

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T088 Podniková ekonomika a management provozu

„CRITICAL INCIDENTS“ NA POZADÍ INTERKULTURNÍ PŘÍPRAVY PRO FIREMNÍ PRAXI

Bc. Nikola HERODESOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Siegllová M.S.Ed.,Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Mgr. Dagmar Sieglové M.S.Ed., Ph.D. za podporu při psaní této diplomové práce, vstřícný přístup, čas věnovaný konzultacím, dále za velmi cenné rady a informační podklady. Děkuji vedení školy za možnost věnovat se tomuto aktuálnímu tématu.

Obsah

Seznam použitých zkratek a symbolů.....	6
Úvod	7
1 Interkulturní management.....	9
1.1 Interkulturní management	9
1.1 Mezinárodní management lidských zdrojů.....	15
1.2 Kulturní šok	18
2 Kritické incidenty	24
2.1 Pojem „kritický incident“	24
2.2 Příklad „kritického incidentu“	25
2.3 Metodologie zkoumání KI	26
2.4 Průběh zkoumání KI	28
2.5 Interpretace získaných dat.....	30
2.6 Tréninková praxe	31
3 Metodologie práce	34
3.1 Podnik XY	34
3.2 Sběr dat	35
4 Analýza dat.....	37
4.1 Analýza kritických incidentů a jejich příčin	37
4.2 Návrh na zlepšení současného stavu	44
4.3 Interkulturalita v prostředí logistických center	49
5 Materiály pro tréninkovou praxi.....	53
5.1 Tréninková praxe kritických incidentů	53
5.2 Tvorba databáze KI ve firemní praxi	57
5.3 Limity a doporučení pro další výzkum.....	60
Závěr	62
Seznam literatury	65
Seznam obrázků a tabulek.....	68
Seznam příloh	69

Seznam použitých zkratk a symbolů

CTI	Critical incident technique (metoda kritických incidentů)
HR	Human Resources (lidské zdroje, popř. oddělení lidských zdrojů)
IT	Informační technologie
KI	Kritický incident
USD	Americký dolar

Úvod

S postupem **globalizace** přibývá nároků na nové a efektivnější metody využívané při řízení lidských zdrojů. Aby společnost bylo schopna fungovat i za stále se měnících podmínek, je žádoucí věnovat se politickým, ekonomickým a především kulturním souvislostem, které globalizace přináší. Problematika kritických incidentů s tímto procesem bezprostředně souvisí a má přesah z firemní oblasti i do civilního života dnešní společnosti.

Výběr tohoto tématu vychází z předpokladu, že mezinárodní firmy a firmy, které **zaměstnávají široké spektrum národností**, čelí a budou čelit kulturním odlišnostem takovéto struktury zaměstnanců. Především v souvislosti s migračními vlnami, je na čase upřít pozornost směrem ke kulturním specifikům jednotlivých národností a naučit se s nimi pracovat. Autorka práce věří, že **systematická a cílená práce** s lidským kapitálem v interkulturním prostředí a s ní související práce s kritickými incidenty, které v tomto prostředí vznikají, má dlouhodobý pozitivní vliv na vývoj firmy a její zaměstnance. Je důležitým krokem k budování úspěšné firmy operující v globálním měřítku a má přesah i do společnosti a společenského života obecně.

Cílem práce je podrobit analýze kritické incidenty v multikulturních firmách, které vyplývají z praktického výzkumu v jedné z těchto firem. Na základě této analýzy navrhnout, jakým způsobem lze s kritickými incidenty efektivně pracovat, jak eliminovat příčiny kritických incidentů negativně ovlivňující zaměstnance a chod firmy a naopak, jak využít jejich pozitivního potenciálu pro rozvoj osobnosti i firemní kultury. Výstupem ze získaných podkladů je návrh tréninkového materiálu pro přípravu na proces adaptace v mezikulturním prostředí.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretické části jsou věnovány první dvě kapitoly. Praktická část je zpracována ve třetí, čtvrté a páté kapitole. Práce je řešena shrnutím teoretických znalostí, představením Podniku XY, následnou analýzou dat a shrnutím zjištěných poznatků. Na závěr je syntézou získaných dat a informací sestaven soubor doporučení pro korporátní a logistickou sféru firmy a součástí práce je následně materiál sloužící pro účely tréninkové praxe.

První kapitola definuje pojem interkulturní management a pojmy s ním související. Dále popisuje mezinárodní management lidských zdrojů a jeho strategie, a především detailně specifikuje stěžejní pojmy práce jako je expatriant a kulturní šok.

Druhá kapitola se věnuje kritickým incidentům jako takovým. Vysvětluje metodologii, průběh zkoumání a jejich následnou interpretaci. Uvádí příklady kritických incidentů a praktické postupy, které se využívají při práci s nimi.

Informace o podniku, ve kterém byl průzkum prováděn jsou uvedeny ve **třetí kapitole**. Tato kapitola se dále zabývá metodami, jakými byl sběr dat prováděn.

Analýza dat je realizována ve **čtvrté kapitole**. Ta je rozdělena na analýzu kritických incidentů získaných v korporátní sféře Podniku XY a část této kapitoly se zabývá multikulturním prostředím logistických centrech Podniku XY. Pro obě tyto sféry jsou formulovány návrhy na zlepšení současného stavu.

Pátá kapitola uvádí návod na práci s tréninkovým materiálem, který byl sestaven ze získaných poznatků a byl vytvořen speciálně pro účely přípravy zaměstnanců na mezikulturní prostředí. Tréninkový materiál je součástí příloh této práce. Tato kapitola dále uvádí praktický příklad pro interkulturní firmy, jakým způsobem vytvářet a pracovat s databázemi kritických incidentů. Tyto databáze slouží k analýze multikulturního prostředí firmy a přinášejí informace a tom, na jaké kritické incidenty se má firma zaměřit a jak s nimi pracovat. Dále slouží jako podklad k tvorbě interních tréninkových podkladů.

1 Interkulturní management

Kapitola Interkulturní management definuje základní pojmy mezinárodního a interkulturního managementu. Dále vymezuje pojmy jako je expatriant, kulturní šok, jeho fáze a ovládnutí.

Společně s globalizací a internacionalizací přicházejí stále nové výzvy, a to i v oblasti managementu. Setkávání a střety kultur, jejich vzájemné působení a ovlivňování je v pracovním prostředí nevyhnutelné a v mezinárodních korporacích na denním pořádku. Zejména v nadnárodních společnostech je nutné uvědomovat si možné příležitosti a rizika, které s sebou mezinárodní prostředí přináší. Podle Černek a Staňkové (2015) je to právě management, který má za úkol aplikovat efektivní strategii přizpůsobenou danému prostředí.

Schriefer (2018) definuje výraz „**interkulturní**“, jako vztah mezi rozdílnými kulturami, ať už hovoříme o kulturách politických, profesních, korporáčních či právě o kulturách národnostních. V interkulturní komunitě se vyznačují komplexní vzájemnosti, lidé z různých kultur navazují vzájemné vztahy a učí se od sebe navzájem. Naopak pojem „**mezinárodní**“ lze vysvětlit jako „mezistátní“. Interkulturní společnost je nejvyšším stupněm integrace různých kultur. Dále rozlišujeme pojmy multikulturní společnost a společnost mezikulturní. V „**multikulturních**“ komunitách žijí lidé z různých kultur vedle sebe, vzájemně se tolerují a jsou si rovni. Multikulturní společnost se vyznačuje vysokou kulturní rozmanitostí. „**Mezikulturní**“ společnost tvoří kulturní komunity, které nežijí pouze vedle sebe ve vzájemném respektu, ale snaží se navazovat přátelské vztahy.

1.1 Interkulturní management

Interkulturním management do svých strategií zapojuje i možné kulturní rozdíly v kontextu kultury dané společnosti a v ní probíhajících procesů. V odborné literatuře se obecně rozlišují oblasti jako obchodní jednání, korporátní komunikace, organizační chování a řízení a rozvoj lidských zdrojů (Černek a Staňková, 2015). Snahou interkulturního managementu je adaptace a porozumění odlišností jiných kultur, jejich zvyků i mentality a učení se vzájemné efektivní spolupráci s kolegy a klienty, kde primárním účelem je dosažení cílů dané organizace.

Efektivní manažer v interkulturním prostředí je takový manažer, který je schopný řídit tým lidí, skládající se z různých kultur. Musí být schopen porozumět odlišným kulturním návykům, hodnotám, chování, komunikaci, spolupráci nebo způsobům, jakým jednotlivé kultury přistupují k řešení problémů.

Aby byl interkulturní manažer schopen přes tyto odlišnosti plnit společností stanovené cíle, musí být obeznámen s podmínkami, za kterých jsou různé kultury zvyklé pracovat. Jak udává Pichanič (2002) ve své publikaci, smyslem efektivního vedení lidí v mezinárodním prostředí není odstranit kulturní odlišnosti. Cílem je naopak využít těchto odlišností ve prospěch společnosti, která v takovémto prostředí dokáže být za vhodných podmínek velice dynamická a produktivní.

Manažer v mezinárodním prostředí musí porozumět procesům jako je např. kulturní adaptace. Hartl a Hartlová (2010), ve své publikaci odborně popisují tyto procesy jako proces „**akulturace**“ neboli kulturní střet, který definuje proces vzájemné asimilace (postupné integrace) různých národnostních kultur. Procesem „**enkulturace**“ je myšleno přizpůsobení a adaptace jedince do jiného kulturního prostředí, než ze kterého sám pochází.

1.1.1 Hofstedeho kulturní dimenze

Pro pochopení a rozšíření obrazu čtenáře o dané problematice, je vhodné na tomto místě zmínit a vysvětlit princip **Hofstedeho dimenzí**.

Geert Hofstede na základě rozsáhlých empirických výzkumů definoval model šesti kulturních dimenzí. Dimenzí ve svých publikacích Hofstede (Hofstede, 2007; Geerthofstede, 2018; Hofstede-insights, 2018) popisuje kulturní aspekt, který je odlišný od jiných kultur a je změřitelný vůči ostatním kulturám.

Tyto dimenze nazval jako Individualismus versus kolektivismus, Odstup od moci, Mužský versus ženský princip, Obava z nejistoty, Časová orientace (dlouhodobá versus krátkodobá), Požitkářství versus zdrženlivost. Dimenze jsou měřeny od 0 do 100 bodů.

Induividualismus vs. Kolektivismus – tato dimenze měří, zda jsou lidé v dané kultuře orientovaní spíše individualisticky, ve smyslu orientace na sebe a svoji rodinu nebo zda se cítí lépe uvnitř většího a integrovaného celku a skupin.

Hofstede (Geerthofstede, 2018) uvádí pro pochopení příklad– individualistická společnost je jako jednotlivé atomy, které létají vzduchem, kdežto kolektivistická společnost je jako atomy, shromážděné v krystalu. Příkladem individualistické společnosti je například Německo, USA, silně kolektivistická společnost je např. Čína.

Dimenze, nazvaná „**Odstup od moci**“, je chápána jako určitá míra tolerance, se kterou členové s nižším postavením respektují a přijímají moc členů s vyšším postavením. Členové společnosti přijímají fakt, že rozdělení moci není rovnoměrné. Vysokých hodnot v této dimenzi nabývají především v asijských zemích, z evropských je to například Francie a Belgie. Nižšími hodnotami disponují země jako například USA, Austrálie a Kanada.

Ženský versus mužský princip – v maskulinní společnosti je od mužů očekávána síla, moc a úspěch. Ženy mají být naopak jemné. Muži a ženy mají v této společnosti odlišné úkoly, výdělků a pravomoci. Feminní společnost se naopak vyznačuje rovností mezi oběma pohlavími. Maskulinní charakter společnosti má například Rakousko, Slovensko či země Blízkého východu. Jako příklad feminní společnosti může být například Norsko či Finsko.

Dimenze nazvaná „**Obava z nejistoty**“ definuje toleranci nejistoty, smyslu strachu a stavu úzkostí v neznámých situacích. Definuje, nakolik společnost vyžaduje pevná pravidla a zvyky. Tolerantní společností vzhledem k této nejistotě je například USA, Kanada, Austrálie. Naopak vysokou intolerancí se vyznačuje Německo, Rusko či Švýcarsko.

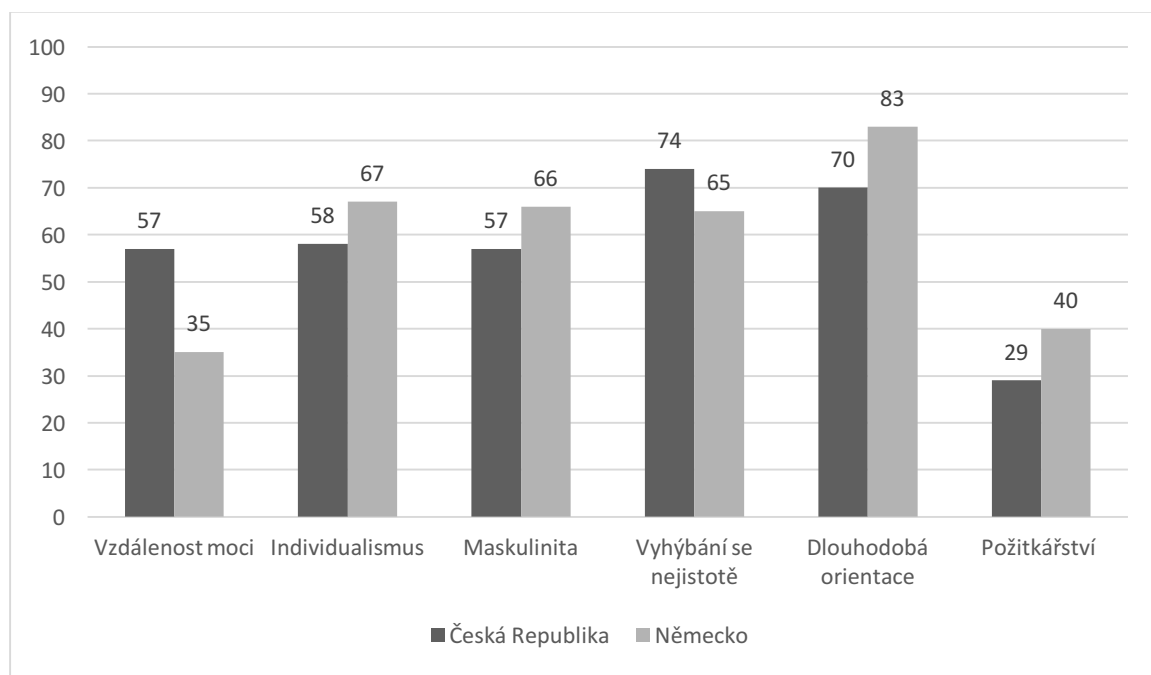
Dlouhodobě orientovaná společnost, je taková společnost, která se zabývá budoucností a vychází z předpokladu, že žije v nejistotě a musí být připravena na budoucnost. **Krátkodobě orientovaná společnost** se naopak budoucností nezabývá, snaží se rychle dosáhnout výsledků a užívat si života.

Nejvíce dlouhodobě orientovanými zeměmi jsou asijské státy jako např. Čína, Německo, Japonsko či Jižní Korea, naopak země s krátkodobou orientací jsou například Filipíny nebo Španělsko.

Poslední dimenzí je „**Požitkářství versus zdrženlivost**“. Požitkářská společnost preferuje svobodu. Naslouchá svému vnitřnímu já a dělá věci tak, jak je cítí. Takové jsou například státy Jižní Ameriky, Austrálie, USA, Kanady a Jižní Evropy.

Zdrženlivá kultura podle autora naopak žije stylem, že život je boj plný nástrah a úkolů, které se musí plnit. Příkladem zdrženlivé kultury může být Německo či Rusko.

Následující graf (viz. Obr. 1) uvádí příklady kulturních rozdílů Německa a České Republiky v interkulturním managementu podle Hofstedeho modelu kulturních dimenzí.



Zdroj: Upraveno dle Hofstede, 2018 (hofstede-insights.com)

Obr. 1 Porovnání zemí pomocí modelu kulturních dimenzí

Graf byl vytvořen na základě výsledků jednotlivých zemí, které jsou k dispozici prostřednictvím nástroje porovnávání jednotlivých zemí na Hofstedeho webových stránkách (Hofstede-insights, 2018) a vyplývají z něj následující zjištění:

Německo v kategorii „**Vzdálenost moci**“ dosáhlo nízkého výsledku 35. Německá kultura obecně nerada přijímá direktivní styl řízení. Česká republika dosáhla skóre 57, které vypovídá o tom, že se jedná o spíše o hierarchickou společnost. Lidé akceptují hierarchické uspořádání společnosti, ve které má každý své místo. Pracovníci respektují pokyny svého nadřízeného a jsou zvyklí udělat, co jim je uloženo.

Další dimenzí, kterou graf zobrazuje je „**Individualismus**“. Česká republika se svým skórem 58 je individualistickou společností, ve které se lidé starají sami o sebe a členy své rodiny. Management v této společnosti je tvořený individualisty a rozhodnutí o povýšení a přijetí pracovníku by mělo být tvořeno pouze na základě znalostí a výkonu. Německo je čistě individualistickou společností s vyšším skórem 67. Rodiny se soustředí pouze na své potomky nikoliv na širší příbuzenské vztahy. Jedinec stojí v popředí a soustředí se především sám na sebe a svůj život. Loajalita je založena na osobních preferencích a smyslu pro zodpovědnost.

Další dimenzí je „**Maskulinita**“. Německo, které v této dimenzi dosahuje skóre 66, je považováno za maskulinní společnost. Výkonnost je velmi ceněna a vyžadována již od útlého věku. Lidé raději „žijí, aby pracovali“ než naopak a své práci obětují mnoho. Od manažerů se očekává rozhodnost a asertivita. Často jsou sociální statusy vyjadřovány skrze automobily, šperky a technické „vychytávky“. Česká Republika dosáhla nižšího skóre 57, ale také spadá do kategorie maskulinní společnosti.

„**Vyhýbání se nejistotě**“ - Česká Republika dosáhla skóre 74, které vypovídá o zvýšené snaze vyhnout se nejistotě. Země s vyšším bodovým ohodnocením v tomto žebříčku vyžadují a následují jasně daná pravidla. Čas jsou peníze a lidé mají tendence pracovat velmi tvrdě, bezchybně a přesně. Německo dosáhlo nižšího skóre 65, které vypovídá o mírnějších tendencích vyhýbání se nejistotě. Výzkumy ukazují, že německá kultura preferuje deduktivní metody spíše než intuitivní. A to ve způsobu přemýšlení, prezentování i plánování. Cíl bývá jasně popsán tak, aby mohl být co nejefektivněji realizován.

V dimenzi nazvané „**Dlouhodobá orientace**“ Německo získalo skóre ve výši 83 bodů, které napovídá o zaměření této kultury na věčnost a praktičnost. V takovýchto kulturách lidé věří, že pravda záleží na podmínkách dané situace. Jsou schopni přizpůsobit tradice a posunout se dále. Mají sklony k šetrnosti, úsporám a investicím do budoucna. Jsou striktně orientovaní na výsledek.

Česká Republika dosáhla také poměrně vysokého výsledku – 70 bodů. V mnohých rysech se v této dimenzi shoduje s kulturou německou, pouze vazby na dlouhodobou orientaci jsou poněkud slabší.

„**Požitkářství**“ – Česká republika svým velice nízkým skóre 29 potvrzuje, že její kultura není pozitkářská. Má velké sklony k pesimismu a cynismu. Volnému času nepřikládá velkou váhu a trpí snahou kontrolovat své touhy. Lidé v těchto kulturách jsou zdrženliví a trpí pocitem, že odměnit se a užívat si není správné. Německo v tomto žebříčku dosáhlo skóre ve výši 40, které vypovídá o tom, že i německá kultura se chová decentně, umírněně a především zdrženlivě. Je to její přirozená povaha.

