

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**PŘÍPRAVA ZAMĚŠTNANCŮ NA PRÁCI
V MULTIKULTURNÍCH TÝMECH**

**PREPARATION OF EMPLOYEES TO WORK IN A
MULTICULTURAL TEAMS**

Bakalářská diplomová práce

Lucie Ličmanová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. David Kryštof

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské diplomové práce a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23. 3. 2016

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala Mgr. Davidovi Kryštofovi za cenné rady, odbornost a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za jejich ohleduplnost a podporu.

OBSAH

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	8
1. KULTURA	8
1.1. Pojem kultura.....	8
1.2. Národní kultura.....	9
1.3. Organizační kultura	11
1.4. Organizační kultura podle Hofstedeho	12
2. MULTIKULTURNÍ TÝM	15
2.1. Multikulturní tým.....	15
2.2. Výhody a nevýhody multikulturního týmu.....	17
2.2.1. Výhody multikulturního týmu	17
2.2.2. Nevýhody multikulturního týmu	18
3. PŘÍPRAVA NA PRÁCI V MULTIKULTURNÍM TÝMU	20
3.1. Mezinárodní řízení lidských zdrojů a vysílací politika	20
3.2. Řízení expatriantů.....	22
3.3. Interkulturní trénink.....	23
3.3.1. Cíle interkulturního tréninku	23
3.3.2. Typy interkulturního tréninku	25
3.3.3. Metody interkulturního tréninku	28
PRAKTICKÁ ČÁST	33
4. PŘÍPADOVÁ STUDIE	33
4.1. Firma MANN+HUMMEL Service, s.r.o.	34
4.1.1. Popis společnosti	34
4.1.2. Vysílací politika	34
4.1.3. Typy výjezdu ve společnosti	35
4.1.4. Nábor.....	36
4.1.5. Příprava	37
4.1.6. Jazyková příprava.....	37
4.1.7. Interkulturní trénink	38
5. DISKUZE	43
Závěr	50
Zdroje	54
Seznam obrázků a tabulek	58

Úvod

„Práce v multikulturním týmu jako výzva“

Naše budoucnost je multikulturní. Dynamický proces globalizace s sebou přinesl další výzvu pro organizace. Střetávání se s jinými národními kulturami již není ničím neobvyklým. Pro většinu manažerů se stala spolupráce přes hranice našich vlastních kultur všední realitou a multikulturní tematika je součástí organizační strategie většiny globálních firem. *Charisma Italů, nasazení Američanů, zkušenost a moudrost Číňanů, logika Francouzů, zdravý rozum Severanů, intuice Japonců a Německá pečlivost* (Lewis, 2004). Správná kombinace vlastností členů multikulturního týmu může organizaci přinést nové pohledy, nápady, kreativitu, inovaci a mnoho dalšího. Pokud ovšem pracovní týmy neumí těžit z výhod kulturní diverzity, stává se tento typ týmů spíše překážkou.

Jestliže firmy věnují dostatek času a energie do přípravy a vedení expatriantů, spojeného s prací v multikulturním týmu, mohou pak využívat potenciálu multikulturního týmu ke zvýšení produktivity celé organizace.

Domnívám se, že správně cílenou přípravou expatriantů, lze předejít nedorozuměním, které mohou v multikulturním týmu díky kulturním rozdílům nastat. Z tohoto důvodu je hlavním cílem mé bakalářské práce popsat přípravu zaměstnanců na práci v multikulturním týmu z odborného hlediska a zároveň z hlediska konkrétní firmy a následně je srovnat.

Ve své práci se snažím odpovědět na otázky: Jaká jsou specifika multikulturního týmů? Jaké přípravné procesy musí expatriant absolvovat podle odborné literatury a jak vypadá příprava ve firmě MANN+HUMMEL? V bakalářské práci jsem k zodpovězení těchto otázek využila literární rešerši a analýzu interních materiálů firmy MANN+HUMMEL. Dále jsem měla možnost vést rozhovory se samotnými zaměstnanci z HR oddělení firmy MANN+HUMMEL.

Zaměřuji se proto primárně na interkulturní trénink, který je součástí strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů a autoři ho považují za efektivní nástroj interkulturní přípravy. Specifika přípravy zaměstnanců následně podpořím případovou studií.

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol. V prvních třech kapitolách jsou nastíněna teoretická východiska práce, která tvoří teoretický základ pro následnou praktickou část. V první kapitole je pozornost věnována pojmům kultura, národní kultura a organizační kultura a jak tyto fenomény ovlivňují práci v multikulturním týmu.

Cílem další části práce je definovat multikulturní tým a analyzovat jeho specifika. Tato část mé práce je také orientována na to, jaké jsou rozlišovány typy multikulturních týmů. V kapitole také hledám odpověď na otázku, jaké jsou hlavní výhody multikulturních týmů a případy v jakých není multikulturní tým správnou volbou.

Třetí stěžejní kapitola je věnována přípravě expatriantů, kteří se stávají během pracovního zahraničního pobytu členy multikulturního týmu. Zaměřuji se zde na mezinárodní řízení lidských zdrojů, které se zabývá přípravou expatriantů. Další část se orientuje na řízení expatriantů, jako zaměstnanců vyjíždějících na zahraniční pobyt. Poté je věnována pozornost interkulturnímu tréninku, který má za cíl zaměstnance připravit na spolupráci s jinými kulturami. Jsou zde nastíněny cíle, metody a hodnocení interkulturního tréninku.

V praktické části se pomocí případové studie věnuji přípravě zaměstnanců na práci v multikulturních týmech, kde popisují způsob, jakým firma MANN+HUMMEL k této záležitosti v rámci vysílací politiky přistupuje. Důraz je zde kladen na popis interkulturního tréninku, který firma pro své pracovníky v rámci přípravy zaměstnanců realizuje. Informace pro tuto studii jsem získala rozhovory se zaměstnanci HR oddělení firmy a analýzou interních dokumentů. Výsledky praktické části jsou poté srovnány s názory odborníků z teoretické části mé práce.

