jsou edukační materiály určené pro rozvoj kognitivních kompetencí v oblasti všeobecných informací o hostitelské zemi. Zaměstnanec má k dispozici e-learning složený ze 4 modulů, které zahrnují právní a ekonomické systémy, hodnoty a náboženství, umění a řemesla, neverbální komunikace a informace o lokalitě.

E-learning je podle Zormanové (2017, s. 198) výuka, která k dosažení vzdělávacího cíle využívá počítačovou techniku a internet. Jedná se o vzdělávací proces, který k tvorbě kurzů, distribuci studijních materiálů a komunikaci mezi studenty a lektory, využívá informační a komunikační technologie. Důvodem pro volbu této formy výuky je možnost samostudia – díky tomu, že se jedná o výuku, která má distanční charakter, lze při ní respektovat individuální časové možnosti a tematické preference zaměstnanců. E-learning je nyní v organizaci již zavedenou formou vzdělávání, díky tomu neexistují pro tuto složku individuálního kurzu žádné technické bariéry.

Každý modul obsahuje videolearning, průběžný kvíz, materiály ke studiu (včetně myšlenkových map) a závěrečný test. Ve videolearningu je zaměstnanec seznámen se základními informacemi, lektor jej provede základními pojmy, které jsou ve vazbě na Německo (práci a pobyt v něm) klíčové.

V průběhu individuálního kurzu chodí zaměstnancům různé otevřené úkoly a otázky k zamyšlení, které směřují na možná úskalí, kterým by mohli v Německu čelit, ale přirozeně by je nenapadly. Jedná se způsob, jak v zaměstnancích vyvolat zájem o informace – potřebu si je dohledat, pokud jim jsou cizí, nebo je jenom srovnat a uspořádat v hlavě, pokud jsou jim známá. Jako příklad lze uvést otázku: Mají obchody v Německu v neděli otevřeno? Pokud již toto téma jedinec v minulosti řešil, odpověď si připomene. Pokud je pro něj nová, vyhledá si ji.

### **Rámcové zhodnocení nákladů individuálního kurzu**

Náklady individuálního kurzu se skládají z nákladů na rozvoj jazykových kompetencí jedince, které se budou u každého zaměstnance lišit, i přesto musí být při jejich výpočtu zohledněno jejich maximálním vyčerpáním.

ŠA nabízí interním zaměstnancům firmy jazykové kurzy, při kterých zohledňuje doporučenou úroveň znalostí potřebnou pro konkrétní pozici, anebo pro pozici, na kterou je zaměstnanec

připravován (ŠKODA AUTO, 2023c). Finanční prostředky uvolněné na jazykové kurzy by se tedy v případě zaměstnanců v přípravě na vyslání shodovaly s běžnými náklady na vzdělávání. Jazykový kurz by se od běžných jazykových kurzů lišil v konkrétně nastaveném a na zahraniční přípravu cíleném programu.

E-learning pro rozvoj kognitivních kompetencí zaměstnance doposud vytvořen nebyl. Odhadovaná délka přípravy každého modulu je při využití časového fondu jednoho zaměstnance ŠA 90 hodin. Součástí přípravy je, včetně zpracování a realizace, tvorba:

- videolearningu (30 hodin);
- automaticky generovaného a vyhodnocovaného průběžného kvízu (10 hodin);
- automaticky generovaného a vyhodnocovaného závěrečného testu (15 hodin);
- získávání materiálů ke studiu (10 hodin);
- formulace úkolů a otázek k zamyšlení (10 hodin);
- závěrečné testování e-learningu (15 hodin).

Pokud by byl úkol přidělen zaměstnanci stejné tarifní skupiny jako v případě základního kurzu, byly by náklady na tvorbu jednoho modulu 33 016 Kč. Jendorázové náklady na celý koncept e-learningu by pak dosáhly 132 064 Kč. Při počítání nákladů je také nutné zohlednit průběžnou aktualizaci informací a materiálů, která by probíhala čtvrtletně s časovou dotací 4 hodin – roční náklady na aktualizaci e-learningu by tedy činily 4 402 Kč. Dalším pravidelným nákladem je administrace otázek k zamyšlení a jejich následná konzultace, předpokládaný celkový průměrný čas strávený komunikací se zaměstnancem v přípravě je jedna hodina, a proto náklady na jednoho připravovaného zaměstnance vzrostou v průměru o 367 Kč (hodinová sazba zaměstnance tarifní třídy E).

### 3.4.3 Vedlejší doporučení

Spolu s hlavními návrhy popisuje práce také dvě vedlejší doporučení, která může ŠA pojmout jako projekty určené pro stážisty. ŠA (ŠKODA AUTO, 2023b) nabízí studentům VŠ/VOŠ propracovaný systém spolupráce již v průběhu studia – každý stážista pracuje na vlastním projektu, který zajišťuje odbornost jeho stáže, a na který dohlíží patron z řad zaměstnanců společnosti.

Stáže jsou pro firmu (ŠKODA AUTO, 2023b) nástrojem prostřednictvím, kterého hledá mladé talenty a rozšiřuje skupinu potenciálních uchazečů o zaměstnání. Oba níže zmíněné návrhy mohou být prostředkem pro ověření schopností, znalostí a dovedností studenta. Jedná se o zajímavá témata v oblasti řízení lidských zdrojů, která jsou v době globalizace stále aktuální.

Z pohledu financí by přijetí stážisty na projekt znamenalo investici do potenciálního talentu, a paralelně také snížení nákladů na realizaci opatření, které by byly jinak zaměstnancem na hlavní pracovní poměr tvořeny. Náklady, které by byly tvořeny stážistou, jsou v porovnání s náklady na mzdu zaměstnance výrazně nižší.

Níže zmíněné návrhy nejsou po stránce časové náročnosti rozsáhlé natolik, aby pro ně byla vytvořena nová pracovní pozice, proto by došlo, v případě jejich přidělení stávajícímu zaměstnanci, k rozšíření popisu jeho pracovního místa a zvýšení objemu zastávané práce. To by mohlo negativně ovlivnit průběh a výsledky projektu. Stážista by oproti tomu pracoval pouze na jednom přiděleném projektu, kterému by se mohl maximálně věnovat. Mohl by do firmy přinést nové nápady, inovativní postupy a nadšení pro projekt.



## **Řízená platforma pro expatrianty**

Prvním projektem je vytvoření a spravování uzavřené skupiny (komunity) určené pro expatrianty vyslané do Německa – platformy. Účelem platformy je sdílení užitečných informací o vysílací lokalitě napříč expatrianty, kteří se v ní nachází. Administrátorem uzavřené skupiny by byl stážista, který by spravoval přístupy členů skupiny, vytvářel a upravoval by složky se základními informacemi o lokalitě a jejím okolí – volnočasové mapy, seznamy obchodů atd. Aktivně by přidával novinky a zajímavosti, které by mohli expatriantům a jejich rodinám na vyslání pomoci.

Platforma by cílila na aktivní zapojení expatriantů. Toho by bylo dosaženo pomocí různých anket na témata, která expatrianty zajímají, nebo také otevíráním volných diskuzí. Stážista by podle toho, jaká témata expatrianty preferují, dále zjišťoval a doplňoval informace, které se k nim vztahují. Také by podporoval komunikaci mezi expatrianty zaměřenou na sdílení jejich dosavadních zkušeností spojených s pobytem a prací v Německu.

Doporučením je vytvořit platformu v rámci komunikačního programu MS Teams, který firma a její zaměstnanci aktivně používají, a ke kterému neztratí přístup ani během zahraničního vyslání.

## **Navazující výzkum**

Na adaptaci v hostitelské zemi má vliv také rodinná situace. Pokud je do zahraničí vyslán zaměstnanec i s rodinou, je úsilí expatrianta úspěšně se adaptovat směřováno nejprve na členy rodiny, následně až na sebe (viz kapitola 3.3.2).

Po stránce přípravy na vyslání je doporučením práce zaměřit se také na členy rodiny. Dosavadní kurz je sice nabízen i partnerům/partnerkám zaměstnanců, ovšem obsahově je směřován spíše na porozumění kulturním standardům v pracovním prostředí. Pochopení kulturních standardů obou zemí je pro partnera/partnerku na vyslání důležité, ovšem protějšky expatriantů často řeší i jiná témata týkající se zejména soukromého života. Samotnou kapitolou je pak předodjezdová interkulturní příprava zaměřená na děti expatriantů.