Následující tabulka (viz. Tab. 1) znázorňuje typické chování obyvatel České republiky a Německa ve firemním prostředí. Černek a Staňková (2015), ve své publikaci popisuje českou kulturu jako flexibilní, která dbá na sociální vazby a společenskou komunikaci v rámci organizace, německá kultura se snaží vyhnout nejistotám, orientuje se věcně na jasný cíl a striktně odděluje jednotlivé oblasti života, především pracovní a soukromý život. Naopak disponuje pevným sebevědomím, zatímco česká národnost má tendence ke ztrátám sebejistoty a sklony k pesimismu.

Tab. 1 Odlíšnosti české a německé národnosti v interkulturním managementu

Česká národnost	Německá národnost
Improvizace a flexibilita	Strach z nejistoty
Sociální vazby stojí v popředí	Orientace na cíl a věcnost
Rozptýlená kultura	Striktní oddělování jednotlivých oblastí života
Kolísavé sebevědomí, pesimismus, cynismus	Sebejistota

Zdroj: Upraveno dle Černek, Staňková 2015

1.1 Mezinárodní management lidských zdrojů

Tato podkapitola je věnována mezinárodním strategiím v oblasti lidských zdrojů. Perlmutter (1969) formuloval čtyři základní strategie řízení lidských zdrojů v interkulturním managementu. Jedná se o přístupy etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický, které nesou následující charakteristiky:

Přístup **etnocentrický** je definován značnou preferencí domácích pracovníků a manažerů. Firma upřednostňuje manažery z mateřské země, kteří jsou stavěni do popředí a vychází se z předpokladu, že jen oni disponují dostatečnou kvalifikací pro vykonávání manažerských funkcí. Hostitelská země přijímá firemní požadavky, normy a zažité přístupy domácí země. Etnocentrický přístup se vyznačuje velkým počtem expatriantů, jelikož panuje obecné firemní přesvědčení, že pouze domácí pracovník je dostatečně kompetentní, vzhledem k dosažení dílčích cílů společnosti a šíření firemní kultury.

Polycentrický přístup je naopak charakteristický slabší komunikací mezi centrální pobočkou a dceřinými pobočkami, které jsou na své matce více méně nezávislé. Složení managementu je nezávislé na národnostech. Manažerské pozice v hostitelských zemích jsou obvykle obsazovány pracovníky z hostitelských zemí, které disponují znalostí místní kultury. Pozice v top managementu jsou však opět obsazovány manažery z domácí země. V případě polycentrického přístupu je počet expatriantů o mnoho nižší než u etnocentrického přístupu.

Při uplatňování **geocentrického** přístupu nehraje národnost roli a kulturní odlišnosti. Společnost do pozic managementu dosazuje nejlepší pracovníky bez preferencí jejich národnosti. Firma je flexibilnější a rozhodování je komplexnější. Společnosti, které tento přístup uplatňují, vyhledávají kvalitní pracovníky na celém světě a jejich dceřiné pobočky fungují nezávisle. Lokální zaměstnanci mají neomezené příležitosti kariérního růstu, záleží pouze na jejich kompetencích a pílí. Geocentrický přístup se vyznačuje vysokým počtem expatriantů.

Poslední přístup, přístup **regiocentrický**, je uplatňován především ve střední Evropě, Latinské Americe a Rusku. Vyznačuje se tím, že pozice managementu jsou obsazovány na bázi regionální. Štrach (2009) toto vysvětluje na příkladu, že manažeři jsou vybíráni dle regionu, který má společné rysy, kulturu a charakteristiky.

Firma uplatňující reogiocentrický přístup má vyšší počet expatriantů, ti však působí v kultuře, která je velmi blízká jejich vlastní a díky tomu jsou schopni lépe porozumět potřebám trhu a adaptovat se na místní prostředí.

1.2.1 Expatriant

S mezinárodním a interkulturním managementem úzce souvisí i pojem „expatriant“. Některé české publikace (např. Pichanič, 2002) pracují s pojmem expatriot. V této práci bude dále využíván výraz „expatriant“, který lépe vystihuje danou problematiku. Expatriant je podle Štracha (2009) člověk, který **vykonává práci v zahraničí**. Často se jedná o případy, kdy je zaměstnanec vyslán za prací do dceřiné pobočky jeho mateřské firmy. Expatriant bývá obvykle vyslán do zahraničí **s konkrétním cílem** a konkrétními úkoly, které má povinnost za vymezený čas splnit.

Firmy, které se rozhodnou pro mezinárodní působení, si musí být vědomi odlišností a nástrah, které významným způsobem ovlivňují úspěch expatriantů.

Cejthamer a Dědina (2010) ve své publikaci doporučují aplikovat některou ze strategií mezinárodního řízení lidských zdrojů, aby byly naplněny cíle mezinárodní společnosti. V případě, že expatrianti nejsou dostatečně připraveni na působení v odlišných kulturních podmínkách, nejsou schopni naplnit zahraniční mise, které jim byly svěřeny. Stejně tak společnosti mnohdy narážejí na problém nedostatečně kvalifikovaných pracovníků v hostitelské zemi, a proto vzniká zvýšená potřeba vysílat své pracovníky z domácí země.

Expatrianti jsou také nástrojem pro sdílení informací pocházející z mateřské společnosti - například firemní standarty, procesy či zkušenosti. Slouží také k přenosu firemní kultury a cílů do dceřiné pobočky.

K založení a stabilizaci otevřené komunikace, přenosu zkušeností a know-how významně přispívá rotace expatriantů. Štrach (2009) zmiňuje negativní skutečnost, že na poli mezinárodních transferů pracovníků společnosti často naráží na selhání svých expatriantů.

Podle důvodu vyslání do zahraničí, Briscoe (1995) kategorizuje expatrianty do následujících skupin:

- tradiční expatriant,
- mladý expatriant,
- dočasný expatriant,
- virtuální expatriant.

Tradiční expatriant je zaměstnanec firmy, který disponuje mnohaletými manažerskými a oborovými zkušenostmi, na jejichž základě je vyslán plnit zahraniční mise. Takovýto expatriant stráví v zahraničí obvykle dobu v rozmezí jednoho roku až pěti let. Expatriant, který neustále rotuje mezi zahraničními pobočkami a málokdy se vrací do centrály, je nazýván „**international cadres**“ (mezinárodní odborník). V některých případech se expatrianti do rodné země nikdy nevrátí a stávají se tak trvalými expatrianty.

Dalším typem je **mladý expatriant** s malým množstvím zkušeností, který je vyslán do cizí země na dobu v rozmezí půl roku až pěti let. Účelem jeho relokace je obohacení mladého expatrianta o cenné zkušenosti ze zahraničí pro jeho další působení ve firmě.

Dočasný expatriant je vyslán do zahraničí zpravidla na dobu nepřesahující jeden rok. Jedním z typů dočasných expatriantů mohou být například „**expatrianti trainee**“ (expatriant v tréninku), kteří jsou vysláni do zahraničí z tréninkových důvodů v začátcích jeho působení v dané firmě. Specifickým typem expatriace je **virtuální expatriant**, který řídí zahraniční pobočku, nicméně zůstává v domácí centrále.

Expatrianti jsou vysíláni do zahraničí za účelem splnění různé škály úkolů. Výjezdy jsou podle Caligiuri a Colakoglu (2007) řazeny dle účelu cesty do čtyř kategorií:

- technický typ,
- provozní typ,
- vývojový typ,
- strategický typ.

Technický typ cesty má za cíl vyřešit specifický problém vyžadující rozsáhlé odborné znalosti (např. IT, technologie apod.). Účelem **provozního typu** je práce ve středním managementu. Cíl **vývojového typu** je vyškolení vysílaného pracovníka a obohacení ho novými zkušenostmi. Nejvýznamnějším typem je **strategický typ**. Expatriant vyslaný na tento typ výjezdu musí disponovat nadstandartními manažerskými a interkulturními dovednostmi. Cílem výjezdu bývá samotné řízení zahraniční pobočky.

Štrach (2009) uvádí, že významná část expatriantů není schopna svou misi v zahraničí úspěšně dokončit. Briscoe (1995) zmiňuje míru selhání expatriantů v rozpětí 15 – 80%. Příčinou neúspěchu může být jak nenaplnění pracovních povinností, tak pocit nenaplnění osobních vizí expatrianta. S neúspěchem expatrianta souvisí vysoké finanční ztráty. Mendenhall, Dunbar a Oddou (1987) hovoří o částce 55 000 – 150 000 USD na jednoho zaměstnance vyslaného do zahraničí. Tyto náklady lze eliminovat důsledným výběrem potenciálních adeptů na výjezd do zahraničí a následnými efektivními tréninky.

1.2 Kulturní šok

Pojem „kulturní šok“ patří ke stěžejním pojmům v rámci tematiky mezinárodního managementu a bude v této podkapitole specifikován.

Štrach (2009) uvádí, že kulturní šok prožívají nejčastěji lidé, kteří se přestěhovali do jiné země a začínají zde žít a pracovat. Nastává zvláště tehdy, pokud v zemi platí jiná společenská pravidla a místní kultura se zásadně liší od kultury, ze které člověk přichází. Snaha o začlenění se do společnosti může být velmi stresujícím procesem, který u jedinců vyvolává pocity strachu, zmatku, nepochopení či deprese. V některých případech, zvláště pokud je pobyt v cizině nedobrovolný, se mohou dostavit zdravotní potíže psychosomatického původu, jako jsou například migrény, žaludeční neuróza apod., které následně způsobují sociální izolaci a negativní postoj k hostitelské zemi a její kultuře.

Mezi hlavní znaky kulturního šoku se podle Černeka a Staňkové (2015) řadí například:

- Pocit bezmoci související s neschopností adaptace do nového prostředí.
- Dojem nehostinnosti a odmítání ze strany odlišné kultury.
- Ztráta původních hodnot a cílů, kvůli kterým byla cesta uskutečněna.
- Pocit úzkosti a rozhořčení ve vztahu se zvyky a chováním cizí kultury.
- Žal nad odloučení se od rodiny, přátel, zaměstnání a známého prostředí.
- Pochybnosti o vlastní identitě a hodnotách.

1.3.1 Fáze kulturního šoku

Prožívání kulturního šoku záleží především na podobnosti vlastní a cizí kultury. Černek a Staňková (2015) to vysvětlují ve své publikaci na příkladu: Čech, který se uchýlí k dlouhodobému pobytu v zahraničí, bude kulturní šok prožívat odlišně pokud odjede na pracovní pobyt do Číny, USA, Německa nebo proti tomu, pokud odjede do sousedního Slovenska.

Jakým způsobem je kulturní šok prožíván, záleží také na charakteristikách a vlastnostech jedince, jeho předchozích zkušenostech a situaci, ve které se nachází (např. délka pobytu, jeho cíl, pracovní kolektiv atd.)

Další roli v procesu adaptace a prožívání případného kulturního šoku hraje příprava na zahraniční pobyt a kulturní trénink. Jeden z modelů kulturního šoku, popisovaný Cejthamrem a Dědinou (2010) předpokládá průběh ve čtyřech fázích:

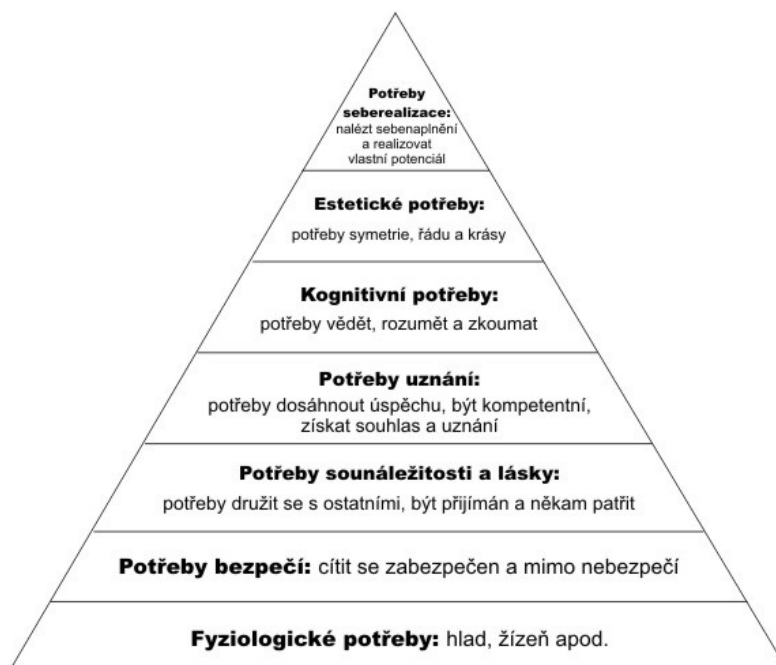
- první fáze – líbánky,
- druhá fáze – kulturní šok (krize),
- třetí fáze – zotavení se z kulturního šoku (přizpůsobení),
- čtvrtá fáze – adaptace.

V **první fázi** kulturního šoku expatriant přehlíží všechny nedostatky a projevuje nadšení z nového prostředí a kultury. Veškeré podněty vnímá jako pozitivní a je odhodlán překonat všechny výzvy. Tato počáteční fáze může být ovlivněna mnohými faktory, které se objevují v začátcích poznávání nového prostředí – podle Černeka a Staňkové (2015) je to např. skvělý pracovní kolektiv, zajímavá země s možnostmi cestování, nová náplň práce a pracovní příležitosti apod.

V **druhé fázi** expatriant začíná vnímat negativní podněty, které mohou způsobovat stresové vypětí, nespavost nebo jiné zdravotní potíže. K těmto pocitům dochází především z důvodů, že nejsou naplněny základní lidské potřeby. Jedinec není spokojen v osobní rovině, jelikož je vystaven velkému a dlouhodobému stresu a tím přichází o pocit bezpečí. Nemá prozatím vybudované společenské vztahy a cítí se osamělý bez pocitu sounáležitosti. Dalším zásadním problémem je jazyková bariéra, která postupem času ztrácí kouzlo a stává se spíše vyčerpávající. Začíná pronikat do reality a zažívá situace, ve kterých má problémy s dorozuměním, s pochopením chování cizí kultury, nerozumí zavedeným postupům a úkolům, které mu byly uděleny atd. Je překvapen chováním místních obyvatel, jak v pracovním prostředí, tak i v běžném životě. V této fázi se dostavuje pocit nezačlenění spojený s negativním vnímáním hostitelské kultury, nového zaměstnání, dosažených výsledků, kolegů i sebe sama. Každý tuto fázi prožívá rozdílně a negativní vnímání nové kultury může nabývat různých podob – od pocitu nejistoty až po nenávisť. Hlavním důvodem těchto reakcí, je stesk po svém domově, rodině, přátelích a všemu známému. Expatriant také ztrácí pocit jistoty, prožívá zmatek ve svých dosavadních hodnotách, přestává věřit sám v sebe a svou budoucnost.

Jedná se v podstatě o klasický příklad **Maslowovy pyramidy**, která definuje hierarchické uspořádání základních lidských potřeb. Maslow (1943) ve své teorii seřadil lidské potřeby od základních po potřeby „potenciální“. Každý člověk bude nejprve uspokojovat své základní fyziologické potřeby jako je dýchání, hlad, žízeň a podobně a teprve poté, kdy jsou tyto základní potřeby uspokojeny, je člověk schopen se posunout v žebříčku výše.

Následující obrázek (viz. Obr. 2), zobrazuje Maslowovu pyramidu potřeb, která je níže specifikována.



Zdroj: Upraveno dle Vysekalová, 2011

Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb

Největší lidskou potřebou je **potřeba přežití**. Nachází se v prvním řádku pyramidy a tvoří její základy, protože naše chování se odvíjí od fyziologických potřeb. Pokud jsou tyto potřeby naplněna, posouváme se po žebříčku směrem vzhůru. Podle McLeoda (2017) jsou první čtyři stádia Maslowovy pyramidy nazývány z anglického „deficiency needs“ (potřeby pro přežití) a potřeby na vrcholu pyramidy se nazývají z anglického „being needs“ (potřeby bytí). „**Deficiency needs**“ motivují jedince právě tehdy, pokud nejsou naplněny. Čím déle nejsou naplněny, tím se stávají silnějšími. Zjednodušeně by se dalo říct, že čím déle je člověk hladový, tím má větší potřebu hlad ukojit. V druhé fázi kulturního šoku bychom mohli uvést následující příklad. Čím více je člověk izolován od společnosti, tím více touží po začlenění a pocitu „někam patřit“. Pokud tato potřeba není naplněna, jedinec je stále více deprimován a není schopen postupovat po žebříčku výše.

Maslow (1943) udává, že jedinec musí prvotně uspokojit deficity na nižších úrovních pyramidy před tím, než je schopen posunout se dál. Maslowova pyramida potřeb se využívá především v oblasti řízení a motivace zaměstnanců. Je také výborným pomocníkem v oblasti managementu.

Po prožití kulturního šoku nastává **třetí fáze**, ve které si expatriant podle Cejthamra a Dědiny (2010) nebo Černeka a Staňkové (2015) uvědomuje závažnost problému a procesem adaptace do nového prostředí a je odhodlán tento problém aktivně řešit. Snaží se například začlenit se do společnosti, tráví čas se svými kolegy i mimo pracovní prostředí, aktivně vyhledává informace o kultuře, ve které pobývá. Vyvíjí snahu lépe si osvojit místní zvyky, jazyk a chování. Začíná budovat síť kontaktů, a to nejen pracovních, ale i v osobní rovině. Cestuje a poznává prostředí, ve kterém se pohybuje. V této fázi si expatriant volí kompromis mezi prožitými emocemi v první a druhé fázi kulturního šoku.

Teprve po ukončení třetí fáze a nalezení kompromisu mezi prvotním nadšením a negativním prožitím kulturním šoku, je expatriant schopen přejít do **čtvrté fáze**, fáze adaptace. Kulturní šok a proces adaptace je ukončen. V této finální fázi jsou rozlišovány kvality adaptace, které se liší v pozitivním nebo negativním postoji vzhledem ke své domácí zemi. Podle Armstronga (2007) rozlišujeme asimilaci, integraci, odmítnutí či dekulturnizaci (neboli ztrátu identity). **Asimilace** znamená, že expatriant odmítá hodnoty své původní země a přijímá hostitelskou zemi za svou. Odmítnutí je naopak stav, kdy expatriant úplně odmítl hostitelskou zemi a její hodnoty. O **integraci** mluvíme v případě, že se expatriant ztotožňuje s kvalitami obou zemí a dekulturnizace je takový stav, kdy expatriant nepřijímá hodnoty ani jedné z obou zemí, je zmaten a pocitově ztrácí svou identitu

Tento model podle Černeka a Staňkové (2015) zachycuje skutečnosti spíše ve zjednodušené formě, neboť prožívání kulturního šoku je velmi individuální záležitostí. U některých jedinců se mohou fáze kulturního šoku a fáze zotavení opakovat či střídát a proces adaptace se tak stává nejen psychicky náročnější, ale také delší. Rovněž je typické střídání pocitů radosti a pocitů smutku, zvýšeného sebevědomí s následujícími pocity frustrace. Po návratu do rodné země ovšem nastává nový kulturní šok, neboť je možné, že se za dobu nepřítomnosti, odehrály zásadní změny a expatriant se tak musí opět vyrovnávat s novými podněty.

1.3.2 Ovládnutí kulturního šoku

V odborné literatuře (Armstrong, 2007; Cejthamer, Dědina, 2010; Štrach, 2009; Černek, Staňková, 2015) je možné nalézt mnoho zásad a doporučení, jakým způsobem předejít nechtěným dopadům kulturního šoku a jak se s ním vyrovnat:

Nejprve je nutné naučit se pracovat s výkyvy emocí a nálad, mezi které patří střídání pocitů nadšení a pocitů frustrace. Je rovněž důležité změnit způsob přemýšlení nad novými situacemi a umět je správně interpretovat (např. jednání managementu a kolegů, správně pochopit hierarchické uspořádání v dané kultuře apod.)

