

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

INTERKULTURNÍ TRÉNINK V PODNIKOVÉ SFÉŘE

Bakalářská diplomová práce

Autor: Adriana Horáková

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Interkulturní trénink v podnikové sféře“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 24. 4. 2018

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph. D. za trpělivost, odbornost a cenné rady při vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	5
I NÁRODNÍ KULTURA	7
I. 2 Kulturní dimenze	10
I. 2. 1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho	11
I. 2. 2. Kulturní dimenze A. Trompenaarse a C. Hampden-Turnera	14
I. 3 Komunikační bariéry mezi kulturami	17
I. 3. 1 Etnocentrismus	17
I. 3. 2 Stereotypy a předsudky.....	18
II INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE	20
II. 1 Verbální komunikace.....	20
II. 2 Neverbální komunikace.....	22
II. 3 Komunikace s nízkým a vysokým kontextem.....	23
II. 4 Efektivní interkulturní komunikace.....	24
III INTERKULTURNÍ TRÉNINK	26
III. 1 Výběr zaměstnanců k interkulturnímu tréninku.....	27
III. 2 Typy interkulturních tréninků	29
III. 3 Metody interkulturních tréninků	30
III. 3. 1 Výběr metody.....	33
III. 4 Cíle interkulturního tréninku.....	35
IV PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	38
IV. 1 Interkulturní trénink orientovaný na interkulturní komunikaci	38
IV. 2 Interkulturní trénink pro mezinárodní rotace	40
IV. 3 Dotazníkové šetření	43
IV. 3. 1 Zpracování výsledků dotazníkového šetření	43
IV. 4 Návrh k zefektivnění a inovaci interkulturního tréninku.....	49
ZÁVĚR	54
SUMMARY	56
SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY	57
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Aktuální úroveň globalizace a ekonomické příležitosti napříč celým světem vyžadují komunikaci mezi lidmi. Komunikují-li však mezi sebou příslušníci jiných kultur, jedná se o komunikaci interkulturní. Interkulturní komunikace s sebou přináší jistá rizika spojená s neznalostí všech komunikačních složek, což zahrnuje jak prvky verbální a neverbální, tak celkový komunikační kontext. Míra vlivu kulturního kontextu na způsob komunikace nemusí být na první pohled zřejmá, avšak v žádných případech by neměla být podceňována.

V obchodním prostředí představuje interkulturní vzdělávání jednu z forem rozvoje lidského kapitálu a označuje se jako interkulturní trénink. Společnosti tyto tréninky poskytují za účelem přípravy zaměstnanců na interkulturní setkání, zahraniční obchodní jednání či práci v multikulturních pracovních týmech.

Cílem této bakalářské práce je zjištění efektivity interkulturního tréninku ve vybrané nadnárodní společnosti při následné interkulturní komunikaci a vypracování návrhu pro zlepšení či inovaci tréninku.

Teoretickou část práce tvoří první tři kapitoly, část praktická je zpracována v kapitole čtvrté. První kapitola uvádí do zkoumané problematiky kulturních odlišností. V prvé řadě nabízí obecné pojetí významu národní kultury, poté vysvětluje koncept kulturních profilů z pohledu dvou vědců – Geerta Hofstedeho a Alfonse Trompenaarse a seznamuje s možnými interkulturními komunikačními bariérami. Druhá kapitola se věnuje interkulturní komunikaci. Definiuje její složky a odlišné komunikační styly, které ovlivňují celkový komunikační proces. Na závěr kapitoly je popsáno, v čem spočívá efektivita interkulturní komunikace.

Třetí kapitola se zaměřuje na interkulturní tréninky. Její první subkapitola poukazuje na kritéria výběru zaměstnanců k interkulturnímu tréninku. Ve druhé podkapitole jsou poté uvedeny typy a používané metody tréninku. Z teorie vyplývá, že volba tréninkové metody úzce souvisí s cíli tréninku, jejichž popis se nachází v závěru třetí kapitoly.

Čtvrtá kapitola představuje výzkumnou část bakalářské práce. Nejprve je představena vybraná nadnárodní společnost, ve které byl výzkum prováděn. První dvě podkapitoly

detailně popisují průběh interkulturních tréninků ve společnosti. Následně byl zjišťován přínos těchto tréninků jeho absolventům metodou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo elektronicky a dotazník byl mezi respondenty distribuován prostřednictvím interní komunikační sítě. Skupinu respondentů tvořili zaměstnanci, kteří se v posledních dvou letech interkulturního tréninku zúčastnili. Podle povahy otázek lze dotazník rozdělit na dvě části. Otázky v části první byly voleny na základě hlavních přínosů, které by měly být výstupem úspěšného interkulturního tréninku. Otázky v části druhé zjišťují subjektivní hodnocení tréninkového programu jeho absolventy a údaje o nich.

Výsledky dotazníkové rešerše jsou zachyceny a rozebrány ve třetí části čtvrté kapitoly. Závěr kapitoly, a tedy závěr praktické části, podává návrh, jak do stávajících tréninkových programů začlenit inovativní a zefektivňující prvky. Tyto prvky reagují na zjištěné nedostatky a vycházejí jak z rozboru stávajících tréninkových programů, tak ze získaných výsledků dotazníkové rešerše.

Motivem ke zpracování tématu se staly zkušenosti autorky nabyté při práci v zahraničí v multikulturních týmech, kde sama měla možnost si ověřit, že práce s lidmi jiných kulturních kořenů není vždy tak jednoznačná jako v domácím prostředí.

I NÁRODNÍ KULTURA

Etymologický původ slova *kultura* pochází z latinského „*colere*“, což znamenalo obdělávání neboli kultivaci půdy.¹ Pro většinu západních národů kultura znamená civilizaci s vlastními prvky umění, literatury, vzdělání atp. Mnohdy bývá označována za určité zdokonalování lidské duše, což představuje kulturu v pravém slova smyslu.²

Holandský psycholog a vědec Geert Hofstede v jedné z jeho knih definuje národní (i organizační) kulturu takto:

“Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.”³

Volný překlad tedy říká, že se jedná o kolektivní naprogramování lidské mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie od té druhé. Za projevy národní kultury považujeme způsob myšlení a chování, což představuje část prvků vrozených – geny a přirozenou osobnost ale především prvky naučené, získávané od útlého dětství po celý život.⁴ Prvotní kulturní kořeny zasazuje rodina, později přichází vliv okolního prostředí (školy, skupiny kamarádů, pracovního prostředí, regionu, národa) z čehož se postupně formuje (i na základě získaných zkušeností) osobnostní chování jedince v příslušném sociálním prostředí.⁵ Dále je nutné rozlišit kulturu od osobnosti jedince a lidské přirozenosti. Osobnost jedince je u každého individuální a specifická, zatímco lidskou přirozenost dává příroda každé lidské bytosti. Jedná se o základní psychologické schopnosti rozlišovat pocity strachu a bezpečí, lásky, smutku, studu, potřeby asociace do sociálních skupin apod. Mezi těmito třemi aspekty – lidskou přirozeností, kulturou a individuální osobností nelze stanovit přesnou hranici, vzájemným propojením vytvářejí jedinečnost každého člověka.⁶

¹ ZIMMERMANN, K. A. What is culture? Definition of Culture. *Live Science* [online]. 12. 7. 2017 [cit. 2017-2-7].

² HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M. *Cultures and Organisations, Software of the mind*. New York: Mc Graw Hill, 2010, s. 5.

³ *Ibid*, s. 6.

⁴ HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c2001, s. 3.

⁵ HOFSTEDE, G. *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 5.

⁶ *Ibid*, s. 6-7.

Obrázek č. 1: Úrovně lidské mysli



Zdroj: HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M. *Cultures and Organisations, Software of the mind*. New York: Mc Graw Hill, 2010, s. 6.

Pro schématické zobrazení projevů kulturních odlišností používá Geert Hofstede podobnosti vrstev cibule (viz. Obrázek č. 2). V jádru se nacházejí hodnoty, o úroveň výše kulturní rituály, poté hrdinové a povrch tvoří symboly, kterými se daná kultura projevuje. Dohromady tato čtveřice pokrývá celkový koncept kultury.⁷

Symboly se často obměňují, utvářejí se nové a vytrácejí se ty staré. Právě tohoto důvodu se přirovnávají ke svrchní vrstvě cibule. Symboly, jakožto slova, gesta, obrázky, značky, jsou rozpoznány pouze těmi, kteří příslušnou kulturu sdílejí. Může se však jednat i o specifický způsob oblékání či výstřední vizuální vzhled. Často bývají napodobovány jinými kulturami.⁸ **Hrdinové** disponují charakteristickými vlastnostmi či chováním typickým pro danou kulturu. Zároveň jsou ztělesněním určitého kulturního vzoru (např. Asterix ve Francii, Švejk v České republice), ať už se jedná osoby fiktivní či reálné, živé anebo zemřelé.⁹ Zejména v dnešní době hraje vnější vzhled a vizuální zobrazení kulturních hrdinů důležitější roli než v minulosti. **Rituály** jsou kolektivním a základním projevem kultury. I když nejsou praktikovány za určitým cílem, mají svůj význam, ať už společenský či náboženský. Příkladem je způsob pozdravu anebo míra respektu k druhým, což zahrnuje i volbu mluveného a psaného diskurzu při každodenní

⁷ HOFSTEDE, G. *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 7.

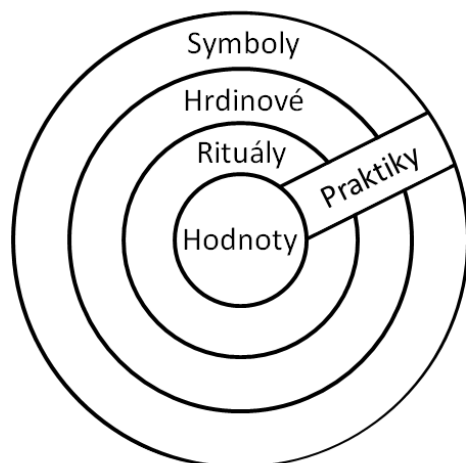
⁸ HOFSTEDE, G. *Culture Consequences*, 2001, s. 10.

⁹ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M. *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 8.

komunikaci.¹⁰ Tyto tři „vrstvy“ prolínají *praktiky*. Praktiky jsou viditelné pro okolní pozorovatele, avšak jejich kulturní význam je skryt a projevy závisí pouze na interpretaci zasvěcených osob. Interpretace je navíc podmíněná nejhlubší vrstvou, kulturními hodnotami.¹¹

Hodnoty jsou jádrem kultury a zastupují pocity, které přechází v tendence preferovat je nad ostatními. Jednotlivé kultury mohou mít jiný pohled na to, co je dobré a co špatné, co je dovoleno a co naopak zakázáno. Stejně tak i hranice mezi krásou a ošklivostí nebo mezi rozumným a iracionálním chováním se v různých kulturách pohybuje jinde.¹²

Obrázek č. 2: Hofstedeho schéma cibule



Zdroj: HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M.. Cultures and Organisations, Software of the mind. New York: Mc Graw Hill, 2010, s. 8.

Kulturní změny jsou jednodušší a rychlejší u vnějších vrstev, které jsou na cibulovém diagramu prolunty praktikami. Praktiky projevů se s časem mění a objevují se nové, které jsme schopni se během života naučit.¹³ V současném digitalizovaném světě lidé poznávají nové kulturní hrdiny a symboly, využívají jiných komunikačních rituálů,

¹⁰ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M. *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 9.

¹¹ Ibid.

¹² HOFSTEDE, G. *Culture Consequences*, 2001, s. 5-6.

¹³ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M., *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 19.

než tomu bylo v minulosti. Především ale stojí za zmínku, že tyto změny výrazně pomaleji pronikají do nejhlubší vrstvy – kulturních hodnot. Jelikož hodnoty považujeme za implicitní, znamená to, že byly do naší mysli „naprogramovány“ a předány rodiči před několika lety, tudíž je mnohem těžší tyto zvyky měnit. Tímto však zajišťují značnou stabilitu základních společenských hodnot navzdory měnícím se praktikám.¹⁴

I. 2 Kulturní dimenze

Měřítka pro vyjádření klíčových mezikulturních rozdílů se spolu s jejich výzkumem vyvíjela už od začátku 20. století. První záznamy o existenci kulturních rozdílů pochází od anglického antropologa E. B. Tylora.¹⁵ Avšak za komplexní analýzou jednotlivých národních kultur a tvůrcem dodnes nejpoužívanějšího konceptu kulturních dimenzí stojí již výše zmiňovaný Geert Hofstede. S jeho výzkumy začal v mnohonárodnostní společnosti IBM.¹⁶ Na základě získaných dat nejprve identifikoval čtyři kulturní dimenze, ke kterým postupem času díky rozsáhlejšímu výzkumům přidal ještě další dvě (viz. podkapitola I. 2. 1). Tato kritéria s sebou přinesla nejen přehled hodnotového systému jednotlivých kultur, ale především možnost porovnání a uvědomění si velikostí kulturních rozdílů vyplývajících z výsledků srovnávaných národních kultur.¹⁷ Později na Hofstedeho 6D model navázali dva kulturní antropologové, Florence Kluckhohn a Fred Strodtbeck, výzkumem zaměřeným právě na hodnotový systém (nazvaný *Value Orientations*). Zjistili, že každá osoba, nehledě na kulturu, se v životě setkává s pěti univerzálními otázkami a na základě odpovědí sestavili kulturní modely poukazující na to, co je v dané kultuře důležité a cenné.¹⁸

Jiný úhel pohledu na kulturní dimenze, orientovaný spíše na interkulturní vztahy a firemní organizační kulturu, přinesl Alons Trompenaars ve spolupráci s Charlesem Hampden-Turnerem. Ti během svého výzkumu specifikovali sedm základních kulturních diferencí

¹⁴ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M., *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 20.

¹⁵ STREET, B. V. Sir Edward Burnett Tylor. *Encyclopedia Britannica* [online]. [cit. 2018-2-7].

¹⁶ HOFSTEDE, G. *Culture Consequences*, 2001, s. 41.

¹⁷ National Culture. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-01-23].

¹⁸ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*. 7th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning, c2010, s. 207.

popsaných v knize *Riding the Waves of Culture*. Navíc zde dochází k závěru, že nelze určit pouze jednu jedinou správnou cestu k úspěšnému firemnímu managementu.¹⁹

I. 2. 1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede provedl jednu z nejrozšířenějších studií o tom, jak mohou rozdílné kulturní hodnoty ovlivnit pracovní prostředí. Model šesti dimenzí byl zpracován ve spolupráci s jeho výzkumným týmem a je využíván jak pro akademické, tak profesionální účely k výuce interkulturního managementu po celém světě.²⁰ G. Hofstede specifikuje tyto kulturní dimenze:

- Vzdálenost moci
- Individualismus vs. kolektivismus
- Maskulinita vs. feminita
- Vyhýbání se nejistotě
- Dlouhodobá vs. krátkodobá časová orientace
- Požitkářství vs. zdrženlivost

Dimenze **vzdálenost moci** vyjadřuje do jaké míry je přijímáno rozdělení moci mezi lidmi v dané kultuře a její hierarchizaci. Hodnoty této dimenze jsou vyjadřovány Power Distance Indexem (PDI). Kultury s vysokým PDI (např. arabské státy)²¹ jsou silně hierarchizované, vztahy mezi mocnějšími a slabšími vyplývají ze společenského postavení a jsou přirozeně respektovány, jelikož každý má ve společnosti své místo. Společenské postavení už není třeba dále odůvodňovat, získává se automaticky např. se vzděláním, věkem, rodinným původem. V organizační kultuře vyjadřuje vysoká hodnota PDI dodržování jasných pravidel ve vztahu nadřízený – podřízený. Naopak kultury s nízkým indexem (Rakousko, Dánsko)²² mají tendenci tyto mocenské rozdíly

¹⁹ FONS TROMPENAARS AND CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. New ed. London: Nicholas Brealey Pub, 1999, s. 19.

