



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



PODNIKOVÁ MOBILITA LIDSKÉHO KAPITÁLU A INTERKULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Disertační práce

Studijní program: P6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V097 Řízení a ekonomika podniku

Autor práce: Ing. Renata Čuhlová, BA (Hons)

Školitel: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem. Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Téma disertační práce reflektuje rostoucí trend globalizace a internacionalizace lidských zdrojů, která se zintenzivňuje nejen v rámci podnikového prostředí. Práce se zabývá koncepty vysílání pracovníků do zahraničí a jejich adaptace v cizí kultuře, které pro firmu představují finančně nákladné procesy.

Stanoveným cílem práce je určení celistvého metodického postupu interkulturní přípravy vyjíždějícího zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí. Vytváření interkulturního prostředí probíhá v prostorové dimenzi, z tohoto důvodu jsou teoretická východiska věnována problematice migrace/mobility, migrační politice, mezinárodnímu řízení lidských zdrojů a samozřejmě interkulturního managementu.

Nejdříve je identifikován ucelený koncept procesu vysílání zaměstnance do zahraničí a to včetně často opomíjené fáze repatriace. Na základě dotazníkového šetření jsou zmapovány faktory motivace českých expatriantů, přičemž nejdůležitějšími motivy se pro vyjíždějící zaměstnance ukázal být osobní a profesionální rozvoj. Motivace zároveň vystupuje jako jedna z determinant v modelu interkulturní adaptace založeném na přístupu systémového myšlení, a znázorňujícím tak vazby mezi jednotlivými proměnnými, které při interkulturní adaptaci probíhají. Vedle motivace k výjezdu jsou dalšími vydefinovanými determinanty kulturní vzdálenost, jazyková dovednost, předchozí interkulturní zkušenost, interkulturní kompetence a interkulturní trénink. V závěru práce je prezentován návrh interkulturní přípravy využitelný v oblasti podnikové praxe společně s vytvořenými příkladnými scénáři interkulturního asimilátoru.

Komplexní přehled řešené problematiky a vlastní výzkum obohacují dosavadní vědecké poznatky o data týkající se českých expatriantů a české praxe, která je doposud ve výzkumech nedostatečně prozkoumána. V oblasti praxe jsou zjištění práce přínosná zejména pro personalisty mezinárodně působících firem a dále pro zaměstnance pracující v kulturně diverzním prostředí.

Klíčová slova

Interkulturalita, internacionalizace, migrace, řízení lidských zdrojů.

Abstract

The topic of the dissertation thesis reflects the growing trend of globalization as well as internationalization of human sources that also becomes more intense in terms of corporate sector. The thesis deals with a concepts of expatriation and adaptation of assigned employees in foreign culture that both represent expensive processes for a company.

The stated goal of the thesis is to determinate a compact methodical process of intercultural preparation of employee assigned to work abroad. The development of intercultural environment takes place in a spatial dimension and therefore the theoretical base is devoted to issues of migration/mobility, migration policy, international human resource management and last but not least intercultural management.

Firstly, the coherent concept of expatriation process which also includes often neglected stage of repatriation is established. Based on questionnaire survey, motivation factors of Czech expatriates are mapped. The personal and professional development have been proved to be the most important motivators for assigned employees. At the same time, motivation appears as one of determinents in model of intercultural adaptation. The model is based on approach of systematic thinking demonstrating the relationship between variables that exist during intercultural adaptation. Besides motivation for foreign assignment, other defined determinants are: cultural distance, language skills, previous intercultural experience, intercultural competence and intercultural training. In the conclusion part of the thesis, a proposal of intercultural preparation applicable for corporate practice along with examples of intercultural assimilator scenarios is presented.

Complex overview of the problem under study together with conducted research enrich existing scientific findings. It applies especially to data concerning Czech expatriates and Czech practice that have been insufficiently examined. In practical field, findings of the thesis are mainly beneficial for human resource managers of firms acting internationally. Moreover, the conclusions are helpful for employees working in culturally diverse environment.

Keywords

Interculturality, internationalization, migration, human resource management.

Annotation

Das Thema der Dissertation reflektiert den zunehmenden Trend der Globalisierung und die Internationalisierung der Humanressourcen, die nicht nur im Unternehmensumfeld intensiviert wird. Die Arbeit beschäftigt sich mit Konzepten der Entsendung von Arbeitnehmern ins Ausland und deren Anpassung in fremder Kultur, die kostspielige Prozesse für das Unternehmen darstellen.

Das erklärte Ziel der Arbeit ist es, ein vollständiges methodisches Verfahren der interkulturellen Vorbereitung von zu entsendenden Mitarbeitern für die Arbeit im Ausland zu ermitteln. Die Schaffung eines interkulturellen Umfelds findet in der räumlichen Dimension statt, weshalb der theoretische Hintergrund den Themen Migration/Mobilität, Migrationspolitik, internationales Personalmanagement und natürlich interkulturelles Management gewidmet ist.

Zuerst wird ein umfassendes Konzept des Prozesses der Entsendung eines Mitarbeiters ins Ausland, einschließlich der oft vernachlässigten Repatriierungsphase, identifiziert. Auf der Grundlage einer Fragebogenumfrage werden die Motivationsfaktoren der tschechischen Expatriates abgebildet, wobei sich die persönliche und berufliche Entwicklung als die wichtigsten Motive für die ausgehenden Mitarbeiter zeigen. Motivation fungiert auch als eine der Determinanten im Modell der interkulturellen Anpassung auf der Grundlage des Ansatzes des systemischen Denkens und veranschaulicht damit die Zusammenhänge zwischen den Variablen, die während der interkulturellen Anpassung ablaufen. Neben der Motivation für die Ausreise sind kulturelle Distanz, Sprachkenntnisse, frühere interkulturelle Erfahrung, interkulturelle Kompetenzen und interkulturelles Training unter den anderen definierten Determinanten. Am Ende der Arbeit wird ein Vorschlag der interkulturellen Vorbereitung vorgestellt, der auf dem Gebiet der Unternehmenspraxis zusammen mit den Beispielszenarien des interkulturellen Assimilators verwendbar ist.

Ein komplexer Überblick über die gelöste Problematik und eigene Forschung bereichern die vorhandenen wissenschaftlichen Kenntnisse um Daten über die tschechischen Expatriates und die tschechische Praxis, die in den Forschungen noch unzureichend erforscht ist. Im Bereich der Praxis sind die Ermittlungen der Dissertation besonders für Personalisten von

international tätigen Firmen und für Mitarbeiter in einem kulturell vielfältigen Umfeld von Vorteil.

Schlüsselwörter

Interkulturalität, Internationalisierung, Migration, Personalmanagement.

Poděkování

Ráda bych poděkovala své školitelce doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. za odborné vedení mé disertační práce.

Poděkování patří všem respondentům, kteří byli ochotni se výzkumu zúčastnit a sdílet svoje zkušenosti.

V neposlední řadě děkuji všem svým blízkým za jejich podporu.

Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratk	10
Seznam obrázků	11
Seznam tabulek	12
Úvod.....	13
1 Cíle a metody práce.....	16
2 Migrace	19
2.1 Teorie migrace.....	19
2.2 Migrační politika	28
2.3 Migrace kvalifikovaných osob	29
2.3.1 Migrační iniciativy	35
2.3.2 Migrační iniciativy pro kvalifikované osoby v Německu	37
2.3.3 Migrační iniciativy pro kvalifikované osoby v USA	39
2.4 Kulturní vzdálenost jako determinant výběru destinace	43
3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	48
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	48
3.1.1 Lidský kapitál.....	51
3.2 Mezinárodní management lidských zdrojů	54
3.2.1 Výběr vhodného expatrianta na základě jeho kompetencí	58
3.2.2 Strategie obsazování pracovních míst	62
3.2.3 Interkulturní kompetence	66
3.2.4 Rozvoj interkulturních kompetencí	70
3.2.5 Interkulturní adaptace.....	75
3.2.6 Repatriace.....	85
4 Současný stav zkoumaného prostředí.....	89
5 Metodologie výzkumu.....	93

5.1	Koncepční rámec a zvolené postupy	93
5.1.1	Předběžný výzkum	94
5.1.2	Výzkum českých expatriantů	96
5.1.3	Tvorba kulturního asimilátoru na základě rozhovorů	108
6	Výsledky šetření	112
6.1	Interkulturní trénink	112
6.2	Motivace pro výjezd	118
6.3	Adaptace během zahraničního pracovního pobytu	122
6.4	Model interkulturní adaptace	129
7	Doporučení, závěry a diskuze	131
7.1	Návrh interkulturní přípravy	131
7.2	Praktické příklady kulturního asimilátoru zaměřeného na česko-čínskou interakci	136
7.3	Souhrnné výsledky	143
7.4	Diskuze	144
8	Přínosy práce a náměty k dalšímu výzkumu	147
8.1	Přínosy v teoretické rovině	147
8.2	Přínosy v praktické rovině	148
8.3	Náměty pro budoucí výzkum	150
	Závěr	151
	Seznam použité literatury a pramenů	153
	Seznam publikovaných prací disertanta	174
	Přílohy	176

Seznam použitých symbolů a zkratek

CD	Cultural distance
CQ	Cultural intelligence
ČLR	Čínská lidová republika
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
IDV	Individualism vs. Collectivism
ILO	International labour organization
IVR	Indulgence vs. Restraint
LTO	Long term orientation vs. Short term orientation
MAS	Masculinity vs. Femininity
MZV	Ministerstvo zahraničních věcí
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PDI	Power distance index
PWC	PricewaterhouseCoopers
UAI	Uncertainty avoidance index
USA	United States of America

Seznam obrázků

<i>Obr. 1: Push-Pull faktory a překážky migrace</i>	24
<i>Obr. 2: Systémový přístup k mezinárodní migraci</i>	25
<i>Obr. 3: Vytvářející se trendy mezinárodních vyslání</i>	33
<i>Obr. 4: Faktory lidského kapitálu</i>	52
<i>Obr. 5: Struktura tržní hodnoty</i>	53
<i>Obr. 6: ASC kompetenční model</i>	67
<i>Obr. 7: Vývojový proces interkulturní kompetence</i>	71
<i>Obr. 8: Adaptační proces v zahraničí</i>	78
<i>Obr. 9: Teorie interkulturní adaptace</i>	80
<i>Obr. 10: Transition model a Stres-adaptační růstový model</i>	82
<i>Obr. 11: Model dekulturnace a akulturace v čase</i>	83
<i>Obr. 12: Tranzitní zkušenostní model</i>	83
<i>Obr. 13.: Double-Swing model</i>	83
<i>Obr. 14.: Rozvojový model interkulturní senzitivity</i>	84
<i>Obr. 15: Expatriační cyklus</i>	87
<i>Obr. 16: Expatriační proces</i>	88
<i>Obr. 17: Škoda Auto expatrianti v zahraničí (2007-leden 2017)</i>	90
<i>Obr. 18: Počty expatriantů vyjíždějících ze Škoda Auto dle hostitelských regionů</i>	91
<i>Obr. 19: 10 Top zemí a společností pro expatrianty v rámci Volkswagen Group (červen 2016)</i>	92
<i>Obr. 20: Hlavní teoretická východiska práce</i>	93
<i>Obr. 21.: Proces výzkumu</i>	94
<i>Obr. 22: Myšlenková mapa dotazníku</i>	99
<i>Obr. 23: Návrh dotazníků</i>	101
<i>Obr. 24: Vztah mezi úrovní předchozí znalosti jazyka a jednotlivými destinacemi vyslání</i>	107
<i>Obr. 25: Předchozí kontakt s hostitelskou kulturou</i>	107
<i>Obr. 26: Podíl cizinců na sociálních vztazích</i>	108
<i>Obr. 27: Nástroje tréninků/přípravy na zahraniční pobyt</i>	113
<i>Obr. 28: Začátek příprav na výjezd</i>	114
<i>Obr. 29: Interkulturní trénink po příjezdu</i>	116
<i>Obr. 30: Ohodnocení tréninků a výsledné připravenosti na pobyt</i>	117
<i>Obr. 31: Motivační faktory</i>	120
<i>Obr. 32: Průměrná motivace</i>	121
<i>Obr. 33: Model interkulturní adaptace</i>	129
<i>Obr. 34: Koncept návrhu interkulturní přípravy</i>	133

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Terminologická mapa migrační politiky</i>	28
<i>Tab. 2: Příklad typů zahraničních pracovních pobytů ve vybrané firmě</i>	31
<i>Tab. 3: Počty vydaných modrých karet</i>	37
<i>Tab. 4: Kulturní vzdálenost vybraných zemí od České republiky</i>	46
<i>Tab. 5: Výběr expatriantů dle Ronenova modelu</i>	61
<i>Tab. 6: Další modely kulturní adaptace</i>	81
<i>Tab. 7: Pohlaví respondentů</i>	103
<i>Tab. 8: Věk respondentů</i>	104
<i>Tab. 9: Oblast v podniku</i>	104
<i>Tab. 10: Vztah mezi proměnnými Věk a Země vyslání</i>	105
<i>Tab. 11: Vztah mezi proměnnými Počet vyslání a Doba na vyslání celkem</i>	105
<i>Tab. 12: Předchozí znalost místního jazyka</i>	106
<i>Tab. 13: Charakteristika účastníků rozhovoru</i>	109
<i>Tab. 14: Absolvování interkulturní či profesní přípravy na výjezd</i>	112
<i>Tab. 15: Přínos interkulturní přípravy</i>	115
<i>Tab. 16: Celková připravenost do zahraničí</i>	115
<i>Tab. 17: Návrhy na zlepšení interkulturní přípravy</i>	117
<i>Tab. 18: Vliv přípravy na úspěšnost pobytu</i>	118
<i>Tab. 19: Charakteristiky polohy a variability pro celkovou průměrnou motivaci</i>	119
<i>Tab. 20: Charakteristiky polohy a variability pro jednotlivé proměnné motivace</i>	119
<i>Tab. 21: Charakteristiky polohy a variability pro celkovou adaptaci</i>	123
<i>Tab. 22: Charakteristiky polohy a variability pro jednotlivé proměnné adaptace</i>	123
<i>Tab. 23: Míra adaptace během zahraničního vyslání</i>	124
<i>Tab. 24: Vztah mezi úrovní znalosti jazyka a vybranými aspekty sžití se</i>	125
<i>Tab. 25: Vztah mezi dobou vyslání a mírou sžití se</i>	125
<i>Tab. 26: Vztah mezi předchozími zkušenostmi s hostitelskou zemí a mírou sžití se</i>	126
<i>Tab. 27: Vztah mezi velikostí sociálních vztahů a mírou sžití se</i>	127
<i>Tab. 28: Vztah mezi velikostí sociálních vztahů a motivací k zahraničnímu výjezdu</i>	127
<i>Tab. 29: Vztah mezi absolvováním interkulturního tréninku a mírou sžití se</i>	128

Úvod

Globalizační procesy, díky nimž se svět stal v posledních desetiletí propojenější více než kdy dříve, a obecná tendence deregulace dokázaly sehrát významnou úlohu ve změně forem mezinárodní migrace. Nejen v souvislosti se stále silnějšími migračními toky a postupující globalizací, ale také vlivem rozšiřování nadnárodních korporací dochází k častějšímu profesnímu kontaktu osob z různých kultur, a tím pádem také ke zřetelnějším projevům kulturní vzdálenosti v podobě interkulturních odlišností. Jsou to právě migrační politiky a iniciativy jednotlivých států, které udávají rámec, jemuž podléhá i podniková mobilita v mezinárodním měřítku.

Nadnárodní společnosti hrají významnou roli v ekonomice většiny zemí a v mezinárodních ekonomických vztazích, jejich počet v posledních desetiletích se rovněž vyvíjí zrychlujícím se tempem. Prostřednictvím přímých zahraničních investic i řadou dalších způsobů mohou přinášet podstatné výhody domácí i hostitelské zemi. Vytváří potenciál k efektivnějšímu využívání kapitálu, k růstu ekonomického i sociálního blahobytu, k uspokojování základních potřeb skrze přímé i nepřímé vytváření zaměstnaneckých míst a také k podpoře základních lidských práv, zejména zdůrazňováním svobody integrace a spolupráce v rámci celého světa.

Stejně jako mnoho jiných subjektů si i tyto podniky stále více uvědomují význam lidských zdrojů pro rozvíjení a udržování konkurenční výhody v současném světě globálního obchodu (Templer et al, 2006). Internacionalizace firem s sebou však přináší také několik specifických problémů a rizik, které neexistují, pokud jsou aktivity podniku omezeny na jedinou zemi. Mezi dané problémy patří například nutnost definovat potřebnou míru odlišnosti personálních politik v různých zemích a najít rovnováhu mezi sjednocením a diferenciací přístupů používaných k výběru, rozmístění, rozvíjení a odměňování odlišných typů zaměstnanců (Armstrong, 2006). V této souvislosti se mění i náborová politika těchto společností. Jelikož se jednosměrně zaměřená náborová strategie ukazuje jako neefektivní, odklánějí se firmy od etnocentricky zaměřené strategie a kloní se spíše ke globální strategii náboru, která se vyznačuje zejména nárůstem zaměstnávání občanů třetích zemí (Andreason, 2003).

Tradiční skladba poboček nadnárodních společností a mezinárodně působících firem se tak stává mnohem diferencovanější. Z kulturní diverzity na pracovišti může plynout řada výhod. Podnik má možnost využívat rozličné kombinace lidských zdrojů, které mohou přinášet nestandardní manažerská i vývojová řešení. Právě mezinárodně zkušené talentované jedinci mohou být klíčovým zdrojem konkurenční výhody na domácím i zahraničním trhu.

Zaměstnanci jsou firmou do zahraničí vysíláni s určitým definovaným cílem, zvláště při dlouhodobých pobytech. Každé nové prostředí představuje pro jedince výzvu a v případě jiné země, odlišné kultury a nového pracovního kolektivu i dorozumívajícího jazyka to platí mnohonásobně. Pokud se vyslaný člověk necítí v daném prostředí zcela komfortně a přirozeně, je logické se domnívat, že se takové rozpoložení odrazí i na jeho pracovním výkonu.

Co to firmu stojí? Mnoho. Nákladnost zahraničního vyslání jednoho zaměstnance se pohybuje v řádech stotisíc eur ročně, dokonce i v případě výjezdu v rámci Evropy. Finanční nákladnost celého procesu vyslání zaměstnance do zahraničí je důvodem, proč je třeba:

- a) vybrat vhodného jedince;
- b) důkladně ho připravit na nové prostředí a poskytnout maximum podpory, tak aby se v cizí zemi co nejsnadněji adaptoval;
- c) poskytnout podporu i po návratu z vyslání, tak aby se snadno zadaptoval zpět a firma mohla těžit z jeho nově nabytých zkušeností.

Neschopnost efektivně provést výše zmíněné aktivity negativně působí na výkonnost a finanční stránku podniku. Nejedná se totiž pouze o náklady na expatrianty, které firma musí uvažovat, ale o samotné investice do projektů, na něž jsou zaměstnanci vysíláni, a které se v případě jejich selhání násobí.

Kromě možnosti vytvářet a využívat kulturní synergii patří k výhodám globálního náboru také možnost pracovat na propojených pracovních trzích, které otevírají daleko širší možnosti najít takové zaměstnance, kteří naplňují různorodé potřeby podniků. Na pracovištích se běžně potkávají lidé z nejrůznějších koutů světa, které sice obvykle spojuje jednotný firemní jazyk, ale rozděluje je zcela odlišný kulturní základ, normy, zvyky a hodnoty. Zatímco dříve si museli interkulturní kompetence osvojovat pouze expatrianti,

v dnešní době zaměstnanci nemusejí odjíždět do zahraničí, aby zažili interkulturní kontakt. Interkulturní dialog se stává základem, na kterém funguje mezinárodní obchod (Adler a Gundersen, 2007). Jaký vliv má tedy globalizace na interkulturní rozdíly? Dochází k jejich potlačení, nebo jsou naopak díky častějším interkulturním interakcím kulturní rozdíly zvýrazňovány? To jsou otázky, které s touto problematikou vyvstávají.

Studie ukazují, že právě kulturní aspekty jsou častou příčinou selhání pohybu v mezinárodním podnikatelském prostředí. I přesto jim ale není věnována dostatečná pozornost.

Je možné klást si další otázky, a to, zda interkulturní bariéry lze překonat prostou empatií a slušností, nebo je nutné se v této oblasti odborněji vzdělávat a zařadit interkulturní management a interkulturní komunikaci mezi standardní znalosti a dovednosti potřebné v mezinárodním podnikání. Podceňování interkulturní přípravy pro kontakt se zahraničními kolegy se děje jak ze strany samotných zaměstnanců, tak i firmy. Na druhou stranu, v řadě společností již interkulturní tréninky fungují. Jejich efektivnost ovšem již nebývá posuzována.

Předkládaná disertační práce poskytuje teoretická i praktická východiska k výše zmiňovaným tématům. V následující první kapitole jsou vymezeny cíle práce a uvedeny metody v ní použité. Literární rešerše je obsahem druhé a třetí kapitoly. Další kapitola popisuje současný stav zkoumaného prostředí ve vybrané firmě. Na pátou kapitolu metodologie vlastního výzkumu navazuje kapitola výsledků šetření. Samotnému závěru práce předchází sedmá kapitola věnovaná doporučením, závěrům ke zkoumané problematice a diskuzi a dále osmá kapitola uvádějící přínosy předkládané disertační práce a náměty pro budoucí výzkum.

1 Cíle a metody práce

Předkládaná disertační práce se zaměřuje zejména na proces expatriace, neboli vyslání zaměstnanců na pracovní pobyt do zahraničí. Nejdříve, kapitola 2, vychází z teoretického ukotvení problematiky v oblasti teorie migrace a migrační politiky, jelikož je na suverénním rozhodnutí států, kdo bude pobývat na jeho území. Následuje teoretické ukotvení řízení mezinárodních lidských zdrojů v kapitole 3. Po identifikaci jednotlivých kroků, které musí vysílající firma vzít v úvahu, včetně strategie obsazování pracovních míst v nadnárodních firmách a výběru vhodného kandidáta na zahraniční vyslání, se disertační práce soustředí právě na interkulturní aspekty této problematiky; a to rozvoj interkulturních kompetencí a proces interkulturní adaptace. Na teoretické úrovni jsou použity metody deskripce, indukce a dedukce.

Již v části teoretického ukotvení lze prostřednictvím začlenění určitých témat sledovat přínos této práce. Jedná se kupříkladu o koncept kulturní vzdálenosti, který doposud nebyl v české odborné literatuře zpracován a jeho zahrnutí, v souvislosti s expatriací nebo s přítomností přímých zahraničních investic v České republice včetně zjištěných kalkulací (Čuhlová, 2016) tak představuje nový přístup v českém prostředí.

Na základě zhodnocení současného stavu v oblasti interkulturní přípravy zaměstnanců vysílaných na zahraniční pobyty (expatrianty) a po prostudování dosavadních teoretických poznatků byl stanoven základní cíl práce a sada dílčích cílů.

Hlavním cílem disertační práce je **určení celistvého metodického postupu interkulturní přípravy vyjíždějícího zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí. Cílem nového metodického postupu bude vytvoření uceleného konceptu expatriace a adaptace v cizí kultuře.** Stanovený cíl reflektuje rostoucí trendy globalizace a internacionalizace, které se projevují jak ve světovém, tak firemním měřítku.

V závislosti na hlavním cíli byly dále formulovány čtyři dílčí cíle (DC):

DC1: Identifikace procesu expatriace

DC2: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů

DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant

DC4: Konceptuální návrh interkulturní přípravy

Základním východiskem každého výzkumu jsou výzkumné otázky (VO), které byly pro naplnění cílů této práce stanoveny následovně:

VO1: Jaké jsou současné nástroje interkulturních tréninků?

VO2: Jaké faktory ovlivňují adaptační proces vyslaného zaměstnance v cizí kultuře?

VO3: Jaké jednotlivé kroky musí firma uskutečnit při vyslání zaměstnance do zahraničí?

VO4: Jaké jsou současné slabé stránky používaných nástrojů interkulturní přípravy?

K dílčímu cíli 1 se vztahují výzkumné otázky 1, 2 a 3. Formulovaný dílčí cíl 2 vychází z výzkumné otázky 2 a je dosažen prostřednictvím zpracování dotazníkového šetření. Dílčí cíl 3 je naplněn výzkumnou otázkou 3 a konečný dílčí cíl 4 syntetizuje poznatky z výzkumných otázek 1 a 4.

Jak naznačuje množství (cca 260) použitých zdrojů, východiskem pro naplnění stanovených dílčích cílů byla rozsáhlá teoretická rešerše, zejména zahraniční literatury. Na teoretické úrovni bylo použito **metody deskripce, indukce a dedukce**. Následně byla vybrána česká nadnárodní společnost s rozsáhlým mezinárodním působením, pro kterou je vysílání pracovníků do zahraničí běžnou činností, a bude tak na základě provedeného výzkumu tamějších procedur možné přispět k zodpovězení výzkumných otázek. Vzhledem k velikosti, strategii, zkušenostem a diverzitě, které charakterizují proces expatriace ve firmě Škoda Auto, a. s., bylo tamější prostředí ke sběru dat shledáno vhodným.

V rámci předvýzkumné fáze, která prostřednictvím **exploratorní výzkumné strategie** sloužila k bližšímu poznání daného prostředí, byly uskutečněny konzultace s českými personalisty věnující se zahraničnímu vysílání zaměstnanců ve vybrané firmě. Dále se uskutečnila participace na interkulturních trénincích zaměřených na odlišné lokality, které zároveň byly od různých externích poskytovatelů, což umožnilo získat lepší přehled o nabídce a kvalitě těchto školení.

Kvantitativní sběr dat proběhl dotazníkovým šetřením a to ve třech fázích v období březen 2016 – leden 2017. Cílovými respondenty byli expatrianti a repatrianti podléhající určitým kritériím specifikovaným v podkapitole 5.1.2 Výzkum českých expatriantů. Podrobně popsané výzkumné aktivity uvádí kapitola Metodologie výzkumu.

K vyhodnocení získaných dat v souladu se stanovenými cíli výzkumu byly použity zejména **metody popisné statistiky** a pro ilustraci výsledků byly použity kontingenční tabulky a rozličné typy grafů. Jelikož zkoumané téma migrace a interkulturního managementu lze považovat za komplexní systémy, v rámci nějž hraje lidské chování determinováno emocemi a instinkty důležitou roli v jejich formování i fungování, bylo pro tvorbu cíleného modelu shledáno vhodné použití **metody systémového myšlení**. Systémový přístup, který je základem moderních teorií managementu (Mildeová et al, 2007; Molnár et al, 2012), zdůrazňuje vazby mezi prvky v systému, jejich zpětnovazebnost a také princip cirkularity.

Formou neformálních rozhovorů, jakožto **interaktivní metody sběru dat**, byli dále osloveni čeští expatrianti působící v Čínské lidové republice, která byla zvolena vzhledem k rostoucímu významu čínského trhu pro (české) mezinárodní obchodní vztahy, zintenzivňující se zejména v posledních letech. Získané poznatky, stejně jako osobní zkušenost autorky a samozřejmě i literární rešerše, pak dále posloužily k použití **kvalitativní metody**, a to vytvoření **návrhu kulturního asimilátoru**, tedy příkladných kritických situací, které lze využít při přípravném tréninku nejen pro expatrianty.

Podkapitola 7.3 Souhrnné výsledky uvádí naplnění jednotlivých dílčích cílů. V následující podkapitole 7.4 Diskuze jsou pak komentovány vybrané aspekty obsažené v práci. Na základě literární rešerše a zjištěných poznatků vyplývajících z výsledků primárního výzkumu jsou v závěru práce předložena doporučení pro navazující výzkum.

2 Migrace

„Není nic trvalejšího než dočasná migrace.“ (anonym)

Migraci můžeme chápat jako reakci na rozdílné prostředí, přičemž tyto difference mohou být politického, ekonomického, sociálního nebo také geografického charakteru. Dle Mezinárodního měnového fondu (2000) tvoří migrace osob společně s mezinárodním obchodem, pohybem investic a kapitálu, a šířením znalostí, hlavní aspekty globalizace. Následující kapitola vychází z teorie migrace a zachycuje jednotlivé přístupy a modely tohoto teoretického uchopení. V další části kapitola nejprve vymezuje migrační politiky a dále svůj zájem soustřeďuje na migraci kvalifikovaných osob jakožto formu migrace ekonomické, která je fenoménem dnešní doby. Práce uvádí migrační iniciativy, jež jsou významným činitelem migračního procesu, a komparuje účinnost konkrétních národních cílených politik. V závěru této kapitoly, která představuje teoretické uchopení migrační problematiky, je představen koncept kulturní vzdálenosti. Kulturní vzdálenost je faktor, který reálně determinuje rozhodování mezinárodně působících subjektů, ovšem v teoretickém uvažování je dle našeho mínění opomíjen. V české odborné literatuře tento koncept doposud nebyl zpracován.

2.1 Teorie migrace

Přestože jednotlivé teorie vysvětlují stejnou problematiku, tedy příčiny lidské migrace, často se výrazně odlišují v závěrech na základě svých rozdílných předpokladů a konceptů. Z důvodů nemožnosti sjednocujícího pokrytí výrazné typové i měřítkové diferenciaci migračních procesů neexistuje jediná koherentní teorie migrace. Pro plné porozumění je třeba víceúrovňové analýzy. V poslední době se tedy čím dál více prosazuje právě interdisciplinární přístup, který do ekonomických modelů zahrnuje také poznatky z jiných vědních disciplín. Důraz je kladen na sociologický a psychologický rozměr procesu migrace.

Drbohlav a Uherek (2007) upozorňují, že většina z tzv. teorií migrace nejsou v pravém slova smyslu teoriemi, jelikož nesplňují některá základní kritéria, která v případě teorií musí být dodržena. Jedná se např. o obecnou platnost, kterou postrádají; jednotlivé části nejsou

logicky provázány nebo také nemají současně explanační i predikační funkci. Často tedy jde spíše o koncepty, přístupy a modely.

K nejstarším teoriím migrace je řazeno dílo *The Laws of Migration* od německo-britského geografa Ravensteina (1889), jenž na základě pozorování migrace ve Velké Británii a Spojených státech amerických (USA) formuloval zákonitosti migračních procesů, které se později staly inspirací pro další vědce při vypracovávání migračních modelů. Ravensteinovy zákony jsou následující:

- Většina migrantů preferuje kratší vzdálenosti.
- Migrantí cestující na větší vzdálenosti míří do obchodních a průmyslových center.
- Každý proud migrace generuje migrační protiproud.
- Nárůst obyvatelstva velkých měst je z větší části způsoben spíše přísunem migrantů než přirozeným růstem původního obyvatelstva.
- Objem migrace roste spolu s vývojem průmyslu, obchodu a technologickým pokrokem, zvláště pak s rozvojem dopravy.
- Většina migrantů pochází ze zemědělských oblastí a míří do průmyslových a obchodních center.
- Většina faktorů migrace má ekonomický charakter (např. vyšší příjem).
- Migrantí, kteří se posunují do cílových oblastí, nechávají za sebou „prázdná místa“, která jsou naplněna jinými migranty z jiných oblastí.
- Ženy migrují častěji než muži v případě kratších vzdáleností, u delších vzdáleností je tomu naopak.

Dle uchopení problematiky (filozofie i metodického přístupu) v ekonomické teorii se přístupy dělí na mikroekonomické a makroekonomické modely. Neoklasické přístupy na mikroúrovni jsou založeny na individuálním rozhodování jedince, případně rodiny nebo domácnosti a jejich chování ve vztahu k nákladům a výnosům. Výnosy mohou být chápány jako pozitivní rozdíl v úrovni mezd mezi zemí původu a cílovou zemí, rostoucí kvalitě života, získaným vzděláním a dalšími faktory. Náklady pak představují dopravní výdaje, rozdíl v úrovni cen mezi danými zeměmi, rizika spojená s hledáním zaměstnání, adaptaci na kulturní změny (např. výuku jazyka) a jiné (Massey et al, 1998). Tyto modely odpovídají na otázku „proč lidé migrují“ (Etzo, 2008).

Mikroúrovňová perspektiva zdůrazňuje ekonomické, sociální a politické okolnosti, jejichž kontext vytváří prostředí, ve kterém se daný migrant pohybuje (Kulu-Glasgow, 1992). Makroekonomický přístup dává odpověď na otázku „odkud migranti přicházejí a kam směřují“ (Etzo, 2008) a tato data jsou v porovnání s mikroekonomickými snadněji zjištělná. Vědci se shodují na tom, že obě tyto povahou odlišné perspektivy jsou důležité a navzájem spíše komplementárního charakteru.

Neoklasický přístup patří mezi nejstarší a také nejznámější teorie migrace. Jeho kořeny se datují ke konci 18. století v souvislosti s pracemi Adama Smitha. Tato teorie zdůrazňuje předpoklad, že migrace je stimulována primárně racionálním ekonomickým uvažováním o relativních výhodách a nákladech, převážně finančního, ale také psychologického charakteru (Todaro a Smith, 2006). Základní neoklasický model, který byl původně vyvinut k vysvětlení migrace v procesu ekonomického rozvoje, lze nalézt ve studiích Hickse (1932), Lewise (1954) a Harris a Todara (1970).

Podle neoklasické teorie je migrace řízena existujícími geografickými rozdíly mezi nabídkou a poptávkou po práci a rozdíly ve mzdách mezi takto charakteristickými regiony. Existují tedy země, které mají vysokou akumulaci kapitálu, ale relativní nedostatek pracovní síly, a v těchto oblastech jsou v průměru vyšší tržní mzdy než u zemí, které mají přebytek nabídky práce, ale naopak nízkou akumulaci kapitálu a celkovou nízkou ekonomickou výkonnost. Zmiňované mzdové rozdíly jsou důvodem, proč pracovníci migrují ze zemí s nižšími tržními mzdami do zemí s vyššími tržními mzdami. Dále platí, že čím jsou vyšší rozdíly ve mzdách, tím větší je i mobilita pracovníků. Hlavní argument se tedy opírá o mzdy. V následujícím matematickém vzorci (1) lze migraci dle neoklasického přístupu popsat jako funkci mzdy ve zdrojové a cílové zemi a nákladů migrace (Demery a McNicoll, 2003).

$$M_{12} = f(W_1, W_2, C_{12}), \text{ kde} \tag{1}$$

M_{12} = migrace ze země 1 do země 2

W_1 = mzda v zemi 1

W_2 = mzda v zemi 2

C_{12} = náklady migrace ze země 1 do země 2

Neoklasická teorie byla později rozvinuta o několik aspektů. K jednomu z nejznámějších rozšíření patří model Harrise a Todara (1970), kteří k vysvětlení migrace mezi městskou a vesnickou aglomerací v méně rozvinutých ekonomikách používali nejen mzdové rozdíly, ale také rozdíly v nezaměstnanosti. Ve zmiňovaném modelu byl opuštěn základní předpoklad neoklasické teorie o plné zaměstnanosti v obou ekonomikách a migrace byla rozšířena o uvažování o pravděpodobnosti získání zaměstnání v cílové zemi. Čím vyšší jsou v cílové zemi mzdové rozdíly a zároveň nižší míra nezaměstnanosti (v porovnání se zemí původu), tím vyšší jsou migrační toky do cílové země. Původní neoklasická myšlenka je dále rozvinuta o faktor času – budoucnosti, jelikož do modelu bylo zahrnuto očekávání, konkrétně očekávané (a nikoli tedy aktuální) rozdíly ve mzdách (Harris a Todaro, 1970).

Jakkoliv je neoklasický model pro ekonomickou teorii přínosný, vychází na druhou stranu z řady předpokladů, které jsou v praxi reálně nedosažitelné. Jedná se kupříkladu o předpoklad existence dokonale mobilní, uniformní pracovní síly, předpoklad poskytování dokonalých informací o trhu práce v cílových zemích; nebere rovněž v úvahu bariéry v podobě uznávání kvalifikací či jazykovou bariéru, předpoklad nulového vlivu odborů, dokonalou konkurenci a další bariéry, které brání alokaci kapitálu v méně rozvinutých ekonomikách. Při aplikaci neoklasického modelu je třeba brát výše zmíněná omezení v potaz. Navíc v reálném rozhodování o migraci hraje svoji roli nejen rozdíl ve mzdách či mírách nezaměstnanosti, ale celá řada dalších faktorů.

Behaviorální mikroekonomické modely berou na rozdíl od neoklasické teorie skutečné či očekávané rozdíly ve mzdách pouze jako jeden z možných užitků, které ovlivňují migraci (Massey et al, 1993). Tímto přístupem je pak možné vysvětlit odlišné migrační toky za zdánlivě totožných podmínek. Jedinci disponující kvalifikací, která zvyšuje pravděpodobnost získání vyššího platu nebo pravděpodobnost získání požadovaného pracovního místa v cílové zemi v porovnání se zemí původu. V praxi se rozdíl těchto pravděpodobněných příjmů (tj. užitků) diskontuje, určí se čistá současná hodnota budoucích očekávaných příjmů a součet diskontovaných hodnot k datu migrace se porovnává s náklady migrace. Použitá diskontní míra představuje důležitý faktor a její výše může být ovlivněna konkrétní migrační politikou v zemi.

Push-Pull teorie navazuje na neoklasický přístup, ovšem neodráží pouze ekonomické aspekty migrace. Tento teoretický přístup vysvětluje příčiny migrace na základě negativních (*push*) faktorů, které jedince vypuzují ze země původu v kombinaci s pozitivními (*pull*) faktory, které migrantům zatraktivnější cílovou zemí a přitahují je tam (Bogue, 1952; Petersen, 1970). Z obecného hlediska se tedy jedná o strukturální síly, které podporují mezinárodní migraci (Massey et al, 1998). Myšlenku *push* a *pull* faktorů později rozpracoval Jansen (1970) a Lee (1966).

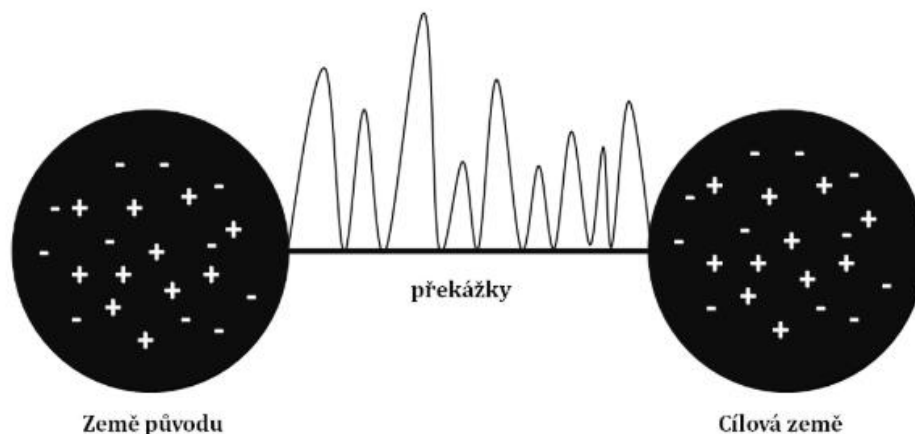
Lee (1966) a Drbohlav a Uherek (2007) uvádí následující *push* faktory:

- pokles domácího produktu, lokální recese;
- ztráta zaměstnání;
- politický, náboženský, etnický či jiný útisk a diskriminace;
- velmi malá až žádná možnost rozvíjet se (postavení, kariéra, svatba, aj.);
- katastrofy (přírodní i antropogenní);

a *pull* faktory:

- vnímané kvalitnější možnosti v nové lokaci;
- snížený útisk či diskriminace;
- možnost osobního růstu - lepší vzdělání, lepší postavení;
- preferované prostředí - klima, bydlení, školy, instituce, aj.;
- touha být se svými blízkými na novém místě;
- lákadlo nových společenských a fyzických aktivit na novém místě.

Lee (1966) rozšířil původní model o koncept mezilehlých překážek (*intervening obstacles* – např. fyzické bariéry, zákony, psychické bariéry aj.) a příležitostí. Tento přístup ilustruje obrázek č. 1. Znaménka „+“ a „-“ představují přitahující a odrazující faktory, mezi nimiž působí ještě další překážky. Svoji roli hrají také osobní faktory, které mohou usnadňovat či naopak komplikovat rozhodnutí o migraci, a toto rozhodnutí tedy nelze považovat za racionální. Migrační pohyb tedy nastává v okamžiku, kdy tyto faktory, které vytlačují migranta z regionu původu a přitahují ho do místa cílového, dosáhnou určité intenzity (Drbohlav a Uherek, 2007).



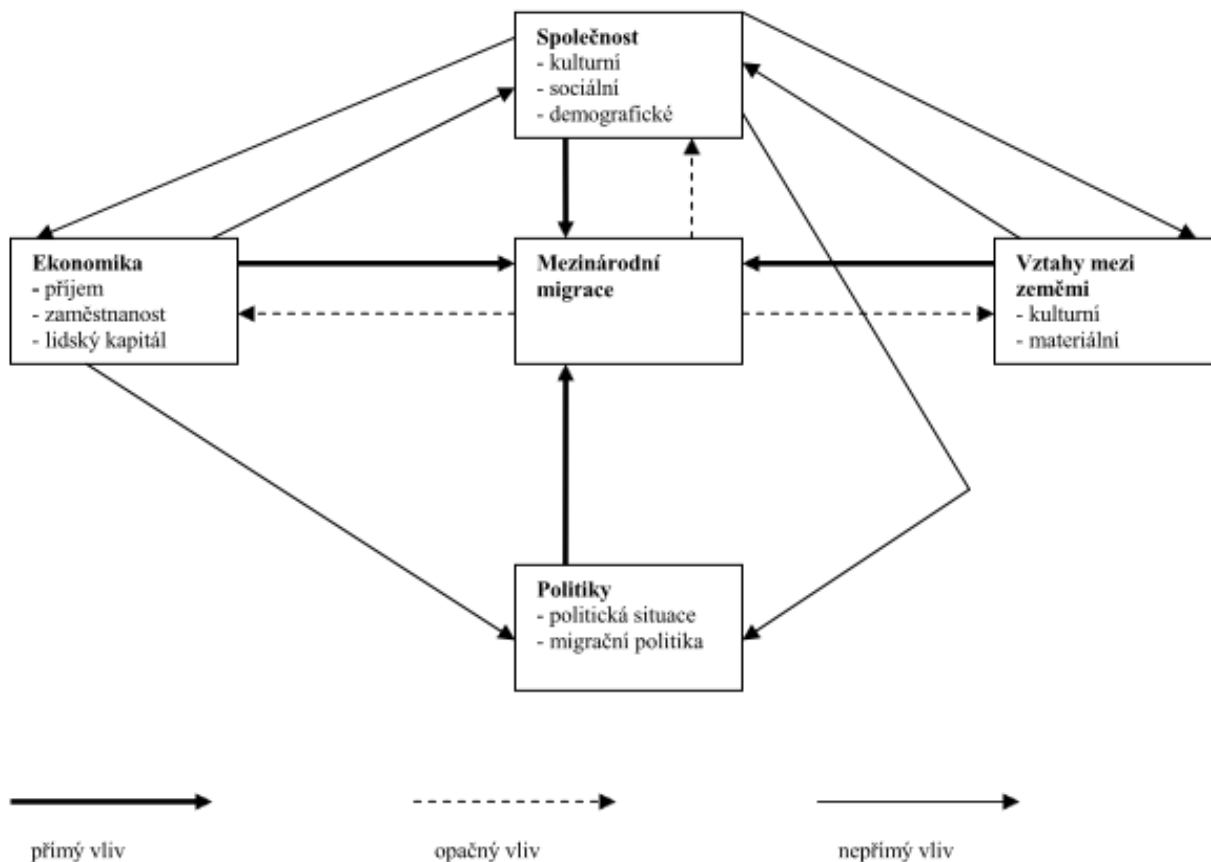
Obr. 1: Push-Pull faktory a překážky migrace
Zdroj: Upraveno dle Lee, 1966, str. 50

Model Push-Pull zahrnuje makroekonomický i mikroekonomický pohled a bere v úvahu také ostatní společenské a politické faktory. Dle Haase (2010) nicméně nelze považovat tento přístup za všeobecnou teorii migrace, neboť nabízí souhrn aspektů, které hrají roli při rozhodování jednotlivce, spíše než všeobecné zachycení principů mezinárodní migrace.

Výměna kapitálu, procesů a lidí mezi zeměmi probíhá za specifických podmínek a v určitém ekonomickém, sociálním, demografickém a politickém kontextu. Stejně tak rozhodnutí jednotlivců migrovat nemůže být vysvětleno pouze na individuální úrovni, ale ostatní sociální entity musí být brány v úvahu (Stark a Bloom, 1985). Tento přístup je hlavní ideou **systemového přístupu k mezinárodní migraci** (*International Migration Systems Approach*), který shrnuje všechny dosavadní poznatky z jednotlivých migračních teorií. Jennissen (2007) se pokusil o vytvoření rámcového modelu, ve kterém zachycuje základní kauzality, které migraci definují a ovlivňují.

Mezinárodní migrační systém se skládá ze zdrojových a cílových zemí, které jsou propojeny migračními proudy a protiproudami. Spojení tvoří nejen lidé, ale také kulturní, koloniální, historické a technologické vazby. Mezi jednotlivými faktory jsou přímé, nepřímé či opačné kauzality, které fungují v prostředí určitých ekonomických, sociálních, politických, historických a demografických determinantů. Každá země může být současně prvkem několika mikrosystémů a zároveň země patřící do stejného migračního systému nemusejí být geograficky blízké (Jennissen, 2007). Na systémový přístup lze nahlížet jako

na myšlenkovou mapu, která nabízí ucelený obraz fenoménu migrace. Schéma, které znázorňuje obrázek č. 2, je aplikovatelné na všechny typy migrace.



Obr. 2: Systémový přístup k mezinárodní migraci
Zdroj: Upraveno dle Jennissen (2007)

Poměrně nedávným výzkumným přístupem je tzv. cirkulační migrace, někdy nazývaná jako opakovaná migrace. Toto pojetí zahrnuje migraci obyvatel, kteří se natrvalo nebo dočasně vrátili do rodné země, případně se vrací cyklicky. Jejich opakovaná migrace je motivována výsostně ekonomickými či pracovními faktory, a to především proto, že často bývá spojena s individuálními převody vydělaných finančních prostředků do země původu (*remittances*) (Szaló, 2007). Pod pojmem cirkulační migrace je zahrnuta např. sezónní migrace, která představuje její nejčastější formu. Může se jednat o práce v zemědělství (sezónní přesun Poláků do Německa) nebo ve zdravotnictví (opakovaný výjezd zdravotních sester ze třetích zemí do Finska) (Vartiainen et al, 2016). Cirkulace je ovlivněna také vzdáleností mezi zeměmi. Pokud se místo domova nachází v blízkosti hranic, může být cirkulace frekventovanější. Klanarong (2003) v této souvislosti uvádí příklad migrantů z jižního Thajska pracujících v severní Malajsii.

Cirkulační migrací je ovšem také mobilita odborníků zvaná jako tzv. *brain circulation* nebo migrace nadnárodních podnikatelů. Nejedná se tedy pouze o nízko kvalifikované pracovní pozice, jaká je častá domněnka. Výrazným faktorem podporující cirkulační migraci jsou dohody o volné mobilitě pracovníků sjednané mezi zeměmi. Příklady těchto dohod lze najít v rámci Evropské unie, mezi evropskými a neevropskými zeměmi (např. smlouva Nizozemí s Jižní Afrikou a Indonésií z roku 2008 o pracovním povolení na dva roky pro 160 migrantů¹; smlouva Španělska s Marokem), mezi bohatými státy Perského zálivu se zdrojovými zeměmi Asie v rámci tzv. Colombo procesu nebo mezi Austrálií a Novým Zélandem od roku 2007 (European Migration Network, 2011; Schroth a Stojanov, 2011).

Dle neoklasické ekonomické teorie, ve které jsou racionálně uvažující migranti mající kompletní informace, maximalizují užitek pod příjmovým omezením a dlouhodobě sledující svůj vlastní zájem, je přirozené, že pracovní migranti se stěhují vícekrát, aby tak využili výhod, které poskytují jednotlivé země. Migranti optimalizují svoje příjmy, úspory a investiční strategii podle příležitostí k zaměstnání ve své zemi původu i v zahraničí a zlepšují tak svoji ekonomickou, sociální a osobní situaci v každém migračním pohybu (Constant a Zimmermann, 2011).

Migrace rovněž vytváří sociální kapitál, což popisuje **teorie sítí** (*network migration*). Postupně, s rostoucím počtem migrantů do stejné destinace, dochází k vytváření neformálních sítí migrantů. Jde o osobní vazby (příbuzenské, přátelské nebo v rámci komunity) mezi migranty, bývalými imigranty a těmi, kteří zůstali v zemi původu. Nejvýznamnějšími jsou samozřejmě vazby rodinné. Vytváření sociálních a informačních vazeb vede ke snižování nákladů a rizika pro další jedince ze země původu spojeného s migrací do stejného cílového regionu. Vedle poskytování informací, sociální či finanční pomoci, jsou rovněž zdrojem psychické podpory a právě tyto vazby bývají označovány jako sociální kapitál. Snižováním nákladů a rizika zvyšují očekávaný zisk z migrace a stupňují pravděpodobnost migračního pohybu i jeho růstu. Síť migrantů pomáhají při jejich integraci v dané zemi a rozvíjení komunit (Bauer a Zimmermann, 1999).

¹ Na příkladu tohoto projektu lze poukázat na skutečnost, že programy zaměřené na cirkulační migraci jsou, co se týká počtu zapojených migrantů v celkovém objemu migrace, bez většího významu.

Tvorba klastrů a komunit etnicky příbuzných migrantů může ústít v negativní externalitu limitující výhody migrace. Je možné, že tato tendence bude snižovat motivaci ke znalosti místního jazyka, což v důsledku může vést až k omezené nabídce práce a ekonomickým problémům přistěhovalce (Epstein a Gang, 2009). Jak výzkum ukázal, migrační sítě, které jsou založeny na organizačních vazbách (jako je škola, odborné asociace) se více shodují s dovednostmi migranta, a jsou proto vhodnější k pracovním kontaktům (Poros, 2001).

Podobné téma popisuje termín **řetězová migrace** (*chain migration*), která se často děje za účelem sloučení rodin. Týká se ale také dalších sociálních kontaktů imigranta v jeho domovské zemi. Potenciální migrující osoby s vazbou na emigranta využívají poskytnutých kontaktů, ubytování i sjednané práce. Jako příklad lze uvést druhou nejpočetnější menšinu ve Velké Británii, a tedy Poláky, kteří se začali do Velké Británie stěhovat po vstupu do Evropské Unie v roce 2004. Zvláště v současnosti, kdy existují levné způsoby komunikace napříč světem, je snadné vztahy s lidmi z domovské země udržovat a rozvíjet (Bauer a Zimmermann, 1999).

Migrace je dlouhodobě studována společenskými vědami z hlediska demografických, ekonomických, politických a sociálních dopadů. Zatímco v sociologii a antropologii existují významné práce již z 20. let minulého století, hlubší pozornost psychologickým aspektům migrace je věnována až od 80. let (Sam a Berry, 2006). Nárůstu psychologického studia migrace v poslední době dává za pravdu i Průcha (2010, s. 58) „*V současných výzkumech interkulturní psychologie se věnuje velká pozornost problémům akulturace migrantů*“.

Výzkum fenoménu migrace lidského kapitálu je velmi aktuální a o jeho důležitosti svědčí i slova Kofi Annana, který již na světovém fóru Spojených národů na téma „Mezinárodní migrace a rozvoj“ v roce 2006 konstatoval, že potenciální výhody mezinárodní migrace jsou většinou potenciální přínos volnějšího mezinárodního obchodu (United Nations, 2006).

2.2 Migrační politika

„Porozumět si neznámá přizpůsobit se jedni druhým,
ale pochopit navzájem svou identitu.“
(Václav Havel)

Migrace obyvatel představuje významný dynamický proces, který zásadním způsobem ovlivňuje dlouhodobý vývoj lidstva. V roce 2015 dosáhl celosvětový počet migrantů hodnoty 232 milionů lidí, což představuje 3,2 % podílu světové populace (ILO, 2015). Navíc, jak uvádí Mezinárodní organizace práce (ILO, 2015), nejčastějším důvodem pro soudobou migraci je zaměstnání a 90 % všech mezinárodních migrantů jsou dnes pracující a jejich rodiny. Migrační politika má za cíl kontrolovat a regulovat tento pohyb lidí přes státní hranice, v případě nelegální migrace pak její postih a prevenci.

Vymezení migračních politik stejně jako její uplatňování je v přímé souvislosti se samotnou podstatou příčin migrace. Baršová (2005) člení migrační politiku na imigrační a integrační a dále regulace překračování hranic, vydávání víz a udělování mezinárodní ochrany cizincům. Schematicky je možné řazení jednotlivých migračních politik znázorněno níže v tabulce č. 1.

Tab. 1: Terminologická mapa migrační politiky

Terminologická mapa migrační politiky			
Přistěhovalecké politiky		AZYL ↔	kontrola hranic potírání nelegální migrace, víza, turismus, sezónní práce, studium, stáže
Imigrační politiky	Integrační politiky		
regulace vstupu přistěhovalců na území	regulace začleňování přistěhovalců do společnosti		

Zdroj: Baršová (2005, s. 11)

Imigrační politiky stanovují, kteří cizinci a za jakých podmínek se mohou dlouhodobě či trvale usadit v hostitelské zemi. Integrační politiky na ně bezprostředně navazují s cílem podpořit proces začleňování přistěhovalců do hostitelské společnosti při zajištění speciálních potřeb imigrantů, které vyplývají z jejich kulturní, sociální i jazykové odlišnosti. Přestože je azylová problematika, vzhledem k vlastnímu právnímu rámci i vlastním institucionálním a finančním mechanismům, ve schématu ponechána jako samostatná oblast migračních politik, je možné ji zahrnovat i do politiky imigrační a integrační (Baršová, 2005).

Azylová politika se zaměřuje na konkrétní skupinu migrantů, kteří žádají o azyl². Úmluva o právním postavení uprchlíků z roku 1951 určuje základní obecnou definici uprchlíka, vzájemné povinnosti státu a uprchlíků a tzv. princip *non refoulement* - nevydání³ (OSN, 2015). Tato tzv. Ženevská úmluva přijata Valným shromážděním OSN se stala nástrojem k rozlišení mezi přistěhovalcem (migrantem) a osobou s nárokem na přiznání azylu (uprchlíkem). Zároveň určuje základní právní rámec problematiky uprchlictví, ale nevěnuje se konkrétním procedurálním náležitostem, které jsou v rukou konkrétních států stejně jako samotné rozhodnutí státu, zda bude azyl udělen, či nikoliv.

Značná část migrace v současném světě ovšem představuje tzv. ekonomickou migraci, která je způsobena rozdílnými životními úrovněmi mezi kontinenty i mezi jednotlivými státy. Pod termínem ekonomický migrant jsou tedy označovány osoby, které dobrovolně, bez život ohrožujících příčin, odcházejí do jiného státu v očekávání zlepšení své životní úrovně a ekonomické situace (Drbohlav 2001; Baršová 2005).

V současné době probíhá tzv. Evropská migrační krize, jež, s velkým přispěním médií, vyvolává u jedněch strach z přílivu uprchlíků do Evropy, u druhých pocit solidarity. Poprvé v historii Evropské unie (EU) je ohrožen jeden z jejích základních pilířů a tedy systém Schengenského prostoru. I přes vysokou aktuálnost této problematiky se téma a původně vytýčené cíle předkládané disertační práce soustřeďují na migraci ekonomickou, resp. pracovní, zvláště na migraci kvalifikovaných odborníků.

2.3 Migrace kvalifikovaných osob

Mobilita kvalifikovaných lidských zdrojů se také změnila. Samotná příležitost k mobilitě je v současnosti viděna jako klíčový element v lákání a rozvíjení talentů a multikulturní pracovní prostředí jako marketingový prostředek. Současně vzrůstá také popravka po vysoce

²Azyl je ochranný institut poskytovaný osobám jiného státu (případně osobám bez státní příslušnosti), které byly donuceny opustit svou zemi z důvodu ohrožení života (např. přechází před válečným konfliktem nebo přírodní katastrofou), kvůli jejich politickému přesvědčení, náboženství nebo příslušenství k určité rase, národnosti nebo sociální skupině (OSN, 2015).