Za účelem snadnějšího procesu adaptace je vhodné, aby expatriant navazoval nové pracovní a také sociální kontakty, účastnil se různých společenských akcí a pracovních večírků. Jen tak bude schopen vybudovat si vlastní multikulturní identitu a postoupit výše ve své pyramidě potřeb podle Maslowa (Podkapitola 1.3.1 Fáze kulturního šoku)

Pracovníci vyjíždějící do zahraničí by se před výjezdem měli věnovat přípravě a krátkému studiu dané kultury, osvojit si znalosti o typických charakteristikách a chování místních obyvatel v různých situacích. Společnost vysílající svého zaměstnance na dlouhodobý pracovní pobyt, by měla poskytovat přípravu v podobně kulturních tréninků, v rámci kterých bude vyjíždějící seznámen s rozdíly nové kultury a s teorií kulturního šoku a jeho prožíváním. Kulturní šok se z pravidla objevuje vždy, neboť každá země má svá specifika.

2 Kritické incidenty

V této kapitole bude čtenář seznámen s hlavním tématem diplomové práce. Následující řádky definují pojem „kritický incident“, metodologii zkoumání a uvádí konkrétní případy kritických incidentů.

2.1 Pojem „kritický incident“

Heringer (2004) popisuje kritický incident jako situaci střetu dvou národností, která v nich zanechá zvláštní dojem. **Nemusí však jít o dramatický moment**, stěžejní v této situaci je fakt, že prožitá událost přinutí účastníky zamyslet se nad průběhem setkání. Je pravděpodobné, že tato zkušenost přinutí oba zástupce jednotlivých kultur zamyslet se nad svými dosavadními hodnotami, přístupem a chováním. Kritický incident obvykle má značný vliv na osobní a profesní vývoj.

Cope a Watts (2000) uvádějí, že dotazovaní respondenti v mnohých případech vypovídají, že prožité situace (kritické incidenty) v nich vyvolaly pocity, jako je „zmatek“, „nedorozumění“ či „nepříjemnost“, v některých případech respondenti dokonce použili metafory jako například „peklo“. Z těchto odpovědí je patrné, že prožité incidenty jsou pro účastníky jistým způsobem velmi emotivním zážitkem.

Aby určitá situace mohla být považována za kritický incident, musí být podle Edvardssona (1992) detailně popsána tak, aby bylo zřetelné, že se podstatně liší od situací, ve kterých je chování považováno za nevybočující z řady. Odlišnosti mohou být vnímány negativně i pozitivně.

Na tomto místě vhodné zmínit, že kritické incidenty jsou uměle determinovány. Jinak řečeno, nejprve je nutné provést výzkum či pozorování a následně kritický incident pojmenovat. Poté, co střet byl definován jako kritický, je následně vyhodnocen a identifikován způsob, jaký na situaci účastníci pohlížejí.

Tripp (1993) zdůrazňuje, že abychom mohli incident pojmenovat jako kritický, záleží na vyhodnocení dané situace neboli, jakou důležitost ji přisoudíme. Scénáře situací, které byly označeny kritickými, nebyly ve většině případů dramatické. Jedná a jednalo se o poměrně **běžné situace každodenního života**. Zpočátku se nemusí jevit ničím výjimečné, ale po podrobné analýze mohou být označeny jako kritické. Z tohoto důvodu se může zdát, že kritické incidenty nejsou jen „napozorovány“, ale jsou spíše uměle determinovány – nejčastěji zpětně.

S kritickými incidenty se můžeme setkat na univerzitní půdě, ve zdravotnictví, ve sféře sociální, v mezinárodních společnostech, ale také v běžném životě. Mohou se týkat nedorozumění v komunikaci, zvyklostí jednotlivých kultur, vztahů, emocí, hodnot, víry nebo způsobů, jakými jednotlivé kultury jednají.

V následujících řádcích, jsou uvedeny příklady situací, které ve své publikaci uvádí Fitzgerald a kol. 2008:

- **ve zdravotnictví** (komunikační problém, akutní zásah),
- **univerzitní půda** (incident, který vyvolal konflikt, nepřátelství či agresi, projekt, skupinová práce, která se ukázala být těžko zvládnutelná, komunikace s lektorem, nepochopení požadavků),
- **cestování** (etiketa v restauracích, obchodě, muzeích, ve veřejných dopravních prostředcích, v hotelích a na veřejnosti),
- **mezinárodní firma** (práce na projektech, vedení a průběh meetingů, průběh přijímacích pohovorů, chování v rámci týmu, organizace pracovní doby a doby oběda, pochopení kultury hostitelské země, manažerské styly jiných kultur).

2.2 Příklad „kritického incidentu“

Pro reálnější obraz čtenáře o problematice kritických incidentů, budou v následujících řádcích formulované příklady reálných CI, které jsou výsledkem vlastního pozorování.

„Líbání místo pozdravu“

Lenka, 27 let, narozena v České Republice, pracuje v jedné z mezinárodních společností, sídlících v Praze na Andělu. Jejím úkolem je sestavování zaměstnaneckých smluv. Kanceláře jsou ve stylu „open space“ a tak nikdo z jejich kolegů nemá vlastní kancelář a tudíž ani dveře, které by za sebou mohl zavřít.

Lenka v této firmě pracuje krátce a za tu dobu se stačila seznámit s kolegy z francouzského a argentinského týmu, který je nedaleko Lenčina stolu. Jednou s nimi prohodila pár slov o tom, kde se dá v Praze dobře najíst.

Od té doby chodí každé ráno tito kolegové Lenku políbit na obě tváře, jako by Lenku neviděli léta. Lenka byla v prvních chvílích v šoku, protože na takovou formu pozdravu není z českého firemního prostředí zvyklá.

„Meeting“

Každého čtvrt roku se scházejí klíčoví manažeři jedné z předních kosmetických firem sídlících v Praze, aby zhodnotili vývoj za poslední období a nových strategiích.

Na počátku roku se meetingu účastnil i Arne, který se stal novým brand manažerem a který pochází z Norska. Během schůze některým českým manažerům nemohlo neujít, že Arne je nastydlý. Po dobu celého jednání hlasitě vyrušoval svým „popotahováním“, až mu jeden z jeho kolegů nabídl papírový kapesník. Za toto gesto sklidil bohužel nechápavý až opovržlivý pohled. V Norsku je totiž smrkání na veřejnosti považováno za nevhodné až nechutné. V České republice je naopak právě „popotahování“ považováno za špatné vychování.

Tento kritický incident se může zpočátku jevit jako úsměvný, pravdou však zůstává, že prožitá situace byla pro účastníky obou kultur velmi nepříjemná a značně narušila atmosféru jednání.

2.3 Metodologie zkoumání KI

Za účelem analýzy případů kritických incidentů, definoval Flanagan (1954) „*Critical Incident Technique*“ neboli „CTI“- Technika zkoumání kritických incidentů.

Jeho hlavní myšlenkou bylo využít přímého pozorování lidského chování a zaznamenávat o tom data, která později analyzoval za účelem odhalení a řešení problému a v něm ukrytých psychologických souvislostí.

Stěžejní je podle něj koncentrace na konkrétní případ – jednotlivou osobu a jednotlivý incident tak, aby mohly být detailně analyzovány a pochopeny příčiny chování.

Výchozí myšlenkou této metody je odlišit způsoby jednání jednotlivých kultur v různých situacích a vymezit, za jakých podmínek nastane situace, ve které mezi účastníky dvou odlišných kultur dojde ke kritickému incidentu.

Tedy k situaci, ve které mezi kulturou 1 a kulturou 2 vznikají nedorozumění, zmatek či dokonce konflikt.

Tato metoda vychází ze zkušeností a zážitků jednotlivců a není zde vyžadována přímá účast na CI

Jedním z příkladů scénáře kritického incidentu, může být následující případ, které splňuje všechny podmínky této metody:

- Účast dvou kultur – kultury K1 a kultury K2. Jejich účast hraje v této situaci významnou roli.
- Kritický incident je zkoumán skrze výzkumníka V. Výzkumník může pocházet např. z kultury K1.
- Zkoumány a poptávány budou zkušenosti a zážitky z kultury K1, která má zahraniční zkušenost a která nabyla tyto zkušenosti Z při svém pobytu v zahraničí.
- Na průzkumu se účastní dále partner P pocházející z kultury K2 a uživatel U, pocházející z kultury K1, kteří chtějí CI zkoumat.

Příkladem této metody může být následující formulace jednoho z kritických incidentů, formulovaný Heringerem (2004):

„Americký podnikatel v Indonésii je neustále zklamaný ze svých zaměstnanců, protože Indonésané pravidelně chodí pozdě a zároveň neinvestují do práce ani poloviční úsilí, na které je americký podnikatel zvyklý a které vyžaduje. Indonésané dokáží strávit jejich pracovní dobu veselím společně se svými kolegy, přičemž práce stojí. Podnikatel nakonec promluví k zaměstnancům a sdělí jim, aby přestali práci odbývat a začali se věnovat svým povinnostem nebo bude nucen zavést radikální opatření. Výsledkem jeho proslovu bylo podání výpovědí několika pracovníků a záměrné snížení produktivity práce těch, kteří zůstali.“

2.4 Průběh zkoumání KI

Tato podkapitola popisuje přesný postup techniky výzkumu kritických incidentů.

Za účelem získání zkušeností a zážitků jednotlivců s kritickými incidenty, které sami prožili, jsou účastníkům K1 či K2 podle Flanagana (1954) a Heringera (2004) kladeny otázky typu:

- Vzpomenete si na situaci nebo incident, který jste zažili při setkání s někým, kdo pochází z jiné kultury než z té Vaší?
- Byla to situace, která ve Vás zanechala zvláštní dojem?
- Cítili jste se zmatení, nepochopení či jste dokonce zažili střet s druhou stranou?
- Donutilo Vás to zamyslet se nad kulturou druhé strany?

Postup zkoumání uvedené situace může probíhat zhruba ve **čtyřech následujících fázích**:

1. Kritický incident je získáván skrze dotazníky, rozhovory či skupinové diskuze. Získané informace a příběhy jsou následně písemně formulovány.
2. Kritický incident je dále posouzen experty, pocházejících z kultur K1 a K2. Materiál je dále podroben analýze a získané kritické incidenty se vyhodnocují.
3. Ke každému KI je sepsáno vyjádření experta na danou kulturu. Analýzy jsou následně uvedeny do kontextu s obecnými kulturními souvislostmi.
4. Z reakcí na daná KI jsou vyvinuty typické vysvětlení, které jsou ještě jednou přezkoumány experty na zúčastněné kultury.

Následující příklad uvádí, jakým způsobem je tato metoda implementována:

„Žena nového diplomata v Sierra Leone navštíví poprvé místní tržiště. Vrátil se však zklamán a cítí se ublíženě, protože jeden z prodejců na ní křičel během placení. Jeho chování ji velmi urazilo.“

Vyjádření experta ke kritickému incidentu uvedenému výše z publikace Heringera (2004):

Žena diplomata nebyla poučena o tom, že místní kultura je zvyklá velmi živě smlouvat o ceně a tento akt si užívá. Je to součást jejich kultury.

Majitel stánku ji v žádném případě nechtěl urazit a nejednal vůči ní nepřátelským způsobem. Ona ale bohužel neporozuměla mezilidské komunikaci této kultury v dané situaci.

Aby situace mohla být **definována jako kritický incident**, měla by splňovat následující kritéria:

Představuje situaci, ve které se setkává zástupce kultury K1 se zástupcem kultury K2. Tato situace je pro zástupce K1 **konfliktní, nejasná či dvojsmyslná**. V případě, že by zástupce kultury K1 disponoval dostatečnými znalostmi o kultuře K2 mohla by tato situace pro něj být jasně pochopitelná.

U kritických incidentů se podle Flanagana (1954) v zásadě jedná o zážitek nebo příhodu, která pro zúčastněné **nastane neočekávaně**. Často taková situace vyústí v konflikt. Za KI můžeme označit situace nesoucí některé z následujících charakteristik, které lze nalézt v odborných člancích a knihách (např. Heringer, 2004; Fetscher 2010 a 2015; Flanagan 1954):

- Střet a očekávaný průběh je pro jednoho či oba zástupce K1 a K2 významný.
- Oba zažívají podobné neočekávané události častěji.
- Reakci jednotlivce na danou situaci již nelze přehlédnout a porozumět ji.
- Jeden z partnerů může na situaci reagovat nepřiměřeně, protože není schopen porozumět chování svého protějšku.
- Ze situace také může vyplývat takové chování, kterému jedinec není schopen porozumět a jeho reakcí je naopak nestandardní chování z jeho strany, kterému sám není schopen porozumět.

2.5 Interpretace získaných dat

V této podkapitole budou definovány pojmy související se sběrem a interpretací dat.

Podle Fetscher (2010) je možné data zpracovat následujícími způsoby:

Hrubé zpracování dat

Nejprve je proveden výzkum kritického incidentu jednou z výše jmenovaných metod, například formou rozhovoru.

Uvažujme situaci, v níž německý student pomáhá s překladem jedné čínské studentce, kterou shledává atraktivní. Interpretace následuje v první osobě a vypadá následovně:

„Vysvětlil jsem ji přesně, co udělala špatně (bylo toho hodně). Cítila se zřejmě kritizovaná a nastala vypjatá atmosféra.“

Didaktické shrnutí dat

Typickým znakem didaktického zpracování dat, je vyprávění ve třetí osobě, zřejmé vyzdvižení podstatných detailů incidentu, ale také chybějící interpretace konfliktu.

Empirický nezpracovaný materiál poskytnutý účastníky/účastníkem incidentu není dáván k dispozici k účelům tréninkové praxe. Verze didaktického zpracování dat vypadá takto:

„Přesto, že Florian doufal spíše za vděčné poděkování hezké čínské studentky, stávala se studentka stále více tišší a ukončila práci se slovy, že musí nutně odejít. Florian vůbec nerozuměl, co se tak najednou přihodilo.“

Tato formulace vnáší kritické otázky. Studentce bylo v tomto případě připsáno poněkud jiné chování. Fetscher (2015) uvádí, že zvýšená dramatická situace přichází v okamžiku reakce studentky na Florianovo korektní chování, které ji činilo značné obtíže.

2.6 Tréninková praxe

Po druhé světové válce vzrostly zahraniční aktivity států a s nimi i potřeba přizpůsobit se jednání různých kultur. V roce 1962 vyvinuli vědečtí pracovníci Fiedler, Osgoos, Stolurow a Triandis kulturně specifickou tréninkovou metodu nazvanou **Kulturní Asimilátory**.

Tato metoda je v mnoha jejích podobách využívána do dnes, a slouží především k ilustraci situací, kdy se expatriant chystá na výjezd do zahraničí a tato metoda má za úkol ho v krátkém čase připravit na prostředí jiné kultury. Využívány jsou modelové situace, které jsou zúčastněným předloženy ke zkoumání a zodpovězení otázek.

Modelové situace jsou reálně zažité kritické incidenty v různých podobách. Podle Štěfaněnka (1999) (z Chvojkové, 2013) se často jedná o situaci poměrně nejednoznačnou a účastník po nastudování daného kritického incidentu, který mu byl předložen, je vyzván k vybrání jedné z nabízených odpovědí, která správně interpretuje nedorozumění pocházející ze střetu dvou kultur, načež je poskytnuta zpětná vazba s vysvětlením, proč je vybraná odpověď správná či nikoliv.

Jedním z hlavních cílů této metody je podle Alberta (1983) přinutit účastníky, aby na daný incident dokázali **pohlédnout očima zástupce druhé kultury**.

Modelové kritické incidenty směřují na cílenou kulturu, do které se účastník tréninku chystá relokovat. Jedná se o situace, které jsou návštěvníky dané kultury popisovány jako matoucí či konfliktní. Štěfaněnko (1999) (z Chvojkové, 2013) uvádí, že cílem je prostřednictvím těchto modelových situací sdělit co nejvíce informací a specifik dané kultury, tak aby vyjíždějící byl co možná nejlépe připraven a proces adaptace byl co nejjednodušší a došlo k eliminaci případného kulturního šoku, který obvykle nastává v situacích jako je neverbální komunikace, etiketa, zvyklosti, sociální styl apod.

Kniha *Interkulturelle Kommunikation* (Heringer, 2004) uvádí analýzu příběhu KI. Obdoba tohoto příběhu je dobrou ilustrací tréninkové praxe. Účastníkům je předán text se zadáním:

Přečtěte si následující text, dělejte si poznámky a pokuste se odpovědět na otázku, co mohlo paní M chybět?

Paní M je 50 let, pochází z Turecka a pracuje v továrně v Německu, kam se před 19 lety přestěhovala. Několik dní leží v nemocnici na pozorování. V počátcích jejích problémů svůj stav konzultovala nejprve se svým lékařem, dále s internistou a také se svým gynekologem, kromě toho se také nechala při své návštěvě v Istanbulu léčit od „známého léčitele“. Po této léčbě a po návratu do Německa se tři měsíce cítila dobře a bez problémů docházela do práce. Poté se opět objevily stejné příznaky jako před jejím odjezdem. Mladý internista ji nařídil pobyt v nemocnici, protože si stěžovala na bolesti břicha a oblast jater. Tvrdila také, že má nemocná játra. Pokud by její játra nebyla v pořádku, nemohla by nadále vykonávat náročnou práci v továrně.

Lékařské prohlídky však neprokázaly žádný nález, kromě nízkého krevního tlaku a tělesného vyčerpání z fyzicky náročné práce a šesti porodů. Doktoři považují tyto příznaky za typický syndrom „hostitelské pracovnice“ (z německého překladu „Gastarbeitfrauensyndrom“) s hypochondrickou návazností. V domácí zemi (v Turecku) syndromy obvykle vymizí. Doktoři tedy navrhnou paní M návrat do rodné země

Jak byste uvedou situaci vysvětlili? Zvažte více možností (Otevřené reakce):

- Lékařská vyšetření neprokázala nemoc orgánů, ačkoliv léčitel z rodné země tvrdí opak.
- Neměli lékaři myslet spíše na diagnostiku neurózy migrantů v letech?
- Aby se paní M uzdravila, musí odjet zpět do své rodné země.
- Lékaři přehlídli fakt, že se spíše jedná o problém psychického původu.

Dále jsou jednotlivé možnosti podrobněji specifikovány:

„Lékařská vyšetření neprokázala nemoc orgánů, ačkoliv léčitel z rodné země tvrdí opak“

Zpravidla nelze vycházet z faktu, že vyšetření v Německu mohla přehlédnout nemoc některých z orgánů, kterou by doktor z hostitelské země nepřehlédl – protože mluví rodným jazykem pacientky. Ustoupení syndromů lze vysvětlit alternativně. Prosím přečtete si příběh ještě jednou a rozhodněte se pro jinou odpověď.

„Neměli lékaři myslet spíše na diagnostiku neurózy migrantů v letech?“

Toto je jedno z nejčastější a nejvíce diskriminující vyjádření. Toto vyjádření je častou příčinou výpovědi těch, kteří se takto vyjadřují o cizincích. Mají pochybnosti o zdravotním stavu migrantů a jejich chování v případě nemoci. V textu nebyly uvedeny žádné indicie, které by vedly k tomuto vysvětlení.

„Aby se paní M uzdravila, musí odjet zpět do své rodné země.“

Samozřejmě, že paní M může trpět pocity stesku po domově a cítit se nešťastně. Jsou známé i případy spontánního vyléčení nemocí, které pacient prožíval dlouhá léta a nebyla známa příčina a teprve po návratu se pacientův stav výrazně zlepšil nebo dokonce došlo až k vymizení příznaků.

V textu se mohou objevovat indicie pro takovýto scénář, nicméně existuje pravděpodobnější vysvětlení.

„Lékaři přehlédli fakt, že se spíše jedná o problém psychického původu.“

Tato odpověď je nejvíce pravděpodobná. Zmínka o tom, že játra pacientky nejsou v pořádku, vede ke kulturně specifickým syndromům nemocí. Upozorňuje na události v jejím životě, které byly velice bolestivé a přinesly velké utrpení. Intenzivní komunikace by bývala upozornila na tyto životní události, které byly spouštěčem nemoci.