Nový koncept interkulturního tréninku nezahrnuje přípravu partnerů, ani dětí, protože výsledky výzkumu nebyly pro identifikaci potřeb dostačující. Doporučením je v tomto případě realizovat navazující výzkum, který se bude zabývat kulturní adaptací rodinných příslušníků expatriantů.

## 4 Závěr

Tématem diplomové práce byl management kulturní adaptace ve vybrané organizaci. Konkrétně se práce zaměřila na interkulturní trénink ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA). Cílem práce bylo analyzovat dosavadní formu interkulturního tréninku, který je součástí přípravy zaměstnanců na zahraniční vyslání do Německa, a na základě výsledků z výzkumné části navrhnout doporučení, která by podpořila adaptaci expatriantů (vyslaných zaměstnanců) v hostitelské zemi.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První kapitola se zaměřila na teoretický základ práce, popsala interkulturní management v organizaci, interkulturní rozdíly mezi Českou republikou a Německem, a závěrem formulovala metodiku, která byla použita při empirickém výzkumu. Druhá kapitola nejprve krátce charakterizovala společnost ŠA, nastínila její přesah do globálního prostředí, a s ním úzce spojený proces zahraničního vyslání. Následně objasnila koncept interkulturního tréninku s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce. Kapitoly, které v praktické části následovaly, se věnovaly kombinovanému výzkumu – zejména analýze, vyhodnocení získaných dat a diskuzi.

Interkulturní management je Barmeyrem et al. (2021, s. 8) vnímán v kontextu internacionalizace a globalizace jako moment, při kterém se lidé a organizace z různých zemí a kontinentů setkávají a komunikují v mezinárodním prostředí. Jedná se o dynamický proces adaptace, učení a rozvoje, který bylo nutné pro uchopení tématu a pochopení souvislostí v teoretické práci zpracovat. Teorie se proto zabývala kulturní adaptací, interkulturním tréninkem a interkulturní komunikací.

Znalost cizí kultury, a schopnost pracovat v ní, ovlivňuje kulturní adaptaci expatrianta. A právě s těmito kompetencemi souvisí i pojmy, které podkapitola rozvíjela. Patří mezi ně model kulturní kompetence (Barmeyer et al., 2021, s. 181), pojem kulturní inteligence (C. Early, S. Ang, 2003), kulturní adaptabilita (Briscoe et al., 2022, s. 245), proces adaptace a s ním spojený kulturní šok. A v neposlední řadě také všeobecné překážky, kterým expatrianti, potažmo jejich rodiny na vyslání čelí.

Důležitou složkou přípravy expatrianta na zahraniční vyslání je interkulturní trénink, jím se práce zabývala po stránce významu a pozitivního dopadu na schopnost expatrianta úspěšně se do nového kulturního prostředí adaptovat. Teorie popsala fáze, ve kterých by měl efektivní interkulturní trénink probíhat, způsoby vyhodnocení jeho efektivity a náležitosti, které by měl zahrnovat. Také se zabývala druhy interkulturních tréninků, od klasických metod až po nové digitální trendy, které jsou k dispozici.

Závěrem se kapitola interkulturního managementu zaměřila na interkulturní komunikaci, která se zabývá interakcí mezi lidmi z různých kultur a komunikačními vzorci napříč kulturami. Pro pochopení odlišností mezi národními kulturami byly do teorie začleněny teorie kulturních dimenzí, kulturních standardů a kulturních map.

Problematika kulturních standardů a dimenzí byla obsahem i následující kapitoly, která se jimi již zabývala konkrétně – sledovala interkulturní rozdíly mezi Českou republikou a Německem. Kapitola nejprve popsala kulturu České republiky a Německa prostřednictvím Hofstedovy dimenze národních kultur a následně u obou zemí porovnávala jejich kulturní standardy. Důvodem pro zařazení tématu do samostatné kapitoly byl obsah interkulturního tréninku Česko-německé interkulturní komunikace a spolupráce, který je z 80 % tvořen právě pomocí metody kulturních standardů.

Na základě výše zmíněné teorie bylo možné navrhnout metodiku výzkumu, která vytvořila základ pro praktickou část diplomové práce. Empirický výzkum byl založen na kombinaci dvou

výzkumných metod – kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu, který byl realizován prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Cílem výzkumu bylo odpovědět na **výzkumný problém**: Jaká je závislost mezi absolvováním interkulturního tréninku a schopností adaptovat se do prostředí hostitelské země? A také hlavní **výzkumnou otázkou**: Reflektuje současná forma interkulturního tréninku reálné potřeby expatriantů?

Každá z výzkumných metod pak dále pracovala ještě s **díličními výzkumnými podotázkami VO1, VO2, VO3 a VO4**, kvantitativní šetření bylo navíc doplněno o **hypotézy H1, H2 a H3**.

### Kvantitativní výzkum

*VO1: Rozvíjí interkulturní trénink interkulturní kompetence expatrianta?*

*VO2: Závisejí míra kulturního šoku na úrovni interkulturních kompetencí?*

*H1: Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, mají vyšší úroveň interkulturních kompetencí, než expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.*

*H2: Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, se orientují v kulturních standardech domovské a hostitelské země lépe, než ti expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.*

*H3: Čím vyšší úroveň interkulturních kompetencí expatriant disponuje, tím nižší míru kulturního šoku prožívá.*

Kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazníku složeného z pěti modulů, kterými byly demografické údaje, profil expatrianta, interkulturní kompetence, kulturní standardy a kulturní šok. Moduly interkulturní kompetence, kulturní standardy a kulturní šok byly koncipovány do formy testů, díky čemuž bylo možné u každého jedince měřit úroveň interkulturních kompetencí, znalost kulturních standardů a míru kulturního šoku.

Do výzkumného vzorku byli zařazeni expatrianti vyslaní do Německa, kteří byli vyslaní **v roce 2022**, a v době výzkumu (březen 2023) byli **stále na zahraničním vyslání**. Mezi vybraný vzorek expatriantů byl dotazník distribuován opakovaně, návratnost činila 75,5 %. Získaná data byla analyzována v rámci každého modulu odděleně. K analýze dat byly použity jak základní, tak pokročilé statistické funkce. Pro vyhodnocení efektivity tréninku byla data rozdělena a porovnávána u dvou souborů expatriantů. Pro ověření hypotéz *H1* a *H2* byl porovnáván soubor **I1**, který se zúčastnil interkulturního tréninku, se souborem **I2**, který se tréninku nezúčastnil. Hypotézu *H3* bylo možné ověřit prostřednictvím Pearsonova koeficientu korelace, který prokázal střední (značnou) závislost.

Kvantitativní výzkum **potvrdil** tři v úvodu stanovené hypotézy. Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, mají vyšší úroveň interkulturních kompetencí a lépe se orientují v kulturních standardech, než expatrianti, kteří se tréninku nezúčastnili. Zároveň čím vyšší úroveň interkulturních kompetencí jedinec disponuje, tím nižší míru kulturního šoku prožívá.

Vzhledem k zanedbatelnému rozdílu v úrovni interkulturních kompetencí, který byl u souborů **I1** a **I2** naměřen, bylo možné konstatovat, že interkulturní trénink z pohledu všeobecného rozvoje interkulturních kompetencí (kapitola 2.1.1) netvoří větší přidanou hodnotu a **výrazně nerozvíjí interkulturní kompetence jedince**.

Jelikož je ovšem stávající trénink cílen zejména na česko-německou interkulturní komunikaci a spolupráci, kterou popisuje na kulturních standardech obou zemí, byla efektivita tréninku měřená pomocí testu kulturních standardů dotazníkovým šetřením potvrzena s větším rozdílem. Účast na kurzu tedy výrazně zvyšuje povědomí o kulturních odlišnostech (rozvíjí složku kognitivní interkulturní kompetence) a pozitivně ovlivňuje proces komunikace a spolupráce mezi příslušníky české a německé kultury.