³ Princip *non refoulement* je zakotven v článku 33 Úmluvy: „Žádný smluvní stát nevyhostí jakýmkoliv způsobem nebo nevrátí uprchlíka na hranice zemí, ve kterých jeho život či osobní svoboda byly ohroženy na základě jeho rasy, náboženství, národnosti, příslušnosti k určité společenské vrstvě či politickému přesvědčení.“

kvalifikovaných pracovnících. Několik studií potvrdilo, že kvalifikovaní lidé se pohybují a stěhují častěji a většinou na delší období. Tím, jak se pracovní síla stává mnohem více diverzní, dochází ke změnám v globálních relokačních strategiích firem, např. zvýšený počet relokovaných žen, které dnes představují 44,3 % všech mezinárodních migrantů a které čím dál více migrují z pracovních důvodů (ILO, 2015).

Je třeba si uvědomit, že migrační strategie mezi tzv. nízko a vysoce kvalifikovanými pracovníky se výrazně liší. Teoretická argumentace podtrhující migraci vysoce kvalifikovaných migrantů vychází z teorie lidského kapitálu. Předpokládá se, že lidé se pohybují po takových pracovních trzích, které maximálně odpovídají jejich vzdělání a pracovním zkušenostem a které v největší míře naplní jejich očekávání. Schroth a Stojanov (2011) upozorňují na to, že vysoce kvalifikovaní jedinci mají větší ochotu pro dlouhodobější zahraniční pracovní pobyty a zároveň pro střídání lokalit. Jejich hlavním motivem je možné definovat jako nalezení co nejlepšího uplatnění svého vzdělanostního kapitálu na světovém trhu práce. Na druhou stranu, nízko kvalifikovaní jedinci obvykle patří k nejhudším vrstvám obyvatel a vzhledem k nedostatku schopností a finančních prostředků si migraci, s výjimkou migrace na krátkou vzdálenost, jako je případ z Mexika do Spojených států, v podstatě často nemohou ani dovolit. Kupříkladu dvě třetiny občanů Kapverd, které mají vysokoškolské vzdělání, pobývá v zahraničí (Batista et al, 2010).

Díky mobilitě získávají migranti mnohé zkušenosti a nabývají tak nových kvalit z hlediska jejich lidského kapitálu – jsou produktivnější a zvyšují svoji hodnotu pro zaměstnavatele. Výsledkem tohoto jejich získaného poznání je v podstatě nový lidský kapitál, díky němuž se cena a riziko dalších migračních pohybů snižují, zatímco potenciální zisky narůstají. Drbohlav (2001) konstatuje, že čím více jedinec migruje, tím se zvyšuje pravděpodobnost i jeho budoucí migrace. Čím déle se pokouší zůstat v zahraničí, tím více z pobytu těží a akumuluje tak svůj lidský kapitál. Jako příklady možných globálních dopadů migrace kvalifikovaných pracovníků lze považovat následující (Regets, 2007):

- zlepšení mezinárodního znalostního toku pro obchodování i výzkum;
- efektivnější pracovní kombinace skrze hledání práce/zaměstnanců v globálním měřítku;
- kompenzace nedostatečné geografické a funkcionální mobility domácího obyvatelstva;

- větší možnosti zaměstnání pro pracovníky a výzkumníky;
- větší možnosti zaměstnavatelů najít tu správnou kombinaci výjimečných dovedností;
- formace mezinárodního výzkumu a technologických klastrů;
- vývoj a zvýšení technologií a znalostí, jejichž dosažení by na úrovni jednotlivců bylo složitější.

Významným činitelem v procesu mezinárodní mobility pracovních sil, které vytváření velmi specifickou formu migrace, je růst nadnárodních sítí, organizací, institucí a korporací, které operují v různých světových regionech a často zaměstnávají pracovníky pocházející z jiných zemí či je relokují. Programy mobility reagují na nové požadavky, které přinášejí změny na trhu. Ještě nedávno dva druhy firemní politiky týkající se relokace, krátkodobé a dlouhodobé, byly doplněny celou řadou alternativních relokačních programů, které lépe vyhovují potřebám společností. Tabulka č. 2 udává charakteristiky tří základních typů pracovních zahraničních pobytů.

Tab. 2: Příklad typů zahraničních pracovních pobytů ve vybrané firmě

Typ vyslání	Charakteristiky
Služební cesty	<ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobé zahraniční pobyty – např. obchodní jednání, předání zakázky, instalace zařízení, školení • Zpravidla max. 180 dní v roce (daňové hledisko) • Zaměstnanec je zaměstnancem vysílající firmy • Firma hradí přímo náklady na ubytování, dopravu, pojištění • Zaměstnanec je placen dle domácího standardu + diety
Krátkodobé vyslání	<ul style="list-style-type: none"> • Krátké zahraniční vyslání – např. instalace zařízení, podpora náběhu, projektová práce, kvalifikace • Zpravidla do 12-15 měsíců • Zaměstnanci vyslání s aktivní českou pracovní smlouvou • Zpravidla vyslání bez rodiny • Zahraniční zdanění příjmů a pojištění • Vysílací balíček (ubytování, mobilita, stěhování, pojištění, finanční benefity)
Dlouhodobé vyslání	<ul style="list-style-type: none"> • Delší zahraniční vyslání – např. dlouhodobá práce pro zahraniční společnost (centrálu, dceru), rezidenti • Zpravidla 1,5-3 roky (event. do 5 let) • Zaměstnanci vyslání s aktivní pracovní smlouvou u hostitelské společnosti • Vzájemné mezifiremní zúčtování nákladů mezi společnostmi • Zpravidla vyslání s rodinou • Zdanění příjmů a pojištění v zahraničí • Vysílací balíček (ubytování, mobilita, stěhování, škola, školka, pojištění, finanční benefity)

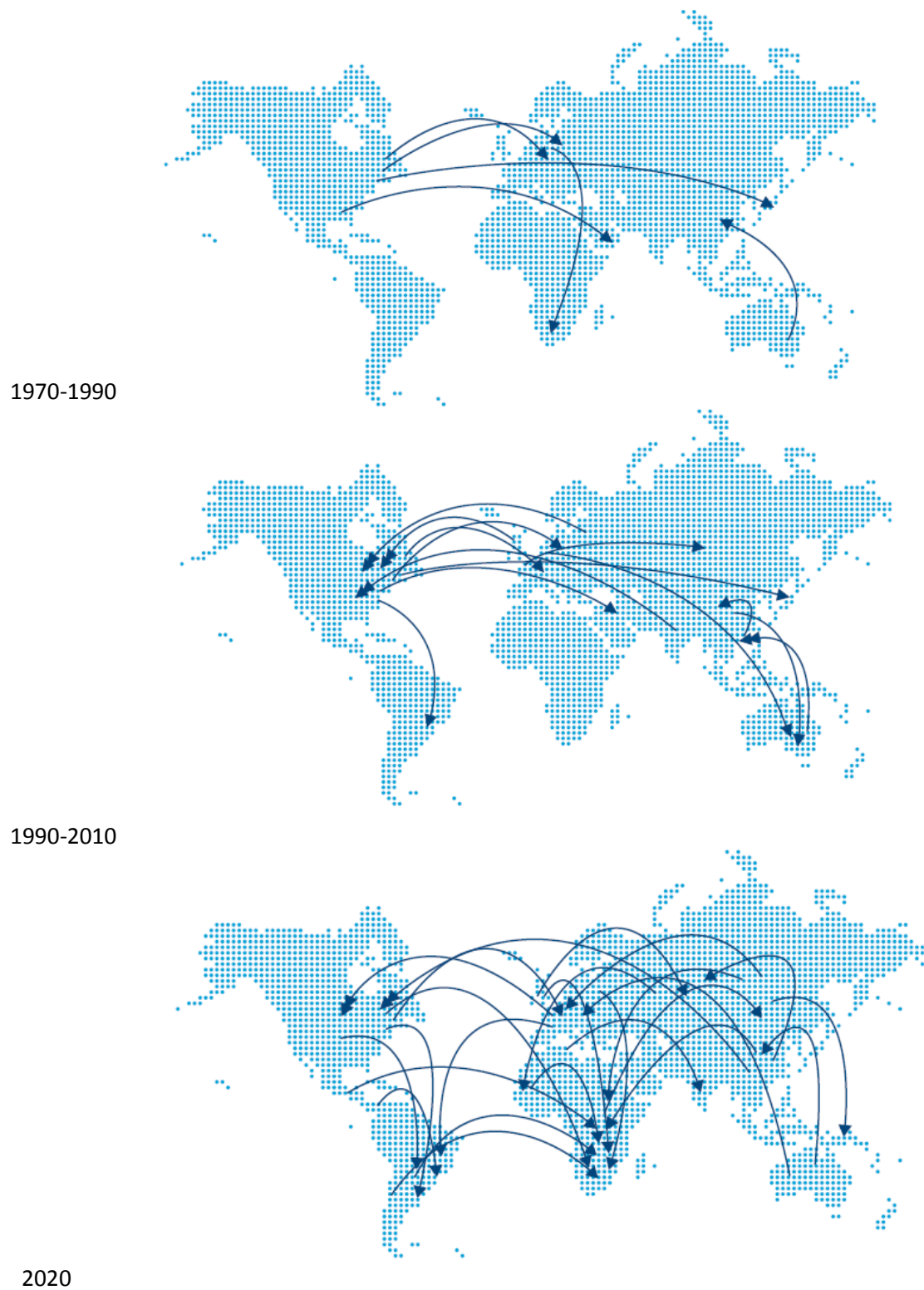
Zdroj: Vlastní zpracování (Škoda Auto, 2015).

Lowell a Findlay (2001) uvádí, že existence určitého stupně mobility kvalifikovaných pracovníků je nutným předpokladem pro rozšiřování obchodu a tvorbu nadnárodních korporací, tzv. *brain globalisation*. Trh práce se tedy vlivem mobility stává více internacionalizovaný a migrace se stala zájmem a aktuálním tématem pro mnoho zemí. Migrační proudy už nejsou vyvolány pouze kombinací chudoby, války, demografických tlaků a jiných *push* faktorů, ale také *pull* faktory ve smyslu lákadel komfortu západních zemí. Migranti si tak mohou přát zvýšit kvalitu svého života nejenom po jeho ekonomické stránce, ale také na sociální a kulturní rovině.

Změny trendů mezinárodní mobility lze pozorovat na následujících mapách na obrázku č. 3 na další straně (PWC, 2010), které ilustrují vývoj během posledních desetiletí a zároveň ukazují i současnou éru. V letech 1970-1990 byla mezinárodní vyslání řízena zejména velkými nadnárodními firmami pocházejících ze Spojených států a Evropy. Velká část vyslání byla z USA do Evropy, ale v souvislosti s průmyslovými obory závisících na přírodních zdrojích, jako je ropa a plyn a další suroviny, byli zaměstnanci vysílání i do mnohem (kulturně) vzdálenějších destinací, jako např. do Jihoafrické republiky.

Další období, po roce 1990, je vyznačováno nejen mezinárodním rozšiřováním prodeje na nově vznikající trhy, ale také přesouváním výroby do zemí s nižšími výrobními náklady. Kvalifikované pracovní síle stále dominuje mobilita ze západu na východ, nebo interkontinentální, ale zároveň se firmy začínají poohlížet i po talentovaných odbornících na rozvíjejících se trzích, zejména v Indii a Číně.

Aktuálně se toky mobility i nadále zintenzivňují. Přeshraniční akvizice zahrnující veřejné i soukromé investice, navazování užší spolupráce mezi jednotlivými národy a samozřejmě také informační technologie, které umožňují propojení talentů v okamžiku a napříč světem, způsobují, že globální mobilita se stává běžnou součástí toho, co považujeme za normální. Na obrázku č. 3, který je v rámci trendů nazvaný jako éra 2020 a který v podstatě zobrazuje aktuální situaci, je možné pozorovat, jak se propojenost trhů prostřednictvím mobility lidského kapitálu, děje v globálním měřítku.



Obr. 3: Vytvírající se trendy mezinárodních vyslání
 Zdroj: PwC, 2010

Fenomén migrace ovlivňuje vysílající i hostitelské státy a stejně jako v případě každého socioekonomického jevu, důsledky jsou kladné i záporné. Pozitivní dopady ilustruje také skutečnost, že přibližně 28 % nových podnikatelských uspořádání bylo v USA založeno imigranty a okolo 40 % z 500 top amerických společností, které každoročně publikuje časopis Fortune, vybudovali imigranti nebo jejich děti (Reuters, 2014). Výrazné podnikatelské dovednosti přistěhovalců dokládá i několik statistik. V období 2005 až 2012 mělo 43,9 % technologických startupů v Silicon Valley minimálně jednoho zakladatele imigrantského původu (Reuters, 2014).

Míru negativního trendu přílivu pracovníků ze zahraničí lze odvodit ze vztahu mezi pracovní silou domácího a zahraničního obyvatelstva; zda jde o komplementární nebo substituční vztah. Jak Zimmermann (1995) pokračuje, kvalifikovaní cizinci jsou obvykle ve vztahu k domácí pracovní síle považováni za komplementární, jelikož je doplňují svými specifickými schopnostmi a dovednostmi, nebo naopak nemají ani takové charakteristiky, aby dané pracovní místo zastávali (např. z důvodu neznalosti místního jazyka).

Podobný názor zastávají i další autoři (Coppel et al, 2001, OECD, 2006), podle nichž mají imigranti sice vyšší tendenci k nezaměstnanosti nežli domácí občané, ale s rostoucí délkou jejich pobytu v dané zemi má jejich nezaměstnanost klesavou tendenci. V případě nekvalifikované pracovní síly (zpravidla manuálního charakteru), která je považována za substituční, je opačná situace (Zimmermann, 1995). Dle průzkumu mají přistěhovalci výrazně lepší výsledky v oblastech patentování a publikační činnosti ve srovnání s domácím obyvatelstvem. Například v roce 2003 pouhých 2,9 % rodilých Američanů získalo doktorský titul ve srovnání se 7,7 % imigrantů, kteří úspěšně absolvovali doktorské studium (Hunt, 2010).

Mimo obavy týkající se negativního vlivu na trh práce s sebou pracovní imigrace (i imigrace všeobecně) může přinášet také konflikty spojené s přijetím imigrantů většinovou populací v cílové zemi, ale také s postavením cizince v zaměstnání, kde tvoří majoritu místní obyvatelstvo.

Castles a Miller (2009) hovoří o následujících tendencích současné mezinárodní migrace: globalizace, akcelerace, diferenciaci, feminizace, rostoucí politizace a měnící se role zemí

v rámci mezinárodní migrace. Tendence změny rolí zemí v rámci migrace souvisí se skutečností, že z tradičních emigračních států se stávají země tranzitní nebo imigrační. Příkladem zde může být Česká republika. Zároveň je Česká republika jediným z nových členských států EU, který je čistým příjemcem zahraničních pracovníků formou vysílaných pracovníků dle čl. 12. Jak uvádí Oddělení strategie a trendů Evropské unie (Úřad vlády ČR, 2016), na základě jediných porovnatelných dat na úrovni přijímajících a vysílajících zemí, v roce 2014 pracovalo v České republice 17,2 tis. pracovníků a do zahraničí české firmy vysílaly 10,4 tis. pracovníků.

Je důležité si uvědomit, že zatímco migrující osoby (motivované především ekonomickými důvody) míří zpravidla z jihu na sever, případně z východu na západ, směřování korporací je z totožných důvodů opačné, tj. ze severu na jih, ze západu na východ. Tyto pohyby tak samy o sobě zvyšují výskyt případných kulturních střetů.

2.3.1 Migrační iniciativy

V současném světě probíhá v globálním kontextu intenzivní boj o talenty. Stárnutí obyvatelstva spolu s další dlouhodobou tendencí, v rámci níž odchází do ciziny v průměru 15 tisíc lidí ročně a velká část z nich patří mezi vysoce vzdělané, zvyšuje zátěž veřejných financí (Pytlíková, 2014). Rozšířila se tedy celá řada marketingových a náborových opatření (např. aktivní „*head hunting*“ politika), či nabídky speciálních výzkumných grantů, které svými pobídkami lákají ty nejlepší odborníky.

Většina vyspělých států reaguje zaváděním různých typů cílených politik pro získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků ze zahraničí, což ještě posiluje trend jejich vystěhovávání z rozvojových do rozvinutých ekonomik. Schroth a Stojanov (2011) poukazují na fakt, že vyspělé státy často lákají vysoce kvalifikované migranty k trvalému pobytu a tyto programy tedy často postrádají rozvojový aspekt v podobě návratu kvalifikovaného jedince do mateřské země. V zásadě lze rozlišit několik základních typů těchto politik, které se snaží o následující (Kostecká, Bernard a Kostecký, 2007):

- udržení vlastních vysoce kvalifikovaných pracovníků;
- získání vysoce kvalifikovaných pracovníků ze zahraničí;

- znovu využít schopností vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří odešli do zahraničí.

Počet migrujících pracovníků ze zemí mimo EU a Evropského sdružení volného obchodu (*European Free Trade Area*), kteří směřují právě na evropský trh, je pět až desetkrát menší než je tomu např. v Austrálii a USA (OECD, 2015). Aktuální statistiky Evropské komise poukazují na skutečnost, že pouze 31 % vysoce kvalifikovaných migrantů do států OECD volí jako destinaci některou ze zemí EU (European Commission, 2016). Přestože deklarovaným cílem Evropské rady je vytvořit z EU nejvíce konkurenceschopnou ekonomiku světa založenou na sdílení znalostí a zkušeností, při podrobnějším zkoumání legislativy v jednotlivých státech je zřejmá absence jednotné imigrační strategie (Čuhlová, 2015a).

Vstup a pobyt vysoce kvalifikovaných pracovníků je v rámci EU řešen pomocí tzv. modrých karet (*Blue Card*). Směrnice Rady 2009/50/ES⁴, která iniciativu modrých karet upravuje, byla inspirována nástroji v USA, Kanadě a Austrálii, přestože mezi nimi lze nalézt podstatné rozdíly. Udělování těchto karet podléhá společným postupům a kritériím. Je důležité si uvědomit, že modrá karta nenahrazuje vnitrostátní systémy a zároveň ani nezpochybnuje právo členských zemí stanovit si objem pracovníků, které přijmou (Eurofound, 2007).

Modré karty se vztahují na vysoce kvalifikované státní příslušníky třetích zemí, kteří žádají o přijetí na území členského státu na dobu delší než tři měsíce za účelem zaměstnání, a na jejich rodinné příslušníky. Cílem této směrnice je zlepšit schopnost EU přilákat odborné pracovníky ze třetích zemí⁵ a tím zlepšit celkovou konkurenceschopnost v kontextu Lisabonské strategie. Mimo to se také snaží omezit tzv. odliv mozků (*brain drain*). Směrnice má usnadnit proces přijímání těchto osob harmonizací podmínek pro vstup a pobyt v celé EU, zjednodušit postupy pro přijímání a v neposlední řadě také zlepšit právní statut osob, které již v EU žijí (Eurofound, 2007).

⁴ Směrnice Rady č. 2009/50/ES ze dne 25. května 2009 o podmínkách pro vstup a pobyt státních příslušníků třetích zemí za účelem výkonu zaměstnání vyžadujícího vysokou kvalifikaci.

⁵ Země, které nejsou členskými státy EU (Eurofound, 2007).

Vzhledem k právu členských států vydávat pro účely zaměstnání i jiná povolení k pobytu než modrou kartu je dopad směrnice relativně malý (Eurostat, 2016). Následující tabulka č. 3 uvádí statistiky vydaných modrých karet, které byly v České republice a Německu zavedeny v roce 2012. Na první pohled je patrný výrazný podíl karet vydaných v Německu na celkovém množství modrých karet vydaných v celé EU. Při tomto závěru je nicméně třeba vzít v úvahu velikost ekonomik a počet obyvatelstva, které je v Německu zhruba 7,6krát⁶ četnější než v České republice (World Bank, 2015).

Tab. 3: Počty vydaných modrých karet

Region	2012	2013	2014	2015
EU	3 664	15 261	13 852	17 106
Česká republika	92	167	104	181
Německo	2 584	11 580	12 108	14 620

Zdroj: Eurostat (2016), MV ČR (2015)

Dle návrhu Evropské komise z roku 2016 by měl stávající systém pravidel pro vydávání modrých karet být přepracován a zavést jednotný systém pro celou EU nahrazující paralelní systémy jednotlivých členských států. Kromě toho tento akční plán posiluje práva držitelů modrých karet i jejich rodin, umožňuje žádat o modrou kartu i vysoce kvalifikovaným osobám požívajícím mezinárodní ochrany a snižuje výši minimální mzdy, a tak vytváří pružnější rámec, v němž mohou členské státy tuto výši přizpůsobovat situaci na daném trhu práce. Nezměněným právem členských států je rozhodnutí o počtech přijatých příslušníků třetích zemí hledajících práci (European Commission, 2016).

2.3.2 Migrační iniciativy pro kvalifikované osoby v Německu

Silná provázanost obchodní a ekonomické spolupráce mezi Německem a Českou republikou dělá z Německa již tradičně hlavního a klíčového obchodního partnera pro Českou republiku. Zároveň patří mezi nejčastější destinace, kam čeští občané emigrují za prací. Dle údajů Německého spolkového statistického úřadu činil počet Čechů žijících v Německu v roce 2014 49 985 osob, z toho 58,9 % bylo žen a odhadem 32 000 pracujících Čechů (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2016).

⁶ Počet obyvatelstva v Německu ke konci roku 2013 činil 80,62 mil. obyvatel, v České republice ke stejnému datu 10,53 mil. obyvatel (World Bank, 2015).

Německá migrační a azylová legislativa je upravována převážně na federální úrovni. Německo zahájilo program nábory kvalifikovaných pracovníků v roce 2000, kdy došlo k zavedení oborově omezeného **programu zelených karet** (Grüne Karten) určený pro zahraniční softwarové a IT specialisty (MZV ČR, 2014). V dané době se odhadovalo, že v této oblasti je asi 25 % neobsazených míst a nový program vznikl podle vzoru systému zelených karet USA. Během prvního roku bylo vydáno přes 10 000 karet, v následujících letech se počty žadatelů snížily. Program zelených karet skončil koncem roku 2004 a během jeho trvání bylo uděleno 16 000 karet. Cizinci mohli získat pobyt na dobu pěti let a přivést také rodinu. Žadatel zelenou kartu získal, pokud předložil vysokoškolský diplom a příslib německého zaměstnavatele, že minimální mzda bude činit 50 000 EUR ročně. V případě splnění podmínek bylo vízum vydáno během 3-4 pracovních dnů (Sumption, 2012).

Program zelených karet nelze hodnotit jako zcela úspěšný. Především se přihlásilo méně zájemců, než se odhadovalo. Původní plán přijmutí alespoň 50 000 nových pracovníků musel být zredukován a ani níže nastavená kvóta 20 000 nebyla naplněna. Problémem se ukázala také příliš striktní kritéria přístupu do programu (Vavrečková et al, 2006).

Dalším krokem, který Německo učinilo k vytvoření příznivějších podmínek pro získání kvalifikovaných zahraničních pracovníků, bylo přijetí **Nového imigračního zákona** (Federal Foreign Office, 2012) upravující především azylovou a integrační politiku Německa. V problematice pracovní migrace se změny zabývají i zemí původu zahraničního pracovníka. Zavádí tzv. princip upřednostnění, což znamená, že pouze pokud pracovní místo neobsadí německý občan či občan jiné staré členské země EU, může být nabídnuto pracovníkovi z nové členské země a až poté osobám z tzv. třetích zemí. Tento zákon prošel legislativním procesem tříletých politických jednání a v platnost vstoupil v roce 2005. Jako hlavní cíl bylo definováno přilákání vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří tak mohou povolení k trvalému pobytu získat téměř ihned, a zaplnění tak deficitů pracovních sil především v oblasti informačních technologií, zdravotnictví a inženýrství. Zákon dále podporuje podnikatele s příchozí investicí minimálně 1 milion eur a příslibem vytvoření alespoň 10 pracovních míst (Pelešková, 2005; Federal Foreign Office, 2012).

V roce 2007 schválila německá vláda částečné otevření svého pracovního trhu pro odborníky z nových členských zemí EU včetně České Republiky. Od 1. listopadu 2007 se tak usnadnil

přístup k zaměstnání pro elektrotechnické a strojní inženýry, v jejichž případě nemusí pracovní úřad zdlouhavě ověřovat, zda na konkrétní místo neexistuje vhodný německý zájemce. Také cizinci, kteří studují na německých vysokých školách, by měli mít snazší možnost po skončení studia zůstat tři roky v Německu a získat tam zaměstnání (MZV ČR, 2014).

Dalším počinem byl **Akční program spolkové vlády: příspěvek pracovní migrace k zajištění základny kvalifikovaných sil v Německu**, který Německo spustilo v roce 2008. Tento program obsahuje soubor opatření na otevření německého pracovního trhu pro vysokoškolsky vzdělané odborníky z České republiky a dalších zemí EU ze střední a východní Evropy. Opatření vstoupila v platnost k roku 2009 a němečtí zaměstnavatelé tak přestali znevýhodňovat uchazeče o práci z těchto zemí oproti německým občanům (Ministry of the Interior of Germany, 2014).

Německo se postupným vývojem stalo přistěhovaleckou zemí. Přestože až do roku 1998 byla problematika migrace spíše ignorována, 7 milionů z celkového počtu 82 milionů obyvatel mají status cizince⁷, přičemž 1,5 milionů žijí v Německu více než 30 let a další 3 miliony více než 10 let (Pelešková, 2005). Stále výrazněji se prosazuje názor, že pokud si má Německo udržet svoji vedoucí pozici v tradičně německých oborech, jako je lékařská technika nebo technologie optiky, může tak učinit pouze dvěma kroky (Vavrečková et al, 2006):

- zlepšením vlastních vzdělávacích možností;
- selektivní imigrací vysoce kvalifikovaných odborníků ze zahraničí.

2.3.3 Migrační iniciativy pro kvalifikované osoby v USA

USA, jakožto „národ přistěhovalců - osadníků“, jsou v této práci uváděny, jelikož jejich migrační politika se stala významným zdrojem inspirace pro další země včetně těch evropských. Pracovní migrace v USA je řízena potřebami poptávky a zaměstnavatelů. Poměrně vysoký podíl imigrantů do USA, zejména v posledních letech, tvoří lidé

⁷ Kromě toho byl v roce 2005 do německých statistik zaveden termín „osoby přistěhovaleckého původu“, který zahrnuje osoby s německým občanstvím, nicméně z právního či osobního hlediska existuje spojitost s jiným než německým původem. Tato skupina představuje zhruba 20 % celkové populace v Německu (Jungius, 2010).

s univerzitním vzděláním, konkrétně 37 % ve srovnání s 26 % stejné kategorie přicházejících do EU (Migration Policy Institut, 2016). Tito kvalifikovaní jedinci ze třetích zemí mohou do země vstoupit na základě dočasného pracovního víza H-1B a O-1 nebo prostřednictvím Zelených karet udělující trvalý pobyt.

H-1B je vízum srovnatelné s Modrou kartou vydávanou v EU. Jedná se o povolení dočasného pobytu na 3 roky s možností následné prolongace. Cizinec musí prokázat, že je držitelem bakalářského nebo vyššího akademického vzdělání (nebo jeho ekvivalentu) ve specifickém oboru, v němž chce získat povolení. Nejtypičtějšími zaměstnáními spadajícími do této kategorie jsou pracovní pozice zahrnující působnost v oblasti inženýrství, matematiky, přírodních věd, medicíny, školství, zdravotnictví, byznysu, teologie, práva, účetnictví, architektury a umění. Je zajímavé, že za určitých podmínek se na tento typ víza mohou kvalifikovat také modelky. Uchazeč může být ve vymezených případech požádán o splnění určitých povahových a zdravotních podmínek. Zaměstnání je schváleno americkou imigrační službou (*The United States Citizenship and Immigration Service*) na základě tzv. petice s pracovními podmínkami, kterou podává americký zaměstnavatel. Roční hranice pro udělení víz kategorie H-1B je 65 000 kusů, nicméně tato kapacita bývá obvykle vyčerpána během prvních měsíců.⁸ Počet udělených víz kategorie H-1B bývají nejčastěji pro imigranty pocházející z Indie (64 %) a Číny (10 %) (U. S. Department of Homeland Security, 2016).

Podobným nástrojem pro kvalifikované cizince je vízum typu **O-1**. Na rozdíl od H-1B je O-1 určeno pro výjimečné talenty, kteří mohou své výsledky doložit prostřednictvím získaných ocenění. Shodným rysem je doba prvotního udělení na tři roky, nicméně doba prodloužení není striktně stanovena jako u H-1B, ale záleží na druhu zaměstnání, a tak může být prodlouženo na mnohem více let. Posledním hlavním rozdílem a výhodou je, že neexistuje žádná roční kvóta vydávaných víz.

Zelené karty (*Green Cards*) jsou nástrojem poskytující žadatelům plná práva jakožto trvalým residentům. Zelené karty, kterých bylo v roce 2014 uděleno celkem 1 016 518 kusů, se na základě zaměstnání udělují dle několika kategorií (U. S. Department of Homeland Security, 2016, European Commission, 2016). Cizinci vyvíjející podnikatelskou činnost na území

⁸ Během 90. let, která lze označit jako ekonomický boom, byla dočasně zvýšena horní hranice až na 195 000 víz H-1B ročně.

svého mateřského státu mohou založit pobočku k této činnosti v USA a po roce činnosti této pobočky mohou zažádat o Zelenou kartu EB-1 pro mezinárodní manažery a vedoucí pracovníky. O tento druh Zelené karty lze rovněž zažádat, pokud je žadatel zaměstnán na manažerské nebo jiné specializované pozici v mezinárodní společnosti a je vnitro-podnikově umístěn do pobočky v USA.

Největší výhodou kvalifikace na Zelenou kartu EB-1 je nepotřebnost tzv. pracovního osvědčení (*labor certification*), které prokazuje, že žadatel nebude zabírat místo americkému pracovníkovi, a které se vyskytuje v mnoha imigračních kategoriích. Pracovní osvědčení není zapotřebí ani v případě osob s mimořádnými schopnostmi v oblasti vědy, umění, vzdělávání, sportu nebo podnikání, jež mají zájem praktikovat svůj obor v USA. I ti mohou žádat o Zelenou kartu EB-1 a musí prokázat, že ve svém oboru, ať již na státní nebo mezinárodní úrovni, patří do absolutní špičky. Vízum stejné kategorie se vztahuje dále na význačné profesory a výzkumníky, kteří za sebou mají alespoň tři roky akademické nebo výzkumné činnosti (U. S. Department of Homeland Security, 2016; European Commission, 2016).

Žadatelé, kteří nesplňují požadavky podle kritérií na Zelenou kartu EB-1, ale přesto mají zvláštní schopnosti v oblastech vědy, umění nebo podnikání, mají možnost zažádat v kategorii Zelených karet EB-2. V této kategorii je však nutné doložit výše zmiňované pracovní osvědčení. Dále, žadatel v kategorii EB-1 musí mít zaměstnavatele (t.j. americká obchodní nebo benefiční organizace, vzdělávací ústav), který mu nabízí pracovní místo a podá žádost aby imigrant Zelenou kartu obdržel. O stejný typ EB-2 si mohou také požádat vysoce diplomovaní specialisté. Způsobem, jak se vyhnout nutnosti pracovní osvědčení, je tzv. „Výjimka na základě státního zájmu“ (*National Interest Waiver*), která má svá vlastní specifická kritéria. Poslední kategorie EB-3 požadující ještě větší počet náležitostí k vyřízení je určena pro diplomované specialisty a kvalifikované pracovníky (U. S. Department of Homeland Security, 2016; European Commission, 2016).

Jak bylo řečeno, vízum H-1B umožňuje pobývat ve Spojených státech pouze po určitou dobu, ale zároveň může zaměstnavatel okamžitě požádat o trvalý pobyt pro své zaměstnance narozené v zahraničí. Dle studie bylo 90 % Zelených karet na základě zaměstnání uděleno jednotlivcům, kteří původně do země vstoupily na základě dočasného povolení H-1B a

studentského víza (U.S. Department of Homeland Security, 2016). Právě proměna z dočasného na trvalého residenta v rámci vysoce kvalifikovaných migrantů je jedna z klíčových charakteristik amerického imigračního systému.

Problém, který vyvstává v souvislosti s tím, že počet víz kategorie H-1B je početně omezen a bývají poměrně rychle vyčerpána, je nižší selektivnost přihlášených, kdy kvalifikovaní kandidáti mohou být odmítnuti, jelikož je kvóta již vyčerpána. Co se týká nabytých práv, např. pro doprovázející rodinu, H-1B vízum neposkytuje tolik práva jako Modré karty EU.

Současné diskuze o nové legislativě zaměřené na vysoce kvalifikované se snaží zejména o zjednodušení procesu k získání trvalého statusu pro úspěšné studenty a kvalifikované pracovníky. Návrh reformy **Immigration Innovation Act** představený v roce 2015 měl zvýšit počet udělovaných dočasných víz typu H-1B z 65 000 na 115 000 až 195 000 kusů dle tržní situace a eliminovat limity Zelených karet pro jednotlivé země. Tento návrh nicméně zatím nebyl senátem přijat. Dalším nástrojem je **Start-Up Act**, jakožto vízum pro podnikatele, který byl představen již třikrát, nicméně zůstává stále neschválen. Jak se očekávalo, nová imigrační politika je také prioritou vlády po prezidentských volbách v roce 2016.

Německo i USA se dříve soustředily na programy pro nekvalifikované migranty přijíždějící pouze na omezenou dobu. S tímto importem pracovní síly, jak Castles (2006) zmiňovanou politiku nazývá, se ovšem pojí několik diskutabilních otázek vyvolaných setrvací pobytu části migrantů a jejich neúspěšnou integrací.

Co se týká nástrojů pro kvalifikované migranty, které jsou v ohnisku diskuzí obou států v posledních letech, jejich progresivnost je v případě Německa i USA dána do jisté míry komplexností schvalovacího procesu a politickou vůlí. Obě země jsou pro migranty všech skupin dlouhodobě atraktivní, ovšem zejména kvalifikovaní cizinci, o které je v současnosti velký zájem, byli v případě Německa odrazováni především byrokratickými překážkami (Čuhlová, 2015a). O tom svědčí i nástroj zelených karet, který má v USA velkou tradici a stal se inspirací pro německou migrační politiku. Ten ovšem nebyl v německém provedení natolik úspěšný, zejména co se týká zájmu ze strany kvalifikovaných imigrantů. Průlomem

se měl stát nový přistěhovalecký zákon z roku 2005 s novelou v roce 2007, ale reálně se má zato, že v dnešní době je Německo pro migranty spíše „uzavřené“ (Jungius, 2010).

Podobný scénář se aktuálně stává možností i v případě USA s příchodem nové restriktivně zaměřené imigrační strategie po prezidentských volbách 2017. V současnosti je pozastavena možnost zrychleného vyřízení H-1B víza, což znamená, že americké firmy musí čekat několik měsíců než-li kvalifikovaný pracovník ze zahraničí může vstoupit do země. Zahraniční kvalifikovaní jedinci obvykle v USA působí ve zdravotnictví, vzdělávání a high-tech průmyslu (CNN, 2017). Nová opatření jsou vysoce diskutabilní vzhledem k možným negativním dopadům na zmiňované profesní oblasti.

2.4 Kulturní vzdálenost jako determinant výběru destinace

Ward et al (2001) rozdělují cestující aktéry mezikulturních interakcí do několika skupin: kromě migrantů a uprchlíků naturalisty, mezinárodní studenty, pracovníky na zahraniční misi či obchodníky dočasně působící mimo domovskou zemi (souhrnně označovaní jako tzv. *sojourners*). Charakter skupiny, která vstupuje do interkulturního kontaktu, je tak zpravidla na základě motivace.

Migrující osoby mají obvykle tendenci mířit do regionů a oblastí, jež jsou nejen geograficky blízké jejich zemi původu, ale také kulturně podobného prostředí, ve kterém vyrůstali. Jak Wang et al (2014) dodávají, pro migranty je kulturní podobnost téměř třikrát důležitější, nežli geografická blízkost jejich zamýšlené destinace. Koncept kulturní vzdálenosti (*cultural distance* – CD), někdy také kulturní diference⁹, je předmětem studií týkající se nejen atraktivnosti zahraničních trhů pro migranty, ale také pro samotné nadnárodní společnosti rozhodující se o a umístění poboček a způsobu vstupu na zahraniční trh (Zaheer, 2012). Je třeba podotknout, že přestože má aplikace tohoto konceptu rovněž široké uplatnění ve výzkumu přímých zahraničních investic¹⁰ (Shenkar, 2012), v rámci české odborné literatury tato problematika doposud nebyla zpracována.

⁹ Podobným termínem je Psychická disperze, neboli Psychická vzdálenost, který lze nalézt v Uppsala modelu internacionalizace, a tento koncept má počátky již v 50. letech (Beckermann, 1956).

¹⁰ Např. čím větší je kulturní vzdálenost mezi domovskou a hostitelskou zemí, tím častěji jsou přímé zahraniční investice preferovány jako způsob vstupu na zahraniční trh (Dunning, 1988).

V rámci diskuzí o měření kulturní vzdálenosti je třeba zmínit dva aspekty; koncept kultury, na jehož základě je toto měření prováděno, a dále samotný způsob výpočtu. Nejpoužívanější metodikou k výpočtu kulturní vzdálenosti je Kogut-Singh index (Kogut a Singh, 1988), který využívá skóre kulturních dimenzí Hofstedeho výzkumu¹¹ (Hofstede, 2015). Jedná se o Rozpětí moci (PDI – Power distance index), Individualismus vs. Kolektivismus (IDV), Maskulinita vs. Feminita (MAS), Vyhýbání se nejistotě (UAI – Uncertainty avoidance index), dimenze dodatečně přidaná v roce 2001 Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace (LTO – Long-term orientation) a nejnovější dimenze z roku 2010 Požitek vs. Zdrženlivost (IVR - Indulgence vs. Restraint). Velmi stručná charakteristika jednotlivých dimenzí je uvedena v poznámce pod čarou¹² (Hofstede, 1980, Hofstede et al, 2010). Tyto dimenze lze chápat jako lineární stupnici, podél níž se země umísťují na určitých pozicích vyjadřující relativní národní skóre v rámci konkrétní dimenze. Agregace těchto dimenzí pak vytváří kulturní profil země. Kromě Hofstedeho rámce kulturních dimenzí je možné pro výpočet použít odlišné členění dimenzí, jako např. skupinu devíti kulturních dimenzí vytvořenou na základě studie GLOBE. Tento koncept ovšem nelze aplikovat na prostředí České republiky, která ve výzkumu GLOBE nebyla zahrnuta (House et al, 2007).

Jeden z argumentů kritiky Kogut-Singh indexu představuje iluze symetrie, jinými slovy kulturní vzdálenost země A od země B je stejná s kulturní vzdáleností země B od země A. Reálně ovšem může být jednodušší např. pro české firmy investovat ve Velké Británii, nežli naopak (Hofstede a Hofstede, 2001; Shenker, 2012). I přesto zůstává tento index nejpoužívanějším opodstatněným výpočtem kulturní vzdálenosti mnoha studií (např. Meziar et al, 2002; Chapman et al, 2008; Chang et al, 2012; Ott, 2015; Rothonis et al, 2016), stejně jako zahrnutí skór Hofstedeho dimenzí.

¹¹ Hofstedeho výzkum začal v letech 1967-1973, kdy získal data od zaměstnanců firmy IBM ve více než 70 zemích. Od této doby se výzkum geograficky rozšířil a také na základě několika navazujících interkulturních studií byla vytvořena databáze pravidelně doplňována a aktualizována. Od roku 2010 jsou kulturní hodnoty uvedeny pro 93 zemí.

¹² **Rozpětí moci** označuje distribuci moci ve společnosti a rozsah nerovnosti mezi lidmi. **Individualismus** představuje míru integrace jednotlivců do skupin. **Maskulinita** je charakteristikou společností zaměřených na výkon, asertivitu a sociální role muže a ženy jsou v těchto případech jasně odlišeny. **Vyhýbání se nejistotě** značí míru, v jaké se takto orientované kultury cítí ohroženi nejasnými situacemi, což se může projevat např. tendencí k přesnosti a přístupu k inovacím. **Časová dimenze** se projevuje zdůrazňováním hodnot současnosti, minulosti nebo budoucnosti, mírou hospodárnosti a vytrvalostí. Nejnověji identifikovaná dimenze **Požitkářství vs. Zdrženlivost** je stupněm připouštění si relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských tužeb spojených s užíváním si života a zábavou, nebo naopak jejich regulování přísnými společenskými normami (Hofstede et al, 2010).

Studie prokázaly, že kulturní hodnoty jsou v čase relativně stabilní a k jejich proměně dochází velmi pomalu (Hofstede a Hofstede, 2001; Evans a Mavondo, 2001). Způsob výpočtu kulturní vzdálenosti ukazuje následující vzorec (2):

$$CD_{jk} = \sum_{i=1}^n \{(I_{ij} - I_{ik})^2 / V_i\} / n, \text{ kde} \quad (2)$$

CD_j = kulturní diference mezi zemí a a zemí b

I_{ij} = výsledek j-té země v i-té kulturní dimenzi

I_{ia} = výsledek a-té země v i-té kulturní dimenzi

V_i = rozptyl i-té dimenze

n = počet dimenzí

Dalším možným výpočtem je Euclidean index (Barkema a Vermeulen, 1997), který představuje druhý nejpoužívanější způsob kalkulace kulturní diference. Na rozdíl od Kogut-Singh indexu, který je aritmetickým průměrem umocněných odchylek pro jednotlivé dimenze mezi zkoumanými zeměmi, Euclidean index je vyjádřen jako odmocnina těchto umocněných odchylek. Symboly ve vzorci (3) mají stejný význam jako v předchozí formuli.

$$CD_{jk} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \{(I_{ij} - I_{ik})^2\} / V_i} \quad (3)$$

Výsledky studií dokládají, že čím větší je kulturní vzdálenost mezi zeměmi, tím roste tendence k využívání expatriantů v hostitelské kultuře (Boyacigiller, 1990; Harzing a Ruysseveldt, 2004; Gong, 2003). Následující tabulka č. 4 prezentuje vlastní výsledky odlišných výpočtů kulturních vzdáleností mezi ČR a vybranými zeměmi, které reprezentují časté zahraniční investory v ČR (Česká národní banka, 2017). Na základě provedených výpočtů je možné komparovat velikost kulturních vzdáleností zvláště pro čtyři Hofstedeho původní kulturní dimenze s kompletními šesti dimenzemi, které zahrnují i dvě dodatečně přidané kulturní dimenze. Zjištěné výsledky dokládají tvrzení Kaasa et al (2016) a Čuhlová (2016), a tedy, že měření za použití Kogut-Singh indexu a Euclidean indexu, stejně jako jejich různých variací, přinášejí podobné výsledky kulturních vzdáleností. Aktuální skóre jednotlivých Hofstedeho dimenzí (Hofstede, 2015) a výpočet směrodatné odchylky jsou uvedeny v příloze A.

Tab. 4: Kulturní vzdálenost vybraných zemí od České republiky

Země	Kogut-Singh index		Euclidean index	
	Dimenze PDI, INV, MAS, UAI	Dimenze PDI, INV, MAS, UAI, LTO, IND	Dimenze PDI, INV, MAS, UAI	Dimenze PDI, INV, MAS, UAI, LTO, IND
Čína	1,92	1,37	2,77	2,87
Dánsko	3,39	3,19	3,68	4,37
Francie	0,35	0,37	1,18	1,49
Německo	0,40	0,36	1,27	1,47
Itálie	0,29	0,22	1,07	1,14
Indie	0,82	0,66	1,81	1,98
Japonsko	1,24	0,98	2,22	2,41
Nizozemí	1,92	1,81	2,77	3,29
Spojené Státy	1,04	1,77	2,03	3,26
Španělsko	0,25	0,38	0,99	1,51
Švýcarsko	0,58	0,86	1,52	2,27
Velká Británie	1,48	1,63	2,43	3,13

PDI – Power Distance Index, INV – Individualism, MAS – Masculinity, UAI – Uncertainty Avoidance Index, LTO – Long Term Orientation, IND – Indulgence
 Zdroj: Vlastní výpočty (Čuhlová, 2016) dle Hofstede (2015)

Tabulka znázorňuje výsledky výpočtů kulturních vzdáleností neboli diferencí na základě dvou různých přístupů a kromě toho navíc demonstruje vliv dvou posledních zjištěných kulturních dimenzí Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace a Požitek vs. Zdrženlivost na velikost zjištěné kulturní vzdálenosti. Z výsledků na základě obou přístupů, tedy Kogut-Singh indexu a Euclideanova indexu, je možné pozorovat podobný trend. V rámci interpretace získaných hodnot je tedy třeba postupovat na základě komparace s ostatními hodnotami.

Ze zkoumaných zemí mají nejmenší kulturní vzdálenost k ČR zejména střeozemní země, tj. Španělsko, Itálie, Francie. Výrazně největší vzdálenost můžeme pozorovat v případě Dánska, které má nejvýraznější rozdíly v zahrnutých kulturních dimenzích. Dalšími, nadprůměrně vzdálenými kulturami od ČR, jsou zastoupeny Nizozemím, Spojenými Státy, Velkou Británií a Čínou. Při analýze těchto výsledků je vhodné podívat se na rozdíly ve skóre jednotlivých dimenzích (viz Příloha A) a zjistit jejich konkrétní implikace pro oblast, kterou se zabýváme.

Dočasní interkulturní migranti vysílání firmou do zahraničí, jak lze expatrianty definovat, se pohybují v interkulturním pracovním prostředí, v němž čelí mnohdy výrazným kulturním odlišnostem, které ovlivňují průběh a rychlost jejich adaptace, a v důsledku pak také jejich

pracovní výkon v hostitelské zemi. Koncept kulturní diference tedy bývá zmiňován i v souvislosti s mezinárodním řízením lidských zdrojů a společně s migrací/mobilitou se jedná o prolínající se oblasti teorie i praxe.

3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Během posledních desetiletí dochází postupně k úbytku významu surovin jako kvantitativního zdroje inovací a ekonomického růstu a značně oproti tomu roste význam informací, které jsou kvalitativním faktorem inovací. Zatímco průmyslová ekonomika typická pro 20. století byla založena na produktivitě, dnešní společnost je znalostí, inovační a ženou ji dopředu myšlenky. Zároveň se v ní pozornost upíná na jedince, kteří mají schopnost rozpoznávat v sobě své zdroje, obnovovat je a jsou schopni neustále se učit, rozvíjet a poznávat.

V souvislosti s rostoucí mobilitou obyvatel, často ekonomicky motivovanými migranty, a také vlivem rozšiřování nadnárodních organizací roste specifická potřeba řízení lidských zdrojů, a to mezinárodní řízení lidských zdrojů. Přispívají k tomu dále diskuze, že právě kvalita managementu mezinárodních podniků je kritérium úspěchu globálního podnikání, důležitého i pro implementaci mezinárodní firemní strategie (Harzing a Ruysseveldt, 2004). Lidské zdroje zahrnují schopnosti jednotlivců vedoucí k produkci a hospodářskému růstu. Stejně tak má lidský kapitál i svoji neoddiskutovatelnou roli ve spojitosti s úrovní vzdělávání pro konkurenceschopnost podniků či celých ekonomik (Beer et al, 1984).

Tato kapitola je teoretickým východiskem v oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním měřítku. Nejprve definuje samotné řízení lidských zdrojů a vlivy, které na něj působí. V souvislosti s lidskými zdroji je zmíněn také pojem lidský kapitál. Nejobsáhlejší část kapitoly je věnována strategiím mezinárodního řízení lidských zdrojů a jeho procesům se soustředěním na proces zahraničního vysílání zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze vymezit jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří svoji práci individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2006). Lidské zdroje, jakožto nositelé lidského kapitálu, jsou jedním z klíčových faktorů ekonomického rozvoje a o jejich významném vlivu na celkovou kvalitu života ve společnosti nelze pochybovat (Becker, 1964, 1993). Armstrong (2006, s. 27)

definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Soulad mezi strategickými záměry organizace a řízením systémů lidských zdrojů je důležitý pro úspěšné naplnění firemních cílů. Lidské zdroje tedy mohou být chápány jako pozitivní faktor, který přispívá k realizaci stanovené strategie, nebo kritickým aspektem bránící změnám potřebným k rozvoji firmy. Dle Koubka (2003, s. 15) představuje řízení lidských zdrojů: „*uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidi představují největší bohatství organizace, a že jejich řízení rozhoduje o tom, jestli organizace uspěje, nebo ne*“.

Personální činnosti či funkce jsou aktivity vedoucí k realizaci úkolů řízení lidských zdrojů. Nejčastěji se jedná o následující oblasti (Koubek, 2007): vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; průzkum trhu práce, získávání, výběr a přijímání pracovníků; adaptace a rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru (*outplacement*), včetně povyšování či přerazování na jinou funkci; hodnocení pracovního výkonu, odměňování, motivování; vzdělávání a rozvoj pracovníků; pracovní vztahy mezi organizací a zaměstnanci (odbory); péče o pracovníky (tj. zajištění bezpečnosti práce, pracovní prostředí); zdravotní péče o zaměstnance; personální informační systém; zjišťování a zpracování statistik, provádění průzkumů; dohled nad dodržováním zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V podnikatelské praxi dochází k ovlivňování řízení lidských zdrojů celou řadou různých faktorů, na které musí firma prostřednictvím personalistů flexibilně reagovat. Jak uvádí Kociánová (2012), v rámci činitelů, které jsou vyvolány vnějšími okolnostmi, se firma musí přizpůsobit například novým a rychle měnícím se technologickým trendům a postupům, které se dotýkají kvalifikační odbornosti zaměstnanců, což se následně projevuje i v nabídce školení, které zaměstnavatel svým pracovníkům nabízí. Firma musí brát v úvahu také ekonomické podmínky, jakožto indikátor stádia hospodářského cyklu. Samozřejmým faktorem by dále mělo být splnění legislativních požadavků a následování povinných předpisů ustanovených v zákoníku práce, který patří do kompetence Ministerstva práce a zahraničních věcí ČR. Práce jako výrobní faktor je na trhu práce nabízena v závislosti na

demografickém vývoji obyvatelstva, který představuje další významný faktor determinující činnost řízení lidských zdrojů (French a Bell, 1999).

Zahraniční firmy, které přicházejí na český trh práce, musí při volbě umístění své pobočky uvažovat také mobilitu pracovní síly, která je v České republice ve srovnání s ostatními evropskými státy nízká (Vavrejšnová, 2004). Činitel, kterého by firma měla velmi dobře znát, je konkurence. Součástí poznání silných a slabých stránek konkurenčních firem formou nepřetržitelného benchmarkingu by současně mělo zahrnovat i učení se od těch nejlepších. Mezi dalšími okolnostmi, které firmu a její řízení lidských zdrojů ovlivňují, Kociánová (2012) zmiňuje politiku a hodnotovou orientaci lidí, která spolu se sociálními a kulturními vlivy je zvláště na zahraničním trhu důležitá pro adaptaci podnikových strategií.

Další skupinu faktorů představují vlivy související s interním podnikovým prostředím. Jedná se o charakter činnosti organizace, jenž je propojen s profesní, kvalifikační a sociální strukturou pracovníků. Struktura zaměstnanců, která je důležitým rozhodovacím komponentem pro management rozvojového potenciálu, je determinována technickým a technologickým vybavením podniku (French a Bell, 1999). K dalším faktorům řadíme velikost organizace, která ovlivňuje i samotný rozsah řízení lidských zdrojů; dále strategii a politiku organizace, sílu podnikové kultury a způsob vedení a organizační strukturu firmy, jež se odráží právě i ve způsobu, kterým oddělení lidských zdrojů funguje a vykonává všechny své činnosti. Ostatní interní vlivy vycházejí z geografické polohy firmy a její ekonomické situace, v neposlední řadě působí síly odborů.

Právě při internacionalizaci podnikových procesů mají jmenované vnitřní i vnější faktory neopomenutelný vliv, jak na oddělení lidských zdrojů, tak i celé firmy. Působení na některé personální činnosti, včetně strategie a náboru a řízení zaměstnanců, se věnuje text této kapitoly.

Řízení lidských zdrojů, které je uplatňováno v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou, se považuje za klíčovou oblast celého podnikového řízení a od tradičního personálního řízení se odlišuje v několika znacích (Koubek, 2007; Armstrong, 2006; Vodák a Kucharčíková, 2011):

- Zaměření na dlouhodobou perspektivu lidských zdrojů a zvažování následků v personální oblasti;
- orientace na vnější faktory determinující pracovní sílu a její fungování (ekonomické podmínky, životní prostředí, demografický vývoj, trh práce);
- personální práce jako každodenní proces členů managementu
- přecházení personálních pravomocí na vedoucí pracovníky z důvodu bližšího kontaktu se zaměstnanci;
- orientace na spokojenost zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů.

Jak již bylo zmíněno, lidské zdroje jsou nositeli lidského kapitálu a představují jedince, kteří jsou zařazeni do pracovního procesu v podniku. Jedná se tedy v podstatě o ztělesněnou zásobu lidského kapitálu v organizaci, kterým naopak disponují všichni jedinci (OECD, 2001; Vodák a Kucharčíková, 2011). Pro řízení lidských zdrojů jsou oba tyto termíny, lidské zdroje i lidský kapitál, klíčovými.

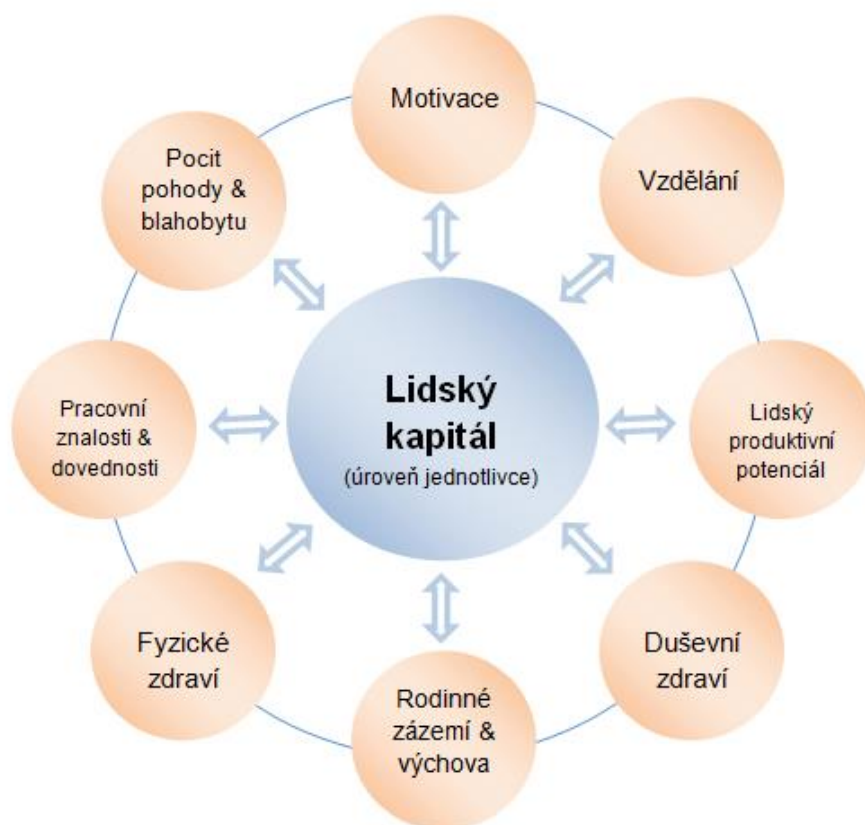
3.1.1 Lidský kapitál

Pojem lidské zdroje, rozšířeným do ekonomické a manažerské teorie zejména Beckerem (1964) a Mincerem (1958), bývá v současnosti často nahrazován výrazem lidský kapitál. Dle Palána (2008) lze pod pojmem lidské zdroje chápat osoby v pracovním procesu, zároveň ale odlišuje termín lidský kapitál, který podle něj zahrnuje všechny znalosti, schopnosti a dovednosti, které člověk získal během života vzděláním a praxí. Kameníček (2003) vnímá lidský kapitál široce, a to jako většinu věcí, které souvisí se vzděláním a psychickým i fyzickým rozvojem člověka. Do vzdělání začleňuje nejen výchovu získanou školní docházkou, ale rovněž kulturní a sociální vzdělání, pocit spokojenosti a seberealizace. Navíc, Kameníček (2003) nazývá lidským kapitálem v podstatě jakoukoliv činnost, která zvyšuje blahobyt jedince, a to nejen po materiální stránce.