Na závěr bych ráda zmínila, že k vybrání tématu mě inspirovala má pracovní stáž v Holandsku, kde jsem měla možnost pracovat jeden semestr v kulturně různorodém týmu a načerpat tak mnoho zkušeností. Výrazně mě také ovlivnila několikaletá dobrovolnická činnost v neziskové organizaci Erasmus Student Network. Tyto zkušenosti z multikulturního prostředí mě naučily dívat se na svět z různých úhlů pohledu a rozbírat stereotypy, které mohou vnímání jiných kultur zkreslovat. Věřím, že se v tomto různorodém prostředí budu pohybovat i nadále, protože mě práce s lidmi různých národností velmi naplňuje.

TEORETICKÁ ČÁST

1. KULTURA

1.1. Pojem kultura

Na kulturu se dívají vědní disciplíny různým způsobem, jelikož jde o velmi široký pojem. Na kulturu jinak nahlíží sociologie, psychologie, filozofie, historie, archeologie a další odborné disciplíny. Pokud půjdeme ke kořenům tohoto fenoménu, zjistíme, že původní vymezení „latinského slova cultura znamenalo obdělávání a vzdělávání země“ (Nový a kol., 1996, s. 9).

Průcha rozlišuje kulturu podle širokého a úzkého pojetí. Na základě užšího pojetí je kultura vztahována spíše k „**projevům chování lidí** – tedy kulturou určitého společenství se míní jeho zvyklosti, symboly, komunikační normy a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovávaná tabu“ (Průcha, 2010, s. 45). Oproti tomu podle širšího pojetí vnímá Průcha kulturu jako kulturu, co obsahuje „všechno, co vytváří lidská civilizace – tedy jednak **materiální výsledky** (artefakty) lidské činnosti, jako jsou např. obydlí, nástroje, oděvy, plodiny, průmysl, dopravní a telekomunikační systémy, jednak duchovní výtvoř lidí, jako je umění, náboženství, morálka, zvyky, vzdělávací systémy, politika, práva aj.“ (tamtéž). Cílem této práce není získat vyčerpávající přehled významů tohoto pojmu. Na kulturu v bakalářské diplomové práci nahlížím zejména z perspektivy interkulturní tematiky a přikláním se tedy k definici Rosinského, který kulturu definoval z pohledu interkulturního přístupu:

„Skupinová kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se její členové odlišují od jiných skupin“ (Rosinski, 2009, s. 43).

V mé práci chápu kulturu podle Rosinského pojetí kultury, které obsahuje jednak „viditelné projevy (chování, jazyk, artefakty), tak skryté projevy (normy, hodnoty a základní předpoklady nebo přesvědčení) kultury“ (tamtéž). Povaha kultury je zde považována jako skupinový jev, který je

protipólem skutečnosti individuální. Lidé jsou determinováni různými faktory a přináleží k různým skupinám v rámci většího počtu kultur (tamtéž). Protože každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury.

Jde zejména o tyto úrovně kultury:

- národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází (nebo zemím u osob, které se v průběhu svého života stěhovaly);
- úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních nebo náboženských či jazykových skupin;
- úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče, nebo chlapec;
- úroveň generace, oddělující vzájemně prarodiče, rodiče a děti;
- úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostmi ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince;
- u těch, kdo jsou zaměstnáni, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni“ (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007, s. 19-20).

1.2. Národní kultura

Multikulturní tým se skládá z členů, kteří mají různý věk, pohlaví, vzdělání a pochází z různých národních kultur. Jak je zmíněno výše, jednou z úrovní kultury, která nás výrazně ovlivňuje v práci v multikulturním týmu je národní úroveň kultury. Národy si v rámci generací vzájemně předávají určité normy, hodnoty a vzorce chování. Všechny společnosti, sociální skupiny, sociální organizace si vytváří svoji vlastní kulturu (Nový a kol., 1996). Podle Smitha by Angličan řekl: „Nenech se ohnout, i kdyby ses přitom měl zlomit“. Oproti tomu v Číně je to přesně naopak. „Nech se

ohýbat, ale nenech se zlomit“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 10-11). Anglie a Čína jsou dvě velmi odlišné země, kde nalezneme různá pravidla, co se týče vztahů mezi lidmi. Domnívám se, že aby došlo k vzájemnému porozumění, měli by lidé tato pravidla respektovat a podle nich také jednat. Lidé, co pracují v multikulturních týmech, by si tudíž měli uvědomit, že jejich kolegové mohou mít jiný způsob myšlení, přístup k lidem, ke konfliktům a podobně. V podnikové praxi by poté neznalost a nerespektování kulturních specifik mohlo vést k narušení pozitivních obchodních vztahů či dokonce k ukončení spolupráce.

Tato pravidla se netýkají jednotlivých osob, ale chápou se jako všeobecně závazná pravidla chování pro lidi vyrůstající v dané kultuře a pro ty, kteří se cítí být součástí kultury. „Národní kulturu lze definovat jako kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a „bytí určující“. Národní kultura ztělesňuje něco jako kolektivní vědomí obyvatel, přesněji tradované hodnoty, normy, pravidla chování (zvyk, zákon, obyčej), eticko-morální systémy a z toho odvozené obrazy světa a člověka“ (Nový, Schroll-Machl 2005, s. 92).

Jak už jsem uvedla výše, všechny země, korporace, organizace mají svou kulturu. Hofstede a Trompenaars se zabývali analýzou kulturních rozdílů u národů. Jejich modely patří k nejvíce významným a nejvyužívanějším modelům, které porovnávají data nasbíraná z dotazníků v několika zemích. Definovali jednotlivé dimenze, podle kterých popsali konkrétní postavení jednotlivých zemí. Dimenze, které jsou navzájem nepropustné, znamenají „základní tendence v chování příslušníků kultury“ (Nový a kol., 1996). Holandský profesor Hofstede provedl jednu z nejvíce komplexních studií, která byla prováděna ve světových pobočkách firmy IBM. Zabývá se kulturními odlišnostmi v chování zaměstnanců na pracovišti. Identifikoval šest dimenzí, podle kterých rozlišuje od sebe navzájem jednotlivé kultury, které v sobě odrážejí ideje a hodnoty určitých kultur. Na počátku jeho výzkumu stanovil pouze čtyři dimenze. Dimenze snaha

vyhnout se riziku a nejistotě, vzdálenost mocenských pozic, míra individualismu a kolektivismu a převaha maskulinních nebo femininních hodnot. Poté však Hofstede došel k názoru, že dimenze respektují pouze evropskou kulturu. Z tohoto důvodu přidal ještě další dvě a to vztah k nejistotě a neurčitosti a krátkodobou a dlouhodobou orientaci, které jsou významné pro východoasijskou kulturu (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007).

