



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KULTURNÍHO ASIMILÁTORU JAKO NÁSTROJE ROZVOJE INTERKULTURNÍ KOMPETENCE ZAHRANIČNÍCH STUDENTŮ A PRACOVNÍKŮ V PROSTŘEDÍ VUT V BRNĚ

DESIGN OF A CULTURAL ASSIMILATOR AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF INTERCULTURAL
COMPETENCE OF FOREIGN STUDENTS AND EMPLOYEES IN BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dominika Machová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Dominika Machová
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh kulturního asimilátoru jako nástroje rozvoje interkulturní kompetence zahraničních studentů a pracovníků v prostředí VUT v Brně

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je návrh kulturního asimilátoru jako nástroje rozvoje interkulturní kompetence zahraničních studentů a pracovníků v prostředí Vysokého učení technického v Brně.

Základní literární prameny:

HOFSTEDE, G. and G. J. HOFSTEDE. Cultures and Organizations - Software of the Mind. McGraw – Hill, 2005. ISBN: 0-07-143959-5.

RITTER, N. R. Czech Republic – Culture Smart. The Essential Guide to Customs & Culture. 2. vyd. Kuperard 2011. ISBN 978 1 85733 334 3.

ROSINSKI, P. Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

THOMAS, A., KINAST, E.-U. and S. SCHROLL-MACHL. Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application. Göttingen: Vandenhoeck and Ruprecht, 2010. ISBN 978-3-525- 4327-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Závěrečná práce pojednává o návrhu kulturního asimilátoru určeného pro zahraniční studenty a pracovníky, jež si vybrali ke svému působení VUT v Brně. Současně se zabývá vylepšením již stávajících procesů adaptace, informovanosti a integrací asimilátoru do těchto procesů. Diplomová práce zahrnuje analýzu současného stavu, respektive nástrojů a materiálů pro adaptaci, jež VUT aktuálně využívá. Navržený koncept lze využít pro integraci zahraničních studentů a pracovníků do prostředí univerzity.

Abstract

The final thesis deals with the creation of a cultural assimilator designed for foreign students and workers who have chosen to work or study at BUT. At the same time, it deals with the improvement of already existing processes of adaptation, information and integration of the assimilator into these processes. The diploma thesis includes an analysis of the current state, respectively tools and materials for adaptation, which BUT currently uses. The proposed concept can be used for the integration of foreign students and staff into the university environment.

Klíčová slova

Kulturní asimilátor, Erasmus, adaptace, česká kultura, interkulturní výcvik

Keywords

Cultural assimilator, Erasmus, adaptation, Czech culture, intercultural training

Bibliografická citace

MACHOVÁ, Dominika. *Návrh kulturního asimilátoru jako nástroje rozvoje interkulturní kompetence zahraničních studentů a pracovníků v prostředí VUT v Brně* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135140>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma Návrh kulturního asimilátoru jako nástroje rozvoje interkulturní kompetence zahraničních studentů a pracovníků v prostředí VUT v Brně je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11.05.2021

.....
Podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za velmi cenné a praktické rady při zpracování práce. Dále nesmím opomenout rodinu, především mou úžasnou sestru, partnera a kamarády, kteří mi byli po celou dobu neskutečnou podporou.

OBSAH

Úvod	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Kultura a interkulturní komunikace.....	14
1.1.1 Kultura.....	14
1.1.2 Interkulturní komunikace	16
1.2 Přístupy ve zkoumání kulturních rozdílů.....	16
1.2.1 Metoda kulturních standardů	17
1.2.2 Metoda kulturních dimenzí.....	18
1.2.3 Hofstedeho kulturní dimenze	19
1.3 Kulturní šok a akulturace.....	22
1.4 Kulturní asimilátor.....	23
1.5 Shrnutí teoretické části	25
2 Analýza problému.....	26
2.1 Analýza současného stavu na VUT v Brně	26
2.1.1 Akce pořádané ze strany VUT.....	27
2.1.2 Aktivity ESN	30
2.1.3 Aktivity BEST Brno	32
2.1.4 Informace pro zaměstnance	33
2.2 Hofstedeho kulturní dimenze	35
2.2.1 Vyhodnocení dimenzí.....	44
2.3 Individuální rozhovory	49
2.3.1 Individuální rozhovory se studenty	49
2.3.2 Individuální rozhovory s pracovníky.....	52
3 Vlastní návrhy řešení	57

3.1 Zahraniční studenti	57
3.1.1 Úvodní informace	57
3.1.2 Studium na VUT	58
3.2 Zahraniční pracovníci	59
3.2.1 Zavedení informovanosti	59
3.2.2 Jazyková vybavenost	60
3.2.3 Budoucí pracovní uplatnění	60
3.3 Kulturní asimilátor	62
3.3.1 Fáze 1: Rozhovory	63
3.3.2 Fáze 2: Stavba kritických incidentů	63
3.3.3 Fáze 3: Vyloučení situací a aplikace	63
3.3.4 Fáze 4: Konstrukce	70
3.3.5 Fáze 5: Konečný incident / ověření	70
3.3.6 Časové začlenění kulturního asimilátoru	70
3.4 Návrh základních incidentů do prezentace	72
Závěr	77
Seznam použitých zdrojů	80
Seznam obrázků	83
Seznam tabulek	84
Seznam grafů	85
Seznam příloh	86

ÚVOD

Lidé, kteří vyjíždí za studiem či prací do odlišných kultur, čelí spoustě výzev v rámci orientace v hluboce zakořeněných tradicích, hodnotách a postojích. Například je třeba přizpůsobit se způsobu, jakým lidé interpretují zpětnou vazbu, jak vnímají hodnotu sociální harmonie versus efektivitu úkolu, a koordinují názorové rozdíly. Pro firmy, které chtějí působit mezinárodně, mohou kulturní rozdíly znemožnit jinak slibné pracovní příležitosti. Až 50 % manažerů, kteří mají splnit úkol s některým se zahraničních kolegů, není schopno tyto úkoly uskutečnit kvůli nezpůsobivosti porozumění odlišné kultuře. Ačkoli problémy spojené s obchodem napříč kulturami mohou být ekonomické či strukturální, mnoho potíží vznikne z interpersonálních faktorů, jako je koordinace, komunikace a sociálně-emocionální přizpůsobování mezi lidmi z odlišných kultur.

Problematika interkulturní kompetence jedinců a pracovníků je známa již dlouhé období. Pochopení odlišných kultur je poměrně dlouhý proces, který mnohdy představuje vynaložení nemalých nákladů na vytvoření efektivního modelu. Schopných pracovníků či externích poradenských firem není mnoho a je třeba využívat model, jež je vytvořený na míru dané firmě či instituci z interpersonálních důvodů.

Dosavadní teoretické a empirické anabáze ve výzkumu napříč kulturami lze využít pro vývoj tréninkových programů, které jsou určeny pro řešení interpersonálních problémů. Počínaje výzkumy prováděných napříč kulturami, které zpřesnily pochopení kulturních rozdílů a podobností, tréninkové programy začleňují teoretické struktury a poznatky, a mohou tak usnadnit pochopení lidí a flexibilně předvídat kulturní rozdíly nejen v pracovním prostředí.

Výzkumy napříč kulturami započaly již v předchozím století a jsou velmi užitečným základem a odrazovým můstkem pro tvorbu kulturních asimilátorů na míru firmám a dalším organizacím. Otevírají se jim poté příležitosti v obchodování se státy po celém světě a současně jim napomáhají v eliminaci chyb či mylných předpokladů o odlišných společnostech a jejich fungování.

Doufá se, že vývoj kulturních asimilátorů založených na teoretickém základu povzbudí výzkum ohledně tréninkových programů napříč kulturami. Z tvorby takovýchto modelů

chování mohou těžit ti, jež se takových tréninkových programů zúčastní a to tak, že jim pomohou uvést do souvislosti jeden druh chování s druhým, téměř jako osobní přenastavení. Jednoznačný problém v tréninkových programech je integrace variací chování, kterým se lze pomocí určitého přístupu vyhnout.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a zjištěných aktuálních procesů a přístupu univerzity k adaptaci zahraničních studentů a pracovníků navrhnout kulturní asimilátor, jež by mohla univerzita nabízet jako efektivní řešení pro pochopení české kultury zahraničními studenty a pracovníky.

První kapitola, zpracována formou literární rešerše vymezuje charakteristiky současného chápání zkoumané oblasti a definuje zejména klíčové pojmy kultura a mezikulturní komunikace. Představeny jsou i kulturní dimenze Geerta Hofstedeho, které jsou poté využity v analytické části práce. Teoretická část zahrnuje i popis procesu akulturace a jeho začlenění do kompletní adaptační křivky. Identifikace kulturního šoku a samotný popis a historie kulturního asimilátoru tvoří poslední dva oddíly v úvodní kapitole popisující teoretický rámec nutný pro zpracování následné části. V neposlední řadě je pro shrnutí závěrů z teoretické části použita explanace.

Analytická část sestává s jednotlivých oddílů, kde se každý věnuje specifické problematice. První oddíl je věnovaný zkoumání aktuálního stavu na VUT zahrnující procesy či informace, které univerzita využívá, a je zhodnocena komplexnost a užitečnost těchto informací. Druhý oddíl využívá metodu kulturních dimenzí dle vědce Geerta Hofstedeho. V jednotlivých dimenzích jsou porovnávány vybrané země na základě četnosti výskytu v rámci programu Erasmus a země, ze kterých pocházejí respondenti, kteří byli osloveni za účelem rozhovoru. Následnou stěžejní část tvoří metoda individuálních rozhovorů, které jsou rozděleny na rozhovory se studenty a s pracovníky. Výzkum je kvalitativního charakteru z důvodu tématu zkoumání a primárního cíle práce. Kvůli odlišnému důvodu pobytu je potřeba lehce pozměněná struktura rozhovoru. Poznatky získané z individuálních rozhovorů tvoří významnou část pro jednotlivé návrhy. Data v analytické části jsou získány formou analýzy, která rozebírá zkoumaný objekt na dílčí části. Využito je ale i syntézy, která je základem pro porozumění vzájemné souvislosti některých jevů.

Návrhová část se věnuje v úvodu vylepšení dosud využívaných procesů univerzity. Rozebrány jsou jednotlivé body pro zahraniční studenty, které jsou považovány za důležité poznatky pro vylepšení. Následuje návrh vylepšení procesů v případě zahraničních pracovníků na základě zjištěných informací jak pomocí sekundárních dat,

tak pomocí individuálních rozhovorů. Pro pracovníky je návrh rozšířen i o vize do budoucna z pohledu napojení na trh práce v České republice a jejich přípravě na pracovní pohovor a obstojnost na trhu. Poslední část tvoří návrh kulturního asimilátoru skládajícího se z jednotlivých kategorií, které je nutné vzít v potaz. Na základě poznatků z teoretické části a z části analytické je vytvořen návrh, který je určený pro Vysoké učení technické v Brně za účelem potencionálního využití jako nástroje pro zlepšení interkulturní kompetence zahraničních studentů a pracovníků, kteří si pro své působení vybrali brněnskou univerzitu.

Závěrem jsou shrnuty poznatky získané při probíhajícím výzkumu, jejich dopady na návrhovou část a současně také možný přínos pro univerzitu do budoucna. Zmíněny jsou i limity výzkumu, které se v průběhu zkoumání vyskytly a jejich pozitivní či negativní působení na závěrečnou práci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitola představuje potřebný teoretický základ pro diplomovou práci. Popisuje jednotlivé části problematiky. V těchto částech je popsán daný pojem a jeho historický vývoj. Pro návrh kvalitního kulturního asimilátoru je třeba znát význam pojmů kultura, interkulturní komunikace a kulturní asimilátor jako takový. Nechybí ani kapitola o nejznámějším vědci v tomto oboru Geertu Hofstedeovi a jeho celoživotním výzkumu zabývajícím se kulturními odlišnostmi a jejich identifikací. Blíže je popsána autorova metoda kulturních dimenzí, která je následně využita v analytické části. Kulturní šok a akulturace představuje v křivce průběhu adaptace na novou kulturu zásadní fáze, kterým je věnována samostatná kapitola. Společně tak tyto pojmy tvoří základní teoretický rámec práce.

1.1 Kultura a interkulturní komunikace

Pojem kultury prezentuje jednu z centrálních skupin soudobého sociologického, antropologického i filozofického myšlení. Původní význam tohoto pojmu představoval vzdělávání polí, postupně byl ale přenesen do smyslu aplikace výchovy a formování člověka. (Benedict, 1946)

Interkulturní komunikace zaznamenává v posledních desetiletích zvýšenou pozornost. A to zejména z pohnutek ekonomických, hospodářských a politických. Převážně je to zapříčiněno postupným rozšiřováním států Evropské unie a zvýšenou migrací obyvatel. (Šindelářová & Škodová, 2013)

1.1.1 Kultura

Vysvětlení pojmu kultura lze chápat mnoha způsoby. S ohledem na diplomovou práci se nejvíce ztotožňuji s vysvětlením pojmu dle Trompenaarse (1998): „Kultura je způsob, jakým skupina lidí řeší problémy a s nimi spojená dilemata“. Respektive je to metoda, „jak se věci dělají“. Pokud začneme specifičtěji, můžeme uvést jako příklad kulturu stolování. Pro nás Středoevropany je naprosto přirozené používání vidličky a nože při konzumaci hlavních jídel. Preferujeme-li před hlavním chodem polévku, použijeme samozřejmě lžíci. Pro konzumaci dezertu v podobě například zmrzlinového poháru pak použijeme čajovou lžíci, nebo případně speciálně upravenou zmrzlinovou lžičku. Příbor

k jídlu považujeme téměř za stejnou samozřejmost jako vzduch, který dýcháme. Navíc se téměř nikdy nepozastavíme nad tím, proč naše „jidelní náčiní“ vypadá právě tak, jak vypadá. Zajímavá situace ovšem může vzniknout při pobytu v čínské restauraci nebo dovolené v Japonsku. Tamní kultura zcela běžně využívá ke stolování namísto vidličky a nože dřevěné hůlky. Při otázce „Proč se v Evropě používá příbor a v Japonsku dřevěné hůlky?“, není téměř nikdo schopný odpovědět, což jen podporuje občasnou neznalost důležitých kulturních rysů. (Trompenaars, 1998)

Podobně je to se sociální interakcí obecně. Historie nás naučila, že lidská společnost rozptýlená v různých částech světa musela během historie čelit různým životním podmínkám, které vedly k vytvoření diverzifikovaných přístupů. Některé národy musely bojovat se suchem například v Egyptě a byly nuceny se přizpůsobit tamním podmínkám. Jiné naopak hledaly klíč k přežití v mrazivé Skandinávii. Vybrané národy byly součástí obrovských tisíciletých říší. Mnohé se musely střídavě přizpůsobit nadvládě silných sousedů. Někteří lidé tehdy žili izolovaně pouze v malých skupinkách, naopak někteří byli zvyklí žít ve společných příbytcích. Mělo to i své výhody, jelikož se tam vešly desítky dalších členů rodiny. Vše výše zmíněné poskytovalo výchozí okolnosti, které se následně promítly do chování lidských společností, která v daných podmínkách žila. Vzorce chování odpovídají aktuální situaci, podobně je to také s hůlkami a příborem. Vše tedy reflektuje momentální stav, ve které se národ nachází. Dá se říci, že zmíněné vzorce se předávají z generace na generaci. Zůstávají tedy hluboko zakódované, ačkoli původní podmínky pominuly. Geert Hofstede to nazývá „softwarem mysli“ („software of the mind“), což ilustruje fakt, že tyto vzorce mohou předurčovat naše chování a reakce na vybrané situace. (Hofstede, 2005)

Protože člověk žije v různých uskupeních, kulturu můžeme rozčlenit do určitých vrstev, které různé úrovně uskupení obsahují. Národní kultura v nich představuje nejvyšší úroveň. (Hofstede, 2005)

Pokud se zaměříme na členění do hloubky, zjistíme, že důležitou roli hraje region (nebo etnicita či jazyková příslušnost – jako příklad můžeme uvést diverzitu v Jihoafrické republice, v případě bližších sousedů německy či francouzsky mluvících ve Švýcarsku), pohlaví, náboženská příslušnost, společenská třída (kultura aristokracie, měšťanská

kultura), nesmíme ovšem zapomenout na organizační kulturu. Tato práce se následně úzce zaměří na rozdíly mezi kulturami ve smyslu národní kultury.

1.1.2 Interkulturní komunikace

Rozdílné podmínky trvající mnoho staletí jsou důvodem, že si jednotlivé národy vytvořily vlastní jedinečné způsoby, jak se vypořádat s každodenními situacemi. Potíže bohužel nastávaly ve chvíli, kdy příslušníci dvou různých kultur, kteří preferovali různé přístupy řešení vybraných každodenních situací, potřebovali něco vyřešit společně. Komunikace mezi jednotlivými národy probíhá prakticky od počátků historie. Zajímavé je například 20. století a jeho druhá polovina, kdy jsme zaznamenali silný růst mezinárodního obchodu (v případě zboží to bylo více než stonásobný růst z hodnoty 95 miliard USD v roce 1955 na hodnotu 12 bilionů USD o 50 let později), díky tomu se zvýšila frekvence transnacionálních korporací. Stoupla ovšem také mobilita obyvatel prakticky ve všech koutech světa. Nyní to pozorujeme na trendu, kdy už i malé společnosti často vyvážejí své výrobky do zahraničí. Trend pozorujeme i ve větších firmách, a to na práci v mezinárodních týmech. Týká se obzvláště zaměstnanců velkých korporací, ale i vědců nebo mnohých vyšších státních úředníků. Stále více lidí pak na každodenní bázi bojuje s interkulturní komunikací se všemi jejími úskalími. (Průcha, 2010)

1.2 Přístupy ve zkoumání kulturních rozdílů

Uveďme si jednoduchý příklad. Vysoce postavení manažeři a obchodníci musí být plně srozuměni s interkulturní komunikací. Důvodem je, aby plně obstáli na mezinárodním poli a dojednali vytipované kontrakty. Proto existují různé přístupy a cesty zaškolení takových profesí v interkulturní komunikaci. Cílem je se co nejlépe a nejefektivněji seznámit se specifiky konkrétní kultury. Situací, kdy se podobné školení hodí, může být několik (krátké pracovní cesty, důležitá obchodní cesta, nebo plánovaný dlouhodobý pobyt v dané zemi, který bývá častý například při přechodu zaměstnance do dceřiné společnosti ve vybrané zemi). Nyní existují dva hlavní způsoby poznávání kulturních rozdílů: metoda kulturních standardů a metoda kulturních dimenzí. Obě mají své výhody i nevýhody, obě ovšem slouží svému účelu a pomáhají lidem ve zvládnutí kulturních bariér. (Rees-caldwell & Pinnington, 2013)

1.2.1 Metoda kulturních standardů

Vysvětlení chování protistrany patří mezi základní znaky komunikace napříč příslušníky jedné kultury. Pokud spolu komunikují, obvykle si dobře rozumějí. V případě, že se objeví nesouhlas, díky předchozím zkušenostem, ho většinou dokážou pochopit. Pokud ne, předpokládá se, že nastalý problém jsou schopni vyřešit. Pokud se setkají příslušníci protistran, tedy příslušníci dvou odlišných kultur, může dojít k nepochopení, komunikačním šumům, nebo nedorozumění. Motivy chování komunikačního partnera mohou v tomto případě zůstat skryté. Z toho důvodu metoda kulturních standardů spočívá zejména v určení typických situací, ve kterých dochází k nepochopení mezi příslušníky dvou kultur. Pro zjištění těchto rozdílů se využívá například provedení šetření na největším vzorku respondentů z vybrané kultury (například Rusů), kteří se pravidelně setkávají s příslušníky jiné kultury srovnávané, nebo nějakým způsobem historicky podobné (například Čechů). Otázky se zaměřují na chování ve vybraných situacích, kde vznikají významné komunikační odchylky. Velký důraz se klade na kritické situace, díky kterým mohou vzniknout nevratné škody, například při důležitém obchodním jednání. Odpovědi následně analyzují odborníci na interkulturní komunikaci, důležité je odfiltrovat kritické situace, které byly způsobeny individuálními rysy jednoho z aktérů. Na základě pečlivě zpracované analýzy je následně odvozeno několik (obvykle 8 - 12) kulturních standardů. Tento způsob funguje zejména pro přímé srovnání odlišností mezi dvěma kulturami. Pokud bychom měli být naprosto přesní, označili bychom výše uvedený příklad jako „České kulturní standardy z ruského pohledu“. (Nový & Schroll-Machl, 1999), (Thomas, 2010)

Důležitý je vždy kontext, který předchází kontaktu jedné kultury s druhou. Jiné odlišnosti vnímáme například při vyjednávání s obchodním partnerem, jiné během studia na univerzitě a poznávání spolužáků z jiných kultur a úplně jiné při každodenní práci v mezinárodním týmu.

Výhodou této metody je její snadné využití vyplývající z pochopitelnosti a přehlednosti. Poznatky o vybrané kultuře jsou srozumitelně poskládány podle vybraného klíče. Výhodou je, že tato metoda vždy bere v úvahu skutečné situace, díky tomu vůbec nepůsobí abstraktně. Jako příklad můžeme uvést německé pojetí „Plánování času“: každý Čech tento pojem může vnímat odlišně podle svých vlastních předchozích zkušeností.