Lidský kapitál představuje schopnost podniku učit se, myslet kreativně a zahrnuje atributy usnadňující vytváření osobního, společenského a hospodářského blahobytu (Becker, 1964, 1993). Tyto vstupy jsou základem pro inovace a významně ovlivňují tržní hodnotu firmy (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dle Bartáka (2006) tvoří lidský kapitál intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci propůjčují organizaci. Reálné využití jejich nabízeného lidského kapitálu závisí nejen na osobnostním rozvoji zaměstnance, ale také na pracovních podmínkách, kultuře firmy nebo také směřování k učící organizaci. Jak Barták (2006) dodává, cíleně budovaný sociální subsystém firmy nepodléhá na rozdíl od technického subsystému amortizaci, v čemž spočívá významná konkurenční výhoda, zejména pro organizace učícího se typu, které uplatňují *Knowledge Management*.

Palán (2008) udává tři další charakteristiky lidského kapitálu. Říká, že lidský kapitál je produktivní, jelikož přináší vyšší hodnotu; dále je variabilní, protože ve výrobě expanduje; a v neposlední řadě je rovněž fixní, protože se ve výrobě nespoteřovává. Z různých zmiňovaných pojetí lidského kapitálu vyplývá několik společných prvků, na kterých se autoři shodují. Tyto faktory lidského kapitálu jsou znázorněny na obrázku č. 4 níže.

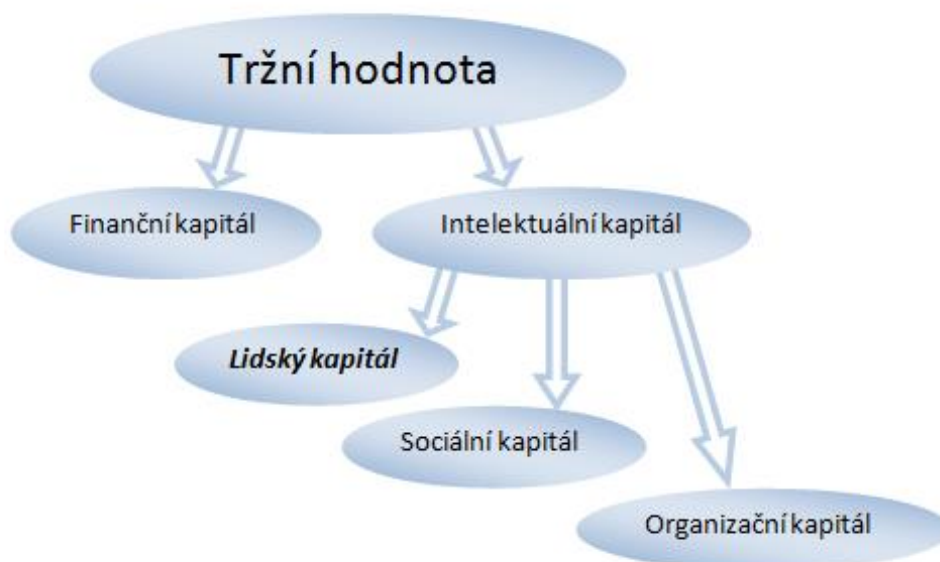


Obr. 4: Faktory lidského kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Becker (1964, 1993), Kameníček (2003)

Proces tvorby lidského kapitálu začíná narozením jedince a končí jeho smrtí, je tedy stále probíhajícím dějem. K získávání a rozvíjení základních dovedností dochází již v raném věku v kruhu rodiny, což si zejména Becker (1964, 1993) dobře uvědomoval. V průběhu života se pak jedinec dostává do formálních vzdělávacích institucí, které stejně jako v zaměstnání pomáhají utvářet lidský kapitál. Teorie stojí na předpokladu, že postupem času tedy dochází k rozvoji jedince, aktivně či pasivně získává nové zkušenosti, a tím se úroveň jeho lidského kapitálu zvyšuje.

Při zkoumání problematiky lidského kapitálu je rovněž důležité odlišit od lidského kapitálu kapitál intelektuální, jelikož tyto dva pojmy bývají často zaměňovány. Armstrong (2006, s. 71) definuje intelektuální kapitál jako „jednu ze složek nehmotného kapitálu, který je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.“ Řízení lidských zdrojů přispívající k tvorbě lidského kapitálu tak vytváří možnost zvyšovat tržní hodnotu firmy. Obrázek č. 5 ilustruje zmiňovanou strukturu tržní hodnoty podniku, již jsou nehmotné zdroje čím dál důležitější součástí, a zároveň také uvádí jednotlivé složky intelektuálního kapitálu.



Obr. 5: Struktura tržní hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong (2006)

Složky intelektuálního kapitálu jsou dle Armstronga (2006) následující:

1. Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
2. Společenský/sociální kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.
3. Organizační kapitál – institucionalizované znalosti, které jsou vlastněné organizací. Zůstává ve firmě, i když ji pracovníci opustí. Např. pracovní procesy, organizační normy, značka, know-how aj.

Armstrong (2006) tímto tříložkovým pojetím intelektuálního kapitálu poukazuje na to, že ačkoliv jsou to jednotlivci, kdo generuje, uchovává a užívá znalosti (lidský kapitál), tyto znalosti se rozšiřují a obohacují interakcí mezi nimi (společenský kapitál) za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál).

Zatímco lidský kapitál se vztahuje k současnému stavu, pojem lidský potenciál popisuje budoucnost v souvislosti se způsobilostí člověka produkovat výrobky a služby a zároveň přetvářet sebe sama (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Hodnota lidského kapitálu a jeho potenciál je projevuje při správném vedení a řízení. Stejně tak, při jeho vhodném rozvíjení je možné využívat všech jeho aspektů a vybudovat konkurenční výhodu podniku založenou právě na lidských zdrojích.

3.2 Mezinárodní management lidských zdrojů

Kultura i ekonomika se vzájemně ovlivňují, stejně tak podniková a národní kultura. Firmy uvažující o působení ve více zemích se musí rozhodnout do jaké míry lokalizovat svou organizační kulturu a s tím spojené manažerské praktiky, aby zapadly do kontextu hostitelské země, a kde naopak usilovat o nastavení jednotných standardů. Některé systémy (jako např. technologie) mají technickou či ekonomickou povahu, a nejsou proto s mateřskou zemí spojené a ovlivňované. Kromě nich ale existují činnosti, kde charakter národní kultury působí na několik podnikových oblastí; od volby organizační struktury, přes styl vedení manažerů a jejich způsob rozhodování a komunikování, míru kompetencí u jednotlivých pozic, očekávání či představy o rolích ve firmě, až po docílení motivace u pracovníků.

Jako dopad tohoto vlivu je možné pozorovat, jak se národní kultura propojuje s kulturou organizační. Pokud lidé v rámci organizace sdílejí stejné hodnoty a normy chování, práce v takovém prostředí probíhá bezproblémově. Většinou ale dochází k současnému fungování více kultur, ať už organizačních či národních, a vytváření subkultur. Takový vznik je přirozeně způsoben odlišnými funkčními útvary nebo místně oddělenými jednotkami, mezi nimiž chybí postačující kontakt (Lukášová a Nový et al, 2004).

Firmy, které se pohybují v mezinárodním prostředí, si volí model organizační kultury a v něm míru vlivu jednotlivých národních kultur. Perlmutter (1969) definoval tři přístupy mezinárodního managementu známé pod pojmem EPG model. Později byl tento model rozšířen o čtvrtou dimenzi (Heenan a Perlmutter, 1979). Model EPRG zahrnuje strategii:

- etnocentrickou;
- polycentrickou;
- geocentrickou;
- regiocentrickou.

Uvedené strategie vymezují vztah mezi strategií organizace a jejími personálními politikami při obsazování klíčových funkcí v místních pobočkách multinacionální společnosti, tedy způsob, jak zahraniční společnosti expandují za státní hranice, jak ovlivňují transfer zaměstnanců a personální činnosti.

Etnocentrický přístup je typický pro takové firmy, jejichž mateřská společnost obsazuje klíčové funkce ve všech svých pobočkách expatrianty vyslaných z centrály. Expatrianta (někdy také *expata*) lze tradičně definovat jako zaměstnance, kterého firma vyšle na dlouhodobější zahraniční pracovní pobyt.¹³ Jako klíčové funkce jsou označovány především funkce v exekutivě, senior pozice a pozice specialistů. Tuto strategii volí společnosti, které začínají operovat na neznámém trhu, o němž jim chybí znalosti týkající se také místního trhu práce (Perlmutter, 1969). Čím dál více firem, rovněž z finančních důvodů, aplikuje politiku lokalizace, tedy trénování a rozvoj místních zaměstnanců s cílem obsadit jimi funkce v exekutivě, senior pozice a pozice specialistů. Dle Hofstedeho et al (2010) se během posledních 30 let od etnocentrických přístupů pro jejich neefektivnost postupně odpouští,

¹³ Dříve byl termín expatriant používán ve smyslu emigranta. Původ slova je z latinského „ex“ – mimo a „patria“ – země.

někdy je to vzhledem k reakci zahraničních zákazníků až nutné. Keegan a Green (2014) popisují případ, kdy japonská firma Nissan neuspěla se svojí strategií exportu aut do USA během zimního období, které je na rozdíl od toho v Japonsku mnohem mrazivější. Po řešení četných problémů s auty musel Nissan přizpůsobit svoji strategii z etnocentrické na polycentrickou.

Dalším možným přístupem společnosti k zaměstnávání lidí představuje polycentrická strategie. Polycentricky orientované firmy se prosazují zejména v regionech, které jsou kulturně velmi odlišné. Jednotlivé pobočky se tak přizpůsobují místním podmínkám a centrála jim ponechává určitou autonomii (Tureckiová, 2004). Jelikož by uplatňování jednotné centrální organizační kultury mohlo být problematické, dochází k jejich pluralitě a vytvoření subkultur. Základem personální politiky je zaměstnávání místních manažerů, kteří se dobře orientují v tamějším prostředí a tato volba je vítána i mezi řadovými zaměstnanci. Kariérní postup místních zaměstnanců je omezen pouze na úroveň pobočky (Heenan a Perlmutter, 1979).

Již zmiňovaná samostatnost poboček spolu s častým opomíjením jazykových a kulturních bariér mezi pobočkou a centrálou s sebou zpravidla přináší problémy při vzájemné koordinaci mezi zahraničními společnostmi a může vyústit až v pomyslný rozpad multinacionální firmy v několik nezávislých národních jednotek loajálnějších více ke svému domovskému státu než k zaměstnavateli na centrále. Synergický potenciál mezinárodního prostředí zde tak nebývá dostatečně a plně využíván (Heenan a Perlmutter, 1979; Tureckiová, 2004). Příkladem může být polycentricky orientovaná společnost Citicorp¹⁴, v níž jednotlivé pobočky v různých zemích měly svou vlastní politiku, následkem čehož nefungovaly jako celistvá společnost. Nakonec bylo rozhodnuto o změně firmy na geocentrickou orientaci (Bartlett a Beamish, 2010).

Geocentrická neboli transnacionální strategie je „přeshraničním“ přístupem, při němž prolínáním vlivu teritoria mateřské firmy s národními standardy zahraničních poboček dochází ke sblížování kultur a využití jejich jednotlivých specifík. Geocentrismus nerozlišuje mezi domácími a zahraničními trhy a hlavním atributem je převzít z každé země

¹⁴ Citigroup Inc. je americká nadnárodní společnost nabízející bankovní a finanční služby, která vznikla spojením skupin Citicorp a Travelers Group v roce 1998 (Citigroup, 2016).

to nejlepší (Radomska, 2010). Efektivně se zde spojují regionální části mezinárodně působící firmy, čímž dochází k synergii. Vytvoření takové podnikové kultury není krátkodobé ani snadné, nicméně společnost General Electric je příkladem rychlého přijetí geocentrické (Drachal, 2014). Klíčové funkce v celé společnosti jsou obsazovány nejvhodnějšími zaměstnanci podle jejich pracovních kompetencí a pracovních výsledků bez ohledu na jejich národnost. Požadovány bývají zkušenosti s fungováním v multikulturním prostředí, tak aby tito pracovníci byli způsobilí plnit úkoly v různých regionech světa. Jak uvádí Tureckiová (2004), i přes zmiňovaná úskalí volí tuto strategii čím dál více společností.

Čtvrtou strategií, doplňující model EPG, je regionálně-centrická strategie. Zaujímá postavení mezi polycentrickou a geocentrickou strategií a mezinárodní lidské zdroje jsou v tomto případě řízeny dle geografických celků či ustanovených oblastí (např. NAFTA). Segmentace trhů je založena na naleznutí regionálních podobností ekonomického, kulturního nebo politického charakteru. Mobilita zaměstnanců probíhá v rámci těchto regionů, které jsou obvykle stanoveny přírodními hranicemi, tedy např. region Evropy, Jižní Ameriky, Blízký Východ (Heenan a Perlmutter, 1979). Zajímavým příkladem firmy s regionálně-centrickou orientací je General Motors, která až do ekonomické krize v roce 2008 uplatňovala odlišné strategie v Evropě, Americe i Asii.¹⁵ Tamější top manažeři měli v jednotlivých regionech poměrně významnou svobodu rozhodování, jak dokládá i Drachal (2014), dle něž je regiocentrická orientace obvykle spojena s vyšší decentralizací ve společnosti.

Model EPRG vysvětluje princip fungování mezinárodních lidských zdrojů a v praxi se často jedná o kombinaci výše uvedených strategií. Jejich volba a aplikace závisí na konkrétní situaci (např. otevření nové pobočky, cíle společnosti či politická nestabilita) v určitém regionu světa.

Bartlet a Ghoshal (2000) vycházejí z klasifikace modelu EPRG a popsali strategické přístupy mezinárodních společností dle výhod, které plynou z míry globalizace či lokalizace a míry zvolené standardizace nebo diferenciací. Identifikované strategie byly označeny jako:

- podnik s mezinárodní strategií (obsahově odpovídající synergickému přístupu);

¹⁵ Vzhledem k nutnosti snížit náklady následně přešlo na strategii geocentrickou, díky níž ušetřilo až 40 % nákladů (Djordjevic, 2014).

- podnik s multinacionální strategií (odpovídající polycentrickému přístupu);
- podnik s globální strategií (korespondující s etnocentrickým přístupem) a
- podnik s transnacionální strategií (odpovídající geocentrickému přístupu).

I přes neustálý výzkum v oblasti organizační kultury podniků, zůstává model EPRG aktuální klasifikací strategií i nyní. Společnosti na současné dění reagují přechodem z jedné strategie na jinou, v závislosti na vytýčených firemních cílech a učením se z vlastních i cizích chyb, a tak je evoluce firmy reflektována i modifikací samotného strategického přístupu (Čuhlová, 2015b).

Mezinárodní management lidských zdrojů bývá doménou nadnárodních korporací. UNCTAD (2002) definuje nadnárodní korporaci (*multinational corporation, multinational enterprise*) jako organizaci, která je řízena z mateřské země, ale operuje současně v několika jiných, tzv. hostitelských zemích. Podle Armstronga (2006) je multinárodnostní/multinacionální organizace třetím vývojovým stupněm organizace na cestě ke globalizaci, kterému předchází organizace vnitrostátní a mezinárodní, následována organizací globální (Dowling, Festing a Egle, 2008; Harzing a Pinnington, 2014).

3.2.1 Výběr vhodného expatrianta na základě jeho kompetencí

Samotná identifikace vhodných kandidátů na expatriaci a výběrový proces je první důležitou fází celého procesu zahraničního vyslání, která do jisté míry ovlivňuje i jeho úspěšnost. I přes svoji klíčovost stále nemá v řadě společností zavedený a ucelený koncept. Dle Global Mobility Trends Survey Report (Brookfield GRS¹⁶, 2015) celých 82 % firem nemá žádný metodický proces kariérního managementu pro expatrianty a 78 % společností nepoužívá žádné hodnotící nástroje pro výběr vhodných kandidátů na expatrianty a 34 % firem uvažuje o použití hodnotících nástrojů (*assessment*) v budoucnu. Harvey a Novicevic (2002) zdůrazňuje rozvoj flexibilních a adaptivních kompetencí globální pracovní síly jako jednu

¹⁶ Brookfield GRS je celosvětově působící poskytovatel služeb a poradenství v oblasti mobility a přesunu zaměstnanců. Studie zabývající se globální mobilitou zaměstnanců bývá prováděna každoročně již dvacet let a patří k nejdůležitějším průzkumům z této oblasti. Studie 2015 Global Mobility Trends Survey Report se účastnilo 143 firem z různých odvětví, velikosti společností a odlišných rozsahů programů mobility. Většinou se jednalo o manažery mezinárodních výjezdů (*managers of international relocation programs*) nebo vysoké manažery z oblasti lidských zdrojů (*senior human resource professionals*).

z klíčových oblastí, kterým bude mezinárodní management lidských zdrojů v rámci nadnárodně působících společností čelit.

Podkapitola se zabývá identifikací výběrových kritérií, která by personalisté měli brát v úvahu při výběru pracovníka vhodného na zahraniční vyslání. Součástí tohoto procesu je již i samotný interkulturní management, který souvisí s tzv. měkkými kompetencemi nutnými k úspěšnému zahraničnímu pobytu. Identifikace a měření interkulturních kompetencí jsou důležitou součástí výběrového procesu vhodného kandidáta na expatriaci.

Hays (1974) identifikoval tři hlavní determinanty, které by měly sloužit jako výběrová kritéria, která jsou vnímána jako úspěšné předpoklady expatriantova úspěchu: (1) pracovní a technické kompetence, (2) vztahové schopnosti a (3) rodinná situace. Výzkum ukázal, že míra přizpůsobení partnera pozitivně souvisí s adaptací samotného expatrianta (Black a Stephens, 1989). Jelikož je dle výsledků Global Mobility Trends Survey Report (Brookfield GRS, 2015) 80 % expatriantů doprovázena manželem/manželkou nebo partnerem/partnerkou a 52 % dětmi, jedná se o důležitého činitele. Navíc, dle studie bylo 23 % případů, kdy se expatriant vrátil předčasně, způsobeno rodinnými důvody (Brookfield GRS, 2015). Tung (1987) následně přidala čtvrtou kategorii (4) odlišnosti daného prostředí – kulturní vzdálenost¹⁷, tedy míru kulturní odlišnosti mezi domovskou a hostitelskou zemí, která již byla zmíněna v předchozí kapitole.

Další výběrový koncept vyvinuli Mendenhall a Oddou (1985), jejichž čtyř-dimenzní rámec slouží k vyhodnocení osobnostních charakteristik uchazečů a následně k vybrání nejvhodnějšího jedince.

- Dimenze sebe-orientace – zahrnuje vlastní spokojenost, mentální hygienu. Firmy mohou testovat tuto dimenzi za pomoci psychometrických testů.
- Vjemová dimenze – zjišťuje expatriantovo pochopení pro odlišné chování a myšlení lidí v cizí zemi. Testování lze opět prostřednictvím psychologických testů.
- Dimenze orientace na druhé – týká se expatriantovy ochoty komunikovat s ostatními a vycházet s nimi. Čím větší je interakce s místními lidmi, tím je kulturní šok¹⁸ mírnější. S pomocí místních obyvatel může být řešena celá řada problémů. Tye a

¹⁷ V tomto kontextu se v anglické literatuře používá *cultural distance* nebo *cultural novelty*.

¹⁸ Viz dále v textu, podkapitola 3.3.4

Chen (2005) tvrdí, že kandidáti, kteří mají vysoký stupeň extroverze, se snadněji adaptují na nové prostředí. Testování probíhá použitím psychologických testů.

- Kulturní houževnatost – značí stupeň odlišnosti hostitelské kultury od kultury domácí, výše uvedeno jako kulturní vzdálenost (Tung, 1987), a expatriantovu míru přizpůsobení. Dowling (1999) vidí dotazování expatrianta na rozdílnosti mezi kulturami jako vhodný nástroj k jejímu testování.

Hlavním nedostatkem toho modelu je nezahrnutí rodinné situace, která ovšem představuje významný činitel selhání expatrianta (Hill, 2005). Navíc, dle Lunda a Degena (2010) a Avrial a Magnini (2007) by rozhovory během selektivní fáze týkající se emoční vyspělosti měly být vedeny také s rodinnými členy. Avrial a Magnini (2007) mezi charakteristiky emoční vyspělosti zahrnují:

- tolerance pro nepředvídatelnost a nejasnosti;
- trpělivost a realistická očekávání týkající se plnění úkolů;
- otevřenost odlišným názorům;
- tolerance odlišností;
- komunikativnost;
- empatie;
- flexibilita;
- zvědavost;
- vřelost ve vztazích;
- motivace;
- sebedůvěra.

Ronenův model (1989) představuje další přístup k výběru vhodných jedinců na pracovní pobyt v zahraničí. Model, znázorněný v tabulce č. 5, popisuje pět kategorií atributů doplněných několika konkrétními prvky jakožto předpoklady úspěchu adaptace v cizí lokalitě.

Tab. 5: Výběr expatriantů dle Ronenova modelu

Kategorie atributů	Specifické elementy				
Pracovní faktory	Technické dovednosti	Obeznamenost s hostitelskou kulturou a provozy	Manažerské dovednosti	Administrativní kompetence	
Vztahové dimenze	Tolerance pro nejasnost	Flexibilita chování	Nekritičnost	Kulturní empatie a nízký etnocentrismus	Interpersonální dovednosti
Motivační stav	Víra v misi	Shoda s kariérní cestou	Zájem o mezinárodní zkušenosti	Zájem o kulturu konkrétní hostitelské země	Ochota získat nové vzorce chování a postoje
Rodinná situace	Ochota partnera žít v zahraničí	Adaptabilita a podpora partnera	Stabilita vztahu		
Jazykové dovednosti	Jazyk hostitelské země	Neverbální komunikace			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ronen (1989) in Chew (2004)

Ronen (1989) ve svém modelu postihuje jak pracovní atributy, tak osobnostní charakteristiky i rodinu vysílaného, které přikládá stejnou důležitost. Jazykové dovednosti včetně neverbální komunikaci je pak možné řadit právě mezi první dva zmíněné atributy. Osobnostní charakteristiky, často podceňované ze strany zaměstnavatelů, zahrnují flexibilitu, empatii i interpersonální dovednosti. Kromě toho je důležitost přisuzována také motivačnímu stavu vysílaného pracovníka a tedy vnitřní shody s cíli vyslání a zároveň ochotou se adaptovat. To stejné platí také v případě rodinných příslušníků. Všechny tyto faktory by společně měly být brány v potaz a být prověřeny u užšího kruhu kandidátů na zahraniční vyslání.

Faktorem, který by také zcela určitě měl být uvažován, je předchozí mezinárodní zkušenost z již uskutečněných úspěšných vyslání. Poslední proměnnou a zároveň tou, z níž je celý výběr vhodného expatrianta iniciován, je dána požadavky společnosti a jejími konkrétními cíli. Lze konstatovat, že výběrová kritéria pro expatrianty identifikovaná během posledních desítek let, se v mnohých charakteristikách shodují. Ve své podstatě můžeme zkoumané faktory rozlišit na individuální a situační. Jako vhodný popis postihující hlavní faktory se nám jeví atributy dle Ronenova členění. Všechny zmíněné predispozice by měly spolurozhodovat při výběru vhodného kandidáta na zahraniční vyslání a dle nich, spolu

s mírou ztotožnění se s kulturními specifikami a zjištěnou kulturní vzdáleností, by mělo být rozhodnuto o přidělení zahraniční lokace.

3.2.2 Strategie obsazování pracovních míst

Mezinárodní management lidských zdrojů v multinacionálních společnostech zahrnuje zaměstnance ze tří typů zemí. Je zde:

- mateřská země, kde je sídlo centrály;
- dále tzv. hostitelská země, kde je alokována pobočka;
- a následně ostatní třetí země, které rovněž poskytují lidské zdroje (Scullion a Collings, 2006).

Dle této skutečnosti může firma zaměstnávat:

- expatrianty z mateřské země;
- lokální zaměstnance z místa pobočky;
- zaměstnance třetí národnosti.

Strategie, kterou společnost zvolí pro řízení pobočky v zahraničním prostředí, ovlivňuje, odkud podnik své zaměstnance upřednostňuje. Každý z uvedených zdrojů má své výhody a nevýhody pro danou firmu. Expatrianti vysláni z mateřské země společnosti a zaměstnanci třetí národnosti obvykle tvoří menší skupinu pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců. Jejich zaměstnávání bývá spojeno s výrazně vyššími náklady, nicméně právě oni by měli pro firmu představovat cenný zdroj lidského kapitálu a jejich řízení je nejnáročnější.

Expatrianti, jak již bylo zmíněno, jsou vysíláni z mateřské země do oblasti, kde je umístěna pobočka firmy. Dominance expatriantů v České republice byla v minulosti častá zvláště v období transformace ekonomik v první polovině 90. let, kdy byl nedostatek odborníků se zkušenostmi se západním stylem byznysu (Dvořáková et al, 2012). Důvodů pro realizaci expatriační politiky a pro jejich vyslání bývá několik. Kromě zřejmé role při otvírání nových trhů a přenosu know-how společnosti a jejich pracovních kompetencí, expatriant funguje také jako zástupce centrály ve věci přímé kontroly, navázání vhodných kontaktů, komunikační uzel mezi centrálou a pobočkou, zjednodušení fúzí či akvizicí (Dowling, Festing a Egle, 2008; Škoda Auto, 2015). Shrnutí významu zahraničních vyslání z hlediska vysílací firmy je následující:

- rozvoj a posílení společnosti v důležitých oblastech trhu;
- sdílení mezinárodních zkušeností, transfer know-how;
- podpora globálního nasazení a rozvoje managementu a dalších odborníků;
- navázání kontaktů a vazeb v rámci mezinárodní společnosti.

Z pohledu vyslaných zaměstnanců existuje také několik významových motivů:

- profesní a osobní rozvoj;
- profesní motivace: životní příležitost, výzva;
- příprava na profesní růst;
- osobní rozvoj, poznání interkulturního prostředí;
- navázání kontaktů a vazeb v rámci společnosti.

Regionálně-centrický přístup k managementu lidských zdrojů společnosti se zaměřuje na zaměstnávání pracovníků třetí národnosti, kteří představují alternativu k expatriantovi. Označení „třetí národnost“ znamená, že se nejedná o zaměstnance ze země centrály ani ze země, kde hodlá pracovat, a tedy využívá perspektivy cizince (Harzing a Ruysseveldt, 2004). Tato varianta zaměstnance je méně nákladná než relokace expatriantů a vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci třetí národnosti obvykle pochází ze stejného regionu, jako je umístění pobočky, jsou tito lidé lépe obeznámeni s kulturními zvyklostmi a způsoby obchodního jednání v daném regionu. Jejich velkou předností je snadnější přizpůsobivost a větší ochota k celosvětové mobilitě (Schniederjans, 1998). Zaměstnance třetí národnosti lze označovat jako mezinárodní manažery a často tvoří multikulturní týmy, které dokazují, že společnost se snaží operovat v globálním rozměru s kompetentními a talentovanými pracovníky.

Při rozhodování o rozmístění zaměstnanců třetí národnosti je třeba zvážit špatnou akceptaci určité národnosti jakožto reprezentanta firmy v konkrétním společenském systému. Může jít např. o nepřijetí žen na určitých postech, ať už v japonském sociálním systému nebo z důvodu přetrvávajících náboženských předsudků vůči ženám v arabském světě, nebo o historicky podmíněnou nevráživost mezi některými národnostními skupinami (Dvořáková et al, 2012).

Jako inpatrianti jsou označeni lidé, kteří jsou z pobočky nebo třetí země vysláni na určitou dobu do země centrály. Cílem je porozumění firemních cílů, strategie, organizační kultury a

rozvíjení kontaktů mezi pobočkou a ústředím, které napomůže efektivnější kooperaci. Benefitem inpatriace je nejen navázání tohoto spojení, ale také získání multikulturní perspektivy (Harzing a Ruysseveldt, 2004; Scullion a Collins, 2006).

At' už se jedná o expatrianty nebo inpatrianty, kteří jsou v rámci nadnárodních společností vysíláni do zahraniční firmy, finanční nákladovost mezinárodní mobility zaměstnanců je značná. Jako příklad může sloužit vysílací politika v rámci koncernu Volkswagen Group skládající se ze čtyř hlavních pilířů a dále jednotlivých komponentů, které jsou vysílaným pracovníkům poskytovány (Škoda Auto, 2017):

- **Finance:** čistá mzda, vyrovnání životních nákladů, sociální agenda, daňové vyrovnání, funkční příplatek, foreign service incentive, bonus.
- **Benefity:** ubytování, relocation allowance, služební automobil, caregroup.
- **Podpora:** pre-assignment trip, interkulturní seminář, kompletní stěhovací služby, dodatečná dovolená na stěhování.
- **Rodina:** jazykové kurzy, partner support programme, jesle, mateřská školka, škola, rozpočet na cesty domů, podpora kontaktu pro rozdělené rodiny.

Stupeň takovéto podpory pro zaměstnance dává představu i o samotné organizační náročnosti zajištění každé složky. Příloha B uvádí formulář k výpočtu nákladů na vyslání v rámci Volkswagen Group. Dále, příloha C obsahuje dva příklady předpokládaných nákladů na konkrétní vyslání, českého manažera a tarifního zaměstnance, rozkalkulované na jednotlivé roky výjezdu. V obou případech se jedná o zaměstnance vysílaného do Německa na dobu pěti let i s jeho rodinou zahrnující dvě děti (navštěvující jesličky a školku). Toto uspořádání je velmi časté, a proto se jedná o vhodnou ukázkou. Nejvyšší náklady jsou ve prospěch expatrianta vynaloženy během prvního roku, jedná se o částku cca 250 000 EUR. Celková suma nákladů na výše specifikované vyslání se u tarifního zaměstnance pohybuje okolo 673 000 EUR, v případě manažerské pozice o více než 100 000 EUR ročně navíc. V příloze D je pak pro srovnání uveden rozpočet pro výjezd českého manažera do Číny, opět na dobu pěti let. V tomto případě jsou celkové náklady více než dvojnásobné; 1 823 000 EUR za pětileté vyslání (Škoda Auto, 2017).

Srovnání nabízí výsledky průzkumu ECA International¹⁹ (2016). Celkový expatriční balíček pro úroveň středního managementu je pro oblast pevninské Číny, která zároveň zažívá nejvýraznější nárůst expatričních nákladů v asijském regionu, vyčíslen na více než 290 000 USD.

Zmiňované částky ilustrují závratnou výši investic do vysílání zaměstnanců, s čímž se pojí i otázka jejich **návratnosti**. Úspěšné splnění cílů vyslání, tak aby se firmě vyplatilo, začíná již samotným výběrem vhodných kandidátů na expatriaci, tréninkem na odlišnost prostředí a rovněž podporou zaměstnanců i po soukromé stránce.

U zaměstnanců, kteří přicházejí z jiné země a kultury v rámci mezinárodního vyslání, může dojít k selhání, které Bruning a McCaughey (2005) definují jako expatriantův předčasný návrat z mezinárodního vyslání nebo nedostatečná výkonnost během vyslání. Jedním z důvodů selhání bývá chybné, nevhodné či slabé použití výběrových metod (Tye a Chen, 2005). Další velmi častou příčinou selhání je nevhodný trénink a rozvojové programy, které oddělení lidských zdrojů expatriantovi, ať už před výjezdem nebo během něj, určí k absolvování (Luthans a Farner, 2002). Medich (1995), Tung (1988) a Hill (2005) tvrdí, že hlavním důvodem, proč expatriant během svého vyslání selže, je jeho a/nebo partnerova neschopnost adaptovat se na cizí prostředí a tamější kulturu. Neschopnost zvládat vztahy s lidmi z jiné kultury a slabá schopnost osobní adaptace na nové prostředí ústí k předčasnému návratu (Medich, 1995).

Motivační faktor jako predispozice k úspěšnému zahraničnímu pracovnímu pobytu byla již výše zmíněna v souvislosti s modely pro výběr expatriantů a se zvyšujícím počtem expatriantů se zjištění jejich motivačních faktorů stává čím dál více významnější otázkou. Motivace je základem pro nadšení a energii, se kterou expatriant vstupuje do procesu expatriace a s jakým entusiasmem a úsilím funguje během výjezdu. Zjištěním těchto hybných sil motivujících zaměstnance může firma bezesporu profitovat.

Přestože plat a bonusy jsou bezpochyby důležitým motivem, jelikož mohou zvyšovat osobní status jedince, Richardson a McKenna (2001) tvrdí, že tyto odměny jsou často až

¹⁹ Periodicky prováděný průzkum je založen na informacích od více než 320 firem zahrnujících celkem 170 zemích a přes 10 000 mezinárodních vyslání.

sekundárním činitelem a jádro motivace patří k vyšší úrovni potřeb, jak znázorňuje Maslowova nebo Alderferova pyramida potřeb (Brooks, 2006).

Často mohou být expatrianti motivováni rozmanitými faktory, v závislosti na jejich specifické situaci. Přestože tedy nelze předložit vyčerpávající výčet motivů, studie Richardsona a McKenny (2001) definuje čtyři hlavní kategorie, dle nichž řadí expatrianty do jednotlivých skupin:

- Průzkumník (*explorer*) – má vnitřní touhu žít v nové kultuře a zažít ji více než jen turista. Motivovy jsou také osobní naplnění a rozvoj.
- Uprchlík (*refugee*) – zahrnuje touhu uniknout od něčeho spojeného s domovským prostředím. Zahrnuje také hledání jiných příležitostí, nežli jsou ty dostupné v domovské zemi, s cílem zlepšení osobního a/nebo profesního života.
- Žoldák (*mercenary*) – jedinci, pro které je plat hlavním motivem akceptovat zahraniční výjezd.
- Architekt (*architect*) – hlavním motivem je budování kariéry a jejich pohnutky jasně souvisejí s profesním životem.

Ztotožňujeme se s čím dál větší pozorností věnované motivaci vysílaných zaměstnanců, přičemž je třeba mít na paměti proměnlivost důležitosti jednotlivých motivátorů napříč generacemi. Např. v souvislosti s generací tzv. *millenials* (narození mezi lety 1980 a 2000), kteří se v současnosti dostávají do fáze vrcholné ekonomické aktivity, lze změny motivačních faktorů zcela jistě očekávat.

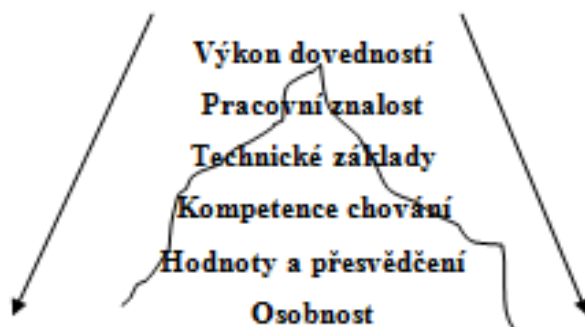
3.2.3 Interkulturní kompetence

Pojem interkulturní kompetence označuje dovednost jedince adekvátně interagovat s osobami z odlišného kulturního zázemí a hraje důležitou roli v ovlivňování výkonnosti jednotlivce a jeho kulturní adaptace, a tedy i efektivnosti expatriantova pobytu. Jak uvádí Pope a Reynolds (1997), interkulturní kompetence představují vědomí, znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro efektivní práci napříč etnickými a kulturními rozdíly různých skupin. McAllister et al (2006) definují kompetenci interkulturního jednání jako předpoklad pro přiměřený a oběma stranám příjemný způsob komunikace a jednání. Někteří

autoři považují kulturní kompetence nejen za soubor určitých schopností a znalostí, ale představují podle nich obecnější osobnostní rys (Berry et al, 2002).

Vzhledem k nejednotnosti definice interkulturní kompetence byla v roce 2004 provedena metaanalýza dat týkající se názorů mezinárodně uznávaných interkulturních odborníků (Deardorff, 2004). Na základě této studie je jako nejvíce podporované vymezení interkulturní kompetence „*chování se a komunikace vhodné a efektivní v interkulturních situacích*“ (Deardorff, 2004, s. 196). Přičemž efektivita popisuje, jak komunikující jedinec hodnotí svůj vlastní výkon v komunikaci, a vhodnost je vztahována ke zhodnocení výkonu jedince členy dané kultury (Deardorff, 2004).

ASC (Anne Shaw Consultants) kompetenční model, zobrazený na obrázku č. 6, používá analogii s ledovcem k ilustrování toho, jak jsou vlastnosti expatrianta skryty pod povrchem a pouze pracovní výkon může být relativně lehce hodnocen.



Obr. 6: ASC kompetenční model

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jordan a Mottram (2000, s. 5 in Cmolik, 2002)

Proces osvojování interkulturních kompetencí zahrnuje osobnostní predispozice (jako např. sebereflexi, empatii, kulturní citlivost, zvědavost, sebedůvěru i sníženou míru úzkosti), interkulturní konfrontaci, formování interkulturní zkušenosti, interkulturní učení a interkulturní porozumění (Gupta a Govindarajan, 2001). Vysoká míra interkulturních kompetencí zlepšuje komunikační efektivnost, schopnosti týmové práce a úkolovou výkonnost. Existují tři koncepty přístupu k interkulturním kompetencím:

- Kulturní inteligence – *Cultural Intelligence* (Earley a Ang, 2003)
- Globální myšlení – *Global Mindset* (Gupta a Govindarajan, 2001)
- Multikulturní osobnost – *Multicultural personality* (Der Zee a Oudenhoven, 2000)

Kulturní inteligence (CQ) je definovaná jako „*schopnost jedince efektivně zvládat kulturně rozmanité situace*“ (Ang a Van Dyne, 2008, s. 3), přičemž tato definice se snaží zůstat ve shodě s pojetím obecné inteligence jako schopnosti abstrahovat a řešit problémy. Ang a Van Dyne (2008) zdůrazňují vztah kulturní inteligence k efektivnosti fungování jedince v reálném světě. Od emoční inteligence a kognitivní inteligence se odlišuje svým výhradním zaměřením na adaptabilitu jedince v interakcích charakterizovaných kulturní diverzitou. Někteří vědci zastávají názor, že CQ má čtyř-dimenzní strukturu, skládající se z metakognitivní CQ, kognitivní CQ, motivační CQ a behaviorální CQ (Van Dyne, Ang a Koh, 2008; Earley a Peterson, 2004). Na druhou stranu, jiní autoři argumentují pouze třemi faktory, kdy kognitivní CQ je začleněna pod metakognitivní CQ (Earley a Mosakowski, 2004).

Metakognitivní dimenze kulturní inteligence (*Metacognitive CQ*) představuje schopnost kulturního vědomí a uvědomování si během interkulturní interakce. Podporuje aktivní uvažování o lidech s odlišným kulturním zázemím, spouští kritické uvažování o zvycích a povyšování svého způsobu myšlení a v neposlední řadě také vede individuuum k přehodnocení svých kognitivních schémat. Mezi relevantní schopnosti patří plánování, monitorování, aktivní tázání (Van Dyne, Ang a Koh, 2008).

Kognitivní dimenze kulturní inteligence (*Cognitive CQ*) označuje znalosti individua o odlišných normách, zvycích a konvencích v různých kulturních uskupeních. Tyto znalosti mohou být získané zkušeností či formálním vzděláním. Kognitivní CQ zahrnuje znalosti ekonomických, právních a sociálních systémů odlišných kultur a subkultur (Triandis, 1994). Lidé s vysokou kognitivní CQ rozumí podobnostem a odlišnostem napříč kulturami, ale zároveň se vnímají jako patřící k hostitelské kultuře (Brislin et al, 2005).

Motivační dimenze (*Motivational CQ*) je schopností směřovat svou pozornost, zájem a energii k učení se fungovat v interkulturních situacích a rovněž přáním adaptovat se do ostatních kultur. Souvisí s vnímanou osobní účinností (*self-efficacy*) v mezikulturních interakcích (Van Dyne, Ang a Koh, 2008). Podle autorů mají jedinci s vysokou motivační CQ větší předpoklad se lépe adaptovat a úspěšně fungovat v interkulturních situacích.

Poslední dimenzí je behaviorální kulturní inteligence (*Behavioral CQ*), která představuje dovednost jedince vhodně se projevat v interakci s lidmi z odlišného kulturního zázemí a zahrnuje jak verbální, tak neverbální projevy chování (tón hlasu, vhodná slova, gesta, mimika). Tito lidé jsou flexibilní a dokáží přizpůsobovat své chování specifikám situace. Nutno poznamenat, že chování je nejviditelnější složkou sociální interakce (Ang et al, 2007; Van Dyne, Ang a Koh, 2008). Dle vědců může být behaviorální CQ jeden z nejkritičtějších faktorů CQ, který je nejcharakterističtější co se týká interkulturních reakcí. Při interakci s ostatními jedinci je determinace kognitivní a motivační dimenze mezi lidmi téměř nemožná, nicméně chování je pozorovatelné a stává se indikátorem myšlenek a záměrů (Ang a Van Dyne, 2008).

Globální myšlení je projevem geocentrického myšlení, jak je výše popsáno Perlmutterem (1969). Maznevski a Lane (2004, s. 172) definují globální myšlení jako „*schopnost rozvíjet a interpretovat kritéria pro osobní i profesionální chování (performance), která jsou nezávislá od předpokladů jediné země, kultury či kontextu; a vhodně tato kritéria implementovat v různých zemích, kulturách a kontextech.*“ Utváření komplexního kulturního porozumění je klíčové i pro roli transnacionálního manažera (Adler a Bartholomew, 1992). Rozvoj globálního myšlení je možný pomocí interkulturního tréninku a mezinárodní zkušenosti (Black et al, 1999; Stahl, 2001; Arora et al, 2004), nicméně stejně jako v případě dalších kognitivních schopností mají vliv i vrozené dispozice (Black et al., 1999).

Multikulturní osobnostní dotazník je prostředkem hodnotícím multikulturní efektivitu, tedy měření charakteristik relevantních k problémům, které mohou nastat v multikulturním mezinárodním prostředí. Tento přístup vychází z pěti dimenzí lidské osobnosti, jimiž je ovlivňována kulturní adaptace. Jedná se o kulturní empatii, otevřenosti k novému, sociální iniciativu, emoční stabilitu a flexibilitu (Popescu et al, 2014). Škály multikulturního osobnostního dotazníku jsou konstruovány spíše k předpovědi multikulturního úspěchu, nežli obecné charakterové dotazníky týkající se chování v interkulturních situacích (Der Zee a Oudenhoven, 2000).

Der Zee a Oudenhoven (2000) konstatují, že výběr mezinárodních zaměstnanců doposud trpěl dvěma hlavními nedostatky. Zaprvé, mnoho agentur vybírá pro mezinárodní působení

osoby, které jsou vysoce výkonné v místních podmínkách s předpokladem, že jejich úspěch se přenesou i do zahraničního prostředí. Z druhé strany, agentury se primárně zaměřují na technické kompetence, zatímco výzkum jasně prokázal důležitost psychologických dimenzí. Právě tzv. měkké dovednosti (*soft skills*), které jsou odvozeny od kontextově-specifické sociální znalosti, resp. sociální inteligence, se stávají klíčovými determinanty úspěchu manažerů v rozvojových zemích (Harvey a Novicevic, 2002).

Na základě výše uvedených pojmů chápeme interkulturní kompetence, které můžeme nazvat také jako kompetence globální, jako schopnost nahlížet na světová a interkulturní témata kriticky a zároveň z několika perspektiv. Globální kompetence v podstatě prostupují tři úrovně - kromě dovedností a přístupů se projevují v chování a jsou dotvářeny a umocňovány znalostmi, kterým se nám dostává za pomoci studia a tréninků. Této nepřetržitý proces rozvoje globálního myšlení, který se projevuje pochopením toho, jak odlišnosti ovlivňují lidské vnímání a úsudky, má logicky své počátky v raném dětství a jak Deardorff (2004) poznamenává, neexistuje žádný okamžik, kdy by se jedinec mohl stát zcela globálně kompetentním.

3.2.4 Rozvoj interkulturních kompetencí

„Kultura skrývá víc, než odhaduje. A – i když je to divné – to, co skrývá, skrývá nejlépe před těmi, kterým patří.“ (E.T.Hall)

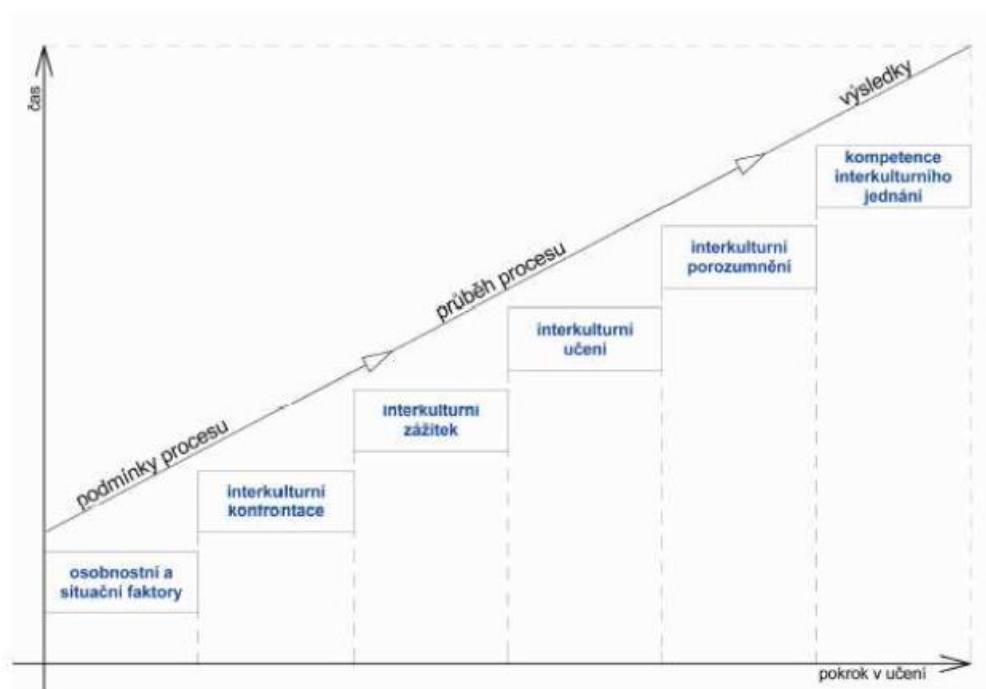
Studie prokazují, že samotný výběrový proces na základě výše uvedených kompetencí vysílané osoby není sám o sobě dostačující zárukou k úspěchu expatrianta. Dle průzkumu (ECA International, 2017) mezi více než 320 firmami, 57 % nebylo spokojeno s výkonem expatrianta na vyslání. Předvýjezdový trénink i trvající podpora během výjezdu ze strany firmy se spolu s řádným výběrem vhodného kandidáta ukazují mnohem účinnější v zajištění efektivního výjezdu (Tung, 1987; Hogan a Goodson, 1990; Bonache a Zárraga-Oberty, 2008). Trénink je zároveň významným činitelem formování expatriantových očekávání, přičemž čím reálnější jsou, tím snadnější je následná adaptace.

Interkulturní kompetence, definované v předchozí podkapitole, se vyvíjejí přirozenou i záměrnou formou. Nový a Schroll-Machl (2007) definují jednotlivé fáze rozvoje interkulturní kompetence jako:

- 1) **poznání a pochopení cizí kultury;**
- 2) **poznání a pochopení jejích kulturních standardů** (norm, sociálních hodnot a vzorců chování);
- 3) **zvládnutí koexistence dvou různých kulturních vlivů a**
- 4) **zobecnění a vytvoření určitého repertoáru taktik a strategií** pochopení a porozumění s cizími kulturami.

Podobné definování vývoje interkulturních kompetencí lze nalézt také u McAllistera et al (2006) a Hampden-Turnera a Trompenaarse (2006). Hampden-Turner a Trompenaars (2006) jako první ze čtyř fází uvádí samotné rozpoznání kulturních rozdílů, následované respektováním jiných názorů, smířením, až po uvědomění si přínosu zavedení změn.

Proces interkulturního učení, jakožto nutné podmínky pro rozvoj kompetence interkulturního jednání, je zobrazen na obrázku č. 7 (McAllister et al, 2006). Výsledkem grafu zobrazující závislost pokroku v učení na čase je přímka, která představuje vývoj kompetence interkulturního jednání. Jedinec je nejprve s cizí kulturou konfrontován, dále s ní získá určité zkušenosti, učí se ji více poznat, pochopit až kompetenci interkulturního jednání získává a rozvíjí.



Obr. 7: Vývojový proces interkulturní kompetence
Zdroj: McAllister et al (2006)

Jak uvádí Morgensternová a Šulová (2007), výcvik probíhající v interkulturní skupině bývá efektivnější, jelikož při něm lépe dochází k sebereflexi vlastní kultury. Cílem výcviku bývá zejména zvýšení vnímavosti mezi kulturami, snížení stereotypních tendencí, zvýšení manažerské efektivnosti v mezinárodních organizacích, získání komunikačního respektu, uvědomění si vlivu vlastních hodnot na interakci s ostatními, prohloubení respektu, empatie a tolerance k odlišnostem (Harris a Moran, 1991).

Výsledky studie 2015 Global Mobility Trends Survey Report (Brookfield GRS, 2015) ukazují, že pouze 34 % firem nabízí interkulturní přípravu všem vyjíždějícím zaměstnancům. Interkulturní tréninkové programy jsou ovšem povinné pouze ve čtvrtině firem. Následkem této skutečnosti neabsolvuje mnoho expatriantů žádné zaškolení před odjezdem. Podobné závěry potvrzuje studie GLOBE, ve které 80 % ze 127 dotázaných manažerů pracujících v zahraničí uvedlo, že jejich firmy nepoužívají žádné testy pro výběr expatriantů (Dorfman et al, 2012). Právě zde lze spatřovat vysoký potenciál pro zvýšení efektivity procesu expatriace. Nedostatečná pozornost věnovaná tréninku expatriantů je zároveň jednou z nejběžnějších kritik směřujících na oddělení lidských zdrojů v mezinárodních společnostech. V neposlední řadě je třeba si uvědomit také důležitost připravenosti rodinných příslušníků. Dle průzkumu (ECA International, 2017) jsou kulturní aspekty mezi hlavními důvody selhání adaptace na život na zahraničním vyslání. Jenom 18 % zaměstnavatelů ovšem nabízí kulturní trénink pro celou rodinu.

Druh tréninku by se měl lišit v závislosti na práci, prostředí, jednotlivcích a kulturních faktorech (Brewster, 1995). Personalisté musí zakomponovat tři důležité proměnné v přístupu ke zvolení vhodného tréninku, které jsou: obeznámenost s budoucí pracovní pozicí v zahraničí, stupeň interakce s hostitelským národem a obeznámenost s hostitelskou kulturou, která závisí na tzv. kulturní vzdálenosti domácí a hostitelské kultury (Mendenhall et al, 1995).

První snaha o vytvoření jakéhosi rámce, podle kterého by se firmy mohly při snaze o trénink expatriantů řídit, pochází od Tung (1981). Kategorie tréninku, které byly definované na základě jejich zaměření a obsahu, jsou následující:

- **Informace o prostředí a kultuře** – informace o historii, geografii, klimatu, demografických poměrech, politické i ekonomické situaci představují **faktograficky**

orientovaný interkulturní výcvik. Jak uvádí Harrison (1994), na rozdíl od minulosti, kdy se předpokládalo, že vědomosti vedou ke zvýšení empatie v interkulturních vztazích, dnes má tento druh tréninku výlučně informativní funkci a vytváří určitý orientační rámec na úvod celé interkulturní přípravy.

- **Kulturní asimilátor** – jedná se o krátký popis interkulturních interakcí s určitým nedorozuměním nebo konfliktem, po němž následuje několik vysvětlení dané situace s jednou správnou volbou. Dle Morrise a Robie (2001) je důvod výběru nesprávné možnosti důležitější než samotná odpověď, jelikož napomáhá indikovat mentální vzorce jednotlivce. Kromě informativní a výkladové funkce zároveň i určuje diagnostiku interkulturní kompetence účastníků. Většina kulturních asimilátorů a v nich popsanych situací je určena pro expatrianty vyjíždějící z USA a není tedy vhodná pro české expatrianty.
- **Jazykový kurz** – Tung (1981) tvrdí, že jazyková výuka pomáhá nejen při zvládnutí komunikace, ale studium cizího jazyka kromě toho demonstruje skutečnou snahu a motivaci vyjíždějícího zaměstnance. Výuka by měla zahrnovat i neverbální komunikaci a pravidla slušného vyjadřování žádostí. Dle Harrisona (1994) a Tung a Andersena (1997) by neměla být opomíjena ani jazyková vybavenost doprovázejících rodinných příslušníků, protože jazyková dovednost je důležitým faktorem adaptace v novém prostředí a společnosti. Kromě toho, ochota používat cizí jazyk má dle výzkumu (Mendenhall a Oddou, 1988) větší vliv na adaptaci než jeho skutečná úroveň.
- **Kurz kulturní senzitivity/vnímavosti** (*cultural awareness*) – ukazuje expatriantovi vlastní hodnoty, tendence a vzorce chování, postoje, vlastní silné a slabé stránky, jelikož vychází z předpokladu, že pochopení rozdílů vychází z porozumění své vlastní kultury (Mendenhall et al, 1995). Následně je možná identifikace rozdílů a aplikace získaných znalostí (Morris a Robie, 2001, Nový et al, 1996). Vhodné metody během tohoto typu tréninku jsou případové studie, diskuze videozáznamů (např. obchodních vyjednávání různých kultur), inscenování typických pracovních rolí nebo sociálních situací, při nichž je často účastněn i reprezentant cizí kultury, schopný hlubší interpretace.
- Tzv. **Fields trips** nebo **pre-assignment trips** – expatriant se během několikadenního pobytu seznámí s budoucím prostředím. Kromě poznání budoucích kolegů a nadřízeného, má expatriant možnost vyřídít i bydlení a školy pro děti.

Black et al (1992) identifikovali další tréninkové metody, které mohou být použity k výše zmíněným:

- Filmy – vhodné k rozboru různých situací, motivaci a demonstraci
- Knihy
- **Hraní rolí** – expatrianti hrají sami sebe nebo ostatní typické představitele kontrastních kultur v situacích, ke kterým může v zahraničí dojít. Nový et al (1996) tvrdí, že pokud jsou účastníci obsazeni do role cizí kultury, osobní prožitek je mnohem silnější a cennější.
- **Případové studie** – případové studie mají podobu detailního popsání problému a jeho následné analýzy problémové situace, diagnostiky kulturních problémů a nalezení adekvátního řešení. Mohou mít podobu písemných materiálů, ale také audio a video nahrávek (Harrison, 1994). Účastníci by následně měli být schopni vyvodit principy, které mohou při interkulturních střetech v praxi uplatnit.
- **Simulace** – metoda simuluje určité situace, ke kterým může dojít v hostitelské kultuře, nebo formou „vlození“ manažerů na místa, ve kterém se setkají s lidmi, jimž nerozumí. Tyto simulace vyvolávají určitý osobní prožitek, který má napomoci budoucí adaptaci vyslaného pracovníka.

Někteří autoři (Eschbach et al, 2001) se přiklánějí k pokračování tréninku i po příjezdu do hostitelské země. Dle jejich argumentace bývá i druhá fáze vyslání kritickým obdobím (jak dokládá znázornění „U“ křivky v následující podkapitole), a expatriant by proto měl být podporován minimálně z počátku vyslání. Tung (1998) obecně tvrdí, že interkulturní trénink by měl být dlouhodobý a v podstatě součástí celoživotního učení člověka.