Podle Nového, Trompenaarse pronikl do problematiky kulturních dimenzí poněkud hlouběji a zaměřil se na dimenze, které mají vliv na uvažování a sociální chování členů určitých kultur. Trompenaarse se nechal inspirovat některými dimenzemi od Hofstedeho. Podle dimenzí dokážeme rozpoznat, jak se budou cizinci pravděpodobně chovat a co od nich očekávat. Dimenze nabízejí také určitá doporučení, která vedou ke vzájemnému pochopení, zlepšení komunikace, spolupráce a předcházení konfliktů. Podle jeho modelu může být kultura národa popsána pomocí sedmi dimenzí, které identifikoval. Prvních pět dimenzí je spojeno s mezilidskými vztahy. Šestá dimenze se týká vztahu k času a sedmou přiřazuje ke vztahu k přírodě (Nový, Schroll-Machl 2007).

1.3. Organizační kultura

Tak jako můžeme analyzovat kulturní rozdíly u národů, i každá organizace má svou specifickou kulturu, která je pro ni charakteristická a odlišuje ji od ostatních organizací. Už při vstupu do jakékoliv organizace si můžeme všimnout nápaditých a pro nás překvapujících věcí, jako je například atmosféra, chování zaměstnanců, jak jsou zaměstnanci oblečeni, jak jednájí se zákazníky, slogany na stěnách, design budovy apod. Určité zvyklosti, které se pak v organizaci upevnily a staly se normou každodenního života zaměstnanců, nazýváme organizační kulturou (Bělohlávek, 1996). V české literatuře nalezneme kromě pojmu organizační kultura také pojmy, jako jsou kultura firemní či podniková. Vzhledem k jejich obsahu jsou tyto pojmy totožné. V české ani zahraniční literatuře neexistuje všeobecný konsensus jednotné definice. Tento fenomén ovšem vnímají autoři obdobně.

Podle Lukášové někteří autoři vymezují tento pojem následovně (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 12).

Organizační kultura je:

„vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992),

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985),

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995),

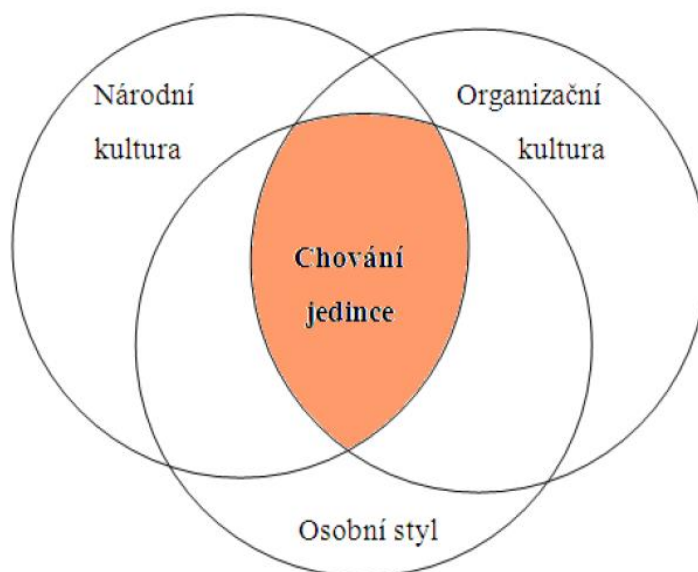
V literatuře nalezneme několik dalších pohledů týkajících se definice organizační kultury. Autoři se většinou zaměřují na jednotlivé prvky, které jsou součástí kultury organizace. Lukášová ve své knize zmiňuje Furnhama a Guntera, kteří se zabývali analýzou definic předních autorů, ze které následně vyvodili tři obecně platné trendy: „chápaní organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizacích jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího“ (tamtéž).

1.4. Organizační kultura podle Hofstedeho

Hofstede se podrobně zabýval nejen analýzou národních kultur, ale také se orientoval na problematiku kultur organizačních (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007). Podle Hofstedeho nemůžeme kulturu národa zaměňovat s kulturou

organizace. Jde o jevy, které se projevují v jiných praktikách a hodnotách. Národní kulturu si osvojujeme jinak než kulturu v organizaci. Hofstede definoval kulturu jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhé. Analogicky bychom mohli „organizační kulturu“ definovat jako *kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé*“ (Hofstede G., Hofstede G. J., 2007, s. 215). Národní kultura a s ní naše nejzákladnější hodnoty nám byly vštěpovány v prvních deseti letech života příslušníky rodiny, našeho okolí a ve škole. Organizační kultura je uložena v mysli členů organizace, kterou členové získávají při vstupu do organizace. Naše hodnoty jsou v tuto dobu již zakořeněny (tamtéž).

Obrázek 1: Průnik vlivu národní kultury, organizační kultury a osobního stylu na chování jedince



Zdroj: BENDO VÁ K., KUBÁTO VÁ J., 2010

I když jsou národní kultura a kultura organizace odlišné pojmy, navzájem spolu souvisí. Kultura národa určitým způsobem proniká do kultury organizační. Pro leadery multikulturních týmů je důležité uvědomit si, jaký

mají ostatní členové původ i v jaké organizaci pracují. Další aspekt, který by také měli brát v potaz, je styl chování pracovníka jako individuální osobnosti, který je vrozený a naučený.