Navíc samotný pojem „Plánování času“ u nás vyvolává značnou stereotypizaci. Někde hluboko máme například zakořeněno „Španělé jsou nedochvilní“, pokud si této stereotypizace člověk není vědom, může snadno přehlížet individuální aspekty interkulturního partnera. Nelze tedy říci, že výsledky (zjištěné kulturní standardy) obecně platí. (Nový & Schroll-Machl, 1999), (Hes 2014)

Pokud se vrátíme k česko-ruskému příkladu, nelze všechny zjištěné poznatky ze setkání těchto dvou kultur aplikovat globálně bez větších problémů. Existují konkrétní specifika vztahů, daná zejména historicky, která se liší od ostatních. Aplikovat tedy všechny poznatky z česko-ruských vztahů například na Američany a nebrat v potaz důležitá specifika může být problematické. Pokud ale bude šetření prováděno na velkém, reprezentativním vzorku respondentů, je zcela pravděpodobné, že se objeví oblasti, které globálně aplikovat lze. (Thomas, 2010)

1.2.2 Metoda kulturních dimenzí

Lidská společenství řeší stejné problémy. To bylo dogma první poloviny dvacátého století. Bez ohledu na jejich modernost, nebo naopak zaostalost, vždy se najdou společné problémy, jen odpovědi na ně a návrhy řešení bývají odlišné.

Domněnku se dlouho nedařilo uspokojivě doložit. Nakonec se to povedlo Geertu Hofstedemu, který v druhé polovině 60. let provedl rozsáhlý výzkum ve firmě IBM. Pracoval zde na personálním oddělení, kde zaznamenal odlišné výkony a motivace napříč pobočkami. Vytvořil obsáhlé dotazníkové šetření, ve kterém se zaměřil na nejrůznější aspekty chování v prostředí nadnárodní korporace. V návaznosti na tento výzkum byla vytvořena rozsáhlá interní databáze s více než 115 000 záznamy o zaměstnancích a jejich chování z bezmála sedmdesáti zemí světa. Data byla analyzována téměř pět let formou faktorové analýzy, výsledkem bylo vytvoření čtyř dimenzí kultury týkající se vzdálenosti moci, individualismu, maskulinity a vyhýbání se nejistotě. Výzkum byl průlomový a je považován za základ interkulturní komunikace. Trvalo však poměrně dlouho, než se tuto domněnku podařilo uspokojivě podložit. To se podařilo až Geertu Hofstedemu, kdy během svého působení v mezinárodně působící společnosti IBM nashromáždil mezi lety 1967 až 1973 data o osobních hodnotách velkého vzorku zaměstnanců z celkem přibližně 50 zemí a podrobil je statistické analýze. (Hofstede, 2016)

1.2.3 Hofstedeho kulturní dimenze

Všichni podvědomě víme, že se všechny národy v mnoha ohledech liší. Jako příklad můžeme uvést míru angažovanosti jedince ve společnosti, hierarchické uspořádání, nebo přístup k riziku. Ideálně by bylo dobré vybrat několik takových oblastí, změřit jejich hodnoty na úroveň jednotlivých států, vytvořit pomyslnou úsečku a celý svět porovnat na základě vybraných kulturních aspektů. Jednalo by se opravdu o převratný přístup, který byl dlouhá léta považován za nerealizovatelný.

Geert Hofstede ovšem přišel s převratným výzkumem, který navždy změnil pohled na interkulturní komunikaci. Při zpracování obsáhlého šetření ve firmě IBM na přelomu šedesátých a sedmdesátých let se dotazoval zaměstnanců z celého světa a snažil se pochopit kulturní rozdíly, které se přímo promítaly do práce jednotlivců. Jeho práce světu představila čtyři kulturní dimenze (později pět). (Hofstede, 2005)

Ze svých výzkumů identifikoval Hofstede čtyři (později byly přidány další 2 dalšími výzkumníky) dimenze národních kultur: rozpětí moci, individualismus/kolektivismus, maskulinitu/femininitu, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobou/krátkodobou orientaci.. Výsledky rozsáhlého dotazníkového výzkumu mezi zaměstnanci společnosti IBM byly podrobeny statistickým šetřením, přičemž odpovědi na některé otázky korelovaly (vykazovaly statisticky významnou souvislost) s odpověďmi na otázky další (například v zemích, které dosáhly celkově vysokých výsledků ohledně pocíťovaného stresu v práci, vykazovaly vysoká hodnocení v ohledu tendencí k dodržování pravidel). Tyto otázky pak zformovaly výše zmíněné čtyři skupiny, přičemž bodová hodnocení v jednotlivých dimenzích pak byla odvozena z otázek vykazujících nejsilnější korelaci v daných skupinách. Takto vznikly hodnoty v měřených dimenzích pro všechny zkoumané země. (Hofstede, 2005)

Například skóre indexu „vyhýbání se nejistotě“ tedy ve finálním výsledku reflektuje odpovědi na otázky „Jak často se cítíte nervózní v práci“, „Souhlasím s tím, že pravidla firmy by neměla být porušována – ani pokud si zaměstnanec myslí, že to je v nejlepším zájmu firmy.“ A „Jak dlouho si myslíte, že budete ještě pracovat pro firmu IBM?“.

Je nasnadě představit si slabiny tohoto způsobu zjišťování informací o jednotlivých kulturách. Ty vycházejí za prvé z vlastností samotného dotazníkového šetření (nemožnost rozkrýt souvislosti v odpovědích a nemožnost porozumět vztahům mezi volbami

respondentů a jejich příčinami) a za druhé z rozdílnosti prostředí jednotlivých kultur. Na druhou stranu je nutné říct, že Hofstedeho přístup byl první svého druhu, a tím pádem doslova převratný, a přestože o jednotlivých výsledcích můžeme mít oprávněné pochybnosti, umožnil vědcům i lidem z praxe mezikulturní komunikace získat zcela nový pohled na věc. (Hofstede, 2005)

Vyhýbání se nejistotě a jeho skóre například reflektuje odpovědi na otázku ohledně nervozity v práci. „Souhlasím s tím, že pravidla firmy by neměla být porušována – ani pokud si zaměstnanec myslí, že to je v nejlepší zájmu firmy.“ A „Jak dlouho si myslíte, že budete ještě pracovat pro firmu IBM?“. Některé otázky ve výzkumu a jejich nejednoznačné odpovědi ukázaly na některé slabiny tohoto šetření. Vzhledem k tomu, že se jednalo o výzkum kvantitativní, bylo velmi obtížné dobrat se případných souvislostí. Navíc bylo složité objektivně reflektovat vztahy na pracovišti, které mohly mít příčinnou souvislost s některými volbami respondentů. To všechno se promítlo například do upozadění tématu „Rozdílnost samotných kultur“, které by jistě stálo za rozšíření, zejména v otázce dnešního globalizovaného světa. (Hofstede, 2005)

Nicméně samotný výzkum je převratný a autorovi zajistil místo v historii. O výsledcích sice můžeme mít z dnešního pohledu pochybnosti, ovšem fakt je ten, že umožnil vědcům a lidem z praxe interkulturní komunikace získat zcela nový pohled na věc. (Hofstede, 2005)

Index rozpětí moci

V další části teoretické pasáže se zaměřím podrobněji na základní kulturní dimenze, které vplynuly z rozsáhlého šetření Hofstedeho.

Index rozpětí moci vyjadřuje vztah mezi osobami na různých hierarchických úrovních a v odlišných společnostech. Samozřejmě ve všech společnostech existuje nějaká nerovnost (majetková, společenská apod.), kultury se ovšem liší v tom, jak tuto nerovnost vnímají. Jako příklad si uveďme učitele a studenta. Mělo by platit, že učitel má alespoň v oblasti, na kterou se specializuje, daleko větší znalosti než student. V kulturách, které charakterizují vyšší rozpětí moci, to znamená, že z tohoto statusu plyne přirozený respekt, který se vztahuje i na další oblasti života. Naopak v kulturách, kde je rozpětí moci nízké, je učitel vnímán jako každý jiný člověk, tím pádem je mu odpírán status nedotknutelnosti bohužel i směrem k vlastním studentům. (Hofstede, 2005)

Individualismus/kolektivismus (Individualism index, IDV)

Jednotlivec může být brán jako „součást většího celku“ (rodiny, společenství, firmy apod.), nebo jako funkční jednotka sama o sobě. Míru tohoto zapojení určuje postavení na pomyslné ose individualismus/kolektivismus. V individualistických kulturách je cílem každého být nezávislý, samostatný, rozhodovat se sám za sebe a na základě vlastního uvážení, v neposlední řadě i přijmout zodpovědnost za své činy. Naproti tomu v kolektivistických kulturách se lidé vnímají jako součást určité větší jednotky. V Japonsku je takovou jednotkou například firma. Je totiž známo, že Japonci jsou neuvěřitelně pracovití a také extrémně loajální, běžnou věcí tedy je, že člověk je celý život v jedné firmě. Kupříkladu v Latinské Americe je takovou jednotkou rodina, pro většinu obyvatel představuje její bezproblémové fungování nejdůležitější smysl života. Pro rozhodování v zemích Latinské Ameriky je typické, že není činěno jednou zodpovědnou osobou, ale spíše skupinou. Od člověka se očekává, že bude solidární s dalšími příslušníky skupiny, nicméně i jemu by se mělo dostat pomoci od rodiny v kritické situaci. Ve výzkumu IBM byly hodnoty individualismu/kolektivismu pro jednotlivé země odvozeny z preferencí dotazovaných v následujících oblastech, v nichž respondenti měli pro každé vybrat míru důležitosti na stupnici 1 - 5: (Hofstede, 2005) „Pro individualistický pól:

- Osobní čas – mít takovou práci, která umožňuje dostatek času pro osobní nebo rodinný život;
- Svoboda – mít dostatečnou svobodu aplikovat vlastní přístup k práci;
- Výzva – mít zajímavé a náročné pracovní úkoly, z jejichž splnění má člověk pocit uspokojení.

Pro kolektivistický pól:

- Trénink – mít možnosti ke zlepšování schopností a dovedností;
- Fyzické podmínky – mít dobré fyzické podmínky v práci – tím je myšlena dobrá ventilace a osvětlení, dostatek pracovního prostoru atd.;
- Využití schopností – mít možnost plně využít vlastní schopnosti v práci. (Hofstede, 2005)

Jak dodává Hofstede (2005), samotné tyto otázky nedefinují všechny aspekty individualismu a kolektivismu ve společnosti, ale z odpovědí na ně je možné je vcelku

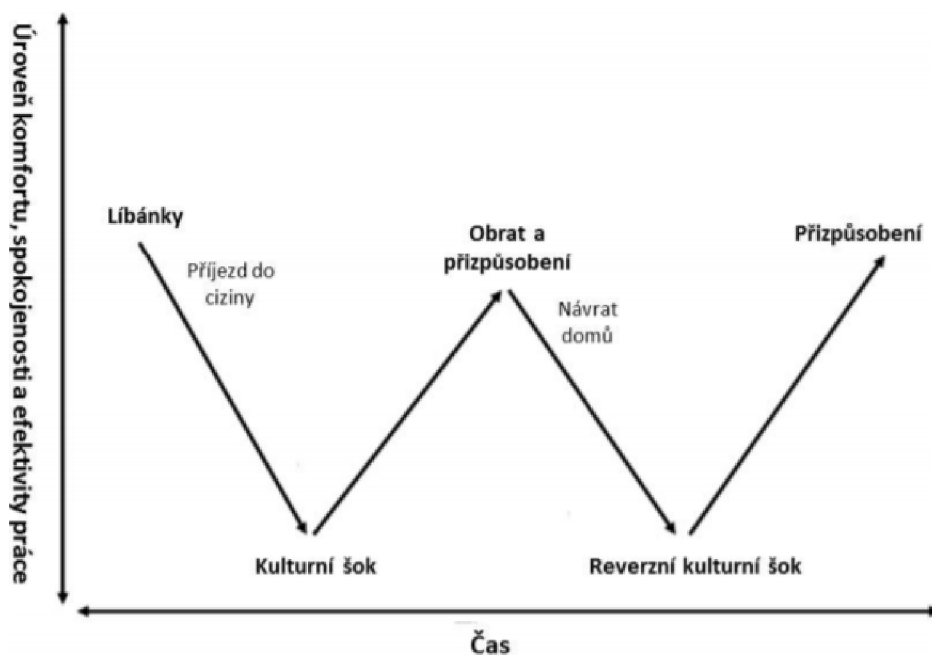
spolehlivě odvodit.

1.3 Kulturní šok a akulturace

V kontextu střetu kultur lze mluvit o řadě běžně přítomných psychologických a sociálních procesů. Nejprostší formou střetu kultur je vstup cizince do nového kulturního prostředí. Nově příchozí obvykle zažívá jistou formu kulturního šoku. Náš mentální software obsahuje základní hodnoty, které jsme si osvojili v raných fázích života. Na těchto hodnotách jsou založeny veškeré vědomé a také povrchnější projevy kultury každého člověka: rituály, hrdinové a symboly. Cizinec se může pokusit o osvojení si některých symbolů a rituálů nového prostředí. Je ale méně pravděpodobné, že by mohl rozpoznat, natožpak procítit a pochopit hodnoty, na kterých jsou založeny. Návštěvník se tak vrací do duševního stavu dítěte, které se musí znovu naučit i ty nejprimitivnější věci. (Kolman, 2001)

Lidé, kteří jsou vysláni na omezenou dobu do zahraničí, velmi často popisují změny pocitů během doby pobytu, jež přibližně odpovídá tvaru akulturační křivky. V tomto diagramu jsou na vertikální ose zobrazeny pocity (pozitivní či negativní) a na ose horizontální je zdůrazněn čas. První fáze znázorňuje období nadšení (krátké období): vzrušení z cestování a poznávání nové země. V druhé fázi již nastává zmíněný kulturní šok, ve kterém začíná skutečný život v novém prostředí. Fáze akulturace nastupuje tehdy, kdy se cizinec pomalu naučí žít v nových podmínkách, přijme některé místní hodnoty, získává sebedůvěru a integruje se do nové sociální sítě. V konečné fázi je posléze nalezen stálý stav mysli. Může být v porovnání s domovem negativní, když se návštěvník stále cítí cizí a odmítaný. Lze být stejně dobrý, což je možné považovat člověka za biculturního, tedy adaptovaného na nové. V posledním případě se návštěvník „stal domorodcem“. (Kolman, 2001)

Délka časové škály se modifikuje trváním pobytu v cizí zemi. Lidé absolvující pobyt s délkou do tří měsíců popisují fázi euforie, kulturního šoku a akulturace a ti, již při služebním pobytu strávili v cizině řadu let, popisují trvajících fází kulturního šoku v délce rok a více, než započala fáze akulturace. (Hofstede, 2005), (Kolman, 2001)



Obrázek 1: Fáze adaptace

Zdroj: (Hoffenburger, Mosier & Stokes, 1999)

Tělesné symptomy spojené s kulturním šokem mohou být někdy tak závažné, že musí být služební pobyt v cizí zemi předčasně ukončen. Drtivá většina mezinárodních organizací má s tímto problémem své zkušenosti. V průběhu let se situace výrazně zlepšila díky aktivní práci personalistů.

Lidé, již byli služebně vyslaní a podařilo se jim úspěšně ukončit proces akulturace, při návratu domů zažívají „kulturní šok naruby“, jelikož se přizpůsobují své původní kultuře. Zaměstnanci, služebně vysílání postupně do dalších zemí, oznamují, že proces kulturního šoku se stále opakuje. Zřejmě se trvale kulturní šok týká určitého prostředí. (Hofstede, 2005), (Kolman, 2001)

1.4 Kulturní asimilátor

V posledním čtvrtstoletí se pojem kulturní asimilátor rozvinul mnoha směry. Vědci a praktici začali akceptovat interkulturní trénink jako užitečnou věc pro pracovníky, kteří mají odjet pracovat do odlišné kultury. Praktici používali pro trénink různé metody a rozsáhle využívali videofilmy jako Going International, konzultanty pro 2 - 4 hodinové sezení, ve kterém aplikovali plně vyvinuté interkulturní vycviky. Nicméně průzkum

literatury ohledně kulturních asimilátorů naznačuje, že asimilátor běžně obsahuje scénáře z běžného života popisující jednotlivé interakce mezi kulturami a vysvětluje případné nepochopení daných situací. Stále tak patří mezi nejzkoumanější a nejakceptovanější metody interkulturního tréninku. (D.P.S Bhawuk, 2001, s. 141 - 142)

Kulturní asimilátor má dvě významné charakteristiky. Jednou jsou kritické incidenty a druhou je samotný proces učení neboli izomorfní nárůst. Tyto elementy zůstaly v průběhu let vývoje asimilátoru nepozměněny. Bývá navržen tak, aby kladl důraz na interpersonální přístup, který ukazuje kontrast mezi domácí a cílovou kulturou, na specifika a normy odlišné kultury, rozdílné hodnoty dvou kultur a na různé sociální situace, na které mohou lidé narazit jak v pracovním prostředí, tak doma. (D.P.S Bhawuk, 2001, s. 143)

Některé z kulturních asimilátorů pracovaly zejména s Hofstedeho kulturní dimenzí individualismu versus kolektivismu. Sestavili poté tabulku s různými situacemi a poté k dané situaci byla znázorněna reakce individualistické kultury a kolektivistické kultury. Například nedodržení termínu pro odevzdání úkoly je bráno lidmi pohybujícími se v individualistické kultuře velmi negativně, oproti tomu v kolektivistickém kulturním prostředí je toto nedodržení akceptovatelné. (D.P.S Bhawuk, 2001, s. 152)

Hlavní myšlenkou interkulturního výcviku je naučit jedince překonat kulturní rozdíly efektivněji. Výzkumy potvrdily, že trénink může být velmi užitečný. Ukázalo se, že dokáže do jisté míry snížit kulturní šok, nedorozumnění a předčasné ukončení pracovního pobytu. Nicméně, efektivnost tohoto tréninku velmi závisí na jeho obsahu a formátu. (Burks, Lee, nisbettm Ybarra, 2004, s. 4 - 5)

Některé tréninkové programy zahrnují pouze stručné lekce, jež poskytují základní informace o historii, socio-ekonomické situaci cílové země bez diskuse o kulturních rozdílech ve víře či v chování. Ačkoliv tyto stručné všeobecné formy mohou být lepší nežli žádný trénink, jsou mnohem více efektivní v kombinaci se zkušenostním cvičením, které představuje kognitivní a afektivní stavy vyskytující se během interkulturního kontaktu. (Burks, Lee, nisbettm Ybarra, 2004, s. 5)

Výhody praktického komponentu v kulturním tréninku byly prokázány Earlyem (1987), který srovnával jednu tréninkovou skupinu, která obdržela informace o cílové zemi ve formě přednášky, se skupinou, která se podílela na sériích hraní rolí a simulací, které

navazovaly na přednášky. Early (1987) objevil, že kombinace přednášek s praktickou částí výrazně lépe dosahuje cíle přizpůsobení se a kompletně celého projektu. (Burks, Lee, nisbettm Ybarra, 2004, s. 5)

Vyskytuje se již mnoho variant kulturních asimilátorů, jež se odlišují v designu a kvalitě. Většina programů je charakteristická účastníky v takzvaných kritických situacích, které nastávají mezi místním a cizincem. Každý okruh obsahuje relevantní otázku a několik alternativních interpretací chování či reakcí cizince. (Burks, Lee, nisbettm Ybarra, 2004, s. 5 - 6)

Mezi základní dva typy kulturních asimilátorů patří takzvaný kulturně-specifický asimilátor, který se zaměřuje na jednu cílovou kulturu a takzvaný kulturně-všeobecný asimilátor, který se zaměřuje na širší dimenze, podle nichž se kultury liší. (Burks, Lee, nisbettm Ybarra, 2004, s. 6)

1.5 Shrnutí teoretické části

Pomocí literární rešerše byly prozkoumány jednotlivé pojmy a teorie, jež tvoří stěžejní část pro následující výzkum závěrečné práce. Podrobně byla především věnována pozornost nejvýznamějšímu vědci v této oblasti, Geertu Hofstedeovi, jehož teorie představovaly průlom v interkulturní komunikaci a v definici dolišností jednotlivých kultur. Jeho práce sloužila jako základ pro další zkoumání a rozšíření jeho metod.

Pojem kulturní šok a jeho pozice v křivce integrace jedince do nové kultury hraje podstatnou roli v následném výzkumu. Tato fáze totiž představuje nepříznivý psychický stav, který má významný vliv na efektivnost jedince. Bylo zjištěno, že se jedná o fázi, která má ve velkém měřítku zapříčiňuje selhání v nové kultuře a případný návrat do původní země.

Kulturní asimilátor byl zkoumán převážně z pohledu vývoje v čase. Byly představeny jeho druhy a s nimi související využití. V zásadě je potvrzeno, že interkulturní trénink hraje významnou roli v překonání kulturních rozdílů jedincem. Je ale kladen důraz na jeho kvalitu obsahu. Přednášky kombinované s praktickou formou tréninku se ukázaly jako nejefektivnější možnost dosažení cíle přizpůsobení se.

2 ANALÝZA PROBLÉMU

Problematiku adaptace do odlišné kultury lze zkoumat pomocí různých ověřených metod. Pro správné určení metody výzkumu je nutné primárně analyzovat současný stav procesu adaptace využívaný v rámci Vysokého učení technického v Brně (dále jen VUT v Brně). Z toho důvodu je analytická část rozdělena do dvou hlavních témat, a to na současný stav a zkoumání problematiky vnímané studenty a pracovníky, kteří do České republiky přijíždějí pomocí nabízených mezinárodních programů v rámci akademického prostředí.