Díky tomu, že nebyla zamítnuta hypotéza *H3* bylo možné souhlasit s tím, že je rozvoj interkulturních kompetencí důležitou součástí přípravy na vyslání, protože přispívá ke snížení míry kulturního šoku, a tím pozitivně ovlivňuje adaptaci expatrianta v hostitelské zemi. Výzkum dále také potvrdil, že je adaptace v hostitelské zemi pozitivně ovlivňována předchozí pracovní zahraniční zkušeností.

#### Kvalitativní výzkum

*VO3: Naplnil interkulturní trénink očekávání, která od něj expatrianti měli?*

*VO4: Hodnotí expatrianti interkulturní trénink s odstupem času jako dostatečný?*

Kvalitativní výzkum byl realizován s expatrianty vybranými z téhož vzorku respondentů, který byl definován pro kvantitativní výzkum, navíc byla ovšem doplněna podmínka účasti na interkulturním tréninku. Důvodem pro zúžení vzorku byly výzkumné otázky, které se v kvalitativním výzkumu zabývaly očekáváním, která expatrianti od tréninku měli, a také zpětným hodnocením tréninku. Celkem byl polostrukturovaný rozhovor veden s pěti respondenty. Data z rozhovorů s expatrianty byla doslovně přepsána a za pomoci otevřeného kódování analyzována a vyhodnocena.

Z analýzy dat vyplynulo, že interkulturní trénink naplnil očekávání u méně než poloviny dotazovaných expatriantů, což není prací považováno za dostačující výsledek. S odstupem času hodnotí expatrianti trénink jako dostatečný pouze po stránce jeho délky, nikoliv po stránce obsahu.

#### Sumarizace

Obsah kurzu s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce je založen na porovnávání kulturních standardů České republiky a Německa, a cílí tak pouze na jednu složku kognitivní interkulturní kompetence. Ostatní složky interkulturní kompetence – behaviorální, afektivní a zbylé kognitivní jsou v kurzu zastoupeny omezeně. Z výzkumu vyplývá, že zejména kognitivní interkulturní kompetence ovlivňují adaptaci expatriantů v největší míře. Expatrianti na zahraničním vyslání nemají dostatečnou úroveň německého jazyka a chybí jim základní znalost německého ekonomického, sociálního a právního systému. Dále také postrádají všeobecné informace o lokalitě vyslání, které by jim adaptaci v zemi usnadnily.

Odpovědí na **výzkumnou otázku** je, že současná forma interkulturního tréninku zcela nereflexuje reálné potřeby expatriantů. **Výzkumný problém** diplomové práce lze vyhodnotit následovně. Interkulturní trénink může pozitivně ovlivnit schopnost expatrianta adaptovat se do prostředí hostitelské země, pokud je ovšem vhodně sestavený tj. rozvíjí-li složky interkulturní kompetence jedince (zejména ty kognitivní), pak pozitivně ovlivňuje míru prožívaného kulturního šoku.

V rámci diskuze byly navrženy dva hlavní návrhy a dvě vedlejší doporučení. Prvním hlavním návrhem je **změna/úprava stávajícího interkulturního tréninku** s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce. Na základě realizovaného výzkumu byla firmě poskytnuta všeobecná doporučení, která lze realizovat odděleně, a která mají za cíl podpořit atraktivitu tréninku, a tím zvýšit zájem expatriantů se tréninku účastnit. Dále mají doporučení pozitivně ovlivnit rozvoj interkulturních kompetencí, který byl dosud omezený pouze na porovnávání kulturních standardů České republiky a Německa. Navrženy byly následující úpravy: změna názvu kurzu, zpřístupnění kurzu pouze pro zaměstnance v přípravě na vyslání, aktualizace kurzu a jeho obsahové rozšíření.

Druhým návrhem, z pohledu práce stěžejním, je **nový koncept interkulturního tréninku** s názvem Interkulturní příprava na zahraniční vyslání do Německa, který byl v rámci praktické části práce vytvořen. Je specifický svým individuálním přístupem ke každému z expatriantů.

Vychází ze současných interkulturních a jazykových kompetencí jedince a zaměřuje se na rozvoj potenciálně slabých míst. Je složena ze dvou oddělených kurzů – **základního** (pro všechny účastníky stejného) a **individuálního** kurzu (založeného na výsledku testu interkulturní a jazykové kompetence).

Základní kurz má za cíl rozvíjet všechny 3 složky interkulturní kompetence, skládá se jak z tradičních vzdělávacích metod, tak z aktuálních trendů interkulturního vzdělávání. Jelikož se jedná o jednodenní prezenční formu řízené přípravy, byl pro tento nový koncept navržen také kompetenční profil lektora. Individuální kurz je součástí přípravy, která reprezentuje vzdělávání a rozvoj tvořený podle jedinečných potřeb každého zaměstnance. Jeho součástí je rozvoj jazykových kompetencí a základních znalostí o Německu.

Pro nový koncept interkulturního tréninku byl v rámci práce vytvořen rámcový odhad jednorázových nákladů na realizaci, pravidelných nákladů na aktualizaci kurzů, a také náklady na služby lektora.

Dvě vedlejší doporučení byla směřována na zapojení studentů vysokých škol do firemního procesu. Byly navrženy dva projekty určené pro stážisty firmy. První projekt se zabývá vytvořením **řízené platformy pro expatrianty**, která má za cíl podpořit adaptaci expatriantů a jejich rodin do země. Účelem platformy je sdílení užitečných informací o vysílací lokalitě napříč expatrianty, kteří se v ní nachází, zejména základních informací o lokalitě a jejím okolí – volnočasové mapy, seznamy obchodů atd. Dále také např. podpora komunity českých expatriantů v Německu.

Druhý projekt vznikl na základě podnětu respondentů polostrukturovaných rozhovorů, kterými bylo prokázáno, že na adaptaci expatrianta v hostitelské zemi má vliv také rodinná situace, tj. adaptace členů rodiny. Pro návrh kompletního rodinného kurzu nebyl k dispozici dostatek podkladů. Interkulturní trénink pro členy rodiny bylo doporučeno rozpracovat odděleně v rámci dalšího **navazujícího výzkumu**.

# Literatura

## Primární zdroje

ANG, S., VAN DYNE, L. *Handbook of cultural intelligence*. London and New York: Routledge, 2015. 492 s. ISBN 978-1-315-70385-5.

BARMEYER, CH., BAUSCH, M., MAYRHOFER, U. *Constructive Intercultural Management: Integrating Cultural Differences Successfully*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. 256 s. ISBN 978-1-839-10454-1.

BRISCOE, D., SCHULER, R., TARIQUE, I. *International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises*. New York: Routledge, 2022. 522 s. ISBN 978-0-429-44146-2.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-8-024-77000-0.

ČENĚK, J., SMOLÍK, J., VYKOUKALOVÁ, Z. *Interkulturní psychologie: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 312 s. ISBN 978-8-027-19014-0.

DOGAN, A., SCHROEVERS, S., VENTER, I. *The Global Leadership-Lab: A comparative analysis of leadership styles across nations*. CCBS Press, 2016. 153 s. ISBN 978-9-079-64633-3.

EARLY, P. C., ANG, S. *Culture intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press, 2003. 379 s. ISBN 978-0-804-74312-9.

FURNHAM, A., BOCHNER, S. et al. *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London, UK: Methuen, 1986. 289 s. ISBN 978-0-416-36670-9.

HARANTOVÁ, L. *Vnímání sociální reklamy vysokoškolskými studenty*. Praha: VeRBuM, 2014. 154 s. ISBN 978-8-087-50052-1.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: SAGE Publications Ltd., 2001. 596 s. ISBN 978-0-803-97324-4.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences. Software of the Mind*. London: McGraw Hill, 2005. 300 s. ISBN: 978-0-071-50568-0.

HOLTBRÜGGE, D. *Intercultural Management: Concepts, Practice, Critical Reflection*. London: SAGE Publications Ltd., 2022. 416 s. ISBN 978-1-529-79103-7.

HOPKINS, B. *Cultural Differences and Improving Performance: How Values and Beliefs Influence Organizational Performance*. CRC Press, 2016. 326 s. ISBN 978-1-317-15658-1.