²⁰ National Culture. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-01-23].

²¹ Compare Countries. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-02-21].

²² Ibid.

minimalizovat. Fungují na principu rovnostářské společnosti, kde všichni mají stejná práva a povinnosti. Stejnou strategii uplatňují i manažeři ke svým podřízeným.²³

Rozdíly mezi **individualismem a kolektivismem** jsou poměrně snadno rozpoznatelné. V individualistické společnosti se jedinec orientuje především sám na sebe a na nejbližší rodinu. Při pracovním vyjednávání zdůrazňuje své klady a schopnosti. Naopak charakteristickým rysem pro kolektivistické kultury je vzájemná loajalita mezi jedinci (mezi známými, rodinou atp.). *Kolektivisté* rádi pracují v týmech a motivace k dosažení cíle společně celou skupinou je vyšší než úspěch jednotlivce. Rozlišení těchto dvou protipólů může záviset i na frekvenci používání zájmena „my“ nebo „já“. ²⁴ Kolektivismus najdeme především u asijských národů a ve státech latinské Ameriky, mezi individualisty patří Australané a Američané.²⁵

Další dimenze porovnává projevy **maskulinity či feminity**. V kulturách považovaných za maskulinní se silně projevují prvky soutěživosti, asertivity a materiálnosti, vyhrává ten, který je silnější a úspěšnější. Manažeři s touto orientací se nebojí svým podřízeným rozkazovat i za cenu nepopularity. V některých maskulinních státech je dokonce zakázáno, aby na vedoucí pozici byla žena. Nízká hodnota maskulinity přechází ve feminitu a projevuje se prvky srovnatelnými s ženskými vlastnostmi, jako jsou péče o druhé, vzájemná pomoc a spolupráce, skromnost. Ve femininním pracovním prostředí upřednostňují klid a příjemnou atmosféru, manažeři preferují konsenzus nad konfliktem.²⁶ Za vysoce maskulinní stát je považováno Japonsko, na rozdíl od států skandinávského poloostrova, kde fungují spíše na femininním principu.²⁷

Dimenze **vyhýbání se nejistotě** určuje, do jaké míry jsou příslušníci určité kultury nervózní z nečekaných a nepredikovaných situací. Zde se používá ukazatel se zkratkou UAI, tedy Uncertainty Avoidance Index. Kultury s vysokým UAI jsou řízeny pravidly,

²³ HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, s. 9.

²⁴ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M., *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 90.

²⁵ Compare Countries. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-02-21].

²⁶ HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, s. 19.

²⁷ Compare Countries. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-02-21].

normami a opatřeními, díky kterým se vyhýbají nejistotě a nečekaným situacím.²⁸ Tyto prvky se promítají i v organizačních kulturách podniků. Typickými představiteli vysokého UAI jsou Řecko a Portugalsko.²⁹ Nízká hodnota indexu říká, že ve zkoumané kultuře je čas chápán flexibilněji, lidé nepříjemné nebo nejisté situace řeší až ve chvíli, kdy nastanou.³⁰ Podniková kultura rovněž eliminuje pravidla do nejvyšší možné míry, manažeři se spíše soustředí na vizi a strategii firmy. Činnosti, které považují za méně důležité delegují svým podřízeným.³¹ Nejnižšími UAI hodnotami disponuje Singapur, Jamajka a Dánsko.³²

Dimenze **dlouhodobé versus krátkodobé orientace** poukazuje na způsob vnímání času. Dlouhodobá orientace, tedy vysoká hodnota, značí, že lidé v této kultuře plánují až do vzdálené budoucnosti, i manažeři firem preferují pomalý optimální růst než rychlou cestu na vrchol. Tento způsob časové orientace pramení z historie, konkrétně z Konfuciova učení, které je stále vysoce respektováno asijskými státy (zejména Čínou a Hong Kongem).³³ Opačným jevem je orientace na přítomnost a blízkou budoucnost. Rychlý růst, okamžité výsledky a volba nejrychlejších způsobů k uspokojení aktuálních potřeb patří mezi charakteristiky krátkodobě orientované národní i organizační kultury.³⁴

Poslední dimenze, která byla k základním pěti přidána později, anglicky *Indulgence vs. Restraint*, označuje, zda příslušnou národní kulturu považovat za **požitkářskou či naopak za zdrženlivou**. Tato dimenze je spojena především s pocity štěstí či neštěstí. Vysoká hodnota znamená převažující pocity radosti související s požitkářstvím. Lidé těchto kultur jsou velmi společenští, raději si užívají života, než aby tyto své požitky potlačovali a cítil se tak šťastnější i zdravější. Zdrženlivé kultury se řídí striktními společenskými normami, nepříjemné situace, které se jim přihodí, se nestávají jejich vinou, ale závisí na okolních faktorech. V pracovním prostředí se projevují

²⁸ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M., *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 188.

²⁹ Compare Countries. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-02-21].

³⁰ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 203.

³¹ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M., *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 208.

³² Compare Countries. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-02-21].

³³ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G., MINKOV, M., *Cultures and Organisations, Software of the mind*, 2010, s. 236.

³⁴ *Ibid*, s. 242.

pesimistickým a cynickým pohledem na svět a introvertní osobností. *Požitkáři* naopak bývají plní optimismu a vyjadřují se otevřenějším přístupem k okolnímu světu.³⁵

Celkový rozměr národní kultury se podle Hofstedeho výzkumů skládá z těchto šesti dimenzí. Jak ale sám říká, hodnoty u každé z nich jsou pouze relativní, smysluplnosti nabývají až v porovnání s jinou kulturou. Stejně tak by se měla brát v úvahu individualita každé lidské bytosti, tudíž nelze říci, že každý jedinec striktně odpovídá univerzálnímu modelu právě té kultury, ke které náleží.³⁶

I. 2. 2 Kulturní dimenze A. Trompenaarse a C. Hampden-Turnera

Alfons Trompenaars a Charles Hampden-Turner, holandský konzultanti managementu, zkoumali vliv kultury na obchodní prostředí. Jejich výzkumu se zúčastnili manažeři firem z téměř třech desítek států světa.³⁷ Problémy vzniklé vlivem rozličných kulturních kořenů rozdělují nejprve do třech hlavních kategorií – za první ty, které vzniknou z mezilidských vztahů, za druhé vlivem rozdílného vnímání času a do třetí kategorie náleží postoj jednotlivce k vnějšmu prostředí, přičemž první kategorii dále rozdělil na následující:

- Universalismus vs. partikularismus
- Individualismus vs. komunitarianismus
- Neutrální vs. emoční
- Specifická vs. difusní
- Úspěch vs. společenský status³⁸

První dimenze, **universalismus nebo partikularismus**, definuje, jak je souzeno chování ostatních. Universalistické kultury následují jasně stanovená pravidla, která se dodržují vždy a za každé situace. Zastávají názor, že vše, co je dobré a správné lze definovat.

³⁵ 10 Minutes With Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint. *Youtube* [online]. 7. 3. 2015 [cit. 2018-02-21].

³⁶ Compare Countries. *Hofstede insights* [online]. [cit. 2018-01-23].

³⁷ Seven Dimensions of Culture. *Proven models* [online]. [cit. 2018-01-24].

³⁸ FONS TROMPENAARS AND CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, 1999, s. 8-10.

Partikularisté zase věnují více pozornosti mezilidským vztahům a spíše se přiklánějí k okolnostem dané situace. Namísto striktně vyznačené cesty k vyřešení problému dávají přednost rodinným nebo kamarádkým vztahům, které pro ně mají větší hodnotu než stanovené normy universalistů.³⁹

Rozlišující faktor, zda zkoumanou národní kulturu považovat za **individualistickou** či **komunitarianistickou**, závisí na postoji jedince ke skupině. Na žebříčku hodnot individualisty bychom na prvních příčkách našli jeho vlastní zájmy a až níže zájmy skupiny, ke které náleží. Komunitarianisté staví zájmy skupiny nad jejich vlastní, přičemž se očekává i podřízení jednotlivců v rámci skupiny.⁴⁰ V obchodním jednání lze pozorovat obdobný přístup. Rozhodování probíhá vždy ve skupině a většinou až po konzultaci s vedením podniku, preferovaným východiskem je konsenzus. Individualistická organizační kultura obvykle vyšle jednoho zástupce, který má silnou důvěru managementu a plnou rozhodovací pravomoc.⁴¹

Třetí dimenze rozlišuje, jakou roli hrají emoce v mezilidských vztazích, tudíž zda je kultura považována za **emotivní** či **neturální**. V neutrálních kulturách převažuje objektivní a neutrální vyjadřování nad subjektivními a emocionálními projevy, které jsou naopak typické pro emotivní kulturu. Existují zde dva absolutní protipóly, co se týče vyjadřování a projevoování emocí, vzešlých z konkrétní situace. Pro emotivní kulturu je typická silná gestikulace, neustále se měnící intonace hlasu, extrovertní projev a např. i hlasitý smích. Neutrální kultury své pocity neprojevují, prezentují se chladným chováním, z čehož plyne určitá rezervovanost.⁴² Zejména v obchodním prostředí by měla být tato diference respektována a humor nebo ironie používána vždy s rozvahou. Kulturní standardy totiž mají své hranice.⁴³

V životě každého člověka existují dvě sféry, osobní a profesní. Míra propojenosti těchto dvou sfér vyjadřuje, zda se jedná o kulturu **difusní** či **specifickou**. Specifické kultury důsledně dodržují hranici, která odděluje profesní život od soukromého. U difusních kultur bývají tyto dvě sféry úzce propojené, to znamená, že při navazování vztahů noví

³⁹ FONS TROMPENAARS AND CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, 1999, s.31.

⁴⁰ Ibid, s. 50.

⁴¹ Ibid, s. 60–61.

⁴² Ibid, s. 69.

⁴³ Ibid, s. 76.

lidé přecházejí rovnou z veřejné sféry do sféry osobní.⁴⁴ Pracovní vztahy se nerozlišují podle toho, zda se lidé nacházejí v pracovním prostředí či nikoliv – respekt a úcta k vedoucím pracovníkům je přítomná i při náhodném setkání na veřejnosti. U specifických kultur se v této situaci, tedy při setkání po pracovní době, očekává spíše přátelské chování.⁴⁵

Poslední dimenze, odkazující na vztahy mezi lidmi napříč kulturami srovnává, zda má větší váhu **úspěch oproti společenskému statusu** či společenský status převyšuje osobní sukces. Národní kultury s orientací na úspěch hodnotí člověka na základě jeho činů a dosažených úspěchů. Úspěchy zde totiž představují kvality jedince, zahrnují vynaložené úsilí, schopnosti a znalosti. Na opačné straně této dimenze stojí kultury, pro které má větší hodnotu společenský status vyplývající z dosaženého vzdělání, původu, věku, pohlaví, známostí, pracovní pozice a podobně.⁴⁶ Při interakci v obchodním prostředí by ze strany orientované na úspěch mělo dojít k respektování této diference týkající se společenského statusu a také k ujištění se ve znalostech všech potřebných a relevantních informací.⁴⁷

Rozdílné **vnímání času** rozlišuje kultury podle toho, zda vnímají čas sekvenčně nebo naopak synchronně a zda se orientují spíše na minulost, přítomnost či budoucnost. Sekvenční vnímání času znamená sled událostí bezprostředně po sobě, s přísným dodržováním časového plánu a termínů. Obchodní jednání je rovněž vedeno podle zorganizovaného plánu. Kultury se synchronní časovou percepcí plánují více věcí najednou, události nepředstavují časovou přímku ale kruh.⁴⁸ Nedochovilnost se nebere jako projev nezdvořilosti, upřednostňovány jsou mezilidské pracovní vztahy a změna probíraných témat závisí na nahodilých situacích. Pro tyto kultury je rovněž typické mísení minulosti s přítomností a plánování budoucnosti spíše v kratším časovém horizontu, kdežto v synchronních kulturách se minulostí nezabývají, přítomnost a formace strategických plánů do budoucna zastupuje hodnotnější prioritu.⁴⁹

⁴⁴ FONS TROMPENAARS AND CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, 1999, s. 81.

⁴⁵ Ibid, s. 90.

⁴⁶ Ibid, s. 102.

⁴⁷ Ibid, s. 118.

⁴⁸ Ibid, s. 120.

⁴⁹ Ibid, s. 139–140.

Třetí kategorie a poslední specifikovaná dimenze rozlišuje **vnímání vlivu vnějšího prostředí na život jedince a vztah k přírodě**. Protipóly vyjadřují vnější a vnitřní orientaci.⁵⁰ Vnitřně orientované kultury přikládají zodpovědnost za úspěchy a neúspěchy sami sobě, ve vztahu k přírodě zaujímají spíše dominantní postoj, který vyjadřuje, že přírodu je možné kontrolovat a ovládat. Kultury s vnější orientací fungují na fatalistickém principu, jelikož podle nich jsou vnější okolnosti jen těžko ovlivnitelné. Příroda v jejich životě zastává velkou a mocnou roli, proto není radno pokoušet se ji měnit. Tento způsob myšlení se nachází především u západních kultur, pramenící z minulosti a z náboženství.⁵¹

I. 3 Komunikační bariéry mezi kulturami

Při interakci mezi příslušníky různých kultur lze mnohdy vycítit nejasnosti, skryté překážky, vzniklé právě vlivem rozdílného kulturního kontextu. Tato subkapitola představuje tři nejběžněji pozorované bariéry, které vznikají při komunikaci mezi kulturami.

I. 3. 1 Etnocentrismus

Rozloží-li se pojem etnocentrismus na dvě části, tak *etno-* (*etnikum*) představuje národ a *-centrismus* odkazuje na střed úhlu pohledu, takže etnocentrismus je definován jako víra v důležitost své kultury s vnímáním méněcennosti jiných kultur.⁵² To znamená, že etnocentrický člověk má při střetu s jinou kulturou tendence k nadřazování vlastní kultury nad všechny ostatní a k odsuzování jejich zvyků a hodnotového systému. Často se lze setkat i s *etnickými skupinami*, které se rovněž řídí podle svých kulturních standardů v domnění možnosti jejich univerzální aplikace.⁵³

⁵⁰ FONS TROMPENAARS AND CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, 1999, s. 141.

⁵¹ Ibid, s. 152.

⁵² ALPATTANI, Padly. Cross Cultural Psychology. *Journal of Cross Cultural Psychology* [online]. Srpen 2016, [cit. 2018-02-12], s. 5.

⁵³ Ibid, s. 4.