2.1 Analýza současného stavu na VUT v Brně

Na VUT v Brně působí tři instituce, jež mají na starost přijímání a začleňování zahraničních studentů a pracovníků do procesů jednotlivých fakult. Prvním a zároveň hlavním je **Odbor zahraničních vztahů**, který je součástí organizační struktury VUT v Brně. Skládá se z celkem čtrnácti členů, kde jsou všichni zaměstnanci vysoké školy. Pozice v odboru jsou zastoupeny aktuálně v následující formě:

- Vedoucí Odboru;
- Referent pro mezinárodní vztahy;
- Prorektor pro zahraniční vztahy;
- Prezident BEST Brno;
- Prezident ESN VUT Brno;
- Manažer pro internacionalizaci;
- Koordinátor programu Erasmus + (praktické stáže N-Ž);
- Institucionální koordinátor programu Erasmus + (praktické stáže A-M);
- Projektový a finanční manažer projektu OPVVV mezinárodní mobilita výzkumníků;
- Koordinátor zahraniční spolupráce projektu Smart VUT;
- Pracovník agendy vyjíždějících zaměstnanců v rámci programu ERASMUS +, organizace International Staff Week;
- Asistentky;
- Zaměstnanci. (VUT, 2021)

Mezi kompetence odboru patří řízení zahraničních vztahů v rámci spolupráce s partnery univerzit v zahraničí, využívání vysokoškolských vzdělávacích programů na mezinárodní úrovni, především Evropské unie, ale také mezinárodních vládních a nevládních organizací. Koordinuje spolupráci s univerzitami a institucemi v zahraničí, aktivně vyhledává a napojuje VUT na zahraniční partnery. Řídí formální náležitosti dohod a smluv v rámci zahraničních vztahů, provádí kontrolu jejich naplňování a zpracovává aktualizovaný přehled. Zřizuje spolupráci s jednotlivými fakultami, vysokoškolskými ústavy a dalšími organizacemi VUT k tvorbě optimálních podmínek pro vysílání či přijímání studentů a zaměstnanců. V rámci kompetencí je i zabezpečování informací pro mobilitu nebo analýza a návrh rozpočtu mezinárodních mobilit. (VUT, 2021)

2.1.1 Akce pořádané ze strany VUT

Pro zahraniční studenty, kteří na univerzitu přijeli v rámci programu Erasmus a Erasmus +, pořádá vysoká škola několik akcí a aktivit. Převážné množství je v průběhu prvních týdnů jejich pobytu. Jejich úkolem je primárně seznámit studenta s organizací jednotlivých fakult, předání užitečných informací a poskytnout jim tak podporu po celou dobu jejich studia.

Welcome Week for students

Vždy první týden semestru pořádá VUT ve spolupráci s ESN Welcome Week pro studenty, kteří přijeli v rámci některých z mezinárodních projektů mobility studovat na VUT v Brně.

Welcome Week trvá celkem 6 dní, ve kterých se přednášející snaží předat nově přichozím studentům praktické informace a tipy, které jim pomohou ve snadnější orientaci na území České republiky a konkrétně Brna. Prezentace zahrnují potřebné informace ohledně možnosti ubytování, stravování, sportovních aktivit, kultury, dopravy a také např. zdravotní péče. Soubor informací je obohacen o důležité kontakty jednotlivých fakult a lidí, na něž se mohou obrátit v případě potřeby. Odbor také nezahálel s předáním informací ohledně současné pandemické situace na území České republiky, aktuálních restrikcí a možnostech testování.

Součástí praktických informací je i tzv. praktický průvodce (v originálním znění „practical guide“), ve kterém studenti naleznou ty nejdůležitější informace a kontakty na

jednom místě. Na praktického průvodce je možné se dostat i přes QR kód, jenž se jednoduše naskenuje pomocí fotoaparátu.

Soubor představuje velké množství informací přehledně seřazených do jednotlivých kategorií. Jsou zde popsány jednotlivé fakulty včetně kontaktů na zaměstnance. Velmi dobře sestavené jsou strany, jež mají za úkol předat zásadní informace o způsobu dopravy v Brně či seznam místních ověřených restaurací, barů či jiných možností zábavy a nočního života ve městě.

PUBLIC TRANSPORT

→ **Public Transport**

There is an excellent public transport system in Brno with bus, tram and trolleybus lines including night bus lines.

Students are entitled to a reduced transport fare based on the confirmation of study issued by Brno Public Transport Company and confirmed by the study department at the faculty. There is a possibility to arrange the online non-transferable ticket to public transport in Brno. We highly recommend you to buy the online ticket, since it is very easy and save your time.

Fares for Public Transport

- Ticket for 15 min costs 20 CZK
- Ticket for 60 min costs 25 CZK
- Ticket for 90 min costs 27 CZK

The time tables can be found at each stop and on-line at:
www.seznam.cz/jzdnirady

For more information about the public transport system, going by car or by bike and about inter-city transport, visit:
www.gotobrno.cz/en/find-your-way-in-brno/getting-around-brno-and-the-surrounding-areas

Idos
www.jzdnirady.idnes.cz/brno/hpojeni

Where to buy?
www.dpmb.cz/en/prodejny

Go to Brno
www.gotobrno.cz/en

32 Brno University of Technology 33

Obrázek 2: Náhled praktického průvodce pro studenty

Zdroj: (VUT, 2021)

Kvůli současné pandemické situaci drtivá většina akcí a přednášek v rámci Welcome Weeku se konala online formou. Studenti měli tedy velmi omezenou možnost seznámit se s ostatními studenty a zažít českou kulturu. I přesto ale univerzita reagovala velmi

rychle, a i pomocí online formy se snažila předat novým studentům co nejvíce užitečných informací.

První den byl věnovaný především představení důležitých kontaktů a organizací, které s univerzitou velmi úzce spolupracují. Tyto organizace a jejich činnost je popsána níže. Společně tvoří s univerzitou základnu pro studentův pohodlný pobyt s výživným jak studijním, tak volnočasovým programem.

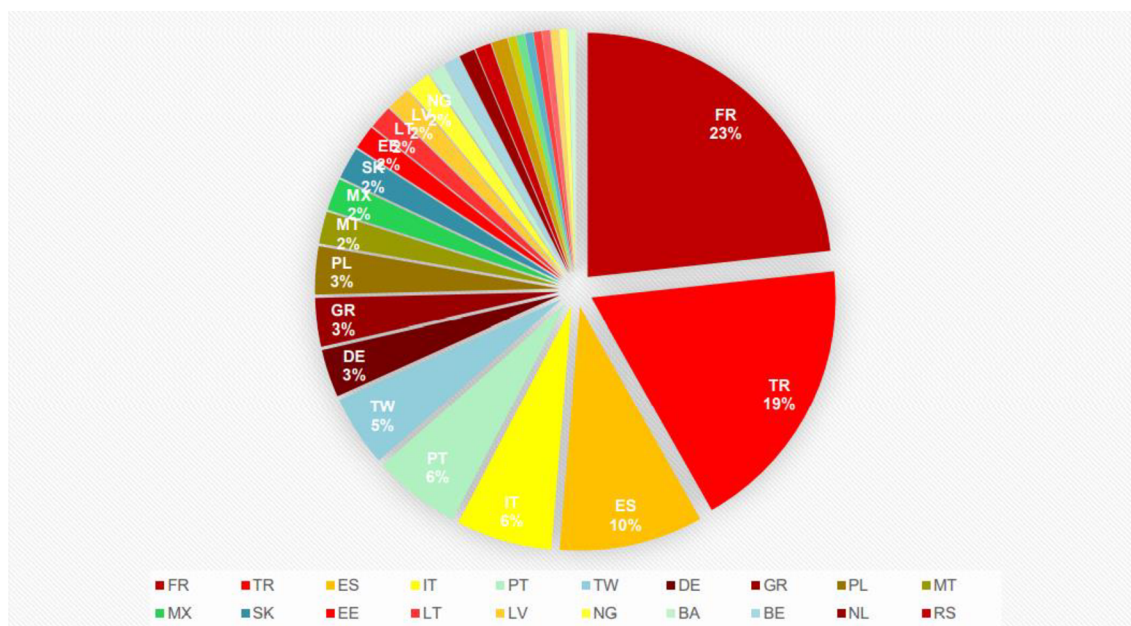
		<h1>Welcome Week</h1> <p>1. 2. – 6. 2. 2021</p> <p>We apologize for every programme change. www.vutbr.cz/en/students/welcome-week</p>			
1st Monday	10:00 - 10:30 10:30 - 10:40 10:40 - 10:50 13:00 - 16:00 19:00 - 21:00	Presentation of the IRO Information sources at BUT libraries Presentation of ESN VUT Brno Introduction to Czech language Info meeting of ESN VUT Brno		Online on Microsoft Teams Online on Microsoft Teams Online on Microsoft Teams Online on Microsoft Teams Online on Jitsi Meet	
2nd Tuesday	11:30 - 14:30 19:00 - 21:00	Introduction to Czech language Speedfriending		Online on Microsoft Teams Online on Discord	
3rd Wednesday	11:30 - 14:30 20:00 - 21:00	Introduction to Czech language Presentation of Nations - Czech Republic		Online on Microsoft Teams Stream on Youtube	
4th Thursday	11:30 - 14:30 20:00 - 21:30	Introduction to Czech language Quiz Night		Online on Microsoft Teams Online on Jitsi Meet	
5th Friday	11:30 - 14:30 18:00 - 20:00	Introduction to Czech language ESN Trail of Courage		Online on Microsoft Teams Meeting point in front of A03 dorms	
6th Saturday	12:00 - 15:30	Amazing Race: Let's discover city of Brno differently!		Meeting point in front of A03 dorms	

Obrázek 3: Welcome Week program

Zdroj: (VUT, 2021)

VUT provedla statistiku zobrazující zastupující země vyjádřené v procentech, ze kterých studenti přijeli v rámci některé z mezinárodních projektů mobility na letní

semestr 2021. Dle grafu níže lze vidět největší zastoupení studentů z Francie a Turecka, za nimi následuje Španělsko, Itálie a Portugalsko.



Obrázek 4: Graf četnosti národnosti zahraničních studentů

Zdroj: (Surá, 2021)

Účastníci jsou tak seznámeni s jednotlivými četnostmi studentů každé země a pro univerzitu to slouží jako statistika využití kooperace se zahraničními univerzitami.

2.1.2 Aktivity ESN

Další organizací zaměřující se na zahraniční studenty je ESN, která úzce spolupracuje s VUT v Brně. Pro získání informací ohledně aktivit ESN jsem kontaktovala současného prezidenta ESN Bc. Vojtěcha Bartošku, který mně zodpověděl na otázky ohledně řízených aktivit pro studenty a následně také organizaci akcí a jejich změny v důsledku pandemické situace.

Jedná se o neziskovou organizaci, která působí přibližně ve 40 zemích a má přes 500 sekcí. Primárním úkonem je pomoc Erasmus studentům. Pro absolventské stáže nebo studia v rámci programu Erasmus + organizace program nemá.

Tabulka 1: Všeobecný harmonogram aktivit ESN – letní semestr 2021

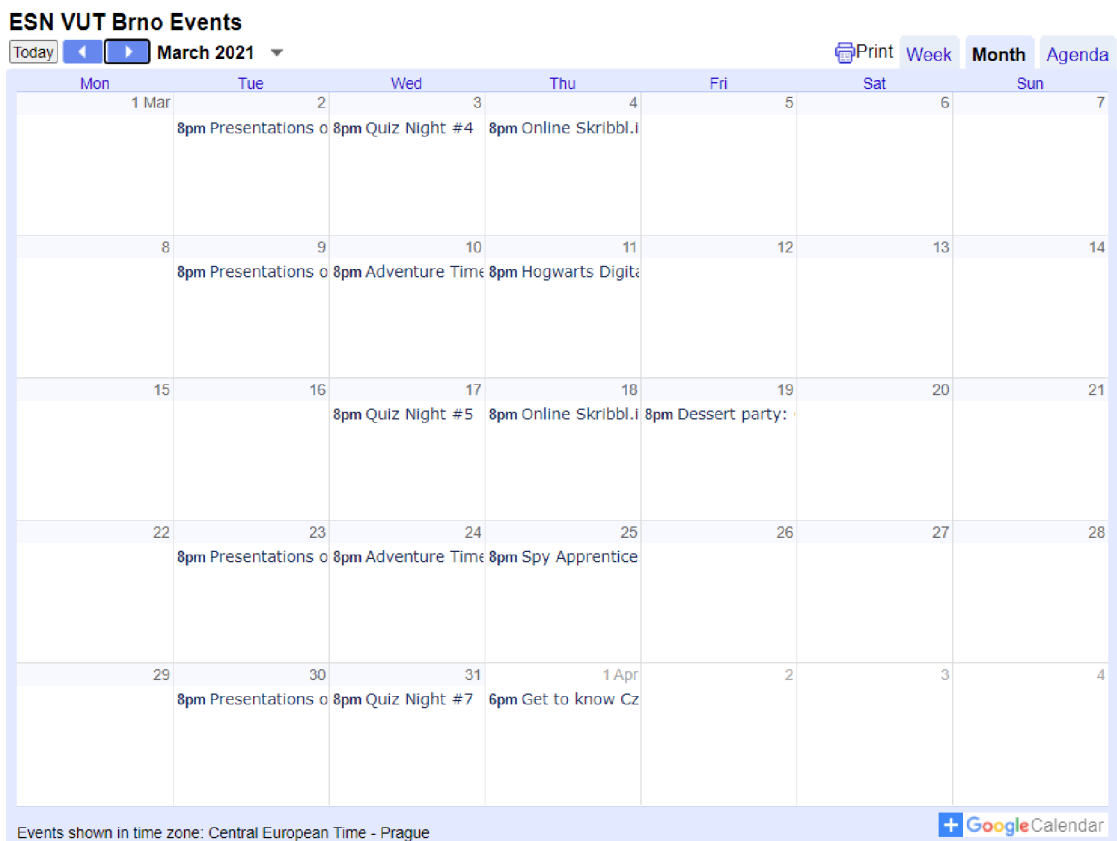
Zdroj: Vlastní zpracování dle rozhovoru

Časové umístění	Aktivita ze strany ESN
Před příjezdem	Welcome e-mail
Při příjezdu	Služba „pick up“ a „buddy systém“
První týden (1.-6.2. 2021)	Participace na Welcome Weeku ve spojení s univerzitou
Průběh semestru	Hromadné akce

První kontakt se zahraničním studentem je již před příjezdem. Student obdrží uvítací e-mail, který obsahuje nabízenou službu „pick up“ a „buddy systém“. Pick up představuje vyzvednutí studenta na místě příjezdu a dopravení ho na koleje, nákup lístku pro jízdu MHD apod. Buddy systém funguje přes interní systém FIESTA. Erasmus student provede přes systém registraci a členové z České republiky si je následně vybírají a nadále fungují ve dvojici jako právě tzv. buddies. Buddy systém a pick up je na sobě nezávislá služba.

Ve spolupráci s univerzitou se organizace ESN účastní „Welcome Weeku“, kde organizaci univerzita dodá promo materiály a ESN má své zastoupení ve formě přednášek. Spolupracují spolu případně ještě na akci „Admission day“ a zbytek aktivit za univerzitu přebírá. O české kultuře se studenti dozvědí až na úvodní přednášce, jelikož „welcome e-mail“, který obdrží před příjezdem, obsahuje spíše všeobecné informace.

Během semestru organizuje ESN akce pro studenty ve snaze usnadnění pobytu. Jak už v případě začlenění, tak v případě např. návštěvy místního doktora, který neumí anglicky, tak některý ze členů bude studenta doprovázet.



Obrázek 5: Náhled kalendáře akcí pro studenty březen 2021

Zdroj: (ESN, VUT, 2021)

Minimálně třikrát do týdne se organizace snaží uspořádat nějakou akci, kvíz či výlet. Do sdíleného kalendáře mají všichni zahraniční studenti přístup, je veřejně dostupný. Mohou si podle něj zorganizovat svůj volný čas a případně se těchto dobrovolných aktivit účastnit. Z důvodu nepříznivého vývoje pandemické situace v České republice a s ním souvisejícími přísnými opatřeními veškeré aktivity probíhaly online formou.

2.1.3 Aktivity BEST Brno

Pro získání informací ohledně organizace s názvem BEST Brno jsem kontaktovala člena této organizace Bc. Samuela Hlibokého, který mi ochotně popsal jejich základní vizi.

BEST Brno je pobočkou celoevropské organizace a jejich vizí je podporovat rozmanitost a povznést studenty VUT v Brně na celoevropskou úroveň, jakožto i ostatní pobočky na území Evropy své univerzity. Organizace zprostředkovává možnost vycestovat na akademický kurz, který trvá přibližně 10 až 24 dní. Mohou se také přihlásit do soutěže EBEC, které jsou určeny pro studenty technických škol, kde se výherci jednotlivých zemí

setkají na Evropském regionálním kole a případně i ve finále. BEST Brno poskytuje studentům různé druhy přednášek o cestování, kvízy apod. Stálými členy brněnského BESTu jsou i studenti původem z Ukrajiny, Zimbabwe, Slovenska a dalších zahraničních zemí.

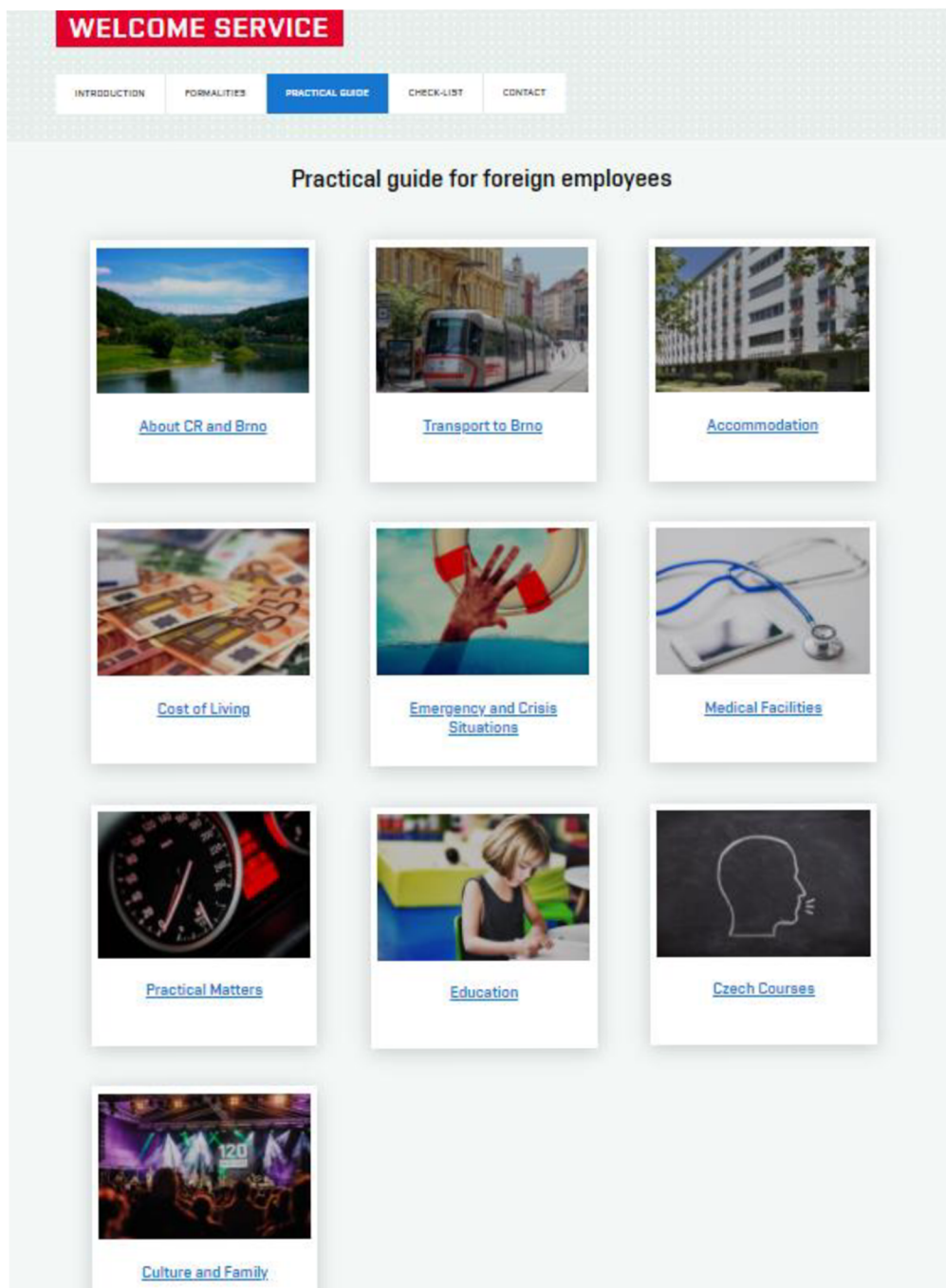
2.1.4 Informace pro zaměstnance

V případě zaměstnanců je zde aplikován postup platný pro hledání práce na pracovním trhu. Zájemci, kteří se hlásí do výběrového řízení mohou předběžné informace nalézt na stránkách univerzity nebo také kontaktovat některého ze zaměstnanců na rektorátě. Po úspěšném absolvování přijímacího řízení, je jim vyřízena potřebná agenda pro zapojení do pracovního procesu. Jedná se primárně o potřebná povolení, pomoc při založení zdejšího bankovního účtu a registraci na zdravotní pojišťovnu. Následně zahraniční zaměstnanci úzce spolupracují s přímým nadřízeným, který jim zadává úkoly.

Zaměstnanci z rektorátu je současně pravidelně informují o dění na univerzitě, legislativě, či aktuální pandemické situaci v České republice.

Univerzita pro pracovníky vyhradila webovou stránku s takzvaným praktickým průvodcem, ve kterém naleznou jednotlivé kategorie s užitečnými informacemi. Naleznou tam informace o dopravě, zdravotní péči, vzdělání pro děti, bydlení apod. Náhled je k dispozici na následující straně práce.

Je zřejmé, že zaměstnanci vzhledem ke svému věku a účelu pobytu, který je především pracovní nepotřebují tak obsáhlou péči jako studenti. Je zde ale v každém případě prostor pro doplnění a vylepšení procesů.