HOUSE, R. J., DORFMAN, P. W., JAVIDAN, M., HANGES, P. J., SULLY DE LUQUE, M. F. *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. London: SAGE Publications Ltd., 2013. 464 s. ISBN 978-1-483-31581-2.

HUA, Z. *Exploring Intercultural Communication: Language in Action*. New York: Routledge, 2013. 296 s. ISBN 978-1-136-02976-9.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu – základy kvalitativního výzkumu 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 256 s. ISBN 978-80-271-9225-0.

JACKSON, J. *Introducing language and intercultural communication*. New York: Routledge, 2014. 432 s. ISBN 978-1-315-84893-8.

- KUTNOHORSKÁ, J. *Multikulturní ošetřovatelství: pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-8582-0.
- MEYER, E. *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. PublicAffairs, 2016. 288 s. ISBN 978-1-610-39671-4.
- MOREE, D. *Základy interkulturního soužití*. Praha: PORTÁL s.r.o., 2015. 208 s. ISBN 978-8-026-20915-7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi – 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-8-024-72339-6.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Praha: Albatros Media a.s., 2015. 168 s. ISBN 978-8-072-61322-9.
- PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-8-024-77655-2.
- PAUKNEROVÁ, D., JAROŠOVÁ, E., LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu*. Praha: Albatros Media a.s., 2017. 256 s. ISBN 978-8-072-61490-5.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti: 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 368 s. ISBN 978-8-027-19578-7.
- PAVLICA, K., ISAACS, C. *Kultura, podnik a management pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká Škola a.s., 2013. 188 s. ISBN 978-8-087-04257-1.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-8-024-73006-6.
- ROTHLAUF, J. *A Global View on Intercultural Management: Challenges in Globalized World*. De Gruyter, 2017. 360 s. ISBN 978-3-110-37628-9.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 168 s. ISBN 978-8-024-76668-3.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: PORTÁL s.r.o., 2014. 386 s. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TAHAL, R. et al. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy, 2. vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2022. 296 s. ISBN 978-8-027-16696-1.
- THOMAS, A. *Psychologie interkulturellen Handelns*. Hogrefe, Verlag für Psychologie, 1996. 474 s. ISBN 978-3-801-70668-5.
- THOMAS, D. C., INKSON, K. *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*. Berret- Koehler Publishers, 2017. 217 s. ISBN 978-1-626-56867-9.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-8-024-78682-7.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I., SOLLÁROVÁ, E. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 760 s. ISBN 978-8-027-12997-3.
- WINTERSBERGER, D. *International Human Resource Management: A Case Study Approach*. Kogan Page Publishers, 2017. 304 s. ISBN 978-0-749-48099-8.
- WOLF, T. *GLOBE 9 Cultural Dimensions Origins Chart*. New Delhi: University Institute, 2004. 9-90 s. ISBN 978-1-452-20812-1.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 224 s. ISBN 978-8-027-19715-6.

### Internetové zdroje

BEUGELSDIJK, S., WELZEL, C. *Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede With Inglehart*. *Journal of Cross-Cultural Psychology* Volume 49, Issue 10, 2018 [cit. 2023-01-25]. Dostupné z WWW: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0022022118798505>.

BLACK, J. S., MENDENHALL, M. *The U-Curve Adjustment hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework*. *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 1991 [cit. 2023-03-26]. 225-247 s. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/5222549\\_The\\_U-Curve\\_Adjustment\\_Hypothesis\\_Revisited\\_A\\_Review\\_and\\_Theoretical\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/5222549_The_U-Curve_Adjustment_Hypothesis_Revisited_A_Review_and_Theoretical_Framework).

CERHA, O. *Interkulturní trénink [online]*. *The Journal of Culture*, 2016 [cit. 2023-01-06]. Dostupné z WWW: [http://www.journalofculture.cz/images/archiv/1\\_2016/Carha\\_Ondřej.pdf](http://www.journalofculture.cz/images/archiv/1_2016/Carha_Ondřej.pdf).

ČESKO V DATECH. *Sebevědomí Čechů [online]*. *Ceskovdatech.cz*, 2021 [cit. 2023-03-26]. Dostupné z WWW: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/160-sebevedomi-cechu/#article-content>.

COOPER, W. *What is Culture Shock and How Does it Affect Expats? [online]*. William Russell Europe SRL, 2022 [cit. 2023-01-12]. Dostupné z WWW: <https://www.william-russell.com/blog/culture-shock-expats/>.

FESTING, M., SCHUMACHER, T. *Improving intercultural competencies through serious games [online]*. The Choice by ESCP Business School, 2021 [cit. 2023-01-25]. Dostupné z WWW: <https://thechoice.escp.eu/tomorrow-choices/improving-intercultural-competencies-through-serious-games/>.

GEERT HOFSTEDE. *The 6-D model of national culture [online]*. Geerthofstede.com, 2023 [cit. 2023-01-24]. Dostupné z WWW: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.

Hofstede Insights. *COUNTRY COMPARISON [online]*. Hofstede-insights.com, 2022 [cit. 2023-01-24]. Dostupné z WWW: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic.germany/>.

JURADO, I., LEÓN, S. *Economic globalization and decentralization: A centrifugal or centripetal relationship? [online]*. *Governance*, 2021 [cit. 2023-01-12]. 665– 686 s. Dostupné z WWW: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12496>.

JUŘENÍKOVÁ, P. *Kvantitativní výzkum [online]*. Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory, Masarykova univerzita, 2019 [cit. 2023-04-01]. Dostupné z WWW: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika\\_zp/web/pages/07-kvantitativni.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/07-kvantitativni.html).

Kupní Síla. *Mzdové tarify ve Škoda Auto pro roky 2022 a 2023 [online]*. Kupnisila.cz, 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z WWW: <https://www.kupnisila.cz/mzdove-tarify-ve-skoda-auto/>.

LAI, H. S., HU, H. H., CHEN, Z. Y. J. *The effects of culture shock on Foreign employees in the service industry*. *Service Business*, 2020 [cit. 2023-04-01]. 361-385 s. Dostupné z WWW: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11628-020-00420-x.pdf?pdf=button>.

LAWSON, S., SHEPHERD, J. *Utilizing the U-Curve Model to Assess Corss-Cultural Training Programs for Low Context Expatriates Working in a High Context Culture*. *Journal of Business*



Diversity Vol. 19(1), 2019 [cit. 2023-01-06]. 21-31 s. Dostupné z WWW: [http://www.digitalcommons.www.na-businesspress.com/JBD/JBD19-1/Lawson\\_19\\_1.pdf](http://www.digitalcommons.www.na-businesspress.com/JBD/JBD19-1/Lawson_19_1.pdf).

MUMFORD, D. B. The measurement of culture shock. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 33(4), 1998 [cit. 2023-04-01]. 149-154 s. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/13712147\\_The\\_measurement\\_of\\_culture\\_shock](https://www.researchgate.net/publication/13712147_The_measurement_of_culture_shock).

NAEEM, A., NADEEM, A. B., KHAN, I. U. *Culture Shock and Its effects on Expatriates [online]*. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2015 [cit. 2023-01-06]. 4(6) 248-258 s. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/profile/Ali-Bin-Nadeem/publication/305349114\\_Culture\\_Shock\\_and\\_Its\\_effects\\_on\\_Expatriates/links/5789a0d808ae59aa6675e565/Culture-Shock-and-Its-effects-on-Expatriates.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ali-Bin-Nadeem/publication/305349114_Culture_Shock_and_Its_effects_on_Expatriates/links/5789a0d808ae59aa6675e565/Culture-Shock-and-Its-effects-on-Expatriates.pdf).

Oxford University. *Definition of Expatriate in English by Oxford Dictionaries [online]*. Oxford: Oxford University 2023 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z WWW: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/expatriate\\_1](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/expatriate_1).

SARTIKA, D., DJATNIKA, S., SONDARI, M. C., ANJASMARA, W. *Enhancing Expatriate Adjustment and Performance Through Pre-Departure Training: An Emirical Investigation on Indonesian Migrant Workers in South Korea [online]*. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2021 [cit. 2023-04-11]. Vol. 5, No.08 283-294 s. Dostupné z WWW: [https://www.ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2021/IJEBMR\\_822.pdf](https://www.ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2021/IJEBMR_822.pdf).