Projevy etnocentrismu mohou být pozitivní, negativní nebo extrémně negativní (např. pokus o přesvědčení k dodržování správných kulturních standardů a hodnot i dalšími kulturami z politických, morálních nebo náboženských důvodů).⁵⁴ Stále negativní, ale mírnější forma etnocentrismu, spočívá v měření a srovnávání ostatních kultur podle vlastní, která je středem všeho.⁵⁵ Objevují se zde postoje zastávající názor ku příkladu, že většina příslušníků jiných kultur neví, co je pro ně dobré a byli by šťastnější, kdyby žili jako lidé v „mojí“ kultuře.⁵⁶ Naopak pozitivním projevem etnocentrismu je uctívání hodnoty vlastní národní kultury nad ostatní, což označujeme za přirozené pro každého jedince.⁵⁷ Za vznikem negativních důsledků etnocentrismu stojí omezené zkušenosti a netolerance v jiné způsoby. Ty však mají v kultuře své funkce a významy, proto by každý jedinec komunikující v interkulturním prostředí měl být k těmto odlišnostem otevřený, respektovat je a nedopustit, aby se při interkulturní komunikaci stala z etnocentrického postoje komunikační bariéra.⁵⁸

I. 3. 2 Stereotypy a předsudky

Hovoří-li se o stereotypizaci, jedná se o pozitivní či negativní úsudky o jednotlivci a jeho kategorizace do sociálních skupin, které vznikají při konfrontaci něčeho neznámého. Stereotypy, stejně jako kultura, se ale v mysli utvářejí z implicitních znalostí a ovlivňují tak percepce i chování etnik vůči druhým etnickým skupinám nebo národům.⁵⁹ Projevují se zobecňováním a přiřazováním charakteristik určitému etniku (většinou bez osobních zkušeností), navzdory reálným vlastnostem individua a často bývají předávány z generace na generaci anebo šířeny médii.⁶⁰ Jak již bylo zmíněno, stereotypy existují pozitivní i negativní. V praxi se však setkáváme spíše s těmi negativními, které mají

⁵⁴ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 180–181.

⁵⁵ Ibid, s. 180.

⁵⁶ JAYASWAL, Sudhanshu. Barriers to Intercultural Communication. *Pragyaan: Mass Communication* [online]. Institute of Management Studies, Dehradun, 2009, červen 2009, (7), s. 14 [cit. 2018-02-12].

⁵⁷ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 180.

⁵⁸ JAYASWAL, Sudhanshu. Barriers to Intercultural Communication, 2009, s. 14.

⁵⁹ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 170.

⁶⁰ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie. 2.*, rozš. vyd. Praha: Portál, 2007, s. 67-68.

na interkulturní komunikaci větší vliv.⁶¹ Pozitivní stereotypy se utvářejí například o členech odborně specializovaných skupin (př. doktoři se vyjadřují inteligentně a moudře).⁶²

Předsudky zastupují převážně negativní postoj vůči ostatním náboženským, etnickým nebo sociálním skupinám. Tímto se liší od stereotypů, které mohou být i pozitivní nebo neutrální.⁶³ Předpojatý postoj vytváří zkreslený obraz o realitě spojený s několika následky. Jedná se zejména o vyhýbání se střetu s prejudikovanými skupinami (národy) a interpersonální konflikty spojené s napětím, zapříčiněné právě kulturně odlišnými jedinci.⁶⁴ Předsudky většinou představují pocity strachu, předpojatosti a averze a v extrémních případech vyústí až v projevy diskriminace a rasismu.⁶⁵

⁶¹ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 170.

⁶² JAYASWAL, Sudhanshu. *Barriers to Intercultural Communication*, 2009, s. 15.

⁶³ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*, 2007, s. 68.

⁶⁴ JAYASWAL, Sudhanshu. *Barriers to Intercultural Communication*, 2009, s. 15.

⁶⁵ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 173–175.

II INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE

Interkulturní komunikace představuje proces, při kterém dochází k interakci a komunikaci příslušníků různých kultur.⁶⁶ Může se však stát, že kulturní pozadí a hodnotový systém komunikantů se liší natolik, až dojde k pozměnění významu dekodovaného obsahu a celkový komunikační proces se tak stává mnohem obtížnější.⁶⁷ Důvody odlišného jednání, komunikace a vnímání okolního světa jednotlivých kultur lze pochopit hlubším zkoumáním interkulturní komunikace.⁶⁸ Nutno si však uvědomit, že způsob, jakým lidé komunikují, je kulturními kořeny silně podmíněn a ty ovlivňují jak verbální, tak neverbální formu komunikace.⁶⁹

V souvislosti s používanou terminologií je třeba vysvětlit jednotlivé pojmy. Většina termínů užívaných v odborných textech, které se zabývají kulturními odlišnostmi, pochází z angličtiny. Český jazyk má však pro tyto odborné termíny jen omezený počet ekvivalentních překladů a v některých případech tak může dojít k jejich nejednoznačnosti. Pojem **multikulturní** (*Multicultural*) znamená přítomnost vícera kultur např. v rámci jedné skupiny (pracovního týmu). Pojmy *Intercultural* a *Cross-Cultural* bývají do češtiny překládány jako **interkulturní**, i když se mezi nimi nachází malá nuance. Termín *Intercultural* značí, že v této souvislosti je zahrnuto několik kultur, přičemž *Cross-Cultural* poukazuje spíše na porovnávání a vzájemné srovnávání zkoumaných kultur (př. *Cross-Cultural Training*).

II. 1 Verbální komunikace

Jazyk, tedy řeč a písmo, je pravděpodobně tím nejsnadněji rozpoznatelným verbálním znakem, pomocí kterého lze od sebe jednotlivé kultury odlišit.⁷⁰ Při komunikaci,

⁶⁶ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 12.

⁶⁷ GIBSON, Robert. *Intercultural business communication*. Oxford: Oxford University Press, 2002, xii, 111 s, s. 9.

⁶⁸ MORAN, Robert T., Neil R. ABRAMSON, Sarah V. MORAN a Philip R. HARRIS. *Managing cultural differences*. Ninth Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, 2014, s. 41.

⁶⁹ NEULIEP, James William. *Intercultural communication: a contextual approach*. Seventh Edition. Los Angeles: Sage, 2018, s. 12.

⁷⁰ *Ibid*, s. 12.

ať už mezi příslušníky jedné či více kultur, hraje jazyk hlavní roli.⁷¹ Nelze se však spolehnout na to, že i když mezi sebou komunikují lidé, kteří sdílejí stejný mateřský jazyk, avšak jejich kulturní pozadí totožná nejsou, dojde vždy ke stoprocentní shodě ve významu použitých slov (př. odlišný význam slov a frází v britské a americké angličtině).⁷² Z tohoto důvodu lze u jazyka definovat dvě protichůdné charakteristiky, a to proto, že může být ohniskem konfliktů a nedorozumění, ale zároveň zdrojem jejich vyjasnění.⁷³

Při interkulturní komunikaci se předpokládá, že jazyk, ve kterém komunikace probíhá, není minimálně pro jednoho z účastníků mateřštinou. V těchto případech více než pomáhá, když rodilý mluvčí disponuje určitou mírou empatie vůči cizinci a je schopný své sdělení interpretovat jiným způsobem, a to například použitím nižší jazykové úrovně, tedy volbou jednodušší a familiární slovní zásoby. Zda recipient opravdu sdělení pochopil může komunikátor vyzorovat i z neverbálního chování (výrazu tváře, vyhýbání se očnímu kontaktu). Pro tyto případy se nabízí řešení formou ujišťujících se otázek komunikátora, zda se vyjádřil dostatečně jasně či by měl některou z částí vysvětlit ještě jednou.⁷⁴ Pokud však rodilý mluvčí zastává roli recipienta, může u komunikátora „cizince“ upozorovat projevy paralingvistiky, která je další významnou složkou verbální komunikace. Paralingvistika běžně doprovází mluvený diskurz a projevuje se například častým opakováním slov, prodlevami řeči či slovními nebo zvukovými parazity, pomocí kterých jsou tyto mezery vyplňovány.⁷⁵ Všechny tyto prvky mohou být zapříčiněny určitou nejistotou v jazyce při mluveném projevu.

Mezi další důležité faktory interkulturní komunikace patří také rozšířenost jazyka komunikace a jeho podobnost mateřskému jazyku účastníků. Obecně lze říci, že čím je tato podobnost vyšší, tím rychleji probíhá proces jeho osvojování díky nižší obtížnosti porozumění učenému jazyku. Zmíněnou rozšířenost jazyka vyjadřuje míra jeho

⁷¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, s. 78.

⁷² NEULIEP, James William. *Intercultural communication: a contextual approach*, 2018, s. 12.

⁷³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005, s. 18.

⁷⁴ SAMOVAR, Larry A., Richard E. PORTER a Edwin R. MCDANIEL. *Communication between cultures*, c2010, s. 234–235.

⁷⁵ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 18.

komunikační důležitosti v globálním měřítku, přičemž jazyky nacházející se na předních příčkách komunikační důležitosti se označují jako **mezinárodní jazyky**.⁷⁶

II. 2 Neverbální komunikace

Odborníci odhadují, že až tři čtvrtiny komunikačního procesu utvářejí neverbální prvky. Mezi projevy neverbálního chování patří například výraz tváře, gestikulace, síla a intonace hlasu, řeč těla, oblečení, interpersonální distance a kulturní rituály, jakožto projevy zdvořilosti, společenská pravidla, pravidla zdravení apod.⁷⁷ Každý z těchto prvků, který mluvený diskurz doprovází, umožňuje vysledovat skutečné pocity a prožitky druhé strany.⁷⁸

Význam některých z těchto projevů neverbálního chování může být napříč kulturami zcela odlišný než v kultuře domácí. Z toho vyplývá nutnost ověření si těchto odlišností a ujistění se ve znalosti jejich významu ještě před obchodní schůzkou nebo výjezdem do zahraničí. Složky neverbální komunikace by tedy měly být rovněž zahrnuty do tréninkových programů. Zejména vhodná vzdálenost mezi komunikujícími, vzájemné dotýkání (poplácání po zádech, potřes rukou) a různá znaková gesta by neměla být v rámci přípravy na interkulturní komunikaci opomenuta.⁷⁹

Úspěšnost interkulturní komunikace se mimo jiné odvíjí od způsobu vyjadřování, o jejichž rozdílech by měl být vysílaný zaměstnanec také informován. Způsob vyjadřování jednotlivých kultur může být buď přímý anebo nepřímý, což je v odborných textech označováno jako komunikace s nízkým nebo vysokým kontextem.⁸⁰

⁷⁶ PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 73-74.

⁷⁷ NOVINGER, Tracy. *Intercultural communication: a practical guide*. Austin, TX: University of Texas Press, 2001, s. 4.

⁷⁸ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001, s. 17.

⁷⁹ GIBSON, Robert. *Intercultural business communication*, 2002, s. 28-31.

⁸⁰ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005, s. 86.

II. 3 Komunikace s nízkým a vysokým kontextem

Velikost podílu verbální a neverbální komunikace na celkovém komunikačním procesu se mezi jednotlivými kulturami liší. Styl komunikace orientující se na verbální stránku komunikace, což znamená explicitní vyjádření myšlenek bez ohledu na celkový kontext prostředí, je typický pro kultury s nízkým kontextem (*Low-Context*). Kultury s vysokým kontextem (*High-Context*) si více všímají neverbálního chování a kontextuálních prvků, které komunikaci vždy doprovázejí než slovního vyjádření významu a obsahu. Tato rozdílnost komunikačního stylu bývá častou příčinou vzniku nemalých potíží při interkulturní komunikaci.⁸¹

Pro kultury s **nízkým kontextem** představuje verbální kódový systém hlavní zdroj informací, pomocí kterého lze slovně formulovat a interpretovat obsah. Lidé v těchto kulturách jsou zvyklí mluvit napřímo a otevřeně o svých myšlenkách, pocitech a očekáváních. Situace, ve kterých nemluví, je znervózňující.⁸² Charakteristickým rysem mluvčího je individualistické myšlení, tedy orientace sám na sebe a své pocity.⁸³

Komunikační styl s **vysokým kontextem** neuznává jako hlavní zdroj informací řeč a písmo. Větší úlohu zde hraje prostředí, ve kterém se komunikace odehrává, společenský status a role komunikujících osob, historie kultury, interpersonální vztahy a všechny ostatní neverbální projevy, které společně utvářejí celkový komunikační kontext. Právě ten totiž recipientovi napomáhá sdělovaný obsah dešifrovat tak, aby došlo ke správnému pochopení významu. Mezi těmito kulturami se preferuje nepřímé vyjadřování, které je však obohaceno o zdvořilost a diskrétnost. Ticho zde není bráno za znepokojující, ale jako sdělovací prostředek vzájemného porozumění a respektu.⁸⁴

Nepochopení a vzniklé nepříjemnosti vlivem rozdílného komunikačního stylu vznikají například tehdy, když osoba s vysokým komunikačním kontextem mylně přisuzuje význam sdělení neverbálnímu chování jedince komunikujícího s nízkým kontextem. V opačné situaci, kdy osoba s nízkým kontextem přebírá sdělení od zástupce vysoko

⁸¹ NOVINGER, Tracy. *Intercultural communication: a practical guide*, 2001, s. 6.

⁸² BRUNET-THORNTON, Richard. *Introduction to cross-cultural management: theory and practice*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica, 2010. Vysokoškolská učebnice, s. 27.

⁸³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005, s. 86.

⁸⁴ BRUNET-THORNTON, Richard. *Introduction to cross-cultural management: theory and practice*, 2010, s. 26-28.

kontextové kultury, se může potýkat s problémem porozumění nepřímému stylu komunikace. To znamená, že recipient se v dané situaci spoléhal na komplexní slovní vyjádření, zatímco skutečný význam sdělení se skrývá v jeho celkovém kontextu.⁸⁵

Komunikace v multikulturním prostředí, tedy mezi lidmi různých kultur, s sebou přináší mnoho výzev, kterým mohou v jejím průběhu účastníci čelit. Jedná-li se o pracovní prostředí, blíže o multikulturní pracovní tým, prvotním a závažným problémem může být rozdílná úroveň jednotlivých členů týmu v jazyce, kterým se na pracovišti mluví. Jo Angouri a Marlene Miglbauer na základě výsledků jejich výzkumu konstatují, že pro některé pracovníky, kteří pracují v cizojazyčném prostředí, může být jednodušší naučit se odborné termíny využívané v pracovních úkolech než běžný hovorový jazyk. V souvislosti s tímto totiž přichází komunikační bariéra, zapříčiněná strachem z rozhovoru s rodilým mluvčím a následným odsuzováním jazykových chyb či akcentu, které mohou jedinci přivodit pochybnosti a snížit jeho jistotu v jazyce.⁸⁶ Angouri a Miglbauer nabízí řešení, jak redukovat vznik problémů vzešlých z komunikace v různých kontextech a cizích jazycích, a to například upřednostněním písemné komunikace před orální.⁸⁷

II. 4 Efektivní interkulturní komunikace

Efektivita interkulturní komunikace záleží především na postoji lidí ke kulturním diferencím. Práce s lidmi, kteří tyto rozdíly netolerují, s sebou přináší různá napětí z důvodu vzájemných nepochopení, obviňování a stereotypizace. Zvyšuje se riziko pracovních konfliktů a kompletní ztráty důvěry. Následkem tak může být značné oslabení pracovního výkonu jak skupiny, tak jednotlivce.⁸⁸

Alfons Trompenaars a Peter Woolliams navrhují, že předcházet těmto situacím lze individuálním osvojením jejich modelu tří R – *Recognize, Respect, Reconcile*. Jednotlivé kroky znamenají, že v první řadě je nutné kulturní odlišnosti znát či rozpoznat, poté je začít

⁸⁵ NOVINGER, Tracy. *Intercultural communication: a practical guide*, 2001, s. 6.