Při výběru vhodných metod a formy tréninku by také měla být zvažena kulturní vzdálenost mezi zemí původu a vyslání, což tvrdí i Mendenhall et al (1987). Jak již bylo zmíněno, čím větší je odlišnost mezi kulturami, tím obtížnější bývá pochopení a osvojení chování příslušníků cizí kultury.

Výše provedený výčet nástrojů interkulturního tréninku představuje aktuální přehled instrumentů, které mají za cíl rozvoj interkulturních kompetencí a snadnější adaptaci v zahraniční kultuře. Tímto byla **zodpovězena VO1: Jaké jsou současné nástroje interkulturní přípravy?**, která je východiskem pro splnění DC4: Návrh interkulturní

přípravy v podkapitole 5.1. Za nezbytnou prerekvizitu výjezdu považujeme faktograficky orientovaný trénink sloužící k základnímu poznání cizí země/kultury. Tento druh přípravy může být zprostředkován i pomocí poskytnutí materiálů a nepovažujeme v tomto případě přítomnost lektora za klíčovou. Jazyková příprava, která do jisté míry představuje samostatný druh, je v současnosti běžnou součástí vzdělávání zaměstnanců. Interkulturní trénink s výkladem kulturních specifik, zahrnující v rozšířené verzi například i kulturní asimilátor, hraní rolí a probrání případových studií, je dle autorčina názoru hlavním instrumentem interkulturní přípravy.

Přestože jak tvrdí Brewster a Pickard (1994), trénink blízce souvisí s dovedností a výkonem expatrianta a Romero (2002) dodává, že je možné, aby trénink byl použit ke změně určitých vzorců chování, tak aby odpovídalo normám v hostitelské zemi; část firem je stále neochotná do něj investovat (Hogan a Goodson, 1990). Na druhou stranu, to ovšem může být z části způsobeno faktem, že značná část repatriantů během prvních dvou let od návratu odchází do jiné firmy (Kraimer et al, 2009). Ve firmách, kde je nějaká forma interkulturního vzdělávání používána, je zároveň trendem rozšiřovat okruh jeho příjemců jakožto součást osobnostního rozvoje nových i stávajících manažerů. Právě zahrnutí interkulturního tréninku do expatriantovy přípravy před jeho výjezdem do zahraničí je důležité z hlediska úspěšné adaptace v hostitelské kultuře, která se následně projevuje jak v soukromém, tak profesním životě.

3.2.5 Interkulturní adaptace

„Kulturní gramotnost je nejen žádoucí – je to prerekvizita globálního podnikání.“

(O'Hara-Devereaux a Johansen, 1994)

Adaptací se rozumí nepřetržitý dynamický proces, v němž je jedinec konfrontován se subjektivně novými požadavky a nároky získanými akulturací, které jsou na něj kladeny v rámci nového kulturního prostředí. Zároveň může docházet ke změnám v hodnotách a postojích adaptujících se jedinců (Berry et al, 2002, Chen, 2013). Jak Berry et al (2002) pokračují, adaptace je na úplném konci procesu psychologické akulturace, která představuje změny, jež jsou výsledkem kontaktu jednotlivce s jinou kulturní skupinou. Dle obecné teorie pracovního přizpůsobení (Dawis a Lofquist, 1984), je pracovní adaptace dosaženo tehdy,

když je zaměstnanec spokojen s pracovním prostředím. Míra interkulturního přizpůsobení (*intercultural adjustment*) na nové prostředí ovlivňuje pracovní výkon vyslaného zaměstnance (Cui, 1992).

Adaptační proces expatriantů obecně probíhá určitým standardním způsobem, který lze znázornit Lysgaardovou U-křivkou (Lysgaard, 1955). Počáteční pozitivní pocity nadšení z nového prostředí (tzv. líbánky) jsou obvykle po pár týdnech vystřídány fází kulturního šoku²⁰, který se projevuje dezorientací, zmatkem a depresí. Při vstupu do cizí a zároveň nové země totiž dochází k těmto pocitům z důvodu neshody dosavadních norem chování s normami, které jsou uznávány v nové zemi, a vznik zmatku v kontextu rolových očekávání, kdy role a očekávání s nimi spjatá jsou náhle změněny (Oberg, 1960; Taveggia a Santos, 2001). Symptomy kulturního šoku se u jedince mohou pohybovat v odlišných formách, od lehkých emočních poruch až po těžké psychózy. Berry (2006) upřednostňuje termín akulturační stres, který podle něj lépe vystihuje interakční kontext kultur.

Intenzita reakce na nové kulturní prostředí je podmíněna druhem a trváním stresové situace a samozřejmě individuálními predispozicemi jedince. Někteří lidé si snadno vytvoří vyrovnávací strategie (*coping strategies*) umožňující rychlou adaptaci (Sue, 2004). Po fázi kulturního stresu následuje stádium odcizení (*alienace*) od hostitelské kultury, při které dochází k nevráživosti a vyhledávání negativních stereotypů. Až po delší době v řádech měsíců, která má velmi individuální trvání, je nastoleno funkční přizpůsobení a kulturní adaptace (Oberg, 1960; Hofstede et al, 1991). Významnou podpůrnou funkci mají personalisté jak z vysílané společnosti, tak i z firmy na vyslání, a mohou adaptační proces expatrianta citelně ovlivnit.

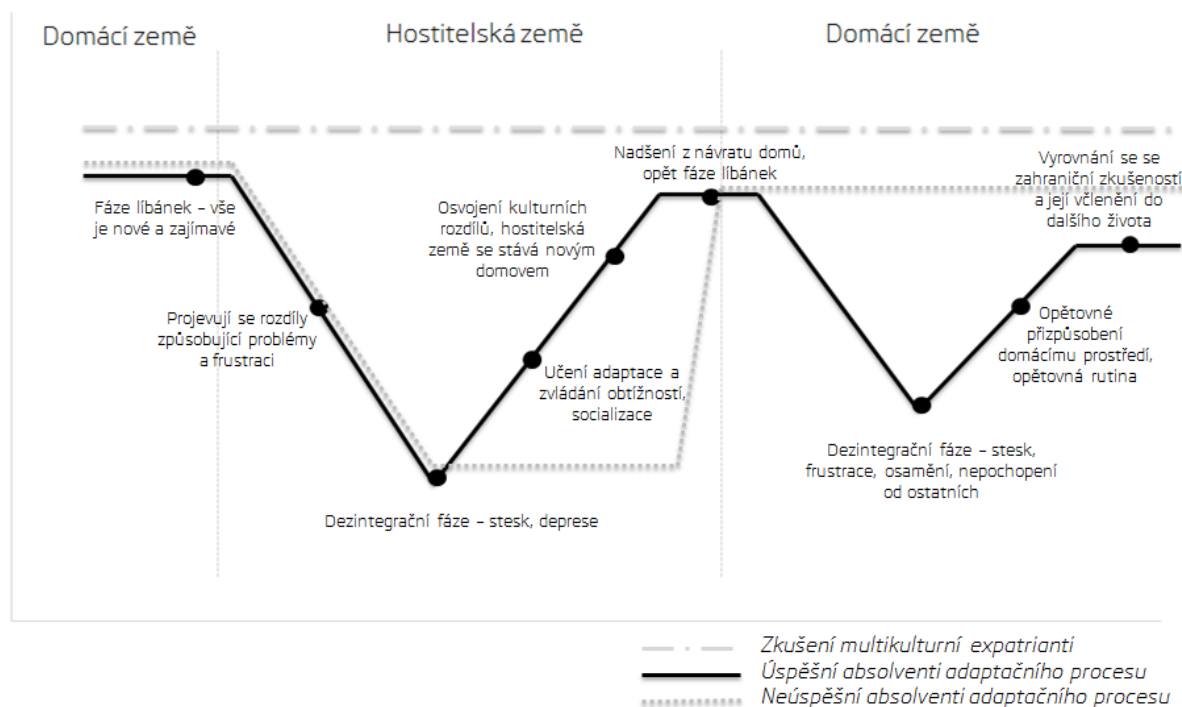
Podobný přístup lze nalézt v modelu interkulturní senzitivity (odpovídající definici interkulturní kompetence ve výše zmiňovaném pojetí), který vytvořili Landis et al (2004) a který slouží pro vysvětlení pozorovaných a zaznamenaných zkušeností lidí v interkulturních situacích.

²⁰ Kulturní šok lze definovat jako konfrontaci migrujícího jedince s neznámým kulturním prostředím, ke které dochází během akulturace (Hofstede et al, 1991).

První fází vývojového modelu je **popření**, kdy je vlastní kultura považována za jedinou správnou a nedochází ani k uvědomění interkulturních rozdílů. Další fází je **obrana**, kdy jedinec cizí kulturu odmítá, má tendenci k předsudkům a stereotypizaci. Třetí fází je **minimalizace** představující snahu vyhnout se rozdílům kultur, tato fáze je poslední ze třech etnocentrických, tedy na svoji vlastní kulturu zaměřených, fází. Následující tři fáze pojmenované jako etnorelativní značí určitou formu akceptace cizí kultury. Řadí se sem fáze přijetí, při které je již kulturní diverzita jedincem akceptována, ovšem nemusí vždy znamenat oblibu druhé kultury. Následuje fáze **adaptace**, která nastává až po intenzivnějším kontaktu s cizí kulturou, jedinec se pokouší převzít úhel pohledu cizí kultury. Poslední fází je **integrace**, kdy člověk dokáže plně přijmout identitu nové kultury (Morgensternová a Šulová, 2007), ovšem je otázkou, do jaké míry si uchová kulturu vlastní.

W-křivka vytvořená dvojicí Gullahorn a Gullahorn (1963 in Gaw, 2000), doplňuje zmiňovanou U-křivku o další „U“, čímž upozorňuje na zkušenost expatrianta po návratu domů, období repatriace a fenomén tzv. obráceného kulturního šoku. Gullahorn a Gullahorn (1963 in Gaw, 2000) a Adler a Gundersen (2007) předpokládají, že rovněž po návratu expatriant nejprve prochází reversním kulturním šokem, jenž lze definovat jako „*proces opětovného přizpůsobení, akulturace a asimilace do domovské kultury jedince po strávení delšího času v odlišné kultuře*“ (Gaw, 2000, s. 83-84). Hlavním rozdílem mezi reversním a klasickým kulturním šokem je v očekávání. Expatrianti často předpokládají návrat do stejného domovského prostředí, stejného, jak jej opustili, což ovšem nabývá často pravdou. Zatímco při vstupu do zahraničního neznámého prostředí jedinec i jeho okolí předpokládá určitou míru kulturního šoku, při návratu do domovské země s tím často nepočítá nikdo (Adler a Gundersen, 2007). Zde je třeba poznamenat důležitou roli personálního oddělení, které často nedostatečně připravuje zaměstnance na uvědomění si změn po návratu z vyslání. Je třeba si uvědomit, že obě zmiňované teorie nejsou, i přes svoji určitou oblíbenost a atraktivní znázornění, rigidně se vyskytující jev, zvláště co se týká časového měřítka.

Obrázek č. 8 ilustruje kromě akulturační křivky ve tvaru „W“ také křivku přizpůsobení osob s bohatou mezinárodní a interkulturní zkušeností a křivku neúspěšného přizpůsobení inspirovanou Fisherem (1990).



Obr. 8: Adaptační proces v zahraničí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Gaw (2000), Fisher (1990, s. 287)

Proměnnou mající vliv na průběh a dopad kulturního šoku vliv je zejména kulturní vzdálenost²¹. Dle Mumforda (2000) existuje přímý vztah mezi vzdáleností domovské a hostitelské kultury a obtížemi, které jedinec prožívá. Čím jsou tyto dvě kultury odlišnější, tím je samozřejmě obtížnější se přizpůsobit.

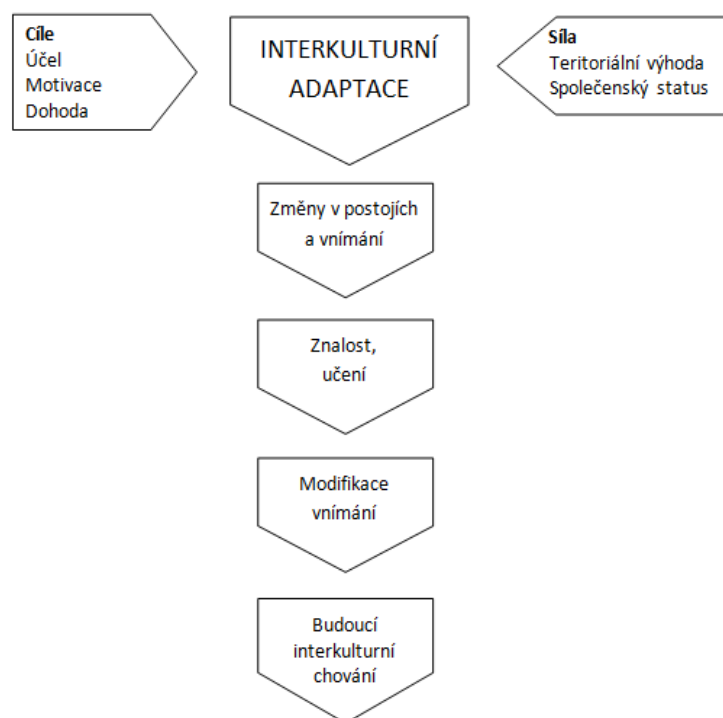
Kritiku modelů U-křivky a W-křivky reflektuje teorie Warda et al (2001), podle níž je kulturní šok častější na začátku zahraničního pobytu nežli fáze tzv. líbánek. Ward et al (2001) ve dvou simultánně fungujících modelech rozlišují jak psychologickou, tak sociokulturní adaptaci. Přizpůsobení na nové prostředí, zažití nových dojmů či naučení se zvládání nových pracovních úkolů představuje celou řadu psychologických přizpůsobení, kterým je expatriant vystaven hned po příjezdu do cizího prostředí. Dle Ward et al (2001), adaptační proces se průběžně zvyšuje během prvních čtyř měsíců, až se stabilizuje. Na rozdíl od psychologické adaptace, popisuje sociokulturní adaptace schopnost efektivní interakce s místními členy hostitelské kultury. Čím déle je expatriant vystaven hostitelské kultuře, tím silnější je sociokulturní adaptace. Ward et al (2001) nicméně podotýká, že zhruba po šesti

²¹ Podrobněji zmíněna v podkapitole 2.4

měsících již neprobíhá žádný další výraznější rozvoj v učení. Na základě poznatků z obou zmiňovaných modelů by personalisté měli poskytovat expatriantům podporu zejména ze začátku interkulturní zkušenosti, jelikož, jak Shaffer et al (1999) pokračuje, poskytovaná pomoc a podpora od firmy a kolegů může být předpokladem také osobní adaptace, a tedy celkové adaptace na mezinárodní výjezd.

Adaptace zaměstnanců není jednoduchou záležitostí, jelikož probíhá za působení různorodých faktorů a nelze ji provádět aplikací jednotné šablony. Firmy mají odlišné organizační kultury a v multikulturním pracovním prostředí je zvláště nutné zohlednit různé potřeby všech akcionářů, manažerů i jednotlivých zaměstnanců. Je také třeba zvážit, zda bude adaptace v takto odlišném prostředí zaměřena na majoritní část zaměstnanců nebo tu minoritní, nebo půjde o kompromis na obou stranách. Další otázkou je, do jaké hloubky bude prováděn adaptační proces a jakým oblastem se bude věnovat.

Teorie interkulturní adaptace vysvětluje adaptační i ne-adaptační změny v chování jednotlivce, který komunikuje na interkulturní úrovni (Kim a Gukykunst, 1988). Tento proces je ovlivňován cílem, který byl předem stanoven, účelem, za kterým se tato interakce koná, a motivací v ní uspět. Cai a Rodríguez (1996) dodávají, že pozitivní i negativní předchozí zkušenost s interkulturní adaptací ovlivňuje úspěšnost současného adaptačního úsilí a zvolenou adaptační strategii. Zkušenost tedy hraje hlavní úlohu v adaptačním procesu, který může být pojat jako funkce zkušenosti. Obrázek č. 9 znázorňuje, jak interkulturní adaptace způsobuje změny uvnitř jednotlivce; od počáteční změny v přístupu až po zcela nové chování v interkulturním střetu v budoucnosti.



Obr. 9: Teorie interkulturní adaptace
Zdroj: Vlastní zpracování dle Kim a Gudykunst (1988)

Nástrojem vysvětlující mezikulturní adaptaci je dále trojdimenzionální model Blacka, Stephense, Mendehalla a Oddou (Black, 1988; Black a Stephens, 1989; Black et al, 1991), z něž vychází množství studií zabývajících se zejména mezinárodní adaptací (např. Adler a Gundersen, 2007; Andreason, 2003; Kraimer et al, 2001; Shaffer et al, 1999). V modelu jsou odlišovány tři dimenze: pracovní adaptace (*work adjustment*), sociálně-interakční adaptace (*interaction adjustment*) a obecná adaptace (*general adjustment*).

Obecná adaptace je v původní studii chápána jako míra přizpůsobení se novým zvykům a kultuře hostitelské země. Black (1988) ji měří prostřednictvím šestistupňové škály adaptace na každodenní život, která zohledňuje např. adaptaci na obecné životní podmínky, klima, způsob zábavy aj.

Pracovní dimenze adaptace vyjadřuje míru přizpůsobení na pracovní roli a nové pracovní podmínky. V původním výzkumu Blacka (1988) byla měřena jako míra, do které je zaměstnanec sžitý se svou pracovní rolí a zejména s požadavky, které s sebou tato role přináší. Primární a statisticky nejvýznamnější komponentou této dimenze je podle výsledků faktorové analýzy adaptace na pracovní povinnosti. Jak Selmer (2000) uvádí, současné

výzkumy jasně prokazují, že od úspěšnosti adaptace na nové pracovní prostředí se odvíjí také výkonnost jedince a jeho uspokojení z práce.

Sociálně-interakční dimenze adaptace vypovídá o úrovni socializace a interakce s okolím a schopnosti zapojit se do spolupráce s jedinci v novém prostředí (Black et al, 1991). V závislosti na stupni sociální adaptace zažívá jedinec pocity sounáležitosti a participace, nebo naopak sociální izolace a konflikty (Black a Stephens, 1989). Významným činitelem jsou v tomto případě formální či neformální sociální sítě, které fungují jako zdroj informací, podpory a dalších kontaktů. Schopnost smysluplně komunikovat s lidmi z hostitelské kultury závisí také na míře kulturní vzdálenosti (Ward et al, 2001).

V souvislosti se sociální adaptací a sociální podporou je nutné zmínit také faktor partnera/partnerky expatrianta, případně i jeho děti. Jak uvádí Harvey a Novicevic (2001), termínem rodinné záležitosti zahrnující neochotu rodinných členů doprovázet expatrianta na zahraniční vyslání, absenci jejich podpory a problematiku duální kariéry se chápe další faktor, ovlivňující adaptaci expatrianta často negativně. Přibližně 25 % párů s duální kariérou se rozhodnout nedoprovázet partnera/partnerku na vyslání, ale preferují dojíždění mezi domovem a zahraniční zemí, kam je jeden z nich relokován (Bunker et al, 1992).

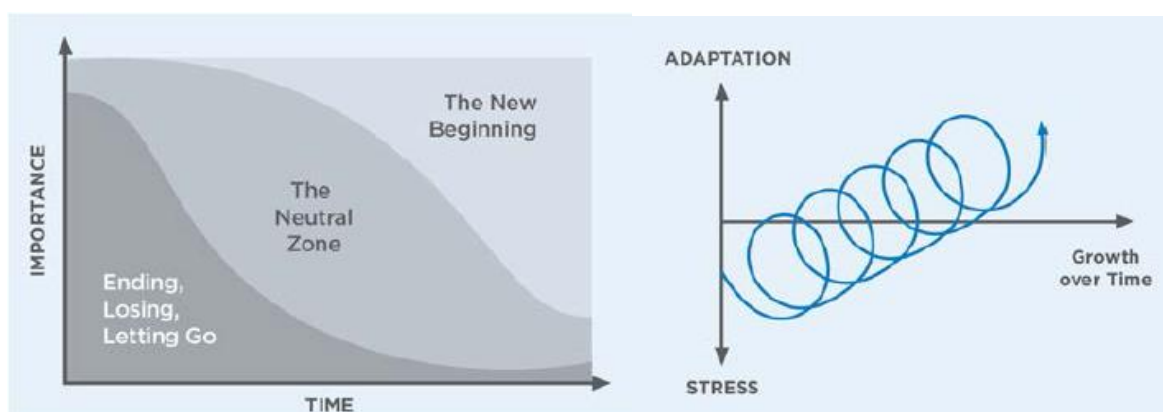
Další modely, které slouží k vysvětlení akulturačního procesu jedince vyslaného do cizí kultury, jsou řazeny v následující tabulce č. 6 chronologicky. Jak vidno, problematika interkulturní adaptace zůstává v zájmu studií desítky let. Podrobnější popis modelů níže.

Tab. 6: Další modely kulturní adaptace

Název modelu	Autor	Rok vzniku
Tranzitní model <i>Transition model</i>	W. Bridges	1933
Tranzitní zkušenostní model <i>Transitional Experience model</i>	P. S. Adler	1975
Model Double-Swing <i>Double-Swing model</i>	M. Yoshikawa	1987
Rozvojový model interkulturní senzitivity <i>Developmental model of Intercultural Sensitivity</i>	M. Bennet	1993
Stres-adaptační růstový model <i>Stress-Adaptation-Growth model</i>	Y. Y. Kim	2001
Model dekulturace a akulturace v čase <i>Model of Deculturation and Acculturation over time</i>	Y. Y. Kim	2001

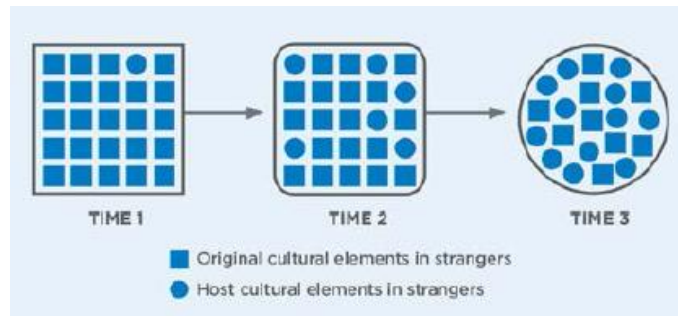
Zdroj: Vlastní zpracování

Bridges (1933 in Bridges a Bridges, 2017) ve svém modelu popisuje všechny tři fáze kulturního přizpůsobení, zahrnující nejprve fázi oproštění se od známého, která je doprovázena s pocity smutku. Následuje neutrální období, kde se pracovník emocionálně ještě více pocitově vzdaluje od minulosti a mísí se v něm zvědavost i skepticismus. Bridges a Bridges (2017) nakonec uvádí fázi nového začátku, kdy je jedinec připravený přivítat změnu a přijmout novou kulturu. Přes dominanci určitého vnímání v každém období Bridges a Bridges (2017) tvrdí, že všechny tři akulturační stupně, jak je zobrazuje obrázek č. 10, jsou současně přítomny během celého procesu a zároveň Bridges a Bridges (2017) zdůrazňuje důležitost podpůrného systému. K podobnému přístupu se přidává i Kim (2001), dle níž probíhá kulturní adaptace a personální růst ve spirálovém procesu a každá stresová a obtížná situace přivádí expatrianta prostřednictvím učení k vyšší formě adaptace.



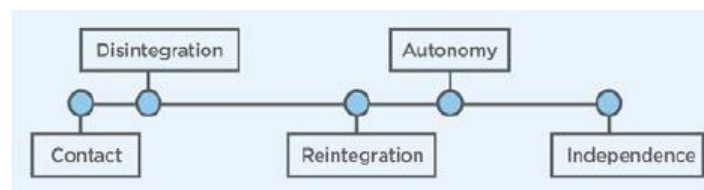
Obr. 10: Transition model a Stres-adaptační růstový model
Zdroj: Bridges a Bridges (2017) a Kim (2001)

V modelu dekulturnace a akulturnace v čase Kim (2001) tvrdí, že čím více času jedinec stráví v hostitelské kultuře, tím více tamějších aspektů inkorporuje do svého chování a hodnot. Většině expatriantů napomáhá čas strávený v zahraničí „přeprogramovat“ se z prvního období (*Time 1*) na druhé období (*Time 2*), nicméně k dosažení kompletní akulturnace, tedy třetího období (*Time 3*), je třeba mnoha let pobytu na zahraničním vyslání a i přesto zůstává velká část expatriantů ve druhé fázi, kdy stále převládají aspekty mateřské kultury. Jako vhodný příklad jedinců, u kterých je dosažení třetího období reálné, lze uvést bilingvní osoby, jež se již od dětství aktivně pohybují ve dvou kulturách. Kimův model (2001) znázorňuje obrázek č. 12.



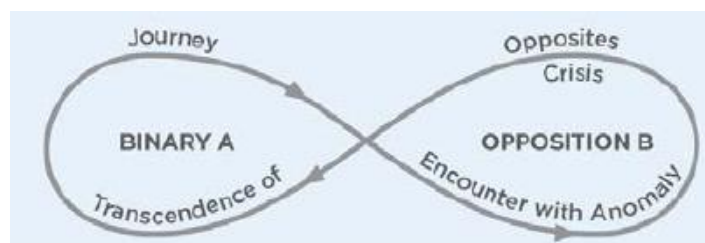
Obr. 11: Model dekulturacy a akulturacy v čase
Zdroj: Kim (2001)

Tranzitní zkušenostní model vytvořený Adlerem (1975) zachycuje na obrázku č. 13 změny v jedincově identitě během kulturního přizpůsobení počínaje prvotním kontaktem přes Dezintegraci, Reintegraci, Autonomii až po fázi Nezávislosti. Expatriant zmíněnými fázemi prochází v závislosti na míře zkušeností. Tento model navíc zdůrazňuje důležitou funkci jazykových dovedností během interkulturní adaptačního procesu.



Obr. 12: Tranzitní zkušenostní model
Zdroj: Adler (1975)

Na Adlerovy první čtyři fáze navazuje Yoshikawa (1987) v modelu Double-Swing na obrázku č. 14. Po dosažení fáze Autonomie se vyslaní zaměstnanci pohybují mezi fází interkulturního přijetí a emocionální krizí. Dle tohoto modelu člověk nikdy nedosáhne konečné kulturní adaptace, a proto by měl sloužit jako připomínka personalistům, že jedinec na vyslání potřebuje neustálou péči.



Obr. 13.: Double-Swing model
Zdroj: Yoshikawa (1987)

Bennett (1993) na obrázku č. 15 vizualizuje kulturní adaptaci ve vztahu k postojům a chování, které člověk zaujímá ke kulturním rozdílům, a to na stupnici od etnocentrického přístupu (Popírání) až po etnorelativní přístupy (Adaptace, Integrace). Jedincovo vnímání je přitom ovlivněno jeho zkušenostmi s kulturními odlišnostmi, čím více zkušeností má, tím více je jeho interkulturní senzitivita rozvíjena, tedy podobný koncept jako v Adlerově modelu (1975). Dle studií se většina lidí řadí do druhého a třetího stupně, tedy Obrana nebo Minimalizace vzhledem k daným rozdílům.



Obr. 14.: Rozvojový model interkulturní senzitivity
Zdroj: Bennett (1993)

Syntézou poznatků získaných literární rešerší a uvedených v podkapitolách 3.2.2., 3.2.3. a 3.2.5 a shrnutých v textu výše, považujeme **VO2: Jaké faktory ovlivňují adaptační proces za zodpovězenou**. Na základě výše uvedených adaptačních modelů, můžeme konstatovat, že míra i délka adaptace, stejně jako dopad kulturního šoku na psychiku expatrianta, je velmi individuální záležitostí. To zahrnuje i míru odlišnosti země vyslání (kulturní vzdálenost). Kromě faktoru času, který je všemi modely vnímán jakožto spojenec při interkulturní adaptaci, a míře nabytých zkušeností, což můžeme souhrnně nazvat jako předchozí interkulturní zkušenost, tak členíme ostatní determinanty do následujících skupin:

- demografické charakteristiky expatrianta (např. věk, pohlaví);
- osobnostní charakteristiky expatrianta (zahrnující míru interkulturních kompetencí a motivační faktury);
- technická úroveň znalostí expatrianta (včetně jazykových dovedností);
- úroveň přípravy před odjezdem;
- podpora firmy během pobytu v zahraničí.

Vzhledem ke komplexnosti procesu neexistuje dokonalý model, nicméně každý z výše popsaných napomáhá vysvětlit odlišné aspekty kulturního přizpůsobení. Zároveň by nemělo být opomíjeno, že problematika adaptace zasahuje i do ponávratové fáze vyslaného expatrianta.

3.2.6 Repatriace²²

„Ryba pocituje, že bez vody nemůže přežít až tehdy, když v ní už neplave.

Naše kultura je pro nás jako voda pro rybu. Žijeme a dýcháme v ní.“

Fond Trompenaars

Fáze návratu pracovníka ze zahraničí, jedním slovem repatriace, je často velmi opomíjenou součástí celého expatriačního cyklu. Tato tematika byla již částečně zmíněna v podkapitole Interkulturní adaptace ve spojitosti s reversním neboli také reintegračním kulturním šokem. Repatriace znamená návrat domů a je tedy očekáván návrat zpět, do známého prostředí. Je třeba si ovšem uvědomit, že reálně se lidé mohou posunout pouze kupředu a pohyb „zpět“ lze pouze imaginárně v paměti. Ve své podstatě tedy jedinec znovu prochází určitými fázemi přivykání si na domovskou zemi (Adler a Gundersen, 2007).

Jak upozorňuje Nový a Schroll-Machl (2007), proces repatriace může být o to obtížnější, jelikož jedinec většinou s takovou situací nepočítá, tedy že si bude muset zvykat na svou vlastní kulturu. Některé z problémů, kterým repatrianti čelí, jsou následující:

- Nikdo nechce poslouchat – nikdo nebude mít takový zájem slyšet o všech nabytých zkušenostech jako je nadšení repatrianta je sdílet;
- nepřenositelná zkušenost – i přes možnost vylíčit všechny vjemy, nelze je vysvětlit, přenést;
- stýskání po „domově“ na vyslání a pocit odcizení z návratu;
- vztahy a pravidla v domovské zemi se změnil;
- lidé vnímají „špatné“ změny – i ty nejmenší odchylky v chování a uvažování budou vnímány jako negativní vliv pobytu v zahraničí;
- nemožnost využít nově získané znalosti a dovednosti;
- syndrom „sejde z očí, sejde z mysli“;
- ztráta benefitů vycházejících z pobytu v zahraničí.

Dle výzkumů většina firem předpokládá, že zaměstnanci nebudou mít žádné problémy při opětovné adaptaci na svoji vlastní kulturu, a tedy repatriačnímu procesu ani nevěnují

²² Jak uvádí Johnson (1991), termín repatriace původně označoval vrácení uprchlíků nebo vojáků po válce zpět do jejich rodiště. Současně se může týkat i výměny zahraniční měny na měnu mateřskou. V současnosti je pojem repatriace a repatriant běžně používán v souvislosti s mezinárodním řízením lidských zdrojů a označuje návrat pracovníka z vyslání v cizí zemi.

pozornost (Stroh et al, 1998). Permanentní práce s expatrianty a následná práce s repatrianty je důležitá z hlediska prevence fluktuace této skupiny zaměstnanců. Z výsledků studie, která trvala deset let a obsahuje výpovědi více než 750 společností, vyplývá, že 25 % repatriantů opustilo firmu během prvního roku po návratu. To představuje dvojnásobek zaměstnanců, kteří vyslaní nebyli (Black et al, 1999). Současně, pouze část firem sleduje počty repatriantů, kteří ve společnosti zůstali i po skončení vyslání. Vzhledem ke skutečnosti, že v souvislosti s vysláním zaměstnance je firmou vynaloženo velké množství finančních prostředků, dle Harvey a Novicevic (2001) se jedná o částku 200 000-500 000 USD za expatrianta pouze přímých nákladů, snaze o úspěšné „uzavření“ expatriačního cyklu by měla být věnována výraznější pozornost.

Jako hlavní příčina odchodu repatrianta z firmy bývá často nemotivující pracovní zařazení po návratu, které se neztotožňuje s očekáváními, s nimiž se vracel a respektive i na zahraniční vyslání odjížděl (Dowling, Festing a Egle, 2008). I z tohoto důvodu pak může dávat přednost jiným příležitostem mimo danou společnost. Častým řešením po návratové nespokojenosti bývá také snaha o další zahraniční výjezd.

Firemní strategie týkající se repatriace by měla být založena na permanentní podpoře zaměstnance během vyslání a s dostatečným předstihem ho začít připravovat na návrat. Harzing a Ruysseveldt (2004) zdůrazňují důležitost domluvy na typu nového pracovního zařazení po expatriantova návratu. Kromě specifikace pracovního místa (jež by se mělo lišit od toho původního, jelikož v zahraničí zaměstnanec získal nové kompetence), by personální oddělení mělo repatrianta upozornit na změny, které se v jeho nepřítomnosti ve firmě udály, a v podstatě ho provést všemi firemními náležitostmi stejně jako každého nového zaměstnance. Zde uvádíme několik informačních témat a kroků, jejichž nevědomost či absence může vést k pocitu odcizení (Hurn, 1999):

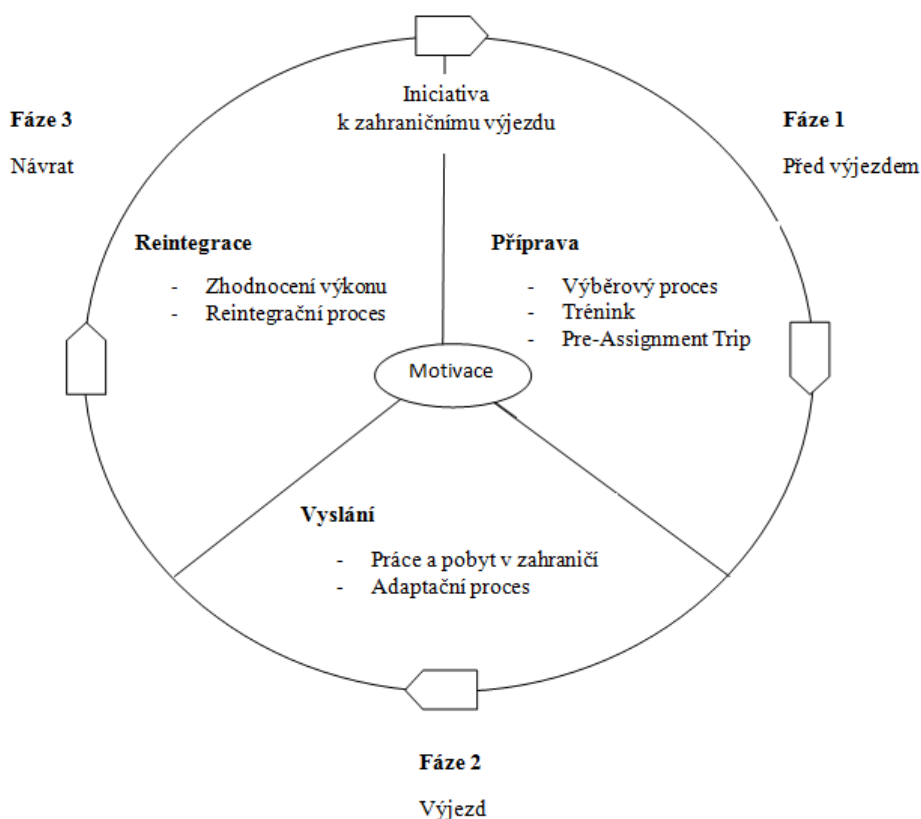
- Politické, sociální a ekonomické změny, životní náklady, osobní bezpečnost, právo, zdravotní systém.
- Podnikové prostředí: změny v legislativě a firemní politice, organizace, vývoj a nové trendy, nová výrobová struktura firmy, novinky v rozšiřování firmy, představení novým vedoucím a kolegům.

Další částí by měl být alespoň jeden pohovor s repatriantem i jeho rodinou ke zjištění jejich dojmů a získání zpětné vazby o případných problémech. Přivítání zaměstnance zpět a

zároveň uznání jeho úsilí, by rovněž mělo proběhnout se samozřejmostí jakožto součást silné firemní kultury.

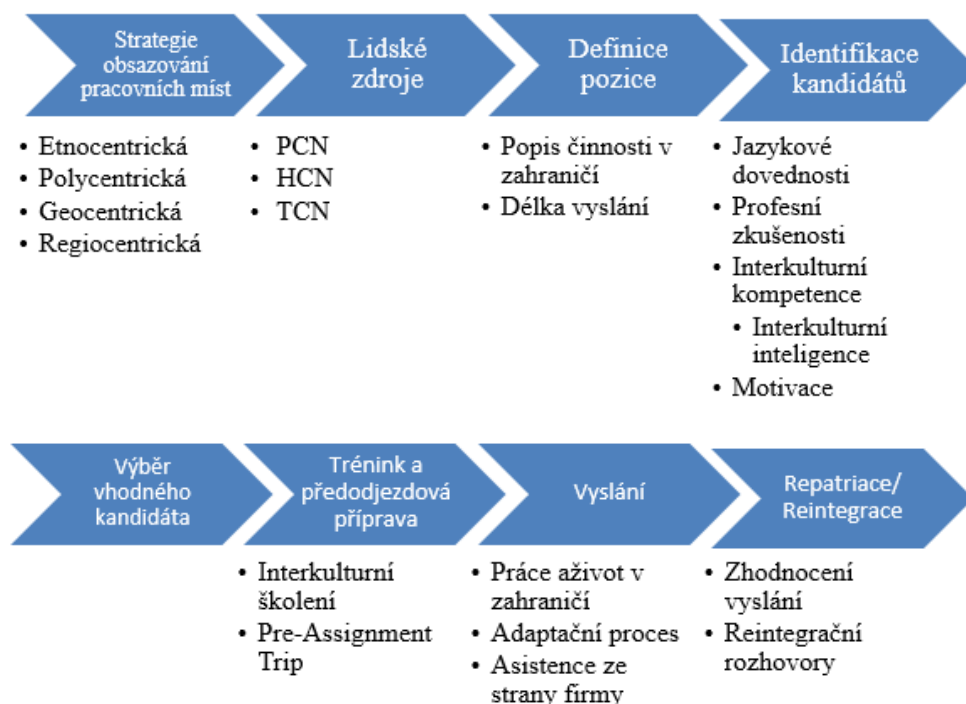
Kromě změn týkajících se pracovního prostředí, repatrianti musí leckdy řešit problémy s ubytováním, školou dětí a pracovním uplatněním partnerky (Dickmann, Sparrow a Brester, 2008). V neposlední řadě jsou to především sami expatrianti, kteří během mezinárodního vyslání prošli změnou. I zde je důležitá komunikace. Prostřednictvím celé řady moderních komunikačních nástrojů je možné být s rodinou a přáteli v denním kontaktu a vzájemně sdílet své zážitky (Lee a Liu, 2006).

Na základě prozkoumané literatury a provedených studií lze závěrem konstatovat, že proces vyslání zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí lze členit do tří hlavních fází; před výjezdem, pobyt/výjezd a návrat/repatriace, které jsou výše popsány. Následující obrázek č. 16 a obrázek č. 17 znázorňují expatriční cyklus s podrobnějším členěním jednotlivých fází.



Obr. 15: Expatriční cyklus

Zdroj: Vlastní úprava dle Adler a Gundersen, 2007, s. 276



Obr. 16: Expatriční proces
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo v předchozím textu (podkapitola 2.3.5) zmíněno, po návratu z vyslání následuje fáze reintegrace či repatriace zpět do domovské společnosti. V případě neúspěšného zařazení zpět do vysílané firmy dochází nezdědká k odchodu (bývalého) expatrianta z firmy. Dalším možným vývojem, jak může expatriantům pracovní život po návratu pokračovat je prostřednictvím dalšího zahraničního vyslání. Tato nová mise může do jisté míry představovat expatriantův únik před realitou zpětného zařazení do mateřské společnosti, které může být doprovázeno těžkostmi a stresem, stejně jako začátky během mezinárodního vyslání.

Disertační práce se v rámci teoretického ukotvení soustřeďuje na strategii řízení lidských zdrojů v nadnárodní společnosti. Z hlediska firmy jsou popsány motivy firmy k volbě konkrétní kategorie zaměstnanců na vedoucí pozici a práce provádí jednotlivými fázemi, které se zaměstnanec vysílaného na pracovní pobyt do zahraničí týkají, tedy je **zodpovězena VO3: „Jaké jednotlivé kroky musí firma uskutečnit při vyslání zaměstnance do zahraničí?“** a dochází tímto ke **splnění DC1: Identifikace procesu expatriace.**

4 Současný stav zkoumaného prostředí

Škoda Auto je nejen největší český výrobce automobilů, největší českou firmou dle výše tržeb, již tradičně největším českým exportérem, ale také jedním z největších českých zaměstnavatelů. Zároveň patří její expatriační strategie k hlavním pilířům strategie Řízení lidských zdrojů, o čemž vypovídá existence samostatného útvaru *International Assignments*.

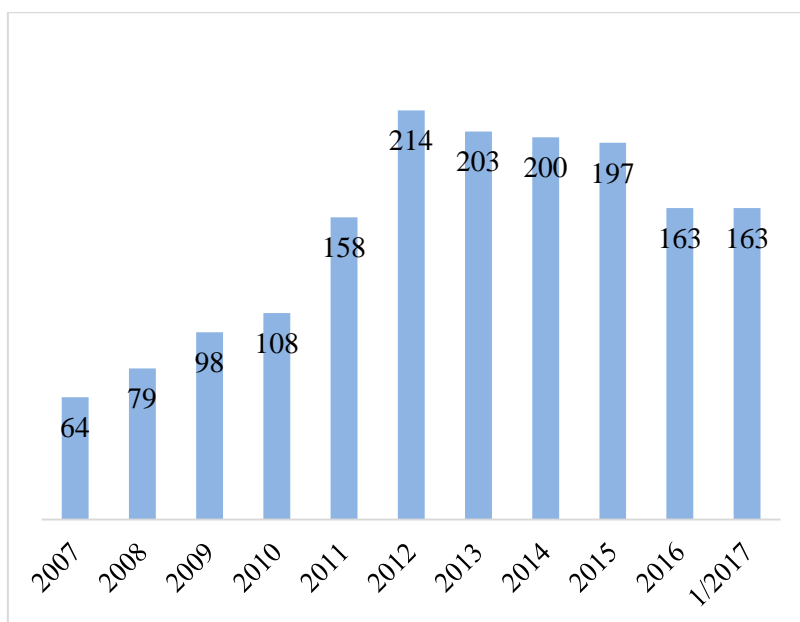
Expatriace ve Škoda Auto je prostředkem výměny strategických informací a know-how, osobního profesního rozvoje a součástí mezinárodní pracovní rotace. Firma vysílá nejen manažery s ekonomickým vzděláním, u nichž se dá již určitá mezinárodní a interkulturní orientace předpokládat, ale také technické odborníky. Tato skutečnost reflektuje i fakt, že v současnosti má Škoda Auto výrobní závody v sedmi zemích světa (Česká republika, Čína, Indie, Kazachstán, Rusko, Slovensko, Ukrajina) a jak firma uvádí, výkonná výroba je páteří dalšího rozvoje podniku.

Identifikace kandidáta na výjezd je založena na několika kritériích, a to osobnostních předpokladech, jazykových znalostech, zkušenostech, znalostech/know-how, interkulturních kompetencích a v neposlední řadě také na rodinné situaci. Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum je zaměřen na české expatrianty, představuje Škoda Auto nejvhodnější prostředí k realizaci primárního výzkumu souvisejícího s touto problematikou.

Zaměstnanci vyslaní k zahraniční společnosti jsou označováni jako *Foreign Service Employee* (FSE) a k lednu roku 2017 bylo vysláno celkem 163 zaměstnanců. Ve většině případů, u 132 zaměstnanců, se jednalo o dlouhodobý typ vyslání. Zaměstnanci jsou vysíláni dle potřeb společnosti, a tedy struktura zemí a lokalit se každým rokem mírně liší. K lednu roku 2017 působili expatrianti ze Škoda Auto v celkem 9 zemích a různých 28 lokalit. Nejvyšší počet zaměstnanců se ke zkoumanému datu účastnil vyslání do Německa (59)²³; Číny (44), kde byla z hlediska expatriantů nejvytíženější lokalitou Šanghaj (23), a dále Ruska (26).

²³ Počty jsou uváděny jako součet celkem čtyř typů výjezdů, které Škoda Auto v rámci své vysílací strategie rozlišuje: *Long Term*, *International Professional Development*, *Short Term* a *Wanderjahre*. Je třeba podotknout, že pro mimoevropské lokality se obvykle jedná pouze o dlouhodobý typ výjezdu (*Long Term*).

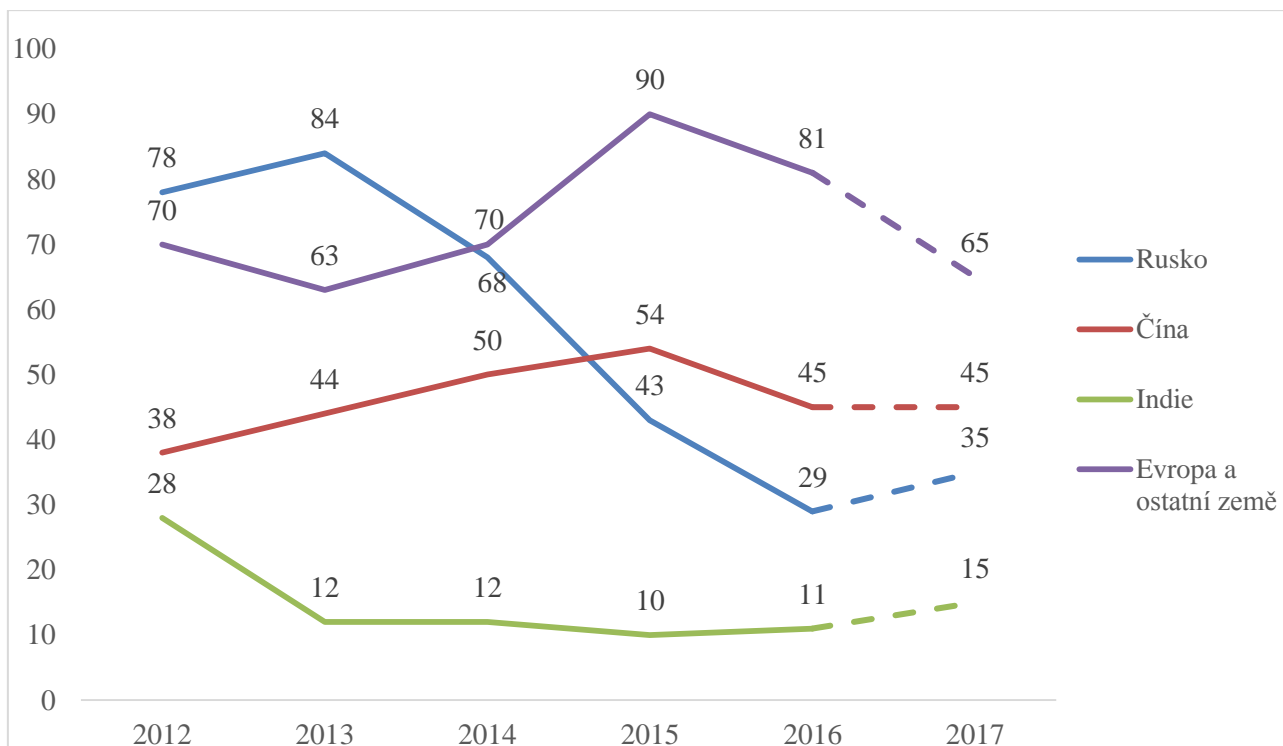
V období posledních deseti let (2007-2017) se počet zaměstnanců vysílaných do zahraničí zvýšil 2,5krát. Tyto statistiky zobrazuje obrázek č. 19. Výrazný nárůst lze pozorovat v roce 2012, kdy zvýšený počet expatriantů souvisel s expanzí značky na čínský, indický a ruský trh.



Obr. 17: Škoda Auto expatrianti v zahraničí (2007-leden 2017)
Zdroj: Škoda Auto (2017)

V rámci Evropy, kde je obecně největší počet expatriantů ze Škoda Auto, se aktuálně dále jedná o Slovensko (9), Polsko (8), Velkou Británii (3), Španělsko (1) a Švédsko (1). Kromě expatriantů v joint venture Shanghai-Volkswagen v Šanghaji, jsou dalšími čínskými lokalitami Peking (12), Changchun (3), Tianjin (2), Jinan (1), Ningbo (1), Chengdu (1) a Dalian (1). Výrobní závody pod divizí Volkswagen Group Rus – Škoda Auto Russia přispívají k mezinárodním vysláním do Ruska, konkrétně do Nižního Novgorodu (15), Kalugy (7) a dále i do Moskvy (5). Na již tradiční indický trh jsou expatrianti vysíláni do Aurangabádu (6) do společnosti Skoda Auto India Private Ltd., dále do Pune (4) do společnosti Volkswagen India Private Ltd a ke zkoumanému datu také do Bombaje (1) (Škoda Auto, 2017).

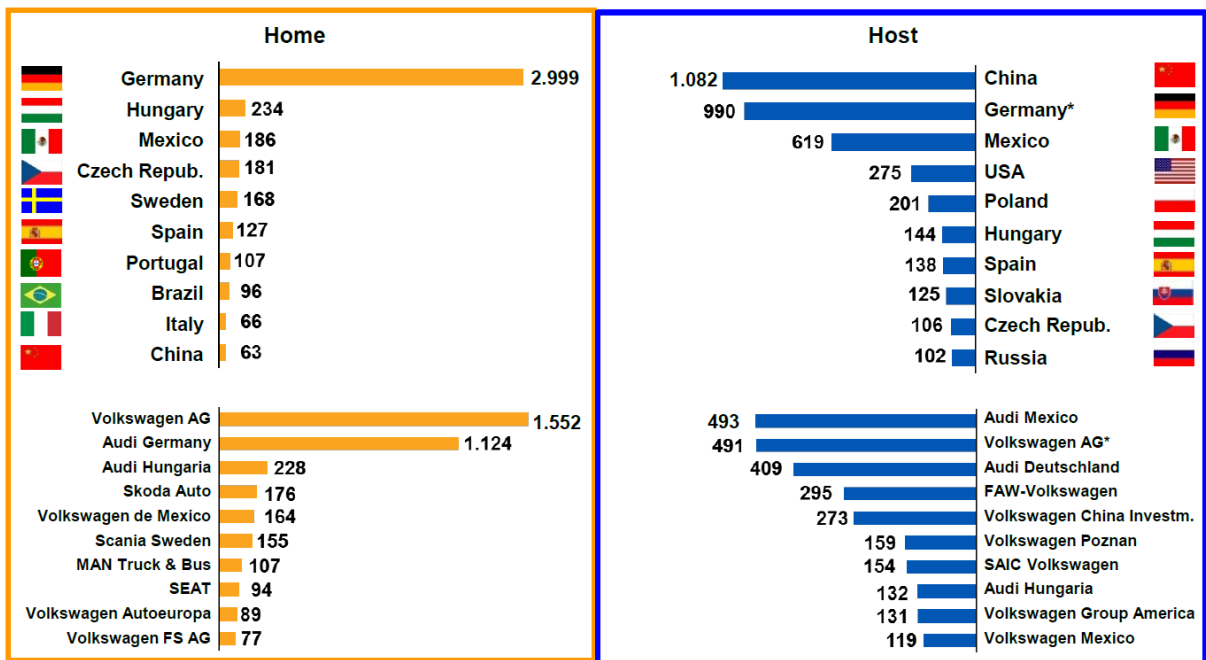
Obrázek č. 20 ilustruje vývoj počtu expatriantů ve Škoda Auto dle hostitelských regionů za posledních pět let s plánovanou prognózou ke konci roku 2017 (Škoda Auto, 2017).



Obr. 18: Počty expatriantů vyjíždějících ze Škoda Auto dle hostitelských regionů
Zdroj: Škoda Auto (2017)

Kromě aktuálně zastoupených lokalit jsou zaměstnanci Škoda Auto vysíláni i do dalších evropských (např. Maďarsko, Itálie, Francie) a mimoevropských (např. USA, Mexiko, Austrálie, Malajsie) lokalit. Komplexita zahraničních vyslání v rámci firmy je kromě její vlastní růstové strategie značně ovlivněna přistoupením značky Škoda Auto do koncernu Volkswagen Group v roce 1990. Díky této kooperaci je možné v rámci koncernu evidovat 188 domovských společností ve 42 zemích a 341 hostitelských společností v 72 zemích. Na základě počtu možných kombinací společností, který se jen za posledních pět let zvýšil o 248 %, je možné konstatovat, že mobilita zaměstnanců patřících pod Volkswagen Group je více než rozmanitá.

Obrázek č. 21 předkládá strukturu nejvýše využívaných mateřských i hostitelských zemí a společností pro expatrianci v rámci koncernu Volkswagen Group a zaznamenává i pozici České republiky. Z čísel na obrázku je patrné, že pro firmu je charakteristický větší počet vysílaných zaměstnanců, nežli přijímání impatriantů ze zahraničí.



Obr. 19: 10 Top zemí a společností pro expatrianty v rámci Volkswagen Group (červen 2016)
Zdroj: Škoda Auto (2017)

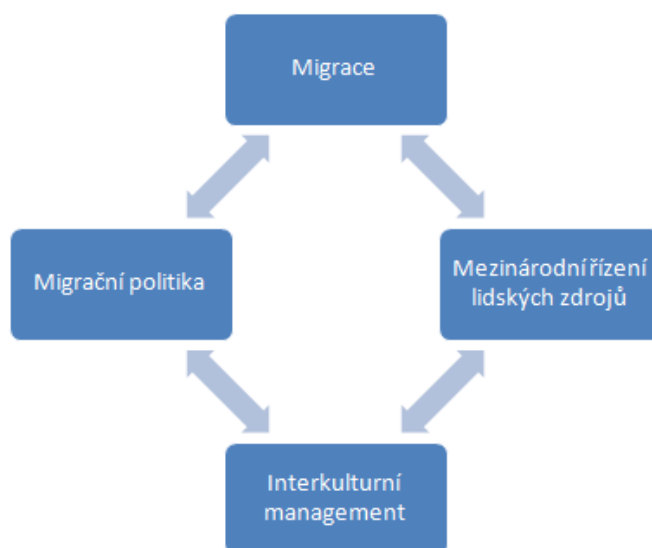
Firma Škoda Auto byla pro sběr dat k výzkumu práce vybrána pro svoji velikost, strategii, zkušenosti a diverzitu, které charakterizují tamější proces expatriace lidských zdrojů. V českém prostředí jiná firma de facto nedisponuje tolika vysláními, ze kterých by byla možná agregace a zároveň vyvození nějakého obecnějšího závěru ve výzkumu na toto téma.

5 Metodologie výzkumu

Kapitola popisuje metodologii výzkumu. Nejprve je představen koncepční rámec, který ukazuje základní uchopení předkládané disertační práce, následovaný identifikací jednotlivých postupů vedoucích k naplnění stanovených cílů a zdůvodněním jejich volby. Popis realizace samotného primárního výzkumu, včetně strategie výběru vzorku respondentů a sběru dat je hlavní částí kapitoly. Primární výzkum směřuje k naplnění hlavního stanoveného cíle disertační práce, a tedy určení celistvého metodického postupu interkulturní přípravy vyjíždějícího zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí a zároveň vytvoření uceleného konceptu expatriace a adaptace v cizí kultuře.