V některých kulturách jsou starosti a trápení spojovány s určitými orgány. Mnoho úsloví a rčení svědčí o tomto spojení. Podle Heringera (2004) záleží na jednotlivých kulturách, v jakém významu je spojení bolesti s jednotlivými orgány používáno. V české kultuře je psychická bolest spojována s bolestí u srdce či na hrudi, v Německu s ledvinami a v angličtině například se střevy („guts“). Pokud je použito spojení „bolest na játrech“, může být na vině velká duševní bolest. Lékaři v tomto případě měli myslet na psychický původ nemoci a tím se podrobněji zabývat a pokusit se najít příčinu a s tou pracovat.

3 Metodologie práce

Tato kapitola přináší informace o Podniku XY, ve kterém byl průzkum prováděn. Poskytuje základní údaje o jeho činnostech a působnosti ve světě. Druhá část této kapitole se věnuje popisu použitých metod sběru dat.

3.1 Podnik XY

Multikulturní firma, ve které byl průzkum prováděn vyjádřila přání, nebýt v této diplomové práci jmenována, proto zde bude dále vystupovat jako „**Podnik XY**“. Autorka diplomové práce je v této logistické firmě zaměstnaná od roku 2016, působí v oddělení lidských zdrojů pro německý trh. Jejím úkolem je být k dispozici jako podpora všem zaměstnancům logistických center po celé Spolkové republice Německo. Podpora se týká především dotazů ohledně pracovních směn, výplatních pásek, výplat bonusů, dovolených, úřední dokumentace, zpracování administrativních věcí jako jsou nemocenské, rodičovské a mateřské dovolené. Přichází tak do kontaktu s **procesy v logistické firmě globálních měřítek** a také získává zkušenosti s prací v mezinárodním prostředí, ve kterém se sdružují i kolegové pocházející s různých kultur. Pro účely zpracování tématu diplomové práce, je tedy pracovní prostředí v této mezinárodní společnosti ideálním zdrojem dat.

Podnik XY vznikl v roce 2013 se sídlem v Praze. Právní formou podniku je společnost s ručením omezeným. **Hlavní činností** tohoto podniku je obchod a služby, dále výroba, balení, skladování a logistika ve smyslu dopravy zboží ke koncovému spotřebiteli. Stoprocentním vlastníkem tohoto podniku je mateřská společnost se sídlem v Luxemburgu. Celá tato skupina spadá pod mateřskou společnost sídlící ve Spojených státech.

K 31. prosinci roku 2016 zaměstnával Podnik XY v České republice 3 141 zaměstnanců. Hospodářský výsledek za účetní období téhož roku činil zisk ve výši 93.486.115 Kč (Výroční zpráva Podniku XY, 2016).

Podnik XY **působí celosvětově** a zaměřuje se na zákazníky, kteří preferují **nákup online**. Nabízený sortiment online, je velmi široký – od potravin, přes dětské produkty, kosmetiku, šperky, knihy, léky a doplňky stravy, nábytek, vybavení domácnosti, oblečení, obuv až komponenty do automobilů.

Společnost dále **investuje** do IT technologií, elektrotechnologií, webových služeb, hudby atp. Žádné konkrétní produkty nemohou být, vzhledem k udržení anonymity, jmenovány. Na český trh se tato firma prozatím nezaměřila, pokud by chtěl český zákazník využít služeb Podniku XY, musí nakupovat přes zahraniční portály této firmy.

Zaměstnanci logistických center podniku XY jsou expatrianti žijící v hostitelské zemi dlouhodobě i krátkodobě. Jedná se hlavně o pracovníky původem pocházející ze zemí Afriky a Blízkého východu. Zejména v prvních měsících pobytu v hostitelské zemi se tito expatrianti dostávají do pro ně neznámých situací, do kterých se promítají specifika jejich kultury. Kromě zajištění bydlení, dopravy, potřebného povolení pro pobyt pro práci v hostitelské zemi, je třeba se naučit ovládat řeč, a především si osvojit zvyky a vzorce chování hostitelské země.

Protože je Podnik XY globálně působící multikulturní firmou, je problematika odlišnosti kultur aktuální, četná a pestrá. V rámci České republiky byly prozatím vyvinuty minimální tréninkové strategie za účelem přípravy zaměstnance na práci v takto rozmanitém kulturním prostředí. Společnost směrem k zaměstnancům komunikuje **především prvky své firemní kultury**, které implementovala do několika zásad, kterými se má každý zaměstnanec tohoto podniku při své práci řídit. Obecně panuje předpoklad, že jsou zaměstnanci Podniku XY součástí jedné hlavní kultury a tou je právě kultura firemní. V každodenním provozu však zaměstnanci naráží na **různá mezikulturní specifika**, se kterými kultura firemní nepočítá a nenabízí vhodná řešení.

3.2 Sběr dat

Pro účely této diplomové práce, byla data získávána třemi různými metodami:

První z nich byla **metoda zúčastněného pozorování** každodenního dění přímo v Podniku XY. Poznatky byly zapisovány a následně použity jako doplněk k tvorbě tréninkových podkladů – brožure (viz. Příloha č.2).

Druhou využitou metodou byla **metoda dotazníkového šetření**, a to formou dotazníku v anglickém jazyce (viz. Příloha č.1), který byl distribuován zaměstnancům v rámci Podniku XY.

Nejefektivnější metodou byly **osobní rozhovory**, ze které bylo získáno nejvíce relevantních dat. V rámci této metody byly prováděny osobní rozhovory se zaměstnanci Podniku XY, které byly nahrávány na diktafon a později analyzovány.

Celkově se podařilo získat čtyřicet vyplněných dotazníků, bylo provedeno jedenáct osobních rozhovorů a samotné pozorování v praxi podle metody CTI Flanagana zmiňované výše probíhalo v časovém horizontu šesti měsíců.

Z celkových čtyřiceti respondentů dvacet čtyři uvedlo příklad kritického incidentu v rámci pracovního prostředí. Zbýlých šestnáct uvedlo příklad mimo pracovní prostředí v rámci hostitelské země.

Z celkových jedenácti nahrávek osobních rozhovorů se podařilo získat dvacet osm kritických incidentů z pracovního prostředí.

Výzkumu se účastnilo celkově **dvacet čtyři národností**. Nejčastěji zastoupená kultura byla kultura německá, dále česká, francouzská, italská a holandská. Dále Spojené státy americké, Polsko, Turecko, Anglie, Španělsko, Rakousko, Belgie, Indonésie, Indie, Costa Rica, Rusko, Japonsko, Čína, Vietnam, Jordánsko, Papua Nová Guinea, Srí Lanka, Columbie a země Blízkého Východu.

Data a informace získané těmito metodami jsou podkladem pro analýzy a závěry a materiál pro tréninkové účely přípravy na práci v multikulturních společnostech.

4 Analýza dat

Následující řádky klasifikují kritické incidenty, které vyplývají ze získaných dat:

- v rámci pracovního prostředí,
- mimo pracovní prostředí,
- samostatně z prostředí logistických center.

Analýza těchto incidentů se soustředí především na jejich příčiny. Odpovědi respondentů lze vyhodnotit jako pestré, přesto z nich lze stanovit následující kategorie: jazyková bariéra, prostředí multikulturní firmy, integrace v hostitelské zemi, hierarchie a rovnocennost, kulturní zvyky a normy a verbální/neverbální komunikace a migrační tematika.

Práce se soustředí především na kritické incidenty, které mají negativní důsledky na chod i ekonomiku firmy. Cílem je formulování konkrétních doporučení pro práci s KI a eliminaci negativních příčin.

4.1 Analýza kritických incidentů a jejich příčin

Tato podkapitola se věnuje často zmiňovaným KI, které vyplývají z provedeného výzkumu podle jejich příčiny.

Jazyková bariéra

Jazyková bariéra je příčina vzniku KI, na kterou jedinci naráží v situacích i mimo firemní prostředí. Respondenti uvedli situace z nemocničního prostředí a prostředí restauračních zařízení, kde se expatrianti setkali s neznalostí jazyka, následně také s neochotou a neempatickým chováním českých pracovníků:

„Krvácel jsem a potřeboval lékařskou pomoc. Když jsem dorazil na pohotovost, zdravotní sestry neovládaly anglický jazyk, nepomohly mi a nechaly mě dlouhou dobu čekat bez jakékoliv náznaku empatie.“

„Uprostřed noci jsem cítila tlak na hrudníku, a tak jsem okamžitě navštívila nemocnici. Sestra se chovala až sprostě, mluvila na mě česky, i když viděla, že tento jazyk neovládám. Měla jsem strach a nevěděla jsem, co mám dělat. Chtěla jsem domů.“

„Začal jsem s objednávkou v angličtině, servírka viditelně protočila oči.“

Prostředí multikulturní firmy

Dotazovaní respondenti často připomínali kritické incidenty z prostředí multikulturní firmy a popisovali nejen střet s konkrétní kulturou, ale i **s firemní kulturou**.

Například zástupci české národnosti byli překvapeni **otevřeným stylem komunikace** v rámci firemní kultury. V mezinárodních společnostech je v poslední době zaváděn přátelský styl komunikace, kdy je odstraněno vykání a používá se pouze týkání. V Podniku XY není situace jiná. Pro českou kulturu není však tento styl vlastní. Vykáním je vyjadřována úcta ke starším lidem a neznámým osobám či k osobám nadřazeným. Komunikace pouze tykáním uvádí zástupce české kultury do rozpaků a výrazným způsobem ztěžuje komunikaci s kolegy a zákazníky. Respondenti se pak soustředí na formu sdělení, nikoliv však obsah:

„Při prvních pár rozhovorech se svojí nadřízenou jsem se cítila zmateně, protože jsem nevěděla, zda si opravdu mohu dovolit oslovovat ji jménem a tykat jí, jako bychom se znaly léta.“

„V průběhu pracovního hovoru s úřednicí z finančního úřadu jsem ji zmatená z nového systému střídavě tykala a vykala, až mi úřednice zvýšeným hlasem vysvětlila, že my dvě se rozhodně neznáme, a ať ji okamžitě přestanu tykat nebo si bude stěžovat.“

„Mluvila jsem s kolegyní ve věku mé babičky a nedovolila jsem si jí tykat, a tak jediné, co jsem ze sebe byla schopná vypravit, bylo zmatené kótkání o čemsi. Musela si o mně myslet, že nejsem v pořádku.“

Naopak **pozitivním** příkladem je tato výpověď respondenta:

„Dříve jsem pracovala pro českého zaměstnavatele. Příjemně mě zde překvapil přátelský a otevřený styl komunikace. Všichni si zde tykají a nikdo netrpí pocitem vlastní důležitosti jako čeští manažeři.“

Další fenomén z prostředí multikulturní firmy, který respondenti uváděli opakovaně, souvisí s **organizací kanceláří** ve stylu „open space“, kde každý má svůj stůl, nikoliv kancelář a stoly jsou umístěné těsně vedle sebe. Stává se tedy, že účastníci jedné národnosti sedí v blízkosti a komunikují spolu svým rodným jazykem. Ostatní kolegy, kteří jejich jazyku nerozumí, uvádí do poněkud nekomfortní situace, kdy si nejsou jisti, o čem jejich kolegové hovoří a zda se téma netýká přímo jich a nedokáží se tak plně soustředit na vykonávanou práci.

„Člověk má pocit, že mluví o něm nebo diskutují o něčem důležitém, co se nás také týká.“

„Měli by být ohleduplní a mluvit jazykem, který ovládáme všichni. Není mi to příjemné.“

Integrace v hostitelské zemi

Zajímavým výsledkem výzkumu je fakt, že spokojenost s pracovním místem, prostředím a podávaným výkonem úzce souvisí s mírou **spokojenosti v osobní rovině**. Především u expatriantů, kteří do České Republiky odjeli za prací v Podniku XY, se tato skutečnost často promítá do odpovědí. Někteří z nich zmiňují, že Praha je pro ně pouze jakousi „přestupní stanicí“.

Jak již bylo popsáno v kapitole 1.3.1 Fáze kulturního šoku, jedná se o klasický příklad **nenaplnění kritérií Maslowovy pyramidy potřeb**. Významnou roli hraje především pocit sounáležitosti, sebenaplnění a integrace do života v hostitelské zemi. Pokud není tato potřeba naplněna expatriant **není schopen plně se soustředit na pracovní výkon** a nemůže se posunout v žebříčku výše. Jedním příkladem, který dobře ilustruje situaci expatriantů, je odpověď německé manažerky (37 let) žijící v Praze od roku 2016. Tento příběh je formulován didaktickou metodou:

„Češi přicházejí do práce, aby si odpracovali svých osm hodin, protože pro ně je to jen osm hodin, je to jen jejich práce. Pro ně je to jen jakýsi cirkus, ale po odpracování svých osmi hodin jdou domů, kde na ně čeká normální život. Zatím co my, cizinci (expatrianti), máme čas odpoledne společně vysedávat hromadně u skleničky vína, protože nás život je upnut jen na tuto firmu. Je sice příjemné setkávat se s kolegy, ale často člověk touží odpoutat od pracovních povinností a strávit čas s někým blízkým. Takové přátele tu nemám.“

Zde je patrná vazba pracovního výkonu expatrianta na kvalitu osobního života v hostitelské zemi. Autorka práce s touto manažerkou vedla několik podobně se vyvíjejících rozhovorů a je zřejmé, že tento expatriant prozatím nenalezl pocit sounáležitosti ve svém osobním životě v Praze.

Hierarchie a rovnocennost

Podstatnou roli ve sféře pracovní komunikace hraje **vnímání hierarchického uspořádání a rovnocennosti** zaměstnanců. Z této oblasti pochází významná část příčin vzniku kritických incidentů, protože v každé kultuře je rozdílný index „Odstup od moci“ **podle Hofstedeho kulturních dimenzí** neboli vzdálenost moci popisovaná v kapitole 1.1 Interkulturní management. S tím souvisí způsob komunikace s nadřízenými/podřízenými spolupracovníky, způsob sdělování požadavků nebo kritiky z obou stran.

Dalším často zmiňovaným důvodem vzniku incidentů, které přivedly jednoho či více respondentů k zamyšlení, bylo **vnímání rovnocennosti** vzhledem k národní příslušnosti.

Shodu vykazovaly například odpovědi ze strany příslušníků české a polské národnosti směrem ke kultuře německé. Devět respondentů uvedlo situaci, ve které jim byla naznačena nedůvěra v jejich znalosti a kompetentnost. Pocit nedůvěry byl vyjádřen následujícími slovy a vycházel ze skutečnosti, že jejich jazyková vybavenost – ačkoliv na vynikající úrovni, nevykazovala přízvuk roditelého mluvčího:

„Rád bych mluvil s někým kompetentním, kdo mluví německy!“

„Chci mluvit s Němcem, Vy této problematice nemůžete dostatečně rozumět!“

Respondenti shodně popisovali pocity **méněcennosti, ztráty sebevědomí** a důvěry ve vlastní schopnosti či **výrazný pokles motivace**:

„Po takovémto rozhovoru si připadám naprosto neschopně.“

„Těsně po dokončení telefonátu jsem chtěl okamžitě podat výpověď.“

„Disponuji stejnými znalostmi jako kdokoliv jiný. Mám pocit, že jsem zklamal svého zaměstnavatele i sám sebe.“

Zároveň uvedli, že takovéto situace nejsou ojedinělé a výrazně přispívají k odhodlání změnit pracovní místo:

„Vydržím zde rok a najdu si jinou práci. Už nikdy nechci zažít takové ponížení, které je zde na denním pořádku.“

Kulturní normy a zvyky

Druhou kategorií jsou KI, jejichž příčina souvisí s **kulturními zvyky a normami jednotlivých kultur** a mohou být okolím přijímány jak pozitivně, tak i negativně.

Příčinou zmiňovaných incidentů je **rozdílné vnímání pracovní etiky** a s ní související **vnímání času**. Ne všechny národnosti se drží přesně předepsaných pravidel. Jedná se například pracovní předpisy týkající se časově vymezených přestávek, využívání pracovního počítače k osobním účelům či dodržování bezpečnostních zásad (zdravotní riziko, riziko ztráty firemních dat). Naopak pro jiné národnosti je **dodržování pravidel zásadní**.

Příkladem jsou situace při práci v multikulturní firmě, kdy italské, francouzské a španělské týmy jsou výrazně hlučnější, prokazují časté, nepříliš kontrolované veselí a nerespektují časovou disciplínu.

Respondenti to komentují slovy:

„Italy a Španěly je všude slyšet, ty jen tak nepřehlédnete.“

„Španělé vše řeší v neuvěřitelném hluku, práci i osobní rozhovory. Vedle nich nemám vůbec žádný klid na práci.“

„Učím se italsky, abych ráno mohlo posnídat v klidu a několikrát denně si vychutnat kávu v pracovní době.“

„Francouzi velice často tráví čas v družné konverzaci s kávou v ruce.“

Na základě četných odpovědí respondentů, je patrné, že pracovní morálka je směrem k časové disciplíně a prostorového uspořádání kanceláří výrazně uvolněnější, proto tento vzorec chování nelze přehlédnout a to především při organizace kanceláří typu „open space“.

Verbální a neverbální komunikace

Odlíšné zvyky kultur se projevují i při **běžných činnostech**, jako je například zdravení. Některé kultury jsou více kontaktní a některé naopak méně. Jižanské národy k pozdravu přidávají políbení, což méně kontaktní národnosti může uvést do rozpaků, především pokud se jedná o vztah nadřízený podřízený, resp. muž-žena.

Některé kultury jsou zvyklé k pozdravu připojit i krátkou formální otázku „Jak se dnes máte?“ (např. francouzské „bissous“, americké „how are you“) nebo ji dokonce použít místo klasického pozdravu. Odpověď však neočekávají. U kultury, která na tento jazykový prvek není zvyklá, vyvolá tato otázka potřebu odpovědi.

K tomuto tématu se váže v kritických incidentech často popisovaný zvyk. Jedná se o každodenní styl zdravení políbením na obě tváře. Pro některé méně kontaktní kultury, jako je například kultura česká, německá atp. není tento styl vlastní a respondenti často uvádí negativní pocity překvapení, o kterých se vyjádřili následujícím způsobem:

„Není mi příjemné, když každé ráno a večer musím absolvovat políbení na obě tváře od prakticky cizích lidí.“

„Nerozumím tomu, proč mě můj francouzský kolega chodí každé ráno políbit na tvář. Přejde mi to nepřírozně.“

„Nevím, proč se musíme při každém shledání políbit na tvář, nejsme si zas tak blízcí. Nemůžeme si jednoduše říct: „ahoj“?“

Toto chování zasahuje do osobního prostoru a účastník méně kontaktní kultury, je uveden tak do nepříjemné situace, ve které se neumí chovat přirozeným způsobem.

Migrační tematika

Do negativních příčin kritických incidentů stále častěji přibývá téma **migrace**. Zde dochází nejen ke kulturním a zvykovým nedorozuměním, ale především k nedorozuměním týkajících se **pracovních návyků**, stylu komunikace a řešení konfliktů. Jedná se o relativně citlivé, ale četné a aktuální téma a proto bylo nedílnou součástí výsledků vyplývajících ze získaných dat.

Podniku XY vznikají především v logistických centrech kritické incidenty ve smyslu reálného konfliktu (viz kapitola 4.3 Interkulturalita v logistických centrech), ale mají také výrazný dopad do korporátní sféry, kde pracovníci přijdou vzájemně do přímého kontaktu např. v oddělení lidských zdrojů, účtárna atp.

Problémem v této sféře je způsob komunikace, který není ani zdánlivě podobný způsobu komunikace evropské kultury. Respondenti dále hovořili o situacích, ze kterých měli pocit, že tito zaměstnanci požadují neustálé výhody a úlevy ze strany Podniku XY. Současně však nedodržují základní pracovní návyky (včasný příchod, omluvení se v případě neschopnosti, včasné doručení dokumentů, jednání se svými kolegy atp.). V odpovědích respondentů bylo opakovaně zmiňované časté lhaní za účelem prosazení vlastního prospěchu a zřetelné rozdíly v komunikaci mezi mužem a ženou.