⁸⁶ EDITED BY FARZAD SHARIFIAN AND MARYAM JAMARANI. *Language and intercultural communication in the new era*. New York: Routledge, 2013, s. 233-235.

⁸⁷ Ibid, s. 238.

⁸⁸ CLAIRE B. HALVERSON ... (ED.). *Effective multicultural teams theory and practice*. Dordrecht: Springer, 2008, s. 2.

respektovat, a nakonec se s nimi smířit, přijmout je. Jedině tak lze při interkulturní komunikaci dosáhnout efektivního přínosu.⁸⁹

Úspěšnost interkulturní komunikace závisí také na kulturní inteligenci (*CQ*), která je podrobněji vysvětlena ve 3. kapitole v návaznosti na posuzování vhodnosti zaměstnanců vybíraných k interkulturním tréninku. Interkulturním tréninkem společnosti podporují své zaměstnance, aby byli schopni efektivněji pracovat a komunikovat v kulturně novém nebo cizojazyčném prostředí. Ideální východisko tréninku lze přirovnat k *win-win* situaci. To znamená, že trénink by měl být dostatečně přínosný na to, aby zaměstnanec při interkulturním jednání dosáhl takové úspěšnosti, kterou společnost očekává a požaduje.⁹⁰

⁸⁹ TROMPENAARS, Alfons. a Peter. WOOLLIAMS. *Business across cultures*. Chichester: Capstone, 2003, s. 7-8.

⁹⁰ EDITED BY FARZAD SHARIFIAN AND MARYAM JAMARANI. *Language and intercultural communication in the new era*, 2013, s. 226.

III INTERKULTURNÍ TRÉNINK

Nejasné situace vzniklé při interkulturní komunikaci jsou jednou ze stěžejních příčin učení o jiných kulturách, které je pro jejich kooperaci nezbytné.⁹¹ Kulturní učení tvoří základ interkulturních tréninků, které se v anglicky psaném prostředí označují termínem *Cross-Cultural Training (CCT)*. Obecně slouží interkulturní trénink k přípravě jedinců na kulturní diference za účelem efektivnějších interpersonálních vztahů mezi příslušníky jiných kultur.⁹² Spektrum využití tréninku je bohaté, a to především v obchodním prostředí pro zaměstnance, kteří jsou firmou vysíláni do zahraničí anebo pro manažery multikulturních pracovních týmů. Dále se používá například v akademickém prostředí pro zahraniční studenty či pracovníky anebo v oblasti zdravotnických a sociálních služeb pro personál, který pracuje s mezinárodní klientelou a mnohé další.⁹³

Potřeba tréninku nemusí být často na první pohled zřejmá⁹⁴, avšak mezinárodní společnosti při vysílání svých zaměstnanců vědí, že představuje jeden ze stěžejních kroků expatričního procesu. Zároveň je důležitý z toho důvodu, že z části eliminuje možné selhání expatrianta (vysílaného zaměstnance do zahraničí alespoň na jeden rok⁹⁵) a podporuje tak jeho cestu k úspěchu.⁹⁶ Interkulturní trénink přináší expatriantovi teoretickou znalost kultury, do které je vysílán a ovlivňuje tedy jeho očekávání, přizpůsobení a spokojenost v hostitelské zemi. Také napomáhá k redukci nejistoty, kterou by vůči nové kultuře mohl pociťovat.⁹⁷

⁹¹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005, s. 53.

⁹² BRISLIN, Richard W. a Tomoko. YOSHIDA. *Intercultural communication training: an introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications, c1994, s. 3.

⁹³ Ibid, s. 4-5.

⁹⁴ Ibid, s. 16.

⁹⁵ JOSHUA-GOJER, Esther A. Cross-Cultural Training and Success Versus Failure of Expatriates. *Learning and Performance Quarterly* [online]. 2012, 1(2), 47-62 [cit. 2018-03-11], s. 47.

⁹⁶ BENNETT R., ASTON, A., COLQUHOUN, T. Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring The Success of International Assignments. *Human Resource Management*. Hoboken. Sv. 39, Čís. 2,3 (Summer/Fall 2000), s. 239.

⁹⁷ THOMAS, David C. a Mark F. PETERSON. *Cross-cultural management: essential concepts*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2018, s. 211.

III. 1 Výběr zaměstnanců k interkulturnímu tréninku

Výběr zaměstnance vhodného k expatriaci ovlivňuje jeho celkový úspěch v zahraničí. Prvotním kritériem výběru by mělo být posouzení jeho osobnosti a vlastností, kterými disponuje. Výběrových programů a nástrojů pro jejich zhodnocení existuje celá řada. Mnoho nadnárodních společností využívá svých vlastních kritérií a výběrových postupů, aby pečlivě a kvalitně vybrali nejvhodnějšího kandidáta a předešli tak jeho možnému selhání.⁹⁸ Efektivita navržených výběrových programů se společnost od společnosti liší, avšak kritéria, která pomáhají predikovat akulturaci a produktivitu jedince v cizí zemi, byla vymezena mnoha autory. Například Mark E. Mendenhall a Garry R. Oddou rozdělili potřebné vlastnosti zaměstnance do tří kategorií:⁹⁹

1. **Personální dovednosti** zahrnují extrovertní přístup ke změnám a novému prostředí, zvládnutí stresu a pocitů izolace a odcizení. Expatriant by měl disponovat povahou realisty, tudíž se předpokládá, že se i ke svým očekáváním před odjezdem postaví realisticky.
2. **Mezilidské dovednosti** jsou vyžadovány z důvodu potřeby navazování nových mezilidských vztahů, schopnosti empatie a respektu ostatních. S těmito dovednostmi souvisí komunikační schopnosti, které posuzují celkový přístup a ochotu ke komunikaci s novými lidmi a také znalost prvků neverbální komunikace.
3. **Smyslové dovednosti** jakožto být svobodomyšlný, nezávislý, tolerantní vůči nejednoznačnosti a nesoudit druhé patří k požadovaným percepčním vlastnostem této kategorie.¹⁰⁰

David C. Thomas a Kerr Inkson ve výběru přiřazují důležitost kulturní inteligenci (*Cultural Intelligence*), zatímco Myron W. Lustig ve spolupráci s Jolenem Koesterem ve své studii uvádějí, že u expatrianta hraje důležitou roli jeho schopnosti interkulturní komunikace (*Intercultural Communication Competence*).

⁹⁸ ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada), s. 86.

⁹⁹ MENDENHALL, Mark E., Edward DUNBAR a Gary R. ODDOU. Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management* [online]. 1987, 26(3), 331-345 [cit. 2018-03-10], s. 332.

¹⁰⁰ Ibid, s. 333.

Kulturní inteligence (*Cultural Intelligence – CQ*) souvisí s emoční inteligencí (*EQ*), přičemž kulturní inteligence začíná tam, kde emoční končí. Jedná se o schopnost jedince v nové kultuře zdánlivě přirozeně interpretovat neznámá a nejednoznačná gesta takovým způsobem, jakým by to udělali místní.¹⁰¹ Kulturně inteligentní lidé si dokáží s kulturou propojit její kontext, historii a hodnoty. Proces rozvoje a nabývání CQ začíná u základní znalosti kulturních dimenzí. Interakce s jinou kulturou přináší vlastní zkušenosti, které se následně proměňují ve znalost kultury a dochází tak k rozvoji behaviorálních schopností v dané kultuře. Zlepšování a rozvoj kulturní inteligence však vyžaduje svůj čas a motivaci.¹⁰²

Interkulturní kompetence (*Intercultural Communication Competence – ICC*) zastupuje schopnost adekvátně a efektivně komunikovat v různých kulturních kontextech.¹⁰³ Kritéria stanovená pro výběr kulturně kompetentního člověka odpovídají kritériím úspěšné interkulturní komunikace. Z toho plyne, že pokud jedinec dokáže efektivně plnit úkoly, je v práci spokojený, iniciativní, zajímají ho ostatní lidé a jejich myšlenky, prezentuje se extrovertním přístupem a zdravou mírou sebevědomí, předpokládá se i přítomnost interkulturní kompetence.¹⁰⁴

Li-Yueh Lee a Robert Croker navrhuji porovnávat při výběru zaměstnanců k interkulturnímu tréninku tyto čtyři perspektivy:

1. Kompetenční perspektivu posuzující osobnostní charakteristiky expatriantů.
2. Úkolovou perspektivu, která prozkoumává vztah mezi pracovními cíli, úkoly expatrianta a metodou tréninku.
3. Kulturní perspektivu tréninku neboli porovnání velikosti kulturních rozdílů mezi mateřskou a hostitelskou zemí a zhodnocení míry, do které budou potencionálním expatriantem vnímány.

¹⁰¹ EARLEY, Christopher P. a Elaine MOSAKOWSKI. *Cultural Intelligence*. *Harvard Business Review* [online]. 2004, říjen 2004 [cit. 2018-03-10].

¹⁰² THOMAS, David C. a Kerr INKSON. *Cultural intelligence: surviving and thriving in the global village*. Third Edition. Oakland: BK Berrett-Koehler Publishers, Inc., a BK Business book, 2017, s. 140.

¹⁰³ *Communication in the Real World: An Introduction to Communication Studies* [online]. University of Minnesota Libraries Publishing, 2016 [cit. 2018-03-11], s. 416.

¹⁰⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHRÖLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005, s. 70-71.

4. Zvolení vhodného stylu výuky a způsobu tréninku, aby bylo dosaženo jeho nejvyšší efektivity.¹⁰⁵

III. 2 Typy interkulturních tréninků

Trénink z hlediska jeho načasování bývá zařazen buď před odjezdem (*Pre-Departure CCT*) či po příjezdu do cílové destinace (*Post-Arrival CCT*) anebo kombinací obou, který je označován jako sekvenční trénink (*Sequential CCT*).¹⁰⁶

Během pobytu v zahraničí lze pro expatrianta využít podpory *kulturního trenéra*, tedy člověka, který má bohaté zkušenosti s hostitelskou zemí získané buď ve stejném pracovním prostředí taktéž jako expatriant, anebo v dané kultuře působí již delší dobu. Tento typ tréninku se v anglicky psaném prostředí schovává pod pojmem *In-Country Real-Time Training*.¹⁰⁷ Ne každá společnost však tuto formu podpory poskytuje, a tak adaptace v nové zemi mnohdy závisí pouze na expatriantovi. V tomto případě přichází na řadu sebevzdělávání pomocí internetových nástrojů či speciálně vyvinutých softwarů, cílených například i na rodinné příslušníky, kteří se neúčastnili předodjezdového interkulturního tréninku nabízeného zaměstnavatelem a expatrianta doprovázejí. Internetové prostředí nabízí spoustu volně přístupných webových stránek a blogů založených již zkušenými expatrianty, kde lze čerpat potřebné informace či požádat o radu. V jiném případě se expatriant může obrátit přímo na poradenské nebo obchodní firmy zabývající se právě touto problematikou.¹⁰⁸

Repatriace neboli proces zapojení zpět do mateřské kultury (anglicky *Reentry Training*) bývá mnohdy firmami podceňován, nicméně jeho důležitost není o nic nižší než potřeba prvotního tréninku před odjezdem. Účelem tréninku je zajistit expatriantovi hladší průběh návratu domů a s ním spojené zvládnání nečekaných situací. Z behaviorálního, emočního

¹⁰⁵ LEE, Li-Yueh a Robert CROKER. A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management & Data Systems* [online]. 2006, **106**(8), 1187-1205 [cit. 2018-03-11], s. 1195.

¹⁰⁶ K. ASWATHAPPA AND SADHNA DASH. *International human resource management: text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub, 2008, s. 177.

¹⁰⁷ ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*, 2009, s. 87.

¹⁰⁸ HARZING, Anne-Wil. a Ashly H. PINNINGTON. *International human resource management*. 3rd ed. Los Angeles: Sage, c2011, s. 400.

a kognitivního hlediska totiž tento přechod ovlivňuje nejen dočasný výkon a duševní pohodu expatrianta, ale i jeho budoucí záměry a kariérní rozvoj.¹⁰⁹

Následující obsah kapitoly vysvětluje metody interkulturních tréninků, které probíhají před odjezdem zaměstnance do zahraničí, jedná se tedy pouze o *Pre-Departure* tréninky.

III. 3 Metody interkulturních tréninků

Metoda a obsah interkulturního tréninku by měl primárně zohledňovat tři základní faktory. Zaprvé rozhoduje kulturní vzdálenost mezi mateřskou a hostitelskou zemí, zadruhé míra interakce vysílaného pracovníka s kulturou a zatřetí záleží na časové náročnosti tréninku, která se odvíjí od délky pobytu zaměstnance v zahraničí.¹¹⁰

Nový a kol. navrhuji výběr metody interkulturního tréninku orientovat na jeho sledovaný cíl a uvádějí tyto formy tréninku:

1) DIDAKTICKÝ TRÉNINK

Tato metoda poskytuje školeným základní ekonomické, politické a sociální informace o dané zemi, většinou za spoluúčasti zkušené osoby v příslušné kultuře. Ta přispívá svými osobními zkušenostmi získanými v interkulturním prostředí, poznatky o zvycích a způsobu života, z čehož vysílaný pracovník získává prvotní znalosti o zemi, do které je vysílán. Tyto znalosti ovlivňují jeho očekávání a přispívají ke snížení pocitů nejistoty z neznámého. Didaktický trénink zpravidla probíhá formou přednášky, která bývá doplněna filmem, prezentací konkrétních příkladů, písemnými nebo vizuálními materiály a má čistě sdělovací funkci. Úskalím této metody může být přílišné zjednodušení složitosti sukcesivního interkulturního jednání, jelikož požadavky na chování zaměstnance jsou zestručněny do různých doporučení či pravidel a školení zaměstnanci se v rámci tréninku aktivně neprojeví.¹¹¹

¹⁰⁹ SZKUDLAREK, Betina a Dana McDaniel SUMPTER. What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach. *Human Resource Management* [online]. 2015, **54**(6), 1037-1057 [cit. 2018-03-15], s. 1038-1039.

¹¹⁰ BREWSTER, Chris, Marie-France WAXIN a Alexandra PANACCIO. Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review* [online]. 2005, **34**(1), 51-67 [cit. 2018-03-12], s. 53.

¹¹¹ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001, s. 35-36.

2) TRÉNINK ORIENTUJÍCÍ SE NA KULTURU

Cílem metody orientované na kulturní aspekty je demonstrace typického chování druhé kultury, což zahrnuje seznámení s kulturními hodnotami a normami, způsob řešení konfliktů, vyjadřování souhlasu a styl jednání v pracovním prostředí. Hlavní roli zde hrají trenéři předávající odborné sociologické a psychologické znalosti, které jsou podloženy vlastními zahraničními zkušenostmi či v ideálním případě předávány rovnou rodilým reprezentantem té kultury, na kterou je trénink orientován. Část tohoto tréninku tvoří i aktivní participace účastníků rozbohem případových studií a organizované diskuze k nim. Rozbor případových studií probíhá analýzou chování v uvedené situaci obohacenou podrobnějším vysvětlením a zdůvodněním ze strany trenéra. Tato metoda poskytuje nejen kvalitní přípravu pracovníka do zahraničí, ale zároveň praktický rozvoj interkulturních kompetencí.¹¹²

3) INTERAKČNĚ KOMUNIKAČNÍ TRÉNINK

Tento způsob experimentálního tréninku v sobě zahrnuje metodu cílenou na multikulturní komunikaci a interakci. Z toho vyplývá, že nezbytným předpokladem pro úspěšné dosažení cíle tréninku je perfektní znalost cizího jazyka všemi účastníky. Interakčně komunikační trénink se doporučuje realizovat pro zaměstnance obchodního oddělení, kteří jednají se zahraničím, jelikož se metodicky soustřeďuje primárně na interkulturní verbální a nonverbální komunikaci. Hlavní rozdíl spočívá v obsahu tréninku, jelikož jím není výklad či kulturně orientovaná přednáška, ale konkrétní simulované situace z obchodních setkání. Inscenace vyobrazují odlišné způsoby jednání podmíněné kulturními standardy, které jsou školenými pozorovány a následně analyzovány a vysvětlovány.¹¹³

4) TRÉNINK MEZINÁRODNÍCH PRACOVNÍCH TÝMŮ

Jedná se o metodu interkulturních tréninků používanou k rozvoji týmové spolupráce multikulturních pracovních skupin, a to především z důvodu nízké znalosti kulturních standardů všech členských kultur. Tato metoda si tedy dává za cíl seznámit členy alespoň

¹¹² NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001, s. 36-37.