5.1 Koncepční rámec a zvolené postupy

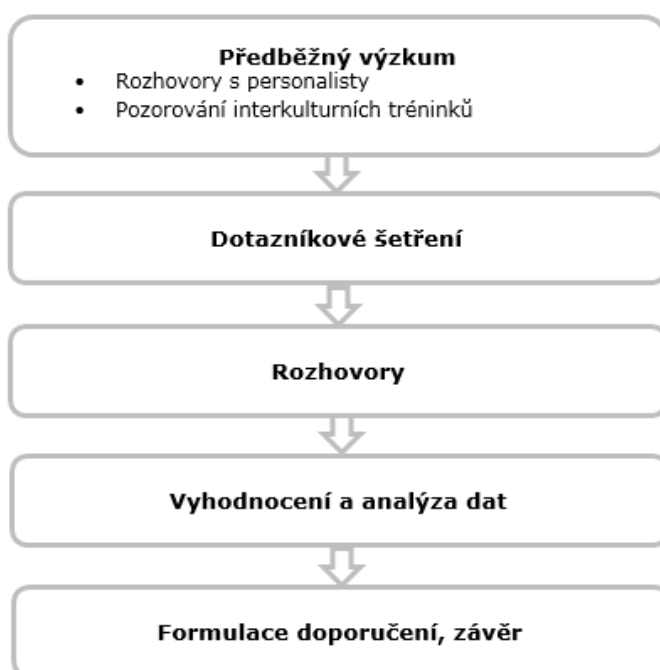
Disertační práce má za cíl propojit čtyři teoretické oblasti v jednom výzkumu, jelikož vytváření i samotná existence interkulturního prostředí probíhá v prostorové dimenzi a neizolovaně od ostatních jevů. Jedná se o teorii migrace/mobility, migrační politiku, mezinárodní řízení lidských zdrojů a interkulturní management. Tento rámec ilustruje obrázek č. 17 a jeho zpracování lze nalézt v teoretickém ukotvení předkládané práce.



Obr. 20: Hlavní teoretická východiska práce
Zdroj: Vlastní

Všechny zmiňované oblasti výzkumu jsou velmi aktuální problematikou a zároveň vzájemně propojené a ovlivňující se. Mobilita a relokační zaměstnanců je pro většinu stávajících firem důležitou součástí jejich globálního úspěchu. Zároveň současné poznatky a výsledky studií ukazují na faktory, které vedou k selhání vyslaných zaměstnanců a mezi nimiž výrazně figuruje kultura hostitelské lokality.

Po fázi prostudování české a zejména zahraniční literatury byly stanoveny cíle práce. Na základě metodických pokynů studií s podobnými výzkumnými objekty je zvolena metodika kombinace kvalitativního a kvantitativního hlavního výzkumu. Jak ukazuje proces výzkumu na obrázku č. 18, empirická část práce je rozčleněna na tři výzkumné fáze.



Obr. 21.: Proces výzkumu
Zdroj: Vlastní

5.1.1 Předběžný výzkum

První výzkumná fáze předběžného výzkumu slouží k bližšímu poznání zkoumaného prostředí a specifikaci či úpravě cílů práce. Jednalo se o uplatnění exploratorní výzkumné strategie, která zároveň ukazuje relevantnost celého následujícího výzkumu. Dále byla tato fáze použita k naplnění **DC1: Identifikace procesu expatriace**. V rámci stanovené **VO3: Jaké jednotlivé kroky musí firma uskutečnit při vyslání zaměstnance do zahraničí?**

byly uskutečněny konzultace s českými personalisty věnující se zahraničnímu vysílání zaměstnanců ve vybrané firmě Škoda Auto a. s..

Během předvýzkumné fáze byla významná účast na celkem šesti interkulturních trénincích, která se v rámci výzkumných otázek „**Jaké jsou současné nástroje interkulturních tréninků?**“ a „**Jaké jsou současné slabé stránky používaných nástrojů interkulturní přípravy?**“ stala východiskem pro **DC4: Návrh interkulturní přípravy**. Tyto tréninky byly zaměřeny na odlišné lokality (Německo, Indie, Čína, Rusko, Velká Británie, Mexiko) a zároveň byly od různých externích poskytovatelů, což umožnilo získat lepší přehled o nabídce a kvalitě těchto školení na českém trhu. Navštívených interkulturních školení se účastní pracovníci v rámci jejich před-odjezdové přípravy na zahraniční vyslání, a je tak možné pozorovat jejich současné povědomí a znalosti o hostitelské lokalitě a také jejich motivaci.

Všechny absolvované interkulturní tréninky měly jednodenní charakter, a jak již bylo řečeno, lišily se dle jednotlivých přednášejících odborníků. Zahájení tréninku bylo vždy věnováno představení lektora i představení jednotlivých účastníků a jejich zkušeností s konkrétní kulturou, případně s pobytem v zahraničí. Účast rodinných příslušníků byla na tréninku rovněž vítána.

Tréninky, které jsou vzhledem k odborné specifičnosti firmou outsourcovány, jsou strukturovány do dvou částí: teoretický úvod k pojmu kultura a obecné představení jednotlivých kulturních dimenzí, dále pak kulturní a společenská specifika ve vybrané lokalitě. V této druhé polovině tréninku je přednášejícím zejména cizinec, který z dané země pochází, zároveň má ovšem i dobré povědomí o české mentalitě. Český lektor je obvykle vystudovaným odborníkem v oblasti kulturní antropologie s vlastními zkušenostmi s pobytem a prací v zahraniční kultuře a samozřejmě i zde se atmosféra na školení a jeho podrobnější obsah lišil v závislosti na zkušenostech a osobnosti lektora.

V dalších případech interkulturních tréninků poskytovaných odborníky nezastupovanými žádnou společností, byl obecně teoretický úvod potlačen. Například v případě tréninku zaměřeného na Čínu byl velký prostor věnovaný základním jevům v mandarínštině a dále demografickým specifikům. Konkrétní německé odlišnosti byly jiným lektorem probírány

dle jednotlivých kulturních dimenzí a doplněny četnými praktickými zkušenostmi z česko-německého podnikového prostředí.

V závěru tréninku se pozornost obvykle zaměřila na konkrétní města či regiony, do kterých jsou účastníci vysláni, a byly probírány praktické aspekty tamějšího života (např. doprava, nabídka školství pro doprovázející děti, možnosti volnočasového vyžití). Kladně lze hodnotit, že většina lektorů upozornila na kulturní šok, který se během adaptačního procesu v cizí kultuře může dostavit.

V popsané části předběžného výzkumu byla implementována metoda nestandardizovaného pozorování, kdy je určen pouze cíl pozorování, nikoliv formalizované nástroje sběru dat. Cílem tohoto výběru je obvykle, stejně jako v tomto případě, konkretizace počátečních hypotéz (Reichel, 2009). Pozorování představuje vhodný doplněk k následnému dotazníkovému šetření probíhajícímu v druhé výzkumné fázi, jelikož umožňuje poznat souvislosti, ke kterým se respondent vyjadřuje.

V této fázi také proběhly rozhovory s několika expatrianty na probíhajícím vyslání v Číně a s repatrianty s absolvovanou zahraniční zkušeností. Všechny tyto rozhovory měly spíše neformální a narativní charakter. Empirická zkušenost ukazuje, že manažeři upřednostňují interview před vyplňováním dotazníků, a to především, když je cíl výzkumu zajímavý i pro jejich současnou práci. Získávají tak možnost zpětné vazby a osobního ujištění o způsobu následného využití získaných informací (Reichel, 2009). Především v rámci interkulturní problematiky je neporozumění dotazníkové otázky pravděpodobné a rozhovor poskytuje upřesnění zamýšleného významu. Všechny aktivity ve fázi předvýzkumu se ukázaly jako velmi přínosné a vedly ke konečné formulaci otázek pro další výzkum.

5.1.2 Výzkum českých expatriantů

Druhá výzkumná fáze je kvantitativně nejobsáhlejší, prováděna prostřednictvím dotazníkového šetření. Po analýze získaných dat je možné splnění:

- **DC2: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů.**

Zároveň, během této fáze je zhodnocena důležitost celkové interkulturní předodjezdové přípravy a zodpovězena výzkumná otázka:

- **VO2: Jaké faktory ovlivňují adaptační proces v cizí kultuře?** k naplnění **DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant** a otázka
- **VO4: Jaké jsou slabé stránky používaných nástrojů interkulturní přípravy?** k naplnění **DC4: Návrh interkulturní přípravy.**

Stavba dotazníku

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako vhodná metoda k oslovení hromadného počtu respondentů. Kladem dotazníkového šetření je časová i finanční ekonomičnost při získávání dat od větších souborů respondentů, jednotnost v otázkách, nebo i nabízených odpovědích. Vzhledem k tomu, že dotazník musí být srozumitelný a jasně formulovaný, tak aby zároveň neměl svou stylizací možnost ovlivňovat subjektivitu výsledků dotazníku, bylo jeho znění několikrát konzultováno s odborníkem z praxe²⁴. Tyto konzultace a diskuze nad zněním otázek sloužily k ověření validity dotazníku.

Stavba kvantitativního šetření formou dotazníků byla založena na uzavřených dotazech. Vyjma složitější interpretace pro výzkumníka jsou totiž otevřené otázky zejména náročnější pro respondenta časově i intelektuálně. Jednalo se o disjunktivní typ dotazů, které vyžadovaly výběr pouze jedné alternativy, dále výčtových polytomických dotazů (výběr několika odpovědí z předložených alternativ) a škálových. Škálování umožňuje zachytit kvalitativní jevy v kvantitativní podobě a kvantifikovat data typu: větší-menší. Pro škálovou stupnici byla vždy zvolena číselná škála 1-7 se slovním bipolárním vyjádřením (např. stupnice od Zcela nepřizpůsoben (1) až po Zcela přizpůsoben (7)). Pro dvoustrannou číselnou stupnici s výraznějším odstupňováním bylo rozhodnuto na základě rešerše literatury a zároveň konzultace. Tímto nastavením byla zajištěna jednoznačnost vyhodnocování a platnost základních axiomů tranzitivity a úplnosti srovnání.

Otázky byly v dotazníku uspořádány v určité sekvenci tak, aby z hlediska respondenta tvořily určitý logický celek. Bylo počítáno s tím, že otázky se uplatňují ve vzájemném kontextu, nikoliv izolovaně, a každá otázka tedy ovlivňuje odpověď i na otázky následující. Analytické otázky obsahující identifikační a třídící parametry (pohlaví, věk, podniková

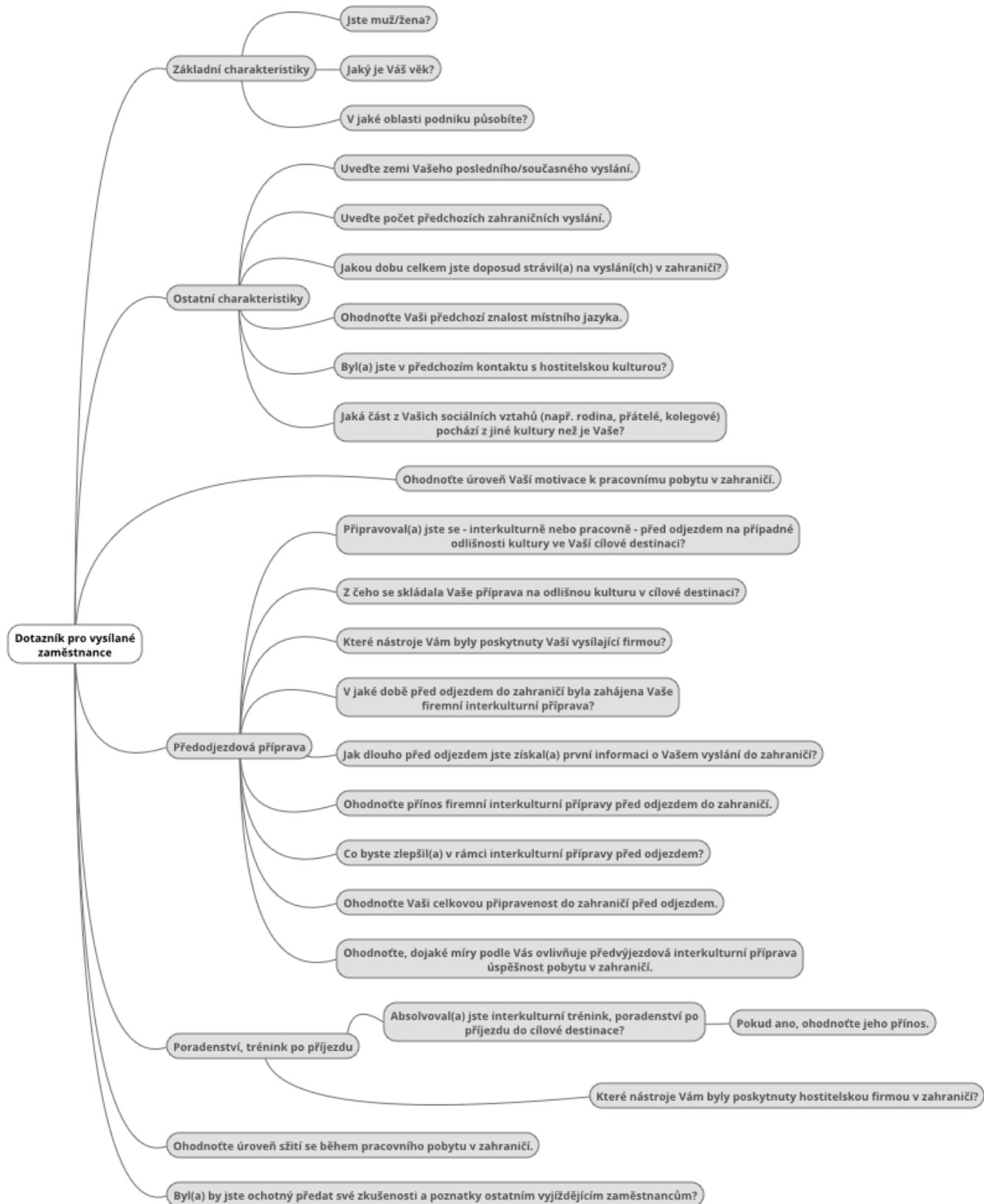
²⁴ Mgr. Ing. Ondřej Kočí – koordinátor zahraničních vyslání Škoda Auto

oblast, počet zahraničních vyslání, celková doba v zahraničí, zahraniční lokalita vyslání) byly dle doporučení konzultanta zařazeny na závěr dotazníku. U některých otázek byly uvedeny krátké instrukce k dovysvětlení dotazu. Kromě identifikačních otázek byly dotazy cíleny na následující témata:

- motivaci;
- předvýjezdovou fází, resp. mezinárodní zkušenosti a interkulturní přípravu vysílaného, která tvořila největší část dotazníku;
- fází během výjezdu, resp. adaptační proces a interkulturní rozvoj;
- fází po příjezdu týkající se návrhů na zlepšení a ochoty své zkušenosti sdílet s ostatními.

Obrázek č. 22 zobrazuje myšlenkovou mapu jednotlivých otázek v dotazníku a jejich strukturu.²⁵ Myšlenkové neboli mentální mapy jsou jednoduchým nástrojem umožňující aplikaci systémového myšlení v reálných situacích. Hlavními přínosy mentálních map jsou vizualizace vazeb mezi informacemi a získání jejich lepší organizace, přehlednost myšlení a řízení přehlcení informacemi (Frey, 2010). Vzor kompletního dotazníku je uveden v příloze E.

²⁵Pro účely myšlenkové mapy jsou některé otázky oproti znění v dotazníku drobně upraveny.



Obr. 22: Myšlenková mapa dotazníku
Zdroj: Vlastní²⁶

²⁶ Prostřednictvím webové aplikace www.mindmup.com

Při rozhodování o početnosti otázek bylo třeba nalézt kompromis mezi cílem získat co nejvíce dat a zároveň časové náročnosti pro respondenta, která představuje významný faktor ochoty dotazník vyplnit. Celkový soubor otázek činil 24 dotazů a převod dotazníku do elektronického formátu byl proveden prostřednictvím bezplatného softwaru Quanda²⁷. Jednoduchost a vizuální přehlednost byly hlavními cíli výběru softwaru. V okamžiku dokončení dotazníku respondentem byly odpovědi automaticky odeslány do schránky vytvořeného profilu.

Elektronická verze byla nejprve za pomoci kolegů podrobena zkoušce spolehlivosti a funkčnosti elektronického dotazníku, tzv. pretestu (Surynek et al, 2001), a následně byl dotazník předložen výběrovému vzorku respondentů. Emailové adresy potenciálních respondentů, jejichž strategie výběru prováděného výzkumu je uvedena níže, byly získány od personálního oddělení oslovené firmy. Odkaz na dotazník byl zaslán respondentům emailem společně s tzv. průvodním dopisem, jehož součástí bylo:

- Představení se;
- vysvětlení účelu dotazníku;
- ujištění o anonymitě výzkumu;
- předpokládaná délka vyplnění dotazníku;
- kontaktní údaje pro případné dotazy či dodatečné komentáře respondentů.

Vzhledem ke skutečnosti, že emailová adresa respondenta obsahovala jeho jméno a příjmení, což mohlo snižovat důvěru v zachování anonymity, bylo důležité se z autorčiny strany důvěryhodně vyjádřit o zachování anonymity a hromadném zpracování získaných dat.

Strategie výběru vzorku respondentů a sběr dat

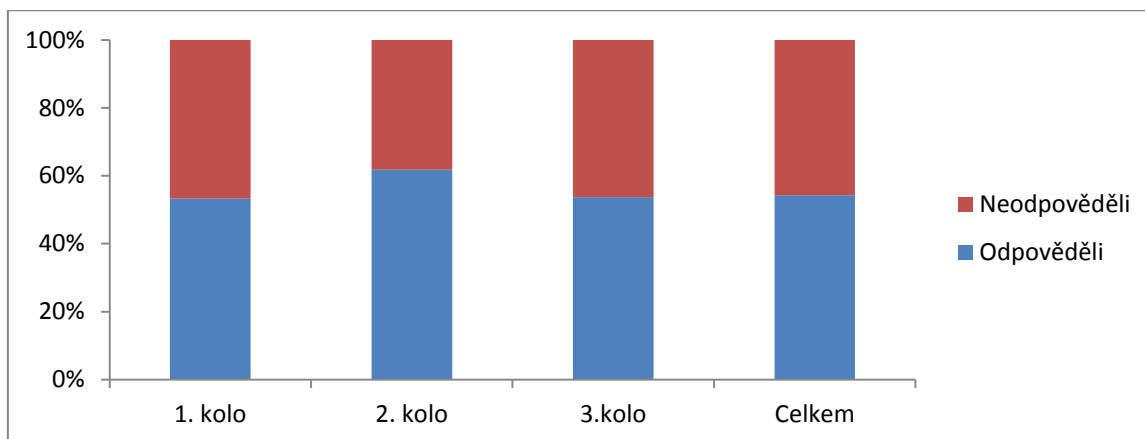
S ohledem na stanovené cíle práce bylo dotazování provedeno na výběrovém souboru tvořeném zaměstnanci české národnosti se zkušeností se zahraničním pobytem. Konkrétněji měl výběrový soubor dvě kategorie:

- současní expatrianti s již minimálně třemi absolvovanými měsíci na vyslání a
- repatrianti (lidé, kteří se ze zahraničního vyslání již vrátili) s maximálně půl rokem po návratu.

²⁷ Webové stránky www.quanda.com

Časové kritérium výběru bylo na základě rešerše odborné literatury (Thomas a Lazarova, 1996) a rovněž konzultace s personalisty stanoveno jako relevantní faktor tak, aby byl výběrový soubor reprezentující. Jinými slovy byli cíleni současní expatrianti, kteří již zažili hostitelské prostředí, a zároveň repatrianti se stále žijou zkušeností. Respondenti v této fázi výzkumu byli osloveni bez ohledu na hostitelskou zemi, ve které působí, a předchozí zkušenosti s pobytem v zahraničí. Vzhledem ke stanoveným časovým kritériím nebylo využito techniky lavinového výběru, neboli techniky sněhové koule (*snow-ball technique*), aby se předešlo možnému zkreslení reprezentativnosti datového souboru.

Distribuce a sběr dotazníků probíhal ve třech fázích v období březen 2016 – leden 2017. Nejpočetnější skupina byla oslovena v březnu 2016 a to 214 zaměstnanců. Jednalo se o repatrianty, kteří se z vyslání vrátili od září 2015 do března 2016, a expatrianty, kteří do zahraničí vyjeli od ledna 2016. Druhá oslovená skupina čítala 34 respondentů a byla oslovena dle stejných kritérií půl roku od první distribuce, tedy v září 2016. Třetí fáze sběru dat proběhla po dalších čtyřech měsících v lednu 2017. Bylo během ní osloveno 54 zaměstnanců. Celkem tedy bylo osloveno 302 jedinců, celková návratnost činila 164 dotazníků, tedy 54,3 %. Statistiku oslovených zaměstnanců a návratností dotazníků během jednotlivých fází distribuce zobrazuje obrázek č. 23.



Obr. 23: Návratnost dotazníků
Zdroj: Vlastní

Jak bylo výše zmíněno, dotazník byl vybraným respondentům poslán ve formě odkazu na elektronický formulář, který byl součástí průvodního emailu vysvětlujícího důvod a cíl prováděného výzkumu. Časová náročnost vyplnění dotazníku se ukázala průměrně 15 minut.

Část respondentů projevila zájem o zpětnou vazbu z výsledků výzkumu a někteří respondenti dále využili nabídky navazujícího rozhovoru o detailnějším projednání určitých situací, které během jejich výjezdu vznikly. V tomto případě se většinou jednalo o negativní zkušenost s firemní organizací či realizací zahraničního vyslání.

Limity dotazníkového šetření

Mezi nevýběrové chyby patří možnost odmítnutí odpovědi a celková schopnost a ochota odpovědět. Snaha minimalizovat toto riziko byla zohledněna již ve fázi přípravy výzkumu a sestavování dotazníku. Časový fond potřebný k vyplnění dotazníku se autorka práce snažila omezit použitím uzavřených otázek, rychlým a intuitivním ovládním a logickým sledem otázek. Další omezení představuje stupeň pochopení otázky. Během písemného nebo elektronického dotazování je velmi obtížné tuto chybu zcela odstranit. U části otázek, kde existovala možnost nesprávného pochopení, byl použit stručný dodatečný pokyn k vyplnění.

Jak je výše uvedeno, výsledky získané dotazníkovým šetřením, jsou mimo jiné podkladem pro **DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant** prezentovaného v kapitole 5. V této souvislosti je použito systémové myšlení, jelikož zkoumané téma migrace interkulturního managementu lze považovat za komplexní systémy, v rámci nějž hraje lidský faktor důležitou roli v jejich formování i fungování.

Lidé mají obvykle přirozenou tendenci k lineárnímu uvažování, tedy v podstatě, že každý následek má svoji příčinu a vývoj je lineární. Naproti tomu v systémovém myšlení se vychází ze skutečnosti, že lidské chování je často determinováno emocemi a instinkty, nikoli racionálními rozhodnutími, což vede k inklinaci ke spíše tzv. behaviorálnímu proudu ekonomie (Mildeová et al, 2007). Senge (1995) poukazuje na to, že problémy, se kterými se v dnešním světě setkáváme, jsou způsobeny naší vlastní neschopností vidět systémy i jejich problémy jako celek a také s nimi tak pracovat. Jak Molnár et al (2012) dodávají, používání systémového myšlení znamená vnímat věci v interakci s ostatními. Systémové myšlení tedy zdůrazňuje nejen vazby mezi prvky v systému a jejich zpětnovazebnost, ale také princip cirkularity a dynamickou rovnováhu, a je tedy vhodné pro tvorbu cíleného modelu.

Popis souboru – struktura respondentů

Mohutnost statistického souboru, tedy počet jeho prvků, je charakterizována celkovým počtem datového souboru 164 respondentů (N=164). U všech respondentů byly kromě základních proměnných, jakými jsou pohlaví, věk a firemní oddělení, zjišťovány dále charakteristiky specificky zaměřené na interkulturní zkušenost: počet zahraničních vyslání, celková doba strávená v zahraničí, současná/poslední zahraniční lokalita vyslání, úroveň předchozí znalosti místního jazyka, předchozí kontakt s hostitelskou kulturou a poměr sociálních vztahů s cizinci. Pro lepší vizualizaci byly použity tabulky a různé typy grafů.

Metody popisné statistiky slouží k základnímu určení charakteristik ukazatelů, kdy je v souboru statistických jednotek sledován výskyt statistického znaku za využití zejména tzv. charakteristik polohy a charakteristik variability. U jednotlivých proměnných byla pozornost zaměřena pouze na určité charakteristiky, souhrnně zobrazené v tabulkách, kde řádky tabulek jsou tvořeny jednotlivými kvantitativními proměnnými a sloupce reprezentují jednotlivé charakteristiky polohy a variability.

Rozložení proměnné pohlaví zobrazuje tabulka č. 7. Toto rozložení odpovídá i ostatním studiím zabývajícím se výzkumem expatriantů, kde průměrné procento expatriantů-mužů je okolo 85 % (Bhaskar-Shrinivas et al, 2005; Hechanova et al, 2003). Údaje z tradičních průzkumů společnosti Brookfield (2015), které se snaží mapovat světovou expatriaci, dokládají, že relativně konstatní poměr vysílaných žen se pohybuje okolo 20 %. Dominance expatriantů-mužů může být zapříčiněna např. předsudky cizinců k ženám, nižší ochota firmy ženy do zahraniční vyslat, nedostatek zájmu o výjezd ze strany žen nebo rodinné důvody (Harris, 2004).

Tab. 7: Pohlaví respondentů

Kategorie	Četnost	Procenta
Muž	141	86 %
Žena	23	14 %

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Konkrétní věk respondentů nebyl zjišťován, a nelze tedy kalkulovat přesný průměrný věk. Nejobjemnější skupina oslovených respondentů měla mezi 36-46 lety a dále pak věková skupina 25-35 let, kdy lze předpokládat zastoupení spíše v horní hranici této skupiny. Tento výsledek opět koresponduje s předchozími studiemi, které indikují expatriantův průměrný

věk jako rozmezí horní hranice 30 let a dolní hranice 40 let (Anderzen a Arnetz, 1999; Bright, 2008; Shmueli et al, 2005; Selmer, 1999; Selmer, 2001). Tabulka č. 8 uvádí četnosti jednotlivých odpovědí pro proměnnou věk respondentů.

Tab. 8: Věk respondentů

Kategorie	Četnost	Procenta
25-35	66	40 %
36-46	79	48 %
47-57	18	11 %
58 a více	1	1 %

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Jak zobrazuje tabulka č. 9 níže, na otázku týkající se na oblast podniku, ve které respondent působí, neodpovědělo celkem 5 % respondentů. Přestože nabídka možných odpovědí byla konzultována s firemním odborníkem, je možné, že výběr nabízených oblastí podniku nebyl dostačující. Největší část z dotázaných osob pracuje v oblasti Technického vývoje (32 %) a dále Vývoje a logistiky (25 %) a Finance, informační systémy a právo (19 %). Tato zjištění do jisté míry reflektují firemní potřeby na mobilitu zaměstnanců.

Tab. 9: Oblast v podniku

Kategorie	Četnost	Procenta	Relativní četnost ²⁸	
Platná	Prodej a marketing	21	13 %	14 %
	Vývoj a logistika	41	25 %	26 %
	Technický vývoj	53	32 %	34 %
	Nákup	4	2 %	3 %
	Personalistika	5	3 %	3 %
	Finance, informační systémy, právo	32	19 %	21 %
Chybějící	8	5 %	-	
Celkem	164	100 %	100 %	

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Důležitou proměnnou v rámci výzkumu zaměřeného na interkulturní adaptaci bylo zjištění lokality současného nebo posledního působení expatrianta/repatrianta. Respondenti se vyjadřovali k pobytu v celkem osmi zemích, evropských i asijských destinací. Převládající zemí bylo Německo (41 %), jak se dalo dle výběru společnosti očekávat. Německo ovšem zároveň představuje i významného obchodního partnera z hlediska celé české ekonomiky, a

²⁸ Relativní četnost vyjadřuje počet hodnot spadajících v daném intervalu, resp. četnost přepočtena po odečtení chybějících odpovědí.

proto je jeho výrazné zastoupení vhodné. Vzhledem k aktuální firemní strategii je logické zastoupení i dalších destinací, konkrétně Číny (23 %), Ruska (18 %) a Indie (5 %).

Kontingenční tabulka č. 10 vizualizuje vztah mezi proměnnou Země vyslání a proměnnou Věk, v níž jsou nejčastějšími kategoriemi 25-35 a 36-46 let, a poskytuje tak další úhel pohledu na charakteristiku respondentů.

Tab. 10: Vztah mezi proměnnými Věk a Země vyslání

Kategorie Věk/Země vyslání	25-35	36-46	47-57	58 a více
Německo	37	28	4	0
Čína	12	24	2	0
Indie	3	2	1	1
Velká Británie	2	4	0	0
Rusko	8	15	6	0
Slovensko	2	2	2	0
Španělsko	0	1	1	0
Polsko	3	4	0	0
Jiná	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Pro většinu respondentů dotazníkové šetření (62 %) se jednalo o první vyslání, nebo v následujícím případě (28 %) o vyslání v pořadí již druhé. Nejpočetnější skupinou (38 případů) byly osoby, které byly na vyslání poprvé a zároveň na jeho počátku, teprve 3-6 měsíců (vzhledem ke stanovenému výběrovému požadavku na respondenty s již absolvovanými minimálně třemi měsíci na vyslání). Při agregaci nabízených dob na vyslání je možné tvrdit, že 41 % respondentů absolvovali v době zodpovězení dotazníku dobu do jednoho roku. Celých 80 % pak tvoří respondenti se zkušeností do 3 let zahraničního pobytu. Podrobnější pohled na rozložení vysílaných pracovníků nabízí tabulka č. 11.

Tab. 11: Vztah mezi proměnnými Počet vyslání a Doba na vyslání celkem

Kategorie Počet vyslání/Doba na vyslání celkem	0	1	2	4	Celkem
1-6 měsíců (tj. dle stanoveného výběrového kritéria 3-6 měsíců)	38	1	0	0	39
7-11 měsíců	15	4	0	1	20
1 rok	5	2	1	0	8
1-2 roky	22	12	2	0	35
2 roky	2	3	0	0	5
2-3 roky	10	7	0	0	17
3 roky	3	3	0	1	7
3-4 roky	3	9	1	0	13

4 roky	0	1	0	0	1
4-5 let	1	0	2	0	3
5 let	1	1	1	0	3
5-6 let	0	1	5	0	6
6 let	1	1	0	0	2
6-7 let	0	1	2	0	3
7 let a více	0	0	1	0	1
Celkový součet	101	46	15	2	164

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

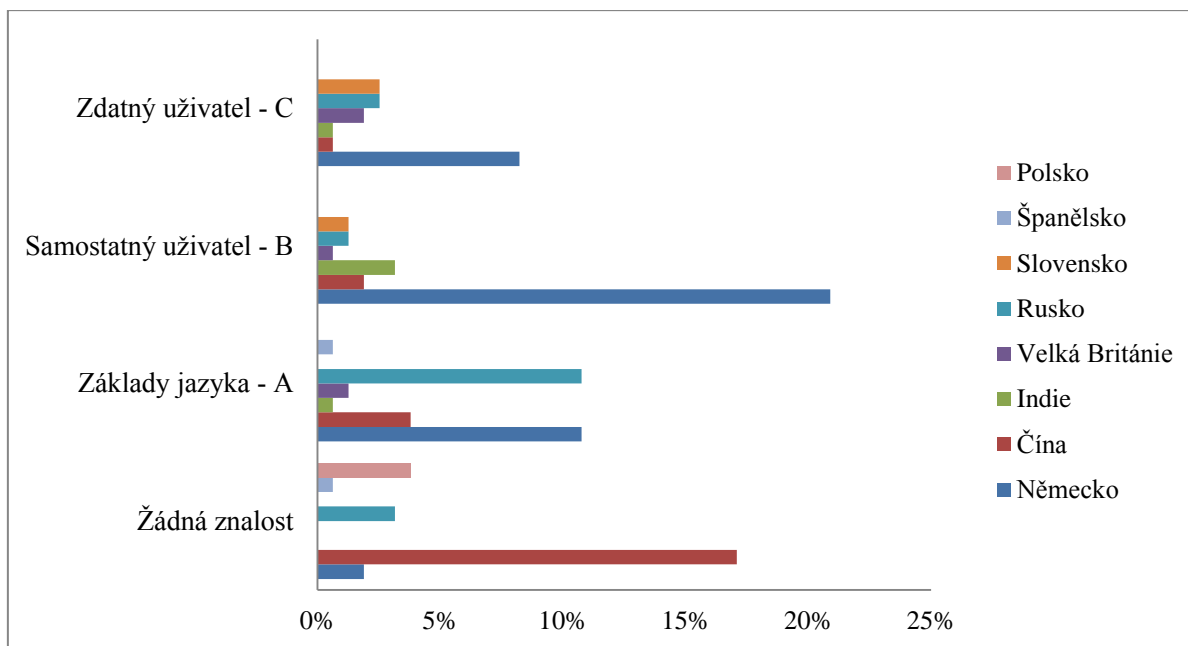
Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole na základě početných studií, znalost místního jazyka je vnímána jako důležitá determinanta v rámci interkulturního adaptačního procesu. Tabulka č. 12 předkládá vybrané charakteristiky polohy a variability pro zkoumanou proměnnou. Respondenti mohli vybírat mezi odpověďmi Žádná předchozí znalost, Základy jazyka – A, Samostatný uživatel – B a Zdatný uživatel – C, zahrnující pro lepší orientaci označení A, B C, které odpovídají úrovním Společenského referenčního rámce (A1, A2, B1, B2, C1, C2). Odpovědi byly kódovány číslicemi 1-4. Na základě hodnoty modusu byla nejčastější odpověď Samostatný uživatel – B.

Tab. 12: Předchozí znalost místního jazyka

Kategorie	Charakteristiky polohy			Charakteristiky variability	
	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Předchozí znalost místního jazyka	3	2	2,35	1,09	1,05

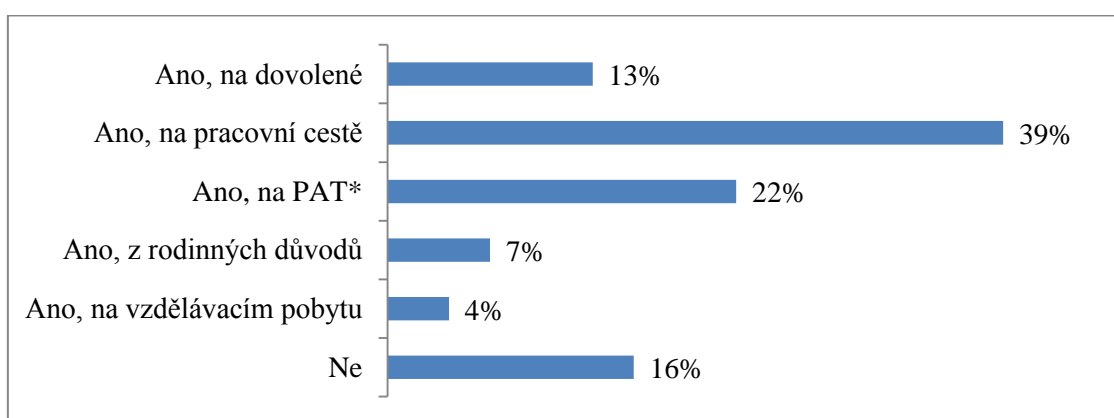
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Pro analýzu úrovně znalosti cizího jazyka v zemi vyslání je klíčovou informací právě zmiňovaná lokace. Tento vztah zachycuje kontingenční obrázek č. 24. Je z něj patrné, že většina expatriantů, kteří odjíždí do Číny, nemá žádnou znalost čínštiny. Co se týká ruštiny, výrazný podíl zaměstnanců vyslaných do Ruska ovládá základy jazyka. Jako dodatečná proměnná by zde mohla figurovat znalost korporátního jazyka, která se často nemusí s místním jazykem destinace shodovat. V těchto případech neznalost místního jazyka nutně neovlivňuje pracovní adaptaci v novém firemním prostředí.



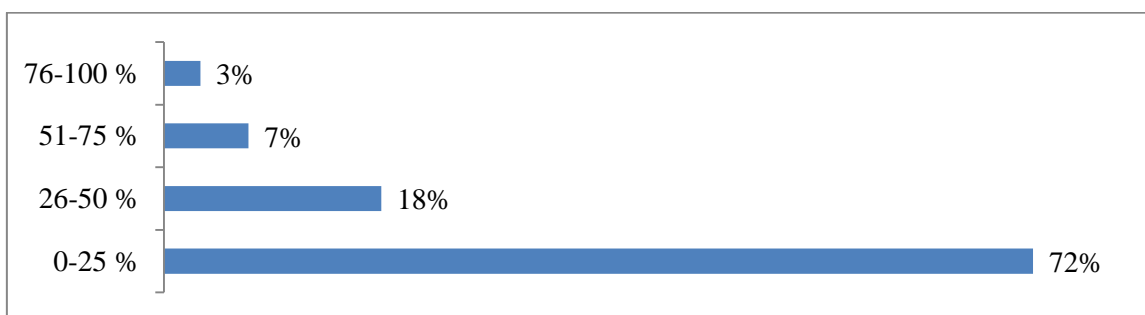
Obr. 24: Vztah mezi úrovní předchozí znalosti jazyka a jednotlivými destinacemi vyslání
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Předchozí kontakt s hostitelskou kulturou lze považovat za důležitou prerekvizitu pro další úspěšné fungování v cizí kultuře. Celých 39 % respondentů se s danou kulturou střetlo již v rámci pracovní cesty a 22 % využilo možnost Pre-Assignment Tripu, tedy několikadenního výjezdu do jejich budoucí země vyslání sloužící k seznámení se s novým pracovním prostředím a k dořešení ubytování či vzdělávacích institucí pro doprovázející děti. Téměř 16 % respondentů však nemělo žádný předchozí kontakt s hostitelskou kulturou, což představuje důležité zjištění, kterému by z hlediska personálního oddělení měla být věnována pozornost.



Obr. 25: Předchozí kontakt s hostitelskou kulturou
* PAT = Pre-Assignment Trip pořádaný firmou
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Dotaz na podíl cizinců na sociálních vztazích expatrianta, zahrnující kupříkladu členy rodiny, rodinu či kolegy, ukazuje na míru mezinárodního a interkulturního prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje, a tedy na určitou míru expatriantovi internacionalizace. Pro téměř 3/4 dotázaných zaujímají cizinci v jejich životě spíše minoritní místo (0-25 % podíl na všech sociálních vztazích), s čímž do jisté míry souvisí i výsledky týkající se proměnné „Počet již absolvovaných vyslání“.



Obr. 26: Podíl cizinců na sociálních vztazích
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

5.1.3 Tvorba kulturního asimilátoru na základě rozhovorů

Třetí výzkumná fáze je zaměřena na expatrianty ve vybrané zahraniční lokalitě. Jednak jsou do jisté míry verifikovány dosavadní výsledky primárního výzkumu předkládané disertační práce a dále jsou zjištěny týkající se interkulturní přípravy, tedy DC4, konkretizována na zvolenou lokalitu.

Formou neformálních rozhovorů byli osloveni čeští expatrianti působící v Čínské lidové republice (ČLR). Tato země byla vybrána vzhledem k rostoucímu významu čínského trhu pro mezinárodní obchod. Obchodní spolupráce mezi Českou republikou a ČLR narůstá skokově od roku 2005 a zintenzivňuje zvláště v posledních letech. Čeští obchodníci se tak dostávají do stále častějšího kontaktu s čínskými obchodními partnery a čínskými kolegy na pobočkách nadnárodních firem, nevyjímaje kulturní střety. Osobní zkušenost autorky práce s pobytem v tamějším prostředí byla také jedním z rozhodujících faktorů pro volbu této lokality a významným přínosem pro výzkumné šetření.

Z celkem 10 oslovených jedinců, kteří byli v době výzkumu aktuálně na zahraničním pracovním vyslání v ČLR, proběhly rozhovory se šesti z nich. Jeden rozhovor proběhl prostřednictvím programu Skype, další prostřednictvím emailové konverzace a čtyři ostatní rozhovory formou osobního setkání. Charakteristiku jednotlivých účastníků rozhovorů uvádí tabulka č. 13.

Tab. 13: Charakteristika účastníků rozhovoru

Pohlaví	Věk	Dosavadní délka pobytu v ČLR
Muž	41 let	2,5 roku
Muž	36 let	3 roky
Žena	36 let	6 měsíců
Muž	32 let	9 měsíců
Žena	38 let	1 rok
Žena	44 let	1,5 roku

Zdroj: Vlastní

Jak bylo dříve uvedeno, rozhovory měly neformální charakter. Stěžejní pokládané otázky měly následující podobu: „*Kde shledáváte rozdíly mezi českou a čínskou kulturou? S jakými těžkostmi jste se během pobytu v Číně setkali?*“. Odpovědi se týkaly průběhu obchodních jednání, neformálních schůzek mezi obchodními partnery, smlouvání, navazování vztahů a přátelství, komunikace verbální i neverbální. Dále byla kladena otázka „*Co byste zlepšili v rámci před-odjezdové interkulturní přípravy?*“.

Zjištění vyplývající z této výzkumné fáze byla využita při tvorbě kulturního asimilátoru, resp. k identifikaci kritických situací v kulturních střetech. První kulturní asimilátory byly vyvinuty začátkem 60. let v USA pro přípravu Američanů na Blízkém východě, v Thajsku či např. Střední Americe a intenzivněji se začaly rozvíjet během 80. let (Albert, 1983). Efektivnost této metody kulturního tréninku prokázala řada studií (např. Deshpandey a Viswesvaran, 1992; Cushner a Brislin, 1996).

Kulturní asimilátory mohou být jednak obecné, zaměřené na všeobecné interkulturní povědomí a rozvoj a prezentující tak kritické incidenty z různých světových kultur. Dalším typem kulturních asimilátorů jsou kulturně specifické, které se soustřeďují na situace v jediné kultuře. Cílem obecného i specifického asimilátoru je naučit člověka vidět situaci z

úhlu pohledu příslušníků druhé kultury, pochopit jejich vnímání okolního světa. Dle Nového (1996) je hlavním cílem kulturního asimilátoru odpovědět na následující otázky:

- které situace jsou odlišné doma a v cizině;
- proč se v zahraničí chovám jinak, než jsem zvyklý, a co je toho důvodem;
- jaké chování, postoje a hodnocení mám očekávat;
- jaký užitek mohu získat.

Pro konstrukci asimilátoru jsou použity konfliktní situace z reálného života, ke kterým dochází při vzájemné interakci příslušníků domácí a cizí kultury. Situace jsou vybírány tak, aby se do nich promítly nejvýznamnější nebo nejtypičtější rozdíly mezi kulturami. Žádoucí také je, aby z dané modelové situace bylo možné získat co nejvíce informací o dané kultuře, včetně sociálních rolích, zvyků, specifíků neverbální komunikace. Po přečtení krátkého scénáře situace má trénovaný za úkol vybrat z nabízených (obvykle čtyř) alternativ správné vysvětlení nedorozumění dle jeho mínění, a správně tak interpretovat jednání účastníků a jeho příčiny. Jedná se tedy o kauzální atribuce (připisování příčin a podmínek vlastního či cizího chování a prožívání) (Paige, 2004).

Jediná správná odpověď pro danou situaci vždy nabízí vysvětlení konfliktní situace typické pro příslušníka cizí kultury. Tři chybné varianty řešení představují běžné atribuce pro kulturu trénovaného. Kromě toho existuje pro každou variantu odpovědi vysvětlující zpětná vazba, která racionálně zdůvodňuje, proč zbylé varianty nejsou vhodné, a která má rovněž velmi důležitou roli.

Asimilátor je považován (Triandis, 1977; Paige, 2004) za nejnáročnější ze všech tréninkových metod, nicméně jeho účinky jsou rychlé a dlouhodobého charakteru (Deshpandey a Viswesvaran, 1992). Výcvikový program tohoto druhu přináší simulací reálné situace větší efekt než absolvování přednášek nebo nastudování písemných materiálů. Efekt kulturního asimilátoru se navíc násobí s použitím dalších metod interkulturního tréninku. Vzhledem k různé citlivosti jedinců na kulturní rozdíly a individuální adaptaci je tato metoda zvláště užitečná také pro samostudium.

Je třeba podotknout, že řada kulturních asimilátorů, které jsou v současnosti nabízeny, trpí z autorčina pohledu dvěma hlavními nedostatky. Jedním z nich je určitá zastaralost již vyvinutých asimilátorů a některé kulturní zvyky či rysy mohou být vlivem globalizace a

internacionalizace méně výrazné. Dalším problémem pro použití asimilátorů v rámci českého podnikatelského prostředí je absence kulturních asimilátorů zaměřených na interakci českých expatriantů s cizí kulturou, což je důležité z hlediska vysvětlení jednotlivých konfliktních situací. Finální návrh kulturního asimilátoru zaměřeného na kontakt Čechů s čínskou kulturou je uveden v podkapitole 7.2.

6 Výsledky šetření

Tato kapitola zachycuje zjištění vyplývající z dotazníkového šetření popsaného v předchozí kapitole 5. Prostřednictvím tabulek a grafického vyjádření jsou výsledky tématicky členěny do tří podkapitol: interkulturní trénink; adaptace; motivace. V závěru kapitoly jsou uvedeny statistické výsledky zkoumající míru vlivu mezi vybranými proměnnými a v neposlední řadě vytvořený model interkulturní adaptace.

6.1 Interkulturní trénink

Nástroje interkulturního učení a metody k rozvoji kompetencí žádoucích při pobytu v interkulturním prostředí byly popsány v podkapitole 3.2.4 Rozvoj interkulturních kompetencí. Tato problematika, resp. interkulturní příprava vyjíždějících zaměstnanců, byla také jedním z hlavních témat dotazníku. V rámci **VO1: Jaké jsou současné nástroje interkulturních tréninků?** byli respondenti nejprve tázáni, zda se vůbec před odjezdem připravovali na případné odlišnosti kultury v cílové destinaci, a to ať už profesně nebo interkulturně. Jak zobrazuje kontingenční tabulka č. 14, celkem 73 % respondentů absolvovalo interkulturní přípravu, z toho 26 % zároveň i přípravu profesní. Případů, kdy byla absolvována pouze profesní příprava, bylo 33 %.

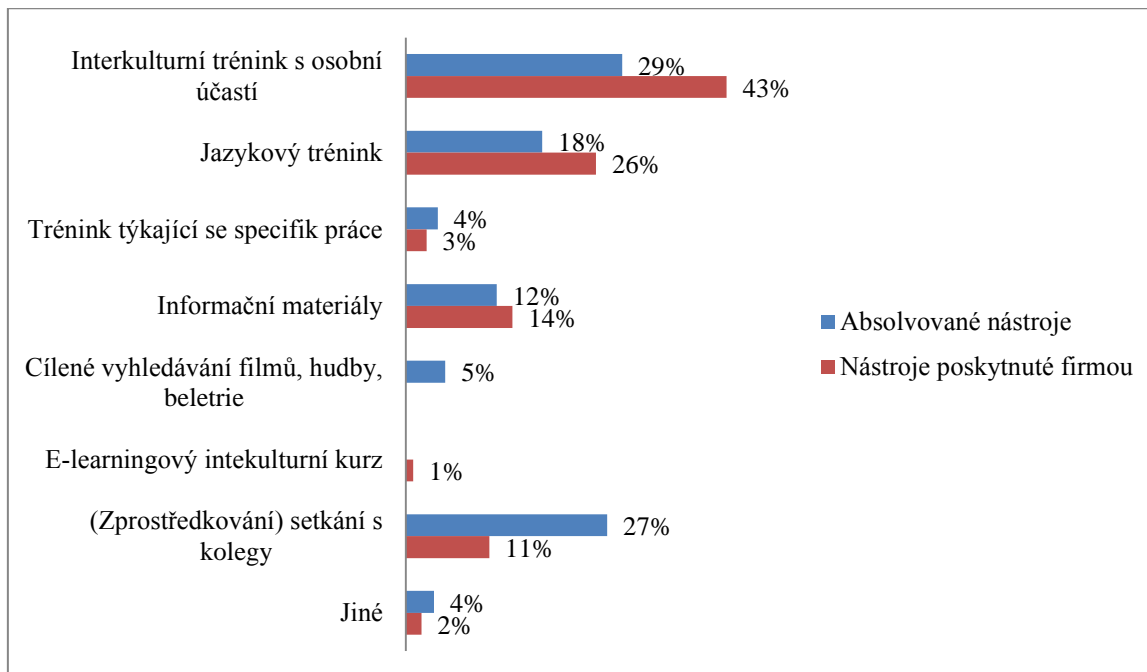
Tab. 14: Absolvování interkulturní či profesní přípravy na výjezd

Kategorie		Profesní příprava		Celkový součet
		Ne	Ano	
Interkulturní příprava	Ne	20 %	7 %	27 %
	Ano	48 %	26 %	73 %
Celkový součet		67 %	33 %	100 %

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Co se týká nástrojů, které vyjíždějící zaměstnanci využili a zároveň měli k dispozici k přípravě na zahraniční pobyt ze strany firmy, možnosti odpovědí byly: interkulturní trénink s osobní účastí; jazykový trénink; trénink týkající se specifik práce; informační materiály o kultuře dané země; cílené vyhledávání filmů, hudby, beletrie související s danou kulturou; e-learningový interkulturní kurz; setkání s kolegy, kteří pracovní pobyt ve stejné zemi již

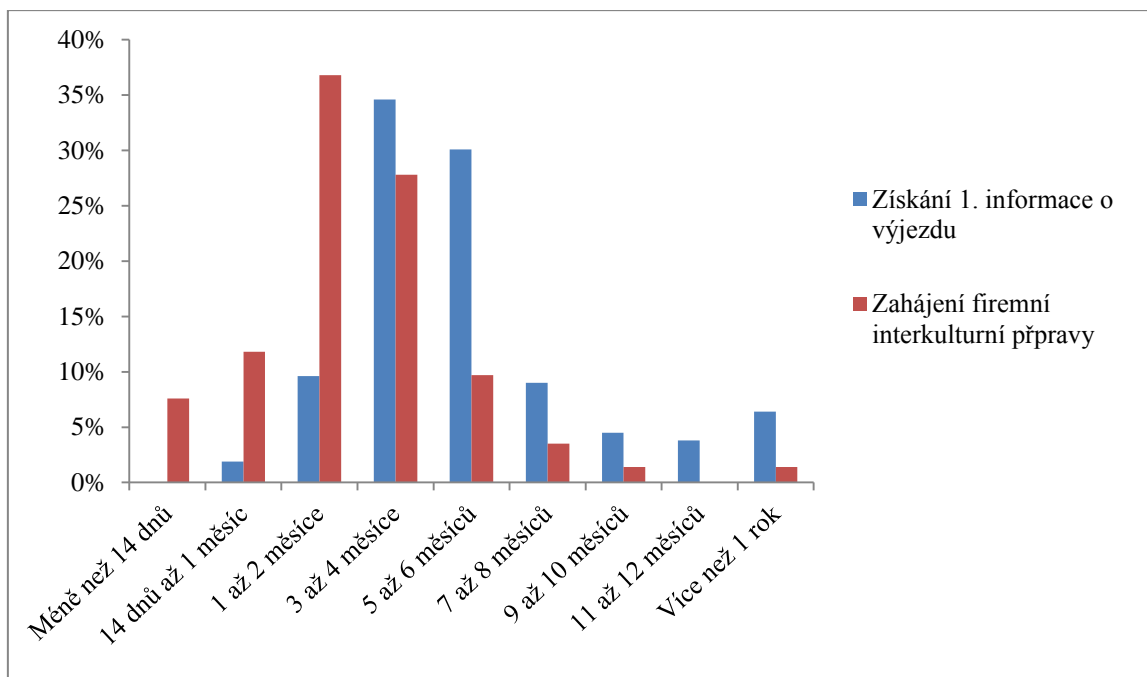
absolvovali; jiné. Četnosti (ne)využívání jednotlivých nástrojů ilustruje následující obrázek č. 27.



Obr. 27: Nástroje tréninků/přípravy na zahraniční pobyt
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Jak je z obrázku patrné, přestože firma vyjíždějícím zaměstnancům poskytuje možnost interkulturního i jazykového tréninku, ne všichni této nabídce využijí. Na druhou stranu zjištěná data ukazují, že pouze 43 % jedincům před výjezdem byla nabídnuta možnost interkulturního tréninku. Za pozornost stojí i údaje týkající se setkání s kolegy, kteří již pobyt v dané zahraniční lokalitě absolvovali. Ve více než dvojnásobně případech toto setkání bylo zprostředkováno mimo personální oddělení firmy, tj. z vlastní iniciativy.

Při plánování tréninků a vůbec samotné přípravě, které vyjíždějícímu mají usnadnit práci, život a celkovou adaptaci na výjezdu, je klíčová i doba, kdy daná osoba získá první informaci o rozhodnutí o vyslání, a může tak začít s jakoukoli přípravou. To stejné se týká i doprovázejících členů rodiny. V rámci časového hlediska byly kladeny dotazy „*Jak dlouho před odjezdem jste získal(a) první informaci o Vašem vyslání do zahraničí?*“ a „*V jaké době před odjezdem do zahraničí byla zahájena Vaše firemní interkulturní příprava?*“. Obrázek č. 28 zachycuje četnosti jednotlivých odpovědí.



Obr. 28: Začátek příprav na výjezd

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Odpovědi respondentů ukazují, že nejčastěji (v 35 % případů) jsou první informace o výjezdu sděleny 3 až 4 měsíce před samotným vysláním do zahraničí a dále v 30 % případech 5 až 6 měsíců před výjezdem. Jak bylo následovně potvrzeno personálním oddělením firmy, toto načasování se jeví jako optimální. Interkulturní příprava byla v 37 % případech zahájena 1 až 2 měsíce před výjezdem, což může být už relativně pozdě, jelikož krátce před výjezdem má obvykle vysílaný jedinec množství organizačních povinností a interkulturní trénink v tuto dobu nebývá prioritou. To navíc mnohonásobně platí v případě interkulturního tréninku méně než 1 měsíc před výjezdem. Ideálněji se již jeví zahájení interkulturní přípravy 3 až 4 měsíce před výjezdem, kdy přípravy na odjezd nejsou natolik intenzivní, ale zároveň to pro budoucího expatrianta (včetně doprovázející rodiny) představuje aktuální záležitost.

Následně byl hodnocen přínos firemní interkulturní přípravy, která proběhla před samotným odjezdem do zahraničí. Zde respondenti volili na škále 1 až 7, kde 1 = zcela bez přínosu, 7 = zcela přínosná. Většina odpovědí měla hodnotu 5 (22,1 %) a 6 (20,7 %) a 4 (19,3 %), což společně s hodnotou modusu a mediánu (5) ukazuje na nadprůměrné ohodnocení přínosu předodjezdové přípravy. Hodnoty zobrazuje tabulka č. 15.

Tab. 15: Přínos interkulturní přípravy

Kategorie	Charakteristiky polohy					Charakteristiky variability	
	Min	Max	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Přínos firemní interkulturní přípravy před odjezdem	1	7	5	5	4,24	3,22	1,80

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela bez přínosu a 7 = zcela přínosná

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Související otázka dále zjišťovala celkovou připravenost jedince na pracovní pobyt v zahraničí. V tomto případě respondenti rovněž volili na stupnici 1 až 7, kde 1 = zcela nedostačující, 7 = zcela dostačující. Tabulka č. 16 demonstruje totožné hodnoty modusu a mediánu jako v případě předchozí kategorie. Rozptyl je v tomto případě pouze 1,69.