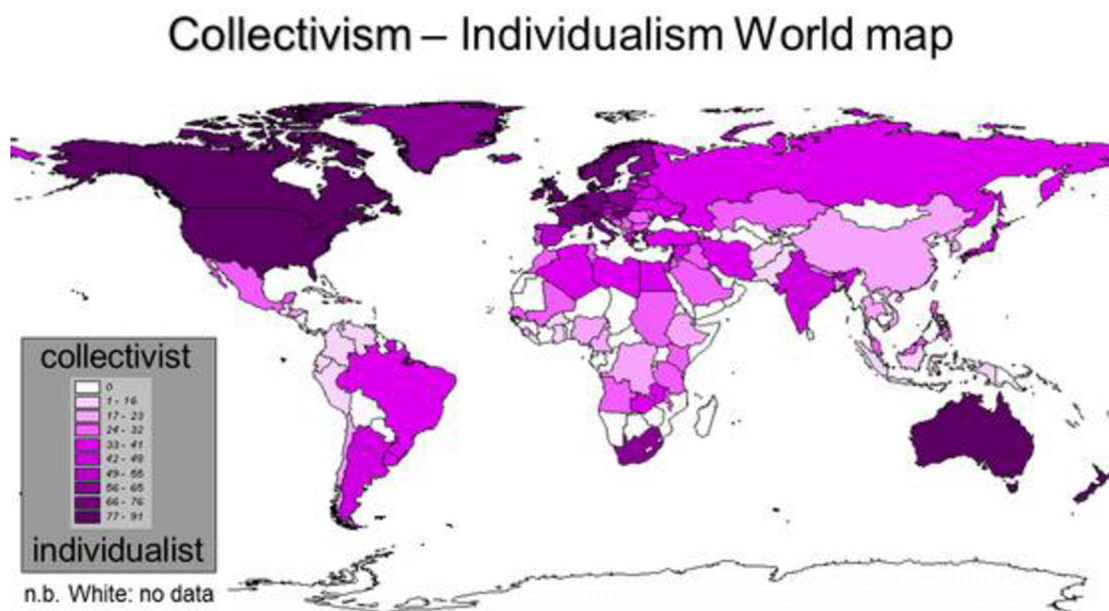


Obrázek 6: Náhled praktického průvodce pro pracovníky

Zdroj: (VUT, 2021)

2.2 Hofstedeho kulturní dimenze

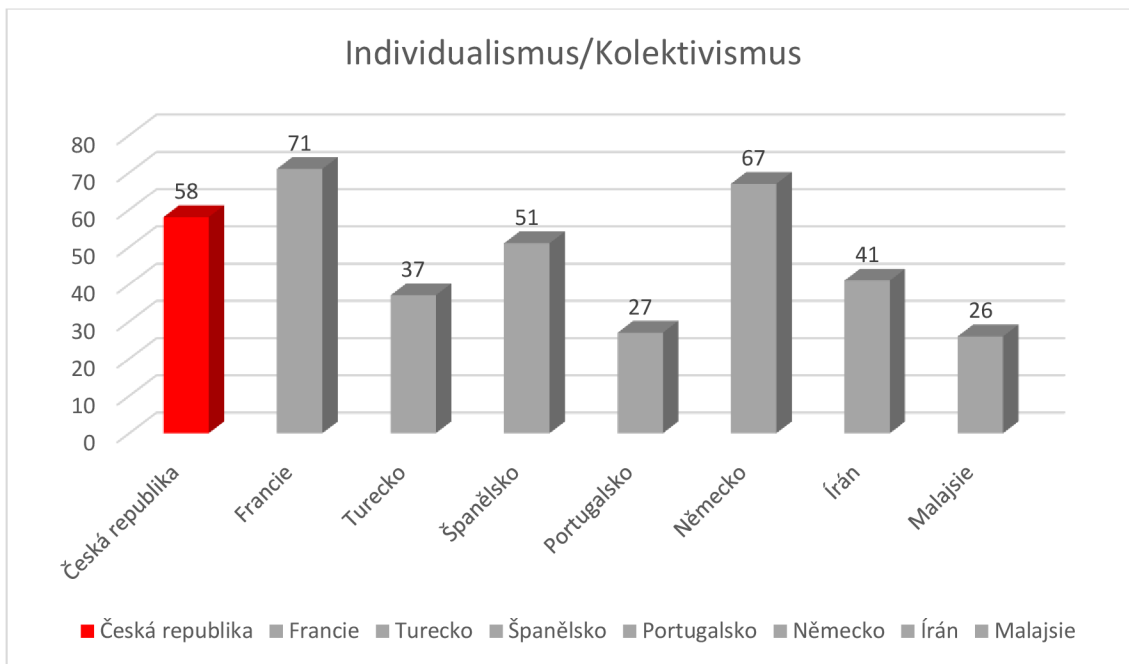
Jak již bylo zmíněno a podrobně popsáno v teoretické části práce, lze kulturní rozdíly měřit dle dimenzí vytvořených holandským vědcem Geertem Hofstedem. Tato část analýzy se zabývá primárně porovnáváním jednotlivých dimenzí České republiky a zeměmi, jež prokázaly největší četnost národností, viz. obrázek č. 4., a také zeměmi, ze kterých pochází pracovníci viz. tabulka č. 4.



Obrázek 7: Kolektivismus versus individualismus

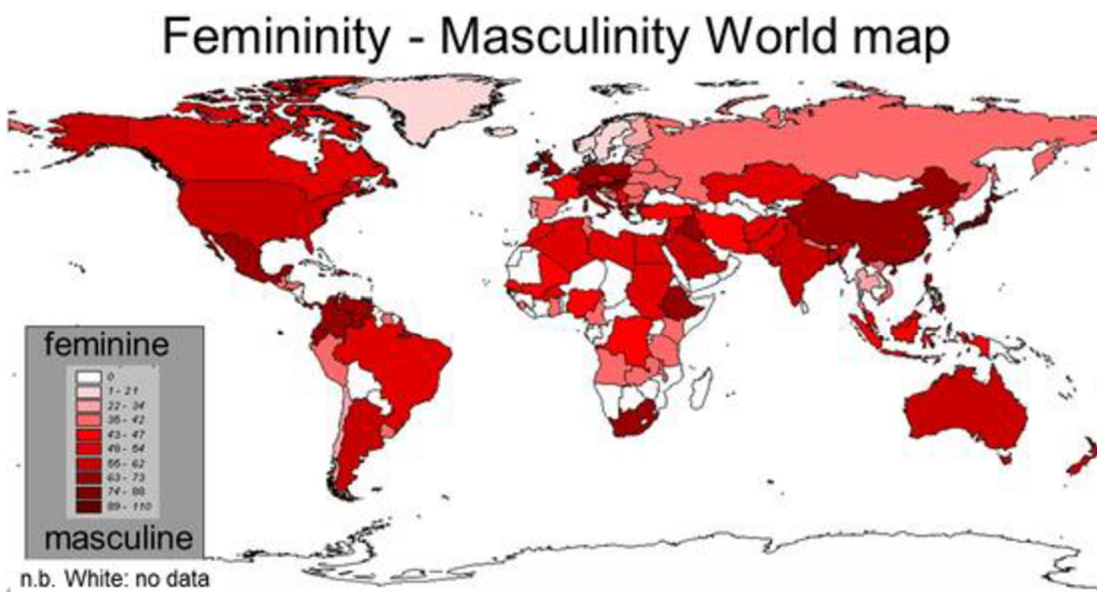
Zdroj: (Hofstede, 2016)

Českou republiku v porovnání s Francií charakterizuje nižší úroveň individualismu. Lze tedy předpokládat, že studenti a pracovníci francouzské národnosti budou spíše myslet na své blaho než na potřebu skupiny. Kdežto sousední Španělsko a blízké Portugalsko jsou spíše kolektivistickými kulturami, jež odpovídají spíše východním státům nežli západním. Kolektivismus se vyznačuje potřebou začlenění jedince do skupiny, udržování harmonie, vytváření norem a případných trestů za jejich porušení. (Hofstede, 2011, s. 11-12)



Graf 1: Individualismus versus kolektivismus

Zdroj: Vlastní zpracování dle Insights (2021)

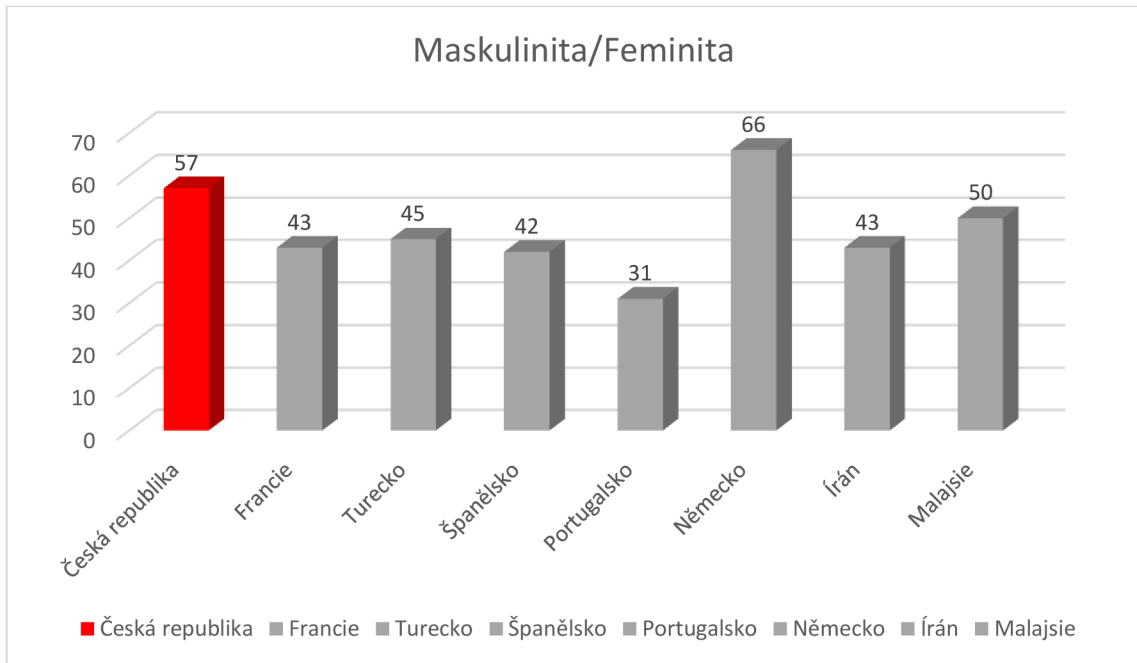


Obrázek 8: Maskulinita versus feminita

Zdroj: (Hofstede, 2016)

Tato dimenze souvisí s tím, zda v dané společnosti převládá vliv hodnot spojených s mužským či ženským pohlavím. Společnosti orientované maskulinně mají sklony k prosazování asertivního, útočného a ambiciózního přístupu. Na druhé straně společnosti,

ve kterých převažuje feminita jsou spíše solidární a umírněnější. (Hofstede, 2011, s. 12-13)

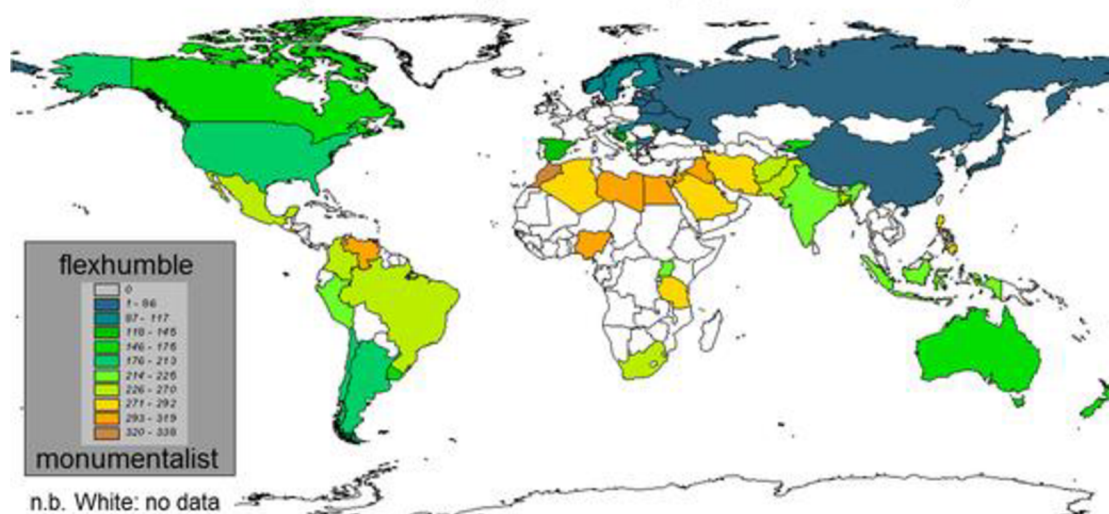


Graf 2: Maskulinita versus feminita vyhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Insights (2021)

V České republice oproti ostatním sledovaným zemím kromě Německa lehce převažuje maskulinita nad feminitou. Mezi základními rysy, které by mohly přichodzí zaměstnanci či studenti z výše uvedených zemí zaznamenat v české společnosti jsou například převaha zaměstnání nad rodinou, obdiv úspěšných osobností, zřejmá specifikace rolí dle pohlaví, přítomnost relativně malého počtu žen ve vysokých pozicích pracujících ve veřejném sektoru.

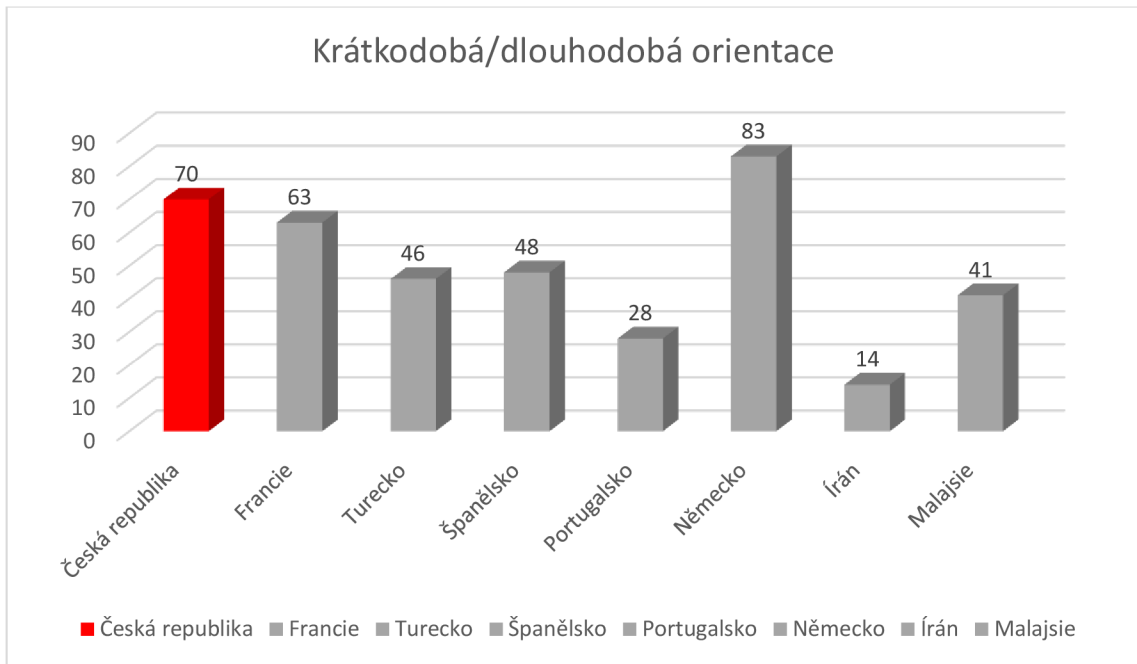
Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



Obrázek 9: Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Zdroj: (Hofstede, 2016)

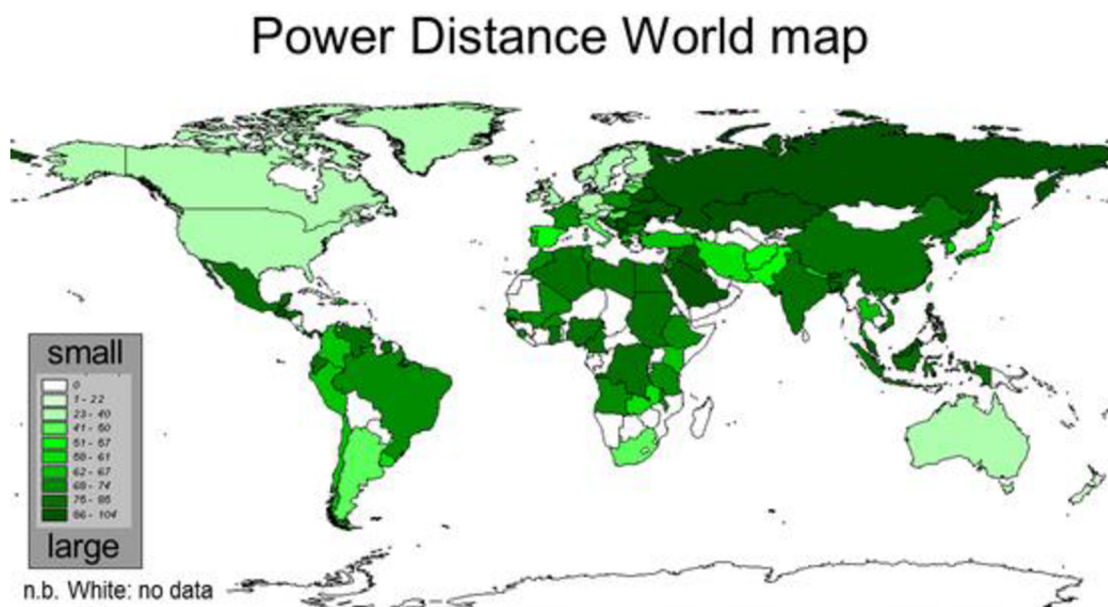
Hlavním cílem této dimenze je zjistit, zda je společnost orientována krátkodobě nebo dlouhodobě. Dlouhodobá orientace je charakteristická tím, že se zaměřuje na budoucí cíle a jejich splnění, dlouhodobé investice. Společnosti orientované dlouhodobě se dle Hofsteda vyznačují očekáváním budoucích významných událostí, snahou se učit od ostatních, spořivostí, vysokou mírou soutěživosti jedinců. Obecně lze nalézt dlouhodobě orientované kultury v Asii, zatímco společnosti s krátkodobou orientací se vyskytují v USA, Austrálii, Latinské Americe a muslimských zemích. (Hofstede, 2011, s. 13-16)



Graf 3: Krátkodobá versus dlouhodobá orientace vyhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Insights (2021)

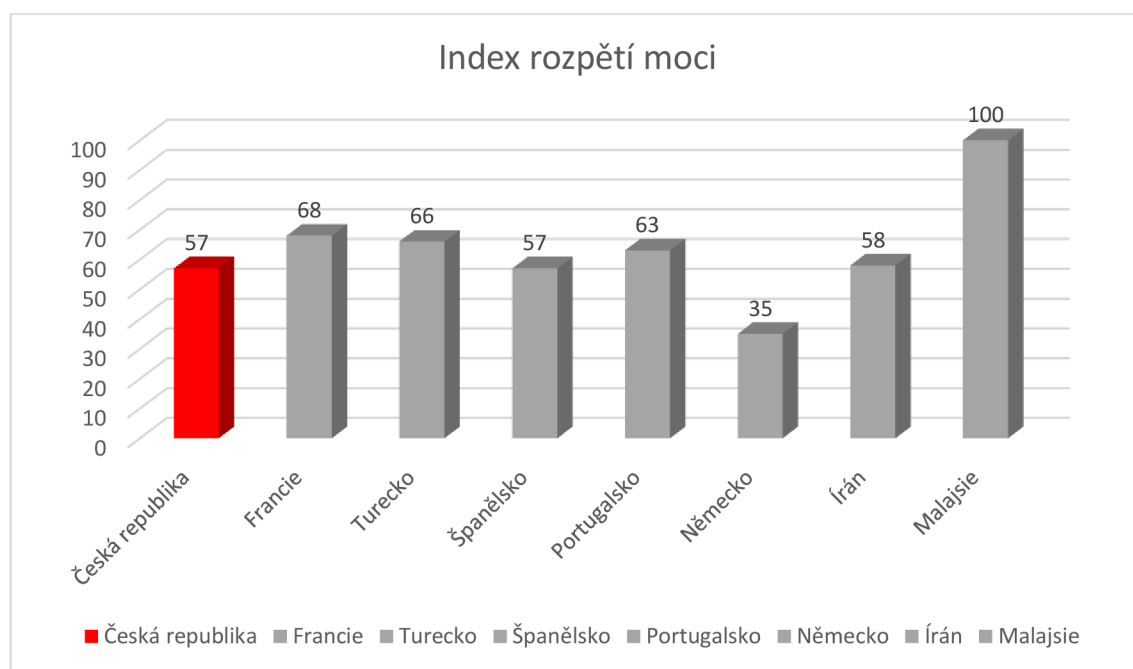
Nejvýznamnější rozdíl je mezi Českou republikou a Íránem, kde je rozdíl přesně 56 bodů. Lze tedy očekávat nesoulad pohledů na stanovené cíle či přirozenou soutěživost, a to jak v pracovním, tak ve školním prostředí.