Na obrázku jsou vykresleny tři aspekty, které ovlivňují fungování týmu. Tyto kružnice jsou stejně velké. Realita je ovšem jiná a nemůžeme říct, že by člověka ovlivňovala organizační kultura, národní kultura a individuální složka stejnou mírou. Míra ovlivnění se liší od jedince k jedinci, proto by obrázek značící průnik vlivu zmíněných aspektů vypadal u každého jedince jinak. Například u člověka, který pochází ze silně nábožensky orientované kultury, bude hrát národní kultura větší roli než ostatní aspekty. Národní kultura a její náboženství jsou pak hlavním činitelem určujícím osobní styl jedince. V praxi to pak znamená, že leader i ostatní pracovníci týmu by měli brát v potaz tyto tři aspekty a navzájem tyto odlišnosti akceptovat na základě získaných informací, intuice a empatie (Bendová, Kubátová, 2015).

Shrnutí

V první části bakalářské práce jsem vymezila pojem kultura. Dále jsem nastínila, jak jsou v odborné literatuře posuzovány fenomény národní kultura a organizační kultura. V rámci národní kultury zde také zmiňuji kulturní dimenze, které definovali holanďští odborníci na analýzu kulturních rozdílů Hofstede a Trompenaarse. Tato kapitola také shrnuje Hofstedeho pojetí národní a organizační kultury, které mají společně s individuální složkou jedince vliv na práci v multikulturním týmu. Na následujících stránkách se budu věnovat tématu multikulturní tým a jeho charakteristikám.

2. MULTIKULTURNÍ TÝM

2.1. Multikulturní tým

V předchozí kapitole jsem se zabývala termíny spojenými s kulturou, které jsou základním předpokladem pro pochopení multikulturního týmu. Již v prehistorických dobách se lidé stmelovali do tlup, rodů či kmenů, protože si uvědomovali, že sami přežít nemohou. Stejně tak organizace vytváří různorodé týmy a považují týmovou práci za významný faktor konkurenceschopnosti organizace na trhu (Horváthová, 2008). „Od osamělého bojovníka směrem k týmově orientovanému spolubojovníkovi“ (Bay, 2000, s. 8). Tímto způsobem popisuje Bay postoj organizací k týmové práci. Před třemi desetiletími hrála hlavní roli myšlenka charismatického vedení s důrazem na úlohy jednotlivců. Nyní se spousta firem orientuje na týmovou práci, ve které se snaží nalézt únik z neodvratného tlaku směřujícího ke změnám (tamtéž).

Díky globalizaci se čím dál častěji skládají pracovní týmy firem z členů pocházejících z různých kultur. Současná mezinárodní literatura si je toho vědoma a poukazuje na to, že vedení multikulturních týmů je důležitým aspektem řízení lidských zdrojů. Kulturně diverzní týmy jsou pro firmy velkou výzvou. Na jednu stranu mohou firmě přinést spoustu přínosů a nových pohledů, na druhou stranu mohou být hrozbou v podobě nesprávného pochopení kulturních rozdílů. Literatura opět nabízí mnoho definic multikulturního týmu. Někteří odborníci multikulturní tým definují pomocí odlišení tohoto typu týmu od týmu monokulturního. Monokulturní tým je tým, jehož členové pocházejí ze stejné kultury, zatímco členové multikulturního týmu pocházejí z kultur odlišných (Sperber a kol., 2004). Nejznámější definice multikulturního týmu pochází od Horvatha a Marquarda (2001), Baileyho a Cohena (1997), které zmiňují ve své knize autoři Halverson a Tirmizi. Tito odborníci se shodli a na tým nahlíží jako na skupinu jednotlivců, pocházejících z různých kulturních prostředí, kde jsou jednotlivci v plnění svých úkolů na sobě vzájemně závislí a sdílejí zodpovědnost za své výsledky. Členové týmu vidí sami sebe a současně

jsou vnímáni ostatními jako neporušená sociální jednotka, která je vložena do jednoho nebo více větších sociálních systémů, a která řídí jejich vztah napříč organizační hranice a mimo ně (Halverson, Tirmizi, 2008).

Literatura nabízí několik vymezení, kde všechna pojetí multikulturního týmu charakterizuje jeden společný ukazatel. Tímto ukazatelem je národnostní různorodost v týmu. Odbornice na týmovou práci Adler (1996), definuje multikulturní tým jako tým skládající se z členů z více než jedné kultury. Adler pak rozděluje týmy do třech typů na základě počtu národnostního zastoupení v týmu, a to na token týmy, bikulturní týmy a multikulturní týmy.

„Token“ týmy

Tento typ týmu se skládá z členů jedné národnosti a jednoho člena, který je národnosti jiné. Například pokud máme v týmu právníky z Austrálie a jednoho britského advokáta, britský advokát bude reprezentovat „token“ člena v týmu. V tomto typu týmu bude Brit pravděpodobně vnímat a chápat situace jinak než Australan. Mnoho společností dnes soustředí mnohem více pozornosti na využití potenciálního přínosu svých „token“ etnických členů týmu.

Bikulturní týmy

Bikulturní týmy se skládají z členů ze dvou odlišných kultur. Příklady zde mohou být spolupráce mezi Peruánci a Bolivijci, pracovní skupina složená z arabských a jordánských manažerů nebo komise složená ze sedmi Španělů a tří Portugalců. Bikulturní týmy musí neustále rozpoznávat a integrovat perspektivy obou reprezentativních kultur.

Multikulturní týmy

V doslovně multikulturních týmech, členové pocházejí ze tří nebo více odlišných kultur. Organizace spojených národů je dobrým příkladem multikulturní organizační struktury, stejně tak jako Evropská komise

a Sdružení národů jihovýchodní Asie. V současné době narůstá počet pracovních týmů, skládajících se z členů původem z celého světa. Členové týmu spolu pracují převážně elektronickou formou. Ekonomická a politická mocenská struktura zastupujících členů mírní dynamiku týmu, a tedy i její účinnost. Aby byly týmy efektivní, je třeba uznávat a integrovat všechny zastoupené kultury (Adler, 1996). Pro potřeby této práce se dále budu zaměřovat na multikulturní týmy.

2.2. Výhody a nevýhody multikulturního týmu

Na následujících stránkách budou identifikovány výhody a nevýhody multikulturního týmu. Cílem je zjistit v jakých případech je výběr multikulturního týmu přínosem a v jakých případech může přinést firmě tento tým potíže. Multikulturní týmy mohou být jak vysoce produktivní, tak neproduktivní. Záleží na tom, jak se dokážou vypořádat s diverzitou v týmu. Úspěšnost týmu ovlivňuje nejen způsob řízení diverzity ale také samotný úkol (Adler, 1996).