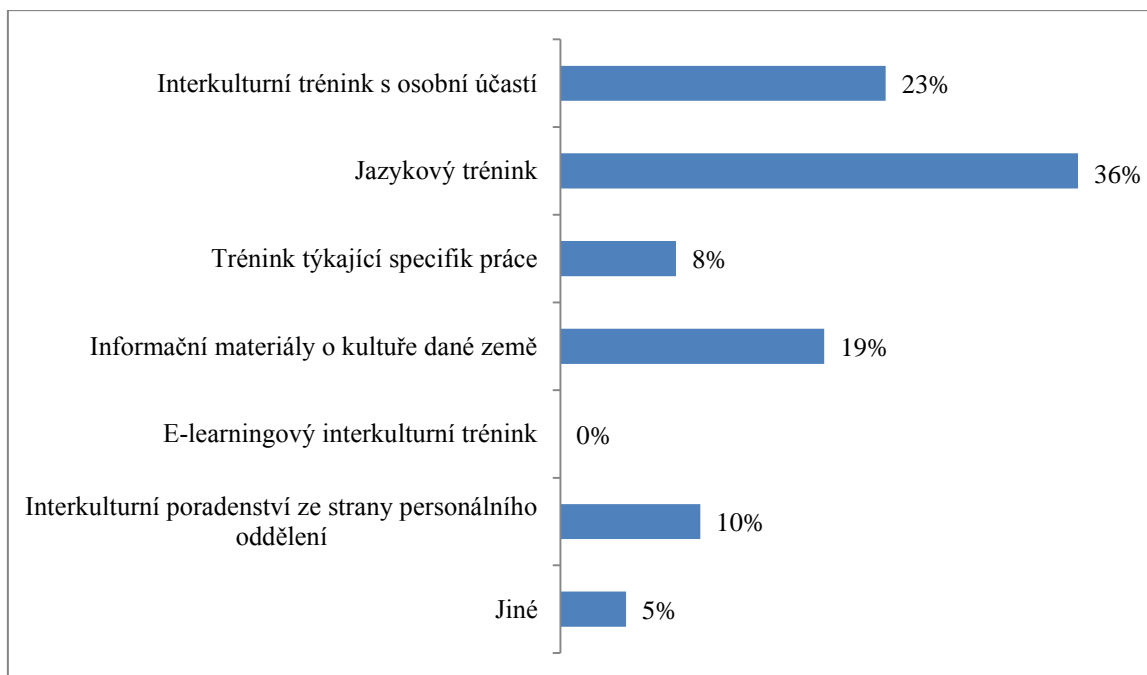
Tab. 16: Celková připravenost do zahraničí

Proměnná	Charakteristiky polohy					Charakteristiky variability	
	Min	Max	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná Odchylka
Celková připravenost do zahraničí před odjezdem	1	7	5	5	4,83	1,69	1,29

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela nedostačující a 7 = zcela dostačující

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

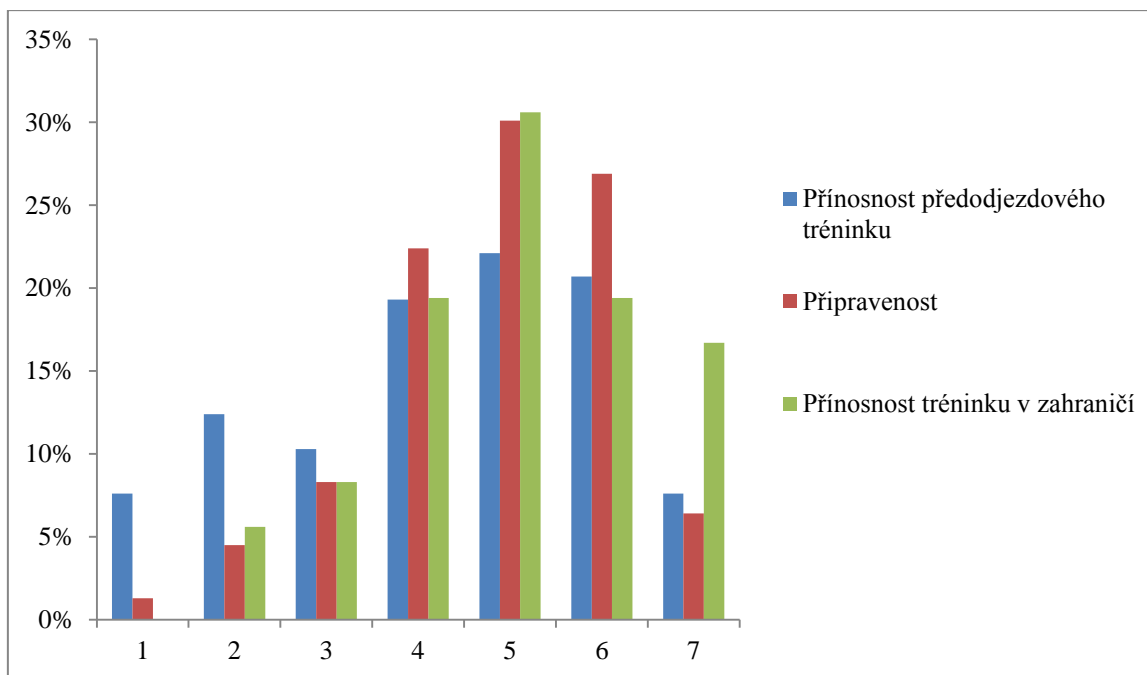
Interkulturní trénink není záležitost pouze předodjezdové přípravy, ale měl by pokračovat i během samotného výjezdu. Ze zkoumaného vzorku absolvovalo interkulturní trénink či podobný druh poradenství po příjezdu do cílové destinace méně než polovina, konkrétně 41 %. Nejvíce respondentů (36 %) absolvovalo v zahraničí jazykový kurz a to obvykle v Německu, Číně a Rusku. Kompletní odpovědi absolvování různých tréninků či poradenství ilustruje obrázek č. 29.



Obr. 29: Interkulturní trénink po příjezdu

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Přínosnost tréninku/poradenství po příjezdu je v průměru (5,01) hodnocena lépe než přínos předodjezdové přípravy (4,24). Hodnoty modusu a mediánu jsou v obou případech totožné (5). Obrázek č. 30 ukazuje rozložení odpovědí pro ohodnocení přínosu i celkové připravenosti přípravy před odjezdem a ohodnocení přínosu tréninku poskytnutého hostitelskou organizací a zároveň nabízí i jejich vzájemné srovnání. Z dat na obrázku je možné konstatovat, že celková připravenost na výjezd je pouze do jisté míry ovlivněna firemní interkulturní přípravou, jakožto jedné z determinant.



Obr. 30: Ohodnocení tréninků a výsledné připravenosti na pobyt
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Předmětem šetření byly rovněž návrhy na zlepšení interkulturní přípravy. Na výběr bylo z osmi možností, které jsou v tabulce č. 17 řazeny dle četnosti platných odpovědí. Respondenti v tomto případě mohli vybrat více možností. Z celkového množství respondentů, téměř 17 % na otázku neodpovědělo, čímž se lze domnívat, že jsou spokojeni se současnou nabídkou poskytovaných služeb a žádná zlepšení nejsou třeba. Důvodem ovšem může být i neúplnost nabízených možností, nebo neochota odpovědět.

Tab. 17: Návrhy na zlepšení interkulturní přípravy

	Kategorie	Četnost	Procenta
Platná	Setkání s někým, kdo již výjezd absolvoval	77	47 %
	Větší jazyková příprava	59	36 %
	Více praktických informací o cizí zemi	57	35 %
	Pracovní cesta s cílem poznání cizího pracovního prostředí a specifik práce	52	32 %
	Řešení konkrétních případových situací	48	29 %
	Trénink týkající se práce v multikulturním týmu	32	20 %
	Více informací o kulturních odlišnostech	29	18 %
	Delší interkulturní trénink	21	13 %
Chybějící		27	17 %

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů (77) by uvítalo setkání s někým, kdo již podobný výjezd absolvoval. Dále by vyjíždějící zaměstnanci přivítali větší jazykovou přípravu (59 respondentů) a více

praktických informací o cizí zemi (57 respondentů). Naproti tomu délka současného poskytovaného interkulturního tréninku se jeví jako optimální a pouze 21 respondentů navrhuje delší.

Úplná shoda, a to 100 % kladná odpověď, zazněla na otázku, zda-li by byl respondent ochotný předat své zkušenosti a poznatky ostatním vyjíždějícím zaměstnancům. Zde se potvrzují dosavadní zjištění (např. Nový a Schroll-Machl, 2007), že lidé se zkušeností zahraničního pobytu rádi sdílejí své zážitky a vítají možnost předat své zkušenosti dále.

Kromě toho se nabízí i otázka, jaký vliv má vůbec předvýjezdová příprava na úspěšnost pobytu v zahraničí. Názor respondentů na vliv předvýjezdové interkulturní přípravy na úspěšnost pobytu v zahraničí, a tedy na míru adaptace, vykazuje vyšší rozptyl v hodnotě 2,08. Respondenti hodnotili škálou 1-7, kde význam čísla 1 byl „zcela bez vlivu“ a význam čísla 7 „zcela ovlivňující“. Výsledné hodnoty, které opět vykazují spíše průměrná hodnocení, jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tab. 18: Vliv přípravy na úspěšnost pobytu

Proměnná	Charakteristiky polohy			Charakteristiky variability	
	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Míra vlivu předvýjezdové přípravy na úspěšnost pobytu	5	4	4,2	2,08	1,44

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela bez vlivu a 7 = zcela ovlivňující

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Výsledky týkající se interkulturní přípravy vyjíždějících zaměstnanců poukazují na aspekty, kterým je třeba ze strany personálního oddělení věnovat pozornost. Týká se to zejména využívání nabízených tréninků, jejich načasování a samotného přínosu pro zamýšlené zahraniční vyslání.

6.2 Motivace pro výjezd

V rámci hodnocení úrovně motivace měli respondenti na výběr z celkem osmi motivačních faktorů: kariérní růst, jazykové zdokonalení, poznání cizí země a kultury, osobní rozvoj, finanční odměna, profesionální rozvoj, rodinné důvody a jiné. U jmenovaných motivátorů byly nabídnuty hodnotící škály 1 = zcela bez motivace a 7 = zcela motivující. Tabulky č. 22 a 23 zachycují charakteristiky polohy a variability pro proměnnou motivace; nejdříve

celkovou motivaci zprůměrovanou z jednotlivých motivačních faktorů se stejnými váhami, dále charakteristiky pro jednotlivé proměnné motivačních faktorů.

Tab. 19: Charakteristiky polohy a variability pro celkovou průměrnou motivaci

	Charakteristiky polohy					Charakteristiky variability	
	Min	Max	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná Odchylka
Celková motivace	2,25	6,25	4,75	4,62	4,57	0,52	0,73

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela bez motivace a 7 = zcela motivující

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

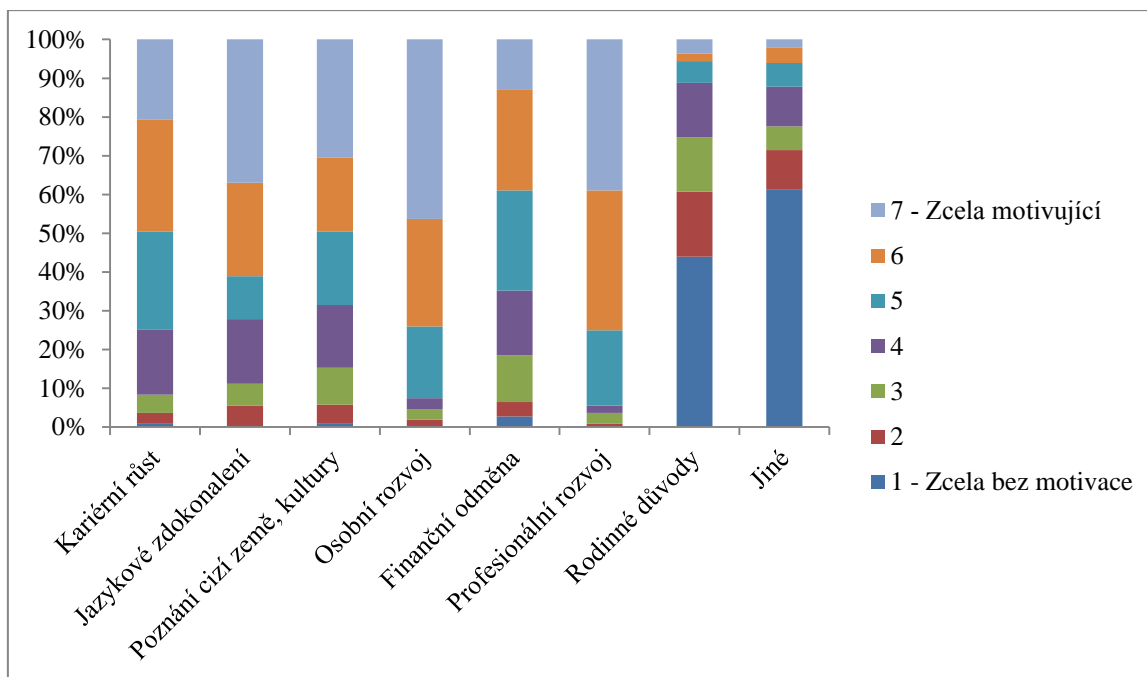
Tab. 20: Charakteristiky polohy a variability pro jednotlivé proměnné motivace

Kategorie	Charakteristiky polohy			Charakteristiky variability	
	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná Odchylka
Kariérní růst	6	5	5,22	2,20	1,48
Jazykové zdokonalení	7	6	5,63	2,29	1,52
Poznání cizí země, kultury	7	5	4,98	2,70	1,65
Osobní rozvoj	7	6	6,05	1,33	1,15
Finanční odměna	5	5	4,73	2,15	1,47
Profesionální rozvoj	7	6	6,01	1,23	1,11
Rodinné důvody	1	2	2,40	2,89	1,70
Jiné	1	1	1,53	1,68	1,30

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela bez motivace a 7 = zcela motivující

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

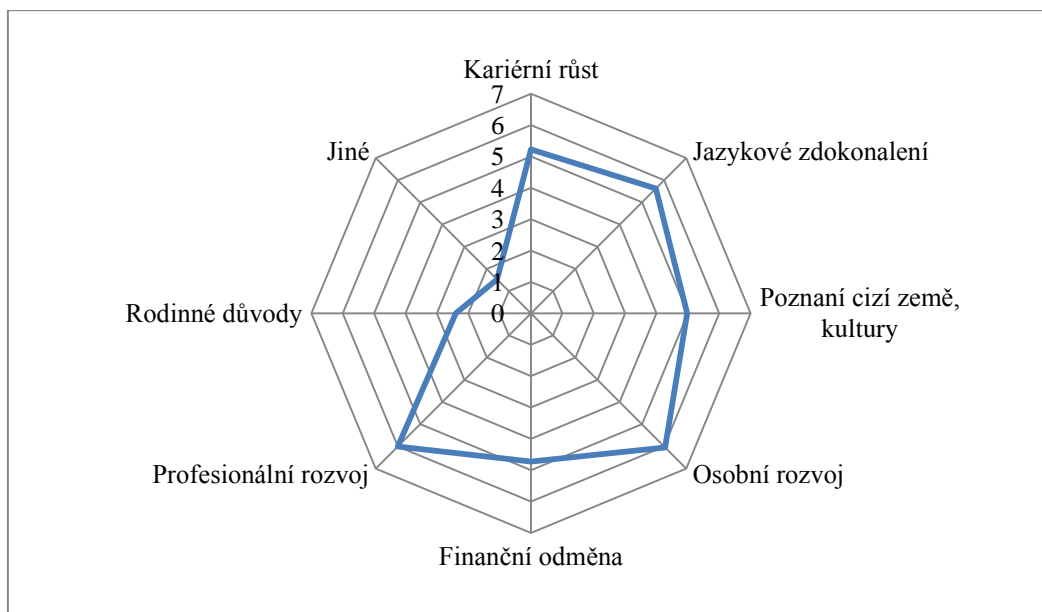
Nejdůležitějším motivátorem pro výjezd do zahraničí je Osobní rozvoj s nejvyšší průměrnou hodnotou 6,05, následovaný Profesionálním rozvojem s průměrem 6,01. Tyto dvě proměnné mají zároveň nejnižší rozptyl. Největší rozptyl byl kvantifikován u proměnné Rodinné důvody. Jak vyplývá z charakteristiky modus, nejčastější hodnocení „zcela motivující“ byla udělena pro proměnnou Jazykové zdokonalení, Poznání cizí země a kultury, Osobní rozvoj a Profesionální rozvoj. Grafické znázornění zhodnocení důležitosti jednotlivých motivačních faktorů s přiřazenými hodnotícími škálami vidíme na obrázku č. 31.



Obr. 31: Motivační faktory

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Jak již bylo zmíněno, nejdůležitějším motivačním faktorem pro vyjíždějící zaměstnance je jejich rozvoj – ať už osobní nebo profesionální. Následuje Jazykové zdokonalení a Poznání cizí země a kultury, což jen potvrzuje důležitost prvních dvou motivů. Nejméně motivující k zahraničnímu výjezdu jsou Rodinné důvody, které by naopak mohly být spíše důvodem proti, tedy demotivačním. Faktor Jiné, který byl nabídnut, pokud by ostatní faktory nebyly dostačující, charakterizuje stejně jako Rodinné důvody modus v hodnotě 1, nicméně s výrazně nižším rozptylem a lze tedy usuzovat, že dalších motivačních faktorů existuje minimum a dotazník byl správně sestaven. Finanční odměna, která je s pobytem v zahraničí bezesporu spojená, se ukázala jako mírně nadprůměrně důležitá (hodnota průměru 4,73 na škále 1-7). Na druhou stranu, při neformálních rozhovorech s repatrianty to byly právě finanční benefity, které repatrianti uváděli jako jednu z věcí, kterou po návratu zpět do ČR postrádají. Tato okolnost samozřejmě může být determinována mzdovou politikou jednotlivých firem. Vzhledem k tomu, že 62 % respondentů bylo na prvním vyslání, je možné, že absenci odměn a benefitů, které jsou jim během vyslání poskytovány, pocítí až po návratu. Obrázek č. 32 ukazuje nejdůležitější i nejméně důležité faktory, tak jak byly právě popsány.



Obr. 32: Průměrná motivace

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela bez motivace a 7 = zcela motivující

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Pozornost personálního oddělení by měla být věnována všem faktorům, které ovlivňují motivaci pro pracovní zahraniční výjezd. Rodinnou situaci lze brát jako faktor, který naopak může stěžovat rozhodnutí k výjezdu, případně i adaptaci a tedy výkonnost daného zaměstnance na vyslání. Pro mladší ročníky expatriantů, kteří ještě nemají vlastní rodinu nebo jsou jejich děti předškolního věku, je výjezd usnadněn. Z hlediska péče o vysílané zaměstnance by rodinná situace měla být vždy zohledněna. Profesionální rozvoj a Kariérní růst se ukázaly jako silné motivy a pracovní zařazení po návratu z výjezdu by tedy mělo být vždy jasně definované. Doplněním o výstupy z neformálně vedených rozhovorů s expatrianty i repatrianty, které byly iniciovány samotnými respondenty, lze konstatovat, že právě připomínky na nejasnosti ohledně zpětného zařazení v mateřské firmě, případně očekávání stejného zařazení, byly předmětem kritiky.

Vysoce ohodnocený faktor osobního rozvoje ukazuje, že vysílaní zaměstnanci si uvědomují přínosnost pobytu v zahraničí a cizí kultuře i pro ně samotné. Tento výsledek lze dát také do souvislosti s rozvojem interkulturních kompetencí a důležitostí interkulturních tréninků a jazykových tréninků, jak dále dokládá důležitost faktoru Jazykové zdokonalení pro motivaci k výjezdu. Uvedené determinanty jsou v působnosti personálního oddělení firmy a jejich

poskytnutím tak může zvýšit motivaci k zahraničnímu výjezdu i adaptaci během něj, jak dokládají další studie uvedené v teoretickém východisku disertační práce.

Na základě výše uvedené analýzy dat a vyplývajících zjištění lze považovat **DC2: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů za splněný**. Jako hlavními motivy tedy lze jmenovat kariérní růst, jazykové zdokonalení, poznání cizí země a kultury, osobní rozvoj, finanční odměna a profesionální rozvoj. Největší motivační váhu má při rozhodování zaměstnance o výjezdu možnost osobního i profesionálního rozvoje. Rodinné důvody vystupují spíše v protichůdné roli.

6.3 Adaptace během zahraničního pracovního pobytu

Úroveň sžití se s prostředím v zahraničí, tedy míru adaptace, hodnotili respondenti na škále 1-7, kdy 1 = zcela nepřizpůsoben až 7 = zcela přizpůsoben, u celkem 11 proměnných. Tyto proměnné, resp. jednotlivé oblasti adaptace, můžeme pro účely zpracování dat klasifikovat do tří hlavních skupin, a to:

- Životní prostředí - životní podmínky obecně; ubytovací podmínky; jídlo; nakupování;
- Místní mentalita - vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem; přijetí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů; každodenní komunikace s místním obyvatelstvem;
- Pracovní prostředí - pracovní prostředí obecně; interakce s lokálními kolegy; specifické pracovní požadavky; výkonové standardy a očekávání v práci.

Je třeba připomenout, že všichni respondenti pobývali v době hodnocení míry sžití se s hostitelským prostředím již minimálně tři měsíce na zahraničním pobytu. Tabulky č. 19 a 20 zachycují charakteristiky polohy a variability pro proměnnou adaptace; nejdříve pro celkovou adaptaci zprůměrovanou z jednotlivých motivačních faktorů včetně charakteristik minima a maxima; následně pro jednotlivé proměnné adaptačních situací, seřazené pro lepší interpretaci dle výše klasifikovaných skupin a dále dle hodnot průměru.

Tab. 21: Charakteristiky polohy a variability pro celkovou adaptaci

	Charakteristiky polohy					Charakteristiky variability	
	Min	Max	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Celková adaptace	3,18	7	5	5,63	5,61	0,94	0,97

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela nepřizpůsoben až 7 = zcela přizpůsoben

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Tab. 22: Charakteristiky polohy a variability pro jednotlivé proměnné adaptace

Kategorie	Charakteristiky polohy			Charakteristiky variability	
	Modus	Medián	Průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Ubytovací podmínky	7	6	6,08	1,16	1,08
Jídlo	7	6	5,92	1,32	1,15
Nakupování	6	6	5,87	1,27	1,13
Životní podmínky obecně	6	6	5,65	1,09	1,05
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	6	6	5,54	1,34	1,16
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	5	5	5,21	2,13	1,46
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	4	4	4,81	2,48	1,57
Výkonové standardy a očekávání v práci	6	6	5,78	1,27	1,13
Interakce s lokálními kolegy	6	6	5,76	1,06	1,03
Specifické pracovní požadavky	6	6	5,62	0,99	0,99
Pracovní prostředí obecně	6	6	5,51	1,22	1,10

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela nepřizpůsoben až 7 = zcela přizpůsoben

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Celková adaptace je charakterizována průměrem 5,61 a rozptylem 0,94, což značí relativně vyšší míru adaptace u všech respondentů. Tento výsledek lze dávat do souvislosti s existencí určité úrovně interkulturních kompetencí u respondentů, a tedy následně docílení přijatelné míry adaptace. Při hodnocení adaptace v jednotlivých oblastech se nejobtížnější ukazuje adaptace v souvislosti s místní mentalitou a navázání vztahů s místním obyvatelstvem. Přestože si tedy expatriant zvykne na nové prostředí, dáno např. ubytováním a odlišnou nabídkou potravin, a zároveň i v práci existuje bez větších obtíží, ve stejné míře se ovšem neintegrují do místní společnosti (Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem). Aktivita personálního oddělení v hostitelské organizaci by tedy měly směřovat na větší mimopracovní kontakt expatriantů.

Míra adaptace byla dále zkoumána pro tři nejčastější lokality zahraničních výjezdů respondentů; a to Německo, Čína, Rusko. Při analýze jednotlivých charakteristik deskriptivní statistiky nebyly nalezeny výraznější rozdíly mezi jednotlivými destinacemi. Tabulka č. 23 uvádí průměrné hodnoty míry adaptace během zahraničního vyslání ve vybraných lokalitách. Dále, při komparaci hodnot rozptylu a směrodatných odchylek byly potvrzeny největší odlišnosti v oblasti Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem.

Tab. 23: Míra adaptace během zahraničního vyslání

Kategorie	Průměrná hodnota adaptace pro vybrané lokace		
	Německo	Čína	Rusko
Ubytovací podmínky	6,08	6,04	6,07
Jídlo	5,92	5,88	5,91
Nakupování	5,87	5,87	5,86
Životní podmínky obecně	5,65	5,64	5,65
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	5,54	5,50	5,52
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	5,21	5,26	5,22
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	4,38	4,45	4,41
Výkonové standardy a očekávání v práci	5,78	5,76	5,76
Interakce s lokálními kolegy	5,76	5,78	5,75
Specifické pracovní požadavky	5,62	5,62	5,61
Pracovní prostředí obecně	5,51	5,52	5,50

Pozn.: Škála 1-7, kde 1 = zcela nepřizpůsoben až 7 = zcela přizpůsoben

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

V souvislosti se stanovenou **VO2: Jaké faktory ovlivňují adaptační proces v cizí kultuře?** byla primární data podrobena statistickým testům. Ke statistické analýze byly použity programy Statistica 13, Statgraphics. Oba neparametrické testy Kruskal-Wallisův test a Kendallův test byly vybrány na základě charakteru získaných dat. Formulace nulových hypotéz vyjadřovala nezávislost proměnných. Závěry testů jsou založeny na základě porovnání s hladinou významnosti $\alpha = 0.05$.

Zatímco statistické testy užívající standardní Pearsonův korelační koeficient předpokládají normální rozdělení hodnot a porovnávají mezi sebou vždy dvě sekvence, neparametrické testy nemají žádné předpoklady o povaze pravděpodobnostního rozdělení a mohou zpracovat jakýkoli počet jednotlivých výsledků. Výpočty u neparametrických testů vycházejí z pořadových čísel jednotlivých hodnot variační řady, a mohou tak být použity i u

dat, která nemají přesný číselný význam a jsou ve skutečnosti jen pořadím. Dále jsou tyto testy vhodné také pro ordinální znaky, jenž jsou hodnoceny subjektivní stupnicí hodnot, představující v podstatě pořadová čísla. Nevýhodou neparametrických testů je nižší přesnost a rozlišovací schopnost (síla testu) ve srovnání s testy parametrickými (Hendl, 2015). Vzhledem ke stanoveným cílům disertační práce je ovšem jejich vypovídající schopnost dostačující.

Nejdříve byl zkoumán vztah mezi úrovní znalosti jazyka na vybrané aspekty sžití se, konkrétně vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem; interakce s kolegy a každodenní komunikace s místním obyvatelstvem. Míra sžití se byla stejně jako v dalších případech stanovena závislou proměnnou. Jak ukazují hodnoty v tabulce č. 24, kalkulace potvrdily lineární korelaci znalosti cizího jazyka s mírou sžití v rámci interakce s kolegy. Ve dvou dalších oblastech sžití se nebyla korelace prokázána.

Tab. 24: Vztah mezi úrovní znalosti jazyka a vybranými aspekty sžití se

Kategorie	Kendallův koeficient	p-value
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	0,0520	0,4428
Interakce s kolegy	0,1218	0,0499
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	0,0212	0,7577

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Další zkoumané vztahy byly mezi dobou vyslání a mírou sžití se v celkem 11 oblastech, uvedených v tabulce č. 25. Pro účely kalkulace byly z odpovědí na délku vyslání vytvořeny skupiny (tj. do 1 roka, 1 až 3 roky, více než 3 roky).

Tab. 25: Vztah mezi dobou vyslání a mírou sžití se

Kategorie	Kendallův koeficient	p-value
Životní podmínky obecně	0,129	0,099
Ubytovací podmínky	0,099	0,064
Jídlo	0,065	0,429
Nakupování	0,429	0,101
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	0,101	0,200
Pracovní prostředí obecně	0,200	0,045
Interakce s lokálními kolegy	0,045	0,563
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	0,563	0,072
Specifické pracovní požadavky	0,072	0,320

Výkonové standardy a očekávání v práci	0,320	0,035
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	0,035	0,647

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Jak je možné na základě výsledných hodnot konstatovat, míra sžití se se životními podmínkami během pracovního pobytu v zahraničí není ovlivněná dosavadní celkovou délkou strávenou na zahraničním vyslání. Nepotvrdily se rozdíly při porovnání vytvořených skupin (do 1 roka, 1 až 3 roky, 3 roky a více) a ani jejich lineární korelace s mírou sžití se se životními podmínkami v hostitelské zemi. Stejný závěr lze učinit i v případě kategorií: ubytovací podmínky; jídlo; nakupování; vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem; interakce s lokálními kolegy; přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů; specifické pracovní požadavky; a každodenní komunikace s místním obyvatelstvem. Mezi mírou sžití se s pracovním prostředím obecně a sžití se s výkonovými standardy a očekáváními v práci byla potvrzena korelace s již strávenou dobou na vyslání. Čím delší dobu strávil vyslaný jedinec v zahraničí, tím snadněji se adaptoval/sžíval s pracovním prostředím, konkrétně s výkonovými standardy a očekáváními v práci.

Dalším zkoumaným vztahem byl vliv předchozích zkušeností s hostitelskou zemí (dovolená, pracovní cesta, Pre-Assignment Trip, rodinné důvody, vzdělávací pobyt), které byly počítány jako součet (0-5), na míru sžití se, opět všech jedenácti oblastí adaptace. Na základě hodnot uvedených v tabulce č. 26 byl zmiňovaný vztah prokázán v případě interakce s lokálními kolegy a každodenní komunikace s místním obyvatelstvem. Čím více má jedinec předchozích zkušeností s hostitelskou kulturou, tím snadněji intereaguje s lokálními kolegy i komunikuje s místním obyvatelstvem obecně.

Tab. 26: Vztah mezi předchozími zkušenostmi s hostitelskou zemí a mírou sžití se

Kategorie	Kruskal-Wallis test	p-value
Životní podmínky obecně	7,891	0,246
Ubytovací podmínky	7,286	0,295
Jídlo	9,019	0,172
Nakupování	5,648	0,463
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	6,253	0,395
Pracovní prostředí obecně	4,706	0,581
Interakce s lokálními kolegy	8,171	0,025
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	3,340	0,765
Specifické pracovní požadavky	5,308	0,504

Výkonové standardy a očekávání v práci	3,662	0,722
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	15,318	0,017

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Proměnnou, která byla rovněž podrobena korelační analýze, byla velikost sociálních vztahů s cizinci a její vliv na míru sžití se jednotlivých oblastí. Výsledné hodnoty p-value a Kendallova koeficientu uvádí další tabulka č. 27. V žádné z jednotlivých oblastí adaptace/sžití nebyla prokázána lineární korelace.

Tab. 27: Vztah mezi velikostí sociálních vztahů a mírou sžití se

Kategorie	Kendallův koeficient	p-value
Životní podmínky obecně	0,029	0,754
Ubytovací podmínky	0,153	0,114
Jídlo	0,096	0,307
Nakupování	0,076	0,417
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	0,088	0,310
Pracovní prostředí obecně	0,052	0,567
Interakce s lokálními kolegy	0,076	0,411
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	0,032	0,724
Specifické pracovní požadavky	0,052	0,575
Výkonové standardy a očekávání v práci	0,056	0,543
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	0,103	0,245

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Velikost sociálních vztahů s cizinci byla zkoumána také ve vztahu k motivaci k zahraničnímu výjezdu. Motivace byla stanovena jako závislá proměnná. Stejně jako v předchozím případě, lineární závislost nebyla prokázána. Lze tedy usuzovat, že velikost sociálních vztahů s cizinci není determinanem zahraničního výjezdu. Hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 28.

Tab. 28: Vztah mezi velikostí sociálních vztahů a motivací k zahraničnímu výjezdu

Kategorie	Kendallův koeficient	p-value
Kariérní růst	0,168	0,060
Jazykové zdokonalení	-0,075	0,409
Poznání cizí země, kultury	0,137	0,119
Osobní rozvoj	0,131	0,173
Finanční odměna	0,041	0,642
Profesionální rozvoj	0,087	0,362
Rodinné důvody	0,062	0,502
Jiné	0,030	0,825

Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Posledním zkoumaným vztahem byl vliv absolvování interkulturního tréninku a mírou sžití se v jednotlivých oblastech adaptace v zahraniční lokalitě. Na základě výsledných hodnot v tabulce č. 29 lze konstatovat, že lineární korelace mezi absolvováním interkulturního tréninku byla prokázána v případě sžití se s obecnými životními podmínkami, přijmutím nepsaných pravidel chování a kulturních standardů a dále pak v případě každodenní komunikace s místním obyvatelstvem. V těchto oblastech tedy byla prokázána přínosnost interkulturního tréninku.

Tab. 29: Vztah mezi absolvováním interkulturního tréninku a mírou sžití se

Kategorie	Kruskal-Wallis test	p- value
Životní podmínky obecně	5,606	0,017
Ubytovací podmínky	1,898	0,168
Jídlo	0,282	0,574
Nakupování	2,419	0,119
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	1,615	0,203
Pracovní prostředí obecně	1,523	0,217
Interakce s lokálními kolegy	0,095	0,757
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	2,306	0,028
Specifické pracovní požadavky	1,952	0,162
Výkonové standardy a očekávání v práci	0,000	0,995
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	4,378	0,036

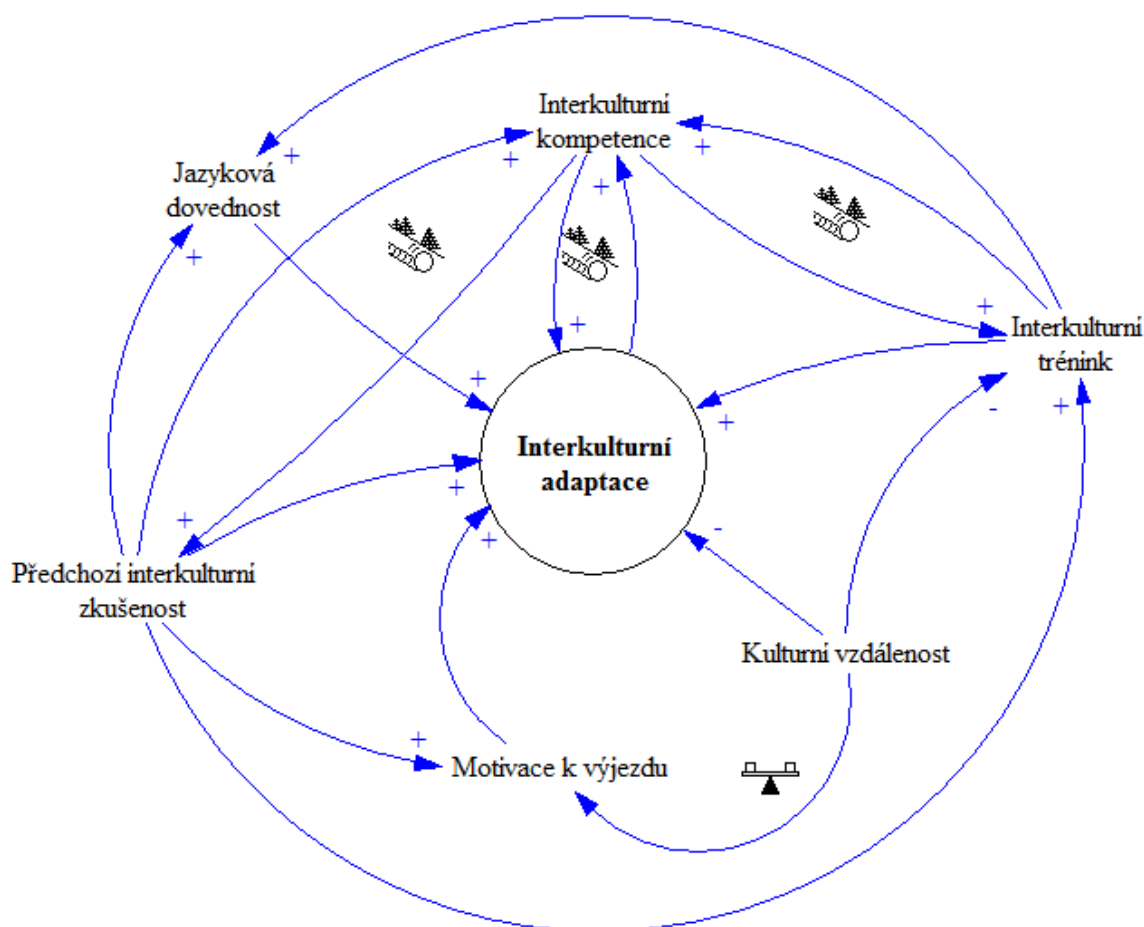
Zdroj: Vlastní na základě analýzy dotazníkového šetření

Pozitivním zjištěním je, že respondenti dotazníkového šetření hodnotili vlastní míru adaptace nadprůměrně. Jako problematická oblast se ovšem vyjevilo navázání vztahů s místním obyvatelstvem. Překvapivě tento závěr zůstává stejný bez rozdílu destinace. Tedy nehraje roli, zda se jedná o německou kulturu, která je nám Čechům bližší, nebo o mimoevropskou. Aktivity personálního oddělení v hostitelské organizaci by tedy měly směřovat na větší mimopracovní kontakt expatriantů.



Na základě provedených statistických testů lze tvrdit, že velikost sociálních vztahů s cizinci nemá významný vliv na motivaci k výjezdu do zahraničí ani na míru sžití se v hostitelské kultuře. Vliv interkulturního tréninku, předchozích zkušeností, doby vyslání a znalosti cizího jazyka na adaptaci/sžití se byl v konkrétních kategoriích prokázán.

6.4 Model interkulturní adaptace

Model interkulturní adaptace, zobrazený na obrázku č. 33, zachycuje determinanty adaptace probíhající v interkulturním prostředí a jednotlivé vazby, které mezi jednotlivými proměnnými existují. Níže uvedeným modelem dochází k **naplnění DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinantů**. Celkem bylo na základě primárního i sekundárního výzkumu vydefinováno šest determinantů, každý z nich byl blíže popsán v předchozích kapitolách. Jednotlivé symboly použité v ilustraci modelu jsou vysvětleny v poznámce níže.



Obr. 33: Model interkulturní adaptace

Pozn.: symbol na šípce + první proměnná způsobí ve druhé proměnné změnu ve stejném směru (tzn. pozitivní vliv); symbol na šípce – první proměnná způsobí ve druhé proměnné změnu v opačném směru (tzn. negativní vliv);  kladná zpětná vazba;  individuální závislá, kladná i záporná zpětná vazba. Více viz Mildeová (2007).

Zdroj: Vlastní v programu Vensim PLE x32

Jak je z modelu patrné, kromě kulturní vzdálenosti mají všechny ostatní determinanty pozitivní vliv na interkulturní adaptaci. Tedy např. vyšší úroveň interkulturního tréninku má pozitivní vliv na interkulturní adaptaci. To stejné platí i v dalším případě, tj. motivace – čím vyšší je motivace k výjezdu, tím snadnější průběh adaptace v zahraničí lze očekávat.

Zmiňovaná determinanta kulturní vzdálenost má opačný očekávaný vliv. Čím vyšší je kulturní vzdálenost, tím obtížnější interkulturní adaptaci jsou zainteresovaní jedinci vystaveni. Mimo to má kulturní vzdálenost i zvýšené požadavky na interkulturní trénink. Individuální vliv kulturní vzdálenosti lze pozorovat vzhledem k motivaci výjezdu. Vysoká kulturní vzdálenost může být pro někoho zajímavým motivačním faktorem, na druhou stranu, někoho může odrazovat a motivaci tak snižovat.

Kladné zpětné vazby lze pozorovat ve třech případech. Konkrétně mezi:

- předchozí interkulturní zkušenosti a interkulturní kompetencí;
- interkulturní kompetencí a interkulturní adaptací;
- interkulturní kompetencí a interkulturním tréninkem.

Pro vysvětlení; předchozí interkulturní zkušenost má pozitivní vliv na interkulturní kompetence, které tím rozvíjí na vyšší úroveň. Stejně tak úroveň interkulturních kompetencí, stojící zároveň i před samotnou předchozí interkulturní zkušeností, má vliv na prožívání interkulturního zážitku. Totožná situace také platí v případě interkulturních kompetencí, jejichž úroveň má vliv na průběh a přínos interkulturního tréninku. Zároveň, interkulturní trénink pozitivně ovlivňuje interkulturní kompetence.

Závěrem je možné obecně konstatovat, že determinanty, ovlivňující interkulturní adaptaci, a tedy úspěch či selhání expatrianta, můžeme klasifikovat jako:

- individuální;
- organizační/systémové a
- environmentální.

Žádná z determinant neexistuje separátně od ostatních, zmíněné klasifikace jsou stejně jako jednotlivé proměnné provázány.

7 Doporučení, závěry a diskuze

Disertační práce poukazuje na nutnost zabývat se problematikou interkulturních odlišností a jejich managementem v mezinárodním prostředí, která pramení z trendu sblížení a propojování světa, jenž s sebou nese zintenzivnění mezikulturních vztahů. To je také jeden z hlavních dopadů přítomnosti nadnárodních společností a přímých zahraničních investic v České republice na trh práce, který se tímto stále více internacionalizuje. Rovněž se tak děje také pronikáním českých firem na zahraniční trhy.

S přispěním rostoucí přítomnosti zahraničních firem přicházejí na jednotlivé trhy práce kvalifikovaní cizinci určeni zpravidla k zastávání řídicích a jednacích funkcí. Proces internacionalizace trhu práce samozřejmě neprobíhá pouze zřizováním poboček a dceřiných společností nadnárodními korporacemi, ale je rovněž dopadem obecně vzrůstající tendence migrace, kterou lze pozorovat v globálním měřítku. Vliv rostoucího počtu zahraničních pracovníků má nepopíratelný vliv na jednotlivé regiony na několika úrovních, zvláště potom na geografické oblasti, ve kterých se tito cizinci mají tendenci koncentrovat.

Následující kapitola nejprve představuje návrh interkulturní přípravy a praktické příklady kulturního asimilátoru, rovněž vhodného pro osoby vyjíždějící na krátkodobý i dlouhodobý pobyt v odlišně kulturním prostředí. V další části je zhodnoceno splnění stanovených cílů předkládané disertační práce a její přínosy. V neposlední řadě jsou nastíněny možnosti budoucího výzkumu v dané problematice.

7.1 Návrh interkulturní přípravy

*„Jenom ten, kdo dobře zná protivníka a sebe sama, může zvítězit.“
Stará čínská válečná taktika (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 16).*

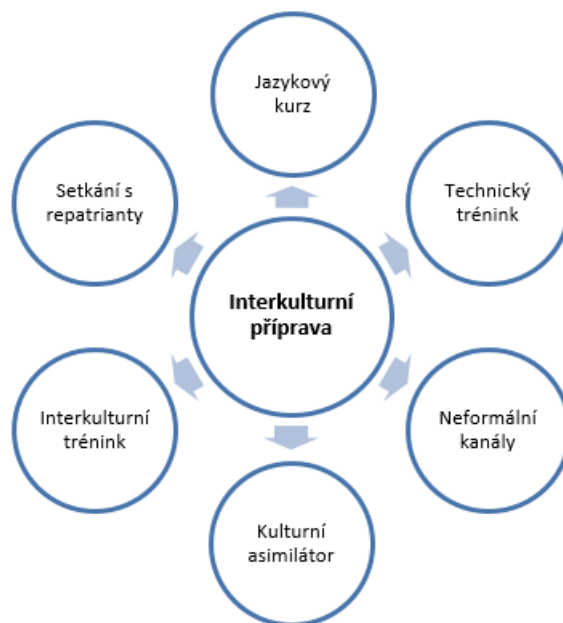
Jak současné studie uvedené v kapitole 3 a dále vlastní primární výzkum dokládají, interkulturní tréninky jsou doposud nevyužívaným potenciálem firem ke zlepšení adaptace zaměstnanců v cizí kultuře a rovněž tak i ke zvýšení jejich tamější výkonnosti. Zároveň je třeba si uvědomit, že špatná adaptace bývá do velké míry ovlivněná odlišností cizí kultury (Caligiuri et al, 2009).

Na základě literární rešerše, osobní účasti na interkulturních trénincích a neformálními rozhovory s jejich organizátory a dále výsledků dotazníkového šetření byla **zodpovězena VO4: Jaké jsou současné slabé stránky používaných nástrojů interkulturní přípravy?**

V první řadě se jedná o podceňovanou jazykovou přípravu, která má ovšem významný dopad na následný adaptační proces. Vedle jazykových kurzů bývají v praxi dále nabízeny pouze interkulturní tréninky obsahující jak teoretické, tak praktické informace o vybrané zemi/kultuře. Nedostatečný časový fond věnovaný těmto tréninkům, společně s často pozdní realizací tréninku, se projevuje v nenaplnění jeho potenciálního přínosu. Účast rodinných příslušníků doprovázejících vysílaného zaměstnance by měla být povzbuzována. Další zdroje informací a rozvoje kompetencí jsou opomíjeny a neexistuje pro ně ucelený koncept. Příkladem může být kulturní asimilátor, jehož slabé stránky, zejména absence scénářů zaměřených na interakci českých expatriantů s cizí kulturou, byly podrobněji zmíněny již v podkapitole 5.1.3.

V neposlední řadě autorka doporučuje vzít v úvahu také vliv komunikačního stylu v příslušné kultuře účastníků, pro něž je příprava cílena, jelikož metoda výuky i styl přijímání informací jsou na něm závislé. Týká se to např. kontextové komunikace, vyjadřování emocí, principu zachování tváře. Následný návrh interkulturní přípravy je uvažován pro české zaměstnance, v případě jiné národnosti by na tyto souvislosti mělo být přihlédnuto.

V návaznosti na zjištěné aktuální nedostatky je předkládána osnova šestistupňového návrhu interkulturní přípravy, kterou mohou firmy využít v rámci managementu expatriantů. Koncept návrhu je graficky znázorněn na obrázku č. 34. Vedle tohoto obecně uplatitelného návrhu byl dále vytvořen návrh kulturního asimilátoru konkretizovaného na působení českých expatriantů v čínské kultuře a jejich interakci s čínskými kolegy, nadřízenými či obchodními partnery.



Obr. 34: Koncept návrhu interkulturní přípravy
Zdroj: Vlastní

Vzhledem k charakteru tématu a druhu cílených kompetencí autorka doporučuje využití experimentálních metod, které by měly převažovat nad didaktickými metodami soustředujícími se spíše na přenos teoretických znalostí. Následující chronologicky seřazenou deskripci nástrojů sloužících ke snadnějšímu sžití se s cizí kulturou dochází ke **splnění DC4: Návrh interkulturní přípravy:**

1. Jazykový trénink: nehledě na praxi, jazykové zdokonalování považuje autorka práce za samozřejmou a pravidelnou součást rozvoje zaměstnanců společnosti s mezinárodním působením. V případě nového jazyka autorka doporučuje navštěvovat kurz alespoň po dobu jednoho roku 2krát týdně po 90 minutách. Samozřejmě záleží na časových možnostech zaměstnance. Od úrovně B1²⁹ je vhodné začlenit odborná témata (např. modul *Business* zahrnující témata telefonování, emailovou korespondenci, meetingy, prezentace, vyjednávání, prodej, marketing). Pokud je zaměstnanec vyslán do lokality s méně světově rozšířeným jazykem, jehož znalost nemá žádnou, je autorkou doporučováno začít s cíleným jazykovým

²⁹ Jedinec rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace týkající se témat, se kterými se pravidelně setkává v práci i ve volném čase. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou běžně nastat, a dokáže napsat jednoduchý souvislý text (Univerzita Palackého, 2002).

tréninkem ihned po schválení rozhodnutí o výjezdu a v intenzivnější formě, 3krát týdně.

2. Trénink týkající se specifík práce/Technický trénink: odborné školení v případě výjezdu pracovníka na odlišnou pracovní pozici nebo např. práce s odlišnými softwary, rozdílné technické normy.
3. Poskytnutí seznamu materiálů (knih, filmů, odkazů na webové stránky) týkající se praktických rad pro život v kultuře dané lokality. Tyto materiály nemusí být pouze odborného charakteru, ale např. i beletrie či cestopisné blogy napomáhající poznání a pochopení cizí kultury. Vzhledem k současné oblibě sociálních sítí a aplikací sdružujících zájmové skupiny lze doporučit zájem i o tyto neformální cesty získání nejen užitečných praktických informací, ale především kontaktů. Autorka navrhuje zpřístupnění uvedených informačních materiálů na týmovém webu pro vysílané zaměstnance, kde by zároveň mohli i sami zaměstnanci přispívat svými tipy. Další doporučení směřuje k distribuci materiálů také partnerům expatriantů.
4. Kulturní asimilátor: Autorka doporučuje předložit cca 10 častých situací s popisem kulturního střetu včetně čtyř možných řešení. Trénovaný dle svého názoru následovně vybírá správné řešení. Každá možná reakce je zanalyzována. Situace kulturních střetů mohou být později v rámci interkulturního tréninku prodiskutovány s lektorem s odborností na danou lokalitu. Individuální reflexe trénovaných osob doporučuje autorka stejně jako Fowler a Blohm (2004) diskutovat v menších skupinkách méně než osmi jedinců. Následně mohou navázat další aktivity sloužící k prohloubení interkulturních dovedností, jako například hraní rolí.
Kulturní asimilátory mohou být poskytnuty potenciálním expatriantům i k individuálnímu použití. Zde je nutno klást důraz na precizní zpracování vysvětlujících řešení k daným situacím. Mohou být použity jak individuálně, tak ve skupinách.
5. Interkulturní trénink s osobní účastí: Trénink pod vedením zkušeného lektora by měl trvat minimálně jeden celý den, ovšem mnohem ideálnější je trénink naplánovat na dva dny, kdy je tak zúčastněným nabídnut větší prostor pro jejich zpětnou vazbu. Na základě diskuzí s personalisty i samotnými lektory v rámci předvýzkumné fáze lze doporučit absolvovat trénink přibližně 2 měsíce před odjezdem. Autorka zároveň důrazně doporučuje účast členů rodiny, kteří zaměstnance na vyslání doprovázejí. Interkulturní trénink by měl být přizpůsoben konkrétní lokalitě, velmi také záleží na

osobitým stylu lektora, přesto můžeme na základě literární rešerše i vlastního pozorování sestavit seznam témat, která by neměla být opomenuta:

- a. Informace k všeobecnému i specifickému kulturnímu povědomí; rámec k porozumění kulturních odlišností.
 - b. Základní úvod ke konkrétní lokaci zahrnující dějiny, zeměpis, politiku, ekonomii.
 - c. Kulturní a společenská specifika; sociální normy; sensitivní a tabu témata; základy místní etikety.
 - d. Interkulturní obchodní dovednosti pro efektivní výkon v dané lokaci (např. hierarchie na pracovišti i mimo pracoviště; průběh obchodního jednání; budování vztahů a důvěry, socializace s kolegy; verbální a neverbální komunikace; humor, sdělování záporu; byrokracie; konfliktní management; vyjadřování emocí.
 - e. Zvládání kulturního šoku, stres management.
 - f. Informace k praktickým aspektům života.
 - g. Specifické situace: doprovod partnera/partnerky/děti na zahraniční vyslání
 - h. Repatriace a možný po návratový kulturní šok.
 - i. Dostatečný prostor by měl být věnován dotazům účastníků tréninku.
6. Předání zkušeností – setkání s repatrianty: Možnost setkat se s člověkem, který zažil to, co dané zaměstnance teprve čeká a z čeho mají určité obavy a pocit nejistoty, je nedocenitelná. Zároveň se pro firmu jedná o finančně nenákladný způsob, jakým podpořit přípravu na pobyt v cizí kultuře a odstranit případné předsudky. Při organizaci setkání s repatrianty by měly být brány v úvahu následující kroky:
- a. Nejprve je nutné vytipování repatriantů, kteří nejen úspěšně prošli adaptačním procesem a jsou ochotni k předání svých zkušeností, ale zároveň se jedná o osoby, které dokáží tuto zkušenost prezentovat vhodným způsobem. Dle autorčiny zkušenosti jsou repatrianti, kteří úspěšně absolvovali pobyt v cizím prostředí, ochotni ke sdílení svých zážitků. Personalisté, kteří by vysílané zaměstnance měli dobře znát a být s nimi během vyslání v kontaktu, by měli být schopni doporučit zaměstnance, kteří tyto charakteristiky splňují.
 - b. Následně by repatrianti měli být osloveni pro potvrzení jejich ochoty.

- c. S oslovenými repatrianty by měla proběhnout informační schůzka, kde by byli seznámeni s cíli plánovaného setkání a byla jim předána osnova s návrhem témat, kterými mohou své vystoupení otevřít a vyvolat otázky a diskuzi. Tato témata jsou navržena následujícím způsobem: Zkušenost s příjezdem/zabydlením; Bezpečnost situace z vlastního pohledu; Každodenní život – nakupování, stravování; Komunikace; Zažil jsem kulturní šok? Co mě nejvíce překvapilo?; Tipy pro ostatní.
- d. Samotné setkání s repatrianty může být z časových důvodů začleněno do programu interkulturního tréninku. Zde záleží na časových možnostech všech zúčastněných. Setkání by mělo být naplánováno na 1-2 hodiny. Vhodnější je spíše méně formální charakter schůzky, kde bude otevřená atmosféra. Po úvodním slovu repatriantů budou moci zaměstnanci připravující se na vyslání sami položit své dotazy.

Oporu a zároveň roli důležitého informačního kanálu by mělo zastávat personální oddělení, které zaměstnance do zahraničí vysílá. Během celého vysílacího procesu (i během samotného výjezdu) by mělo zaměstnanci za daných okolností poskytnout maximální přípravu. Významným faktorem je samozřejmě zájem a motivace vysílaného.

7.2 Praktické příklady kulturního asimilátoru zaměřeného na česko-čínskou interakci

Následující text obsahuje čtyři scénáře kulturního asimilátoru navržené autorkou práce. Přestože jsou tematickým zaměřením vhodné zejména pro Čechy vyjíždějící na pracovní pobyt do ČLR, jejich využití je možné také v rámci všeobecného interkulturního tréninku pro zvýšení interkulturních kompetencí.

A. Situace – prezentace

David je Čech, který vyjel do čínské dceřiné společnosti s cílem podílet se na spuštění nové marketingové strategie. Těšil se na svoji první prezentaci před čínským týmem, kdy jim představí několik nápadů, které by mohli společně rozvinout. Během precizní prezentace, která byla bohatá na ilustrace a ve které na úvod ukázal fotky z prostředí mateřské firmy a to včetně hlavních koordinátorů marketingu se kterými pracuje, se Davidovi zdálo, že se ostatní záměrně snaží vyhnout očnímu kontaktu. Dokonce si dva lidé v průběhu odběhli

vyřídit telefonní hovor. Na závěr prezentace byl připraven na přívál připomínek, ale bylo vzneseno jen pár neutrálních dotazů a nikdo se k Davidovým nápadům upřímně a přínosně nevyjádřil. David začal být frustrovaný ohledně úspěšnosti jeho vyslání. Po ukončení schůzky za Davidem přišlo několik čínských kolegů, kteří se účastnili prezentace, a chtěli si domluvit schůzku „jeden na jednoho“ na téma proběhlé prezentace.

Jak si má David správně vyložit toto chování čínských kolegů?

- a) Čínský styl prezentací minimalizuje používání obrázků a kromě toho zvláště fotky firmy a Davidových nadřazených působily velmi nepatřičně.
- b) Přijímání hovorů během prezentace byl čínský způsob jak Davidovi naznačit, že přednesené nápady považují za nezajímavé.
- c) Vyhybáním očnímu kontaktu chtěli Číňané Davidovi naznačit, že ho jako nového kolegu, potažmo vedoucího jejich týmu, neuznávají.
- d) Číňané veřejně nevyjadřují svůj názor, proto si pro sdělení jejich připomínek chtěli domluvit soukromou schůzku.

Odpovědi:

- a) Právě naopak. Číňané oblibují ilustračně bohaté prezentace. Navíc, v čínské kultuře je vzhledem ke konfuciánskému dědictví silně se projevující koncept *guanxi* definující vztahy, role a postavení jedince ve společnosti. I z pozice cizince v čínské společnosti je možné aspektů *guanxi* využívat a prezentovat před ostatními své kolegy, nadřízené, firemní akce a partnery (Yang, 2011). Co se týká prezentačního stylu, Číňané mají ve zvyku číst slovo od slova, tak jak je v prezentaci uvedené na slidech. Zatímco v západních kulturách, včetně naší české, je na tento prezentační styl nahlíženo negativně, v Číně je to zcela v pořádku (Bucknall, 1999).
- b) V Číně není považováno za nezdvořilé, pokud na jednání zazvoní telefon. Prezentátor by se neměl cítit dotčen, pokud posluchači hovory přijmou a jdou si je vyřídit ven z místnosti.
- c) V evropských kulturách je zcela běžné udržovat při konverzaci oční kontakt, proto může opačná situace vyvolávat rozpaky. K osobě, která při komunikaci očima uhýbá, cítíme nedůvěru, stud nebo rozpaky. V čínské kultuře, která je založena na minimalizaci emotivních projevů, naopak hledět přímo do očí, značí, že si druhé osoby neváží a nerespektují ji, zvláště co se týká kontaktu podřízených zaměstnanců

s nadřizenými osobami. Vzhledem k tomu, že čínská společnost je autoritářská, může být upřený pohled dokonce vnímán gesto vzdoru (Hofstede, 1980; Zinzius, 2004). Číňané se tedy nedívají přímo do očí a jejich vyhýbání se pohledu neznamena v této kultuře nedostatek pozornosti, respektu nebo neupřímnosti (Němec, 2008). Na druhou stranu je ovšem třeba upozornit na to, že na veřejnosti je upřené pozorování lidí Číňany považováno za běžné.