Obrázek 10: Index rozpětí moci

Zdroj: (Hofstede, 2016)

Tato dimenze řeší, jak jsou členové organizací či institucí, kteří mají nižší pozici, ochotni očekávat a přijmout fakt, že moc není rozdělena rovnoměrně. Finální tvrzení, jež se odvíjí z analyzovaných dat, naznačuje, že úroveň nerovnosti ve společnostech nedefinují pouze vůdci, ale především jejich podporovatelé pomocí jejich vůle tuto disproporci akceptovat a podřít se jí. (Hofstede, 2011, s. 9)

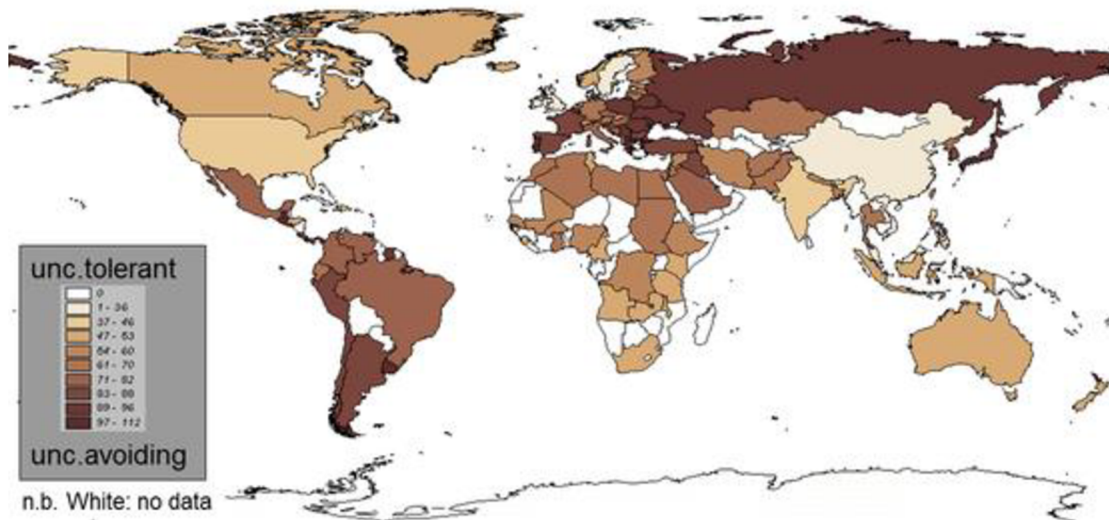


Graf 4: Index rozpětí moci vyhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Insights (2021)

Dle výsledných hodnot lze vyvodit, že je možné spatřit rozdíly na příkladu mezi českou společností a tou v Malajsii. V Malajsii lze očekávat ráznější výchovu dětí k poslušnosti, větší respekt a strach ze starších, očekávání přesných pokynů od nadřízených, vyšší míru korupce a tajení afér.

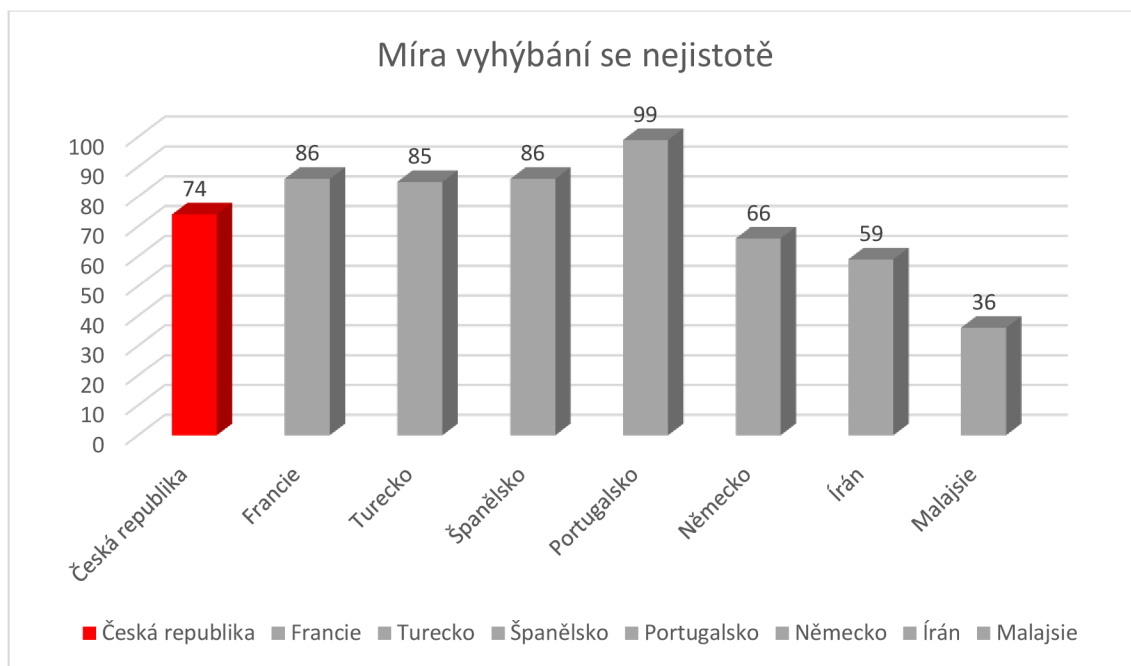
Uncertainty Avoidance World map



Obrázek 11: Vyhýbání se nejistotě

Zdroj: (Hofstede, 2016)

Vyhýbání se nejistotě nelze automaticky považovat za vyhýbání se riziku. Tato Hofstedova dimenze spíše zkoumá toleranci společnosti pro dvojznačnost. Předkládá skutečnost, jakým způsobem se jednotlivci vyrovnávají s neznámými situacemi. Aby se kultury, které jsou identifikovány jako kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě, proti novým situacím ochránily, nastavují přísná pravidla, normy a zákony. Existuje několik nejvýznačnějších specifik, které rozeznávají kultury s velkou snahou o vyhnutí se nejistotě od těch, jejichž postoj k nejistotě je zcela protichůdný. Společnosti s vysokým stupněm vyhýbání se nejistotě lze nalézt převážně v zemích východní a střední Evropy, Japonsku či německy hovořících zemích. Poměrně malou nízkou mírou vyhýbání se nejistotě lze zaznamenat v anglofonních či severských státech. (Hofstede, 2011, s. 10 - 11)



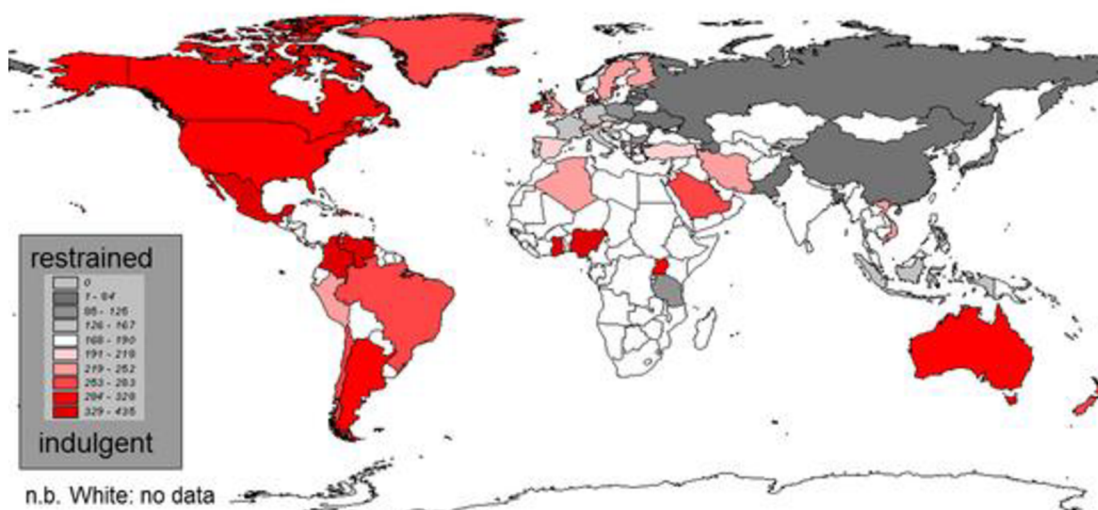
Graf 5: Míra vyhýbání se nejistotě vyhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Insights (2021)

V kulturách s vysokým výskytem vyhýbání se nejistotě je samotná nejistota chápána jako hrozba a z toho důvodu jsou zde jednotlivci více stresovaní, emocionální, neurotičtí a nejsou schopni respektovat odlišné chování a nápady. Od učitelů a autorit se předpokládá, že znají odpověď na každou otázku. Politici například přistupují k občanům jako k nekompetentním k řešení politických otázek.

V případě většiny porovnávaných zemí lze předpokládat podobný přístup k autoritám a k legislativě. Nalézám zde možný problém pouze v případě střetu české kultury s malajsijskou.

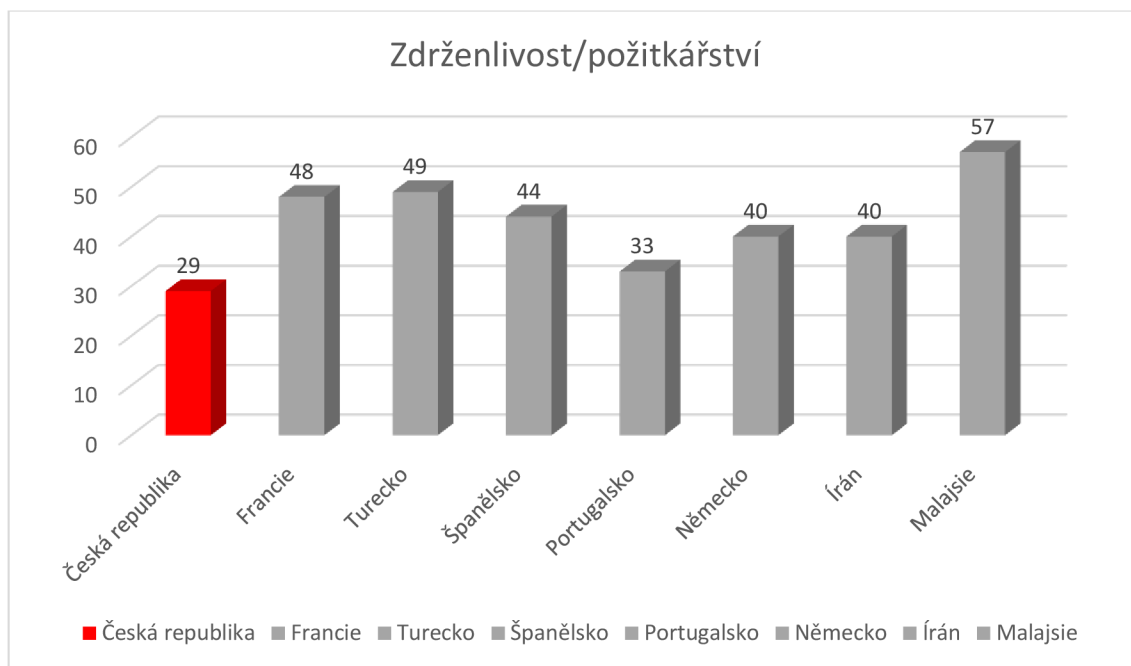
Indulgence - Restraint World map (based on WVS)



Obrázek 12: Idulgence vs. restraint

Zdroj: (Hofstede, 2016)

Poslední dimenze je zároveň nejnovější. Vznikla ve spolupráci s Minkovem v roce 2010. Ve srovnání s předchozími dimenzemi vychází z dotazníkových šetření a zároveň negativně koreluje s pátou dimenzí (dlouhodobá versus krátkodobá orientace). Dlouhodobě orientované společnosti jsou více zdrženlivé a krátkodobě orientované společnosti spíše požitkářské. Požitkářství souvisí s relativně nezávislým uspokojováním potřeb a přáním společnosti umožňujícím jednotlivcům užívat si života. Na druhé straně zdrženlivost souvisí s potíráním individuálních tužeb a nezbytností jedinců prostřednictvím značně striktních sociálních norem. Obecně rezervovanější jsou kultury v Asii, muslimské země či státy východní Evropy, naproti tomu požitkářské kultury je možné nalézt v Severní a Jižní Americe, západní Evropě a vybraných státech subsaharské Afriky. (Hofstede, 2011, s. 15 - 16)



Graf 6: Zdrženlivost versus požitekárství vyhodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Insights (2021)

Rysy, kterými se zdrženlivé společnosti vyznačují nad požitekárskými, jsou přítomnost relativně menšího počtu šťastných lidí, chápání bezmocnosti, menší významnost volného času, pamatování si spíše negativních emocí, snaha vzdělané populace plánovat rodičovství, drobnější podíl sportovních aktivit, méně otlých lidí, vyšší množství policistů na 100 000 obyvatel.

Lze zaznamenat podobnou hodnotu zkoumaných zemí ale nutno podotknout, že Česká republika je ve srovnání s ostatními společnostmi nejzdrženlivější. Čeští jedinci mohou všeobecně ostatním kulturám připadat velmi pesimističtí a cyničtí. Ať už jde o obchodní jednání nebo běžný osobní rozhovor.

2.2.1 Vyhodnocení dimenzí

V některých ze zkoumaných dimenzí se hodnoty jednotlivých společností pohybovaly velmi blízko a není tedy podstatné se jimi dále zabývat. U některých kulturních dimenzí byly ale zjištěny podstatné rozdíly, kterým je třeba věnovat pozornost. Tyto četné rozdíly mohou mít výrazný vliv na chápání místní kultury, zvyků, chování apod. Za podstatné rozdíly považují rozdíl v číselných hodnotách lišící se o 20 jednotek a více. Tyto významné rozdílnosti jsou zvýrazněny v tabulce č. 8.

Česká republika se skóre 58 se již považuje za kulturu individualismu. Od zdejších jedinců se očekává, že se budou starat převážně o sebe a o svou nejbližší rodinu. Podobně je tomu tak v případě Francie, která dosahuje skóre 71, a to nejvíce ze sledovaných zemí. Tvrdí se, že jedním z důvodů, proč jsou Francouzi nejméně obézní lidé v Evropské unii, je to, že rodiče mají stále větší vliv na děti než v jiných zemích členských států. Pravdou však je, že francouzské rodiny mají stále více emocionálního lepidla než lidé z jiných individualistických kultur. V individualistických společnostech přestupky způsobují vinu a ztrátu sebeúcty, vztah zaměstnavatel/zaměstnanec je smlouva založená na vzájemné výhodě, rozhodnutí o přijetí a povýšení by měla být založena pouze na zásluhách. Oproti tomu sledované výkyvy splňují dvě kolektivistické kultury, a to Portugalsko a Malajsie. Kolektivistické společnosti fungují právě na opačném principu. Projevuje se to v dlouhodobém úzkém závazku vůči skupině. Ať už jde o rodinu, širší rodinu či vzdálenější vztahy. Narážet mohou tyto odlišné kultury například v pracovním prostředí či týmové práci ve škole. Zdejší studenti a pracovníci představující individualistickou kulturu přebírají odpovědnost převážně sami za sebe. Na druhé straně lidé z Portugalska a Malajsie, kde považují zodpovědnost týmu v případě plnění úkolů za jednotnou a společnou. Totéž v případě již výše zmíněné situace povýšení v práci, jedinci z kolektivistické společnosti při povýšení berou v úvahu celou zaměstnaneckou skupinu či tým.

Ve zkoumání maskulinita versus feminita dosahuje Česká republika hodnoty 57, a je tedy společností s převažující maskulinitou. V těchto společnostech se říká, že žijí proto, aby pracovali. Od vedoucích pracovníků se očekává asertivní a rozhodné jednání. Důraz je kladen na spravedlnost, konkurenci a výkon. Převažuje tu vysoká soutěživost. Země, jež je hodnotově České republice nejvíce vzdálená, je se 31 body Portugalsko a představuje společnost s převažující feminitou. Zde je klíčovým slovem shoda a řídí se heslem práce za účelem života. Vedoucí pracovníci usilují o konsenzus, lidé si cení rovnosti, solidarity a kvality ve svém pracovním životě. Konflikty jsou řešeny kompromisem a vyjednáváním. Při sestavení týmu skládajícího se z členů české společnosti a té portugalské shledávám velmi efektivní. V každém týmu by měl být člen, který bude hnacím motorem s cílevědomou vizí a soutěživým duchem. Stejně tak by zde měl být jedinec, který je schopný řešit konflikty diplomaticky a s rozvahou.

V rámci identifikace dlouhodobé či krátkodobé orientace společnosti se Česká republika se 70 body řadí mezi sledovanými zeměmi na vrchní příčku s nejvyšším skóre. Vysoká hodnota poukazuje na pragmatičnost. Ve společnostech s pragmatickou orientací lidé věří, že pravda velmi závisí na situaci, kontextu a čase. Mají sklon k investování do budoucna a všeobecnému spojení a je pro ně typická vytrvalost při dosahování výsledků. Naproti tomu s výrazným rozdílem Írán s pouhými 14 body definuje silně normativní kulturní orientaci. Vykazují zde velkou úctu k tradicím a relativně malou tendenci šetřit do budoucna. Problémy mezi těmito společnostmi mohou být v nastolení úkolů s dlouhodobějším časovým horizontem. Jedinec z Íránu může mít problém se soustředěním se na takovéto typy úkolů, jelikož upřednostňuje dosahování rychlých výsledků.

V indexu rozpětí moci dosahuje Malajsie plných 100 bodů, což znamená, že lidé přijímají hierarchickou strukturu, a ve které mají všichni své určité místo. Hierarchie v organizaci je považována za odraz inherentní nerovnosti a centralizace je zde populární. Česká republika se svými 57 body se sice také považuje za společnost s vyšším mocenským přístupem, ale zajisté ne tak výrazným jako v případě Malajsie. Jedinci z Malajsie mohou narážet na komplikace v případě více volně zadaných úkolů, a to jak v pracovním, tak univerzitním prostředí. V případě Německa s hodnotou 35 je typická spíše decentralizace. Vedení by podle nich mělo být založeno na odbornosti a je tak nejlépe přijato.

Pokud existuje dimenze, která definuje Portugalsko, pak je to vyhýbání se nejistotě. Zde získalo 99 bodů, a proto má velmi vysokou preferenci nejistotám zabránit. Mezi tyto země patří i Česká republika. Země vykazující vysokou prevenci nejistot udržují přísné kódy víry a chování a netolerují neortodoxní chování a nápady. V těchto kulturách existuje emocionální potřeba pravidel. Čas pro ně znamená peníze, lidé mají vnitřní nutkání být zaneprázdnění a tvrdě pracovat. Těmto přesvědčením může odporovat přístup jedinců z malajsijské společnosti. Ti si naopak zachovávají uvolněnější přístup, při kterém se praxe počítá více než principy a odchylka od normy je snáze tolerována. Česká národnost, která je velmi organizovaná a uspěchaná, může tento z jejich pohledu laxní přístup považovat za nevhodný.

V případě analýzy zdrženlivosti versus požitkářství se většina sledovaných zemí pohybuje v rozdílnosti maximálně 20 bodů. Jediná významnější odchylka od České republiky nastává v případě Malajsie. Česká republika s nízkou hodnotou 29 se vyznačuje

tendencí k cynismu a pesimismu. Malajsie s dosažným skóre 57 je charakteristická projevováním ochoty realizovat své impulzy a touhy. Kladou také větší důraz na volný čas, jednají dle libosti a utrácejí peníze bez větší rozvahy.

Tabulka 2: Kompletní vyhodnocení kulturních dimenzí

Vlastní zpracování dle Insights, (2021)

	Česká republika	Francie	Turecko	Španělsko	Portugalsko	Německo	Írán	Malajsie
Kolektivismus/individualismus	58	71	37	51	27	67	41	26
Maskulinita/feminita	57	43	45	42	31	66	43	50
Krátkodobá/dlouhodobá orientace	70	63	46	48	28	83	14	41
Index rozpětí moci	57	68	66	57	63	35	58	100
Míra vyhýbání se nejistotě	74	86	85	86	99	66	59	36
Zdrženlivost/požitekárství	29	48	49	44	33	40	40	57

2.3 Individuální rozhovory

Tato analytická část přímo navazuje na předchozí výzkum, který zahrnoval zkoumání aktuálních informací předávaných studentům v rámci programu Erasmus a Erasmus +. Dále také na analýzu pomocí kulturních dimenzí dle nizozemského vědce Geerta Hofsteda. Na základě přechozích analýz byly vytvořeny struktury pro rozhovory se studenty a pracovníky. Struktura rozhovorů studentů a pracovníků se lišila z důvodu odlišných získaných informací a jinému účelu pobytu v České republice. Jednotlivé struktury jsou popsány v následujících kapitolách.

V případě kvalitativního výzkumu považují rozhovory, či minimálně dotazníkové šetření za nutnost pro následné vytvoření návrhové části. Forma rozhovoru před dotazníkovým šetřením byla zvoleno kvůli možnému usměrňování debaty pro získání užitečných poznatků. Ale také z důvodu možnosti blíže objasnit otázku respondentovi.

2.3.1 Individuální rozhovory se studenty

Studenti, již se zúčastnili některého z mezinárodních programů pro mobilitu, byli osloveni přes MS Teams, kde i následně probíhala komunikace a domluva na určitém termínu pro rozhovor. Z deseti oslovených čtyři studenti odpověděli kladně. Kvůli pandemické situaci a také úspoře času z obou stran probíhaly rozhovory online. Každý ze studentů byl seznámen s tématem mé diplomové práce a s jejím cílem. Na začátku rozhovoru jim byla položena otázka, zda souhlasí s hlasovou nahrávkou rozhovoru. Ani jeden z respondentů neměl s pořízením nahrávky problém. Avšak pro zachování jejich anonymity níže nebudu zmiňovat jejich jména.

Každý rozhovor měl předem danou základní strukturu obsahující následující okruhy:

- Všeobecné informace o respondentovi – tato část představovala otázky ohledně národnosti a studijním programu, kterého se aktuálně účastní;
- Studium v České republice – respondenti byli dotazováni na délku pobytu, na případný plánovaný odjezd a proč si vybrali Českou republiku pro studium;

- Informace a očekávání – Otázky ohledně získaných informací o české kultuře a jejich zdroje. V souvislosti se získanými informacemi byli tázáni ohledně jejich očekávání české kultury;
- Realita – Porovnání očekávání s realitou, užitečnost předem získaných informací, rozebírání kulturního šoku (kdy započala fáze kulturního šoku, délka, řešení kulturního šoku);
- Interkulturní výcvik – Tato část byla věnována debatě o interkulturním výcviku a to, zda se někdy nějakého účastnili, ať už v České republice nebo v jiné zemi. Dále byli tázáni na názor na interkulturní výcvik, zda by se zapojili, jaká by byla pro ně ideální délka kurzu;
- Standardy výuky na VUT – Dotazování na spokojenost s výukou a předměty na VUT. Zda měli společné předměty či aktivity s českými studenty, a jejich pohled na vzájemnou souvislost spolupráce s místními studenty v rámci edukace a efektivní adaptaci.