¹¹³ *Ibid.*, s. 37.

se základními hodnotami a odlišnostmi všech kultur a utvořit tak pravidla, která pomohou k vzájemnému respektování. Díky těmto pravidlům dochází k dynamizaci a harmonizaci sociálního klimatu multikulturního týmu. Trénink není postaven na modelových situacích, ale na skutečných pracovních úkolech a problémech vzniklých uvnitř skupiny. Je tedy takovou příležitostí pro vyjasnění sužujících situací, nalezení vhodného řešení problému a pro vybudování vzájemné tolerance mezi jejími členy.¹¹⁴

5) KULTURNÍ ASIMILÁTOR

Tato metoda se poprvé objevila ve výzkumu trojice psychologů, Freda E. Fiedlera, Harryho C. Triandise a Terence Mitchella, v roce 1970. V podstatě se jedná o kombinovaný způsob, jak školeným předat potřebné informace formou výkladu, aktivně je zapojit do výuky a zároveň diagnostikovat jejich interkulturní kompetence. Obsah školení pomocí kulturního asimilátoru lze zaměřit na kontrasty mezilidských postojů, kulturních hodnot mateřské a hostitelské kultury anebo zvyky cílené kultury.¹¹⁵ Program tréninku se skládá z rozboru desítek příkladů interkulturních setkání. U každého příkladu se uvádějí čtyři možné odpovědi, avšak pouze jedna z nich interpretuje situaci kulturně správně a ostatní tři v sobě skrývají různé etnocentrické chyby. Následuje zdůvodnění každé z odpovědí, což školenému pomáhá nejen zkontrolovat, zda odpověděl dobře či špatně, ale přispívá i k prohloubení informací o cílové kultuře a k budování jeho referenčního rámce pro případ, že by se ocitl v podobné situaci.¹¹⁶ Tato metoda se rychle osvědčila a v průběhu času se stala inspirací mnoha dalším autorům (př. Richard W. Brislin, D. Landis a další). I přes svou náročnost na přípravu se stala velmi populární metodou interkulturního tréninku.¹¹⁷

¹¹⁴ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001, s. 38.

¹¹⁵ FIEDLER, Fred E., Harry C. TRIANDIS a Terence MITCHELL. *The Culture Assimilator: An approach to Cross-Cultural Training*. Department of Psychology, 1970. Organisational Research. University of Washington, Seattle, Washington, s. 2.

¹¹⁶ *Ibid*, s. 6.

¹¹⁷ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001, s. 39.

Tabulka č. 1: Určení délky, formy a obsahu tréninku

	VZDÁLENOST MEZI KULTURAMI	DÉLKA	FORMA VÝUKY	OBSAH TRÉNINKU ORIENTOVÁN NA...
A	Vysoká	60–180 hodin	Přednáška, věcné instrukce, knihy, hraní rolí, případové studie, předávání zkušeností, kulturní asimilátor	Pracovní i kulturní znalosti (ekonomická, politická, historická a náboženská témata)
B	Mírná	20-60 hodin	Přednáška, filmy, knihy, kulturní asimilátor, případové studie	Pracovní i kulturní znalosti
C	Mírná	20-60 hodin	Přednáška, knihy, filmy, případové studie, simulace situací	Pracovní znalosti, méně na kulturu
D	Mírná až nízká	20-40 hodin	Přednáška, věcné instrukce, případové studie	Pracovní znalosti, kulturní pouze okrajově
E	Mírná	40-80 hodin	Přednáška, filmy, knihy, kulturní asimilátor, simulované situace, případové studie	Kulturní znalosti (ekonomická, politická, historická a náboženská témata), pracovní pouze okrajově
F	Mírná až nízká	20-60 hodin	Přednáška, filmy, knihy, případové studie	Kulturní znalosti, pracovní pouze okrajově
G	Mírná až nízká	30-60 hodin	Přednáška, knihy, filmy, případové studie, hraní rolí	Kulturní znalosti, pracovní pouze okrajově
H	Nízká	4-8 hodin	Přednáška, filmy, knihy	Okrajové zaměření buď na pracovní nebo kulturní znalosti

Zdroj: MENDENHALL, Mark E., Betty Jane. PUNNETT a David A. RICKS. Global management. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1995, s. 452-453.

Z tabulky Marka E. Mendenhalla tedy vyplývá, že cesta k efektivnímu interkulturnímu tréninku zahrnuje kombinaci metod Nového, které jsou uvedeny v subkapitole III. 3.

III. 4 Cíle interkulturního tréninku

Prioritním cílem interkulturního tréninku je předání kulturních znalostí tak, aby školená osoba byla schopna adekvátně a úspěšně jednat v cizím prostředí, a to relevantním způsobem k příslušné kultuře.¹¹⁹

Efektivní tréninkový program by měl zohledňovat jak potřeby společnosti, aby zaměstnanec při interkulturní komunikaci či během svého pobytu v zahraničí dosáhl kýženého úspěchu (uzavření nových partnerských smluv, vybudování dobrých obchodních vztahů), tak vlastní potřeby zaměstnance. Jak uvádějí Brislin a Yoshida ve svém výzkumu, většina dobrých tréninkových programů zahrnuje alespoň tyto čtyři osobní cíle, které souvisejí s přizpůsobením a efektivitou zaměstnance.¹²⁰

1. Vlastní přínosy a výhody, kterých zaměstnanci v rámci tréninku nabývají a které jim přinášejí určité nadšení pro interakci s jinými kulturami. Občas se však dá tento požitek jen obtížně vyvolat, a tak přichází na řadu zaměření tréninku na osobní výhody, které zaměstnanci získávají. V těchto případech se především zahrnují sugesce, jak rozvíjet pracovní vztahy, jelikož právě ty jsou klíčovou podmínkou k přizpůsobení se v jiné kultuře.¹²¹
2. Druhý bod úzce souvisí s bodem 1 a to tak, že úspěšnost mezilidských pracovních vztahů nelze měřit pouze na základě subjektivních pocitů příchozího zaměstnance, do výpovědi musí být zahrnuta i druhá strana, tedy reprezentanti hostitelské kultury. Pozitivní pracovní interpersonální vztahy hostitelů vůči příchozím přispívají k přenosu dovedností a zkušeností, čímž pomáhají se začleněním expatrianta nejen do národní, ale i organizační kultury.¹²²
3. V návaznosti na první dva osobní cíle přichází cíl třetí, a to uzpůsobení tréninkového programu, aby podal dostačující informace k dosažení vlastních stanovených cílů zaměstnance. Příkladem mohou být manažeři či podnikatelé,

¹¹⁹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005, s. 72.

¹²⁰ BRISLIN, Richard W. a Tomoko. YOSHIDA. *Intercultural Communication Training: An Introduction*, c1994, s. 6.

¹²¹ *Ibid*, s. 6-7.

¹²² *Ibid*, s. 7-8.

kteří přicházejí uzavřít společné obchodní dohody, technologičtí pracovníci, kteří se chtějí podílet na úspěšném dokončení rozvojových projektů atd.¹²³

4. Poslední ze záměrů dobrého tréninkového programu je redukce stresu. Toho lze docílit kvalitní přípravou na difference, které se s největší pravděpodobností objeví a uvedení několika možných způsobů, jak se s nimi vypořádat. Stresové situace v novém prostředí a v přítomnosti cizích lidí mohou vznikat i při běžných aktivitách, jako třeba při hledání nového bydlení či zakládání bankovního účtu. V interkulturních trénincích je tento jev vysvětlován jako kulturní šok.¹²⁴

Expatriant se stává součástí nového pracovního prostředí, i když se jedná pouze o relokaci v rámci jedné společnosti či přemístění mezi mateřskou a dceřinou firmou. Z tohoto důvodu tvoří další nedílný cíl tréninku její představení. Při této příležitosti by měly být zaměstnanci předány veškeré pracovní požadavky a základní informace spojené s organizačními normami, kulturou a pracovními metodami. V případě představování mateřské/dceřiné společnosti, může být výklad doplněn o stručnou firemní historii, specifické cíle, know-how či představení její existence v globálním měřítku.¹²⁵

Kdy je vhodnější trénink zaměřit více na kulturní odlišnosti a méně na pracovní požadavky či naopak, vyplývá z Tabulky č. 1 uvedené výše. Chtějí-li firmy sestavení a uzpůsobení tréninkového programu svěřit do rukou externích specialistů, mohou využít outsourcingu. Obchodních firem působících v oblasti poradenství nadnárodním a multikulturním společnostem existuje mnoho, přičemž podobnost cílů, na které se jejich interkulturní tréninky orientují, zůstává zachována.

Vedoucí pozici na tomto trhu přebírá společnost Global Dynamics Inc., která své odborné znalosti předává klientům napříč kontinenty a úzce spolupracuje s předními personálními institucemi (Society for Human Resource Management, Association for Talent

¹²³ BRISLIN, Richard W. a Tomoko. YOSHIDA. *Intercultural Communication Training: An Introduction*, c1994, s. 8-10.

¹²⁴ Ibid, s. 10.

¹²⁵ K. ASWATHAPPA AND SADHNA DASH. *International human resource management: text and cases*, 2008, s. 180.

Development, Institute for Corporate Productivity atd.).¹²⁶ Podle jejich seznamu cílů interkulturního tréninku by školení měli být seznámeni s:

- hlavními diferencemi globálního obchodování,
- chováním v cílové kultuře (co se smí a co je tabu),
- hlavními kulturními rozdíly a strategiemi, které je vhodné uplatnit při jejich řešení,
- rozdíly ve stylu komunikace, které mohou ovlivnit budování důvěry, vyjádření souhlasu, styl vyjednávání a vzájemné porozumění,
- kulturní inteligenci a jejím umocněním pro získání konkurenční výhody,
- strategiemi pro efektivní komunikaci jako skupina a jako jedinec v příslušné kultuře.¹²⁷

¹²⁶ Global Dynamics Inc. *Society for Human Resource Management* [online]. [cit. 2018-03-18].

¹²⁷ Cross-Cultural Training. *Global Dynamics Inc.* [online]. [cit. 2018-03-18].

IV PŘÍPADOVÁ STUDIE

Společnost XY zaujímá jednu z vedoucích pozic českého trhu v oblasti telekomunikačních služeb a inovativních technologií.¹²⁸ Na lokálním trhu působí jako zástupce mateřské společnosti. Globálně pro tuto mezinárodní komunikační společnost pracují lidé celkově z pěti desítek zemí světa, z čehož přirozeně vyplývá nutnost jejich komunikace a spolupráce. Zvýšení mezinárodní spolupráce přes geografické a kulturní hranice patří navíc k současným výzvám, kterým společnost čelí.¹²⁹ K tomuto cíli směřují podporou zaměstnanců ze všech dceřiných společností, aby se podíleli na různých mezinárodních rozvojových programech a projektech. Než však dojde k setkání navzájem neznámých kultur, zaměstnanci jsou vyzváni k získání prvotních znalostí o cílové kultuře, do které vyrazí nebo se kterou budou primárně spolupracovat, a to formou interkulturního tréninku.

Interkulturní trénink je zaměstnancům poskytován ve dvou podobách závislých na jeho potřebách a účelu. Zde rozhoduje, zda pracovník potřebuje získat dostatečné kulturní povědomí pouze pro interkulturní komunikaci, či se chystá na dlouhodobější pobyt v zahraničí.

IV. 1 Interkulturní trénink orientovaný na interkulturní komunikaci

Tento trénink je ve společnosti outsourcován externím odborným lektorem z lokální jazykové školy. Orientuje se na získání všeobecných znalostí o rozdílech mezikulturní komunikace a je určený pro zájemce, kteří jsou součástí multikulturního pracovního týmu či aktivně komunikují s vedením společnosti z jiných zemí (Německo, Rakousko, Polsko, Slovensko).

¹²⁸ O společnosti. *T-press.cz* [online]. [cit. 2018-03-20].

¹²⁹ Ethnic Origin – Promoting Intensive Networking and Internationalization. *Telekom.com* [online]. [cit. 2018-03-20].

Jedná se o jednodenní školení uskutečňované třikrát do roka, vždy za účasti maximálně patnáctičlenné skupiny. Přednáška a komunikace v průběhu tréninku probíhá výhradně v anglickém jazyce.

Trénink zahrnuje oblasti:

1. Mezikulturního povědomí (*Cross-Culture Awareness*)
2. Mezinárodního vyjednávání (*International Negotiations*)
3. Obchodní komunikace (*Business Communication*)

Program tréninku je rozdělen do čtyř devadesátiminutových bloků, v rámci kterých dochází ke kombinaci didaktických a experimentálních (interakčních) metod.

První blok probíhá didakticky, tedy formou přednášky. Obsah přednášky je koncipován tak, aby posluchači pochopili, čím se od sebe jednotlivé kultury a jejich jednání liší. K vysvětlení se využívá Hofstedeho schéma cibule, které znázorňuje jednotlivé kulturní vrstvy (viz. Obrázek č. 2). V druhé části přednášky se účastníci seznamují s dimenzemi, podle kterých se kultury rozlišují. V této fázi je výklad dále specifikován především na kritérium rozlišující kultury podle orientace na pracovní úkoly (*Business-Oriented*) či mezilidské vztahy (*People-Oriented*) s uvedením náležitých rozlišujících prvků (psychologie národa, pochopení přístupu k práci, jazyková vzdělanost apod.).

V druhém bloku lektor pracuje s audiovizuálními materiály. Účastníci sledují audionahrávky, které vyobrazují interakci odlišných kultur anebo pracují s poslechovými cvičeními.

Třetí blok se zaměřuje na komunikační strategie potřebné v interkulturním pracovním prostředí. Tyto strategie pomáhají k vytvoření cesty od schopnosti naslouchání k efektivní interkulturní komunikaci a také nabízejí způsoby, jak předcházet konfliktním situacím (př. *Building Bridges*). Poté účastníci školení samostatně vypracovávají cvičení obsažená ve skriptech, na jejichž základě je vyvolána diskuze. V tuto chvíli by měli být schopni svá tvrzení racionálně odůvodnit.

Čtvrtý blok je již čistě interakční, na řadu přichází aktivní participace všech účastníků. V rámci posledního bloku dvojice či skupina účastníků nacvičuje své role a simulují tak

běžné situace, které mohou nastat při interkulturních obchodních setkáních. „Herci“ se takto učí, jak vést *Small Talks*, osvojují si jazykové pomůcky k prolomení ledů v různých kulturách (využití tzv. *Icebreakers*) a způsoby, kterými lze vybudovat interpersonální důvěru navzdory odlišnému kulturnímu pozadí. Tato aktivita prakticky přispívá k rozvoji interkulturních kompetencí.