„Několik desítek minut na mě křičel, že nemá povinnost platit daně, protože je v těžké životní situaci. Byl velmi sprostý.“

„Všimla jsem si, že zaměstnanci pocházející z Blízkého východu nebo Afriky, nemají problém s lhaním. Lžou neustále a snaží se vše obrátit v jejich prospěch.“

„Snažíme se jim systém výplat trpělivě vysvětlovat stále dokola. Bohužel není vidět žádná snaha o pochopení. Trpí pocitem křivdy a neustále mají pocit, že dostávají málo.“

„Nerozumí tomu, že když nepřijdou do práce, aniž by se předem omluvili, nebudou za to zaplacení. Cítí se dotčeně a někdy se vyjadřují sprostě.“

„Málokdy se stane, že slušně poděkují.“

„Během pracovního rozhovoru mi vyprávěl o své manželce. Na konci mi nabídl, zda bych se nechtěla stát jeho třetí ženou.“

Výše zmiňované situace uvedené respondenty, jsou typové kritické incidenty, u kterých lze identifikovat původ jejich vzniku. Je úkolem firmy, naučit se s nimi pracovat a správně je komunikovat směrem ke svým zaměstnancům. **Kapitola 4.2** za tímto účelem formuluje **soubor doporučení**, jakým způsobem pracovat s KI a jejich příčinami, aby byly eliminovány případné negativní dopady a byl využit pozitivní potenciál prožitých kritických incidentů.

Příloha této práce obsahuje **tréninkový materiál** pro práci s KI (brožura). Metodika využití této brožury je detailněji popsána v páté kapitole.

4.2 Návrh na zlepšení současného stavu

Tato kapitola formuluje **doporučení pro korporátní sféru**, jakým způsobem **pracovat** s příčinami kritických incidentů a kritickými incidenty samotnými.

Z pohledu firmy, nejsou **ekonomické i časové náklady** na relokaci zaměstnance (expatrianta) do jiné země zanedbatelné a proces přípravy na ní je i časově náročný.

Pokud expatriant není skrze multikulturní tréninky dostatečně připraven na podmínky hostitelské země, je pravděpodobné, že kulturní šok bude intenzivnější a déletrvající (v závislosti na míře odlišnosti kultury hostitelské země a míře zkušenosti expatrianta).

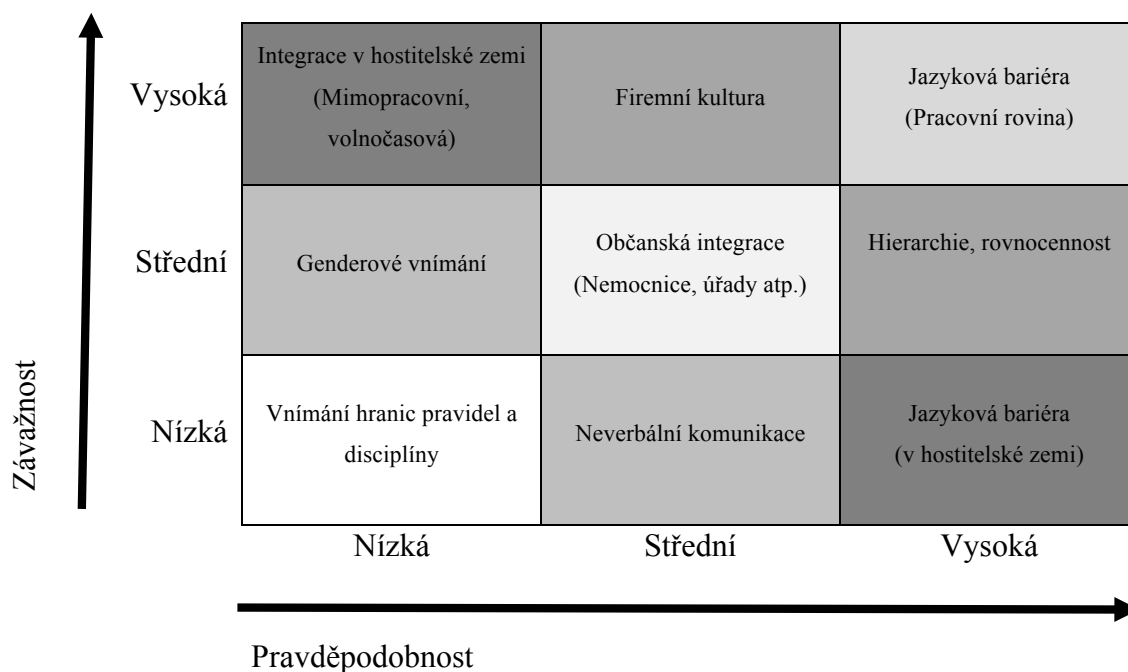
Především v druhé fázi kulturního šoku nastává u expatrianta krize, cítí se zmaten, nepochopen a pociťuje stesk po domovské zemi. V této fázi si také častěji pokládá otázku, zda je jeho mise v hostitelské zemi smysluplná a uspokojující.

Kulturní šok způsobuje velké emoční napětí a pokud jedinec není schopen se s ním vyrovnat, firma čelí riziku ztráty svého zaměstnance a ztráty investovaných nákladů. V takovém případě se firma dostává do **ekonomického mínusu** a musí vynaložit další **finanční, časové a další prostředky na nového zaměstnance**.

Negativní zkušenost neexpatrianta s jinými kulturami v rámci multikulturní firmy může stejným způsobem ovlivňovat zaměstnance (neexpatrianty) působící v tomto prostředí. Prožití negativních situací především v oblasti hierarchického uspořádání, rovnocennosti, jazykové bariéry, genderového vnímání atp. může vést **k odstoupení od smlouvy** a opuštění společnosti.

V takovém případě firma opět čelí nejen ekonomickým ztrátám, ale především **ztrátám v oblasti lidských zdrojů**, které jsou pro firmu zásadní. Častá fluktuace zvyšuje náklady na nábor nových zaměstnanců, školení, tréninky a také marketing. V horším případě dojde i k zániku místního potenciálu firmy z důvodu ztrát v oblasti lidského kapitálu.

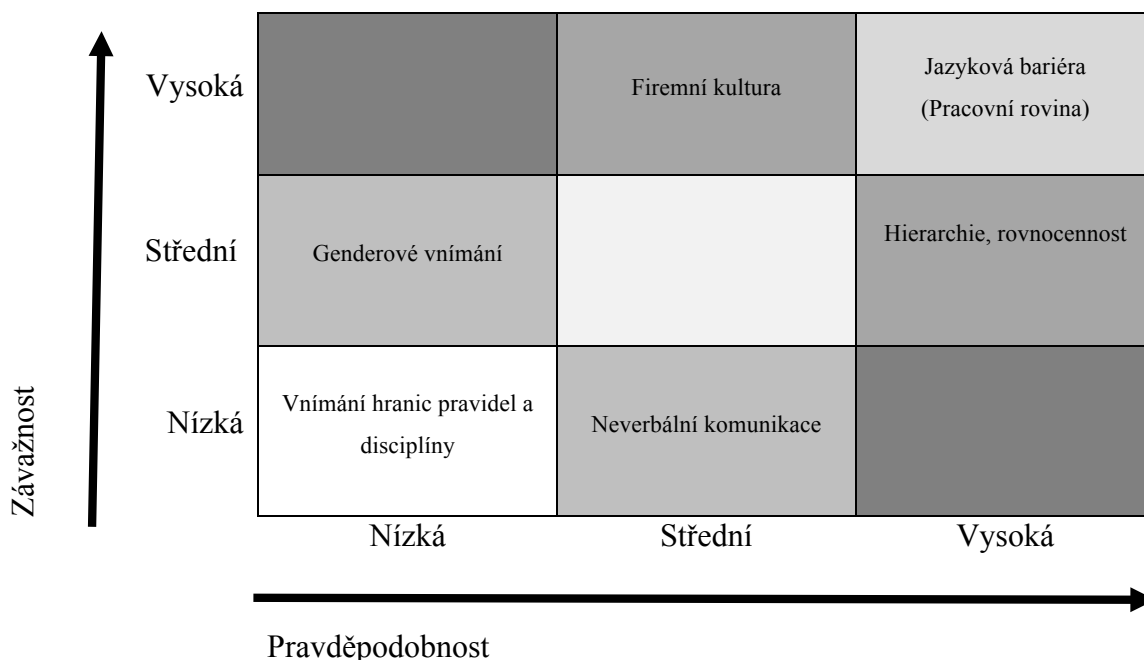
Pro snadnější **pochopení a ilustraci** přechozích příkladů a výstupů z výzkumu (kapitola 4.1) slouží následující matice (viz. Obr. 3). Slouží pro vyhodnocení závažnosti příčin multikulturních střetů. Zároveň podtrhuje témata, na které je vhodné se v rámci tréninkové praxe expatriantů v korporátní sféře zaměřit.



Obr. 3 Matice příčin KI - expatriant

Z matice vyplývá, jaké příčiny byly **zmiňovány nejčastěji**, a jak byly respondenty hodnoceny **dle závažnosti**. Nejčastěji zmiňovaný faktor ovlivňující pracovní i osobní život expatriantů je jazyková bariéra. Zároveň ji respondenti zmiňují jako nejzávažnější překážku v plnění některých pracovních úkolů, či překážkou v hlubší integraci do společnosti.

Matice (viz. Obr. 4) slouží jako podklad pro tréninkovou praxi nexpatriantů, tedy místních zaměstnanců, kteří pracují ve své domovské zemi pro multikulturní firmu.



Obr. 4 Matice příčin KI - neexpatriant

Z matice je patrné, že se **neexpatriant**, ačkoliv není ovlivněn některými kategoriemi příčin kritických incidentů, stále může ocitnout v situaci, která je zapříčiněna kategoriemi zmiňovaných v této matici. Z toho vyplývá, že firma musí ve své **tréninkové praxi věnovat pozornost** nejen expatriantům, ale také zaměstnancům pocházejícím z místa, ve kterém firma sídlí.

4.2.1 Doporučení

V následujících řádcích je formulován souhrn doporučení pro multikulturní firmy, které mohou aplikovat za účelem zkvalitnění spolupráce zaměstnanců v interkulturní firmě. Doporučení také přispějí k jejich vzájemnému porozumění, zvýšení produktivity a v neposlední řadě k eliminaci finančních ztrát způsobených častou fluktuací zaměstnanců.

Cílem je naučit firmy pracovat se vzniklými kritickými incidenty a jejich příčinami tak, aby byly eliminovány negativní dopady na zaměstnance a chod firmy, a naopak vzrostla schopnost vnímání prožitých KI pozitivně.

Za účelem efektivní práce s příčinami KI „integrace v hostitelské zemi“, „občanská integrace“ „neverbální komunikace“, „genderové vnímání“, „hierarchie a rovnocennost“, „vnímání hranic, pravidel a disciplíny“ jsou vhodné **interkulturní tréninky kritických incidentů** (např. metoda kulturních asimilátorů).

Lze například provádět **pravidelná školení zaměstnanců**, ve kterých kouč požádá účastníky, aby ostatním představili svou kulturu – její odlišnosti, tradice, zvyky, jazyk a specifika. Každý trénink by měl být zaměřen na jinou sféru pracovního či osobního života.

Jako příklad pro podklady k interkulturním tréninkům tohoto typu slouží **brožura** v příloze této práce. Popis práce s brožurou se nachází v páté kapitole.

Pokud firma cíleně vytváří **specifika své firemní kultury**, je nutné, aby tato specifika byly komunikovány směrem k nově příchozím zaměstnancům s ohledem na jejich kulturní odlišnosti a bylo tak eliminováno riziko vzniku negativních či nejasných zkušeností.

Pro práci s KI z oblasti jazykových bariér je vhodné nabídnout **jazykové kurzy jako firemní benefit**, které slouží k posílení znalosti firemního jazyka. Součástí tohoto benefitu by měl být také jazykový kurz zaměřený na jazyk hostitelské země v základní uživatelské rovině. Lze tím eliminovat vznik nežádoucích negativních zkušeností z oblasti „jazykové bariéry v hostitelské zemi“.

Dalším doporučením mohou být krátké **jazykové tréninky**, kdy zaměstnanci mají za úkol naučit několik slov ze svého rodného jazyka svého kolegu. Mohou pak vznikat pozitivní kritické incidenty, které naopak zaměstnance sblížují. Tato praktika je vhodným doplňkem schůzí v kulturně rozmanitém prostředí.

Zajímavým příkladem nikoliv této metody, ale jejím pozitivním efektem může být úsměvný KI z jednoho z meetingů, ve kterém panovala napjatá situace do té doby, než německý kolega lámanou češtinou vyjádřil svůj názor na nastalou situaci slovy: „*Ježek marjá*“. Napjatá atmosféra okamžitě opadla a rozpoutala se konverzace na téma podobných situací.

Dalším z doporučení je investice do **specialisty na interkulturní vztahy**, který má na starosti pravidelné multikulturní tréninky a je k dispozici jako poradce zaměstnancům, případně jako pomocník pro expatrianty v adaptaci do prostředí hostitelské země (např. vyřizování dokumentů, návštěva lékaře atp.).

Využití specialisty na interkulturní vztahy pomáhá při řešení výše zmíněných příčin KI a tím zvyšuje šance, že prožitý KI bude správně interpretován.

Velmi efektivním a pozitivním doporučením, je zapojení zaměstnanců pocházejících z hostitelské země v rámci **programu „buddy“** (přítel). Princip toho programu je jednoduchý - zaměstnanci z hostitelské země je přiřazen nově příchozí zaměstnanec/expatriant, kterému je k dispozici pro případy nouze, asistenci při vyřizování formálních dokumentů, zajištěné bydlení (občanská integrace, jazyková bariéra v hostitelské zemi) atd. Oba kolegové mají možnost poznat kulturní specifika, genderové rozdíly, dodržování pravidel, hierarchické uspořádání společnosti a získat tak cennou zkušenost do budoucna, jak v osobní rovině, tak pro účely firemní praxe. Expatriantovi je tímto výrazně usnadněn proces integrace v hostitelské zemi.

Další doplňkovou metodou, která je zároveň aplikována v podniku XY, je **metoda informativní**. Informativní metoda funguje na principu zasílání aktuálních informací o konaných akcích v hostitelské zemi/měště s možností asistence v případě zakoupení lístků, rezervací se zvláštními požadavky atp. Expatrianti se tak snadno mohou zapojit do místního dění (integrace v hostitelské zemi, občanská integrace, jazyková bariéra v hostitelské zemi).

Přínosem aplikace výše uvedených metod interkulturních tréninků je eliminace finančních nákladů na odchody zaměstnanců nebo řešení sporů, které mohou negativně ovlivnit reputaci firmy. Pokud jsou zaměstnanci dobře integrováni ve firmě, ve které působí a současně i v hostitelské zemi, je pravděpodobné, že jejich pracovní výkony budou o poznání kvalitnější. Je zájmu firmy vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se všichni zaměstnanci cítí komfortně, protože jen v takovém prostředí jsou schopni podat odpovídající výkon a splnit plánované mise.

Výhodou aplikace multikulturních tréninků je především sdružování zaměstnanců, budování pevných pracovních a mezilidských vztahů a vytváření vhodného prostředí pro práci. Firma tak připravuje nejen vhodnou půdu pro efektivní spolupráci zaměstnanců, ale zároveň ovlivňuje pozitivní vnímání firmy třetími stranami.

Nevýhodou je naopak finanční a časová nákladnost těchto procesů, ale v porovnání s finančními a jinými důsledky, které nastávají v případech, kdy firma nezohledňuje multikulturní rozmanitost a v tomto směru své zaměstnance nerozvíjí, jsou tyto náklady minoritní.

Případným **omezením** a rizikem tréninkové praxe kritických incidentů a jejich příčin je neochota některých zaměstnanců účastnit se nebo sdělovat informace, které mají osobnější ráz (kulturní zvyky, prožité kritické incidenty, jednání s odlišnými kulturami, pocity atp.). Avšak i tento přístup může být považován za kulturní specifikum a je potřeba s ním zacházet odpovídajícím způsobem dle předchozích doporučení (např. program buddy).

4.3 Interkulturalita v prostředí logistických center

Tato podkapitola se věnuje situacím popisovaným v odpovědích respondentů, které měli **souvislost s prostředím logistických center** Podniku XY. V této sféře pracují expatrianti především na dělnických a manuálních profesích bez výraznějších nároků na kvalifikaci, a proto vykazují určitá specifika odlišná od korporátní sféry. Nejčastěji zmiňovanou kulturou v odpovědích respondentů byla kultura afrických zemí a zemí Blízkého východu.

Firma v logistických centrech čelí **větší míře rizika vzniku problematických situací**, a proto jsou zde multikulturní tréninky nezbytnou nutností. Problematické situace z tohoto prostředí se týkají jazykové bariéry, pracovní morálky (krádeže, násilí, disciplína, respektování pravidel, hierarchické uspořádání, docházka, produktivita atp.), dále verbální a neverbální komunikace, požadavků na zaměstnavatele atp.

Příčiny vzniku těchto situací se zde výrazně liší od příčin situací vznikajících v korporátní sféře. Nově přicházejícím zaměstnancům je třeba **vysvětlit firemní pravidla** týkající se hierarchického uspořádání, docházky, omluvenek v případě neschopnosti, daňové a finanční principy fungování v hostitelské zemi.

Hlavní příčinou jsou markantní kulturní rozdíly mezi africkou kulturou a kulturou evropských zemí, které navazuje na aktuální a v médiích často diskutovaný problém migrační krize a migrační politiky obecně. Důsledky masové migrace se prolínají nejen do běžného života, ale také do pracovní sféry a jsou příčinou častých nedorozumění.

Následující matice (viz. Obr. 5) zobrazuje důvody vzniku problematických situací, jejich závažnost a pravděpodobnost jejich výskytu. To je charakteristické právě svým multikulturním složením, mírou vzdělání a kvalifikace, které definují odlišné priority zaměstnanců logistických center na rozdíl od zaměstnanců v korporátní sféře. Vzniklé situace jsou také důvodem možných ekonomických ztrát. Matice zároveň definuje témata, které je vhodné zařadit do interkulturních tréninků:

Závažnost ↑	Vysoká	Fyzické násilí	Krádeže	Poškození majetku
	Střední	Dlouhodobý pobyt na nemocenské dovolené	Záměrné zneužívání výhod	Častá fluktuace
	Nízká	Nízká produktivita	Verbální konflikt, jako forma řešení	Genderové vnímání
		Nízká	Střední	Vysoká
		Pravděpodobnost →		

Obr. 5 Matice příčin KI v logistických centrech

4.3.1 Doporučení

Problémy, které se denně odehrávají v logistických centrech způsobují firmě **ekonomické i reputační újmy**. K příčinám vzniku negativních situací na této úrovni přibývají i trestně-právní delikty, krádeže, násilí, poškozování majetku firmy apod. Forma řešení konfliktů se odvíjí nejen od kulturních zvyklostí, ale také od zmíněných nároků na nižší kvalifikaci.

Hybatelé problémových střetů v logistických centrech sledují především osobní prospěch a výrazně méně berou ohled na mezilidské a interkulturní vazby, právě z důvodu upřednostnění realizace vlastního prospěchu.

Dalším problémem, kterému firma čelí, je problém s častým pobytem těchto zaměstnanců na nemocenské dovolené a **cíleným zneužíváním výhod**. Existují internetové **servery s doporučením** zaměřené na výše zmiňované expatrianty, které udávají přesný návod, jakým způsobem jednat v hostitelské zemi (např. Německo), aby jim byla vyplácena plná výše platu bez práce. Jinými slovy, expatriant se nechá firmou zaměstnat a dále postupuje dle doporučení a pobývá tak například na nemocenské dovolené při 100 % výši platu.

Fluktuace zaměstnanců je častější v logistických centrech než v korporátní sféře Podniku XY. Nejen fluktuace, ale i nízká produktivita a odlišné genderové vnímání výše zmiňovaných expatriantů souvisí s neznalostí systémů a pravidel hostitelské země.