Tabulka 3: Výběrový vzorek – studenti

Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo respondenta	Národnost	Délka pobytu v ČR
1.	Turecko	7 měsíců
2.	Španělsko	4 měsíce
3.	Portugalsko	8 měsíců
4.	Francie	8 měsíců

Většina z respondentů jsou na VUT v Brně již druhým semestrem. Dva z respondentů si vybrali pro své studium fakultu podnikatelskou. Zbylí dva fakultu elektrotechniky a komunikačních technologií. Všichni, vyjma respondenta č. 3, zde trávili vánoční svátky a Nový rok.

V souvislosti s tématem informovanosti o české kultuře a studiu na VUT v Brně se odpovědi lišily. Objevovaly se pravidelně odpovědi typu Google ale hlavně videa na platformě YouTube, kterou již dnes mladší generace velmi využívá nejen jako zdroj

zábavy ale i informací. U respondentky přijíždějící z turecké kultury bylo dokonce VUT v Brně tamní univerzitou velmi vychvalována a přesvědčila jí o volbě.

S obsahem již dříve zmíněného „Welcome Weeku“ byla většina respondentů víceméně spokojená. Velmi kladně hodnotili především aktivní zapojení organizace ESN, která jim napomáhá k vyplnění volného času a začlenění mezi celou skupinu Erasmus studentů.

V případě studentů je zajímavé, že nastal kulturní šok hned v prvních týdnech na rozdíl od pracovníků. Může to být zapříčiněné tím, že pracovníci již v minulosti pracovali v jiné zemi a už mají s fází kulturního šoku své zkušenosti. Respondentka č. 3 popisuje své první týdny velmi negativně: *„Nechtěla jsem ani vyjít ven z pokoje, cítila jsem se tak sama.“*, vzpomíná. První respondentka přijela o měsíc později, jelikož čekala na vyřízení víza. Prošvihla tak úvodní „Welcome Week“ a byla tak ochuzena o velký počet zásadních informací, jež jsou v rámci přednášek studentům předávány. Svěřuje se, že pro ni začátky byly velmi náročné: *„Musela jsem se různě vyptávat ostatních studentů na hrozně moc věcí. Ti samozřejmě byli ochotní, ale bylo mi jasné, že určitě na něco zapomenou.“* V reakci na to jí byla položena otázka ohledně případného náhradního „Welcome Weeku“, kde s nadšením souhlasila, že by jí to velmi pomohlo. Kdyby tedy nastala situace, že by bylo studentů se zpožděným příjezdem více, respektive uspokojivá kapacita pro naplnění úvodních přednášek, je na místě pro tyto studenty **náhradní přednášky zorganizovat**.

„Byl jsem celkem zklamaný, když jsem zjistil, že nemám místního spolubydlícího. Rád se seznamuji a věřím, že místní by mi mohl pomoci mnohem více, než další Erasmus student,“ popisuje situaci ohledně ubytování respondent č. 4. *„První měsíc jsem si dokonce říkal, kde ti místní studenti vlastně jsou. Když jsem v předchozí zemi byl na Erasmu, bydlel jsem s místním studentem a bylo to super,“* popisuje počáteční rozpaky. Pandemická situace samozřejmě zapříčinila velmi nízkou možnost sociálního kontaktu s okolím. V každém případě se domnívám, že **sdílené koleje s místními studenty** by mohly vést k oboustranné spokojenosti. Věřím, že část českých a slovenských studentů, kteří bydlí na kolejích, by uvítali cizince jako spolubydlícího. Ať už z důvodu procvičení si anglického či jiného jazyka nebo čistě z důvodu vytvoření vztahů s lidmi ze zahraničí.

Všem studentům připadali místní obyvatelé velmi otažití. *„Přijde mi, že se skoro vůbec nasmějí. Já se směji skoro pořád. Místní mi přijdou takoví nešťastní a zbytečně upjatí. Názor jsem změnil, jakmile jsem se s jedním blíže poznal. Po nějakém čase se ukázalo, že*

jsou Češi ještě více střelení než já a je s nimi zábava. Ze začátku jsem ale měl pocit, že se se mnou nechtějí vůbec bavit a jsou vůči mně uzavřeni,“ zmiňuje respondent č. 2. Je to zapříčiněné tím, že lidé z české kultury si velmi váží dlouhodobých vztahů a nesdělují neprodleně své osobní záležitosti novému člověku. Mohou pro některé kultury působit velmi odtažitě, někdy až nepřátelsky. Dle respondentů by bylo velmi užitečné dopředu vědět, **jací Češi přibližně jsou** a na co se mají připravit. Kvůli této nevědomosti mohou nabýt myšlenky, že s nimi místní mají nějaký osobní problém. Přitom je to pouze přirozené chování v místní kultuře. Jeden z respondentů také narazil na **problém s dochvilností**, která je pro národ typická. *„Měla jsem domluvený sraz s místní studentkou a přišla jsem o 10 minut pozdě. Byla kvůli tomu naštvaná a já vůbec nechápala proč.“*

Výuku zahraniční studenti hodnotí velmi kladně. Je podle nich velmi praktická. Zahrnuje velké množství seminárních prací, při kterých pracují v týmu a velmi je takový typ výuky baví. Nedostatek vidím v malé propojenosti výuky zahraničních studentů s těmi místními. Na fakultách jsou jak obory kompletně v anglickém jazyce, tak i mezinárodně zaměřené obory v českém jazyce. **Sjednání těchto předmětů pro obě skupiny studentů** by mohlo přinést velmi pozitivní ohlasy. I tímto způsobem se totiž dá pracovat na interkulturní komunikaci.

2.3.2 Individuální rozhovory s pracovníky

Rozhovory se zahraničními pracovníky se konaly individuálně po předchozí e-mailové domluvě. Z důvodu pandemické situace probíhaly rozhovory online prostřednictvím platform určených pro online setkání, jako jsou MS Teams, Google Meet či Zoom. Pracovníci předem neobdrželi otázky, které jim budou kladeny z důvodu zachování autentičnosti. Zvolení rozhovoru před dotazníkovým šetřením je převážně z důvodu možnosti směřování rozhovoru na základě zajímavých poznatků daného respondenta a k jejich dalšímu prohloubení ve formě debaty.

Každý rozhovor měl předem danou základní strukturu obsahující pět základních témat:

- Všeobecné informace o respondentovi – tato část představovala otázky ohledně národnosti, aktuálního zaměstnání a případném tématu výzkumu, na kterém pracují;

- Zaměstnání či důvod pobytu v ČR – respondenti byli dotazováni na délku pobytu, na případný plánovaný odjezd z ČR a informaci, zda jejich pobyt zde byl přerušován výjezdem, či ne;
- Informace a očekávání – Otázky ohledně získaných informací o české kultuře a jejich zdroje. V souvislosti se získanými informacemi byli tázáni ohledně jejich očekávání české kultury.;
- Realita – Porovnání očekávání s realitou, užitečnost předem získaných informací, rozebírání kulturního šoku (kdy započala fáze kulturního šoku, délka, řešení kulturního šoku);
- Interkulturní výcvik – Tato část byla věnována debatě o interkulturním výcviku a to, zda se někdy nějakého účastnili, ať už v České republice nebo v jiné zemi. Dále byli tázáni na názor na interkulturní výcvik, zda by se zapojili, jaká by byla pro ně ideální délka kurzu, a zda by byli ochotni za výcvik zaplatit.

Rozhovory byly prováděny v anglickém jazyce, který byl pro mě a respondenty nejlepší variantou komunikace. Online setkání trvalo přibližně půl hodiny a čas trvání se odvíjel od sdílnosti a komunikativnosti respondenta. Po souhlasu jednotlivců jsem rozhovory nahrávala pro následný přepis poznatků. Samotný přepis probíhal v den rozhovoru pro co nejčerstvější zaznamenání získaných informací.

Tabulka 4: Výběrový vzorek – pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo respondenta	Národnost	Délka pobytu v ČR
1.	Indonésie	2 roky a 10 měsíců
2.	Němec/Francouz/Afričan	4 roky (nejdéle v kuse však 6 měsíců)
3.	Malajsie	4 roky
4.	Irán	2 roky a 10 měsíců

Všichni vybraní respondenti již pracují na území České republiky více než dva roky. Jsou tedy schopni retrospektivně posoudit své rané fáze adaptace do české kultury a zodpovědět mi veškeré otázky v rámci rozhovoru.

Každý z respondentů působí na VUT jako výzkumný pracovník. Vyjma respondenta číslo 2, pojí pracovníky téma výzkumu udržitelnosti. Respondent číslo 2 se zaměřuje na leadership v odlišných kulturách. Konkrétně rozdílný typ vedení v Německu a v České republice. Současně tento respondent z důvodu dvojího doktorandského studia často mezi Německem a Českou republikou přejíždí. Jeho nejdelší nepřerušovaný pobyt byl tedy 6 měsíců.

V otázce zdroje informací o české kultuře a o životě v České republice všeobecně respondenti jednohlasně zmiňovali zdroje typu Google, YouTube. Někteří z nich byli letmo informováni lokálními zaměstnanci fakult, kteří jim danou práci nabídli a současně jsou jejich vedoucími v rámci výzkumů a disertačních prací.

První respondentka zmínila webovou stránku, která je určena pro zahraniční zaměstnance v České republice, kde je možné zadat dotaz a místní komunita jej zodpoví. Dle jejích slov jí tento portál velmi pomohl v hledání vzdělávacích institucí pro její děti. Další respondentka se zmiňovala o problematice velkého množství informačních zdrojů o České republice a lokálních informací pouze v českém jazyce. Oproti informovanosti, která se dostává studentům v rámci programu Erasmus, je počáteční fáze v České

republiky z důvodu **malého množství užitečných informací pro pracovníky** velmi náročná.

Kulturní šok respondenti zaznamenali v průměru od prvních dvou týdnů pobytu až po tři měsíce po příjezdu do České republiky. Proces kulturního šoku trval přibližně měsíc, dva. Nejčastější zmiňované problémy, na které naráželi, byly **rozdílnosti ve stravování**, kde se vyskytovaly kulturní rozdíly v otevíracích hodinách, čekání na pokrm či omezené nabídce či informovanosti o alternativních způsobech stravování. Český humor, který je velmi specifický, také dle slov jednoho z respondentů negativně přispěl ke kulturnímu šoku.

Hlavní bariérou, která je zahraničními pracovníky vnímána jako důležitá součást úspěšné adaptace, je **neznalost českého jazyka**. Staršími generacemi v České republice je neznalost místního jazyka vnímána negativně a často se k cizincům nechovají příliš přívětivě. Do kurzu českého jazyka se pracovníci měli možnost přihlásit v rámci univerzity. Kurz je zpoplatněn a respondenti ho nehodnotili jako nijak výrazně užitečný. Naproti tomu hodiny českého jazyka, které probíhají v centru Brna, jsou pro zahraniční pracovníky zdarma, jelikož se jedná o dotovaný program Evropskou unií. Do roku 2017 byl program přístupný pouze pro cizince z takzvaných třetích zemích, nyní se již mohou zapojit i pracovníci, kteří přijeli do České republiky z některých z členských států Evropské unie. V rámci tohoto programu, který má pod sebou Jihomoravský kraj je možné se na ně obrátit i v situacích hledání bydlení, jednání s úřady či lékaři apod. (Jihomoravský kraj, 2017)

V debatě o samotném vyrovnávání se s kulturním šokem se již respondenti se svými zkušenostmi odlišovali. Častokrát pomohl kontakt s rodinou či pomoc od místního kolegy z univerzity. Jeden respondent podotkl, že v porovnání s kulturním šokem, který zažil v rámci svého osmiletého pobytu v Malajsii byl ten, jež zažil v České republice zanedbatelný. Odůvodněním tohoto tvrzení byla aktuální přítomnost manželky a to, že již přibližně věděl, co od procesu kulturního šoku čekat. Naopak velmi zakládal na důležitosti takzvaného zpětného kulturního šoku, kde v případě delšího pobytu v cizí zemi při příjezdu do mateřské kultury nastane již zmíněný zpětný šok. Ten byl pro respondenta mnohonásobně nepříjemnější nežli samotný kulturní šok v nové zemi.

Zkušenost s interkulturním výcvikem má pouze jedna respondentka. A to v případě doktorandského studia v Korejské republice. Kurz byl nabízen všem zahraničním studentům a zahrnoval jak kurzy korejštiny, tak kurzy se zaměřením na pochopení korejské kultury a fungování v této zemi. Zahraniční studenti jsou povinni předtím, než započne samotná výuka studia absolvovat tento přípravný kurz. Přípravný kurz je možné v případě uspokojivých výsledků ukončit po půl roce, v opačném případě je nutné dochodit celý nepřetržitý rok trvání kurzu. Studentovi je přidělen takzvaný buddy, se kterým je nutné účastnit se různých aktivit, a plnit tím zadané úkoly. Součástí tohoto kurzu jsou i výlety po turistických atrakcích. Respondentka sice uznala, že přípravný kurz byl příliš dlouhý, ale na druhou stranu si díky jeho intenzitě stále pamatuje podrobnosti ohledně korejské kultury a je dodnes schopná používat korejský jazyk. Potvrdila, že jí přípravný kurz pomohl snížit kulturní šok a uznala jej velmi užitečným. Zmínila se ale i o problémech s akceptováním vysoké míry konzervativnosti a hierarchie, která se v Korejské republice vyskytuje. Nemožnost v některých situacích vyslovit svůj názor z důvodu podřazenosti považovala osobně za velmi nepříjemnou. „*Kulturu lze díky přípravným kurzům pochopit, ne vždy je ale možné s ní plně souhlasit,*“ zmiňuje v rozhovoru.

Zbytek respondentů sice neměl možnost se takového typu výcviku zúčastnit, ale bez váhání projevíli zájem o absolvování kurzu. Jsou si vědomi, že v některých případech je interkulturní výcvik klíčem k úplnému pochopení kultury a také, že díky jeho absolvování je možné ve velkém rozsahu eliminovat šok z kulturních rozdílů. Jeden z respondentů, který je seznámen s křivkou adaptace (viz obrázek č. 1), považuje za důležité trvání interkulturního výcviku po celou dobu trvání křivky. Je z jeho pohledu zásadní tu pro cizince být přítomen ve všech fázích adaptace, nikoli pouze na začátku pobytu.

Respondenti také projevíli zájem o výcvik ohledně **přípravy na pracovní pozice v České republice**. Jelikož je pro ně český trh práce cizí, je potřeba být schopný připravit se na pracovní pohovor a v nejlepším případě na českém trhu práce úspěšně obstát. S tím samozřejmě souvisí předchozí znalost české kultury a orientace ve fungování českých i místních mezinárodních firem.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Stěžejní část závěrečné práce je věnována jednotlivým návrhům pro zefektivnění procesu adaptace na VUT v Brně. Návrhová část vychází ze získaných poznatků z analytické části práce. Jelikož se práce zaměřuje nejen na studenty přijíždějící na univerzitu pomocí některých z mezinárodních programů mobility, ale také na zahraniční pracovníky, je návrhová část rozdělena do dvou částí. Je to primárně z toho důvodu, že zahraničním studentům a pracovníkům jsou poskytovány jiné typy informací a jejich účel a délka pobytu v České republice má odlišný význam. Prvotně se tedy jednotlivé části zabývají informovaností a případným přístupem k edukaci na univerzitě. Kulturní asimilátor je navržen pro obě cílové skupiny identicky. Pro zahraniční pracovníky je rozšířen o pracovní prostředí a jejich pochopení.

3.1 Zahraniční studenti

Díky mezinárodnímu programu Erasmus a Erasmus + jsou informace o nabízených univerzitách velmi dobře uchopeny a student má možnost vybrat si z velké nabídky zahraničních univerzit. Každá vysoká škola poté přejímá zodpovědnost za informace zasílané studentům, kteří jsou již na danou univerzitu zaregistrovaní. Součástí péče o studenta ze strany univerzity je i nabídka předmětů v jim preferovaném jazyce a také možnost ubytování na kolejích. Ve spolupráci s univerzitou také působí neziskové organizace zmíněné v analytické části práce, které nabízejí studentům velmi užitečné a zajímavé aktivity, které jim napomohou v lepší orientaci a začlenění v prostředí české kultury.

3.1.1 Úvodní informace

Pro studenty přijíždějící ze zahraničí je konán takzvaný Welcome Week, který je vždy první týden semestru. Jak již bylo zmíněno v analytické části, součástí tohoto týdne je představení českého jazyka, dostupných knihoven, představení neziskové organizace ESN a stručné informace pro základní orientaci. Tato úvodní část je stěžejní pro prvotní orientaci, jelikož jsou poté studentovi zaslány praktické informace ohledně zdravotní

péče, městské dopravy, stravování apod. V případě ale, že student pochází ze země, kde potřebuje ke studiu v České republice vízum, je možné, že kvůli náročnější úřední administraci nestihne přijet včas. K tomuto studentovi se již nedostanou informace na stejné úrovni jako těm, jež přijeli na pravý počátek daného semestru. **Je tedy nutné zaslat studentovi, který se kupříkladu později registroval na ubytování dodatečné informace.** V opačném případě si musí informace shánět od svých kolegů, kteří ve většině případů informace pouze přetlumočí a vyskytuje se tak riziko, že opomenou nějakou podstatnou část. Bez počátečních informací, které jsou skvěle zakotvené v rámci Welcome Weeku může student narážet na nespočet problémů a nedorozumění při svém příjezdu.

3.1.2 Studium na VUT

V rámci studia mají zahraniční studenti jednou týdně předmět historie ČR. V případě adaptace do odlišné společnosti je důležité znát alespoň základy historie a důležitých historických událostí dané země. V případě české kultury jsou stěžejní události v průběhu 20. století.

Studenti si velmi chválí praktičnost výuky na VUT, která není vždy na vysokých školách samozřejmostí. V čem ale spatřuji problém, tak je nedostatečná propojenost předmětů s českými studenty. Dle slov studentů měli za semestr pouze jeden předmět společný, a to ještě tím způsobem, že si mohli vybrat, zda budou pracovat na seminární práci s českými nebo zahraničními studenty.

Částečně propojená výuka by mohla být výhodná pro obě strany studentů. Zahraniční studenti by v rámci práci na projektech mohli vidět fungování českých studentů v týmu, seznámit se a vystoupit z takzvané sociální bubliny. Místní studenti by jistě ocenili spolupráci na seminárních pracích se zahraničními studenty. Měli by tak možnost procvičit si anglický jazyk či navázat zajímavé vztahy. V případě mezinárodně zaměřených oborů na VUT, kde mají studenti každý semestr minimálně jeden předmět v anglickém jazyce, by bylo vhodné studium obohatit tímto způsobem.

Dalším zjištěným poznatkem je oddělené bydlení na kolejích VUT. Většina respondentů očekávala, že budou sdílet pokoj či společné prostory s českými studenty. V případě jiných brněnských univerzit fungují koleje jako společný prostor pro místní i zahraniční

studenty. **Respondenti by přivítali sdílené bydlení či prostory s místními studenty.** Mohli by se na ně obrátit v případě vzniku problémů například se zdravotní péčí, stravováním, městskou hromadnou dopravou či informačním systémem pro studium.

3.2 Zahraniční pracovníci

Oproti studentům, kteří přijeli za studiem na VUT v Brně pomocí některých programů mobility, není pracovníkům nabízeno takové množství informací. Jejich hlavním informátorem je místní pracovník na některé z fakult, pod kterým zpracovávají výzkum. Vychází tedy pouze z toho, co naleznou na internetu či od svého vedoucího na fakultě. Z toho důvodu je pro ně velmi těžká prvotní fáze adaptace do místní kultury. V jejich případě je vysoká šance, že proces nezvládnou a nebudou tak moci svůj výzkum zde dokončit. Proto je třeba učinit opatření, aby k nepříznivým situacím nedocházelo nebo možné následky alespoň minimalizovat. Následující kapitoly se věnují vylepšením či zavedením nových procesů či opatření, které by zahraničním pracovníkům mohly pomoci v efektivnější a rychlejší adaptaci. Jejich zavedením lze také očekávat vyšší atraktivnost pro zahraniční výzkumné pracovníky.

3.2.1 Zavedení informovanosti

V rámci studentského pobytu se koná již zmíněný Welcome Week, kde jsou v průběhu jednoho týdne formou přednášek představeny zásadní a užitečné informace pro pobyt v České republice. Studentům velmi pomáhá v prvotní orientaci a díky této akci ví, kde mohou tyto informace nalézt.

I přesto, že pro zahraniční pracovníky existuje na stránkách univerzity takzvaný welcome service, ani jeden z respondentů na samém počátku svého pobytu o tomto portále ani nevěděl. Až v případě, že se svého vedoucího zeptali na informace ohledně například zdravotní péče, odkázal je na tuto webovou stránku. Je tedy třeba pracovníkům po provedení registrace pod VUT zaslat pomocí e-mailové adresy minimálně odkaz na tento portál.