SIVATTE, I., BULLINGER, B., CANAMERO, M., PINO MARTEL GOMEZ, M. *Children of expatriates: key faktors affecting their adjustment [online]*. *Emerald Insight*, 2019 [cit. 2023-04-10]. 213-236 s. Dostupné z WWW: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGM-11-2018-0058/full/pdf?title=children-of-expatriates-key-factors-affecting-their-adjustment>.

SKOŘEPA, M. *Češi jsou známí tím, že se v nich snoubí smysl pro poslušnost a schopnost improvizace, říká analytik [online]*. *Deník Metro*, 2020 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z WWW: [https://www.metro.cz/cesi-jsou-znami-tim-ze-se-v-nich-snoubi-smysl-pro-poslusnost-a-schopnost-improvizace-rika-analytik-i4l-/domov.aspx?c=A200406\\_153220\\_metro-region\\_hyr](https://www.metro.cz/cesi-jsou-znami-tim-ze-se-v-nich-snoubi-smysl-pro-poslusnost-a-schopnost-improvizace-rika-analytik-i4l-/domov.aspx?c=A200406_153220_metro-region_hyr).

SOCHOR, J. *Comparison of selected attributes in cultural dimensions as defined by Hofstede and the GLOBE Project [online]*. *Central and eastern Europe in the changing business environment*, 2020 [cit. 2023-02-06]. 270-279 s. Dostupné z WWW: <https://ceeconference.vse.cz/wp-content/uploads/proceedings2020.pdf#page=279>.

### **Interní zdroje ŠKODA AUTO a.s.**

ŠKODA AUTO a.s.[online]. *Obecné informace k zahraničnímu vyslání*. 2020a [cit. 2023-02-11] Informační platforma pro FSE.

ŠKODA AUTO a.s.[online]. *Foreign service employees im Ausland*. 2022 [cit. 2023-04-20] Interní disk.

ŠKODA AUTO a.s.[online]. *Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce*. 2023 [cit. 2023-03-11] ŠKODA Space.

ŠKODA AUTO a.s.[online]. *Seznam FSE – účast na interkulturním školení*. 2023a [cit. 2023-04-10] ŠKODA Space.

ŠKODA AUTO a.s.[online]. *Vysokoškolské stáže*. 2023b [cit. 2023-04-20] Interní platforma ŠKODA Space.

ŠKODA AUTO a.s.[online]. *Jazykové kurzy. 2023c* [cit. 2023-04-20] Interní platforma ŠKODA Space.

Volkswagen AG [online]. *Global Assignment Guidelines (Global Mobility Policy)*. 2019 [cit. 2023-02-11] ŠKODA Space.

## Seznam příloh

Příloha 1 Osnova rozhovor s expatriantem ŠKODA AUTO a.s. ....	I
Příloha 2 Přepis rozhovor s expatriantem ŠKODA AUTO a.s. (Respondent A).....	III
Příloha 3 Dotazník.....	VI
Příloha 4 Data z dotazníku M1 .....	XIV
Příloha 5 Data z dotazníku M2.....	XV
Příloha 6 Data z dotazníku M3.....	XVI
Příloha 7 Data z dotazníku M4.....	XVII
Příloha 8 Data z dotazníku M5.....	XVIII
Příloha 9 Checklist kulturního šoku .....	XIX

Dobrý den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. Také bych Vás chtěla seznámit s tím, že rozhovor bude nahráván a následně doslovně přepsán, v přepisu budete figurovat anonymně. Pokud souhlasíte, můžeme začít?

Rozhovor je členěn na tři části, nejprve je Vás budu ptát na základní demografické informace a témata týkající se zahraničního vyslání. Následně mě bude zajímat, jaká byla Vaše očekávání od interkulturního tréninku a následná realita, a závěrem, jak hodnotíte trénink s odstupem času.

1. Jaký je Váš věk?
2. Jaké máte vzdělání?
3. Kdy začalo Vaše zahraniční vyslání?
4. Kdy bude končit?
5. Kdy jste se účastnil interkulturního tréninku? (Ve smyslu, v jakém měsíci, s jakým časovým předstihem před vysláním)

Nyní se přesuneme k druhé části rozhovoru, která se bude zabývat očekáváním a realitou tréninku.

6. S jakými očekáváním jste se na interkulturní trénink hlásil?
7. Dozvěděl jste se vše, co jste očekával?
8. Byly vám některé informace známé již před absolvováním tréninku?
9. Překvapilo vás něco?
10. S jakými pocity jste z tréninku odcházel?

Poslední část otázek se věnuje hodnocení tréninku.

11. Když zhodnotíte trénink zpětně, byla pro vás forma jednodenního školení dostačující?
12. Uvítal byste ještě jinou formu přípravy? Jinak dlouhou?
13. Součástí tréninku není jazyková příprava, byly vaše jazykové kompetence dostatečné? (NJ) Jak jste se domluvil?
14. Setkal jste se v hostitelské zemi se situací, kterou vám informace získané na interkulturním tréninku pomohly řešit?
15. Nebo naopak, cítil jste se někdy bezradný?
16. Hledal jste si ještě nějaké doplňující informace o zemi, zvycích atd.?
17. Jak se vám v hostitelské zemi komunikuje s místními lidmi? Je vám jejich způsob komunikace blízký?

18. Doporučil byste trénink?

19. Napadá vás, co by se dalo zlepšit?

Moc Vám děkuji za rozhovor, byl pro mě přínosný. Přeji hezký den.

Dobrý den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. Také bych Vás chtěla seznámit s tím, že rozhovor bude nahráván a následně doslovně přepsán, v přepisu budete figurovat anonymně. Pokud souhlasíte, můžeme začít?

Rozhovor je členěn na tři části, nejprve se Vás budu ptát na základní demografické informace a témata týkající se zahraničního vyslání. Následně mě bude zajímat, jaká byla Vaše očekávání od interkulturního tréninku a následná realita, a závěrem, jak hodnotíte trénink s odstupem času.

**Jaký je Váš věk?**

Je mi 33.

**Jaké máte vzdělání?**

Bakalář, jsem bakalář.

**Kdy začalo Vaše zahraniční vyslání?**

Do Německa jsem odjel v listopadu 22, takže začalo v listopadu.

**Kdy bude končit?**

Mám to tady na rok, takže koncem října.

**Kdy jste se účastnil interkulturního tréninku? (Ve smyslu, v jakém měsíci, s jakým časovým předstihem před vysláním)**

Ty jo...myslím, že to bylo nějak ehm na konci září, byl to ten prezenční kurz s panem Novým. Počkejte, podívám se.... Bylo to 23. září, takže měsíc a pár dní, než jsem jel.

**Nyní se přesuneme k druhé části rozhovoru, která se bude zabývat očekáváním a realitou tréninku.**

**S jakými očekáváním jste se na interkulturní trénink hlásil? Co bylo podnětem, že jste se chtěl zúčastnit?**

Tak podnětem asi, že mi to bylo nabídnuto a doporučeno, že to je jako dobrý a přínosný. A očekávání, který jsem měl, ehm, čekal jsem, že se tam dozvim nějaký třeba právě věci lehce z historie, nebo právě o těch jednotlivých národech, nějaký porovnání. A takovýhle věci, což vlastně asi bylo splněno.

**Mluvíte ještě o historii, myslíte tím nějaké historické udáje, demografické, a tak dále?**

Ehm, myslel jsem asi spíš jako, z čeho ty, nebo, ty jednotlivý národy mají nějakou svoji historii, takže ee, třeba nějaký porovnání právě, nebo nějaký vztah mezi nima, a tak. Právě jako v návaznosti na tu historii, spíš asi tu nedávnou třeba.

**A máte pocit, že jste se tam toto dozvěděl?**

Ehm, myslím si, že jo, že jsem se dozvěděl spíš i něco navíc, než jsem očekával.

**A ty informace pro Vás byly nové, nebo šlo o sladění stávající znalosti?**

Hm, nové. Z většiny nové.