2.2.1. Výhody multikulturního týmu

Jaké jsou výhody multikulturního týmu a proč by měla firma investovat do tohoto typu týmu? Velkým přínosem jsou kulturní rozdíly, které také ovšem mohou znamenat riziko, pokud je s nimi nevhodně zacházeno. Kulturní diverzita přináší benefity v případech, kdy má skupina řešit úlohu inovační povahy. V tomto typu úkolů obstává multikulturní tým lépe než monokulturní tým, který vyniká spíše v rutinních činnostech (Zadražilová, 2007). Lewis zastává stejný názor jako Zadražilová a porovnává týmy z hlediska dalšího aspektu. V porovnání s týmy monokulturními je také multikulturní tým efektivnější v řešení komplexních problémů, které vyžaduje mezinárodní management ve dvacátém prvním století (Lewis, 2004). Co se týče všestrannosti v řešení problému, nabízí multikulturní týmy lepší kritickou analýzu, lokální předpověď, členové vytvářejí více alternativ a lépe reagují na kulturní preference na místních trzích (Lewis, 2004). Veber analyzuje týmy pomocí dalšího faktoru, a to z pohledu času

a daného úkolu. „Obecně tedy platí, že multikulturní týmy jsou oproti svým monokulturním oponentům efektivnější při řešení složitějších úkolů, pokud je k dispozici relativně více času“ (Veber, 2009, s. 342-343).

Díky kulturním rozdílům nabízí multikulturní tým také široké spektrum pohledů a názorů na práci a vyšší schopnost kreativity (Horváthová, 2008). V dnešní době mívají kulturně diverzní týmy často podobu virtuálních týmů. Ty v rámci mezinárodní spolupráce přinášejí výhody, jako jsou například jednoznačná finanční a časová úspora (Žufan a kol., 2013).

2.2.2. Nevýhody multikulturního týmu

Výše uvedený benefit, kulturní diverzita, může přinést pozitivní efekt do týmu například v podobě různých úhlů pohledu a lepších nápadů, nebo komplikace. Diverzita může také ztěžovat fungování týmu, protože díky ní není snadné, aby členové týmu situace viděli, chápali stejně a jednali podobným způsobem. Následkem je těžší dosažení konsensu a nedůvěra mezi členy v týmu. Zvýšená míra nedůvěry a nedorozumění vyskytující se v multikulturním týmu může vést k snižování koheze, celkové produktivity práce týmu, vytváření stereotypů a svádí ke komunikaci pouze uvnitř své kultury. Nedostatek koheze poté způsobuje v týmu neschopnost shodnout se, učinit rozhodnutí a převzít společnou iniciativu (Adler, 1996).

Dalším rizikem mohou být rozdílné představy v interních procesech, způsobu komunikace, volbě jazyka a etiketě porad a jednání (Žufan a kol., 2013). Z mé vlastní zkušenosti byla v multikulturním týmu jedna z velkých překážek jazyková bariéra a odlišná jazyková úroveň. Díky obtížnější komunikaci mohou v týmu nastávat nedorozumění a konflikty, které se u multikulturních týmů často objevují (Veber, 2009).

Shrnutí

V této části jsem definovala multikulturní tým a jeho výhody a nevýhody. Multikulturní týmy nabízí spoustu výhod, ale také mohou čelit několika výzvám. Technikami, které navrhuji, jak se s komplikacemi vypořádat se

zabývá interkulturní trénink. Správně cíleným rozvojem zaměstnanců lze problémům předejít a eliminovat jejich výskyt. Podle mého názoru mohou být vzdělávací prostředky efektivní pouze v tom případě, kdy jsou členové pokorní, ochotní společně na sobě pracovat a neustále svůj tým posouvat kupředu. Přípravou zaměstnanců na práci v multikulturním týmu v podobě interkulturního tréninku se věnuji na následujících stránkách.

3. PŘÍPRAVA NA PRÁCI V MULTIKULTURNÍM TÝMU

3.1. Mezinárodní řízení lidských zdrojů a vysílací politika

Díky současnému globálnímu prostředí vlastní mnoho firem pobočky v různých státech světa. V dnešní době dochází k výměnám zaměstnanců v rámci poboček firmy velmi často. Firmy jsou si vědomy toho, že jejich úspěch se odvíjí od zaměstnanců, kteří ji tvoří. Proto se firmy snaží investovat do zvyšování kompetencí svých zaměstnanců a vysílají je do zahraničí. Aby byli členové, pracující v multikulturním týmu úspěšní, měli by projít specifickou přípravou, která usnadní jejich střet s rozdílnými kulturami. Řízením zaměstnanců, kteří budou součástí multikulturního týmu, se zabývá mezinárodní řízení lidských zdrojů.

Mezinárodní řízení lidských zdrojů charakterizuje Armstrong následovně: „Je to proces zaměstnávání a rozvoje lidí v mezinárodních organizacích, které fungují v Evropě, nebo globálně. Jinými slovy to znamená, formulovat jak implementovat politiku řízení lidských zdrojů získáváním, rozvojem a řízením kariéry, jako i strategii odměňování, politiku podniku, které mohou být aplikované na mezinárodní pracovní síly“ (Armstrong 2002, s. 137). Torington, kterého cituje Armstrong, uvádí, že mezinárodní personální řízení je ve své podstatě složitější než klasické řízení lidských zdrojů. Je pestřejší a vyžaduje větší koordinaci přes národní hranice. Lze zde využívat poznatky ze standartního získávání a vzdělávání zaměstnanců. Tyto procesy by však měly být modifikovány, aby odpovídaly kulturním rozdílům a místním potřebám (Armstrong 1999).