Trénink završuje tzv. *Eliciting* neboli písemné ověření znalostí, kterými by proškolení účastníci měli na konci tréninkového programu disponovat.

IV. 2 Interkulturní trénink pro mezinárodní rotace

Zaměstnanci, kteří mají zájem podílet se na aktuálních nadnárodních projektech společnosti, se mohou přihlásit do programu, prostřednictvím kterého jsou zprostředkovávány mezinárodní rotace. Délka pobytu v zahraničí bývá zpravidla šest až osm měsíců, zúčastněné zaměstnance tedy nelze označovat za expatrianty (délka pobytu v zahraničí nepřesahuje jeden rok). Celkově se tento program realizuje pod záštitou mateřské společnosti. Zaměstnanci nejsou vybíráni prostřednictvím výběrového řízení, záleží tedy pouze na uvážení a sebereflexi zaměstnance, zda jeho znalosti a schopnosti dostatečně pokrývají požadavky na členy projektového týmu.

V rámci rotačního programu je zaměstnancům poskytován interkulturní trénink s názvem „Balíček interkulturních kompetencí“, který je rovněž outsourcován externími odborníky. Balíček se skládá ze tří fází a obsahuje přípravu zaměstnance před odjezdem, telefonickou konverzaci během pobytu v destinaci a finální elektronické interview po příjezdu. Jeho časová náročnost je tedy o poznání vyšší než u tréninku orientovaného na interkulturní komunikaci. Během celého programu lze v případě potřeby využít odborného poradenství poskytovaného konzultanty outsourcingové společnosti.

Před odjezdem a prvním krokem celého procesu je zjištění interkulturního potenciálu jedince. Testování probíhá online prostřednictvím *Intercultural Preference Tool (IPT)*

dotazníku, jehož výsledek znázorňuje individuální a kulturní přednosti v pracovním a komunikačním kontextu.

Jako hodnotící kritéria bylo zvoleno těchto sedm kulturních dimenzí (doplněno o příkladné otázky):

- **Sekvenční vs. synchronní vnímání času:** Preferuji zaměřit se na jeden zadaný úkol anebo raději pracuji souběžně na více úkolech? Co je typičtější v mém domácím prostředí?
- **Komunikace s vysokým či nízkým kontextem:** Je můj styl vyjadřování dostatečně přímý či spíše nepřímý? Jaký komunikační kontext bych měl očekávat v hostitelské kultuře?
- **Vypořádávání se s nejistotou:** Jak reaguji na změny a případná rizika? Jak bych reagoval na neshodu při řešení problému s ostatními členy týmu?
- **Analytický vs. pragmatický způsob řešení problémových situací:** Jakým způsobem preferuji řešit vzniklé problémy? Jaké jsou výhody nebo naopak nevýhody spojené s odlišnou percepcí problému kolegů jiné kultury?
- **Vnímání hierarchie:** Preferuji hierarchickou strukturu či naopak strukturu, která není hierarchizovaná? A co potřebuji vědět jako manažer vedoucí tým, který hierarchii vnímá odlišně?
- **Orientace na úkoly vs. pracovní vztahy:** Co je pro mne důležitější – pracovní úkoly či vztahy na pracovišti? Jakým způsobem lze vybudovat důvěru mezi kolegy a klienty z jiných kultur?
- **Racionalita vs. intuice:** Rozhduji se na základě dostupných dat a ověřených faktů či raději uposlechnu svého vnitřního hlasu? Kdy jsou tyto rozhodnutí pro mne výhodné a kdy mě naopak mohou omezit?¹³⁰

Výsledky dotazníku jsou podkladem k vytvoření osobnostního profilu. Ten se následně komparuje s kulturními profily domácí a cílové kultury. Výsledný graf tedy pomocí tří os znázorňuje v jednotlivých bodech (kulturních dimenzích) vzdálenost kultur a chování jedince.

¹³⁰ Give the IPT® a try! *Icunet.ag* [online]. 24. 2. 2017 [cit. 2018-3-23].

Dalším krokem po absolvování dotazníku je individuální příprava jedince na pobyt v zahraničí prostřednictvím devadesátiminutového webinaru. Ten probíhá krátce před odjezdem do destinace s odborníkem na příslušnou zemi a její kulturu. Odborný poradce vysílanému zaměstnanci poskytne feedback jeho výsledků v IPT dotazníku, na základě kterých jsou hodnoceny silné stránky, oblasti možného rozvoje a individuální výzvy, kterým může zaměstnanec v dané zemi čelit. Dále v rámci webinaru zaměstnanec získává znalosti o národní (a obchodní) kultuře, obohacené o užitečné rady a tipy vztahující se k osobnímu a pracovnímu životu v destinaci. V tuto chvíli se zaměstnanci dává prostor k položení vlastních dotazů.

Pro další přípravu je zaměstnanci poskytnuta brožura v elektronické podobě podávající komplexní informace o cílové zemi. Tato brožura nenabízí pouze přehled o historii, ekonomii, geografii, počasí, svátcích a dnech pracovního klidu, ale zahrnuje i mezinárodní klasifikaci zemí, informace o odlišnostech v chování, kulturní specifika pracovního a osobního života včetně praktických tipů, kontaktních adres a webových stránek.

Během pobytu v destinaci zaměstnanec čeká jednorázovou aktivitu k otestování výkonu při interkulturní komunikaci a vyjednávání s odborným poradcem na danou kulturu. Simulace probíhá telefonickou formou v angličtině a trvá přibližně dvacet minut. Po této konverzaci zaměstnanec získává okamžité ústní hodnocení, jak interkulturně simulovanou situaci zvládl, což by mělo přispět k lepšímu komunikačnímu výkonu jak při začleňování se do nového kulturního prostředí, tak do budoucna. Je však nutné zmínit, že zaměstnanec elektronicky obdrží detailní popis telefonické simulace ještě před jejím uskutečněním, včetně vysvětlení úkolu a jeho účelu. Nejedná se tedy o spontánní testovací telefonát, zaměstnanec získává určitý čas na přípravu.

Těsně po návratu domů probíhá hodinové interview s konzultantem pro interkulturní komunikaci formou videohovoru. Cílem rozhovoru je, aby se zaměstnanec dozvěděl míru jeho osobního zlepšení a způsob, jakým lze ze získaných mezinárodních zkušeností

profitovat v domácím pracovním prostředí. Navíc získává odborný posudek o osobnostním rozvoji a rozvoji interkulturních kompetencí, který zaznamenává jeho pokrok během celého tréninkového procesu, a to od prvotního IPT dotazníku až po finální rozhovor s odborníkem na interkulturní komunikaci.

IV. 3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění přínosu interkulturního tréninku zúčastněným zaměstnancům. Dotazník zohledňuje oba uvedené typy interkulturních tréninků, není orientován pouze na jeden z nich, a to z důvodu nízkého počtu proškolených pracovníků v posledních dvou letech. Dotazník byl distribuován elektronicky prostřednictvím interní komunikační sítě a jeho návratnost činila 77 % (dotazník zodpovědělo 10 ze 13 oslovených). Nízký počet respondentů je zapříčiněn klesajícím zájmem o interkulturní tréninky. Nutno také zohlednit, že distribuce dotazníku nebyla možná zaměstnancům, kteří sice proškoleni byli, ale pro společnost již nepracují. Sběr dat probíhal formou standardizovaného dotazníku, jelikož obsahoval primárně uzavřené otázky a pouze tři otevřené.¹³¹

Povaha otázek rozděluje dotazník na dvě části. Otázky v části první, tzn. prvních šest otázek, zohledňuje hlavní přínosy, které by měly být výstupem úspěšného interkulturního tréninku. Druhá část (otázky 7-11) zjišťuje subjektivní hodnocení tréninkového programu jeho absolventy a údaje o nich. Výsledky dotazníkového šetření tedy tvoří odpovědi na celkem jedenáct otázek. Celý dotazník se nachází v Příloze č. 1.

IV. 3. 1 Zpracování výsledků dotazníkového šetření

Tato část rozebírá jednotlivé otázky a graficky zobrazuje jejich odpovědi.

¹³¹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada), s. 119.

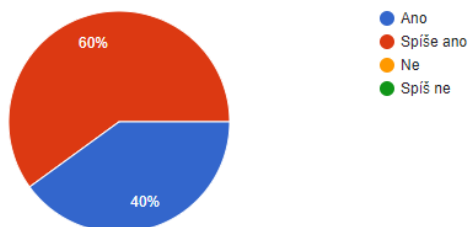
1. Byla Vám v rámci interkulturní přípravy nabídnuta možnost rozvoje odborných jazykových znalostí?

Znalost odborné terminologie v cizím jazyce hraje v zahraničním pracovním prostředí velmi důležitou roli. Z odpovědí jasně vyplývá, že společnost svým zaměstnancům v rámci interkulturní přípravy školení pro rozvoj jejich odborných jazykových kompetencí nabízí. Na otázku kladně odpovědělo deset z deseti respondentů.

2. Při interkulturní komunikaci se můžeme setkat se skrytými kulturními bariérami, např. se stereotypy až negativními předsudky vůči ostatním kulturám. Myslíte, že Vám interkulturní trénink pomohl alespoň k částečnému odstranění těchto bariér?

Tato otázka zjišťovala, zda si respondenti uvědomují přítomnost mezikulturních bariér při interkulturní komunikaci a zda se díky tréninku podařila jejich eliminace. Na základě odpovědí na druhou otázku lze tedy říci, že interkulturní trénink velmi efektivně přispívá k odstranění interkulturních bariér.

Graf č. 2: Přínos tréninku k eliminaci interkulturních bariér

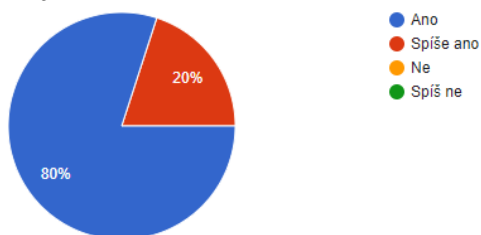


Zdroj: Vlastní šetření

3. Přispěl Vám interkulturní trénink k uvědomění si některých specifík o vlastní kultuře?

Dalším z přínosů interkulturního tréninku je možné osvojení si jiných úhlů pohledu na vlastní kulturu. Nepředpokládá se zjištění zcela nových informací o mateřské kultuře. Jedná se pouze o uvědomění si některých kulturních aspektů, například které kulturu typizují z pohledu cizinců. I v tomto případě lze říci, že trénink téměř dokonale splnil svůj účel.

Graf č. 3: Přínos tréninku k uvědomění si kulturních specifik

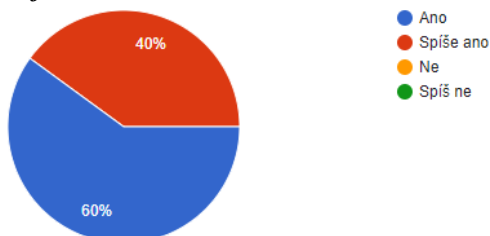


Zdroj: Vlastní šetření

4. Přinesl Vám interkulturní trénink určitou motivaci do budoucna?

Interkulturní trénink by měl zaměstnanci přinést určitou míru motivace. Motivace v tomto smyslu se orientuje spíše na budoucnost, jelikož trénink může zaměstnanci pomoci k uvědomění si důležitosti jeho místa ve firmě či otevřít dveře k novým pracovním příležitostem. Všichni respondenti uvedli, že s tímto tvrzením souhlasí, přičemž 60 % z nich je o motivaci získané díky tréninku zcela přesvědčeno.

Graf č. 4: Přínos tréninku z hlediska motivace

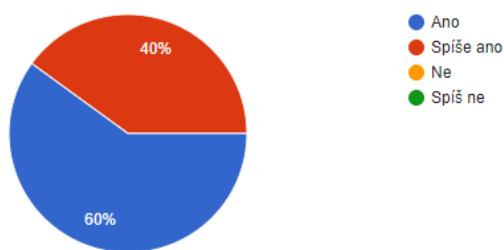


Zdroj: Vlastní šetření

5. Myslíte, že po rozvoji interkulturních kompetencí přistupujete k řešení problémů s větším nadhledem?

Tato otázka zjišťuje, zda rozvoj interkulturních kompetencí jedinci napomáhá k optimálnějšímu řešení krizových a problémových situací, a to jak v profesním, tak osobním životě. Podle pozitivních odpovědí všech respondentů byl dosaženo úspěchu tréninku i z hlediska tohoto přínosu.

Graf č. 5: Přínos tréninku z hlediska rozvoje interkulturních kompetencí



Zdroj: Vlastní šetření

6. Pomohla Vám zahraniční zkušenost rozvinout interpersonální kompetence jako:

A) Sebekontrolu?

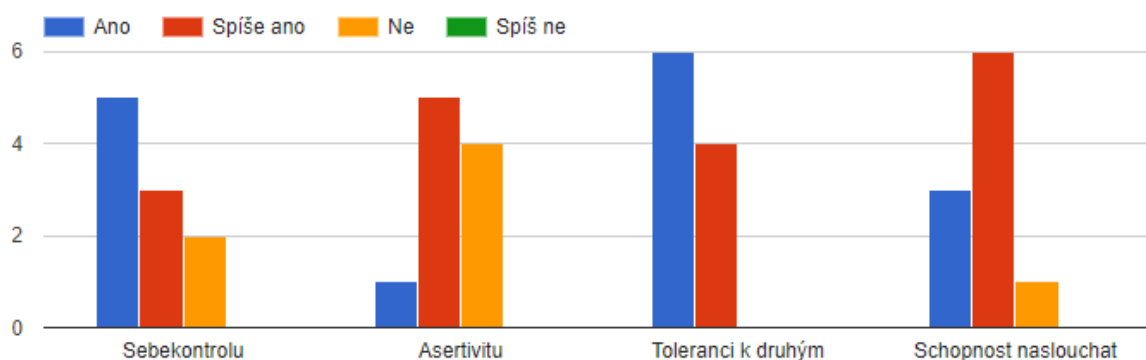
B) Asertivitu?

C) Toleranci k druhým?

D) Schopnost naslouchat?

Tato otázka vyžadovala volbu odpovědi na všechny z uvedených příkladů základních interpersonálních kompetencí, jejichž přítomnost je nezbytným předpokladem efektivní interkulturní komunikace. Sebekontrolu pomohla následná zahraniční zkušenost rozvinout 80 % respondentům, pouze 20 % respondentů rozvoj této kompetence nezaznamenalo. Asertivita byla rozvinuta u 60 % respondentů, zbylých 40 % její rozvoj nepocítilo a vyšší míru tolerance vůči ostatním zaznamenali všichni respondenti. Rozvinutí schopnosti naslouchat nepocítil pouze jeden z respondentů, ostatních devět přisuzuje této kompetenci pozitivní rozvoj.