**A překvapilo vás nějaká informace? Třeba právě ve vztahu Češi a Němci?**

Hm, teď mě teda úplně nic překvapivého nanepadá. No, asi si momentálně nevzpomenu. Třeba pozdějc.

**Dobře, děkuji, můžeme přejít k poslední část otázek, která se věnuje hodnocení tréninku.**

**Když zhodnotíte trénink zpětně, byla pro vás forma jednodenního školení dostačující?**

Hmm, co se týká toho obecného, co byl jako ten kurz zaměřen, tak to si myslím, že bylo asi dostačující. Tam záleží po tom, ja jsem sám a bez rodiny, nevím, jestli třeba kdybych byl s rodinou, jestli by mě nezajímaly třeba nějaký další věci, jak to tady chodí právě co se týká školky, školy, vzdělávacího systému a takovýchle nějaký podrobnosti... Já když to takhle řeknu, tak ke svému životu asi mi to stačí. Nebo jako myslím si, že mi to stačí. Že jsem se dozvěděl asi všechno, co jsem potřeboval.

**A co se týká jazykové vybavenosti, byly vaše jazykové kompetence dostatečné? (NJ) Jak jste se domluvil?**

Co se týká jazykové vybavenosti, tak tam eehm, ale to asi úplně nesouvisí s tím kurzem.. tak tam to jakoby trochu pokulhává. Myslela jsem, že budu používat angličtinu, no. S tím sem sem tak nějak jako i šel.

**Rozumím. Uvítal byste teď zpětně ještě nějakou formu jazykové přípravy před odjezdem na vyslání?**

To byl asi spíš můj konkrétní případ, protože já jsem měl dohodnutý s vedoucím a i jsem chodil, ale na kurzy angličtiny, takýže ee. Takže, až pak tady jsem zjistil, že to není úplně průchodný.

**A teď se nějak v němčině dovzděláváte?**

Joo, jo.

**Setkal jste se v hostitelské zemi se situací, kterou vám informace získané na interkulturním tréninku pomohly řešit?**

Myslím si, že ne, že co se týká těch kultur, nebo nějakýho takovýho ať už pracovního, nebo mimopracovního života, tak vzhledem k tomu, že jsme v Evropě, tak si myslím, že jako nic mě vyloženě nepřekvapilo.

**Takže s Němci se Vám komunikuje dobře?**

Ano, nebo.. necítím žádný problém.

**Hledal jste si ještě nějaké doplňující informace o zemi, zvycích atd.?**

Asi mi stačilo, to co jsem už věděl, nepotřeboval jsem nák, příznám se, že historie není úplně můj koníček, takže tak nějak všeobecný věci, případně to, co jsem někde zaznamenal v médiích, toho současného dění a jinak jsem se na to nějak extra nepřipravoval.

### **Jak probíhala Vaše adaptace?**

Myslím si, že asi všechno probíhalo v pořádku díky tomu, že jsem tady měl na začátku toho člověka, který se o mě postaral, co se týká toho úřadu, založení účtu a tohohle, tak si myslím, že bez toho člověka by to asi byl trošku problém, nebo by to byl takovej náraz do zdi, ale vzhledem k tomu, že je tady k dispozici a vlastně vyřídili jsme spolu všechno, co bylo potřeba, tak eeh, tam asi v pořádku. Tam právě teď mě jenom napadá na tom úřadě, tam po mě chtěli nějaký pas nebo něco a ona, byla to vlastně žena, která se tam o mě starala, tak tam vysvětlila, že jsme v rámci EU, a že mi stačí občanka a tohle to. Takže asi spíš jenom nějaký věci, který jsem asi nemohl znát, co se týká nějakých těch pravidel, nebo úředních věcí. Ačkoliv jsem to předpokládal, tak nevím, jestli bych se tam dokázal s tím úředníkem takhle jakoby domluvit.

### **Takže Němci, tedy alespoň ve Vašem případě, nejsou moc otevření angličtině?**

Eeh, tady jde spíš o to, že oni mezi sebou komunikují samozřejmě německy a jako uměj, ale myslím si, že ji nechtějí používat, nebo alespoň ve vztahu k nám. Když prostě jich tam je sedm, tak kvůli mně nebudou prostě mluvit. Já se snažím mluvit německy a preferuju teda jako emaily, no.

**Jak se tak dívám, vyčerpala jsem své otázky, tak bych Vám ještě jednou chtěla poděkovat za rozhovor. A přeji Vám hezký zbytek dne.**



## Příloha 3 Dotazník

### Management kulturní adaptace

Dobrý den, chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude součástí praktické části mé diplomové práce.

Dotazník je anonymní, skládá se z převážně povinných otázek (jsou označené červenou \*), výjimku tvoří tři nepovinné podotázky (jsou označené např. 4a, 4b), ty prosím vyplňte podle instrukcí u nich uvedených.

Postupně Vás dotazník provede 5 moduly:

1. demografické údaje,
2. profil expatrianta,
3. interkulturní kompetence,
4. kulturní standardy,
5. kulturní šok.

Pro přechod na další modul zvolte na konci stránky "další".

Otázky jsou uzavřené a nabízí pouze jednu možnost výběru. Ve dvou případech je možné vybrat možnost "Jiné." a doplnit vlastní odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

#### Demografické údaje

##### 1. Pohlaví \*

Označte jen jednu elipsu.

- muž  
 žena

##### 2. Věk \*

Označte jen jednu elipsu.

- 25 - 30 let  
 31 - 45 let  
 46 - 60 let

##### 3. Dosažené vzdělání \*

Označte jen jednu elipsu.

- středoškolské  
 vysokoškolské (Bc.)  
 vysokoškolské (Ing.)  
 Jiné: \_\_\_\_\_

#### Profil expatrianta

Tento modul má za cíl vytvořit základní přehled, který bude popisovat Vaše pracovní zahraniční zkušenosti a mapovat účast na interkulturním tréninku.

##### 4. Máte již nějakou předchozí pracovní zahraniční zkušenost? (pokud ne, pokračujte k 5. otázce) \*

Označte jen jednu elipsu.

- ano  
 ne

##### 4a. Pokud ano, o jakou pracovní zkušenost se jednalo?

Označte jen jednu elipsu.

- zahraniční vyslání  
 služební cesta  
 Jiné: \_\_\_\_\_

4b. Pokud ano, jak dlouhý byl Váš pobyt v zahraničí?

Označte jen jednu elipsu.

- 0 - 11 měsíců  
 12 - 15 měsíců  
 16 - 24 měsíců  
 více než 24 měsíců

5. Zúčastnil/a jste se interkulturního tréninku, který Vám byl v rámci přípravy na zahraniční vyslání do Německa nabízen? (pokud ano, pokračujte do dalšího modulu kliknutím na "další")

Označte jen jednu elipsu.

- ano  
 ne

5a. Pokud ne, z jakého důvodu?

Označte jen jednu elipsu.

- nevyhovoval mi termín  
 neměl jsem pocit, že trénink potřebuji  
 interkulturní trénink jsem navštívil již v minulosti  
 Jiné: \_\_\_\_\_

## Interkulturní kompetence

Přečtěte si každé prohlášení a vyberte odpověď, která Vás nejlépe popisuje. Vyjadřujete tím míru souhlasu/ nesouhlasu s daným tvrzením.