- d) Správná odpověď. Vzhledem k čínské vnitropolitické situaci, kdy se lidé vždy snažili zbytečně neprovokovat své politické představitele, naučili se nevyjadřovat své názory veřejně a kritika k nadřizeným osobám je jako v dalších kulturách s vysokou vzdáleností k moci (Hofstede a Hofstede, 2001), vnímána nepřipustně. Na druhou stranu, v případě situace „jeden na jednoho“, bez přítomnosti ostatních osob, jsou Číňané velmi přímí a otevření, a tedy jsou tato individuální setkání přínosná. Další variantou řešení podobné situace může být nabídnutí možnosti sepsání otázek, nežli jejich přímému kladení před ostatními.

B. Situace – dar

Petra je mladá, ambiciózní manažerka, vyslána českou firmou na své první jednání s čínským obchodním partnerem Liuem. Pro svého jednajícího partnera si Petra připravila hodnotný dárek, jakožto výraz přátelství a snahy o navázání dobrých vztahů. Schůzky se kromě jejího čínského protějška, tedy manažera na stejné pozici, účastní i jeho kolegyně Gao, která je v hierarchii výše než Liu, ale s Petrou doposud v kontaktu nebyly. Přítomen je ještě jeden podřízený. Petra znejistí komu dárek předat, ale rozhodne se ho hned po vzájemném seznámení předat Gao, jelikož je nejvýše postavenou osobou účastnící se jednání. Gao nejprve odmítne, ale jelikož Petra neustoupí, dárek přijímá, ovšem aniž by ho rozbalila, dá ho stranou. Petra je zklamaná.

Zachovala se Petra správně, nebo měla situaci vyřešit jinak?

- a) Petra měla dát dárek Liuovi, se kterým měla schůzku smlouvenou, tak jak měla v plánu.
- b) Gao dárek nerozbalila, protože již svým odmítnutím dala Petře najevo, že o dar nestojí.
- c) Dávání dáreků v jakékoliv hodnotě není v čínském obchodním prostředí vhodné.
- d) Vše proběhlo v pořádku, Petra se nemusí cítit zklamaně.

Odpovědi:

- a) Čínská kultura má výrazné hierarchické rozdělení ve společnosti a do značné míry uznává nerovný přístup k moci, což se odráží v respektu a poslušnosti vůči autoritám, jak v soukromém, tak i v pracovním životě (Hofstede, 1980; Hofstede a Hofstede, 2001). Dárek je správně vždy předat nejvýše postavené osobě, jak se Petra správně rozhodla. Vhodné je dále mít „v záloze“ více menších darů pro ostatní zúčastněné.
- b) V Číně je slušné dar alespoň skromně odmítnout, často třikrát, nehledě na to, že její osoba hodlá přijmout. Okamžité přijetí je považováno za neslušné (Chen, 2001). Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že dárky v Číně vždy znamenají implicitní závazek prokázat určitou službu. Dalším čínským zvykem je dárek veřejně nerozbalovat. V situaci předávání mohla Petra např. otevřít dárkovou krabici, říci příběh, který se k dané věci váže, a poté ho předat.
- c) Přijít na první jednání s Číňany bez dárku je jako v Evropě nepodat na konci jednání druhé straně ruku. Dávání darů napomáhá vytvoření či upevnění dobrého *guanxi*, jelikož výběrem vhodného dárku vyjadřuje darující svůj zájem o druhou stranu (Yang, 2011). Dárky, kterými chtějí zahraniční hosté obdarovat Číňany, nemusí být přehnaně drahé, jejich hodnota a význam by měly být spíše symbolické. O vhodném dárku se ale vyplatí důkladněji přemýšlet, jelikož pro svoji symboliku mohou být určité dárky velmi nevhodné (Němec, 2008).
- d) Správná odpověď. Pozn. Dar (podobně jako vizitky) se předává oběma rukama, čímž prokazujeme druhé straně úctu. Stejně tak jeho přijetí by mělo být doprovázeno oběma rukama (Němec, 2008).

C. Situace – navazování vztahů

Karel je manažer exportu, který byl českou firmou vyslán na krátkou pracovní cestu do Pekingu, kde má jednat s již potencionálním obchodním partnerem. Na závěr jednacího dne je Karel pozván na večeři do tamější vyhlášené restaurace. Večer se nechá taxi službou dovést na adresu restaurace na stanovený čas a je vřele přivítán všemi zúčastněnými. Karel chce čínským obchodním partnerům prokázat co největší úctu, a tak čeká, až bude usazen. Večeře z několika chodů je vynikající, atmosféra je uvolněná a všichni se dobře baví a Karel se svými dotazy snaží ukázat svůj zájem o čínskou historii. Karel po celou večeři používá hůlky, za což sklízí od ostatních chválu. K přípitku je zvolen tvrdý alkohol, a protože Karel alkoholu příliš neholduje a zároveň si chce udržet profesionální tvář, po druhém přípitku již

další sklenky odmítá. Karel nicméně nešetří slovy chvály na výborné pokrmy a jako důkaz na talíři nenechává žádné zbytky. Přichází závěr večera a s tím i chvíle placení účtu. Hostitel dle očekávání řekne, že večeře je na jeho účet, načež jeho přímý podřízený oponuje a chce útratu zaplatit sám. Chvíli se před ním o zaplacení dohadují, což Karel považuje za nezdvořilé a trapné a nezasahuje do toho. Když nakonec hostitel „zvíťzí“ a účet zaplatí, jak původně chtěl, Karel vyjádří svůj vděk a rozloučí se s hostitelem, který se jako první zvednul k odchodu. Přestože si Karel říká, že večeře proběhla úspěšně, nemůže se při odchodu z restaurace zbavit smíšených pocitů.

Kde mohlo dojít k nepochopení?

- a) Karel si měl sednout jako první, je hostem, má tak přednostní právo.
- b) Číňané u jídla nemluví a už vůbec o tématech, které nejsou předmětem obchodu, a tak neustálé pochvaly jídla nejen neoceňovali, ale spíše je až rušily.
- c) Přestože Karel ze začátku přijal nabízený alkohol, dle čínských měřítek mnoho „nevydržel“.
- d) Karlův prázdný talíř vyvolal pocit, že jídla bylo málo.
- e) Karel měl alespoň jednou nabídnout, že večeři zaplatí on.

Odpovědi:

- a) Karel se zachoval správně. Již samotný příchod na večeři má svá pravidla a měli bychom se snažit o dochvilnost; jelikož dochvilností je projevena vděčnost za pozvání a pozdní příchod je považovaný za problém a ztrátu tváře (Němec, 2008). Hosté jsou usazování dle hierarchického pořádku a na obchodních večeřích by tak měli čekat na své usazení. Oblíbené jsou kulaté stoly, kde hlavní host bude usazen napravo od hostitele a čelem ke dveřím. Stejně tak i pokyn k zahájení jezení záleží na hostiteli. Následně, každý host si ze společných táců a mís s jednotlivými chody uprostřed stolu, což je nejčastější způsob servírování, nabírá sám dle libosti.
- b) V obchodní sféře čínského prostředí je společná večeře oblíbeným prostředkem k utužování vztahů, přestože obchodní záležitosti se u jídla probírají pouze minimálně. Čínská kultura se podle Hostedeho dimenzí navíc řadí mezi silně kolektivistické země, kde lidé fungují ve skupinách, se zájmem o druhé konverzace je pro ně tedy běžná a samozřejmá v kteroukoliv dobu (Hofstede, 1980; Hofstede a

- Hofstede, 2001). Kromě toho, že Číňané si na své kuchyni zakládají, Karel se správně snažil hovořit o neobchodních záležitostech.
- c) Pití, a stejně tak i kouření, je nedílnou součástí každého společného stolování v Číně a zároveň i prostředkem k budování společných vztahů, které jsou pro obchod v čínském prostředí velmi důležité. První přípitek je pronášen hostitelem, obvykle po prvním chodu. Po dalším chodu je na řadě host a tak se v přípitecích postupně střídají všichni dle hierarchie. Pití tvrdého alkoholu nebo vína mimo přípitky, kdy je důležitější forma nežli obsah, je ovšem neslušné. Pro prokázání úcty je vhodné držet při přitukávání svoji sklenici níže, nežli druhá strana. Někdy se pitím alkoholu obchodní partneři v Číně testují, resp. testují ztrátu tváře svého partnera. Čím více alkoholu dokáže ustát, tím více získá uznání. Je možné se omluvit předem s odkazem na zdravotní problémy, což je jako omluva akceptovanější a zároveň vhodnější nežli přestat pít během večera (Bucknall, 1999; Němec, 2008).
 - d) V čínské kultuře stolování je zvykem nechat na talíři trochu nedojedeného jídla. Ukazujeme tím, že chod byl dostatečně sytý. Karel tak vyvolal pocit, že jídla bylo nedostatek, což hostitel mohl vnímat jako ztrátu tváře. Zásadnější prohrěšek je to ovšem spíše při stolování u někoho doma, než-li v restauraci. Dále je slušné každý chod, včetně těch exotických, ochutnat, jelikož Číňané si na jídle zakládají. Přímé odmítnutí jídla je vnímáno jako urážka (Němec, 2008).
 - e) Hádky o placení účtu jsou běžným zvykem. Vzájemné hoštění je jednou z hlavních zvyklostí čínské kultury. Je slušné platbu nabídnout, třeba i dvakrát, třikrát. V případě, že by Vás nechali zaplatit, můžete to opravdu brát jako výhru; výhru jejich přízně a navázání konexí *guanxi*, které jsou v čínské společnosti klíčové. Pravidly se řídí i odchod z večere. Zpravidla po posledním chodu se hlavní hostitel zvedne a odchází a ostatní ho následují. Zůstat sedět by bylo neslušné (Yang, 2011).

D. Situace - jednání

Pavel je obchodní ředitel, okolo 35 let, který jede uzavřít obchodní smlouvu do Šanghaje. Protože se s ředitelem čínské firmy, kterým je Wang Jianguo, zhruba 50-ti letý muž, osobně setkávají poprvé, jejich jednání začíná obvyklými frázemi typu „Jaká byla Vaše cesta?“ a podobně. Pavel je překvapen, když se ho Wang Jianguo zeptá na jeho věk. Nezávazná konverzace nicméně pokračuje a přijde během ní i řeč na Prahu a skutečnost, že Pavel z Prahy pochází. Wang Jianguo začne mluvit o svém synovi, který na Karlově univerzitě

strávil poslední semestr v rámci výměnného pobytu. Pavel by si sice klidně dál jen tak nezávazně povídal, ale raději až po vyřízení potřebných formalit k podpisu smlouvy a uzavření obchodu. Odpoví tedy jen „Ano, to je velmi dobrá škola, pane řediteli Wang. Pojdme přejít k obchodním záležitostem.“ Společně pak projdou jednotlivé body dohody, které již předtím byly elektronicky a telefonicky diskutovány a na kterých se obě dvě strany shodly. Pavel očekává podepsání smlouvy, ale čínský ředitel jen konstatuje, že už je pozdě a uvidí se na večeři.

Proč k podpisu smlouvy zatím nedošlo?

- a) Na první pohled bylo zřetelné, že ředitel čínské firmy je starší. Dotazem na Pavlův věk chtěl Wang Jianguo naznačit, že Pavel je mladý, a zpochybnit tak jeho dovednosti a dosavadní zkušenosti.
- b) Oslovení pane řediteli Wang bylo nesprávné, což je v Číně velké fauxpas.
- c) Wang Jianguo chtěl nejdříve Pavla co nejlépe poznat, ale Pavel spěchal dojednat obchod.
- d) Obchod se v Číně obvykle dojednává během obědů či večeří mezi obchodními partnery.

Odpovědi:

- a) Kolektivismus je jedním ze silných rysů čínské kultury a v takto orientovaných kulturách lidé projevují zájem o druhé více než v kulturách individualistických (jako např. USA) (Hofstede, 1980; Hofstede a Hofstede, 2001). Otázky na věk, rodinnou situaci, dokonce i příjem, které se nám mohou zdát nezdvořilé a neomalené, jsou v čínské kultuře běžné.
- b) Čínská jména se skládají na prvním místě z příjmení, na druhém potom ze jména křestního. Například Wang Jianguo by v našem pojetí byl pan Jianguo Wang. Křestní jméno by nemělo být používáno, pokud tomu nepředchází vyložené vyzvání. Stejně tak bychom neměli někoho oslovovat pouze příjmením. Použití „Pane řediteli Wang“ značí zdvořilou formu oslovení, která navíc zároveň uznává vertikální a horizontální pozici (Chen, 2001; Yang, 2011).
- c) Pavlova očekávání, že smlouva bude v Číně podepsána hned první den, byla velmi mylná. Číňané preferují nejdříve poznat svého obchodního partnera a jejich cílem je vytvoření vztahů, nežli podepsání smlouvy. Číňané nevnímají čas jako peníze (na

rozdíl od západního vnímání), a proto s jednáním nikam nespěchají. Budování důvěry je nezbytný prvek k vytvoření fungujících obchodních vztahů a zároveň minimalizování nedůvěry, která pramení z čínského přístupu k cizincům a neznámým osobám (souvisí s konceptem *guanxi*). Důležitost, kterou Číňané věnují vztahům, souvisí s dlouhodobou orientací čínské společnosti (Hofstede a Hofstede, 2001; Hofstede et al, 2010).

- d) Volba místa a času je pro Číňany důležitý signál. Pokud jdete na společnou večeři, je to ideální znak toho, že vše je na dobré cestě a myslí to s Vámi vážně, protože Vám obětují soukromý čas. Na druhou stranu ale nelze očekávat, že obchod bude hlavním tématem během jídla. Tato událost je důležitá z hlediska navázání a rozvíjení vztahů, tak důležitých v čínské společnosti (Hofstede et al, 2010).

7.3 Souhrnné výsledky

Předkládaná práce se skládá z části teoretické i empirické, a dohromady tak utvářejí celistvý pohled na zkoumanou problematiku. Teoretická část práce, založena na rozsáhlé literární rešerši, zejména zahraniční literatury, je rozdělena do dvou hlavních kapitol. Kapitola 2 se zabývá migrací, konkrétně migračními teoriemi, které vysvětlují motivy migrujících jedinců; dále migračními politikami, které tvoří významnou část mobility lidského kapitálu, včetně podnikové. V závěru kapitoly je pozornost věnována konceptu kulturní vzdálenosti, která je rovněž možnou determinantou rozhodnutí o internacionalizaci, jak z pohledu samotného podniku, tak jedince.

V návaznosti na rešerši pokračuje kapitola 3 věnovaná mezinárodnímu řízení lidských zdrojů. Popsány jsou jednotlivé fáze tohoto procesu, od strategií obsazování pracovních míst v nadnárodních korporacích, výběru vhodných kandidátů na post expatrianta, přes identifikaci vhodných kompetencí, adaptaci během vyslání, až po návrat do mateřské firmy, tj. repatriaci. Uskutečněnou deskripci je společně s informacemi získanými během první fáze empirického výzkumu identifikován proces expatriace a dochází tak ke **splnění formulovaného DC1**.

V empirické části práce prostřednictvím dotazníkového šetření byly zkoumány motivační faktory českých expatriantů. Nejdůležitějšími motivy se pro vyjíždějící zaměstnance ukázal

být osobní a profesionální rozvoj, následovaný jazykovým zdokonalením. Rodinné důvody se ukázaly jako nejslabší motivační faktor. Podrobnější výsledky uvádí kapitola 6 a **DC2**: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů lze považovat za **splněný**.

Z dat sekundárního i primárního výzkumu dále vychází model interkulturní adaptace, obsahující determinanty, které byly specifikovány v kapitole 2 a 3. Model je založený na přístupu systémového myšlení a znázorňuje tak vazby mezi jednotlivými proměnnými, které při interkulturní adaptaci probíhají. Uvedeným modelem dochází ke **splnění DC3**: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant.

Podkladem pro DC4: Návrh interkulturní přípravy se stala nejprve rešerše v rámci druhé kapitoly, konkrétně téma rozvoje interkulturních kompetencí, včetně používaných nástrojů interkulturních tréninků. V rámci aktivit během první předvýzkumné fáze primárního výzkumu došlo k doplnění poznatků, s jejichž pomocí byl návrh interkulturní přípravy vytvořen a dílčí cíl tak splněn. Součástí návrhu interkulturní přípravy je dále sestavení příkladných scénářů interkulturního asimilátoru. Asimilátor byl vytvořen na základě dosavadních studií, neformálních rozhovorů i osobní zkušenosti s vybranou kulturou. Na základě výše uvedeného je **DC4 splněný**.

7.4 Diskuze

Začlenění konceptu kulturní vzdálenosti do problematiky propojující témata migrace a mezinárodního řízení lidských zdrojů, resp. interkulturního managementu, představuje ojedinělý přístup v českém prostředí. Kalkulace kulturní vzdálenosti byly provedeny na základě Kogut-Singhova indexu a Euclideanova indexu a komparovány pro čtyři a šest kulturních dimenzí Hofstedeho výzkumu. Kritika Kogut-Singh indexu směřuje k jeho symetrii, tedy stejné předpokládané kulturní vzdálenosti mezi zemí A a B jako mezi B a A (Shenkar, 2010; Hofstede a Hofstede, 2001), přičemž je možné, že např. pro české firmy může být podnikání ve Velké Británii kulturně jednodušší nežli naopak. Stejnou kritiku v podstatě můžeme přisoudit i Euclideanovu indexu. Přes veškerou kritiku ovšem oba indexy mají svá racionální opodstatnění stejně jako jejich výpočet prováděný na základě Hofstedeho kulturních dimenzí.

Jak studie dokládají, kultura a kulturní hodnoty jsou relativně stálé v čase a mění se velmi pomalu, a tak i přes zvyšující se internacionalizaci během posledních dekad oslabující Hofstedeho výsledky, zůstává jeho datábase vhodným základem pro současné výzkumy. Přestože se Hofstedeho výzkum začíná datovat již od 70. let 20. století, jak je možné sledovat na jeho webových stránkách³⁰, jeho studie je konstantně aktualizována a rozpracována dále. Poslední dimenze, v pořadí šestá, byla přidána v roce 2010 (Hofstede, 2010). Kritika Hofstedeho výzkumu dále poukazuje na nekompletnost všech kulturních proměnných, které reflektují výzkumníkův vlastní (západní) kulturní původ. Vzhledem k významnému časovému období, během něž jsou data sbírána, se ovšem zároveň jedná o jedinečný výzkum.

Kromě Hofstedeho rámce kulturních dimenzí je možné pro výpočet kulturní vzdálenosti použít odlišné členění dimenzí, jako dále často využívanou skupinu devíti kulturních dimenzí vytvořenou na základě studie GLOBE. Tento koncept ovšem nelze aplikovat na prostředí České republiky, která do výzkumu GLOBE nebyla zahrnuta (House et al, 2007).

Dále, oproti čtyřem hlavním kategoriím motivačních faktorů, dle nichž expatrianty současná teorie klasifikuje, aktuální výzkum na základě získaných dat člení motivátory do tří skupin:

- Osobní rozvoj a poznání;
- profesní rozvoj a růst;
- finanční ohodnocení.

Hledání příležitostí, které nejsou dostupné v domovské zemi, nebylo výzkumným šetřením prokázáno jako ústřední motiv. Z hlediska klasických expatriantů vyslaných firmou (*assigned expatriates*) se oproti expatriantům z vlastní iniciativy (*self-initiated expatriates*), jedinců hledající uplatnění v zahraničí sami, tedy bez mateřské společnosti v pozadí, nejedná o samostatnou motivační kategorii. Na druhou stranu lze právě tuto kategorii očekávat významnou v případě expatriantů z vlastní iniciativy. Autorka práce tedy doporučuje odlišovat jmenované dva druhy expatriantů a zohlednit je při sestavování dalších výzkumů, což se ne vždy děje. Zároveň výsledky potvrzují teoretické poznatky týkající se sekundární důležitosti finančních benefitů jako expatriantovy motivace k výjezdu.

³⁰ <https://geert-hofstede.com/>

Přestože v zahraničních studiích existuje značné množství modelů zabývajících se interkulturní adaptací (např. Kim a Gudykunst, 1988; Black et al, 1991; McAllister et al, 2006), znázornění vazeb mezi proměnnými za pomoci přístupu systémového myšlení je ojedinělé. Jak již bylo dříve blíže vysvětleno, aplikace tohoto přístupu je ovšem velmi vhodná zejména díky znázornění probíhajících vazeb. Determinanty adaptace dále autorka člení do tří skupin, a tedy:

- Individuální;
- organizační/systémové a
- environmentální.

V literatuře (Harvey a Novicevic, 2001) bývají organizační a systémové proměnné od sebe oddělené. Důvodem pro jejich syntézu je firemní charakter obou skupin. V rámci zjednodušení by tedy bylo možné v českém prostředí používat i členění na: individuální, firemní a environmentální.

Co se týká interkulturní přípravy, kulturní asimilátory nejsou v českém podnikovém prostředí doposud využívaným nástrojem, a to také z důvodu jejich absence, resp. neexistuje jejich nabídka a firmy by musely konkrétně poptávat jejich vytvoření u odborníků. Variantou je také jejich vlastní tvorba v rámci firmy, ovšem je třeba klást důraz na správné vysvětlení předkládaných situací a zejména jednotlivých řešení, tak aby jejich interpretace byla pro zaměstnance opravdu přínosná.

Přínosem vytvořeného návrhu kulturního asimilátoru v disertační práci je jeho specifčnost a také aktuálnost. Přestože se jedná o kulturně-specifický typ, lze tímto nástrojem zvyšovat interkulturní kompetence obecně.

Vytvořené situace kulturního asimilátoru jsou založeny jak na studiu teorie, tak také na výzkumu praktického prostředí. Samotná literární rešerše, z níž tvorba kulturních asimilátorů vychází, se zabývá výzkumem kulturních odlišností, tzv. kulturních dimenzí, které autorka práce zkoumala v rámci předchozího studia a jejichž uvedení v této práci by zasloužilo přidání další kapitoly, což by znamenalo i výrazně širší rámec výzkumu.

8 Přínosy práce a náměty k dalšímu výzkumu

Kapitola uvádí přínosy předkládané disertační práce, které lze pozorovat jak v rovině teoretické, tak také při využití poznatků podniky, tedy v oblasti praktické, a v neposlední řadě pro výukové aktivity ve vzdělávacím prostředí. V závěru kapitoly jsou uvedeny náměty pro budoucí výzkum.

8.1 Přínosy v teoretické rovině

Z pohledu přínosů pro teorii, byl na základě sekundárních dat vypracován komplexní přehled řešené problematiky vycházející především z cizojazyčných zdrojů, a to včetně vymezení a zmapování pojmů souvisejících s tématem disertační práce. Práce propojuje teoretické koncepty migrace kvalifikovaných osob a mezinárodního řízení lidských zdrojů, čímž vytváří ucelený pohled na předkládanou problematiku. Přestože se jedná o na první pohled samostatná témata, v reálném prostředí neexistují jeden bez druhého a navzájem se ovlivňují. Součástí disertační práce jsou rovněž témata, která v současné české odborné literatuře zatím nejsou zpracována. Jedná se například o koncept i samotný výpočet kulturní vzdálenosti. Vlastní výzkum skládající se z exploratorní fáze, dotazníkového šetření i neformálních rozhovorů obohacuje dosavadní vědecké poznatky o současná data a zároveň data týkající se českých expatriantů a české praxe, která je doposud ve výzkumech nedostatečně prozkoumána.

Výzkum se také zaměřil na identifikaci motivačních faktorů pro výjezd. Přínosem je identifikace tří skupin motivátorů, které figurují v prostředí expatriantů vysílaných firmou: osobní rozvoj a poznání, profesní rozvoj a růst, finanční ohodnocení. Autorka práce doporučuje v rámci dalších výzkumů motivačních faktorů rozlišovat expatrianty vysílané firmou a expatrianty, kteří si uplatnění v zahraničí hledají sami. Podobná situace se týká také rodinných důvodů, které se ukázaly být rozporuplným faktorem a opět v případě firmou vysílaných expatriantů naopak fungují spíše jako demotivátor a v mnoha případech dokonce jako důvod expatriantova selhání.

Přínosem v teoretické rovině je dále návrh modelu interkulturní adaptace zachycující jednotlivé determinanty adaptace včetně probíhajících vazeb. Významná přínosnost modelu vyplývá z jeho založení na přístupu systémového myšlení, které je svými principy vhodné pro jeho tvorbu. Výjma toho, model vychází jak z primárního, tak sekundárního výzkumu, a není tedy limitován českým prostředím. Navržený model je možné v dalším výzkumu testovat v prostředí expatriantů z vlastní iniciativy. V této souvislosti by bylo zajímavé sledovat významnost sociálních vazeb s cizinci (zde autorka navrhuje zavést pojem *foreign social network*) pro interkulturní adaptaci, jejichž významnost nebyla primárním výzkumem v podnikovém prostředí prokázána. V návaznosti na to je dalším závěrem práce navazování vztahů s místním obyvatelstvem během vyslání jako nejobtížnější faktor adaptace.

Přínosem práce je současně začlenění setkání budoucího expatrianta s repatriantem do konceptu interkulturní přípravy na vyslání. V dosavadních teoriích není tato aktivita součástí metodik. Vytvořené příklady kulturního asimilátoru mohou teorii obohatit dalším testováním.

8.2 Přínosy v praktické rovině

V rámci firemní praxe, lze přínosy členit dle příjemců zjištěných poznatků. V první řadě je práce přínosná pro vedení nadnárodních firem a firem s mezinárodně orientovanou obchodní činností. Personalisté těchto společností mohou podklady, včetně kupříkladu informací týkající se interkulturních kompetencí, využít k předejití chybného výběru vysílaného zaměstnance, což se v důsledku projeví i v jeho výkonu v zahraničí prostřednictvím snadnější adaptability. Aktivity personálního oddělení hostící zahraniční pracovníky by měly směřovat na větší mimopracovní kontakt expatriantů, který se ukázal být problematickým faktorem adaptace. Vedle toho získávají personalisté aktuální motivační preference českých expatriantů, které by rovněž měli využít v rámci personálních činností na oddělení pro zahraniční vyslání. Personalisté by měli vypracovat repatriační strategii, a minimalizovat tak odchod zaměstnanců, kteří se z vyslání vrátili a do kterých bylo investováno množství finančních prostředků.

Předkládaná práce je přínosná pro plánování tréninků vysílaných zaměstnanců, jelikož kromě přehledu tréninkových metod a nástrojů, nabízí na základě teoretických i vlastních

empirických poznatků návrh na ucelený interkulturní trénink ke zvýšení úspěšnosti pracovního výkonu v cizí kultuře.

Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zahraničními obchodními partnery, spolupracují s kolegy cizinci nebo jsou dokonce vysláni na zahraniční pobočku, mohou z této práce samozřejmě využít kulturní asimilátor, vytvořený konkrétně na česko-čínskou interakci. I v případě, že sami zatím nejsou s čínskými protějšky v bezprostředním kontaktu, dochází k rozvoji interkulturních kompetencí. Rostoucí přítomnost čínských investorů na českém trhu je také v poslední době diskutovaným tématem, a zmiňovaný kulturní asimilátor tak může být využit i v případech těchto jednání k poznání čínských specifik a rozvíjení obchodních vztahů, které mají důsledky pro ekonomiku České republiky. Kulturní asimilátor je časově nenáročnou tréninkovou metodou, což zejména časově vytížení manažeři a obchodníci ocení.

Přínos lze dále spatřovat v možnosti pro vysílané zaměstnance informovat se podrobněji na pojem kulturní šok a co nejvíce se na něj tak připravit. To se týká rovněž přípravy na jejich návrat z vyslání (repatriaci). Uvědomění si změn, které zaměstnance v souvislosti se zahraničním vysláním čekají, považuje autorka práce za významný posun směrem k pracovní i osobní spokojenosti a efektivitě.

Přínosem pro pedagogickou praxi je vytvoření studijních podkladů k problematice mezinárodního řízení lidských zdrojů, expatriantů a problematiky interkulturního managementu. Uváděné praktické příklady umožňují studentům lépe pochopit i zapamatovat si danou problematiku. Vytvořený kulturní asimilátor napomůže rozvíjení schopností studentů řešit interkulturní problémy jak v osobním, tak profesním životě, a přispěje k výchově mezinárodních manažerů pohybujících se v multikulturním prostředí či absolventy studijních oborů Ekonomika a řízení podniku, Mezinárodní obchod a Cestovní ruch. Asimilátor je možný využít při výuce na Technické univerzitě v Liberci v předmětech „Interkulturní komunikace“ a „Psychologie obchodního jednání“, které jsou určeny studentům bakalářského stupně studia.

8.3 *Náměty pro budoucí výzkum*

Díky zaměření předkládané disertační práce, tedy výzkumu podnikového interkulturního prostředí, a to konkrétně expatriačního procesu a fázi adaptace v interkulturním prostředí během zahraničního vyslání českého zaměstnance, skýtá téma značný potenciál pro navazující výzkum.

Další oblasti, kterým by bylo vhodné v budoucnu věnovat hlubší pozornost, vycházejí jak z provedené literární rešerše počínaje související problematikou mobility lidského kapitálu, tj. migrace, a konče vyhodnocením primárního výzkumu. Lze uvést zejména tyto náměty:

- Vzájemné souvislosti podnikové kultury a národních kultur více zemí v prostředí nadnárodních korporací; jejich vliv na adaptační proces během zahraničního pracovního pobytu.
- Výkonnost expatriantů během zahraničního vyslání se zaměřením na způsoby měření.
- Management česko-čínských pracovních týmů.

Závěr

Internacionalizaci podniku považuje autorka práce za přirozený stupeň vývoje firmy v současné době. Zároveň, internacionalizací lidských zdrojů, projevující se nejen zaměstnáváním zahraničních odborníků, ale také mezinárodní podnikovou mobilitou pracovních sil, pak lze vnímat jako klíčový element konkurenceschopnosti a kladně působícího činitele výkonnosti podniku. Drücker tvrdí, že: „*Nejcennějším aktivem instituce 21. století budou její zaměstnanci disponující znalostmi a jejich produktivita*“ (Drücker, 2000, s. 37). Znalosti a kompetence obohacené kulturně diverzním prostředím následně získávají další rozměr. Potenciál přínosu takového prostředí pro firmu však klade zvýšené požadavky na jeho management. Podniková mobilita lidského kapitálu, jakožto nejcennějšího aktiva podniku, a interkulturní prostředí vyvolané souvisejícími trendy globalizace, internacionalizace a migrace jsou aktuálními trendy na trhu práce, které reflektuje stanovený cíl práce. Cílem bylo určení celistvého metodického postupu interkulturní přípravy vyjíždějícího zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí, a vytvoření tak uceleného procesu expatriace a adaptace v cizí kultuře.

Důležitost daného výzkumu reflektuje vysoká finanční náročnost firemního procesu vysílání zaměstnanců do zahraničí. To je důvodem, proč je klíčové se interkulturní adaptací a jednotlivými determinanty zabývat.

Teoretická i empirická část práce přirozeně vytvářejí komplexní pohled na zkoumanou problematiku vysílání zaměstnanců na zahraniční pracovní pobyt, a zodpovídají tak jednotlivé výzkumné otázky, které byly v závislosti na hlavním cíli práce formulovány.

Zkoumání této práce započalo identifikací samotného procesu firemní expatriace a vlastní výzkum se zabýval motivačními faktory českých expatriantů, determinanty interkulturní adaptace a otázkou interkulturní přípravy, resp. rozvojem interkulturních kompetencí, k nimž směřují i příkladné scénáře kulturního asimilátoru. Model interkulturní adaptace založený na přístupu systémového myšlení vhodně znázorňuje vazby mezi jednotlivými proměnnými, které při interkulturní adaptaci probíhají. Tyto determinanty autorka klasifikuje jako: individuální, organizační/systémové a environmentální. Výjma toho,

vytvořený model vychází z poznatků primárního i sekundárního výzkumu, a není tedy limitován českým prostředím.

Přínosem práce je komplexní přehled řešené problematiky vypracovaný především na základě cizojazyčných zdrojů a obohacený výsledky vlastního výzkumu. Data získaná během všech fází vlastního výzkumu (exploratorní předprůzkum, dotazníkové šetření i neformální rozhovory) významně přispívají k dosavadním vědeckým poznatkům. Nutno podotknout, že prostředí českých expatriantů je doposud studiem nedostatečně prozkoumáno.

V rámci specifikovaných determinant interkulturní adaptace se výzkum blíže soustředil na motivaci a identifikuje tři skupiny motivátorů, které figuruje v prostředí expatriantů vysílaných firmou: osobní rozvoj a poznání, profesní rozvoj a růst, finanční ohodnocení. Tyto výsledky jsou velmi dobře využitelné i pro firemní prostředí.

V praxi lze z práce čerpat na několika úrovních. Management firmy, personalisté zabývající se vysíláním zaměstnanců do zahraničí či tvorbou tréninků, i všichni zaměstnanci v kontaktu se zahraničními protějšky – ti všichni mohou v předkládané disertační práci najít přínosné podklady včetně konkrétních námětů pro rozvoj svých i firemních činností. Text práce je zároveň více než vhodný jako studijní podklad k problematice mezinárodního řízení lidských zdrojů a interkulturního managementu.

Zvolené téma je velmi komplexní problematikou a autorka práce nabízí zvoleným postupem originální přístup k jeho pojetí a bádání. Stejně tak poznatky získané z primárního výzkumu představují cenný přínos. Zároveň si autorka uvědomuje, že daná problematika nabízí prostor pro širší rozpracování a to nad rámec rozsahu disertační práce.

Výzkum v oblasti interkulturality prodělal v posledních desítek let význačný pokrok. Lze očekávat, že největší rozvoj nastane zejména během příštích pár let. Rostoucí trend globalizace a kulturní heterogenity projevující se jak v geograficky, tak profesně odlišných prostředích, poukazuje na důležitost dalšího výzkumu této problematiky v souvislosti s podnikovým prostředím a s tím spojenými aspekty.

Seznam použité literatury a pramenů

Citace

ADLER, N. J. and S. BARTHOLOMEW. 1992. Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 1992, vol. 6, no. pp. 52–64. ISSN 1558-9080.

ADLER, N. J. and A. GUNDERSEN. *International dimensions of organizational behavior*. 5th ed., Cengage Learning, 2007. ISBN 978-0-324-36074-5.

ADLER, P. S. The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of humanistic psychology*, 1975, vol. 15, no. 4, pp. 13-23. ISSN 00221678.

ALBERT, R. D. The intercultural sensitizer or culture assimilator: A cognitive approach. In D. Landis and R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training: Issues in training methodology*. New York: Pergamon, 1983, vol. 2, pp. 186-217. ISBN 9780080275345.

ANDERZÉN, I. and B. B. ARNETZ. Psychophysiological reactions to international adjustment. *Psychotherapy and psychosomatics*, 1999, vol. 68, no. 2, pp. 67-75. ISSN 0033-3190.

ANDREASON, A. W. Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce and Management*, 2003, vol. 13, no. 1, pp. 42-60. ISSN 1056-9219.

ANG, S. and L. VAN DYNE. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. London: Routledge, 2008. ISBN 978-0-7656-2262-4.

ANG, S., L. VAN DYNE, C. KOH, K. Y. NG, K. J. TEMPLER, C. TAY and N. A. CHANDRASEKAR. Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 2007, vol. 3, no. 3, pp. 335-371. ISSN 1740-8776.

ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed., Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.

ARORA, A., A. JAJU, A. G. KEFALAS and T. PERENICH. An Exploratory Analysis of Global Managerial Mindsets: A Case of U.S. Textile and Apparel Industry'. *Journal of International Management*, 2004, vol. 10, no. 3, pp. 393-411. ISSN 1075-4253.

AVRIL, A. B. and V. P. MAGNINI. A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2007, vol. 19, no. 1, pp. 53-64. ISSN 0959-6119.

BARKEMA, H. G. and F. VERMEULEN. What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*, 1997, vol. 28, no. 4, pp. 845-864. ISSN 0047-2506.

BARŠOVÁ, A. *Přistěhovalectví a liberální stát. Imigrační a integrační politiky v USA, západní Evropě a Česku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2005. ISBN: 80-210-3875-6.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTLETT, C. A. and S. GHOSHAL. *Transnational management*. 2nd ed., Chicago: McGraw Hill, 2000. ISBN 1-57851-707-9.

BARTLETT, CH. and P. BEAMISH. *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management*. Columbus OH: McGrawHill, 2010. ISBN 978-0078137112.

BATISTA, C., A. LACUESTA and P. VICENTE. *Testing the 'Brain Gain' Hypothesis: Micro Evidence from Cape Verde* [online]. IZA DP No. 5048, 2010. [cit. 2016-02-20] Dostupné z: <http://www.pedrovicente.org/brain.pdf>

BAUER, T. K. and K. F. ZIMMERMANN. *Assessment of Possible Migration Pressure and its Labour Market Impact Following EU Enlargement to Central and Eastern Europe* [online]. IZA Research, 1999, Report No. 3. [cit. 2015-12-30] Dostupné z: http://www.iza.org/highlights/manage_highlights/docs/iza_report_03.pdf

BECKER, G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 1st ed. Chicago: University of Chicago Press, 1964. ISBN 9780226041223.

BECKER, G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 9780226041209.

BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-European trade. *The review of Economics and Statistics*, 1956, vol. 38, no. 1, pp. 31-40. ISSN 1530-9142.

BEER, M., B. SPECTOR, P. LAWRENCE, M. D. QUINN and R. WALTON. *Managing Human Assets*. New York: Free Press, 1984. ISBN 978-0029023907.

BENNETT, M. J. Towards Ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In PAIGE, R. M. (ed.) *Education for the intercultural experience*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1993. ISBN 1877864250.

BERRY, J. W., et al. *Cross-cultural psychology*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. ISBN 978-0-521-64617-8.

BERRY, J. W. Contexts of acculturation. In SAM, D. L. and J. W. BERRY (eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, pp. 27-42. New York: Cambridge University Press, 2006. ISBN 978-0521614061.

BHASKAR-SHRINIVAS, P., D. A. HARRISON, M. A. SHAFFER and D. A. LUK. Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and

theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 2005, vol. 48, no. 2, pp. 257-281. ISSN 0001-4273.

BLACK, J. S. A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 1988, vol. 19, no. 2, pp. 277-294. ISSN 0047-2506. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490383.

BLACK, J. S. and G. K. STEPHENS. The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of management*, 1989, vol. 15, no. 4, pp. 529-544. ISSN 1557-1211. DOI: 10.1177/014920638901500403.

BLACK, J. S., M. E. MENDENHALL and G. ODDOU. Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, no. 2, pp. 291-317. ISSN 1930-3807. DOI:10.5465/AMR.1991.4278938.

BLACK, S., H. B. GREGERSEN and M. E. MENDENHALL. *Global assignments: Successfully expatriating and repatriating international managers*. Jossey-Bass, 1992. ISBN 9781555424732.

BLACK, J. S., H. B. GREGERSEN, M. E. MENDENHALL and K. STROH. *Globalizing People Through International Assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999. ISBN 0201433893.

BOGUE, D. J. *A Methodological Study of Migration and Labor Mobility in Michigan and Ohio in 1947*. 4th ed. Oxford: Scripps Foundation Studies in Population Distribution, 1952.

BONACHE, J. and C. ZARRAGA-OBERTY. Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, vol. 19, no. 1, pp. 1-18. ISSN 0958-5192.

BOYACIGILLER, N. The role of expatriates in the management of interdependence complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1990, vol. 21, no. 3, pp. 357-381. ISSN 0047-2506.

BREWSTER, CH. and J. PICKARD. Evaluating expatriate training, *International Studies of Management & Organization*, 1994, vol. 24, no. 3, pp. 18-36. ISSN 0020-8825.

BREWSTER, CH. Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 1995, vol. 26, no. 1, pp. 1-21. ISSN 0047-2506.

BRIDGES, W. and S. BRIDGES. *Managing Transitions, 25th anniversary edition: Making the Most of Change*. Da Capo Press, 2017. ISBN 9780738219653.

BRIGHT, C. C. *Investigating the relationship between expatriate adjustment, marital status, and related attributes*. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing, 2008, 3364166.

BRISLIN, R. W., et al. Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation An Employee-Manager Comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2005, vol. 5, no. 1, pp. 87-104. ISSN 1470-5958.

BROOKFIELD. *2015 Global Mobility Trends Survey Report: Mindful Mobility* [online]. Brookfield Global Relocation Services, 2015. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z: <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/#?q=5>

BROOKS, I. *Organizational Behaviour: Individuals, Groups and Organization*. Essex: Pearson Education Limited, 2006. ISBN 9780273715368.

BRUNNING, N. S. and D. McCAUGHEY. Enhancing Opportunities for Expatriate Job Satisfaction: HR Strategies for Foreign Assignment Success. *Human Resource Planning*, 2005, vol. 28, no. 4, pp. 21-29. ISSN 0199-8986.

BUCKNALL, K. B. *Chinese Business Etiquette and Culture*. Raleigh: Boson Books, 1999. ISBN 1-886420-55-6.

BUNKER, B. B., et al. Quality of life in dual-career families: Commuting versus single-residence couples. *Journal of Marriage and the Family*, 1992, vol. 54, no. 2, pp. 399-407. ISSN 1741-3737.

CAI, D. A. and J. I. RODRIGUEZ. Adjusting to Cultural Differences: The Intercultural Adaptation Model. *Intercultural Communication Studies*, 1996, vol. 6, no. 2, pp. 31-42. ISSN 1057-7769.

CALIGIURI, P., I. TARIQUE and R. JACOBS. Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 2009, vol. 19, no. 3, pp. 251-262. ISSN 1053-4822.

CASTLES, S. *Back to the Future? Can Europe meet its Labour Needs through Temporary Migration?* International Migration Institute IMI Working Papers. Oxford: IMI Oxford University, 2006.

CASTLES, S. and M. J. MILLER. *The Age of Migration. International Population Movements in the Modern World*. 4th ed. New York: The Guilford Press, 2009. ISBN 1573-7829.

CITIGROUP. *Our company* [online]. Citigroup, 2016 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z: http://www.citigroup.com/citi/about/our_businesses.html

CMOLIK, A. *Expatriate Performance Appraisal: A theoretical study and comparison of the literature*. Diplomarbeiten Agentur diplom.de, 2002. ISBN 978-383865533.

CNN. *What Trump's latest H-1B move means for workers and business*. [online]. CNN, 2017 [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/2017/03/04/news/economy/h1b-visa-expedited-suspended-reaction/>

CONSTANT, A. F. and K. F. ZIMMERMANN. Circular and Repeat Migration: Counts of Exist and Years Away from the Host Country. *Population Research and Policy Review*, 2011, vol. 40, no. 4, pp. 495-515. ISSN 1573-7829.

COPPEL, J., J.-CH. DUMONT and I. VISCO. *Trends in immigration and economic consequences*. OECD, 2001. ISSN 1815-1973. DOI 10.1787/18151973.

CUI, G. Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 1992, vol. 16, no. 3, pp. 311-328. ISSN 0147-1767.

CUSHNER, K. and R. W. BRISLIN. *Intercultural interactions: A practical guide*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996. ISBN 0803959915.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Přímé zahraniční investice za rok 2015 [online]. Česká národní banka, 2017. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2015_CZ.pdf

ČUHLOVÁ, R. The Effectiveness of Migration Policies For Skilled Foreigners: A Case of the Czech Republic and Germany. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015a, s. 353-359. ISBN 978-80-210-7861-1.

ČUHLOVÁ, R. Cross Cultural Issues in International Human Resource Management. *GRANT journal*. 1. ed. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015b, roč. 4, č. 2, s. 9-13. ISSN 1805-0638.

ČUHLOVÁ, R. Cultural Distance of Foreign Investors in the Czech Republic Based on Hofstede's Dimensions. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 2016, vol. 1, no. 6, pp. 14-17. ISSN 18047890.

DAWIS, R. V. and L. H. LOFQUIST. *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota Press, 1984. ISBN 0816613168.

DEARDOFF, D. K. Internationalization: In Search of Intercultural Competence. *International Educator*, 2004, vol. 8, no. 2, pp. 13-15. ISSN 1741-2943.

DEMENY, P. and G. MCNICOLL. *Encyclopedia of population*. New York: Macmillan Reference USA, 2003. ISBN 00286567922.

DESHPANDEY, S. P. and C. VISWESVARAN. Is cross-cultural training of expatriate managers effective: A meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 1992, vol. 16, pp. 295-310. ISSN 0147-1767.

DICKMANN, M., P. SPARROW and C. BREWSTER. *International Human Resource Management*. Hoboken: Taylor & Francis, 2008. ISBN 9780415423939.

DJORDJEVIC, B. The importance of global marketing. *MEST Journal*, 2014, vol. 2, no. 1, pp. 116-124. ISSN 2334-7058. DOI 10.12709/mest.02.02.01.12.

DORFMAN, P., et al. GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 2012, vol. 47, no. 4, pp. 504-518. ISSN 1090-9516.

DOWLING, P. J. Completing the puzzle: issues in the development of the field of international human resource management. *Management International Review*, 1999, pp. 27-44. ISSN 0938-8249.

DOWLING, P. J., M. FESTING and A. D. ENGLE. *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. 5th ed. Victoria: Thomson Learning, 2008. ISBN 1844805425.

DRACHAL, K. What do we know from EPRG model? *Ecoforum Journal*, 2014, vol. 3, no. 2, pp. 85-92. ISSN 2344-2174.

DRBOHLAV, D. Mezinárodní migrace obyvatelstva – pohyb i pobyt (Alenky v kraji divů). In *Menšiny a migranti v České republice: my a oni v multikulturní společnosti 21. století*. Ed. ŠIŠKOVÁ, T. Praha: Portál, 2001, s. 17-30. ISBN 80-7178-648-9.

DRBOHLAV, D a Z. UHEREK. Reflexe migračních teorií Geografie. [online]. *Sborník České geografické společnosti*, 2007, roč. 112, č. 2, s. 125-141. [vid 2015-12-28]. ISSN 1212-0014. Dostupné z: <https://web.natur.cuni.cz/ksgrrsek/illegal/clanky/Uherek-Teorie.pdf>

DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988, vol. 19, no. 1, pp. 1-31. ISSN 0047-2506.

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 8074003477.

EARLEY, CH. P. and S. ANG. *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press, 2003. ISSN 0804743126.

EARLEY, CH. P. and E. MOSAKOWSKI. Cultural intelligence. *Harvard business review*, 2004, vol. 82, no. 10, pp. 139-146. ISSN 0017-8012.

EARLEY, CH. P. and R. S. PETERSON. The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 2004, vol. 3, no. 1, pp. 100-115. ISSN 1944-9585.

ECA INTERNATIONAL. *Cost of total expatriate pay package in Taiwan falls by 6% in past year* [online]. UK: ECA International, 2016. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.eca-international.com/news/july-2016/cost-of-total-expatriate-pay-package-in-taiwan-fal>

ECA INTERNATIONAL. *What are the barriers to a successful international assignment?* [online]. UK: ECA International, 2017. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <https://www.eca-international.com/insights/blogs/april-2017/barriers-to-successful-international-assignments>

EPSTEIN, G. S. and I. N. GANG. Ethnicity, Assimilation and Harassment in the Labor Market. *Research in Labor Economics*, 2009, vol. 79, pp. 67-90. ISSN 0147-9121.

ESCHBACH, D. M., G. E. PARKER and P. A. STOEBERL. American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 2001, vol. 12, no. 2, pp. 270-287. ISSN 0958-5192.

ETZO, I. *Internal migration: A review of the literature* [online]. MPRA Paper, 2008, pp. 1-28. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8783/1/MPRA_paper_8783.pdf

EUROFOUND. *The third-country nationals* [online]. Eurofound, 2007 [cit. 2015-12-28]. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/thirdcountrynationals.html>

EUROPEAN COMMISSION. *Proposal for a Directive of the European Parliament and the Council on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly skilled employment* [online]. Commission Staff Working Document, 2016. [cit. 2016-1-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/policies/european-agenda-migration/proposal-implementation-package/docs/20160607/directive_conditions_entry_residence_third-country_nationals_highly_skilled_employment_impact_assessment_part_6_en.pdf

EUROPEAN MIGRATION NETWORK. *Temporary and Circular Migration: empirical evidence, current policy practice and future options in EU Member States* [online]. European Migration Network, 2011. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/european_migration_network/reports/docs/emn-studies/circular-migration/0a_emn_synthesis_report_temporary__circular_migration_final_sept_2011_en.pdf

EUROSTAT. *EU Blue Cards by type of decision, occupation and citizenship* [online]. Eurostat, 2016 [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nuishow.do?dataset=migr_rese&lang=en

EUROSTAT. *Labour market and Labour force survey (LFS) statistics* [online]. Eurostat, 2015 [cit. 2015-01-08]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_%28LFS%29_statistics#Foreign_workers_in_the_EU

EVANS, J. and F. MAVONDO. *An alternative operationalisation of cultural distance*. Auckland: Australian and New Zealand Marketing Academy, 2001.

FEDERAL FOREIGN OFFICE. *Immigration Act* [online]. Federal Foreign Office, 2012. [cit. 2016-1-03]. Dostupné z: http://www.auswaertiges-amt.de/EN/EinreiseUndAufenthalt/Zuwanderungsrecht_node.html

FISHER, S. *On the move: The psychology of change and transition*. John Wiley & Sons, 1990. ISBN 9780471928157.

FOWLER, S. M. and J. M. BLOHM. [Kap.] 3., An analysis of methods for intercultural training. In: LANDIS D. and R. W. BRISLIN. *Handbook of intercultural training*, 2004, pp. 37-84. ISBN 978-0-08-027533-8.

FRENCH, W. and C. Bell. *Organizational Development: Behavior Science Interventions for Organizational Improvement*. Indiana University: Prentice Hall, 1999. ISBN 9780132422314.

FREY, CH. *Mind Mapping Software User Survey* [online]. Mind Mapping Software Blog, 2010. [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://mindmappingsoftwareblog.com/wp-content/uploads/2010/04/2010_MMS_Survey_Results.pdf

GAW, K. F. Reverse culture shock in students returning from overseas. *International Journal of Intercultural Relations*, 2000, vol. 24, no. 1, pp. 83-104. ISSN 0147-1767.

GONG, Y. Subsidiary Staffing in International Enterprises, Agency, Resources, and Performance. *Academy of Management Journal*, 2003, vol. 46, pp. 728-739. ISSN 1948-0989.

GULLAHORN, J. T. and J. E. GULLAHORN. An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of social issues*, 1963, vol. 19, no. 3, pp. 33-47. ISSN 1540-4560

GUPTA A. K. and V. GOVINDARAJAN. Building an effective global business team. *MIT Sloan Management Review*, 2001, vol. 42, no. 4, pp. 63-71. ISSN 1532-9194.

HAAS, H. Migration and Development: A theoretical perspective. *International Migration Review*, 2010, vol. 44, no. 1, pp. 227-264. ISSN 1747-7379.

HAMPDEN-TURNER, CH. and F. TROMPENAARS. Cultural intelligence: is such a capacity credible? *Group & Organization Management*, 2006, vol. 31, no. 1, pp. 56-63. ISSN 1059-6011.

HARRIS, H. Global careers: Work-life issues and the adjustment of women international managers. *Journal of Management Development*, 2004, vol. 23, no. 9, pp. 818-832. ISSN 0262-1711.

HARRIS, J. R. and M. P. TODARO. Migration, Unemployment and Development: A Two-sector Analysis. *The American Economic Review*, 1970, vol. 60, no. 1, pp. 126-142. ISSN 0002-8282.

HARRIS, P. R. and R. T. MORAN. *Managing Cultural Differences: High-Performance Strategies for a New World of Business*. 3rd ed. Gulf Publishing Co, 1991. ISBN 9780872014565.

HARRISON, J. K. Developing successful expatriate managers: A framework for t. *People and Strategy*, 1994, vol.17, no. 3, pp. 17. ISSN 1946-4606.

HARVEY, M. and M. M. NOVICEVIC. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International*, 2001, vol. 6, no. 2, pp. 69-87. ISSN 1362-0436.

HARVEY, M. and M. M. NOVICEVIC. Selecting marketing managers to effectively control global channels of distribution. *International Marketing Review*, 2012, vol. 19, no. 5, pp. 525-544. ISSN 0265-1335.

HARZING, A-W. and J. V. RUYSEVELDT. *International Human Resource Management*. London: Sage Publications, 2004. ISBN 0-7619-4039-1.

HARZING, A-W. and A. PINNINGTON. *International Human Resource Management*. 4th ed. London: Sage Publications, 2014. ISBN 1473908655.

HAYS, R. D. Expatriate selection: Insuring success and avoiding failure. *Journal of International Business Studies*, 1974, vol. 5, no. 1, pp. 25-37. ISSN 1478-6990.

HEENAN, D. A. and H. V. PERLMUTTER. *Multinational Organization Development*. Reading: Pearson Addison Wesley, 1979. ISBN 0201029537.

HECHANOVA, R., T. A. BEEHR and N. D. CHRISTIANSEN. Antecedents and consequences of employees adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 2003, vol. 52, no. 2, pp. 213-236. ISSN 1464-0597.

HENDL, J. *Přehled statistických metod*. Praha: Potál, 2015. ISBN 978-80-262-09812.

HICKS, J. R. *The Theory of Wages*. London: Macmillan, 1932. ISBN 0333027647.

HILL, W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 9780070600881.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequence: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. ISBN 9780803914445.

HOFSTEDE, G. *Dimension Data Matrix*. 2015 [online]. [vid. 2016-06-15]. Available at: <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>

HOFSTEDE, G. J. and G. HOFSTEDE. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. CA: Sage, 2001. ISBN 0803973241.

HOFSTEDE, G., G. J. HOFSTEDE and M. MINKOV. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991. ISBN 0071664181.

HOFSTEDE, G., G. J. HOFSTEDE and M. MINKOV. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded 3rd ed., McGraw-Hill Education, 2010. ISBN 007166418.

HOGAN, G. W. and GOODSON, J. R. The Key to Expatriate Success. *Training & Development Journal*, 1990, vol. 44, no. 1, pp. 50-53. ISSN 1055-976.

HOUSE, R., M. JAVIDAN, P. HANGES and P. DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 2002, vol. 37, no. 1, pp. 3-10. ISSN 1090-9516.

HUNT, J. *Skilled Immigrants' Contribution to Innovation and Entrepreneurship in the United States*. OECD, Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries, 2010. DOI: 10.1787/9789264095830.

HURN, J. Repatriation - the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 1999, vol. 31, no. 6, pp. 224-228. ISSN 0019-7858.

CHANG, Y. C., M. S. KAO, A. KUO and C. F. CHIU. How cultural distance influences entry mode choice: the contingent role of host country's governance quality. *Journal of Business Research*, 2012, vol. 65, no. 8, pp. 1160-1170. ISSN 0148-2963.

CHAPMAN, M., H. GAJEWSKA-DE MATTOS, J. CLEGG and P. JENNINGS BUCKLEY. Close neighbours and distant friends-perceptions of cultural distance. *International Business Review*, 2008, vol. 17, pp. 217-234. ISSN 0969-5931.

CHEN, G. M. Theorizing intercultural adaptation from the perspective of boundary game. *China Media Research*, 2013, vol. 9, no. 1, pp. 1-10. ISSN 1556-889X.

CHEN, M. *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-232-8.

CHEW, J. Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2004, vol. 12, no. 2, pp. 1-30. ISSN 2169-9607.