Podnik XY si je této problematiky vědom a podniká systematická opatření ke snížení těchto rizik. Jedním z nich je například nedávno spuštěný **program linky pomoci**, na kterou se zaměstnanci mohou obrátit v případě osobních problémů nebo ve složitých situacích, které s sebou přináší pobyt v hostitelské zemi. Zároveň má firma možnost monitorovat překážky, kterým musí nově příchozí zaměstnanci čelit a na jejich základě připravit vhodná řešení pro expatrianty.

Doporučením pro logistické firmy zaměstnávající široké spektrum národností, především těch, které se výrazně liší od hostitelské kultury, je využití dostupných **tréninkových praktik** a školení, za účelem přípravy na odlišný systém práce a celkové fungování v hostitelské zemi.

Jako doplňkovou metodu je vhodné vytvořit **kapesní slovník** přeložený do anglického jazyka a jazyka hostitelské firmy se základními frázemi, které pomohou s komunikací uvnitř i mimo firmu. Ve slovníku najde také zaměstnanec **soubor pravidel**, které je třeba ve firmě a hostitelské zemi dodržovat.

Standardem v logistických centrech interkulturních firem by měla být **kontaktní osoba** pro expatrianty ovládající český jazyk/jazyk dané země pro případ nouze. Tyto osoby by měli být vyškolení jedinci schopni vysvětlit kulturní rozdíly a případné kulturní nedorozumění pracovní i mimopracovní. Tento benefit by významným způsobem ovlivnil integraci expatriantů do nového prostředí a pomohl by jejich osobnímu růstu a postupu v žebříčku Maslowovy pyramidy potřeb.

Pokud firma investuje do procesu adaptace svých zaměstnanců od samotného počátku jejich života a působení v nové zemi, je pravděpodobné, že **budou eliminovány ztráty**, které jsou primárně způsobené nedostatkem pracovníků nebo jejich přístupem k práci (fluktuace, nemocenské dovolené a další zneužívání výhod, nízká produktivita, poškození majetku, krádeže atd.).

Zároveň není pouze odpovědností firmy ovlivnit adaptaci expatriantů v nové zemi, ale integrace musí probíhat v součinnosti s aktivitou **státní administrativy**. Je to právě stát, který na základě svých rozhodnutí ovlivňuje směr, jakým se společnost bude ubírat. Jedná se především o **politická rozhodnutí**, zda společnost vsadí na rozsáhlý příliv lidského kapitálu převážně z oblastí třetích zemí, či zda se na rozdíl od rozsáhlejšího využití pracovní migrace bude více soustředit na investice do technického rozvoje a inovací. V obou případech je však nezbytné toto rozhodnutí doplnit o strategie začleňování migrantů do kultury své společnosti v procesních, legislativních a rozpočtových pravidlech a principech.

5 Materiály pro tréninkovou praxi

Tato kapitola se věnuje samotným **podkladům práce s KI** pro tréninkové účely v multikulturní firmě. Přílohou práce je tréninkový materiál ve formě **brožury** pro interkulturní firmy, kterou mohou tyto firmy využít ideálně v rámci onboardingových procesů tak, aby nově příchozí zaměstnanec byl co nejlépe připraven na kulturní odlišnosti v prostředí multikulturní firmy. Lze tak předejít situacím, které ovlivňují nebo dokonce demotivují zaměstnance při jeho práci v multikulturní firmě. Materiál si klade za cíl **motivovat zaměstnance k práci s KI pozitivním způsobem** a má být, v ideálním případě, rozšiřován firmou o další KI, které se opakovaně odehrávají. K tomuto účelu slouží tvorba databáze KI. Princip její tvorby je specifikován v kapitole 5.2.

Tréninkové podklady byly vytvořeny na základě výzkumu v Podniku XY, který je multikulturní firmou globálních měřítek. Data byla zpracována podle popisu v druhé kapitole, využita byla metoda CTI zmiňovaná v kapitole 2.3 Metodologie zkoumání KI. Prostředkem k získání relevantních dat bylo dotazníkové šetření, osobní rozhovory a výsledky vlastního pozorování v praxi – viz kapitola 3.2 Sběr dat.

5.1 Tréninková praxe kritických incidentů

Tato podkapitola je věnována tréninkovým podkladům a obsahuje návod, jakým způsobem s materiálem pracovat.

V brožuře bylo zkompletováno několik zásadních a v korporátní praxi se opakujících kritických incidentů, které byly definovány pomocí kombinace metod uvedené ve druhé kapitole (rohfassung, didaktické zpracování dat).

Materiál slouží nejen k účelům **školení nově příchozích zaměstnanců**, ale je také **podkladem pro stávající zaměstnance**. Definuje, co je kritický incident a proč je příprava na práci v multikulturní firmě důležitá.

V další části brožury jsou popsány **kritické incidenty**, se kterými bude zaměstnanec sám nebo za asistence kouče pracovat. Pomocí několika uvedených incidentů a metody kulturních asimilátorů je možné integrovat zásadní informace o multikulturním prostředí do podvědomí účastníků kulturních tréninků.

Jak již bylo zmíněno v druhé kapitole, tato metoda slouží především k ilustraci situací střetu různých kultur.

Cílem je seznámit zaměstnance resp. účastníka školení s prostředím, ve kterém se setká s odlišnými kulturami. A připravit ho na případné setkání s KI tak, aby byl schopen situaci správně porozumět a byl ji schopen **pozitivně interpretovat**.

Brožura **obsahuje tři následující metody**, které jsou níže specifikovány a návod, jak s nimi pracovat:

1. výběr správné odpovědi,
2. zamyšlení se nad problematikou a následné doporučení,
3. krátké příběhy pro pobavení.

První z metod je metoda výběru správné odpovědi. Účastník tréninku je vyzván koučem interkulturního tréninku (školený instruktor či pracovník z oddělení lidských zdrojů), aby si přečetl modelovou situaci a pokusil se zvolit z nabízených variant správnou odpověď konzultovanou se zástupcem kultury K1. Pod každým příkladem účastník nalezne správnou odpověď i s vysvětlením, které bylo konzultováno se zástupcem kultury K2.

Výhodou aplikace této metody je **velká míra angažovanosti účastníka** (především s ohledem na otevřené otázky), který má možnost za pomoci kouče lépe a detailněji pochopit interpretaci kritických incidentů. Odpovědi účastníků mohou být konzultovány v rámci tréninkové skupiny. Pokud je k tématu rozvedena diskuze účastníků, je vhodné jejich poznatky zaznamenávat do firemní databáze a později je využít k vyhodnocení a tvorbě analýzy kulturního zázemí firmy.

Př.1

Přečtete si následující kritický incident a zamyslete se nad správnou odpovědí.

„V rámci německé divize naší společnosti byl zaveden nový proces, který bohužel nefungoval, jak bylo plánováno. Po několika dnech jsem se rozhodl podat zpětnou vazbu své manažerce pocházející z Holandska. Ačkoliv to nebyla pozitivní zpětná vazba, pokládal jsem to za důležité. Její reakce mě však nemile překvapila. Stroze mi poděkovala a velice nepříjemným tónem sdělila, že se mám okamžitě věnovat své práci, protože jsme ve skluzu.“

Filip, 28 let. Česká Republika.

- a) Manažerka na zpětnou vazbu svého podřízeného reagovala odměřeně, protože je to její práce analyzovat chybovost procesů.
- b) Manažerka vycítila příležitost, kde si vybit nahromaděný vztek.
- c) Filip neuvážil fakt, že styl vedení se může lišit s ohledem na kulturní souvislosti.

Správná odpověď je c).

Holandská kultura je specifická svou přímostí. Záměr manažerky nebyl Filipa urazit či ho napadnout. Vzhledem k hektickým okolnostem mu pouze sdělila, že je potřeba vrátit se k práci. Při pozdějším rozhovoru vysvětlila, že sama neuvážila skutečnost, že ačkoliv v její kultuře jsou lidé zvyklí mluvit přímo, stručně a k věci, není to myšleno nikterak negativně. Je třeba pracovat s faktem, že ne všichni kolegové jsou na takovýto styl jednání zvyklí, a to především pokud nepochází z kulturně blízkých národností.

Druhou metodu tvoří **série několika příběhů**, která se týká konkrétních a pro firmu stěžejních témat, které vyplynuly z výsledků průzkumu a ke kterým je následně formulováno doporučení. Tato metody by měla být ideálně využita pod vedením instruktora interkulturního tréninku, který může například vyzvat účastníky, aby si přečetli modelové kritické incidenty a následně na papír zaznamenali, jakým způsobem si situaci vysvětlují, jaké řešení navrhují a následně otevřeně diskutují. Materiály mohou být opět využity k pozdější analýze kulturního prostředí. V případě, že zaměstnanec dostane materiál k samostatnému prostudování, postupuje obdobně.

Příkladem této metody je situace, kterou způsobuje jazyková bariéra:

Př.2

„V kanceláři sedíme všichni pohromadě, protože uspořádání je typu „open space“. Můj stůl je blízko mých dvou kolegyně z České Republiky. Neustále se mezi sebou baví česky, což je pochopitelné. Přesto, že jejich jazyk neovládám, v některých situacích je možné zaznamenat z jejich tónu hlasu, že se zrovna nebaví o vaření, ale o něčem důležitém. Nikdy nevím, zda se nebaví o firemních věcech, či dokonce o mně. Je mi to nepříjemné a znervózňuje mě to.“

Dominik, 29 let. Holandsko.

Jaké řešení byste sami navrhovali z pohledu Dominika a z pohledu jeho kolegyně?

Doporučení:

Při nástupu do multikulturní firmy je třeba mít na vědomí, že se člověk bude setkávat s rozmanitostí nejen kulturní, ale také s různou jazykovou vybaveností. S tímto faktem je třeba neustále počítat a být v takových situacích velmi tolerantní. Nejlépe funguje představa sebe samého na místě druhé strany.

Třetí použitá metoda má primárně čtenáře pobavit a současně **vytvořit povědomí** o tom, že chování jiných národností je odlišné od jejich vlastní a navést je, aby na modelový incident pohlédli ze strany zástupce druhé kultury. Kritické incidenty formulovány touto metodou slouží jako doplňkový materiál pro samostatné studium, ale také jako odlehčení při interkulturních trénincích. Instruktor může následně vyzvat účastníky, aby se pokusili formulovat stejným způsobem situace, které sami zažili. Zvyšuje se tak angažovanost účastníka a zároveň umožňuje sběr dalších kritických incidentů pro pozdější analýzu.

Př.3

„Při mém pracovním pobytu ve Vietnamu v městě Hanoi jsem poprvé využil místní dopravy. Autobusy byly tak přeplněné, že žádný centimetr čtvereční nezůstal na zmar. Po chvíli v takto přeplněném autobuse jsem si všiml jedné zvláštnosti. Místní lidé ve snaze ušetřit místo, s klidem posadili na klín někomu, kdo zrovna seděl.“

Prostě nastoupili do autobusu, rozhlédli se, někoho si vybrali, pouze se zeptali, zda si mohou sednout a posadili se. Někdy na sobě seděli více než 20 minut, aniž by společně prohodili jediné slovo.“

Marek, 32 let. Česká Republika.

Kritické incidenty slouží jako **ilustrační příklady**, které demonstrují danou problematiku a mají za cíl přimět čtenáře zamyslet se nad tím, proč tyto situace vznikají, jak se v nich zachovat a jak jim předcházet.

Doporučuje se využití těchto metod při interkulturních trénincích pod vedením vyškolených pracovníků, kteří jsou k dispozici v případě nejasností a zároveň mohou **zaznamenávat poznatky** pro pozdější zkoumání kulturního prostředí dané firmy a tvorby databáze. Multikulturní tréninky slouží nejen k průpravě zaměstnanců na práci v interkulturních firmách, jsou ale také dobrým nástrojem k dalšímu výzkumu. Trénink lze pojmout jako focus group a získaná data dále analyzovat pro výzkumné účely či pro účely nebo pro konkrétní firmy.

5.2 Tvorba databáze KI ve firemní praxi

V následujících řádcích čtenář nalezne kategorizaci kritických incidentů, na základě které lze vést databázi firemních kritických incidentů.

Za účelem snadnějšího porozumění jednotlivým KI jsou tyto incidenty kategorizovány podle principu Hofstedeho kulturních dimenzí. Ke každé kategorii jsou uvedeny příklady samotných kritických incidentů získané na základě praktického výzkumu.

Tento materiál (viz. Tab. 2) dále slouží jako podklad pro interkulturní firmy k tréninkovým účelům. Díky několika uvedeným incidentům, které se ve firemním prostředí vyskytují opakovaně, může firma, popř. zaměstnanec, rozklíčovat kritické situace a jejich příčiny.

Vedením takovéto databáze je firma schopna porozumět jednotlivým kritickým incidentům, poznat kulturní profil své společnosti a na tomto základě cílenými tréninky zvyšovat efektivitu spolupráce svých zaměstnanců a využití jejich potenciálu.

Tab. 2 Příklad databáze kritických incidentů

	Kulturní orientace	Téma
1	Individualismus vs. Kolektivismus Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace Požitkářství vs. zdrženlivost	Pracovní etika
2	Požitkářství vs. zdrženlivost	Vnímání času
3	Odstup od moci Komunikace	Verbální/neverbální komunikace
4	Odstup od moci Vyhýbání se nejistotě Ženský versus mužský princip	Hierarchie a rovnocennost
5	Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace Individualismus vs. Kolektivismus	Integrace v hostitelské zemi
6	Komunikace Přímá/nepřímá Individualismus vs. Kolektivismus	Jazyková bariéra
7	Odstup od moci Komunikace Ženský versus mužský princip	Migrační tematika

Zdroj: Upraveno dle Apedaile, Schill, 2008

1. Marie pracuje pro německou divizi jedné mezinárodní korporace. Její tým byl relokován do spodních pater, kde sídlí italská a španělská divize společnosti. Marie se nemůže soustředit na svou práci, ke které vyžaduje klid. Vždy byla velmi efektivní až do té doby, než byli nuceni se přestěhovat.

Španělští kolegové projevují hlasitě své veselí, jeden druhého překřikují a pouštějí se s Marií a jejími kolegy do dlouhých konverzací. Od té doby produktivita týmu výrazně klesla.

2. Hans často přemýšlí nad tím, zda italští kolegové mají méně pracovních povinností než on ve svém týmu. Mají čas na dlouhé společenské konverzace a kávové siesty, zatímco on často zůstává přes čas, aby stihl práci dokončit.

3. Hana byla dvacet let zaměstnaná u stejného zaměstnavatele. Její nadřízený i kolegové pocházeli všichni, stejně tak jako ona, z České republiky. Hana toužila po změně, a tak se ucházela o místo v jedné ze zahraničních firem sídlících v Praze. Již při vstupním pohovoru ji všichni včetně jejího potenciálního manažera tykali. Na takové jednání Hana nebyla u předchozího zaměstnavatele zvyklá. Vždy musela svým nadřízeným vykat.

4. Simon pochází z Německa, kde by zvyklý na přímé jednání podložený jasnými důkazy. Jednání s jeho novou nadřízenou Claudií, pocházející s Turecka ztrácí veškeré zažití principy. Když Simon položí otázku, jaký má Claudiie důvod k nějaké pochybnosti, odpoví mu, že je to její pocit.

5. Monika se přestěhovala za práci přestěhovala před rokem do Prahy z Rakouska. Při několika z rozhovorech s Janou, která je původem z Prahy, sama zmínila, že Praha je pro ni a další kolegy jen přestupní stanice a že se jí toto město nelíbí.

6. Cassandra sedí mezi svými kolegy, pocházejících z Polska. Sama polštinu neovládá, a tak pokaždé, když její dvě polské kolegyně zainteresovaně diskutují má pocit, že jí kolegyně záměrně z hovoru vytěsňují.

7. Tereza pracuje jako účetní pro zaměstnance pracující v logistických centrech. Každý měsíc po rozeslání výplat jsem čelila několika nepříjemných a stejně se vyvíjejících rozhovorů s cizinci, kteří pochází z Blízkého východu a Afriky. Každý měsíc je to stejné, křičí na mě, rozčilují se, mluví sprostě. Pokaždé je to velice psychicky náročné.

Interpretace dle Hofstedeho dimenzí:

Příkladem interpretace kritických incidentů dle Hofstedeho dimenzí může být detailní rozbor kultur kritického incidentu č.1, ve kterém se střetává kultura německá a kultura španělská. Německá kultura je výrazně orientována na výsledek a drží se striktních pravidel. Upřednostňuje orientaci na dlouhodobé cíle, je zdrženlivá a silně individualistická. Naopak španělská kultura je výrazně uvolněnější (vyšší koeficient v dimenzi „požitkářství“), disponuje spíše krátkodobou orientací – upřednostňuje žití okamžikem a je značně kolektivistická.

Tento materiál je podkladem pro tvorbu databází kritických incidentů, které se odehrály ve firemním prostředí. Na jeho základě lze identifikovat kulturní specifika a lépe tak porozumět vzorcům chování zaměstnanců.

K identifikaci kulturních specifík jednotlivých zemí slouží například internetový nástroj z webového serveru hofstede-insights (<https://www.hofstede-insights.com/product/comparecountries/>), který obsahuje hodnocení jednotlivých národností na základě rozsáhlého výzkumu Hofstedeho kulturních dimenzí.

5.3 Limity a doporučení pro další výzkum

Hlavním omezením při sběru dat, bylo omezení přímo ze strany podniku XY. Výzkum byl prováděn neoficiálně s vědomím vedení české divize společnosti. K udělení oficiálního povolení k provádění šetření v Podniku XY nedošlo. Pokud by toto omezení nevzniklo, získané vzorky a výsledky práce by měly větší vypovídací hodnotu. Tento poznatek zároveň autorka řadí k doporučením pro budoucí výzkum kritických incidentů ve firemní praxi.

Z výzkumu vyplynula vazba pracovního výkonu expatrianta na kvalitu osobního života v hostitelské zemi. Doporučením pro další výzkum v této oblasti, je realizace většího množství osobních rozhovorů, protože data získaná touto cestou disponují o poznání relevantnější vypovídací hodnotou. Dále je vhodné zařadit další výzkumnou metodu jako je např. focus group (skupinové diskuze). Z praktického výzkumu vyplynulo, že nejefektivnější metodou je přímá konzultace prožitých událostí. Účastníci jsou otevřenější a ochotnější sdělit své zkušenosti, a protože se jedná o informace osobního charakteru zasahující do soukromí respondentů.

Je pravděpodobné, že respondent spíše sdělí svůj zážitek při rozhovoru tváří v tvář, nikoli na papír, protože může nabýt dojmu, že jeho zkušenost bude mylně interpretována. Při osobních rozhovorech je také výzkumník schopen lépe danou problematiku vysvětlit a získat tak přesnější informace. Data je vhodné archivovat pro pozdější analýzu a budoucí využití v podobě vhodné databáze. Na základě takové databáze je schopna firma lépe porozumět vzniklým situacím a zlepšovat práci s diverzitou kultur.

Na závěr je vhodné upozornit na fakt, že firma svým jednáním může ovlivnit mnohé, nicméně existuje celá řada faktorů, které ovlivňují integraci expatriantů do hostitelské země a také způsob interpretace prožitých kritických incidentů jednotlivými zaměstnanci. Těmito faktory je například obecná jazyková vybavenost v zemi, dále schopnost přijímat kulturní diverzitu, toleranci a respekt a také politika daného státu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3, rozhodnutí o migrační politice nebo kvalita integrační politiky zasahují za hranice firmy. Politická rozhodnutí ovlivňují každodenní život obyvatel a stejně tak firem, které se setkávají a potýkají s kulturní diverzitou.

Závěr

Práce si kladla za cíl **analyzovat problematiku kritických incidentů** v prostředí multikulturních firem a na základě praktického výzkumu **navrhnout tréninkový materiál** sloužící jako podklad pro přípravu na proces adaptace v interkulturním prostředí. Za tímto účelem byl proveden praktický průzkum v Podniku XY formou vlastního pozorování, dotazníkového šetření a osobních rozhovorů.