Samotná stránka pro zahraniční pracovníky je prakticky rozdělena do smysluplných kategorií, ale obsahuje příliš mnoho textu pro orientaci. Řešením by v tomto případě

mohlo být sestavení velmi podobného návodu, který je pro studenty určen jako takzvaný **praktický průvodce**. V něm jsou přehledně všechny podstatné informace včetně QR kódů, které odkazují na jednotlivé stránky. V případě pracovníků by se ponechala základní struktura a vzhled tohoto souboru a přizpůsobila se informacím, které jsou pro tyto pracovníky potřebné. Předání těchto informací by mohlo probíhat v podobném duchu jako v případě studentů. Tedy uvítací schůze s přednáškami probíhající v úvodním týdnu příjíždějících pracovníků na VUT. Zaměstnanci by se tak mohli seznámit se svými kolegy a obdržet tak praktické informace ohledně jejich pobytu a působení. Je dobré **informovat zaměstnance o webovém portále Brno exact center**, které je určeno pro zahraniční pracovníky, kteří buďto v Brně žijí, nebo to teprve plánují. Webové stránky jsou kompletně v anglickém jazyce a po provedení bezplatné registrace se stanou členem a mohou tak využívat rady místních i těch, kteří jsou již zaregistrovaní. Portál obsahuje nejenom užitečné informace o možné zdravotní péči, bydlení, kultuře, ale i nadcházející české svátky, hromadné akce a aktuální články o ekonomickém dění v České republice. Mimo jiné nabízí i možnost spojit se s potencionálními zaměstnavateli s jazykovou vybaveností a firmám zde hledat zaměstnance. (BRNO EXACT CENTRE, 2021)

3.2.2 Jazyková vybavenost

Neznalost místního jazyka představuje pro většinu cizinců jednu z hlavních bariér efektivní adaptace. Jelikož patří český jazyk mezi ty náročnější, není možné se ho naučit tak rychle jako například jazyk anglický. Univerzita nabízí výuku jazyku za poplatek. S těmi ale respondenti moc spokojeni nebyli. Vhodnou volbou je jazykový kurz zmíněný výše, který je zdarma a v rámci něj je i prohlídka centra města.

3.2.3 Budoucí pracovní uplatnění

Pracovníci často zmiňovali jejich obavy z pracovního pohovoru či nepříjemné zkušenosti v hledání práce. Výše zmíněné návrhy pro zlepšení počáteční informovanosti napomůžou účastníkům k rychlejší a efektivnější integraci do české kultury. Na řádnější připravenost má velký vliv i vytvořený kulturní asimilátor.

Dlouhodobě známá problematika je ale v propasti mezi absolventy vysoké školy a nabídky pracovních pozic. České firmy, které mají zájem o absolventy z některých specifických oborů, musí zadávat samostatné inzeráty a doufat, že absolventi takových oborů jejich nabídku zaznamenají. VUT v Brně sice pořádá menší veletrh pracovních příležitostí ale vzhledem k velikosti fakulty, na které se tento veletrh pořádá, některé z menších firem nemají šanci. Na základě těchto poznatků a vlastních zkušeností navrhuji následné možnosti vylepšení nabízení pracovních pozic absolventům.

1.) Separované pracovní nabídky dle fakult

Jak již bylo zmíněno, veletrh pracovních příležitostí se koná pouze na jedné z fakult VUT a je určený pro všechny studenty. Separace nabídek firem dle požadovaných oborů by vyřešila zmatenost v organizaci pracovního veletrhu. Absolvent by měl díky tomuto zavedení přehled firem, ve kterých může nastoupit na stáž či měl možnost budoucího uplatnění.

2.) Možnost firem přednášet na fakultách

Firmy by měly mít možnost přednášet na fakultách a promlouvat tak přímo k absolventům. Díky přednášce jednotlivých firem se student o nabídkách a jednotlivých firmách dozví mnohem více informací nežli na veletrhu, kde je pro jeho dotazy velmi vymezený čas z důvodu vysokého zájmu o informace.

3.) Propojenost nabídek stáží či pracovních pozic se stránkami univerzity

VUT má sice portál věnovaný pracovním nabídkám a stážím, ale procentní zastoupení firem oproti účasti na pracovních veletrzích je velmi nízké. Firmy by měly být pobízeny k sestavení inzerce na portálu VUT v případě, že mají současně zájem o účast na pracovním veletrhu na fakultě VUT v Brně.

Současně je podstatné rozdělovat pracovní nabídky firem, které disponují jazykovou vybaveností a mezinárodní kulturou pro zahraniční pracovníky. V jejich případě je propast mezi absolvováním univerzity a pracovním uplatněním v některé z místních firem markantně větší.

Po aplikaci těchto vylepšení vznikne efektivnější komunikace mezi místními společnostmi a budoucími absolventy. Zvýší se také šance, že potencionální kvalitní zahraniční pracovníci v České republice zůstanou, ať už na akademické půdě či v některé

z místních firem. Povede to k budoucí prosperitě podniků a efektivnější mobilitě na trhu práce.

3.3 Kulturní asimilátor

Existují dva typy asimilátorů – jeden, který je specifický k dané kultuře, a další, který je převážně založený na tréninku z pohledu kulturních zvyků, norem, rolí, hodnot a okolností, pro poskytnutí všeobecného přehledu situací, které reflektují rozdílnosti, se kterými se mohou setkat kdekoliv. (Triandis, 1997, s. 21)

Brislin, Landis, a Brandt (1983) definují následující výhody vyplývající z využití kulturně-specifického asimilátoru:

1. Lepší pochopení hosta, souzeného z jeho pohledu;
2. Pokles používání negativních stereotypů velké většiny účastníků tréninku;
3. Vytvoření komplexnějšího přemýšlení o cílové kultuře, které nahrazuje příliš zjednodušené a omezené myšlení;
4. Skvělá pozitivní zkušenost pramenící z pochopení mezi člověkem z cílové kultury a hostem;
5. Snadnější přizpůsobení se každodenním stresovým situacím vyskytujících se při pobytu v odlišné kultuře;
6. Vyšší pracovní výkonnost. (Brislin, Landis, a Brandt, 1983, s. 24)

Jedním z podstatných cílů přípravy a vývoje kulturního asimilátoru je vytvořit incidenty zahrnující nedorozumění pramenící z odlišných kultur. Po vyzkoušení těchto incidentů lze od účastníka předpokládat lepší porozumění místní kultury a povzbuzení k jejich integraci.

Po průzkumu hlavních kulturních asimilátorů za posledních 30 let je vymezeno pět prioritních fází (Albert, 1983), které průběžně tvoří mezikulturní senzibilizátor, což je autorův preferovaný termín pro kulturní asimilátor. Tyto fáze jsou současně tvorbou kulturního asimilátoru pro zahraniční studenty a pracovníky na VUT v Brně.

3.3.1 Fáze 1: Rozhovory

První fáze byla již aplikována v analytické části práce. Pro respondenty byl sestaven strukturovaný rozhovor, jehož cílem bylo odhalit nedokonalosti informovanosti, ale i primárně incidenty, ve kterých docházelo k nedorozuměním mezi nimi a místními. Tyto incidenty slouží jako základ pro další fáze vývoje asimilátoru.

3.3.2 Fáze 2: Stavba kritických incidentů

Z osmi provedených rozhovorů bylo identifikováno 30 kulturních nedorozumění. Výsledného počtu incidentů bylo dosaženo až po pečlivém zvážení, zda se skutečně jedná o kulturní rozdíl či ne. Byly odstraněny incidenty identifikované jako nadbytečné nebo nejasné. Výsledným počtem bylo 23 situací či incidentů představujících nedorozumění plynoucí z kulturních rozdílů.

3.3.3 Fáze 3: Vyloučení situací a aplikace

Tato fáze představuje popis situace či příběhu respondentovi, kde účastník volí z nabízených řešení situace, kde je vždy jen jedna správná. Zvolená možnost má nadále i své možné opodstatnění volby a je předložen důsledek této volby. V případě volby nesprávné odpovědi je účastník vyzván k opětovnému výběru odpovědi.

Při tvorbě jednotlivých situací je nutné zdržet se následujících zásad:

- Kulturní asimilátor by měl odkazovat na konflikty v hodnotách;
- Měl by být přesný, realistický a přesvědčivý;
- Měl by být založený na reálných životních situacích;
- Měl by se vyhýbat přílišnému zjednodušování, především ve výkladu zpětné vazby;
- Měl by simulovat přirozenou lidskou reflexi. (Williams, 1982, s. 607)

Následující situace představují základní incidenty, se kterými se cizinec může setkat a kde současně mohou vzniknout nedorozumění pramenící z kulturních odlišností. Situace jsou rozděleny do tematických kategorií obsahující soubor vybraných incidentů.

Kategorie A: Role

Tato kategorie představuje soubor incidentů spojených s určováním rolí a reakcím v daných situacích vzhledem k identifikované roli či postavení jednotlivce. Cílem je cizince připravit na běžné situace, ve kterých se bude rozhodovat, jak se zachovat vzhledem ke stáří, postavení ve společnosti či pozici v univerzitním nebo pracovním prostředí.

Situace č. 1: *Nacházíte se v České republice s kamarádem či známým, který Vám chce někoho představit. Jak se při situaci seznámení zachováte? Vyberte tu nejvhodnější možnost.*

- a) Pozdravím, ukloním se a v žádném případě nenavazuji oční kontakt, protože je to neslušné;
- b) Slovně pozdravím a zamávám;
- c) Pozdravím, představím své jméno, navážu oční kontakt a potřesu si s dotyčným rukou;
- d) S nadšením dotyčného obejmou a dám polibek na tvář.

Při volbě a): Klanění se je typické pro japonskou kulturu a v České republice se v žádném případě neaplikuje, bez ohledu na společenské postavení člověka. Navázání očního kontaktu je slušností. Vyhýbání se očnímu kontaktu poukazuje na stydlivost či nezájem člověka. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě b): Reakce je akceptovatelná pouze v případě, když dotyčného potkáte v delší vzdálenosti a neplánujete spolu nadále blíže komunikovat. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě c): Správná volba. Toto řešení je možné aplikovat jak ve formálních situacích (v práci), nebo neformálních (představení kamaráda). Jedná se o univerzální a typické jednání při seznamování.

Při volbě d). Neakceptovatelné v pracovním či jiném formálním prostředí. Místní si velmi střeží svůj osobní prostor a trvá jim nějaký čas, než si s někým vybudují pevný vztah. Na takové chování by velké procento lidí mohlo reagovat velmi negativně. Vyberte svou odpověď znovu.

Situace č. 2: *Cestujete městskou hromadnou dopravou a sedíte na některé ze sedaček. V tu chvíli uvidíte vedle sebe stojící tři cestující. Staršího muže, studenta základní školy a těhotnou ženu. Koho pustíte sednout?*

- a) Nikoho, seděl/seděla jsem tu první, tudíž místo je určeno pro mě;
- b) Muže, jelikož je z účastníků nejstarší;
- c) Studenta;
- d) Těhotnou ženu, jelikož by se neměla nijak namáhat.

Při volbě a): Bezohledně nikoho nepustit se považuje za nevychovanost. V nejmenším případě si vysloužíte několik nepříjemných pohledů či poznámek ostatních účastníků. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě b): Pokud jde vidět, že má muž staršího věku potíže s koordinací, jedná se o vhodnou volbu. Uvolnění místa pro starého jedince je vždy známkou slušného vychování.

Při volbě c): Student by byl nejspíše velmi překvapený z takového kroku. Mladiství by se neměli dožadovat nároku na místo. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě d) Uvolnění místa pro těhotnou ženu je známkou pochopení a dobrého vychování. S určitostí Vám nabídku místa k sezení oplátí poděkováním a úsměvem.

Situace č. 3: *Účastníte se výuky či přednášky. Napadne Vás podnět či názor, který by mohl být v rozporu s názorem vyučujícího/přednášejícího. Jak se zachováte?*

- a) I přes odlišný názor či myšlenku ctím autoritu a věřím, že přednášející má vždy pravdu. Vyvracení názoru mnou vnímané autority považuji za neuctivé;
- b) Ihned se ozvu a začnu tvrdě prosazovat svůj názor;
- c) Zvednu ruku pro upozornění přednášejícího či počkám na prostor pro dotazy a svůj názor předložím.

Při volbě a): Přednášející vždy uvítají podnět do diskuse. Mnohem raději o problematice debatují, nežli neslyšeli žádnou zpětnou vazbu. Toto nastavení zůstalo pouze u starší generace, která v dobách komunistického režimu v České republice považovala názor autority za nevyvratitelný. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě b): Skákání do řeči je považováno za neslušné. Může to vyvolat negativní reakci přednášejícího. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě c): Tato volba je správná. Zvednutím ruky v průběhu přednášky upozorníte prezentujícího na to, aby Vám dal prostor k vyjádření se k dané problematice. Současně projeví nadšení, že o dané téma máte zájem a jste aktivní.

Situace č. 4: *Nacházíte se v univerzitním prostředí, kde ve stejné místnosti s Vámi postává rektor univerzity. Jeho celé jméno je doc. Ing. Jan Novák, PhDr. Chystáte se ho oslovit za účelem dotazu. Jakým způsobem ho oslovíte?*

- a) Příjmením (pane Nováku);
- b) Pomocí titulu s příjmením (pane docente Nováku);
- c) Pomocí funkce (pane rektore);
- d) Neformálně, jménem (Jane/Honzo).

Při volbě a): Je to sice jeho příjmení, ale pokud má již dosáhnuté vysokoškolské vzdělání, není vhodné oslovovat pouze příjmením. Český národ si velmi potrpí na oslovování pomocí získaných titulů. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě b): Je to možnost, která dotyčného v zásadě neurazí. V případě oslovení pomocí titulu nedojde k nedorozumění či vzniku nepříjemné situace. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě c): To je správná volba. V případě, že jedinec dosáhne určité funkce, ať už se jedná o akademické, pracovní prostředí (ředitel firmy) či prostředí politické (premiér), oslovuje se pomocí získané funkce bez vysokoškolského titulu. Funkce je v tomto případě nadřazená.

Při volbě d): Oslovování pomocí křestního jména je v tomto případě velmi nevhodné a dotyčný by takové oslovení mohl brát jako urážku. Oslovení křestním jménem se používá až v případě bližšího či kamarádského vztahu s dotyčným. Studenti na vysokých školách se v drtivé většině případů ale jménem navzájem oslovují. Vyberte svou odpověď znovu.

Kategorie B: Čas a prostor

Tato kategorie je věnována incidentům spojených s vnímáním času a prostoru, ve kterých může dojít k nedorozuměním mezi kulturami. Častokrát incidenty souvisejí s domluvenými schůzkami, odevzdáním úkolu či běžným denním režimem.

Situace č. 1: *Obchodník pocházející ze Španělska má domluvené jednání s místním panem Novákem a mají jednat o uzavření obchodu. Schůzku mají předběžně domluvenou na 13:00, obchodník dorazí na 13:30. Obchodník vstoupí do místnosti, pozdraví stiskem pravé ruky, odprezentuje svůj produkt velmi strukturovaně a přehledně. Pan Novák za prezentaci poděkuje a s obchodníkem se rozloučí. Španělský obchodník má ze schůzky velmi dobrý pocit a považuje prezentaci za úspěšnou. Po pár dnech ale obdrží e-mail s informací, že firma pana Nováka o produkt nemá zájem. Co mohl obchodník udělat špatně?*

- a) Pana Nováka pouze produkt nenadchl, proto obchod nebude uzavřen;
- b) Obchodník došel později, nežli byl domluvený čas schůzky a nechal jednatele čekat;
- c) Přílišně strukturovaná prezentace není v obchodním jednání vítána. Upřednostňuje se zde větší improvizovanost a uvolněná atmosféra;
- d) Obchodník nepřinesl na schůzku dárek či pozornost.

Při volbě a): I to je samozřejmě možné. Nejedná se ale o hlavní možný problém vyplývající z průběhu schůzky. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě b): Správná odpověď. V české kultuře si obchodníci potrpí na dochvilnost. V případě, že český obchodník musí na potencionálního obchodního partnera čekat půl hodiny bez jakéhokoli odůvodnění svého zpoždění, je v jeho očích vnímán jako nespolehlivý. Taková charakteristika může být vnímána místním obchodníkem jako znak budoucích komplikací při vzájemném obchodování.

Při volbě c): Na prezentaci je vhodné se předem připravit a dodržovat určitou strukturu. Příliš improvizovaná a nejasná prezentace působí neprofesionálně. Vyberte svou odpověď znovu.

Při volbě d): Darování předmětů obchodníkovi před uzavřením obchodu není běžné. Místní podnikatelé spíše obdarovávají své obchodní partnery až po nějakém čase spolupráce. Velmi si totiž váží kvalitních dlouhodobých vztahů. Vyberte svou odpověď znovu.

Situace č. 2: *Pana Nováka čeká první den v nové práci. Do firmy dorazí na 8 h ránní, jakožto všichni kolegové. Po společném obědě vyrazí domů na odpočinek a do práce se*

vrátí odpoledne. Další den si ho zavolá nadřízený k sobě do kanceláře a dle výrazu nadřízeného se zdá, že nastal nějaký problém. Jaké chyby se pan Novák mohl dopustit?

- a) Přišel na 8 h ranní. První den by měl zaměstnanec přijít do práce na 7:00;
- b) Žádný problém nenastal. Je zvykem, že nadřízený chce zhodnotit počáteční výkon nového zaměstnance;
- c) Po obědě se běžně nechodí odpočívát;

Při odpovědi a): Takové zvyklosti v České republice nefungují. Běžná pracovní doba začíná od 8:00, nemá-li jinak uvedeno v pracovní smlouvě. Vyberte svou odpověď znovu.

Při odpovědi b): Zhodnocení výkonu neprobíhá po tak krátkém horizontu. V českém pracovním prostředí je běžné mít takzvanou zkušební dobu, která trvá přibližně 3 až 6 měsíců. Po uplynutí této doby se obě strany dohodnou, zda spolu chtějí nadále spolupracovat.

Při odpovědi c): Tato odpověď je správná. Po obědě není běžné vyrazit domů za účelem odpočinku. Už vůbec ne bez souhlasu zaměstnavatele. Běžná pracovní doba trvá od 8 do 16 hodin a zahrnuje většinou půl hodinovou pauzu na oběd.

Kategorie C: Společenské hodnoty a zvyklosti

Poslední kategorie se věnuje rozeznání místních hodnot a zvyklostí v jednotlivých incidentech. Účastník je po absolvování této kategorie obeznámen se zvyklostmi a typickým chováním v případě Čechů. S podobnými situacemi, na které bude v běžném životě narážet, již pro něj nebudou cizí a eliminuje se tak riziko možného nedorozumění.

Situace č. 1: Vaše kolegyně v práci či spolužačka slaví narozeniny a Vy přemýšlíte o nějakém vhodném daru. Který z následujících darů Vám přijde jako nejvíce vhodný dárek pro ženu?

- a) Láhev tvrdšího alkoholu;
- b) Oblečení;
- c) Kytice;
- d) Sada kvalitních nožů.

Při odpovědi a): Pokud daného člověka neznáte a nejste si jisti, zda tvrdý alkohol má, či nemá rád, není vhodné kupovat tvrdý alkohol. Vhodnější volbou je víno. Vyberte svou odpověď znovu.

Při odpovědi b): Darovat oblečení je všeobecně velmi riskantní. Musíte mít přehled o jejím vkusu a velikosti. Někteřou ženu by mohlo urazit oblečení výrazně větší velikosti, než obvykle nosívá. Vyberte svou odpověď znovu.

Při odpovědi c): Darování kytěk ženám je vždy správnou volbou. Pozor ale dávejte v případě počtu kytěk. Sudý počet se daruje při úmrtí. Tohle je správná odpověď.

Při odpovědi d): Český národ je národem velmi pověřčivým. Lidé tu věří, že darování nožů přinese obdarovanému smůlu. Vyberte svou odpověď znovu.

Situace č. 2: Ve firmě se koná schůze za účelem oslavy úspěšného roku. Zaměstnanci se sejdou v jedné místnosti a rozlijí se skleničky šampaňského na oslavu. Ředitel firmy má v plánu na úvod sdělit pár slov. Po úvodní řeči se skleničkou vstane. Jaké bude v případě oslavného přípitku vaše chování?

- a) Ze skleničky se rovnou napiji;
- b) Počkám na výzvu ředitele, který započne přípitek a následně si s každým připiji (ťuknu skleničkou) a při tom navazuji oční kontakt;
- c) Přípitek z nějakého důvodu odmítnu;
- d) Skleničku pozvednu, navážu oční kontakt s ředitelem a poté se napiji.

Při odpovědi a): Napít se dřívě, než proběhne přípitek je považováno za neslušné. Převážně, pokud se jedná o formální prostředí. Vyberte svou odpověď znovu.

Při odpovědi b): To je správná volba. Po výzvě toho, který přípitek pronesl je tradicí vstát a s účastníky si jednotlivě či společně připít. Současně s každým, se kterým probíhá přípitek, navazuji oční kontakt. Překřížení jednotlivých rukou při připítcích znamená v české kultuře neštěstí.

Při odpovědi c): Odmítnutí přípitku je obecně považováno za nezdvořilost. Vyberte svou odpověď znovu.

Při odpovědi d): Pouhé pozvednutí skleničky by bylo vhodné pouze ve chvíli, kdyby tak učinil ředitel, tím pádem by jeho chování následovali ostatní. Vyberte svou odpověď znovu.

Z důvodu pandemické situace nebylo možné aplikovat na studenty či pracovníky tento kulturní asimilátor. K jeho aplikaci je vhodná prezenční účast respondentů a také výzkumníka, který dané situace a reakce na ně bude sledovat. Je totiž možné, že některý

ze studentů přidá některou ze svých dosavadních zkušeností při střetu s českou kulturou a kulturní asimilátor lze poté doplnit o některé další situace. Následující fáze dle Alberta (1983) jsou spíše návrhem pro další případné postupování v případě již předchozí aplikace kulturního asimilátoru.

3.3.4 Fáze 4: Konstrukce

Z vyčleněných situací respondenty je získán soubor incidentů a situací, jenž je podkladem pro vytvoření kostry asimilátoru, jenž bude představovat vytvořený kulturní asimilátor pro zahraniční studenty a pracovníky. Respondenti po aplikaci vytvořeného asimilátoru podávají zpětnou vazbu a případná doplnění situací. Díky této fázi je asimilátor upraven a zdokonalen do kvalitnější podoby.