Spolupráce mezi národy zahrnuje expatrianty, místní občany nebo občany třetí země, kteří pracují pro společnost v místní zemi, ale nejsou občany země mateřské. Například „Němec pracující v západní Africe pro společnost vlastněnou Brity“ (Armstrong, 2002, s. 137). Pojem expatriant pochází z latiny. „Předpona *ex* – znamená „mimo“ a kořen slova pochází z latinského *patria* (země). Expatriant je tedy zaměstnanec vykonávající

práci v cizině, respektive mimo svou domovskou zemi – zejména v dceřiných společnostech – pobočkách nadnárodních firem“ (Štrach, 2009, s. 81). Firmy, které působí na mezinárodním trhu, by měly brát ohled na veškeré faktory, které se podílejí na úspěchu expatriantů. Důvodů, proč firmy vysílají své zaměstnance do zahraničí a tvoří multikulturní týmy je mnoho. Štrach se odkazuje na Benneta, který vidí důvody v těchto úlohách: „zodpovědnost za transfer technologií, uvedení podniku na trh, řízení pobočky, přenos firemní kultury, penetrace nových trhů a rozvoj mezinárodních komunikačních dovedností“ (tamtéž).

Expatrianti jsou rozdělováni do několika kategorií podle různých faktorů. Na základě identifikace určitých faktorů je pro expatrianty realizována příprava. Z hlediska doby působení a zkušeností se na níže popsané rozlišení expatriantů dívá například Štrach (2009).

- **Tradiční expatriant**
 - vyslán do zahraničí na dobu jednoho roku až pěti let,
 - zkušený starší zaměstnanec,
 - někdy nazýván international cadres – střídání pracovních pobytů, zřídka se vrací do domovské země.
- **Mladý expatriant**
 - nezkušený zaměstnanec,
 - vyslán do zahraničí na dobu šesti měsíců až pěti let,
 - účelem je získání nových zkušeností.
- **Dočasný expatriant**
 - vyslán na dobu kratší než jeden rok
- **Expatriant trainee**
 - příklad společnosti Johnson & Johnson – program po dobu osmnácti měsíců,
 - pro nové zaměstnance, kteří jsou na významných pozicích,
 - účelem je zde trénink a seznámení se s nadnárodní společností.
- **Virtuální expatriant**

- zaměstnanec, který je zodpovědný za chod pobočky, ale fakticky zůstává přítomen v domácí zemi,
- řízení prostřednictvím telefonních hovorů a videokonferencí (Štrach, 2009).

3.2. Řízení expatriantů

Před výběrem a přípravou zaměstnanců do multikulturního týmu by měli personalisté globálních firem zvážit několik faktorů. Mezi tyto faktory mohou patřit rozdílnosti kultur, vzájemná závislost, politické riziko, náklady, složitost, konkurence a další. Na úspěchu expatriantů a zvládnutí specifických kritérií se podílí především jejich vhodný výběr a příprava. Výběr kandidátů vyžaduje velkou pozornost a je potřeba uvědomit si, jaký je charakter jak firmy, tak dané země. Na expatrianty jsou kladeny vysoké nároky. Pracovník by měl porozumět například politické situaci dané země, jazyku, hodnotám a zákonům, historii a hlavně by měl mít pevné nervy, trpělivost a instinkty pro přežití (Veber, 2000). Při výběru pracovníků si personalisté podle Zadražilové určují obecná a specifická kritéria. Mezi obecná kritéria řadí:

- vzdělání, průběh dosavadní praxe, schopnost stanovovat dlouhodobé cíle, schopnost koordinovat činnost organizačních útvarů, vybrat si správné spolupracovníky a podporovat je,
- komunikační dovednosti, psychologická zralost a osobní morálka, ochota učit se novému, orientace v čase,
- emocionální energie, ochota naslouchat druhým, smysl pro pokoru.

Mezi specifická kritéria zařazuje:

- kulturní empatie, schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně i za nedostatku informací,
- jazyková kompetence,
- adaptabilita rodiny, motivace pracovníka pro práci v zahraničí (Zadražilová, 2007).

Některé z globálních firem využívají při náboru speciální programy, které pomáhají při výběru expatriantů. Štrach cituje několik autorů, kteří se zabývají těmito nástroji výběru. Například Spreitzer, McCall a Mahoney (1997) hodnotí kandidáty na základě čtrnácti dimenzí (například obchodní dovednosti, motivační schopnosti, flexibilita, rozhled, otevřenost kritice apod.). Další odborníci „Kupka a Everett (2008) zakládají svůj hodnotící nástroj na hodnocení vztahu kandidáta ke kultuře jeho mateřské země a ke kultuře země hostitelské, kdy jen kandidáti s pozitivní vazbou k oběma těmto kulturám vyhovují požadavkům pro úspěšnou expatriační misi“ (Štrach, 2009). Pro další autory hrají klíčovou roli při výběru především schopnost interkulturní komunikace nebo kulturní inteligence (tamtéž). Veber pro výběr kandidáta doporučuje, aby se pohovoru zúčastnil i partner kandidáta, protože nejfrekventovanější důvod k selhání pobytu mimo vlastní zemi je právě nepřizpůsobení se partnera (Veber, 2000).

3.3. Interkulturní trénink

Aby firmy dosáhly úspěchu vysílání zaměstnanců do zahraničí a efektivitu multikulturního týmu, je třeba se po výběru věnovat přípravě zaměstnanců. Personalisté v nadnárodních firmách umožňují pracovníkům speciální tréninky, které mají za cíl vyškolit pracovníka pro spolupráci na mezinárodní úrovni. Tyto tréninky připravují hlavně pracovníky, kteří jsou vysláni do zahraničí, kde se stávají součástí multikulturního týmu. Členové multikulturního týmu ovšem také mohou v týmu pracovat i ze své země. I tito členové by měli projít určitým rozvojem, aby se v týmu předešlo problémům. Nadnárodní firmy proto nabízí tento trénink i pro ty zaměstnance, kteří spolupracují s lidmi různých národností z vlastní pobočky. Takovýmto potřebám odpovídá rozvoj v podobě interkulturního tréninku, který slouží všem, co přichází do styku s jinou kulturou (Morris, Robie, 2001). V mé diplomové práci se věnuji primárně interkulturnímu tréninku, který připravuje expatrianty na jejich pracovní zahraniční pobyt v multikulturním týmu.