6. Rád/a komunikuji s lidmi z jiných kultur. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím  
 spíše souhlasím  
 nevím  
 spíše nesouhlasím  
 naprosto nesouhlasím

7. Při komunikaci s lidmi z neznámého kulturního prostředí se projevuji sebevědomě. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím  
 spíše souhlasím  
 nevím  
 spíše nesouhlasím  
 naprosto nesouhlasím

8. Dokáži se vypořádat se stresem, který je s přesunem do jiné kultury spojený. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím  
 spíše souhlasím  
 nevím  
 spíše nesouhlasím  
 naprosto nesouhlasím

9. Rád/a žiji v kulturním prostředí, které je pro mě neznámé. \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

10. Dokáži se přizpůsobit odlišnému způsobu života jiných kultur. \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

11. Pokud to vyžaduje interkulturní interakce, přizpůsobím své verbální chování (tón hlasu, přízvuk) \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

12. Pokud to vyžaduje interkulturní situace, dokáži se chovat přiměřeně zdrženlivě (používám v komunikaci pauzu a mlčení). \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

13. Pokud to situace vyžaduje, měním tempo svého mluveného projevu. \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

14. Pokud to situace vyžaduje, měním své neverbální projevy (gesta, oční kontakt, postoj, mimika). \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

15. Pokud to situace vyžaduje, přizpůsobuji svou mimiku (výraz obličeje). \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

16. Zním právní a ekonomické systémy dané země (Německo). \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

17. Mám aktivní znalost německého jazyka (slovní zásoba, gramatika). \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

18. Zním kulturní hodnoty a náboženství dané země. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

19. Zním pravidla neverbální komunikace dané země. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

20. Zním umění a řemesla dané země. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

21. Uvědomuji si úroveň svých kulturních znalostí, které při interakci s lidmi z jiného kulturního prostředí používám. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

22. Při interakci s lidmi z pro mě neznámého kulturního prostředí umím přijímat nové informace a učit se z nich. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím  
 spíše souhlasím  
 nevím  
 spíše nesouhlasím  
 naprosto nesouhlasím

23. Uvědomuji si, jak a jaké kulturní znalosti při interkulturních interakcích používám. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím  
 spíše souhlasím  
 nevím  
 spíše nesouhlasím  
 naprosto nesouhlasím

24. Při interakci s lidmi z odlišného kulturního prostředí si ověřuji přesnost svých kulturních znalostí. \*

Označte jen jednu elipsu.

- naprosto souhlasím  
 spíše souhlasím  
 nevím  
 spíše nesouhlasím  
 naprosto nesouhlasím

#### Kulturní Standardy

Vyberte, pro kterou kulturu je podle Vás daný projev typický.

25. Improvizace \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

26. Snaha vyhnout se nejistotě a riziku \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

27. Skepse vůči strukturám a normám \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

28. Proaktivita místo reaktivity \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

29. Věcná orientace \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

30. Orientace na vztahy \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

31. Vyhybání se konfliktům \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

32. Přípravenost ke konfliktu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

33. Domýšlení si informací \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

34. Nic není třeba si domýšlet \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

35. Vlastní odpovědnost v zaměstnání \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

36. Silný pocit odpovědnosti vůči konkrétním osobám, kterých si jedinec váží \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

37. Neprojedování slabostí či nejistoty \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

38. Paralelní práce na více tématech \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Češi  
 Němci

39. Jednoznačná cesta k cíli \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

40. Změna priorit \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

41. Kolísání mezi skromností a přeceňováním se \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

42. Trvalá sebejistota \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

43. Striktní oddělování jednotlivých oblastí života \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

44. Prolínání práce a soukromí \*

Označte jen jednu elipsu.

- Češi  
 Němci

#### Kulturní šok

Přečtěte si každé prohlášení a vyberte odpověď, která nejlépe vystihuje Vaše pocity spojené s průběhem zahraničního vyslání.

45. Cítíte, nebo cítil/a jste napětí ze snahy přizpůsobit se nové kultuře? \*

Označte jen jednu elipsu.

- často  
 občas  
 vůbec

46. Chybí vám na vyslání rodina a přátelé? \*

Označte jen jednu elipsu.

- často  
 občas  
 vůbec

47. Cítíte se být přijímán/a místními lidmi? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- ne  
 nejsem si jistý  
 ano

48. Přejete si ze svého nového prostředí uniknout? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- často  
 občas  
 vůbec

49. Cítíte se být ze své role nebo identity v nové kultuře zmatený/á? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- často  
 občas  
 vůbec

50. Šokuje Vás v hostitelské zemi, v porovnání s tou domovskou, něco? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano, spousta věcí  
 něco by se našlo  
 vůbec nic

51. Cítíte, nebo cítil/a jste bezmoc, když jste se vyrovnával/a s novou kulturou? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- často  
 občas  
 vůbec



## Příloha 4 Data z dotazníku M1

<b>Respondent</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Věk</b>	<b>Dosažené vzdělání</b>
Respondent 1	žena	31 - 45 let	vysokoškolské (Bc.)
Respondent 2	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Bc.)
Respondent 3	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 4	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 5	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 6	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 7	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 8	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Bc.)
Respondent 9	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 10	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 11	muž	46 - 60 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 12	žena	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 13	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 14	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 15	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 16	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (PhD.)
Respondent 17	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 18	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 19	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 20	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 21	muž	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 22	žena	46 - 60 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 23	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 24	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 25	žena	25 - 30 let	vysokoškolské (Bc.)
Respondent 26	žena	25 - 30 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 27	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 28	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 29	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 30	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 31	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 32	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 33	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 34	muž	31 - 45 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 35	muž	46 - 60 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 36	muž	46 - 60 let	vysokoškolské (Ing.)
Respondent 37	muž	46 - 60 let	vysokoškolské (Ing.)

## Příloha 5 Data z dotazníku M2

Respondent	4.	4a.	4b.	5.
Respondent 1	ne			ne
Respondent 2	ano	Práce v USA 12 měsíců, před nástupem do ŠA	12 - 15 měsíců	ano
Respondent 3	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 4	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 5	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 6	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 7	ne			ano
Respondent 8	ne			ano
Respondent 9	ano	zahraniční vyslání	více než 24 měsíců	ano
Respondent 10	ano	zahraniční vyslání	12 - 15 měsíců	ano
Respondent 11	ano	krátkodobé služební cesty	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 12	ne			ne
Respondent 13	ano	služební cesta, summer part-time job, erasmus	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 14	ano	Praktikum	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 15	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 16	ano	zahraniční vyslání	12 - 15 měsíců	ano
Respondent 17	ne			ano
Respondent 18	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 19	ne			ano
Respondent 20	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 21	ne			ne
Respondent 22	ano	krátkodobé služební cesty	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 23	ne			ne
Respondent 24	ne			ne
Respondent 25	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 26	ano	zahraniční vyslání	12 - 15 měsíců	ne
Respondent 27	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 28	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 29	ne			ne
Respondent 30	ne			ne
Respondent 31	ne			ne
Respondent 32	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 33	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ne
Respondent 34	ano	služební cesta	0 - 11 měsíců	ano
Respondent 35	ano	zahraniční vyslání	12 - 15 měsíců	ano
Respondent 36	ano	zahraniční vyslání	12 - 15 měsíců	ano
Respondent 37	ano	zahraniční vyslání	12 - 15 měsíců	ano

Příloha 6 Data z dotazníku M3

<b>Respondent</b>	<b>5.</b>	<b>Úroveň interkulturních kompetencí</b>
Respondent 2	ano	81
Respondent 3	ano	74
Respondent 4	ano	80
Respondent 5	ano	76
Respondent 6	ano	68
Respondent 7	ano	60
Respondent 8	ano	61
Respondent 9	ano	87
Respondent 10	ano	61
Respondent 11	ano	70
Respondent 13	ano	71
Respondent 14	ano	76
Respondent 15	ano	70
Respondent 16	ano	66
Respondent 17	ano	72
Respondent 18	ano	68
Respondent 19	ano	77
Respondent 34	ano	87
Respondent 35	ano	83
Respondent 36	ano	81
Respondent 37	ano	81
Respondent 1	ne	59
Respondent 12	ne	66
Respondent 20	ne	83
Respondent 21	ne	74
Respondent 22	ne	77
Respondent 23	ne	83
Respondent 24	ne	61
Respondent 25	ne	61
Respondent 26	ne	83
Respondent 27	ne	68
Respondent 28	ne	68
Respondent 29	ne	71
Respondent 30	ne	71
Respondent 31	ne	68
Respondent 32	ne	68
Respondent 33	ne	68