Graf č. 6: Míra rozvoje interkulturních kompetencí



Zdroj: Vlastní šetření

7. Při interkulturní komunikaci mnohdy vznikají nejasné situace. Uvědomujete si tyto nejasnosti (a možné problémy) vzniklé například z důvodu

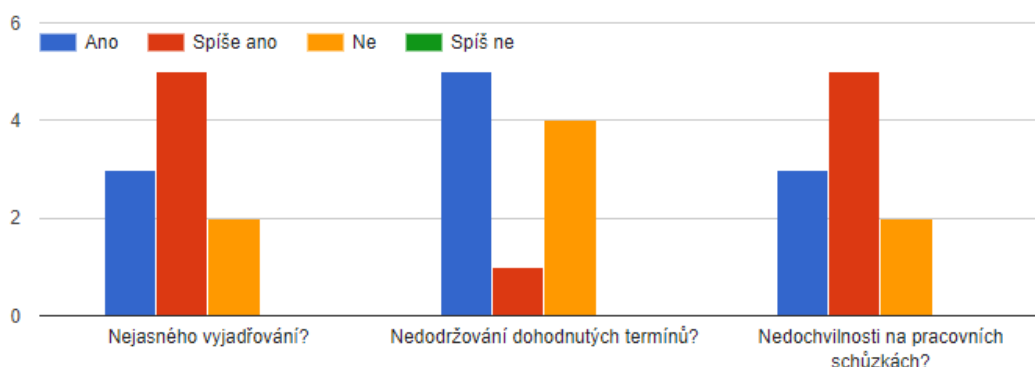
A) Nejasného vyjadřování?

B) Nedodržování dohodnutých termínů?

C) Nedochovilnosti na pracovních schůzkách?

Cílem otázky je zjistit, zda respondenti vnímají důležitost interkulturního tréninku. V rámci této otázky byly rovněž voleny odpovědi ke každé z nabízených možností, které patří mezi tři nejběžnější nejasnosti konfrontované v interkulturním obchodním prostředí. Nejasného vyjadřování vlivem odlišného komunikačního kontextu si všímá 80 % respondentů, zbylých 20 % zastává opačný názor. Nedodržování dohodnutých termínů a nedochvilnost na pracovních schůzkách ovlivňuje rozdílné vnímání času jednotlivých kultur, přičemž tyto rozdíly vnímá většina respondentů (60 a 80 %). I přes převážnou uvědomělost se potřeba interkulturního učení zdaleka nevylučuje.

Graf č. 7: *Uvědomělost nejasných situací interkulturního prostředí*

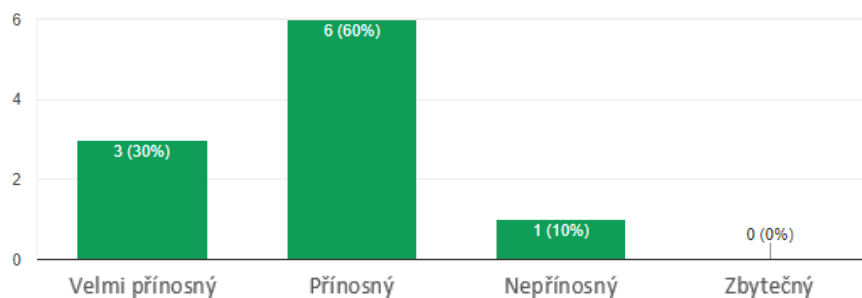


Zdroj: Vlastní šetření

8. Na stupnici od 1 do 4 vyjádřete míru přínosu interkulturního tréninku, zohledníte-li využití získaných informací v praxi.

Na stupnici od 1 do 4 respondenti vyjadřovali subjektivní názor, zda trénink vnímají jako velmi přínosný (1) či naopak zbytečný (4) s ohledem na praktické využití získaných informací. Přínos v interkulturním tréninku vidí 90 % respondentů, pouze 10 % mu větší míru důležitosti nepřisuzuje.

Graf č. 8: Hodnocení přínosu interkulturního tréninku



Zdroj: Vlastní šetření

9. Myslíte, že něco v interkulturním tréninku chybělo, co by přispělo k Vaší lepší adaptaci v zahraniční (nebo při komunikaci s kolegy jiných národností)? Prosím uveďte.

Otázka č. 9 byla otevřená, a to z důvodu vyjádření subjektivního názoru respondenta. Respondenti zde měli zmínit, co by podle nich nemělo být v tréninkovém programu opomenuto, avšak 70 % z nich vyjádřilo s tréninkovým programem naprostou spokojenost. Tři z deseti respondentů by uvítali podrobnější informace o zahraničním pracovním prostředí a orientaci tréninku spíše na interkulturní obchodní vyjednávání.

10. Na jakém oddělení pracujete (nebo jste pracoval/a v době tréninku)?

Tato otázka byla rovněž otevřená a zjišťuje zájem o interkulturní tréninky jednotlivých oddělení společnosti. Tři z deseti respondentů jsou pracovníci personálního oddělení společnosti, další tři zastupují IT oddělení, dva disponují pracovními pozicemi z technologické oblasti a jeden z respondentů pracuje v oddělení maloobchodního prodeje. V souhrnu lze tedy říci, že zájem o interkulturní vzdělávání projevují zejména zaměstnanci podílející se na vývoji komunikačních a inovativních technologií a zaměstnanci řízení lidských zdrojů.

11. Z jakého důvodu jste se tréninku účastnil/a?

Pomocí poslední otevřené otázky bylo možné určit účel interkulturního tréninku. 30 % respondentů uvedlo, že se tréninku účastnilo z důvodu spolupráce na velkém

mezinárodním projektu a 20 % z důvodu relokace. Těchto 50 % respondentů v dotazníku tedy hodnotilo interkulturní trénink poskytovaný v rámci rotačního programu. Zbýlých 50 % respondentů uvedlo, že se tréninku zúčastnili za účelem osobního rozvoje, z čehož vyplývá hodnocení kratšího interkulturního tréninku orientovaného na interkulturní komunikaci.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá převažující spokojenost respondentů s oběma interkulturními tréninky, tudíž je lze považovat za přínosné a úspěšné. I přesto se nabízí možný způsob jejich zefektivnění, navržený v následující subkapitole.

IV. 4 Návrh k zefektivnění a inovaci interkulturního tréninku

Z interkulturního tréninku programu pro mezinárodní rotace vyplývá, že po příjezdu do destinace ani během pobytu v zahraničí se zaměstnanec již žádného dalšího interkulturního školení neúčastní. Avšak právě v této fázi by mělo dojít k propojení a upevnění znalostí získaných v rámci tréninku před odjezdem. Toho, aby proces interkulturního učení nebyl přerušen, lze docílit zapojením tzv. Bite-Sized Trainingu. Návrhem je tedy mobilní aplikace fungující na principu *Bite-Sized Learning*, která by přispěla k efektivnějšímu rozvoji interkulturních kompetencí a také k inovaci interkulturního tréninku.

Efektivita Bite-Sized Learningu (označován také jako *Microlearning*) spočívá v rozdělení velkého množství informací do menších celků, jejichž výuka by neměla přesáhnout 20 minut. Dostupnost Bite-Sized Trainingu prostřednictvím aplikace zajišťuje online přístup k tréninku na mobilním zařízení kdykoliv během dne a ve chvíli, kdy uživatel potřebuje. Vyhledá si tedy sekci, která souvisí s potřebnou informací a absolvuje krátký kurz vztahující se k dané problematice, který nijak zvlášť nenarušuje ostatní aktivity pracovního dne. Po skončení tohoto kurzu by měl být uživatel schopen zachycenou znalost využít a uplatnit v pracovním (i osobním) životě.¹³² Tento model tréninku s sebou přináší několik výhod, za prioritní jsou však brány následující:

¹³² MARSHALL, J. How to Develop Microlearning, Bite-Sized Training for Busy Workers. *Corporate Strategy and Learning Centre* [online]. 15. 10. 2015 [cit. 2018-3-31].

- Předání většího množství věcných informací během krátkého časového úseku. Pravděpodobnost jejich zapamatování je mnohem vyšší než například u několikadenních školení, jelikož pro některé účastníky může dlouhodobé udržení pozornosti představovat problém.¹³³
- Krátké výukové moduly poskytují uživateli podporu v momentě, kdy ji skutečně potřebuje.¹³⁴
- Náklady na vývoj Bite-Sized Trainingu jsou o poznání nižší než náklady na vícedenní školení či trénink zaměstnanců. Ty totiž pro společnost znamenají jak náklady spojené s vysláním zaměstnance na školení, tak náklady vzniklé vlivem jeho pracovní nečinnosti.¹³⁵
- Díky kompaktní velikosti Bite-Sized Trainingu je jednoduché jej udržovat, aktualizovat a upravovat obsah, což představuje výhodu například oproti eLearningovým kurzům.¹³⁶

Bite-Sized kurzy většinou probíhají formou krátkých video ukázek, audio klipů, animací, obrázků či kombinací těchto médií.¹³⁷ U každého kurzu musí být přesně stanoveno, co je jeho cílem a jakým způsobem tohoto cíle bude dosaženo. Každý kurz by se měl vztahovat pouze k jednomu cíli, a to z toho důvodu, aby uživateli nabídl komplexní řešení problému v tu chvíli, kdy řešení hledá a potřebuje.¹³⁸

Bite-Sized Training zaměřený na interkulturní učení během pobytu v cizí zemi by byl rozdělen do dvou sekcí, tematicky zaměřených na mezilidské vztahy a chování v pracovním prostředí a na obecná a kulturní specifika dané země.

¹³³ Bite-Size Training and Development: Guidelines to Develop Consistent and Ongoing Employee Training Programs. *Interviewstream.com* [online]. [cit. 2018-03-31], s. 3.

¹³⁴ OMER, A. H. Is Bite Sized Learning The Future of eLearning? *eLearning Industry* [online]. 21. 9. 2015 [cit. 2018-3-31].

¹³⁵ Bite-Size Training and Development: Guidelines to Develop Consistent and Ongoing Employee Training Programs. *Interviewstream.com* [online]. [cit. 2018-03-31], s. 5.

¹³⁶ MARSHALL, J. How to Develop Microlearning, Bite-Sized Training for Busy Workers. *Corporate Strategy and Learning Centre* [online]. 15. 10. 2015 [cit. 2018-3-31].

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ GUTIERREZ, K. Think Small: 8 Commandments of Bite-Sized Learning. *Shift eLearning* [online]. 26. 11. 2015 [cit. 2018-3-31].

První sekce – **BUSINESS** by nabízela odpovědi na otázky týkající se chování a mezilidských vztahů v pracovním prostředí. Odpovědi by vycházely z vybraných kulturních dimenzí G. Hofstedeho a A. Trompenaarse (viz. I. kapitola) a ze základních pravidel etikety příslušné kultury. Sekce by obsahovala tyto výukové kurzy:

1. Hierarchizace ve společnosti
2. Individualisté nebo kolektivisté?
3. Maskulinní nebo femininní společnost?
4. Míra vyhýbání se nejistotě
5. Sekvenční nebo synchronní vnímání času?
6. Dlouhodobá nebo krátkodobá časová orientace?
7. Zaostrěno na minulost, přítomnost nebo budoucnost?
8. Partikularisté nebo universalisté?
9. Neutrální nebo emoční chování?
10. Tloušťka hranice mezi osobním a profesním životem
11. Orientace na úspěch nebo společenský status?
12. Přímý nebo nepřímý styl vyjadřování?
13. Verbální komunikace
14. Neverbální komunikace
15. Pravidla zdravení
16. Společenská pravidla vykání/tykání
17. Příprava na business večeři u hostitele
18. Příprava na business večeři v restauraci

Druhá sekce – **OBECNÁ A KULTURNÍ SPECIFIKA** dané země by přibližovala život tamní kultury, její zvyky a tradice (vycházející z Hofstedeho modelu cibule viz. I. kapitola) a souhrn informací, které byly obsaženy v brožuře obdržené v rámci interkulturní přípravy zaměstnance před odjezdem. Druhá sekce by tedy nabízela kurzy specializované na:

1. Odlišný životní styl
2. Specifika v chování
3. Způsob trávení volného času
4. Kulturní hodnoty

5. Kulturní symboly
6. Kulturní hrdiny
7. Kulturní rituály
8. Charakteristiku země
9. Svátky, prázdniny, dny pracovního klidu
10. Počasí a klima
11. Ekonomickou a mezinárodní klasifikaci země
12. Důležité historické milníky

V aplikaci by zaměstnanec našel i důležité kontakty, adresy a webové stránky, které by během pobytu mohl potřebovat a které rovněž byly uvedeny ve zmíněné předodjezdové brožuře.

Obdobné mobilní aplikace, zaměřující se právě na kulturní diverzitu obchodního prostředí, jsou na trhu již dostupné, stále však fungují spíše na bázi e-Learningu. Například aplikace *Culture for Business* vyvinutá přímo společností THT Consulting (Trompenaars Hampden-Turner) uživatelům nabízí detailní informace o národních kulturách 140 zemí světa a vychází z Trompenaarsova sedmidimenzionálního kulturního modelu. Kromě popisu a vysvětlení jednotlivých dimenzí zvolené kultury se aplikace soustředí i na interkulturní obchodní jednání.¹³⁹ Dalším příkladem je mobilní aplikace *CultureWizard Mobile* společnosti RW3¹⁴⁰, která své tréninkové programy v aplikaci nabízí například formou personalizovaného e-Learningu či interaktivních kurzů. Aplikace pokrývá profily celkově 160 států, což jí v tomto oboru zaručuje vedoucí pozici na trhu.¹⁴¹

Pro vývoj autorkou navrhované mobilní aplikace vyučující formou Bite-Sized Learningu mohou být tyto zmíněné aplikace zdrojem inspirace. Aplikace vytvořená vývojářským střediskem společnosti by však vycházela jak z teoretických základů kulturního učení a stávajících tréninkových materiálů, tak aktuálních trendů na trhu. Jedním z těchto trendů jsou právě tendence k nahrazování běžných e-Learningových programů Bite-Sized

¹³⁹ iTunes. Culture for Business. *App Store Preview* [online]. [cit. 2018-04-16].

¹⁴⁰ iTunes. Culture Wizard Mobile. *App Store Preview* [online]. [cit. 2018-04-16].

¹⁴¹ RW3, LLC. What Makes Us Different: Unsurpassed Digital Content. *CultureWizard by RW3, LLC* [online]. [cit. 2018-04-16].

Learningem. Předními výhodami zařazení této formy učení do komplexního tréninkového programu společnosti je jeho časová nenáročnost, možnost přizpůsobení obsahu individuálním potřebám společnosti a efektivní způsob k upevnění uživatelských znalostí.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění efektivity interkulturního tréninku ve vybrané nadnárodní společnosti při následné interkulturní komunikaci a vypracování návrhu pro zlepšení či inovaci tréninku.

Výzkumná část začíná představením společnosti, ve které výzkum probíhal. Bylo zjištěno, že společnost svým zaměstnancům poskytuje dva druhy interkulturních tréninků v závislosti na jeho potřebách a účelu. První typ tréninku se orientuje na interkulturní komunikaci a mohou jej využít zaměstnanci, kteří komunikují s managementem společnosti sídlícím v zahraničí anebo tvoří část multikulturního pracovního týmu. Jedná se o jednodenní druh tréninku, rozdělený do čtyř devadesátiminutových bloků, který probíhá didaktickou a interakční formou. Druhý typ tréninku postupuje komplexněji, jelikož je poskytován zájemcům o mezinárodní rotace za účelem spolupráce na mezinárodních projektech společnosti. Tento typ zahrnuje tři fáze, a to přípravný interkulturní trénink před odjezdem zaměstnance do zahraničí, telefonickou konverzaci během pobytu v destinaci a následný *feedback* po příjezdu domů. U obou tréninkových programů bylo nalezeno využití teoretických prvků uvedených v prvních třech kapitolách práce v praxi.