3.3.1. Cíle interkulturního tréninku

Interkulturní trénink reprezentuje interdisciplinární zaměření kulturní antropologie, interkulturní psychologie, sociolingvistiky, multikulturního vzdělávání, interkulturní komunikace a mezinárodního business managementu (Landis a kol., 2004). V odborné literatuře nahlíží většina autorů na interkulturní trénink jako na přípravu na život a práci v cizí zemi. Štrach považuje za nejhlavnější cíl interkulturního tréninku přípravu zaměstnance na potencionální překážky spojené se střetem s jinou kulturou a s danou pobočkou (Štrach, 2009). Stejným způsobem uvažuje i Hammer. Hammer tvrdí, že interkulturní trénink je navržen tak, aby pomohl jedinci naučit se a adaptovat se na nové a neznámé kulturní hodnoty, praktiky a chování spojené s cizím prostředím (Hammer, 1999). Zadražilová zdůrazňuje, že primárním cílem je „vytvoření postojů a chování, které budou pozitivní vůči hostitelské kultuře a usnadní plnění úkolů v druhé zemi“ (Zadražilová, 2007, s. 129). Mezi dílčí cíle patří například rozvinutí jazykové kompetence, informovanost o cizí zemi, tvorba realistických očekávání, komunikační a sociální dovednost, zvládnutí kulturního šoku a další (tamtéž). Právě v předcházení nebo alespoň v eliminaci záporných dopadů kulturního šoku, spatřuje Nový zásadní význam interkulturního tréninku. Nezvládnutí kulturního šoku, který vzniká z nedorozumění, pak může vést jak k subjektivním potížím, tak k nezvládnutí pracovní role a k celkovému selhání zaměstnance (Nový a kol., 1996).

Interkulturní trénink může předcházet selháním expatriantů a problémům v multikulturním týmu, které společně způsobují velké potíže. Nedostatečná příprava pak může způsobit předčasný návrat zaměstnanců nebo jejich neodpovídající výkon (Štrach, 2009). Pozitivně vnímají trénink samotní expatrianti. Potvrzuje to výzkum Global Mobility Policy & Practices Survey 2014, který sbírá data od expatriantů z celého světa z různých odvětví. Výsledky výzkumu dokazují, že většina respondentů (79 %) zastává názor, že zaměstnanec i jeho rodina by měli projít interkulturním tréninkem. Většina respondentů (72 %) také pokládá interkulturní trénink za jeden z klíčových faktorů úspěchu jejich mise (Global Mobility Policy & Practices, 2014).

Bennett a kol. soudí, že podle Ronena a Rhinesmitha je úspěch determinován pečlivou přípravou a navržením tréninku přesně podle individuálních potřeb dané společnosti. V zájmu globální konkurenceschopnosti by měly organizace rozvíjet kompetence, které jsou zaměřeny jak na rozvoj individuálních kompetencí, tak na kompetence spojené s organizací. Trénink by se měl orientovat na tyto oblasti:

- Zaměstnanec by měl mít takové dovednosti, znalosti, postoje, atributy, aby mohl efektivně pracovat v cizí zemi.
- Zaměstnanec a jeho rodina by měli být schopni přizpůsobit se životu v dané cizí zemi.
- Zaměstnanec by měl vědět, jak maximalizovat rozvojové příležitosti během práce v zahraničí (Bennet a kol., 2000).

Tyto tři oblasti tréninku také vyzdvihuje Hammer, který vychází z dřívějších prací Blacka, Gregersena a Mendenhalla. Oblasti osobní a rodinná přizpůsobivost, interkulturní interakce a profesní efektivita jsou hlavní cíle, které byly identifikovány v interkulturním výzkumu a podílejí se na úspěchu či neúspěchu práce v multikulturním týmu (Hammer, 1999).

Podle mého názoru by měl být trénink jasně strukturován, aby odpovídal specifickým potřebám organizace. Armstrong soudí, že podle Tariqueho a Calligirieho by měli být podniknuty následující kroky:

- identifikace typu úkolu v zahraničí (odborný, strategický, rozvojový, funkční),
- analýza potřeb vzdělávání zaměřená na kulturu pokrývající analýzu a požadavky organizace,
- stanovení cílů vzdělávání a jejich kritérií (kognitivní, emoční),
- vytvoření programu (obsahové pokrytí všeobecné i specifické kulturní orientace, metody),
- vyhodnocení poskytnutého vzdělávání (Armstrong, 2007).

3.3.2. Typy interkulturního tréninku

Pokud organizace identifikovala typ daného úkolu v zahraničí a určila cíle tréninku, kterých má být dosaženo, dalším krokem je výběr odpovídajícího typu tréninku a metod. Trénink a s tím spojené metody by měly být vybírány tak, aby směřovaly ke stanoveným cílům. Pichanič ve své knize zmiňuje Mendenhallův model, který pomáhá personalistům určit odpovídající typ tréninku na základě následujících poznatků:

- zda se jedná o novou práci,
- zda se jedná o novou kulturu,
- jaký je stupeň interakce.

Na základě těchto informací bylo identifikováno osm typů tréninků, které popisují, jak by měl odpovídající trénink vypadat. Pro každý typ tréninku je navržena struktura z hlediska náročnosti, trvání, důrazu a vhodné metody (Pichanič, 2004). Podle stupně interakce a míry podobnosti mezi původní kulturou pracovníka a kulturou novou navrhuje rozsah tréninku také Veber, který přidává také zohlednění očekávání pracovníků samých (Veber, 2009).

Na základě určeného cíle a didaktického přístupu nahlíží Nový na podobu tréninku následovně a rozděluje typy tréninků do čtyř oblastí, a to na trénink zaměřený na zprostředkování informací, kulturně orientovaný trénink, trénink orientovaný na interakci a komunikaci a konečně na kulturní asimilátor:

Trénink zaměřený na zprostředkování informací

Tato forma tréninku slouží k předávání informací, jako jsou údaje o ekonomických, politických a sociálních vztazích příslušné země. Trénink je většinou realizován formou přednášek, obrazové dokumentace, filmů, grafických znázornění a písemných materiálů. Trénink je obohacen o osobní zkušenosti zaměstnanců, kteří v multikulturním týmu pracovali a psychologickými a sociologickými poznatky o pobytu v cizí kultuře. Nevýhodou může být, že trénink nabývá pouze informativní podoby a nutí

zaměstnance řídit se podle zjednodušujících zásad a pravidel, které pro složitost kultur někdy nemusí stačit (Nový a kol., 1996).