## Příloha 7 Data z dotazníku M4

<b>Respondent</b>	<b>5.</b>	<b>Úroveň kulturních standardů</b>
Respondent 2	ano	15
Respondent 3	ano	16
Respondent 4	ano	19
Respondent 5	ano	18
Respondent 6	ano	20
Respondent 7	ano	17
Respondent 8	ano	20
Respondent 9	ano	16
Respondent 10	ano	19
Respondent 11	ano	20
Respondent 13	ano	15
Respondent 14	ano	18
Respondent 15	ano	15
Respondent 16	ano	20
Respondent 17	ano	18
Respondent 18	ano	20
Respondent 19	ano	18
Respondent 34	ano	19
Respondent 35	ano	20
Respondent 36	ano	19
Respondent 37	ano	20
Respondent 1	ne	10
Respondent 12	ne	17
Respondent 20	ne	16
Respondent 21	ne	15
Respondent 22	ne	18
Respondent 23	ne	16
Respondent 24	ne	18
Respondent 25	ne	18
Respondent 26	ne	14
Respondent 27	ne	16
Respondent 28	ne	12
Respondent 29	ne	15
Respondent 30	ne	15
Respondent 31	ne	12
Respondent 32	ne	15
Respondent 33	ne	12

## Příloha 8 Data z dotazníku M5

<b>Respondent</b>	<b>5.</b>	<b>Míra kulturního šoku</b>
Respondent 1	ne	7
Respondent 2	ano	2
Respondent 3	ano	6
Respondent 4	ano	3
Respondent 5	ano	7
Respondent 6	ano	1
Respondent 7	ne	7
Respondent 8	ne	6
Respondent 9	ano	2
Respondent 10	ano	9
Respondent 11	ano	4
Respondent 12	ne	4
Respondent 13	ano	4
Respondent 14	ano	4
Respondent 15	ano	7
Respondent 16	ano	2
Respondent 17	ano	6
Respondent 18	ano	7
Respondent 19	ano	5
Respondent 20	ne	1
Respondent 21	ne	4
Respondent 22	ne	5
Respondent 23	ne	1
Respondent 24	ne	9
Respondent 25	ne	9
Respondent 26	ne	1
Respondent 27	ne	7
Respondent 28	ne	7
Respondent 29	ne	4
Respondent 30	ne	4
Respondent 31	ne	1
Respondent 32	ne	1
Respondent 33	ne	1
Respondent 34	ano	2
Respondent 35	ano	1
Respondent 36	ano	1
Respondent 37	ano	1

### Checklist kulturního šoku

Přečtěte si následující strategie a techniky určené pro zmírnění projevů kulturního šoku a na pravou stranu запиšte, konkrétní způsob, jak je můžete uvést do praxe. U prvních dvou strategií technik jsou uvedeny příklady.

Strategie a techniky	Jak je uvést do praxe
1. Předpokládejte, co může nastat. Nenechte se tím překvapit.	Např. vytvořte list všeho, co by vám mohlo kulturní šok způsobit
2. Zjistěte si o lokalitě co nejvíce informací ještě před odjezdem.	Např. Zúčastněte se interkulturního tréninku, najděte si v místě obchody, volnočasové aktivity, které navštěvujete v Česku.
3. Najděte si v novém prostředí známé věci/činnosti, které vás zaneprázdni a udrží aktivní. Které to jsou?	
4. Bojujte se stresem, nepopírejte jeho příznaky.	
5. Sledujte své stravovací návyky.	
6. Dejte sami sobě čas se adaptovat. Nenechte se odradit, pokud uděláte nějakou chybu – je to součástí učení.	
7. Mluvte o svých zkušenostech se svými kolegy.	
8. Očekávejte podobné příznaky i při návratu domů.	
9. Přemýšlejte o pozitivních dopadech kulturního šoku.	
10. Zachovejte smysl pro humor!	

Zdroj:

<https://www.ambitia.eu/wpcontent/uploads/2019/02/2%20Intercultural%20Trainig%20Exercise%20Pack.pdf> (převzato a upraveno)



# Management kulturní adaptace ve vybrané organizaci

Bc. Anna Svárovská, PEMMA04

# Řešená problematika

## Úvod

- ŠKODA AUTO a.s.
- narůstající počet zahraničních vyslání do Německa
- nízká účast na interkulturním tréninku (52,9%)
- Je si kulturní prostředí České republiky a Německa tolik podobné?

## Cíl práce

Cílem práce bylo analyzovat dosavadní formu interkulturního tréninku ve společnosti, a na základě výsledků z výzkumné části navrhnout doporučení, která by podpořila adaptaci zaměstnanců v hostitelské zemi.

## Výzkumný problém

Jaká je závislost mezi absolvováním interkulturního tréninku a schopností adaptovat se do hostitelské země?

## Výzkumná otázka

Reflektuje současná forma interkulturního tréninku reálné potřeby expatriantů?



# Metodika výzkumu

## Kvantitativní výzkum

### **Dotazník**

5 modulů: demografické údaje, profil expatrianta, interkulturní kompetence, kulturní standardy, kulturní šok

Expatrianti vyslaní do Německa, kteří:

- byli vyslaní v roce 2022
- byli v době výzkumu (březen 2023) stále na zahraničním vyslání

**Distribuce** - interní emailová komunikace, únor 2023, rozesláno opakovaně

Návratnost = **75,5%**

## Kvalitativní výzkum

### **Polostrukturované rozhovory**

- výzkumný vzorek omezen na expatrianty, kteří se **zúčastnili interkulturního tréninku**
- kontaktováno 12 expatriantů, konečný vzorek 5 expatriantů
- březen, duben 2023
- MS Teams
- Délka rozhovorů v rozmezí 20-40 minut

# Metodika výzkumu

## Kvantitativní výzkum

### **Výzkumné podotázky**

VO1: *Rozvíjí interkulturní trénink interkulturní kompetence expatrianta?*

VO2: *Závisí míra kulturního šoku na úrovni interkulturních kompetencí?*

### **Výzkumné hypotézy**

H1: *Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, mají vyšší úroveň interkulturních kompetencí, než expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.*

H2: *Expatrianti, kteří se zúčastnili interkulturního tréninku, se orientují v kulturních standardech domovské a hostitelské země lépe, než ti expatrianti, kteří se ho nezúčastnili.*

H3: *Čím vyšší úroveň interkulturních kompetencí expatriant disponuje, tím nižší míru kulturního šoku prožívá.*

## Kvalitativní výzkum

### **Výzkumné podotázky**

VO3: *Naplnil interkulturní trénink očekávání, která od něj expatrianti měli?*

VO4: *Hodnotí expatrianti interkulturní trénink s odstupem času jako dostatečný?*

# Interkulturní trénink v organizaci

- jednodenní kurz s názvem Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce
- určený pro všechny zaměstnance firmy
- 80% obsahu kurzu je založeno na porovnávání kulturních standardů České republiky a Německa
- přednáška, moderované diskuze, skupinové práce

# Výsledky výzkumu

## Kvantitativní výzkum

→ Hypotézy kvantitativního výzkumu potvrzeny, ale...

### **Z dat lze vyčíst fakta:**

- VO1: Interkulturní trénink **rozvíjí** interkulturní kompetence expatrianta.
- VO2: Míra kulturního šoku **závisí** na interkulturních kompetencích expatrianta.

## Kvalitativní výzkum

### **Z dat lze vyčíst fakta:**

- VO3: Interkulturní **zcela nenaplnil očekávání**, která od něj expatrianti měli
- VO4: Expatrianti hodnotí trénink jako dostatečný po stránce délky, **nikoliv obsahu**

# Návrhy a doporučení

## Hlavní návrhy

Všeobecná doporučení pro **změnu/úpravu stávajícího interkulturního tréninku**

---

**Nový koncept interkulturního tréninku**

---

## Vedlejší doporučení

Vytvoření řízené platformy pro expatrianty

Realizace **navazujícího výzkumu** zaměřeného na rodiny expatriantů na zahraničním vyslání

---

# Závěr

---



Z výzkumu vyplývá, že zejména **kognitivní interkulturní kompetence** ovlivňují adaptaci expatriantů v největší míře. Expatrianti na zahraničním vyslání **nemají dostatečnou úroveň německého jazyka** a chybí jim **základní znalost** německého ekonomického, sociálního a právního systému. Dále také postrádají **všeobecné informace o lokalitě vyslání**, které by jim adaptaci v zemi usnadnily.



V rámci diskuze byly navrženy dva hlavní návrhy a dvě vedlejší doporučení. Jejich realizace podpoří adaptaci expatriantů v hostitelské zemi (Německu). Míra dopadu se u jednotlivých návrhů liší, stejně jako náklady na jejich realizaci.

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**