ILO. *ISCO-08 Structure and preliminary correspondence with ISCO-88* [online]. International Labour Office, 2015. [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm>

IMF. *Globalization: Threats or Opportunity*. [online]. International Monetary Fund, 2000. [vid. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>

JANSEN, J. C. Migration: a Sociological Problem. In: JANSEN, J. V. (ed.): *Readings in the Sociology of Migration*. Pergamon Press, Oxford, 1970, pp. 3-35. ISBN 9781483155128.

JENNISEN, R. Causality Chains in the International Migration Systems Approach. *Population Research and Policy Review*, 2007, roč. 26, č. 4, s. 411-436. ISSN 1573-7829. DOI: 10.1007/s11113-007-9039-4.

JOHNSON, P. *Dějiny 20. století. Rozmluvy*, 1991. ISBN 80-85336-07-3.

JUNGIUS, B. *Pracovní migrace a systémy sociálního zabezpečení: Německo* [online]. Multikulturní centrum Praha, 2010. [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/224c0704b7b7746e8a07df9a8b20c098/BJungius_Country_report_Germany_CZE.pdf

KAASA, A., M. VADI and U. VARBLANE. A new dataset of cultural distances for European countries and regions. *Research in International Business and Finance*, 2016, vol. 37, pp. 231-241. ISSN 0275-5319.

KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

KEEGAN, W. J. and M. C. GREEN. *Global Marketing*. 8th ed. Old Tappan NJ: Prentice Hall, 2014. ISBN 0133545008.

KIM, Y. Y. and W. B. GUKYKUNST (ed.). *Theories in intercultural communication (International and Intercultural Communication Annual)*. Thousand Oaks: Sage, 1988, vol. 12, pp. 99-120. ISBN 9780803931503.

KIM, Y. Y. *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*. Thousand Oaks: Sage, 2001. ISBN 9780803944886.

KLANARONG, N. *Female International Labour Migration from Southern Thailand*. Unpublished PhD Thesis, Population and Human Resources, Adelaide: University of Adelaide 2003.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOGUT, B. and H. SINGH. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 1988, vol. 19, no. 3, pp. 411-432. ISSN 0047-2506.

KOSTELECKÁ, Y., J. BERNAR a T. KOSTELECKÝ. *Zahraničí migrace vědců a výzkumníků a nástroje k jejímu ovlivnění* [online]. Praha, 2007. [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/257_SS_07_06.pdf

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, 2007. ISBN: 8072611683.

KRAIMER, M. L., M. A. SHAFFER and M. C. BOLINO. The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management*, 2009, vol. 48, no. 1, pp. 27-47. ISSN 1748-8583.

KRAIMER, M. L., S. J. WAYNE a R. A. JAWORSKI. Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 2001, vol. 54, no. 1, pp. 71-99. ISSN 1744-6570.

KULU-GLASGOW, I. *Motives and Social Networks of Interantional Migration Within the Context of the Systems Approach: A Literature Review*. Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute, Den Haag. Working paper no. 3, 1992.

LEE, E. S. *Theory of Migration* [online]. *Demography*, 1966, vol. 3, no. 1, pp. 47-57. ISSN 1533-7790. [cit. 2015-12-22]. Dostupné z: <http://www.students.uni-mainz.de/jkissel/Skripte/Lee.pdf>

LEE, H. and C. LIU. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *International Journal of Management*, 2006, vol. 23, no. 4, pp. 751-762. ISSN 1472-8117.

LEWIS, A. W. Economic development with unlimited supplies of labor. *The Manchester School of Economic and Social Studies*, 1954, vol. 22, no. 2, pp. 139-191. DOI: 10.1111/j.1467-9957.1954.tb00021.x.

LOWELL, L. B. and A. FINDLAY. The Migration of highly skilled persons from developing countries: Impact and Policy Responses [online]. *International Migration Papers*, no. 44. Geneva: International Labour Office, 2001. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201706.pdf

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ, et al. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024706482.

LUND, D. W. and R. J. DEGEN. Selecting candidates and managing expatriate assignments in China. *Global Business and Organizational Excellence*, 2010, vol. 30, no. 1, pp. 60-72. ISSN 1932-2062.

LUTHANS, K. W. and S. FARNER. Expatriate development: the use of 360-degree feedback. *Journal of Management Development*, 2002, vol. 21, no. 10, pp. 780-793. ISSN 0262-1711.

LYSGAARD, S. Adjustment in a foreign society. Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Sciences Bulletin*, 1955, vol. 7, pp. 45-51. ISSN 1012-9537. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1956.tb00372.x.

MASSEY, D. S., et al. Theories of International Migration. A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, 1993, vol. 19, no. 3, pp. 431-466. ISSN 1728-4457. DOI: 10.2307/2938462.

MASSEY, D. S., et al. *World in Motion, Understanding International Migration at the End of the Millennium*. New York: Oxford University Press, 1998. ISBN 0198294425.

MAZNEVSKI, M. L. and H. W. LANE. Shaping the Global Mindset: Designing Educational Experiences for Effective Global Thinking and Action. In BOYACIGILLER, N., R. M. GOODMAN and M. PHILLIPS (eds.) *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers*. London: Routledge, 2004. ISBN 0415308186.

MCALLISTER, L., et al. Reflection in intercultural learning: examining the international experience through a critical incident approach. *Reflective Practice*, 2006, vol. 7, no. 3, pp. 367-381. ISSN 1462-3943.

MEDICH, F. H. The management of expatriates: Implications for agribusiness. *Agribusiness: An International Journal*, 1995, vol. 11, no. 4, pp. 383-389. ISSN 0742-4477.

MENDANHALL, M. E., E. DUNBAR and G. R. ODDOU. Expatriate selection, training and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Management*, 1987, vol. 26, no. 3, pp. 331-345. ISSN 0090-4848.

MENDENHALL, M. E. and G. ODDOU. The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of management review*, 1985, vol. 10, no. 1, pp. 39-47. ISSN 0363-7425.

MENDENHALL, M. E. and G. ODDOU. The overseas assignment: A practical look. *Business Horizons*, 1988, vol. 31, no. 5, pp. 78-84. ISSN 0007-6813.

MENDENHALL, M. E., B. J. PUNNETT and D. RICKS. *Global management*. Cambridge, Mass: Blackwell Publishers, 1995. ISBN 978-1557866356.

MEZIAS, S. J., Y.-R. CHEN, P. MURPHY, A. BIAGGIO, W. CHUAWANLEE, H. HUI, T. OKUMURA and S. STARR. National cultural distance as liability of foreignness: the issue of level of analysis. *Journal of International Management*, 2002, vol. 8, pp. 407-421. ISSN 1075-4253.

MIGRATION POLICY INSTITUT. *College-Educated Immigrants in the United States*. [online]. Migration Policy Institut, 2016. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.migrationpolicy.org/article/college-educated-immigrants-united-states>

MILDEOVÁ, S., et al. *Tvorba manažerských simulátorů: vaše virtuální firma*. Oeconomica, Praha, 2007. ISBN 978-80-245-1286-0.

MINCER, J. Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, 1958, vol. 66, no. 4, pp. 281-302. ISSN 0022-3808.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Zpráva o situaci v oblasti migrace na území ČR v roce 2014* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2015 [cit. 2016-01-08]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/migracni-a-azylova-politika-ceske-republiky-470144.aspx?q=Y2hudW09NA%3D%3D>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Německo: Ekonomická charakteristika země* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2014 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/nemecko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html

MINISTRY OF THE INTERIOR OF GERMANY. *Labour Migration* [online]. Berlin: Ministry of the Interior of Germany, 2014 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: http://www.bmi.bund.de/EN/Topics/Migration-Integration/Immigration/labour-migration/labour-migration_node.html

MOLNÁR, Z., S. MILDEOVÁ, H. ŘEZANKOVÁ, R. RIXÍ, J. KALINA. *Pokročilé metody vědecké práce*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.

MORGENSTERNOVÁ, M. a L. ŠULOVÁ. *Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 9788024613611.

MORRIS, M. A. and CH. ROBIE. A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 2001, vol. 5, no. 2, pp. 12-125. ISSN 1468-2419.

MUMFORD, D. B. Culture Shock among Young British Volunteers Working Abroad: Predictors, Risk Factors and Outcome. *Transcultural Psychiatry*, 2000, vol. 37, no. 1, pp. 73-87. ISSN 1363-4615.

NĚMEC, P. *Západní Čína a Vietnam: nové šance, nové výzvy*. Praha: Oeconomica, 2008, s. 102. ISBN 978-80-245-1365-2.

NOVÝ, I., et al. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072611216.

OBERG, K. Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 1960, vol. 7, no. 4, pp. 177-182. ISSN 0032-633X.

OECD. *Analýza vzdělávací politiky 2001*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2002. ISBN 80-211-0399-X.

OECD. *From Immigration to Integration: Local Solutions to a Global Challenge* [online]. OECD Publishing, 2006. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/ier/publications/2006/green_2006_from_immigration_to_integration.pdf ISBN 92-64-02895-1.

OECD. *Recruiting Immigrant Workers: Germany 2015* [online]. OECD, 2015. [vid. 2016-01-13]. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/recruiting-immigrant-workers-germany_9789264189034-en;jsessionid=18heuo4ghutu0.x-oecd-live-02

OSN. *Úmluva o právním postavení uprchlíků* [online]. OSN, 2015 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/03/uprchlici.pdf>

OTT, U. F. Repeated moral hazard in international joint ventures: inter-temporal culturally sensitive incentive schemes for hidden action. *Research in International Business and Finance*, 2015, vol. 35, pp. 166-179. ISSN 0275-5319.

PAIGE, R. M. Instrumentation in intercultural training. In LANDIS, P., J. M. BENNETT and M. J. BENNETT (eds.). *Handbook of intercultural training* (3rd ed., pp. 85-128). Thousand Oaks: Sage, 2004. ISBN 978-0761923329.

PALÁN, Z. *Akumulace lidského kapitálu* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, 2008 [cit. 2015-08-29]. Dostupné z: http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/akumulace.pdf

PELEŠKOVÁ, J. *Nový německý zákon potvrzuje, že je Německo přistěhovaleckou zemí* [online]. Praha: Multikulturní centrum Praha, 2005. [cit. 2016-09-28]. Dostupné z: <http://migraceonline.cz/cz/e-knihovna/novy-nemecky-zakon-potvrzuje-ze-je-nemecko-pristehovaleckou-zemi>

PERLMUTTER, H. V. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1969, vol. 4, no. 1, pp. 9-18. ISSN 1090-9516.

PETERSEN, W. A General Typology of Migration. In: JANSEN, J. C. (ed.): *Readings in the Sociology of Migration*. Pergamon Press, Oxford, 1970, pp. 49-67. ISBN 9781483155128.

POPE, R. L. and A. L. REYNOLDS. Student affairs core competencies: Integrating multicultural awareness, knowledge, and skills. *Journal of College Student Development*, 1997, vol. 38, no. 3, s. 266-277. ISSN 1543-3382.

POPESCU, A.-D., C. BORCA and V. BAESU. A Study on Multicultural Personality. *Cross-Cultural Management Journal*, 2014, vol. 16, no. 1, pp. 147-156. ISSN 1352-7606.

POROS, M. V. The role of migrant networks in linking local labor markets: The case of Asian Indian migration to New York and London. *Global Networks*, 2001, vol. 1, no. 3, pp. 243-59. ISSN 1471-0374.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. *Talent Mobility 2020: The next generation of international assignments* [online]. Pricewaterhouse Coopers, 2010. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>

PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishings, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

PYTLÍKOVÁ, M. *Nedostatek vysoce kvalifikovaných profesionálů má řešení* [online]. Eduin, 2014. [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: <http://www.eduin.cz/clanky/nedostatek-vysoce-kvalifikovanych-profesionalu-ma-reseni/>

RADOMSKA, E. Marketing Globalny. *Zarządzanie zmianami*, 2010, roč. 39, č. 25. ISSN 1426-0018.

RAVENSTEIN, E. G. Tee Laws of Migration. *Journal of the Royal Statistical Society*, 1889, vol. 52, no. 2, pp. 241-305. ISSN 1467-9868.

REGETS, M. C. *Research and Policy Issues in High-Skilled International Migration: A Perspective with Data from the United States*. [online]. Institute for the Study of Labour, 2002, Discussion Paper No. 366. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <ftp://repec.iza.org/RePEc/Discussionpaper/dp366.pdf>

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 8024730065.

REUTERS. *U. S. proposes immigration rules to help high-skilled workers*. [online]. Washington: Reuters, 2014. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://www.reuters.com/article/2014/05/06/us-usa-immigration-regulations-idUSBREA450QL20140506>

RICHARDSON, J. and S. MCKENNA. Leaving and experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation. *Career Development International*, 2002, vol. 7, no. 2, pp. 67-78. ISSN 1362-0436.

ROMERO, E. J. The Effect of Expatriate Training on Expatriate Effectiveness. *Journal of Management Research*, 2002, vol. 21, no. 2, pp. 73. ISSN 0972-5342.

RONEN, S. Training the International Assignee. In GOLDSTEIN, I. L. (eds.) *Training and development in organizations*. 1st ed. San Francisco: Pfeiffer, 1989, pp. 417-453. ISBN 978-1-55542-186-1.

ROTHONIS, S., D. TRAN. and E. WU. Does national culture affect the intensity of volatility linkages in international equity markets? *Research in International Business and Finance*, 2016, vol. 36, pp. 85-95. ISSN 0275-5319. DOI 10.1016/j.ribaf.2015.09.005.

SAM, D. L. and J. W. BERRY. *The Cambridge handbook of acculturation psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. ISBN 0521614066.

SCULLION, H. and D. G. COLLINS. *Global Staffing*. London: Routledge, 2006. ISBN 0415369363.

SELMER, J. Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 1999, vol. 4, no. 2, pp. 77-87. ISSN 1362-0436.

bSELMER, J. Usage of career development activities by expatriate managers and the extent of their international adjustment. *International Journal of Commerce & Management*, 2000, vol. 10, no. 1, pp. 1-23. ISSN 1056-9219.

SELMER, J. The preference for predeparture or postarrival cross-cultural training—an exploratory approach. *Journal of Managerial Psychology*, 2001, vol. 16, no. 1, pp. 50-58. ISSN 0268-3946.

SENGE, P. M. *Piata disciplína manažmentu, Systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií*. Open Windows, Bratislava, 1995. ISBN 80-85741-10-5.

SHAFFER, M., D. HARRISON and M. K. GILLEY. Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, 1999, vol. 30, no. 3, pp. 557-581. ISSN 0047-2506.

SHENKAR, O. Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 2012, vol. 43, no. 1, pp. 1-11.

SHMUELI, R., S. L. DOLAN and J. L. CERDIN. Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *Career Development International*, 2005, vol. 10, no. 5, pp. 375-395. ISSN 1362-0436.

SCHNIEDERJANS, M. J. *Operations management in a global context*. Westport: Greenwood Publishing Group, 1998. ISBN 1567201563.

SCHROTH, J. and R. STOJANOV. *Brain drain / Brain gain / Brain circulation* [on-line]. Migrace a rozvoj: Rozvojový potenciál mezinárodní migrace. Praha: Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy v Praze, 2011. [cit. 01-08-2015]. ISBN 978-80-87404-10-2. Dostupné z: http://www.iom.cz/files/Migrace_a_rozvoj-MONOGRAFIE.pdf

STAHL, G. K. Using assessment centers as tools for global leadership development: An exploratory study. *Developing global business leaders: Policies, processes and innovations*, 2001, pp. 197-210. ISSN 2240-0524.

STARK, O. and D. E. BLOOM. The new economics of labor migration. *American Economic Review*, 1985, vol. 75, no. 2, pp. 173-178. ISSN 0002-8282.

STATISTICHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND. *Population by migrant status and citizenships* [online]. Berlin: Statistisches Bundesamt Deutschland, 2016. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/Population.html>

STROH, L. K., H. B. GREGERSEN and J. S. BLACK. Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 1998, vol. 33, no. 2, pp. 111-124. ISSN 1090-9516.

SUE, D. W. Whiteness and ethnocentric monoculturalism: making the "invisible" visible. *American Psychologist*, 2004, vol. 59, no. 8, pp. 761-769. ISSN 003-066X.

SUMPTION, M. *Visas for Entrepreneurs: How Countries are Seeking Out Immigrant Job Creators* [online]. Washington: Migration Policy Institut, 2012 [cit. 2015-12-29]. Dostupné

z: <http://www.migrationpolicy.org/article/visas-entrepreneurs-how-countries-are-seeking-out-immigrant-job-creators>

SURYNEK, A., R. KOMÁRKOVÁ a E. KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

SZALÓ, C. *Transnacionální migrace. Proměny identit, hranic a vědění o nich*. Brno: CDK, 2007. ISBN 9788073251369.

ŠKODA AUTO. Intranetové stránky oddělení ZV – Výjezdy do zahraničí [online]. Škoda Auto, 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/>

ŠKODA AUTO. Týmový web FSE [online]. Škoda Auto, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/>

TAVEGGIA, T. C. and L. N. G. SANTOS. Cross Cultural Adjustment: A Test of the 'Uncertainty Reduction Principle'. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2001, vol. 1, no. 2, pp. 153-171. ISSN 1470-5958.

TEMPLER, K. J., CH. TAY and A. N. CHANDRASEKAR. Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 2006, vol. 31, no. 1, pp. 154-173. ISSN 15523993.

THOMAS, D. C. and M. B. LAZAROVA. Expatriate adjustment and performance: a critical review. In STAHL, G. and I. BJORKMAN (eds.) *Handbook of Research In International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2006, pp. 247-264. ISBN 1845421280.

TODARO, M. P. and S. C. SMITH. *Economic Development*. Boston: Addison Wesley, 2006. ISBN 1408284472.

TRIANDIS, H. CH. *Interpersonal Behaviour*. Brooks/Cole Pub. Co., 1977. ISBN 9780818501883.

TRIANDIS, H. CH. *Culture and social behavior*. 1st ed. Mcgraw-Hill Book Company, 1994. ISBN 0070651108.

TUNG, R. L. Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 1981, vol. 16, pp. 68-78. ISSN 0022-5428.

TUNG, R. L. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1987, vol. 1, no. 2, pp. 117-125. ISSN 0896-3789.

TUNG, R. L. *The New Expatriate. The new expatriates: managing human resources abroad*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. ISBN 9780887301339.

TUNG, R. L. and A. ANDERSEN. *Exploring international assignees' viewpoints: A study of the expatriation/repatriation process*. Chicago IL: Arthur Anderson, International Executive Services, 1997.

TUNG, R. L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 1998, vol. 33, no. 2, pp. 125-44. ISSN 1090-9516.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

TYE, M. and P. CHEN. Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals. *Human Resource Planning*, 2005, vol. 28, no. 4, pp. 15-20. ISSN 0199-8986.

U. S. DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY. *U. S. Citizenship and Immigration Services*. [online]. U. S. Department of Homeland Security, 2016. [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <https://www.uscis.gov/>

UNCTAD. *Transnational Corporations*. [online]. UNCTAD, 2002 [vid. 2016-01-09]. Dostupné z: <http://archive.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3148&lang=1>.

UNITED NATIONS. *High-level Dialogue on International Migration and Development*. United Nations General Assembly, UN Department of Economic and Social Affairs, Population Division, CSD Report, 2006.

UNIVERZITA PALACKÉHO. *Společný evropský referenční rámec pro jazyky: jak se učíme jazykům, jak je vyučujeme a jak v jazycích hodnotíme*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, xviii. ISBN 80-244-0404-4.

ÚŘAD VLÁDY ČR. (Chmelař, A., S. Volčík, A. Nechuta, P. Haratyk, O. Holub.) *Pracovní mobility v EU v české perspektivě*. [online]. Praha: Úřad vlády ČR, 2016. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/160331-Mobilita.pdf>

VAN DER ZEE, K. I. and J. P. VAN OUDENHOVEN. The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European journal of Personality*, 2000, vol. 14, no.4, pp. 291-309. ISSN 1099-0984.

VAN DYNE, L., S. ANG and CH. KOH. Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In ANG, S. and L. VAN DYNE. *Handbook of Cultural Intelligence*, 2008, pp. 16-40. ISBN 0765636980.

VARTIAINEN, P., P. PITKANEN, M. M. B. ASIS, P. RAUNIO and M. KOSKELA. From the Philippines to Finland: Nurses' Expectations and Finnish Realities. [online]. *Journal of Population and Social Studies*, 2016, vol. 24, no. 1, pp. 30-46. [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: http://languageforwork.ecml.at/Portals/48/database-documents/JPSS-v24n1_Vartiainen_Filipino_nurses.pdf

VAVREČKOVÁ, J., et al. *Migrace odborníků do zahraničí a potřeba kvalifikovaných pracovních sil* [online]. Praha: VÚPSV, 2006 [cit. 2015-11-13]. ISBN 80-87007-00-X. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/MSVavpu.pdf>

VAVREJNOVÁ, M. Mobilita pracovní síly před a po vstupu ČR do EU. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2004, roč. 12, č. 3, s. 195-218. ISSN 0572-3043.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WANG, Z., T. GRAAFF and P. NIJKAMP. Cultural Diversity and Cultural Distance as Choice Determinants of Migration Destination. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 2014, 066/VIII.

WARD, C., S. BOCHNER and A. FURNHAM. *The psychology of cultural shock*. East Sussex: Routledge, 2001. ISBN 0415162351.

WORD BANK. *Population, total*. [online]. The World Bank, 2015 [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>

YANG, F. The Importance of Guanxi to Multinational Companies in China. *Asian Social Science*, 2011, vol. 7, no. 7, pp. 163-168. DOI:10.5539/ass.v7n7p163. ISSN 1911-2017.

YOSHIKAWA, M. The double-swing model of intercultural communication between the East and the West. In KINCAID, D. L. (Ed.), *Communication theory: Eastern and Western perspectives*, pp. 319-329. San Diego, CA: Academic Press, 1987. ISBN 0124074707.

ZAHEER, R. S., et al. Distance without direction: restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 2012, vol. 43, pp. 18-27. ISSN 0047-2506.

ZIMMERMANN, K. F. Tackling the European migration problem. *The Journal of Economic Perspectives*, 1995, vol. 9, no. 2, pp. 45-62. ISSN 0895-3309. DOI: 10.1257/jep.9.2.45.

ZINZIUS, B. *Doing Business in New China: a handbook and guide*. Westport: Praeger, 2004. ISBN 0-275-98031-6.

Bibliografie

BHAWUK, Dharm PS. Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 2001, vol. 25, no. 2, pp. 141-163. ISSN 0147-1767.

ČSN ISO 690:2010. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, březen 2011. Třídící znak 01 0197.

CHEN, G., et al. When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 2010, vol. 53, no. 5, pp. 1110-1130. ISSN 0001-4273.

DENSCOMBE, M. *The good research guide: for small-scale social research projects* [online]. 3rd ed., Open University Press, McGraw-Hill Education, 2007. [cit. 2015-10-08]. ISBN 9780035220229. Dostupné z: <http://library.riphah.edu.pk/books%5Cedu%5CGRGuide.pdf>

Seznam publikovaných prací disertanta

Články ve WOS:

ČUHLOVÁ, R. Motivational Factors of Czech Corporate Expatriates to an International Assignment. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 2017, roč. 1, č. 7, s. 23-25. ISSN 1804-7890. – **podíl 100 %**

ČUHLOVÁ, R. Cultural Distance of Foreign Investors in the Czech Republic Based on Hofstede's Dimensions. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 2016, roč. 1, č. 6, s. 14-17. ISSN 1804-7890. – **podíl 100 %**

Články ve Scopus:

ČUHLOVÁ, R. a Z. POTUŽÁKOVÁ. Highly qualified in the Czech Republic. *Journal of International Studies*, 2017, roč. 10, č. 1, s. 159-172. ISSN 2071-8330. – **podíl 50 %**

Články z konferencí zařazených do WOS či Scopus:

ČUHLOVÁ, R. a S. KOTÍKOVÁ. Analysis of Foreign Presence as a Consequence of Internationalization in the Czech Republic. In *The 11th International Days of Statistics and Economics*. Praha: University of Economics, 2017. Text přijat, předpokládaná publikace ke konci roku 2017 – **podíl 50 %**

KOTÍKOVÁ, S. a R. ČUHLOVÁ. Market internationalization in the regional context. In *XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2017, s. 163-169. ISBN 978-80-210-8586-2. – **podíl 50 %**

KOTÍKOVÁ, S. a R. ČUHLOVÁ. Boosting regional labour market via foreign investment: evidence from the Liberec region. In *XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2017, s. 114-119. ISBN 978-80-210-8586-2. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. a S. KOTÍKOVÁ. Foreign Presence, Cultural Distance and Technology Gap as Indicators of Globalization in the Czech Region. In *16th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economics Consequences*. 1. vyd. Žilina: University of Zilina, 2016, s. 337-344. ISBN 978-80-8154-191-9. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. a S. KOTÍKOVÁ. Impact of Foreign Direct Investment on Regional Employment and Cultural Distance of Investors. In *7th International Conference Region in the Development of Society*. Brno: Mendel University, 2016, s. 153-160. ISBN 978-80-7509-459-9. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. Intercultural and Social Determinants of the International Skilled Labour Mobility. In *XIX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016, s. 410-416. ISBN 978-80-210-8273-1. – **podíl 100 %**

ČUHLOVÁ, R. The Effectiveness of Migration Policies For Skilled Foreigners: A Case of the Czech Republic and Germany. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015, s. 353-359. ISBN 978-80-210-7861-1. – **podíl 100 %**

KOTÍKOVÁ, S. a R. ČUHLOVÁ. Multinational Companies Benefiting From Investment Incentives and Their Impact on Labour Market of Ustecky Region. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015, s. 129-135. ISBN 978-80-210-7861-1. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. Employing Highly Skilled Professionals in Multinational Corporations. *XVII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s. 247 – 253. ISBN 978-80-210-6840-7. – **podíl 100 %**

Společná monografie:

POTUŽÁKOVÁ, Z., J. DEMEL, J. DĚDKOVÁ, Š. HYBLEROVÁ, J. MAČÍ a R. ČUHLOVÁ. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. – **podíl 17 %**

Články z ostatních konferencí:

ČUHLOVÁ, R. Cross Cultural Issues in International Human Resource Management. In *QUAERE 2015*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, s. 350-357. ISBN 978-80-87952-10-8. – **podíl 100 %**

ČUHLOVÁ, R. Iniciativy internacionalizace kvalifikovaných lidských zdrojů v České republice a Německu. In *QUAERE 2015*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, s. 716-725. ISBN 978-80-87952-10-8. – **podíl 100 %**

Články v recenzovaných časopisech zařazených do databází DRJI, Index Copernicus, Mendeley Research Networks:

ČUHLOVÁ, R. Cross Cultural Issues in International Human Resource Management. *GRANT journal*. 1. ed. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, roč. 4, č. 2, s. 9-13. ISSN 1805-0638. – **podíl 100 %**

Ostatní:

Projekt SVOČ: Migrační opatření pro vysoce kvalifikované cizince v České republice a Německu (24. října 2014, TUL, požadovaný rozsah 10 A4) – 2. místo v soutěži – **podíl 100 %**

Přílohy

Příloha A: Skóre Hofstedeho kulturních dimenzí vybraných zemí.....	177
Příloha B: Cost Calculator (VW Group).....	178
Příloha C: Ukázka výdajů na typický výjezd do Německa	180
Příloha D: Ukázka výdajů na typický výjezd do Číny	182
Příloha E: Dotazník.....	185

Příloha A: Skóre Hofstedeho kulturních dimenzí vybraných zemí

Tab. A1: Skóre Hofstedeho kulturních dimenzí vybraných zemí

Země	PDI	INV	MAS	UAI	LTO	IND
Belgie	65	75	54	94	82	57
Čína	80	20	66	30	87	24
Česká Republika	57	58	57	74	70	29
Francie	68	71	43	86	63	48
Dánsko	18	74	16	23	35	70
Německo	35	67	66	65	83	40
Velká Británie	35	89	66	35	51	69
Indie	77	48	56	40	51	26
Japonsko	54	46	95	92	88	42
Jižní Korea	60	18	39	85	100	29
Nizozemí	38	80	14	53	67	68
Švýcarsko	34	68	70	58	74	66
Taiwan	58	17	45	69	93	49
Spojené Státy	40	91	62	46	26	68

Pozn.: PDI – Power Distance Index, INV – Individualism, MAS – Masculinity, UAI – Uncertainty Avoidance Index, LTO – Long Term Orientation, IND – Indulgence
Zdroj: Hofstede (2015)

Tab. A2: Variační rozpětí Hofstedeho kulturních dimenzí

	PDI	IND	MAS	UAI	LTO	IND
Variační rozpětí	444,65	567,26	356,65	521,89	580,56	486,75

Zdroj: Vlastní kalkulace na základě Hofstede (2015)

Příloha B: Cost Calculator (VW Group)

Housing & Vehicles/ Wohnen & Fahrzeuge	Relocation costs (start of assignment)/ Umzugskosten Vertragsbeginn		To be filled in by HOME company
	House rental costs per month/ Mietkosten pro Monat	2 070 €	House rental costs are already calculated for furnished accommodation.
	Utilities per month/ Nebenkosten pro Monat	520 €	
	Relocation costs (end of assignment)/ Umzugskosten Vertragsende		To be filled in by HOME company
	costs 1. company car per month/ Kosten 1. Dienstwagen pro Monat	650 €	
	employee contribution 1. company car per month/ Eigenbeteiligung 1. Dienstwagen pro Monat	-125 €	To be checked by HOME company To be filled as a negative amount
	costs 2. company car per month/ Kosten 2. Dienstwagen pro Monat	0 €	
	employee contribution 2. company car per month/ Eigenbeteiligung 2. Dienstwagen pro Monat	0 €	To be checked by HOME company To be filled as a negative amount
	Fuel Allowance per month/ Tankpauschale pro Monat		To be checked by HOME company
	Assignment & FSE Information/ Assignment & FSE Informationen	FSE name/ Name des FSE	
Start of Assignment/ Assignment Beginn			Please fill in the date (DD.MM.YYYY)
End of Assignment/ Assignment Ende			Please fill in the date (DD.MM.YYYY)
Home Country/ Heimatland		Czech Republic	Please select the appropriate data from the drop-down list
Home Company/ Heimatgesellschaft			
Host Country/ Gastland		Germany	
Host Company/ Gastgesellschaft		Volkswagen AG	
Contract Type/ Vertragsform		ST active home	Please select the appropriate data from the drop-down list IPD: only ST with a maximum of 12 months duration, no accompanying family
Employee Level/ Mitarbeiterkreis		Mk	Please select the appropriate data from the drop-down list
Duration (in months)/ Assignment-Dauer (in Monaten)		1	
Family status/ Familienstatus		with family	Please select the appropriate data from the drop-down list
Number of departing persons (incl. FSE)/ Anzahl ausreisender Familienmitglieder (inkl. FSE)		4	Please select the appropriate data from the drop-down list
Extension/ Verlängerung		No	Please select the appropriate data from the drop-down list
Keep of Home domicile/ Wohnsitzbeibehalt		Yes	Please select the appropriate data from the drop-down list
Home Currency/ Heimat-Währung		CZK	
Exchange Rate/ Wechselkurs		27,03	
Please complete the cost estimation (all amounts in €)			
Salary & Benefits/ Gehaltszahlungen & Zulagen	Total net salary during assignment per month/ Gesamtnetto Gehalt während Assignment pro Monat		To be filled in by HOME company
	13./14. net salary per year/ 13./14. Netto Gehalt pro Jahr		To be filled in by HOME company
	Tax allowance per month/ Steuerausgleichsbetrag pro Monat		To be filled in by HOME company, please check with local tax policy
	Net Bonus or Net Flexa per Year/ Netto Bonus bzw. Netto-Flexa pro Jahr		Please fill in the previous year's amount
	Foreign Service Incentive per Year/ Foreign Service Incentive pro Jahr	4 000 €	
	Function Based Premium per Year/ Funktionszulage pro Jahr		To be filled in by HOME company
	Relocation Allowance	2 000 €	
Relocation Allowance children		500 € per child living in host country	
Social Insurance & Health/ Sozialversicherung & Gesundheit	Social security costs employer home country per month/ Sozialversicherungskosten AG Inland pro Monat		To be filled in by HOME company
	Social security costs employee home country per month/ Sozialversicherungskosten AN Inland pro Monat		To be filled in by HOME company
	Social security costs employer host country per month/ Sozialversicherungskosten AG Gastland pro Monat	0 €	To be checked
	Social security costs employee host country per month/ Sozialversicherungskosten AN Gastland pro Monat	0 €	To be checked
	Foreign Health Insurance (Caregroup) per Year/ Auslandskrankenversicherung (Caregroup) pro Jahr	6 600 €	Annual Fee Germany: 1.650 € per family member living in host country
	Pre-Assignment medical check/ Gesundheitscheck vor Ausreise		Total amount for the whole family To be filled in by HOME company

assignment-specific additional benefits/ Auslandsentsatzspezifische Zusatzleistungen	Costs Pre-Assignment trip/ Kosten Pre-Assignment Trip		To be filled in by HOME company
	Costs Relocation trip (start of assignment)/ Ausreisekosten Vertragsbeginn		To be filled in by HOME company
	Costs Relocation trip (end of assignment)/ Heimreisekosten Vertragsende		To be filled in by HOME company
	Relocation Service (start of assignment)/ Relocation Service Vertragsbeginn	8 480 €	
	Relocation Service (end of assignment)/ Relocation Service Vertragsende	4 100 €	
	Homeleave Budget per year/ Heimreisebudget pro Jahr		Total amount for the whole family To be filled in by HOST company
	Homeleave Car Budget per year/ Heimreisefahrzeugbudget pro Jahr		To be filled in by HOME company
	Intercultural Training/ Interkulturelles Training	500 €	
	Costs Language Training FSE/ Kosten Sprachkurs FSE	2 500 €	
	Costs Language Training Partner & children Kosten Sprachkurs Partner & Kinder	7 500 €	
	Schooling costs per year/ Schule pro Jahr		Only if the company bears the costs for the International School; 10.000 € per child
	Schooling costs one-time/ Schule einmalig		Only if the company bears the costs for the International School; 3.000 € per child (admission fee)
	Kindergarten Costs per Year/ Kindergarten pro Jahr		2.400 € per child
	Employee Contribution to Kindergarten costs per year/ Eigenanteil Kindergarten pro Jahr		For all children in Kindergarten To be filled as a negative amount
	Crèche costs per Year/ Krippe pro Jahr		4.800 € per child
	Employee Contribution to Crèche costs per year/ Eigenanteil Krippe pro Jahr		For all children in Crèche To be filled as a negative amount
	Costs Partner Support Program/ Kosten Partner Support Program	0 €	Only for Long Term Assignments To be checked by HOME company
	Other costs home company (one-time)/ Andere Kosten Heimatgesellschaft (einmalig)		
	Other costs home company yearly/ Andere Kosten Heimatgesellschaft jährlich		
	Other costs home company monthly/ Andere Kosten Heimatgesellschaft monatlich		
Other costs host company (one-time)/ Andere Kosten Gastgesellschaft (einmalig)	2 000 €	Estimation; for driving licence etc.	
Other costs host company yearly/ Andere Kosten Gastgesellschaft jährlich	2 000 €	Estimation; for temporary accommodation at the beginning & end, special support by Relocation Service etc.	
Other costs host company monthly/ Andere Kosten Gastgesellschaft monatlich			
Taxes/ Steuern			
Costs Tax advisor (E&Y, single meetings)/ Kosten Steuerberater (Einzelgespräche)	778 €	2 meetings at assignment start, 1 at assignment end; € 250,20 each	
Costs Tax Advisor (E&Y) per year/ Kosten Steuerberater (E&Y) pro Jahr	2 717 €		
Tax rate host country/ Einkommensteuersatz Gastland	45%		

Obr. B1: Kalkulačka nákladů na zahraniční výjezdy ve VW Group
Zdroj: Škoda Auto (2017)

Příloha C: Ukázka výdajů na typický výjezd do Německa

Zaměstnanec managementu

FSE name
Home Company Skoda Auto a.s.
Host Company Volkswagen AG
Employee Level MK
Contract Type LT active host

Net (Host Currency)

€	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Salary & Benefits	87 500	86 800	86 800	14 467	-	275 567
Social Insurance & Health	24 710	28 200	28 200	4 700	-	85 810
Housing & Vehicles	34 150	37 380	37 380	9 230	-	118 140
Assignment-specific additional Benefits	28 749	18 083	18 083	8 314	-	73 230
Tax Advisory	3 235	2 717	2 717	2 976	2 717	14 362
Total	178 345	173 180	173 180	39 687	2 717	567 108

Gross (Host Currency)

€	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Salary & Benefits	126 875	125 860	125 860	20 977	-	399 572
Social Insurance & Health	27 730	31 170	31 170	5 195	-	95 265
Housing & Vehicles	50 080	54 876	54 876	13 496	-	173 328
Assignment-specific additional Benefits	41 780	26 333	26 333	12 074	-	106 521
Tax Advisory	3 235	2 717	2 717	2 976	2 717	14 362
Total	249 700	240 956	240 956	54 718	2 717	789 047

Net (Home Currency)

CZK	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Salary & Benefits	2 415 788	2 396 461	2 396 461	399 410	-	7 608 120
Social Insurance & Health	682 218	778 574	778 574	129 762	-	2 369 128
Housing & Vehicles	942 847	1 032 024	1 032 024	254 831	-	3 261 727
Assignment-specific additional Benefits	793 743	499 263	499 263	229 538	-	2 021 807
Tax Advisory	89 321	75 008	75 008	82 164	75 008	396 509
Total	4 923 917	4 781 330	4 781 330	1 095 706	75 008	15 657 292

Gross (Home Currency)

CZK	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Salary & Benefits	3 502 892	3 474 869	3 474 869	579 145	-	11 031 774
Social Insurance & Health	765 584	860 573	860 573	143 429	-	2 630 158
Housing & Vehicles	1 382 659	1 515 071	1 515 071	372 611	-	4 785 413
Assignment-specific additional Benefits	1 153 516	727 037	727 037	333 348	-	2 940 938
Tax Advisory	89 321	75 008	75 008	82 164	75 008	396 509
Total	6 893 971	6 652 558	6 652 558	1 510 697	75 008	21 784 792

Obr. C1: Ukázkové výdaje na zahraniční výjezd do Německa pro zaměstnance managementu
Zdroj: Škoda Auto (2017)

Tarifní zaměstnanec

FSE name
Home Company SKODA Auto a.s.
Host Company Volkswagen AG
Employee Level Tarif
Contract Type LT active host

Net (Host Currency)

€	2017	2018	2019	2020		Total
Salary & Benefits	70 300	60 800	60 800	-	-	191 900
Social Insurance & Health	28 420	28 200	28 200	-	-	84 820
Housing & Vehicles	45 500	40 500	45 500	-	-	131 500
Assignment-specific additional Benefits	27 713	15 533	20 833	-	-	64 080
Tax Advisory	3 235	2 717	2 976	2 717	-	11 645
Total	175 169	147 750	158 309	2 717	-	483 945

Gross (Host Currency)

€	2017	2018	2019	2020		Total
Salary & Benefits	101 935	88 160	88 160	-	-	278 255
Social Insurance & Health	31 489	31 170	31 170	-	-	93 829
Housing & Vehicles	66 650	59 400	66 650	-	-	192 700
Assignment-specific additional Benefits	41 444	23 783	31 468	-	-	96 696
Tax Advisory	3 235	2 717	2 976	2 717	-	11 645
Total	244 754	205 230	220 424	2 717	-	673 125

Net (Home Currency)

CZK	2017	2018	2019	2020		Total
Salary & Benefits	1 900 912	1 644 032	1 644 032	-	-	5 188 976
Social Insurance & Health	768 477	762 528	762 528	-	-	2 293 533
Housing & Vehicles	1 230 320	1 095 120	1 230 320	-	-	3 555 760
Assignment-specific additional Benefits	749 369	420 021	563 333	-	-	1 732 723
Tax Advisory	87 480	73 462	80 471	73 462	-	314 875
Total	4 736 557	3 995 164	4 280 684	73 462	-	13 085 867

Gross (Home Currency)

CZK	2017	2018	2019	2020		Total
Salary & Benefits	2 756 322	2 383 846	2 383 846	-	-	7 524 015
Social Insurance & Health	851 463	842 837	842 837	-	-	2 537 136
Housing & Vehicles	1 802 216	1 606 176	1 802 216	-	-	5 210 608
Assignment-specific additional Benefits	1 120 655	643 101	850 904	-	-	2 614 660
Tax Advisory	87 480	73 462	80 471	73 462	-	314 875
Total	6 618 136	5 549 423	5 960 274	73 462	-	18 201 295

Obr. C2: Ukázkové výdaje na zahraniční výjezd do Německa pro tarifního zaměstnance
Zdroj: Škoda Auto (2017)

Příloha D: Ukázka výdajů na typický výjezd do Číny

		Explanation
Assignment & FSE information/ Assignment & FSE informationen	FSE name/ Name des FSE	
	Start of Assignment/ Assignment Beginn	01/09/2017 Please fill in the date (DD.MM.YYYY)
	End of Assignment/ Assignment Ende	31/08/2020 Please fill in the date (DD.MM.YYYY)
	Home Country/ Heimatlandland	Czech Republic Please select the appropriate data from the drop-down list
	Home Company/ Heimatgesellschaft	ŠKODA AUTO a.s.
	Host Country/ Gastland	China Please select the appropriate data from the drop-down list
	Host Company/ Gastgesellschaft	VCIC
	Contract Type/ Vertragsform	LT active host Please select the appropriate data from the drop-down list IPD: only ST with a maximum of 12 months duration, no accompanying family
	Employee Level/ Mitarbeiterkreis	MK Please select the appropriate data from the drop-down list
	Duration (in months)/ Assignment-Dauer (in Monaten)	36
	Family status/ Familienstatus	with family Please select the appropriate data from the drop-down list
	Number of departing persons (incl. FSE)/ Anzahl ausreisender Familienmitglieder (inkl. FSE)	5 Please select the appropriate data from the drop-down list
	Extension/ Verlängerung	No Please select the appropriate data from the drop-down list
	Keep of Home domicile/ Wohnsitzbeibehalt	Yes Please select the appropriate data from the drop-down list
1. Calculation Currency/ 1. Kalkulationswährung	EUR The currency that is used to fill in the data	
2. Calculation Currency/ 2. Kalkulationswährung	EUR	
Exchange-Rate/ Umrechnungskurs		e.g. 1 EUR = 1,1100 USD
Please complete the cost estimation		
Salary & Benefits/ Gehaltszahlungen & Zulagen	Total net salary during assignment per month/ Gesamtnetto Gehalt während Assignment pro Monat	5,800
	13./14. net salary per year/ 13./14. Netto Gehalt pro Jahr	0
	Tax allowance per month/ Steuerausgleichsbetrag pro Monat	0
	Net Bonus or Net Flexa per Year/ Netto Bonus bzw. Netto-Flexa pro Jahr	28,000 Please fill in the previous year's amount
	Foreign Service Incentive per Year/ Foreign Service Incentive pro Jahr	11,350 Amount needs to be checked, especially for the countries: Brazil, China, Czech Rep., India, Poland, Russia. (FSI table is available in this document)
	Function Based Premium per Year/ Funktionszulage pro Jahr	4,800
	Relocation Allowance	8,500
	Relocation Allowance children	1,500 500 € per child living in host country
Social Insurance & Health/ Sozialversicherung & Gesundheit	Social security costs employer home country per month/ Sozialversicherungskosten AG Inland pro Monat	400
	Social security costs employee home country per month/ Sozialversicherungskosten AN Inland pro Monat	0
	Social security costs employer host country per month/ Sozialversicherungskosten AG Gastland pro Monat	1,139
	Social security costs employee host country per month/ Sozialversicherungskosten AN Gastland pro Monat	0
	Foreign Health Insurance (Caregroup) per Year/ Auslandskrankenversicherung (Caregroup) pro Jahr	17,500
	Pre-Assignment medical check/ Gesundheitscheck vor Ausreise	900 Total amount for the whole family
	Relocation costs (start of assignment)/ Umzugskosten Vertragsbeginn	9,333
House rental costs per month/ Mietkosten pro Monat	7,067	
Utilities per month/ Mietnebenkosten pro Monat	400 Only applicable if Home domicile is kept	
Relocation costs (end of assignment)/ Umzugskosten Vertragsende	9,333	
costs 1. company car per month/ Kosten 1. Dienstwagen pro Monat	1,333	
employee contribution 1. company car per month/ Eigenbeteiligung 1. Dienstwagen pro Monat	-125 To be filled as a negative amount	
costs 2. company car per month/ Kosten 2. Dienstwagen pro Monat	0	
employee contribution 2. company car per month/ Eigenbeteiligung 2. Dienstwagen pro Monat	0 To be filled as a negative amount	
Fuel Allowance per month/ Tankpauschale pro Monat	267	

assignmentspecific additional benefits/ Auslassensatzspezifische Zusatzleistungen	Costs Pre-Assignment trip/ Kosten Pre-Assignment Trip	12,667	
	Costs Relocation trip (start of assignment)/ Ausreisekosten Vertragsbeginn	16,667	
	Costs Relocation trip (end of assignment)/ Heimreisekosten Vertragsende	16,667	
	Relocation Service (start of assignment)/ Relocation Service Vertragsbeginn	3,800	
	Relocation Service (end of assignment)/ Relocation Service Vertragsende	1,100	
	Homeleave Budget per year/ Heimreisebudget pro Jahr	11,867	Total amount for the whole family
	Homeleave Car Budget per year/ Heimreisefahrzeugbudget pro Jahr	2,660	
	Intercultural Training/ Interkulturelles Training	1,000	
	Costs Language Training FSE/ Kosten Sprachkurs FSE	4,000	
	Costs Language Training Partner & children Kosten Sprachkurs Partner & Kinder	2,933	
	Schooling costs per year/ Schule pro Jahr	92,000	Total amount for all children in School
	Schooling costs one-time/ Schule einmalig	0	Total amount for all children in School
	Kindergarten Costs per Year/ Kindergarten pro Jahr	0	Total amount for all children in Kindergarten
	Employee Contribution to Kindergarten costs per year/ Eigenanteil Kindergarten pro Jahr	0	For all children in Kindergarten To be filled as a negative amount
	Crèche costs per Year/ Krippe pro Jahr	0	Total amount for all children in Crèche
	Employee Contribution to Crèche costs per year/ Eigenanteil Krippe pro Jahr	0	For all children in Crèche To be filled as a negative amount
	Costs Partner Support Program/ Kosten Partner Support Program	15,000	Only for Long Term Assignments
	Other costs home company (one-time)/ Andere Kosten Heimatgesellschaft (einmalig)	4,700	e.g. visa costs
	Other costs home company yearly/ Andere Kosten Heimatgesellschaft jährlich	3,500	
	Other costs home company monthly/ Andere Kosten Heimatgesellschaft monatlich	0	
Other costs host company (one-time)/ Andere Kosten Gastgesellschaft (einmalig)	1,333	e.g. driving licence	
Other costs host company yearly/ Andere Kosten Gastgesellschaft jährlich	2,667	e.g. temporary accommodation at the beginning & end	
Other costs host company monthly/ Andere Kosten Gastgesellschaft monatlich	0		
Taxes/ Steuern	Costs Tax advisor (E&Y, single meetings)/ Kosten Steuerberater (Einzelgespräche)	778	2 meetings at assignment start, 1 at assignment end; € 259,20 each
	Costs Tax Advisor (E&Y) per year/ Kosten Steuerberater (E&Y) pro Jahr	3,053	
	Tax rate host country/ Einkommensteuersatz Gastland	45%	

Obr. D1: Ukázkové výdaje na zahraniční výjezd do Číny
Zdroj: Škoda Auto (2017)

Zaměstnanec managementu

FSE name 0
Home Company ŠKODA AUTO a.s.
Host Company VCIC
Employee Level MK
Contract Type LT active host

Start of Assignment 01/09/2017
End of Assignment 31/08/2020

Net

EUR	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Salary & Benefits	48,000	113,800	113,800	75,900	-	352,000
Social Insurance & Health	24,600	36,000	36,000	24,000	-	121,000
Housing & Vehicles	45,200	107,400	107,400	80,900	-	341,000
Assignment specific additional Benefits	79,200	120,100	120,100	97,800	-	418,000
Tax Advisory	3,600	3,100	3,100	3,400	3,100	17,000
Total	201,000	381,000	381,000	282,000	4,000	1,249,000

Gross

EUR	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Salary & Benefits	112,200	165,000	165,000	110,000	-	553,000
Social Insurance & Health	32,900	43,900	43,900	29,300	-	150,000
Housing & Vehicles	65,700	156,300	156,300	117,800	-	497,000
Assignment specific additional Benefits	114,800	174,100	174,100	141,800	-	605,000
Tax Advisory	3,600	3,100	3,100	3,400	3,100	17,000
Total	330,000	543,000	543,000	403,000	4,000	1,823,000

Obr. D2: Ukázkové výdaje na zahraniční výjezd do Číny pro zaměstnance managementu
Zdroj: Škoda Auto (2017)

Průzkum interkulturní přípravy vyjíždějících zaměstnanců

Následující otázky se zabývají Vaší interkulturní zkušeností s pracovním pobytem v zahraničí. Cílem dotazníku je zlepšit interkulturní přípravu ve firmě, a usnadnit tak vyslaným pracovníkům jejich adaptaci v cizí kultuře.

1. Prosím ohodnoťte úroveň Vaší motivace k pracovnímu pobytu v zahraničí u jednotlivých faktorů.

1 = zcela bez motivace, 7 = zcela motivující

	1	2	3	4	5	6	7
Kariéerní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové zdokonalení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznání cizí země, kultury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodinné důvody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Přípravoval(a) jste se před odjezdem na případné odlišnosti kultury ve Vaší cílové destinaci?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému pobytu.

- Ano - interkulturní příprava
- Ne - interkulturní příprava
- Ano - profesní příprava
- Ne - profesní příprava

3. Z čeho se skládala Vaše příprava na odlišnou kulturu v cílové destinaci?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

- Interkulturní trénink s osobní účastí
- Jazykový trénink
- Trénink týkající se specifik práce
- Informační materiály o kultuře dané země
- Cílené vyhledávání filmů, hudby, beletrie související s danou kulturou
- E-learningový interkulturní kurz
- Setkání s kolegy, kteří pracovní pobyt ve stejné zemi již absolvovali.
- Jiné

4. Které z těchto nástrojů Vám byly poskytnuty Vaší vysílající firmou?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

- Interkulturní trénink s osobní účastí
- Jazykový trénink
- Trénink týkající se specifik práce
- Informační materiály o kultuře dané země
- E-learningový interkulturní kurz
- Zprostředkování setkání s kolegy, kteří pracovní pobyt ve stejné zemi již absolvovali.
- Jiné

5. V jaké době před odjezdem do zahraničí byla zahájena Vaše firemní interkulturní příprava?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

- Méně než 14 dnů
- 14 dnů až 1 měsíc
- 1-2 měsíce
- 3-4 měsíce
- 5-6 měsíců
- 7-8 měsíců
- 9-10 měsíců
- 11-12 měsíců
- Více než 1 rok

6. Jak dlouho před odjezdem jste získal(a) první informaci o Vašem vyslání do zahraničí?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

- Méně než 1 měsíc
- 1-2 měsíce
- 3-4 měsíce
- 5-6 měsíců
- 7-8 měsíců
- 9-10 měsíců
- 11-12 měsíců
- Více než 1 rok

7. Ohodnoťte přínos firemní interkulturní přípravy před odjezdem do zahraničí.

1 = bez přínosu, 7 = zcela přínosná. Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

1 2 3 4 5 6 7

Přínos firemní přípravy

8. Co byste zlepšil(a) v rámci interkulturní přípravy před odjezdem?

- Více praktických informací o cizí zemi
- Setkání s někým, kdo již výjezd absolvoval
- Delší interkulturní trénink
- Řešení konkrétních případových situací
- Pracovní cesta s cílem poznání cizího pracovního prostředí a specifik práce
- Větší jazykovou přípravu
- Trénink týkající se práce v multikulturním týmu
- Více informací o kulturních odlišnostech

9. Ohodnoťte Vaši celkovou připravenost do zahraničí před odjezdem.

1 = zcela nedostačující, 7 = zcela dostačující. Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

1 2 3 4 5 6 7

Připravenost na cizí kulturu ● ● ● ● ● ● ●

10. Absolvoval(a) jste interkulturní trénink, poradenství po příjezdu do cílové destinace?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

- Ano
 Ne

11. Které z těchto nástrojů Vám byly poskytnuty Vaší hostitelskou firmou v zahraničí?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

- Interkulturní trénink s osobní účastí
 Jazykový trénink
 Trénink týkající se specifík práce
 Informační materiály o kultuře dané země
 E-learningový interkulturní trénink
 Interkulturní poradenství ze strany personálního oddělení
 Jiné
 Žádné

12. Pokud jste po příjezdu do zahraničí absolvoval(a) interkulturní trénink, ohodnoťte jeho přínos.

1 = bez přínosu, 7 = zcela přínosná. Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

1 2 3 4 5 6 7

Přínosnost interkulturního tréninku od hostitelské firmy ● ● ● ● ● ● ●

13. Ohodnoťte úroveň sžití se v jednotlivých oblastech během pracovního pobytu v zahraničí.

1 = zcela nepřizpůsoben, 7 = zcela přizpůsoben. Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu.

	1	2	3	4	5	6	7
Životní podmínky obecně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubytovací podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jídlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakupování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytváření osobních vztahů a trávení volného času s místním obyvatelstvem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí obecně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interakce s lokálními kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijmutí nepsaných pravidel chování a kulturních standardů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specifické pracovní požadavky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výkonové standardy a očekávání v práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Každodenní komunikace s místním obyvatelstvem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Byl(a) by jste ochotný/á předat své zkušenosti a poznatky ostatním vyjíždějícím zaměstnancům?

- Ano
 Ne

15. Prosím ohodnoťte, do jaké míry podle Vás ovlivňuje předvýjezdová interkulturní příprava úspěšnost pobytu v zahraničí.

1 = zcela bez vlivu, 7 = zcela ovlivňující

	1	2	3	4	5	6	7
Vliv přípravy na úspěšnost pobytu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Uveďte zemi Vašeho posledního/současného vyslání.

- Německo
- Velká Británie
- Slovensko
- Španělsko
- Polsko
- Rusko
- Čína
- Indie
- Malajsie
- Jiná

17. Ohodnoťte Vaši předchozí znalost místního jazyka.

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému výjezdu. Označení A, B, C odpovídá úrovním Společného evropského referenčního rámce (A1, A2, B1, B2, C1, C2).

- Žádná
- Základy jazyka - A
- Samostatný uživatel - B
- Zdatný uživatel - C

18. Byl(a) jste v předchozím kontaktu s hostitelskou kulturou?

Odpovídejte k poslednímu nebo současnému pobytu.

- Ano, na dovolené
- Ano, na pracovní cestě
- Ano, na Pre-Assignment Trip pořádaném firmou
- Ano, z rodinných důvodů
- Ano, na vzdělávacím pobytu
- Ne

19. Jaká část z Vašich sociálních vztahů (např. rodina, přátelé, kolegové) pochází z jiné kultury než je Vaše?

- 0-25 %
- 26-50 %
- 51-75 %
- 76-100 %

20. Jakou dobu celkem jste doposud strávil(a) na vyslání(ch) v zahraničí?

V případě více absolvovaných výjezdů uveďte prosím součet všech vyslání.

- 1-6 měsíců
- 7-11 měsíců
- 1 rok
- 1-2 roky
- 2 roky
- 2-3 roky
- 3 roky
- 3-4 roky
- 4 roky
- 4-5 let
- 5 let
- 5-6 let
- 6 let
- 6-7 let
- 7 let a více

21. Uveďte počet Vašich předchozích zahraničních vyslání.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 a více

22. V jaké oblasti podniku působíte?

- Prodej a marketing
- Výroba a logistika
- Technický vývoj
- Nákup
- Personalistika
- Finance, informační systémy, právo

23. Jaký je Váš věk?

- 25-35
- 36-46
- 47-57
- 58 a více

24. Jste

- Žena
- Muž

*Obr. E1: Vzor vytvořeného dotazníku na webové stránce Quanda.cz
Zdroj: Vlastní*