3.3.5 Fáze 5: Konečný incident / ověření

Po provedení patřičných úprav ve formě odstranění či přidání určitých incidentů vznikne konečný vzhled kulturního asimilátoru, který je aplikovatelný. Pro výzkumníka se vyskytuje příležitost v rámci aplikace asimilátoru zkoumat i podobnosti jednotlivých kultur. V takovém případě lze provést analýzu chí-kvadrát, která je nepoužívanějším testem nezávislosti. Pomocí testu je možné zkoumat podobnosti v reakci dvou odlišných kultur.

3.3.6 Časové začlenění kulturního asimilátoru

Důležitou částí je vhodně zvolená integrace kulturního asimilátoru do již zaběhlých procesů univerzity. Časová aplikace tréninkového programu má významný vliv na budoucí vývoj integrace zahraničního studenta či pracovníka.

První aplikace navrhovaného kulturního asimilátoru je vhodná pro studenty a pracovníky, kteří mají již nějakou část plánovaného pobytu v České republice za sebou. Mohou tak debatovat o zvolených situacích a porovnat je tak s vlastními zkušenostmi. Současně mají prostor pro návrh dalších incidentů, které budou následně zanalyzovány a přidány do souboru situací obsažených v kulturním asimilátoru.

V případě první aplikace v průběhu zimního semestru 2021 je možné ostrou verzi kulturního asimilátoru využít již na letní semestr 2022.

Kulturní asimilátor by se v případě studentů začlenil do Welcome Weeku, kde by studenti dané situace řešili. Jedná se o vůbec nejefektivnější způsob přípravy na danou kulturu. Tím, že se jedná o praktický výklad informací, jsou lehce uchopitelné a snáze zapamatovatelné.

V případě zaměstnanců je možné aplikovat prvotní verzi kulturního asimilátoru i v letních měsících tohoto roku, jelikož neustále pracují na svém výzkumu. Plná verze by v jejich případě mohla být finální již k začátku zimního semestru.

Pokud by finální verze kulturního asimilátoru pro pracovníky byla uspokojivá, lze jí následně zavést pro studenty již na zimní semestr 2021.

Tabulka 5: Předběžný harmonogram aktivit pro aplikaci asimilátoru

Zdroj: Vlastní zpracování

Harmonogram aktivit		
	Pracovníci	Studenti
Aplikace návrhu	Léto 2021	Možné až v průběhu zimního semestru 2021
Analýza poznatků a úprava	Léto 2021	Průběh zimního semestru
Aplikace ostré verze	Podzim 2021	Počátek letního semestru 2022

Uvedený harmonogram je orientační. Vše závisí na ochotě respondentů a také spolupráce vyučujících, kteří mají zahraniční studenty a pracovníky na starost.

Avšak jeho aplikací lze dosáhnout skvělých zpětných vazeb studentů, kteří si vybrali v rámci programu Erasmus či Erasmus + pro své studium VUT v Brně. Jelikož se kulturní asimilátory v akademickém prostředí běžně nevyvíjí, a to především z důvodu vysoké nákladovosti, podpořilo by se skvělé jméno univerzity. Nejen kvalitní výuka a možnost akademické kariéry, ale i kvalitní adaptační procesy mají tendence přilákat hodnotné výzkumníky z celého světa.

3.4 Návrh základních incidentů do prezentace

V neposlední řadě by zahraniční studenti či pracovníci uvítali velmi stručný návod, jací Češi jako národ jsou. Pár stručných a typických poznatků lze integrovat do úvodních přednášek v rámci prezentace.

Pro představu jsem vytvořila několik snímků v programu Microsoft PowerPoint, které by mohly představovat součást úvodních přednášek pro zahraniční studenty a pracovníky. Vzhled prezentace jsem přizpůsobila cílové skupině. Jelikož první dny obdrží velké množství informací, byly pro mě důležitými faktory stručnost, přehlednost a udržení pozornosti pomocí dobře vypadajícího designu s malým množstvím textu.

Aby byla prezentace či jednotlivé snímky rychle aplikovatelné, obsahuje text v anglickém jazyce.



Obrázek 13: Úvodní snímek

Zdroj: Vlastní zpracování

Úvodní snímek jasně představuje, že se jedná o jednoduchého průvodce přežití. Název je vytvořený převážně za účelem upoutání pozornosti cílového diváka.

Meeting
someone new? =
solid handshake
+ eye contact



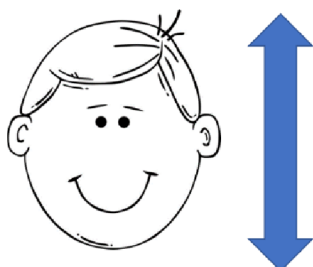
Obrázek 14: Návod na pozdravení

Zdroj: Vlastní zpracování dle Univerzita, M. (2021)

Způsob, jakým se lidé po celém světě seznamují a zdraví je velmi diferencovaný. Proto je hned následující snímek věnovaný konkrétně popisu způsobu seznamování v české společnosti. Jedná se o zásadně důležitý poznatek, který v případě jeho nevědomosti může vyvolat mnohé nedorozumění.

Agreement vs. disagreement

• YES



NO



Obrázek 15: Souhlas versus nesouhlas

Zdroj: Vlastní zpracování dle CZ, L. (2021)

V některých východních zemích je projevován souhlas a nesouhlas pomocí kývání hlavy právě naopak. Kývání hlavou nahoru a dolů znamená v některých východních zemích nesouhlas a kývání zleva doprava naopak souhlas. V případě takového střetu kultur je výše uvedená ilustrace nezbytně nutnou informací pro každodenní život studenta či pracovníka.



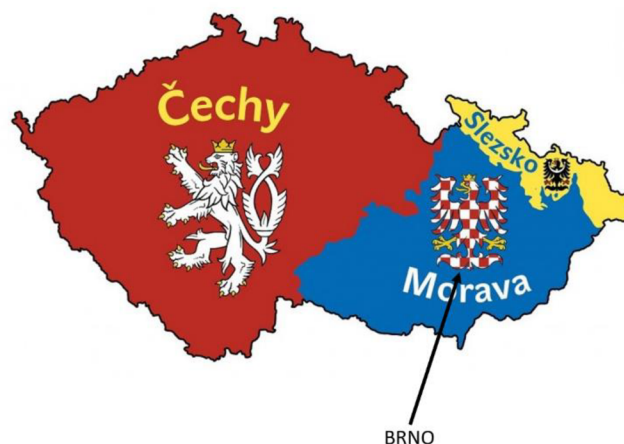
Obrázek 16: Dochvilnost

Zdroj: Vlastní zpracování

Dochvilnost je jednou z typických vlastností lidí české kultury. Obzvláště pokud se jedná o obchodní jednání, kde je nedochvilnost známkou neprofesionality. Dochvilnost je ale v české kultuře důležitá i při přátelských setkání. Jelikož jsou Češi uspěchaným národem s pevně nastoleným řádem, dochvilnost je nedílnou součástí jejich povahy.

Honesty

- **Čechy** – not so much honest
- **Morava + Slezsko** – extremely honest, you will see very quickly, if they like you or not.



Obrázek 17: Upřímnost

Zdroj: Vlastní zpracování dle S. & Latýn, B. (2021)

Upřímnost patří mezi základní vlastnosti lidí české kultury. Pro někoho může být tato ojedinělá vlastnost šokující. Je ale třeba rozdělit Českou republiku na Čechy, Moravu a Slezsko, jelikož je velmi dobře známý fakt, že lidé pocházející z Moravy či Slezska jsou z pravidla více upřímní nežli jedinci pocházející z Čech. Pro Moravu a Slezsko platí pořekadlo „co na srdci, to na jazyku“. Jedinci z této vyhraněné oblasti nemají problém narovinu říct, co si myslí. Ať už je pravda sebevíce krutá.

Long-term relationships

- Czech people may be skeptical and not so happy at first glance
- It'll take time to tell you personal things
- After building relationship with them, they are very reliable and open



Obrázek 18: Dlouhodobé vztahy

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedinci pocházející z české kultury dokážou velmi ocenit dlouhodobé vztahy. To platí jak pro obchodní prostředí, tak osobní život. Mohou působit na první dojem poměrně odtažitě a nevesele. Trvá jim delší časové období, než začnou druhému sdělovat informace ze svého osobního života. Jsou v tomto ohledu nedůvěřiví. V případě, že bude jedinec trpělivý, tak se z českého člena může stát velmi spolehlivý kamarád či obchodní partner na velmi dlouhý časový horizont.

ZÁVĚR

Pro splnění hlavního cíle diplomové práce, kterým bylo navrhnout kulturní asimilátor, jenž by pomohl rozvoji interkulturní kompetence zahraničních pracovníků a studentů v prostředí VUT v Brně bylo provedeno následující.

V prvé řadě byla pečlivě prozkoumána problematika jednotlivých částí souvisejících s kulturním asimilátorem, jeho historií a vývojem. Tyto postupně definované pojmy postupně tvořily podstatné znalosti k pojmům kulturní šok a kulturní asimilátor. Tyto poznatky byly shrnuty v kapitole 1 Teoretická východiska práce, včetně literárního přehledu. Klíčová zjištění poukazují, že zvýšená kooperace univerzit převážně v rámci členských států Evropské unie, a tím vzniklých mezinárodních programů pro mobilitu studentů, jsou popudem ke strávení určitého časového období v rámci studia v zahraničí. Také možnosti výzkumníků působit na některé z fakult je hnacím motorem pro zahraniční pracovníky. Mezikulturní příprava není ale doposud v žádném případě pravidlem ani zaručenou součástí tréninkové přípravy pro pobyt strávený v zahraničí. Výsledkem poté je narážení na určité problémy, nepochopení či nedorozumění v nové kultuře, které mohou vyústit až v kompletní selhání v daném úkolu či účelu výjezdu. Bylo zjištěno, že kvalitní a efektivní příprava je velice důležitá, jelikož určuje výslednou míru schopnosti cizinců připravit se či dokázat vyřešit případné neočekávané výzvy. Konečným závěrem je, že úspěšně navrhnutý kulturní asimilátor a kompletní adaptační proces vede ke zvýšení produktivity jedinců a konkurenční výhodě mezi univerzitami.

Analýza současně využívaných procesů VUT (kapitola 2.1), průzkum pomocí Hofstedeho kulturních dimenzí vybraných zemí (kapitola 2.2) a následné strukturované individuální rozhovory se zahraničními studenty a pracovníky představují výchozí bod pro sestavení tréninkového programu a návrhu vylepšení dosavadních procesů. Společně s teoretickým rámcem produkovaly výsledky nezbytné pro sestavení návrhu následujících oblastí:

1. Informovanost zahraničních studentů a pracovníků;
2. Příprava na každodenní situace;
3. Kompletní interkulturní kompetence.

Pomocí shromážděných dat a výsledků získaných ve výzkumné části práce byly vyvozeny příslušné závěry za účelem navržení vylepšení dosavadních procesů a kulturního asimilátoru. Výzkum poukázal na následující poznatky:

- Prostor pro zlepšení komunikace univerzity v případě zahraničních pracovníků;
- Nedostatečná propojenost českých a zahraničních studentů;
- Neznalost základních povahových rysů vyplývajících z Hofstedeho kulturních dimenzí potřebných pro každodenní život v České republice;
- Absence znalostí obchodního prostředí pro další pracovní uplatnění pracovníků na trhu práce;

Po přezkoumání zjištěných poznatků vyplývajících z provedeného výzkumu následoval návrh kompletního konceptu pro zahraniční studenty a pracovníky v úvodu rozdělený dle příslušné cílové skupiny. Následující kroky považuji za nezbytné pro úspěšný proces přípravy a adaptace. Ty jsou následující:

1.) Studenti

- Rozšíření úvodních informací pro studenty se zpožděným příjezdem;
- V rámci studia propojená výuka a ubytování s místními studenty.

2.) Pracovníci

- Zavedení informovanosti pomocí přenesení konceptu praktického průvodce a úvodních přednášek, které jsou využívány pro studenty;
- Postupná jazyková vybavenost jako nástroj pro překonání jazykové bariéry;
- Propojení firem a univerzity pro budoucí uplatnění na trhu práce.

3.) Pro obě skupiny

- Kulturní asimilátor představující praktický trénink situací a incidentů z běžného života v místní kultuře;
- Základní přehled povahových rysů chování jako součást úvodních prezentací.

Je důležité si uvědomit, že tento vytvořený koncept je obecnou příručkou pro univerzitu. Je ale navržen tak, aby poskytoval obecný rámec, nikoli podrobný manuál. Některé jeho části jsou ale potencionálně připravené k aplikaci. Koncept je navrhnout k pohotovému a

efektivnímu vývoji interkulturní kompetence zahraničních studentů a pracovníků v prostředí VUT v Brně. Ve výsledku tak považují hlavní cíl za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) , S. & Latýn, B., 2021. Čechy versus Česko? Jaký je v tom rozdíl a jak tyto názvy správně používat? Magazín.cz. Available at: <https://magazin.cz/spolecnost/11948-cechy-versus-cesko-jaky-je-v-tom-rozdil-a-jak-tyto-nazvy-spravne-pouzivat> [Accessed May 11, 2021].
- (2) ALBERT, R. (1983). The intercultural sensitizer or culture assimilator: A cognitive approach. In D. Landis & R. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training* (Vol. II, s. 186-215). New York: Pergamon Press
- (3) Anon., 2021. BRNO EXPACT CENTRE. Available at: <https://www.brnoexpatcentre.eu/> [Accessed May 7, 2021].
- (4) Benedict, R., 1946. *Patterns of Culture*, New York: Penguin Books.
- (5) BRISLIN, R. W., LANDIS, D., & BRANDT, M. E. (1983). Conceptualizations of intercultural behavior and training. In D. Landis & R. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training* (Vol I, s. 1-35). New York: Pergamon Press
- (6) Brno expact centre, 2021. BRNO EXPACT CENTRE. Available at: <https://www.brnoexpatcentre.eu/> [Accessed May 7, 2021].
- (7) CZ, L., 2021. Omalovánka obličej k vytisknutí pro děti zdarma. *Omalovánky pro děti*. Available at: <https://omalovanky.luksoft.cz/lide/oblicej.php> [Accessed May 11, 2021].
- (8) Englund, Terje B.: *The Czechs in a Nutshell*. Práh, Praha 2009 ISBN: 978-80-7252-266-8
- (9) Globalisation shakes the world. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6279679.stm>
- (10) Hes, A., 2014. *Hodnotové aspekty interkulturní komunikace*, Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- (11) Hoffenburger, K., Mosier, R. & Stokes, B. Transition experience. In J. H. Schuh, *Educational programming and student learning in college and university residence halls* [online]. 1999, Available at: <http://1url.cz/jtqox>
- (12) Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2*. Retrieved from <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>

- (13) Hofstede, G., 2016. Hofstede's Cultural Dimensions: Collectivism - Individualism World map. *EastWest Psyche: Hofstede's Cultural Dimensions*. Available at: <https://eastwestpsyche.com/2019/02/23/hofstedes-cultural-dimensions/> [Accessed April 17, 2021].
- (14) Hofstede, Geert; Hofstede Gert Jan: *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. McGraw – Hill 2005 ISBN: 0-07-143959-5
- (15) Insights, H., 2021. COUNTRY COMPARISON. *Hofstede insights*. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,france,spain,turkey/> [Accessed April 18, 2021].
- (16) Kolman, L., 2001. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*, Praha: Česká zemědělská univerzita.
- (17) Mahen, Jiří: *Kniha o českém charakteru*. Vydal Frant. Obzina, Vyškov, 1924
- (18) Nový, I. & Schroll-Machl, S., 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, Praha: Management Press.
- (19) Průcha, J., 2010. *Interkulturní komunikace*, Praha: Grada.
- (20) Rees-caldwell, K. & Pinnington, A. H., 2013. National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers' perceptions of different planning areas. *International journal of project management*, 31(2), pp.212-227.
- (21) RITTER, N. R.: *Czech Republic – Culture Smart*. 2. vydání, nakladatelství Kuperard 2011, ISBN 978 1 85733 334 3
- (22) ROSINSKI, P.: *Koučování v multikulturním prostředí*. (Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností) 1. vydání, Praha: nakladatelství Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-195-9
- (23) Šindelářová, J. & Škodová, S., *Interkulturní komunikace jako dobový fenomén*. Available at: <https://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/17455/INTERKULTURNI-KOMUNIKACE-JAKO-DOBOVY-FENOMEN.html/> [Accessed May 12, 2021].
- (24) Thomas, A., 2010. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application*

- (25) TRIANDIS, H. C. (1977). Theoretical framework for the evaluation of crosscultural training effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 1, 19-45.
- (26) Trompenaars, Fons; Hampden-Turner, Chris: *Riding the Waves of Culture*. Irwin Professional Pub, 1998 ISBN: 0-7863-1125-8
- (27) Univerzita, M., 2021. Etiketa ve výběrovém řízení: Podání rukou. *Průvodce personální psychologií: Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity*. Available at: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/04-etiketa.html [Accessed May 11, 2021].
- (28) V.U.T., 2021. STUDENT WELCOME GUIDE: *Public Transport 2021st ed.*, Brno.
- (29) V.U.T., 2021. WELCOME SERVICE: Practical guide for foreign employees. *BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*. Available at: <https://www.vutbr.cz/en/cooperation/welcome-service/guide> [Accessed May 10, 2021].
- (30) VUT, E.S.N., Calendar: ESN VUT Brno Events. *ESN: Erasmus student network*. Available at: <http://but.esnbrno.cz/calendar> [Accessed May 4, 2021].
- (31) Williams, J. H., (1982), Stalking the Perfect Culture Assimilator, *The French Review*, 55(5), s. 601-608.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze adaptace	23
Obrázek 2: Náhled praktického průvodce pro studenty.....	28
Obrázek 3: Welcome Week program.....	29
Obrázek 4: Graf četnosti národnosti zahraničních studentů	30
Obrázek 5: Náhled kalendáře akcí pro studenty březen 2021	32
Obrázek 6: Náhled praktického průvodce pro pracovníky	34
Obrázek 7: Kolektivismus versus individualismus.....	35
Obrázek 8: Maskulinita versus feminita	36
Obrázek 9: Dlouhodobá versus krátkodobá orientace	38
Obrázek 10: Index rozpětí moci.....	39
Obrázek 11: Vyhýbaní se nejistotě	41
Obrázek 12: Idulgence vs. restraint	43
Obrázek 13: Úvodní snímek	72
Obrázek 14: Návod na pozdravení.....	73
Obrázek 15: Souhlas versus nesouhlas	73
Obrázek 16: Dochvilnost	74
Obrázek 17: Upřímnost.....	75
Obrázek 18: Dlouhodobé vztahy	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Všeobecný harmonogram aktivit ESN – letní semestr 2021	31
Tabulka 2: Kompletní vyhodnocení kulturních dimenzí	48
Tabulka 3: Výběrový vzorek – studenti.....	50
Tabulka 4: Výběrový vzorek – pracovníci	54
Tabulka 5: Předběžný harmonogram aktivit pro aplikaci asimilátoru.....	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Individualismus versus kolektivismus.....	36
Graf 2: Maskulinita versus feminita vyhodnocení.....	37
Graf 3: Krátkodobá versus dlouhodobá orientace vyhodnocení.....	39
Graf 4: Index rozpětí moci vyhodnocení	40
Graf 5: Míra vyhýbání se nejistotě vyhodnocení.....	42
Graf 6: Zdrženlivost versus požitkářství vyhodnocení	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Úvodní snímek	I
Příloha 2: Návod ke správnému pozdravení	I
Příloha 3: Souhlas versus nesouhlas - neverbální komunikace	II
Příloha 4: Dochvilnost	II
Příloha 5: Upřímnost.....	III
Příloha 6: Dlouhodobé vztahy	III

Příloha 1: Úvodní snímek



Příloha 2: Návod ke správnému pozdravení

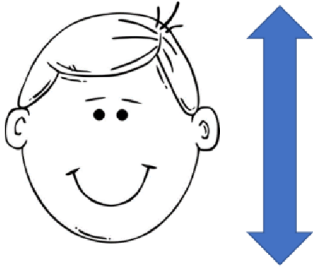


Meeting
someone new? =
solid handshake
+ eye contact

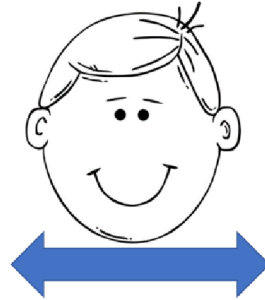
Příloha 3: Souhlas versus nesouhlas – neverbální komunikace

Agreement vs. disagreement

• YES



NO



Příloha 4: Dochvilnost

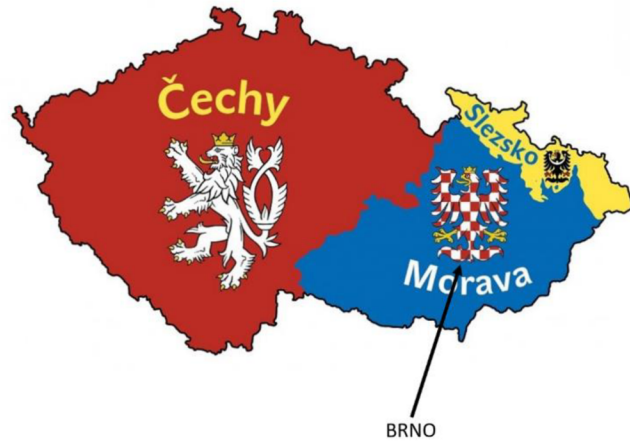
Punctuality

- Be on time
- Don't be late on meetings

Příloha 5: Upřímnost

Honesty

- **Čechy** – not so much honest
- **Morava + Slezsko** – extremely honest, you will see very quickly, if they like you or not.



Příloha 6: Dlouhodobé vztahy

Long-term relationships

- Czech people may be skeptical and not so happy at first glance
- It'll take time to tell you personal things
- After building relationship with them, they are very reliable and open