Na základě propojení teoretických poznatků a poznatkům vyplývajících z praktického průzkumu provedeného v Podniku XY, byl formulován **soubor doporučení** na zlepšení současného stavu v **korporátním prostředí a prostředí logistických center**. Praktickým výstupem práce je **tréninkový materiál** sloužící multikulturním firmám, které jsou si vědomy odlišnosti interkulturního prostředí a chtějí svým zaměstnancům usnadnit proces adaptace v tomto prostředí.

Z odpovědí respondentů jsou patrné rozdíly mezi příčinami vzniku kritických incidentů vznikajících v korporátním prostředí a v prostředí logistických center. Mezi nejčastější příčiny vzniku KI z korporátního prostředí patří **jazyková bariéra**, způsobující nedorozumění na pracovišti a také v běžném životě v hostitelské zemi (např. úřady, nemocnice atp.). Respondenti dále zmiňovali KI ovlivněné **specifickým prostředím firemní kultury** (např. tykání mezi zaměstnanci na všech úrovních, organizace kancelářských prostor).

Zajímavým zjištěním vyplývajícím z dat je přímá vazba mezi **mírou integrace v hostitelské zemi** a pracovním výkonem expatrianta. Dalším faktorem ovlivňující vznik KI je vnímání **hierarchického uspořádání společnosti a rovnocennosti**, které navazuje na Hofstedeho kulturní dimenze (např. nadřazené chování, záměrné ponižování atp.).

Do pracovní etiky a osobního života se dále prolínají odlišné **kulturní zvyky a normy** (např. vnímání času, dodržování předepsaných pravidel, ohleduplnost). Častou příčinou vzniku KI jsou také rozdílné návyky **verbální a neverbální komunikace** (např. styl zdravení krátké rozhovory, řeč těla).

Jednou z hlavních příčin negativně se vyvíjejících kritických incidentů se týká aktuálního **tématu migrace**.

Z průzkumu přímo vyplývá prolínání tohoto jevu z logistických center do korporátní sféry, proto byla této tématice věnována samostatná podkapitola. Kulturní normy, pracovní návyky a způsob života migrantů přicházejících ze zemí Afriky a Blízkého Východu je odlišný od kultury evropské. Je nezbytně nutné věnovat se přípravám expatriantů na působení v hostitelské zemi a stejně tak je významné věnovat dostatek přípravy i zaměstnancům hostitelské země. A to především s ohledem na kulturní odlišnosti a zároveň do budoucna rozvíjet nové strategie hostitelské firmy a společnosti obecně.

Návrh řešení na zlepšení současného stavu je soubor několika doporučení. V korporátní sféře lze doporučit zavedení **interkulturních tréninků kritických incidentů** pro účely jejich pochopení a efektivní práce s nimi (např. **brožura** vytvořená pro tyto účely viz. Příloha č.2) nebo zavedení **pravidelných školení** sloužících k vysvětlení specifik jednotlivých kultur působících ve firemním prostředí. Zde je důležitá příprava nejen na kulturní rozdíly, ale také na **konkrétní firemní kulturu** a jejich vzájemnou interakci.

Dále by se firma měla soustředit na posílení jazykových znalostí svých zaměstnanců. Za tímto účelem lze nabízet **jazykové kurzy** jako benefit nebo **firemní jazykové tréninky**.

Pro posílení vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a snadnější integraci expatriantů do společnosti slouží **program „buddy“**. Efektivním nástrojem se dále jeví investice do **specialisty na interkulturní vztahy**.

Doporučením pro logistická centra jsou obdobná, firma dále může jako nástroj pro podporu nově přicházejících zaměstnanců/expatriantů spustit **linku pomoci**, nebo zajistit **konzultačního specialistu**. Vhodné je i využití doplňkových metod jako je vytvoření **kapesního slovníku** v jazyce hostitelské země a **soubor pravidel**, kterým je třeba se v hostitelské zemi a firmě přizpůsobit.

Na tomto místě je důležité zmínit, že není zcela v kompetencích firmy ovlivnit negativní aspekty v širším měřítku spojené s příchodem migrantů do země v souvislosti s migrační politikou. V případě potřeby podpory ve sféře sociální a sféře zaměstnanosti i ve vazbě na legislativu je nutný zásah státu, jehož politická rozhodnutí jsou strategickým nástrojem a rozhodují o budoucnosti země.

Firma však může aktivněji komunikovat se státní administrativou například formou lobbingu. Tímto způsobem může účinně přispět k rozvoji státní administrativy vlastní zkušeností z praxe.

Pro efektivní práci s kritickými incidenty a jejich příčinami slouží **databáze kritických incidentů**, s jejichž pomocí je firma schopna identifikovat vzorce chování jednotlivých kultur a vhodně s nimi pracovat. Příklad tvorby a práce s databází jsou uvedeny v podkapitole 5.2.

Pro praktické účely byl vytvořen **tréninkový materiál ve formě brožury**, který slouží multikulturním firmám na proces přípravy adaptace svých zaměstnanců do kulturně rozmanitého prostředí. Obsahuje **příklady kritických incidentů** a podněcuje zaměstnance k efektivní práci s nimi tak, aby byl využit jejich potenciál správným způsobem a byla eliminována nedorozumění plynoucí z nepochopení druhé kultury. Detailní návod na práci s brožurou je popsán v páté kapitole. Potenciál této brožury lze využít v multikulturním prostředí každé firmy a lze ho umocnit rozšiřováním o vlastní příklady kritických incidentů z firemní praxe.

Doporučením pro další výzkum je například využití většího počtu respondentů. Pokud firma chce získat přesné informace o svém vnitřním kulturním gradientu, je vhodné provést rozsáhlá šetření, která daná specifika lépe odhalí a umožní efektivnější práci s nimi. Dále autorka doporučuje upřednostnit metodu sběru dat v podobě osobních rozhovorů, která byla výrazně úspěšnější a její výsledky představují vyšší vypovídací hodnotou. Dalším doporučením je zařadit metodu sběru dat, kterou je tzv. „focus group“, neboli skupinová diskuze.

V návaznosti na tréninkový materiál a tvorbu databáze je významným doporučením systematicky rozšiřovat tuto databázi o firemní kritické incidenty a následně je integrovat do podkladů pro interkulturní tréninky.

Seznam literatury

ALBERT, R. D. (1983). *The intercultural sensitizer or culture assimilator: A cognitive approach*. In D. Landis & R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training: Issues in training methodology* (Vol. 2, pp. 186-217). New York: Pergamon.

APEDAILE, Sarah a Lenina SCHILL. Critical incidents for intercultural Communication: An interactive tool for developing awareness, knowledge and skills. *NorQuest College Intercultural Education Programs*,. NorQuest College, 2008, , 1-38.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRISCOE, D.R. (1995): *International Human Resource Management*. Prentice-Hall, Engle-wood Cliffs (New Jersey).

CALIFIURI, P.M., COLAKOGLU, S. (2007) A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, ©2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

Classics in the History of Psychology: A Theory of Human Motivation [online]. Ontario: York University, 2000 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

COPE, J. & WATTS, G. (2000). Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), 104–124.

ČERNEK, Martin a STAŇKOVÁ, Štěpánka. *Mezinárodní a interkulturální management*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 110 stran. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-3903-5.

EDVARDSSON, B. (1992). Service breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management* 3(4): 17–29.

FETSCHER, Doris, (2015) Critical Incidents in der interkulturellen Lehre: Interkulturelle Didaktik zwischen Stereotypie und Komplexität der interkulturellen Situation Überlegungen zu einer interkulturellen Heuristik. , str. 1-20.

FETSCHER, Doris, (2010), 75 Meter Schwimmen: Kritische Fallgeschichten in der interkulturellen Lehre“, in: Gabriele Berkenbusch; Doris Weidemann, (Hgs): Herausforderungen internationaler Mobilität. Auslandsaufenthalte im Kontext von Hochschule und Unternehmen. Ibidem: Stuttgart

FITZGERALD, Kirsten, N. Sue SEALE, Carolyn A. KERINS a Rosaleen MCELVANEY. The Critical Incident Technique: A Useful Tool for Conducting Qualitative Research. *American dental education association: Journal of Dental Education*[online]. Washington, 2008 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.jdentaled.org/content/72/3/299.long>

FLANAGAN, J.C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-358.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HERINGER, Hans Jürgen. *Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte*. Tübingen: Francke, ©2004. 240 s. Uni-Taschenbücher; 2550. ISBN 3-7720-3016-5.

Hofstede Insights: COUNTRY COMPARISON [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,germany/>

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDE, GEERT: The 6-D model of national culture [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

CHVOJKOVÁ, Petra. Kulturní asimilátor jako metoda kulturního tréninku. *Psychologon* [online]. Psychologický ústav Filozofické fakulty Masarykovy univerzity, 2013 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.psychologon.cz/component/content/article/214-kulturni-asimilator-jako-metoda-kulturniho-treninku>

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014. 317 s. ISBN 978-80-262-0618-7

Maslowova pyramida potřeb: (Maslow's Pyramid of Needs). *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>

MCLEOD, Saul. Maslow's Hierarchy of Needs. *Simply Psychology* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

MENDENHALL, M.E., Dunbar, E., Oddou, G.R. (1987): Expatriate selection, training and careering A review and critique. *Human Resource Management*

PERLMUTTER, H.V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*

PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002. 105 s. ISBN 80-245-0421-9.

SALO-LEE, Lisa. *Critical Incidents* [online]. 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/kp/ci/ci_two.shtml

SCHRIEFER, PAULA. What's the difference between multicultural, intercultural, and cross-cultural communication?. *Spring Institute* [online]. Colorado, 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://springinstitute.org/whats-difference-multicultural-intercultural-cross-cultural-communication/>

SPENCER-OATEY, Helen. *Critical Incidents: A Compilation of Quotations for the Intercultural Field* [online]. 2013 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/cc_critical_incidents_131127.pdf

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.

TRIPP, D. (1993). *Critical Incidents in Teaching. Developing Professional Judgement*. London: Routledge.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Porovnání zemí pomocí modelu kulturních dimenzí	12
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb	21
Obr. 3 Matice příčin KI - expatriant.....	45
Obr. 4 Matice příčin KI - neexpatriant.....	46
Obr. 5 Matice příčin KI v logistických centrech.....	50

Seznam tabulek

Tab. 1 Odlišnosti české a německé národnosti v interkulturním managementu ...	14
Tab. 2 Příklad databáze kritických incidentů	58

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření	70
Příloha č. 2 Brožura.....	72

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Critical incident SURVEY

My dear all,

for the purposes of my master thesis, I would kindly ask you to share your story (your critical incident).

What is a critical incident?

„A critical incident need not be a dramatic event: usually it is an incident which has significance for you. It is often an event, when you meet somebody **from different culture** and the experienced situation made you stop and think, or one that raised questions for you. It may have made you question an aspect of your beliefs, values, attitude or behavior. It is a moment that stay in one's memory in detail for a long time”

Examples of a critical incident:

1.

“On the second day, I was living here in Finland, my roommate was putting on her jacket. I wanted to make some small talk so I asked her where she was going. She told me that she would go out to the cinema with her boyfriend that night because it was her birthday. I wanted to congratulate her, so I walked towards her and turned over to, like we are used to in Holland, kiss her on the cheeks. I must have really scared her. She did a couple of steps back and looked with big eyes at me. I realized then that I must be doing something unusual so I made a weird movement, stood up right again and shook her hand instead. She was really looking at me like I was some kind of idiot. I think we both felt very uncomfortable, at least I did!”

Source: https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/kp/ci/ci_two.shtml

2.

“Six years ago, I was in the USA for a year as an exchange student. I lived in an American family there. I'm the kind of a person who needs to have some time for herself every day so I would go to my room in the evenings for an hour or two and do my homework or write letters or just relax and listen to music. I did not think there was anything wrong with it - to me it was just normal. One day my host-Mom came to me and asked if I am ok. She said that they had thought that I was sad and homesick, or maybe not happy with the host family because I would go to my room and stay there for a couple of hours every evening. I was really surprised to hear this.”

Source: https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/kp/ci/ci_one.shtml

PLEASE NOTE: This survey is completely **anonymous**. No names, including company names **will not be mentioned in the final output**. However, if you are willing to discuss your experience in more details in a short interview, feel free to write down your name and further contact

Tell me about your story!

Have you ever personally experienced a situation that stayed deeply in your memory *while working abroad*?

1. Provide a detailed description of the incident. Please, include all basic information – **where** and **when** it happened, **what** happened, and **who** were all the participants
2. Who was participating/which culture:
3. What was the strange part about the incident:
4. Reflect on the incident. Why do you think this happened?
5. What did you learn from this experience? Would you do anything **differently** next time?
6. How do you think, this incident enhanced your life?

AGE _____ GENDER _____ HOME COUNTRY _____ LENGHT OF STAY IN
CZ _____

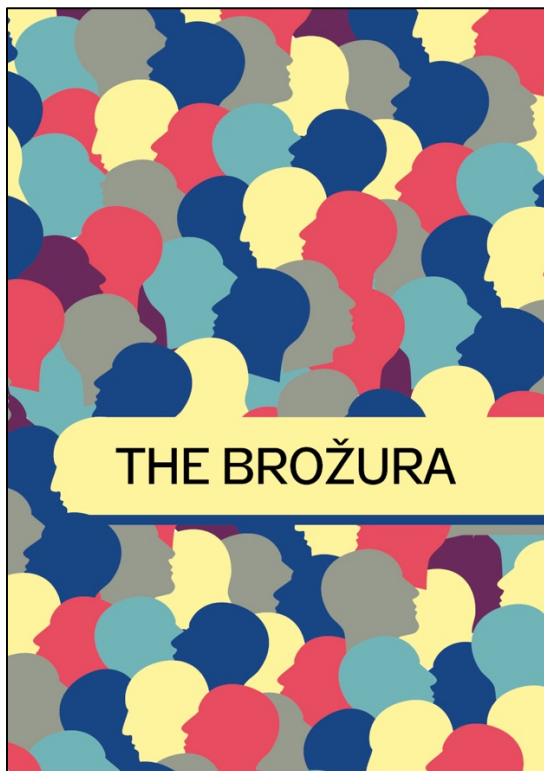
Thanks, you've just improved your



THANK YOU FOR SHARING YOUR STORY WITH ME!

PLEASE NOTE: *This survey is completely **anonymous**. No names, including company names **will not be mentioned in the final output**. However, if you are willing to discuss your experience in more details in a short interview, feel free to write down your name and further contacts.*

Příloha č. 2 Brožura



THE BROŽURA



Dobry den!

Pokud jste právě otevřeli tuto brožuru, je velmi pravděpodobné, že máte to štěstí pracovat v multikulturní firmě. Gratuluji.

You're going to have so much fun!

Ano, práce v multikulturní firmě je napínavá a zábavná, člověka obohatí nejen v pracovní rovině, ale především v té osobní. Je třeba se ale připravit na situace, které budou netradiční a vy se budete muset pozastavit a přemýšlet nad tím, co se právě odehrálo.

Ve firmách, ve kterých se koncentruje velké množství různých kultur, je třeba zvýšené tolerance a talentu zvládat neznámé situace, které skutečně čas od času nastanou.



Co je to kritický incident?

Kritický incident nemusí být za každou cenu doprovázen „kritickými“ pocity. Jedná se o situaci, které se účastní zástupci dvou či více různých kultur a mezi kterými vznikne negativní či naopak pozitivní dojem z chování druhé kultury. Nemusí však jít o dramatický moment, stěžejní v této situaci je fakt, že prožitá událost přinutí účastníky zamyslet se nad průběhem setkání. Je pravděpodobné, že tato zkušenost přinutí oba zástupce jednotlivých kultur zamyslet se nad svými dosavadními hodnotami, přístupem nebo chováním.

Kritické incidenty se odehrávají velmi často právě v multikulturním prostředí a jejich prožití obvykle má značný vliv na osobní a profesní vývoj. Jsou to právě interkulturní firmy, které jsou dějištěm kritických incidentů, a proto je důležité být na tyto situace připraven.

Odlíšná jazyková vybavenost není jedinou nástrahou, která může vyústit v nedorozumění. Jsou to právě kulturní odlišnosti – pracovní návyky a vzorce chování v různých situacích, která mohou vést k tzv. „kritickým incidentům“. Prožití kritického incidentu často účastníky obohatí a posune dál. Situace může být však natolik traumatická, že může vést k významnému narušení vzájemných vztahů mezi účastníky tohoto kulturního nedorozumění. Může vést k nedůvěře k druhé kultuře, či dokonce vyvolat nechuť pokračovat ve výkonu práce a dalšímu pobytu v pracovním prostředí.

Váš zaměstnavatel, který Vám právě předal tuto brožurku, si je závažnosti tohoto tématu plně vědom a za pomoci tréninkových podkladů se Vás pokusí připravit na pobyt v odlišném multikulturním prostředí.

Následující stránky jsou věnovány tréninkovým podkladům, které byly vytvořeny na základě průzkumu v prostředí multikulturní firmy. Jedná se tedy o reálné prožité příběhy, jejichž vzorce se v multikulturní realitě často opakují. Jména účastníků byla z důvodu zachování diskrétnosti změněna. Tyto příběhy slouží k zamýšlení se nad tím, jaké je prostředí multikulturní firmy a na co všechno je třeba se připravit.

Good luck!

5



Přečtete si následující kritický incident a zamyslete se nad správnou odpovědí.

„Náš tým je složen z mladých lidí pocházejících z různých koutů světa. Dobře si rozumíme a při práci si užíjeme legraci. Jeden z mých z kolegů pochází z Japonska a jmenuje Yasushi. Párkrát jsem na něj zavolala přezdívkou „sushi“, protože jsem si myslela, že to je vtipné. Později jsem se dostala do nepřijemné situace se svou nadřízenou, která mi sdělila, že Yasushi byl z tohoto oslovení velmi rozladěn a že si nepřeje, aby se taková situace opakovala.“

Antonia, 29 let. Německo.

- Japonský kolega se cítil dotčen, protože mají jiný smysl pro humor.
- Situace byla pro japonského kolegu nepřijemná, protože se cítil zneuctěn.
- Japonský kolega nechová k Antonii sympatie a chtěl jí způsobit problém

Správná odpověď je b)

Ačkoliv se Antonia snažila být vtipná a myslela si, že prolomí ledy, neuvědomila si odlišnosti japonské kultury, která na výběr jmen klade velký důraz. Každé jméno je rodiči pečlivě vybrané a má svůj význam. Yasushi shledával komolení jeho jména jako ofenzivní chování, a také jako znak vyjádření neúcty směrem k jeho osobě.

7



„V rámci německé divize naší společnosti byl zaveden nový proces, který bohužel nefungoval, tak jak bylo plánováno. Po několika dnech jsem se rozhodl podat zpětnou vazbu své manažerce pocházející z Holandska. Ačkoliv to nebyla pozitivní zpětná vazba, pokládal jsem to za důležité. Její reakce mě však nemile překvapila. Stroze mi poděkovala a velice nepřijemným tónem sdělila, že se mám okamžitě věnovat své práci, protože jsme ve skluzu.“

Filip, 28 let, Česká Republika.

- Manažerka na zpětnou vazbu svého podřízeného reagovala odměřeně, protože je to její práce analyzovat chybovost procesů.
- Manažerka vycítila příležitost, kde si vybit nahromaděný vztek.
- Filip neuvážil fakt, že styl vedení se může lišit s ohledem na kulturní souvislosti.

Správná odpověď je c).

Holandská kultura je specifická svou přímostí. Záměr manažerky nebyl Filipa urazit či ho napadnout. Vzhledem k hektickým okolnostem mu pouze sdělila, že je potřeba vrátit se k práci. Při pozdějším rozhovoru vysvětlila, že sama neuvážila skutečnost, že ačkoliv v její kultuře jsou lidé zvyklí mluvit přímo, stručně a k věci, není to myšleno nikterak negativně. Je třeba pracovat s faktem, že ne všichni kolegové jsou na takovýto styl jednání zvyklí, a to především pokud nepochází z kulturně blízkých národností.