Dalším krokem bylo dotazníkové šetření, které zjišťovalo přínos obou typů tréninku jeho absolventům. Dotazník zodpovědělo 10 ze 13 oslovených. Na základě získaných dat získaných z dotazování lze oba typy nabízených tréninků označit za úspěšné a přínosné. I přesto byly po prostudování tréninkových programů nalezeny určité nedostatky.

Z rozboru tréninkového programu určeného zájemcům o mezinárodní rotace vzešlo, že zaměstnanci není poskytnuto žádné další interkulturní vzdělávání (např. formou školení) po příjezdu do destinace ani během pobytu v zahraničí. Avšak právě v této fázi by mělo dojít k propojení a upevnění znalostí získaných v rámci interkulturní přípravy před odjezdem. Toho, aby proces interkulturního učení nebyl přerušen, lze docílit zapojením tzv. *Bite-Sized Trainingu*. Navrhovaným opatřením je tedy mobilní aplikace fungující na principu *Bite-Sized Learning*, jejíž začlenění do tréninkového programu přispěje k efektivnějšímu rozvoji interkulturních kompetencí a k inovaci interkulturního tréninku.

Obsáhlejší propracování funkcí navrhované mobilní aplikace může být námětem k dalšímu výzkumu.

Kulturní diverzitu řeší většina společností expandujících na zahraniční trhy. S tím však ruku v ruce přichází i tvrdší konkurence a úspěch firem tak závisí na jejich konkurenčních výhodách. Bohatství v lidském kapitálu si mnoho zaměstnavatelů v dnešní době uvědomuje, ale lidský kapitál obohacený o interkulturní kompetence může firmě zaručit nemalou konkurenční výhodu.

SUMMARY

The current level of globalisation and the economic opportunities across the world require communication between people. But if the communication takes place between people with different culture backgrounds, it is intercultural communication. In business environment, the intercultural education is one of the forms how to develop a human capital. It is called a cross-cultural training and it mainly focuses on preparation employees for dealings and business meetings abroad or on working in multicultural teams.

The aim of this thesis was to discover the effectivity of cross-cultural training in one international company and suggest possible improvements and innovations.

First three chapters of the thesis incorporate the theoretical base, the practical part is processed in fourth chapter. First chapter introduces to the problematic of cultural diversity. The chapter number two deals with intercultural communication. It defines its parts and different styles of communication. The third chapter is focused on the cross-cultural training with the definition of its types, methods and the main objectives.

The own research is elaborated in the last, fourth, chapter. Firstly, it comes the introduction of the company, where the research has been made, followed by detailed description of the company's cross-cultural training programs. The next step was the questionnaire survey to detect if the main training benefits have been achieved. The questionnaire was distributed among the respondents via an internal communication network. As respondents were chosen the employees who have participated one of the company's cross-cultural training programs in last two years. According to data obtained from survey, both types of the provided trainings can be considered as beneficial and successful. Despite of this, there has been discovered a shortage in the training program, which can be solved by engaging the Bite-Sized Training to the current training. Bite-Sized Training can be provided online via a mobile application based on Bite-Sized Learning. Incorporation of this kind of learning contributes more effective development of intercultural competences and innovation of the company's cross-cultural training.

SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

Literatura:

BRISLIN, Richard W. a Tomoko. YOSHIDA. *Intercultural communication training: an introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications, c1994. ISBN 0-8039-5075-6.

BRUNET-THORNTON, Richard. *Introduction to cross-cultural management: theory and practice*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica, 2010. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1683-7.

CLAIRE B. HALVERSON ... (ED.). *Effective multicultural teams theory and practice*. Dordrecht: Springer, 2008. ISBN 9781402069574.

EDITED BY FARZAD SHARIFIAN AND MARYAM JAMARANI. *Language and intercultural communication in the new era*. New York: Routledge, 2013. ISBN 9780203081365.

FONS TROMPENAARS AND CHARLES HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. New ed. London: Nicholas Brealey Pub, 1999. ISBN 1857881761.

GIBSON, Robert. *Intercultural business communication*. Oxford: Oxford University Press, 2002, xii, 111 s. ISBN 0194421805.

HARZING, Anne-Wil. a Ashly H. PINNINGTON. *International human resource management*. 3rd ed. Los Angeles: Sage, c2011. ISBN 978-1847872937.

HOFSTEDE, G. H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c2001. ISBN 0-8039-7323-3.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 9780071770156.

- K. ASWATHAPPA AND SADHNA DASH. *International human resource management: text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub, 2008. ISBN 9780070656123.
- MENDENHALL, Mark E., Betty Jane. PUNNETT a David A. RICKS. *Global management*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1995. ISBN 9781557866363.
- MORAN, Robert T., Neil R. ABRAMSON, Sarah V. MORAN a Philip R. HARRIS. *Managing cultural differences*. Ninth Edition. Abingdon, Oxon: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-71735-9.
- NEULIEP, James William. *Intercultural communication: a contextual approach*. Seventh Edition. Los Angeles: Sage, 2018. ISBN 9781506315133.
- NOVINGER, Tracy. *Intercultural communication: a practical guide*. Austin, TX: University of Texas Press, 2001. ISBN 0-292-75571-6.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 8072611216.
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. 2., rozš. vyd. Praha: Portál, 2007, 220 s. ISBN 9788073672805.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- SAMOVAR, L. A., PORTER, R. E., MCDANIEL, E. R. *Communication between cultures*. 7th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning, c2010. ISBN 978-0-495-56744-8.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

THOMAS, David C. a Kerr INKSON. *Cultural intelligence: surviving and thriving in the global village*. Third Edition. Oakland: BK Berrett-Koehler Publishers, Inc., a BK Business book, 2017. ISBN 978-1-62656-865-5.

THOMAS, David C. a Mark F. PETERSON. *Cross-cultural management: essential concepts*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2018. ISBN 978-1-5063-4070-8.

TROMPENAARS, Alfons. a Peter. WOOLLIAMS. *Business across cultures*. Chichester: Capstone, 2003. ISBN 1-84112-474-5.

Elektronické zdroje:

10 Minutes With Geert Hofstede on Indulgence versus Restraint. *Youtube* [online]. 7. 3. 2015 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z:
<https://www.youtube.com/watch?v=V0YgGdzmFtA>.

ALPATTANI, Padly. Cross Cultural Psychology. *Journal of Cross Cultural Psychology* [online]. Srpen 2016, **2016** [cit. 2018-02-12]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/306358408_CROSS_CULTURAL_PSYCHOLOGY.

BENNETT R., ASTON, A., COLQUHOUN, T. Cross-Cultural Training: A Critical Step in Ensuring The Success of International Assignments. *Human Resource Management*. Hoboken. Sv. 39, Čís. 2,3 (Summer/Fall 2000): s. 239-250. Dostupné z:
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-050X\(200022/23\)39:2/3%3C239::AID-HRM12%3E3.0.CO;2-J](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3%3C239::AID-HRM12%3E3.0.CO;2-J).

Bite-Size Training and Development: Guidelines to Develop Consistent and Ongoing Employee Training Programs. *Interviewstream.com* [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://interviewstream.com/content/Bite-Size-Training-and-Development-Guide.pdf>.

BREWSTER, Chris, Marie-France WAXIN a Alexandra PANACCIO. Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel Review* [online]. 2005, **34**(1), 51-67 [cit. 2018-03-12]. DOI: 10.1108/00483480510571879. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00483480510571879>.

Communication in the Real World: An Introduction to Communication Studies [online]. University of Minnesota Libraries Publishing, 2016 [cit. 2018-03-11]. ISBN 9781946135070.

Compare Countries. *Hofstede insights* [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.

Cross-Cultural Training. *Global Dynamics Inc.* [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.global-dynamics.com/cultural-intelligence/expatriate-services/cross-cultural-training>.

EARLEY, Christopher P. a Elaine MOSAKOWSKI. Cultural Intelligence. *Harvard Business Review* [online]. 2004, říjen 2004 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>.

Ethnic Origin – Promoting Intensive Networking and Internationalization. *Telekom.com* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.telekom.com/en/company/human-resources/content/ethnic-origin---promoting-intensive-networking-and-internationalization-352984>.

FIEDLER, Fred E., Harry C. TRIANDIS a Terence MITCHELL. *The Culture Assimilator: An approach to Cross-Cultural Training*. Department of Psychology, 1970. Organisational Research. University of Washington, Seattle, Washington. Dostupné z: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/704517.pdf>.

Give the IPT® a try! *Icunet.ag* [online]. 24. 2. 2017 [cit. 2018-3-23]. Dostupné z: <https://www.icunet.ag/en/news/give-the-ipt-a-try>.

Global Dynamics Inc. *Society for Human Resource Management* [online]. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://vendordirectory.shrm.org/company/753965/global-dynamics-inc>.

GUTIERREZ, K. Think Small: 8 Commandments of Bite-Sized Learning. *Shift eLearning* [online]. 26. 11. 2015 [cit. 2018-3-31]. Dostupné z: <https://www.shiftelearning.com/blog/commandments-of-bite-sized-learning>.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1014. Dostupné z: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>.

iTunes. Culture for Business. *App Store Preview* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://itunes.apple.com/us/app/culture-for-business/id1025724721?mt=8>.

iTunes. Culture Wizard Mobile. *App Store Preview* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://itunes.apple.com/us/app/culturewizard-mobile/id917783809?mt=8>.

JAYASWAL, Sudhanshu. Barriers to Intercultural Communication. *Pragyaan: Mass Communication* [online]. Institute of Management Studies, Dehradun, 2009, Červen 2009, (7), 12-19 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.infomediary4d.com/wp-content/uploads/infomediaries-India1.pdf#page=17>.

JOSHUA-GOJER, Esther A. Cross-Cultural Training and Success Versus Failure of Expatriates. *Learning and Performance Quarterly* [online]. 2012, 1(2), 47-62 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/ecbc/13dc87017cc084f2b9767a9c18fae2e60dfe.pdf>.

LEE, Li-Yueh a Robert CROKER. A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management & Data Systems* [online]. 2006, 106(8), 1187-1205 [cit. 2018-03-11]. DOI: 10.1108/02635570610710827. ISSN 0263-5577. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02635570610710827>.

MARSHALL, Joelyne. How to Develop Microlearning, Bite-Sized Training for Busy Workers. *Corporate Strategy and Learning Centre* [online]. 15. 10. 2015 [cit. 2018-3-31]. Dostupné z: <https://www.caveolearning.com/blog/how-to-develop-microlearning-bite-sized-training-for-busy-workers>.

MENDENHALL, Mark E., Edward DUNBAR a Gary R. ODDOU. Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource*

Management [online]. 1987, **26**(3), 331-345 [cit. 2018-03-10]. DOI: 10.1002/hrm.3930260303. ISSN 00904848. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.3930260303>.

National Culture. *Hofstede Insights* [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>.

O společnosti. *T-press.cz* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.t-press.cz/cs/o-spolecnosti.html>.

OMER, A. H. Is Bite Sized Learning The Future of eLearning? *eLearning Industry* [online]. 21. 9. 2015 [cit. 2018-3-31]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/bite-sized-learning-future-of-elearning>.

RW3, LLC. What Makes Us Different: Unsurpassed Digital Content. *CultureWizard by RW3, LLC* [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.rw-3.com/what-makes-us-different>.

Seven Dimensions of Culture. *Proven models* [online]. [cit. 2018-01-24]. Dostupné z: <https://www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture/charles-hampden-turner--fons-trompenaars/>.

STREET, B. V. Sir Edward Burnett Tylor. *Encyclopedia Britannica* [online]. [cit. 2018-2-7]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Edward-Burnett-Tylor>.

SZKUDLAREK, Betina a Dana McDaniel SUMPTER. What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach. *Human Resource Management* [online]. 2015, **54**(6), 1037-1057 [cit. 2018-03-15]. DOI: 10.1002/hrm.21647. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/269288907_What_When_and_with_Whom_I_nvestigating_Expatriate_Reentry_Training_with_a_Proximal_Approach.

ZIMMERMANN, K. A. What is culture? Definition of Culture. *Live Science* [online]. 12. 7. 2017 [cit. 2018-2-7]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

<i>Obrázek č. 1: Úrovně lidské mysli</i>	8
<i>Obrázek č. 2: Hofstedeho schéma cibule</i>	9

Seznam grafů:

<i>Graf č. 1: Schématický graf pro výběr metody</i>	33
<i>Graf č. 2: Přínos tréninku k eliminaci interkulturních bariér</i>	44
<i>Graf č. 3: Přínos tréninku k uvědomění si kulturních specifik</i>	45
<i>Graf č. 4: Přínos tréninku z hlediska motivace</i>	45
<i>Graf č. 5: Přínos tréninku z hlediska rozvoje interkulturních kompetencí</i>	46
<i>Graf č. 6: Míra rozvoje interkulturních kompetencí</i>	46
<i>Graf č. 7: Uvědomělost nejasných situací interkulturního prostředí</i>	47
<i>Graf č. 8: Hodnocení přínosu tréninku</i>	48

Seznam tabulek:

<i>Tabulka č. 1: Určení délky, formy a obsahu tréninku</i>	34
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha č. 1: Kompletní podoba dotazníku.....</i>	65-66
--	-------

Interkulturní tréninky ve společnosti XY

1. Byla Vám v rámci interkulturní přípravy nabídnuta možnost rozvoje odborných jazykových znalostí? *

- Ano
 Ne

2. Při interkulturní komunikaci se můžeme setkat se skrytými kulturními bariérami, např. se stereotypy až negativními předsudky vůči ostatním kulturám. Myslíte, že Vám interkulturní trénink pomohl alespoň k částečnému odstranění těchto bariér? *

- Ano
 Spíše ano
 Ne
 Spíš ne

3. Přispěl Vám interkulturní trénink k uvědomění si některých specifik o vlastní kultuře? *

- Ano
 Spíše ano
 Ne
 Spíš ne

4. Přinesl Vám interkulturní trénink určitou motivaci do budoucna? *

- Ano
 Spíše ano
 Ne
 Spíš ne

5. Myslíte, že po rozvoji interkulturních kompetencí přistupujete k řešení problémů s větším nadhledem? *

- Ano
 Spíše ano
 Ne
 Spíš ne

6. Pomohla Vám zahraniční zkušenost rozvinout interpersonální kompetence jako: *

	Ano	Spíše ano	Ne	Spíš ne
Sebekontrolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertivitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleranci k druhým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost naslouchat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Při interkulturní komunikaci mnohdy vznikají nejasné situace. Uvědomujete si tyto nejasnosti (a možné problémy) vzniklé například z důvodu *

	Ano	Spíše ano	Ne	Spíš ne
Nejasného vyjadřování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedodržování dohodnutých termínů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedochvilnosti na pracovních schůzkách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Na stupnici od 1 do 4 vyjádřete míru přínosu interkulturního tréninku, zohledníte-li využití získaných informací v praxi. *

1 2 3 4

Velmi přínosný Zbytečný

9. Myslíte, že něco v interkulturním tréninku chybělo, co by přispělo k Vaší lepší adaptaci v zahraniční (nebo při komunikaci s kolegy jiných národností)? Prosím uveďte. *

10. Na jakém oddělení pracujete (nebo jste pracoval/a v době tréninku)? *

11. Z jakého důvodu jste se tréninku účastnil/a? *