9



„V Podniku XY pracuji jako manažerka německého týmu. Každý týden se koná meeting s kouč ostatních týmů. Na jednom z těchto pravidelných meetingů jsem kritizovala myšlenku manažerky francouzského týmu. Považovala jsem to za konstruktivní kritiku, hledání nejlepšího možného řešení, produktivní výměnu názorů. Bohužel jsem to byla jen já, kdo byl tohoto názoru.“

Manažerka francouzského týmu se zjevně urázila a přestala komunikovat. V místnosti zavládlo znatelné napětí a situace vygradovala až do fáze, kdy jsem musela vést nepřijemný a vysvětlující rozhovor o tom, že kritika z mé strany rozhodně nebyla myšlena jako cílené navážení se do protistrany.“

Sophie, 32 let, Německo.

- Sophie měla předem zvážit způsob vyjádření nesouhlasu s francouzským koučem.
- Kouč by měl být na kritiku zvyklý a umět se s ní vypořádat. S takovou povahou by neměl vykonávat tuto pozici.
- Sophie by ráda povýšila, a proto se snaží prosadit své nápady.

Správná odpověď je a).

Jako kouč v mezinárodní firmě by si Sophie měla být vědoma rozdílů jednání kultur v situacích, jako je tato. Ačkoliv je německá kultura zvyklá sdělovat své názory přímo, s úmyslem vylepšení procesů a tím dosažení lepších výsledků, není pravidlem, že příslušníci jiných kultur, dokáží tento způsob akceptovat. Francouzská kultura upřednostňuje sdělování kritiky v soukromí a poněkud jemnějším způsobem. Často požadují ukázkou konkrétního případu a jeho podrobné vysvětlení.

11



K setkání s kritickým incidentem může nevědomky přivést své zaměstnance i multikulturní firma samotná. Pozorně si přečtěte následující příběhy a pokuste se odpovědět na otázky uvedené pod nimi.

„Když jsem nastoupila do Podniku XY bylo mi sděleno, že si zde všichni zaměstnanci tykají – bez ohledu na věk, postavení a část světa, kde zaměstnanec pracuje. Abych byla upřímná, nebylo pro mě ze začátku vůbec jednoduché, si na tuto novou realitu zvyknout. Dostala jsem se do několika nepříjemných situací, kdy jsem například vedla důležitý rozhovor se svým nadřízeným a nebyla jsem schopná mu tykat, jako bychom se znali léta. A mé rozpaky negativně ovlivnili celý rozhovor.“

Jana, 35 let, Česká Republika.

„V naší firmě je zavedena kultura tykání, na tento styl jsem nebyl u předchozího zaměstnavatele zvyklý. Pracoval jsem osm let u české firmy, kde tykání svým nadřízeným nephčázelo v úvahu. Jednou jsem vedl rozhovor s dámou z Německa v pokročilém věku. Řešili jsme spolu její výplatní pásku a já jsem byl s každým slovem v rozpacích, zda si mohu dovolit dámě tykat. Byl jsem si nejistý a cítil se neschopně, protože jsem za těchto podmínek nebyl schopen podat kvalitní výkon“

Petr, 23 let, Česká Republika.

13



„Firemní kultura mého zaměstnavatele je postavená na přátelském režimu, který zahrnuje vzájemné tykání na všech pozicích. Zvykla jsem si na tento styl jednání natolik, že jsem ve stejném duchu vedla telefonický rozhovor s pracovníkem německého finančního úřadu, který samozřejmě na tento styl nebyl zvyklý. Nenechal mě domluvit a ostře mě osočil s otázkou, zda se známe a jestli ano, že o ničem takovém neví, jak si tedy dovoluji mu vůbec tykat. Několikrát jsem se mu omluvila a situaci vysvětlila, přesto se po celou dobu rozhovoru choval velmi arogantně a na konci vyjádřil pochybnosti o mých dovednostech, ačkoli jsem mu na jeho dotaz odpověděla správně. Po skončení tohoto telefonátu jsem neměla nejmenší chuť v práci pokračovat.“

Helena, 46 let, Česká Republika.

- Jana, Petr ani Helena nebyli schopni zvládnout tak jasný a lehký úkol – odlišit kdy je tykání na místě a kdy nikoliv.
- Trend vytvoření přátelské prostředí a způsobu komunikace tykáním v multikulturních firmách není každé kultuře vlastní.
- Jana, Petr a Helena měli na začátku učit rozhodnutí o tom, že tykání příjmová za vlastní a dále se věci nebudou zabývat.

Správná odpověď je c)

Česká kultura je od útlého věku vedena k vyjádření slušnosti a úcty. Nejčastěji je toto prováděno skrze slušné chování, jehož součástí je právě vykání. Vykání je v české kultuře chápáno jako projev úcty a respektu k neznámým osobám, nadřízeným, starším lidem a ženám. Ačkoliv v mnoha jiných kulturách není vykání ani součástí jazyka, je potřeba aby firma, převzala zodpovědnost a své zaměstnance na tuto novou realitu připravila.

15



JAZYKOVÁ BARIÉRA

„Pracuji v multikulturní firmě, kde je hlavním jazykem angličtina. Téměř každý zaměstnanec tento jazyk ovládá. Stěžejní je právě termín „téměř“. Komunikace se zaměstnanci pracujícími v přepravních skladištích je velmi náročná. Tito zaměstnanci přicházejí ze zemí Blízkého východu, Indie a Severní Afriky a stává se, že neovládají ani jazyk země, ve které pracují ani jazyk anglický. Takovýchto situací jsem zažil několik. Jedna z nich mi však utkvěla v paměti více než ty jiné. Vedl jsem telefonický rozhovor s bývalým zaměstnancem, pocházejícím z Pákistánu, který požadoval zaslání dokumentů pro úřad práce. Jedinou informací, kterou jsem od něj potřeboval vědět, byla jeho současná adresa. Spatnou angličtinou mi tvrdil, že žádnou adresu nemá. Hovor jsme vedli několik desítek minut a adresu jsem se nedozvěděl. Po ukončení telefonátu jsem nevěděl, co si o této situaci mám myslet. Zda se jednalo o člověka bez domova či zda nebyl schopen mi situaci vysvětlit vzhledem k jazykové bariéře. Cítil jsem se mizerně.“

Mikolaj 31 let, Polsko.

„Řešení technických problémů naší firmy je přesunuto do Indie. V rámci mého španělského týmu jsme řešili poměrně závažný technický problém, který musel být co nejdříve odstraněn. Španělská divize však požaduje, aby oficiální komunikace probíhala pouze ve španělštině, a protože v Indii nebyli schopni požadavek přeložit, nikdo problém neřešil a po třech dnech byla komunikace automaticky uzavřena. Odkládání řešení problému nám způsobilo rozsáhlé komplikace a finanční ztráty.“

Francesco 29 let, Španělsko.

17



„Pracuji pro německou divizi mého zaměstnavatele, která je ovšem částečně relokována do Prahy. Náš tým není složen čistě z Němců, nýbrž je složen ze zástupců různých národností, a proto se mezi sebou dobře domluvíme. Na jednom ze soukromých meetingů s mou nadřízenou, která pochází z Německa, jsem se dostala do zvláštní a nepříjemné situace, ve které hrála roli jazyková bariéra. Obě jsme se cítily nepochopené a méněcenné. Zřejmě se snažila prolomit ledy a vyprávěla mi historku, jak o svých narozeninách plakala kvůli svému věku. Bohužel použila slangový výraz, kterému jsem nerozuměla, jen jsem se domnívala, co může znamenat. Později se však ukázalo, že má interpretace dialektového výrazu nebyla správná a odpověděla jsem jí na to ve smyslu, že se zřejmě měli s jejími dětmi dobře a hezky to oslavili. Rázem přišla odměřená odpověď, že žádné děti nemá a dobře se neměla. Dlouhou dobu jsme obě měly problém najít si k sobě cestu.“

Tereza, 28 let, Česká Republika.





„Pro naše zaměstnance v Německu jsem k dispozici na telefonu pro jejich případné dotazy. Ačkoliv němčinu ovládám na vysoké úrovni, několikrát jsem se dostal do zvláštní situace vyvolané druhou stranou. Ve všech případech se jednalo o rodiče Němce, kteří požadovali „někoho kompetentního, kdo je také Němec“. Trvali na tom i po vysvětlení, že všichni disponujeme stejnými informacemi. Neexistuje tedy nikdo více kompetentnější. Pokaždé jsem se cítil neschopně, přesto, že jsem udělal všechno, abych druhé straně pomohl.“

Robert, 34 let. Slovensko.

Jaké řešení byste sami navrhovali?

Doporučení:

Při nástupu do multikulturální firmy je třeba mít na vědomí, že se člověk bude setkávat s rozmanitostí nejen kulturní, ale také s různou jazykovou vybaveností. S tímto faktem je třeba neustále počítat a být v takových situacích velmi tolerantní. Nejlépe funguje představa sebe samého na místě druhé strany.

21



„V kanceláři sedíme všichni pohromadě, protože uspořádání je typu „open space“. Můj stůl je blízko mých dvou kolegyní z České Republiky. Neustále se mezi sebou baví česky, což je pochopitelné. Přesto, že jejich jazyk neovládám, v některých situacích je možné zaznamenat z jejich tónu hlasu, že se zrovna nebaví o vaření, ale o něčem důležitém. Nikdy nevím, zda se nebaví o firemních věcech, či dokonce o mě. Je mi to nepříjemné a znervózňuje mě to.“

Dominik, 29 let. Holandsko.

Jaké řešení byste sami navrhovali z pohledu Dominika a z pohledu jeho kolegyně?

Doporučení:

V multikulturální firmě, kde každý ovládá jiný jazyk, lze očekávat a je přirozené, že zástupci stejných národností, budou mezi sebou komunikovat ve svém rodném jazyce. Především však u těchto typu uspořádání kancelářských prostor je třeba upozornit zaměstnance na to, že jejich jednání může uvádět ostatní kolegy do nepříjemných situací a je třeba vyvat je k větší toleranci. Případně zavést v rámci týmů komunikaci v hlavní jazyce týmu.

23



Zajímavou situací je chování jižanských kultur, jako je Itálie, Francie, Španělsko apod. v rámci pracovního prostředí. Podívejme se, jaké příklady kritických incidentů uvedli příslušníci jiných kultur.

„Učím se italsky, abych také každé ráno mohla v klidu posnídat v rámci pracovní doby.“

„Pracovat vedle španělského týmu je zkouška odvahy. Jejich styl komunikace je velmi hlučný a živý. Veškerá soustředěnost na práci je narušena.“

„Pokud chcete trochu lásky a přívětivosti, seznamte se s Francouzem. Každé ráno obdržíte hned dva políbky na tvář.“

„Pokud se z kuchyňky ozývá hlasitá konverzace a smích, můžete si být jisti, že tam potkáte někoho ze španělského nebo italského týmu.“

„Tak jak si kávové sestry si umí užívat Francouzi či Italové, nesvede nikdo jiný.“

Doporučení:

Ačkoliv se mohou tyto příklady jevit jako úsměvné, existují kultury, pro které je toto chování v pracovním prostředí nepochopitelné. Mohou ho vnímat jako známku lenosti, neangažovanosti a netolerance vůči ostatním. Sami vyžadují 100 % koncentraci a očekávají výsledky podložené čísly. Pro jižanské národy jsou naopak velmi důležité společenské konverzace, kterými upevňují vzájemné vztahy a přikládají jim velkou důležitost. Rádi se baví a siesta je součástí jejich dne.

25



ZE ŽIVOTA

„Od té doby, co jsem se přistěhovala do Prahy a objevila vietnamské obchody, které mají otevřeno do 10 hodin večer 7 dní v týdnu, můj život je jednodušší. Kádykoliv něco v kuchyni postrádám, mohu si to do pěti minut obstarat. V Argentině takovou možnost nemáme.“

Frederica, 47 let. Argentina.

„Má norská spolužačka byla šokována, když jsem si šla spát, bez toho aniž bych se osprchovala. Myslela si, že nejsem čistotná. Jsme zvyklí chodit se sprchovat obvykle ráno, po probuzení.“

Maria, 28 let. Španělsko.

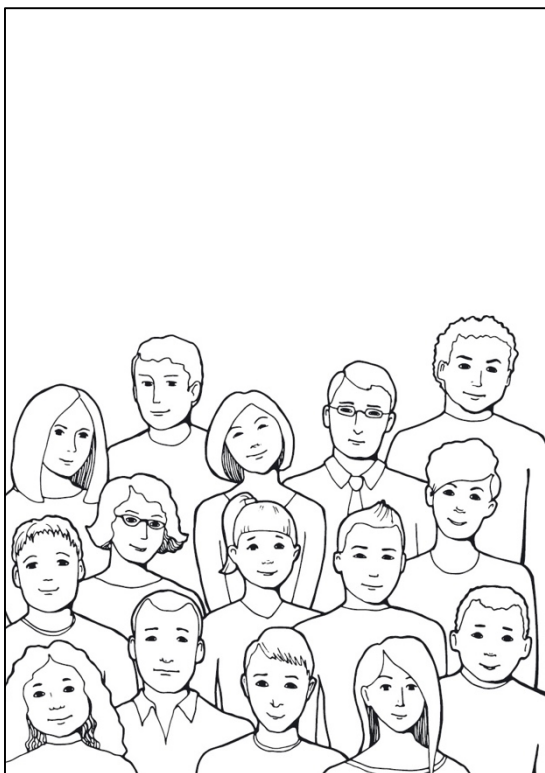
„Při mém pracovním pobytu ve Vietnamu v městě Hanoi jsem paprně využil místní dopravu. Autobusy byly tak přeplněné, že žádný centimetr čtvereční nezástal na zmar. Po chvíli v takto přeplněném autobuse jsem si všiml jedné zvláštnosti. Místní lidé ve snaze ušetřit místo, s klidem posadili na klín někomu, kdo zrovna seděl. Prostě nastoupili do autobusu, rozhlídli se, někoho si vybrali, pouze se zeptali, zda si mohou sednout a posadili se. Někdy na sobě seděli více než 20 minut, aniž by společně prohodili jediné slovo.“

Marek, 32 let. Česká Republika.

„Při mé první návštěvě u mého českého přítele jsem vstoupil do domu, tak jak jsem zvyklý – aniž bych si zul boty. Jeho šokovaný výraz mi prozradil, že něco není v pořádku. Myslel si, že jsem nevychovaný a že mu udělám doma nepořádek. Stejný incident jsem zažil v Asii. V mé rodné zemi, si boty při vstupu do domu nezouváme.“

Santiago, 26 let. Španělsko.

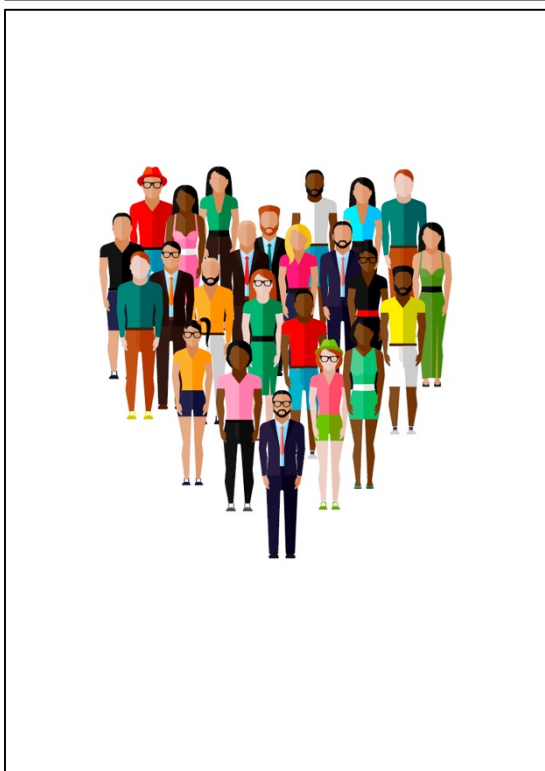
27



„Chtěl jsem udělat rezervaci na snídani pro tři mé přátele, v jedné z pražských kaváren na 11 hodinu dopolední. Slečna na druhé straně telefonu mě upozornila, že snídani podávají pouze do 11 hodin. Navrhl jsem tedy, že přijdu o několik desítek minut dříve a snídani objednáám i pro své kamarády, kteří dorazí něco málo po 11 hodině. Sdětila mi, že něco takového není v žádném případě možné. Byl jsem překvapen českým pro-zákaznickým přístupem.“
Zoran, 27 let. Chorvatsko.

„Žiji ve Francii třetím rokem a pokaždé mě překvapí reakce některých jedinců, po sdělení, odkud pocházím. Někteří vůbec netuší, o jakém státě je řeč a po krátkém zamyšlení radostně vykřiknou: „Oui, Czechoslovakia!“. Jeden z mých kolegů se mě dokonce zeptal, zda disponujeme velkým množstvím zbraní, „když se u nás v Čečensku válčí.“
Dana, 24 let. Česká Republika.

29



Z předchozích příběhů vyplývá, že multikulturní pracovní prostředí přináší mnoho nových a neznámých situací. Aby si člověk byl schopen odnést pozitivní dojem a aby se byl schopen z prožitých incidentů odnést poučení do budoucna, je nutné zaujmout správný přístup.

Buďte vždy tolerantní

Pokud si nevíte rady, ptejte se

Poznávejte své kolegy

Projevte zájem o jejich zvyky, tradice, zemi, kulturu

Učte se cizí jazyk

A hlavně...

**Užívejte si tuto jedinečnou
příležitost, poznat celý svět
na jednom místě!**

31

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Nikola Herodesová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	„Critical incidents“ na pozadí interkulturní přípravy pro firemní praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová M.S.Ed., Ph.D		
KATEDRA	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	79		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu kritických incidentů ve firemním prostředí. Cílem je navrhnout tréninkový materiál pro přípravu na proces adaptace v interkulturním prostředí. Teoretická část shrnuje poznatky interkulturního managementu, jako je expatriant, Hofstedeho dimenze a kulturní šok. Tématice kritických incidentů je věnována samostatná kapitola. V praktické části jsou analyzovány získaná data pomocí dotazníkové šetření, vlastního pozorování a osobních rozhovorů. Analýza je rozdělena do částí pro korporátní sféru a logistická centra, následně je ke každé části navržen soubor doporučení na zlepšení současného stavu. Poslední kapitola je věnována popisu práce s tréninkovým materiálem, který byl vytvořen za účelem interkulturních tréninků a slouží jako nástroj pro přípravu na práci v tomto prostředí a zároveň využívá potenciál KI. Součástí této kapitoly je ukázka databáze KI, která slouží jako zdroj informací o kulturním profilu firmy.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	kritický incident, multikulturní firma, expatriant, hostitelská země		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Nikola Herodesová		
FIELD	6208T088 Production Management and Global Business		
THESIS TITLE	„Critical incidents“ on the background of intercultural preparation for corporate practice		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Siegllová M.S.Ed., Ph.D		
DEPARTMENT	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	79		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This master thesis is focused on analysis of critical incidents in multicultural company's environment. The purpose of this work is to design a training material to make the adapting process to intercultural circumstances easier. The theoretical part defines terms of intercultural management e.g. expatriate, Hofstede dimensions, cultural shock. The critical incidents topic is described in one separate chapter. In the practical part, the critical incidents, extracted from the data, are analyzed in detail. Three different techniques of gathering data were used – the first one was observation technique done by the author of this work, survey technique and personal interviews. The analysis has two parts – corporate environment and logistics centers environment. For each part, there are several improvement suggestions. The last and main chapter describes, how to use the interactive training material designed for purposes of intercultural trainings. The main goal of this material is to use the potential of critical incidents and develop awareness and skills. Another part of this chapter suggests, how to create a firm critical incidents database and how to work with it.</p>		
KEY WORDS	critical incident, intercultural company, expatriate, host country		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			