Kulturně orientovaný trénink

Hlavním cílem tréninku je zprostředkovat účastníkům, jak jednají typičtí zástupci dané kultury. Trénink se zaměřuje na to, jaké sdílejí hlavní představitelé hodnoty, jaké sociální normy převažují, do jaké míry ovlivňují pracovní jednání a jaká kritéria využívají pro vzájemná hodnocení. Mezi nejčastěji využívané nástroje řadí analýzu případových studií a s tím spojené komentáře, zdůvodnění a diskuze. Účastníci si také mohou vyzkoušet hraní typických pracovních a sociálních rolí nebo rozhodovací cvičení propojené zpětnou vazbou. V porovnání s předchozím typem tréninku jsou účastníci v průběhu tréninku aktivně zapojeni. Výsledkem pak není pouze získávání informací, ale i osobní prožitek (Nový a kol., 1996).

Trénink orientovaný na interakci a komunikaci

Zde se účastníci dostávají do osobního kontaktu přímo s příslušníky dané kultury a intenzivně procvičují komunikaci. Kulturní experti z příslušné země simulují specifické pracovní a sociální situace, které jsou doprovázeny vysvětlením případným nedorozuměním a správnou interpretací. Získané dovednosti lze ihned ověřit, avšak trénink vyžaduje dlouhodobé přípravy, osobní a finanční náročnost (Nový a kol., 1996).

Kulturní asimilátor

Tento trénink spojuje poznávací i chápající aspekt spojený se střetáváním se s jinou kulturou. „Jde o metodu kombinující informace, výklad a rozvoj schopností účastníků předvídat a správně interpretovat chování druhé kultury (Zadrazilová, 2007, s. 132). Kulturní asimilátor je složen z několika popisů situací, ve kterých se kultury střetávají. Účastníci mají na výběr z možných odpovědí o chování manažerů v cizí zemi, kdy je jedna možnost správná a ostatní vedou k nesprávnému pochopení kultury či k předsudkům. Kulturní asimilátor je efektivní tehdy, pokud potřebujeme vytvořit větší

vnímavost při komunikaci s cizími národy. Dlouhodobý efekt je umocněn, pokud se diskutuje v malých skupinách přímo s reprezentantem dané kultury (Nový a kol., 1996).

Expatrianti se během svého výjezdu stanou součástí multikulturního týmu. V tréninku by proto neměl chybět rozvoj týmové spolupráce. Pracovních cílů nelze dosáhnout individuálně, ale za pomoci sladění zdrojů ostatních pracovníků. Týmová spolupráce se považuje za jeden z nejnáročnějších cílů, které trénink sleduje. V tréninku se multikulturnímu týmu zadávají reálné úkoly, které mají členové společně vyřešit. Důraz je zde kladen na definování pravidel týmové práce, respektování kulturních standardů ostatních členů týmu a vzájemné toleranci (Nový, Schroll-Machl, 2015).

3.3.3. Metody interkulturního tréninku

Interkulturní trénink využívá podle jeho zaměření široké spektrum metod, které byly adaptovány a přizpůsobeny z různých disciplín. Využívání a zvládnutí různých metod ze strany lektora je zásadní, protože žádná metoda nebude sama fungovat po celou dobu s každým klientem a pro všechny požadované výsledky. Mnoho tradičních metod je spojeno s růstem technologií ve 21. století. Lektori mohou například prezentovat případové studie pomocí videa či poskytovat některé informace online. Trénink pak může být efektivně využit pro integraci těchto informací a je zde větší prostor pro diskuzi a sdílení dalších informací. Některé firmy nabízejí pouze elearningové kurzy bez možnosti osobního kontaktu s lektorem (Landis aj., 2004).

Výběr metod je ovlivněn několika faktory. Při výběru metod by lektor měl věnovat pozornost následujícím aspektům:

- požadované výsledky,
- data o účastnících (potřeby, kulturní normy, osobní preference),
- situační faktory: čas, místo, rozpočet, dovednosti lektora (tamtéž).

Interkulturní trénink by měl vhodně kombinovat experimentální, didaktické metody, obsahově kulturně obecné a specifické metody a kognitivní/citové/behaviorální vzdělávací aktivity. Berry cituje Gudykunsteho a Hammera, kteří vytvořili čtyři kategorie metod. Jejich schéma obsahuje čtyři kvadranty, do kterých zařazují didaktické a experimentální kulturně obecné a specifické metody (Berry a kol., 2002). Mezi didakticko-kulturně obecné metody patří přednáška, diskuze, videozáznamy a kulturně obecné asimilátory. Pro experimentální kulturně obecné metody jsou charakteristické kulturní obecné simulace a sebehodnocení. Kulturně specifický trénink je spojen s rozvojem jazykových dovedností, oblastními studii, kulturně specifickými asimilátory a čtením jako didaktickými metodami. Do experimentálních metod se řadí například interkulturní komunikační workshop, kulturně specifické simulace a hraní specifických kulturních rolí. Každá metoda má své slabé a silné stránky a záleží na výbavě lektora, zda má schopnost využívat potenciál těchto metod (Landis a kol., 2004).

Cílem interkulturního tréninku je získání určitých znalostí, dovedností a postojů. Podle toho, zda mají být výsledkem naučené a osvojené znalosti, dovednosti či postoje, vybírá lektor vhodné metody a jejich evaluaci. Zpětná vazba je velmi cenná pro účastníky i lektory, jelikož zvyšuje výkonnostní růst. Tabulka níže ukazuje jakými aktivitami a metodami lze dosáhnout těchto tří výsledků a navrhuje, jak lze naučené znalosti, dovednosti a postoje ověřit.

Tabulka 1: Požadované výsledky tréninku, návrh tréninkových metod a aktivit pro jejich evaluaci

Výsledky	Tréninkové metody a aktivity	Vyhodnocovací aktivity
Znalost (fakta, informace)	Čtení, poslouchání písni, přednášky, brainstorming,	Písemné testy, ústní zkoušení, aplikace v ostatních

účastník bude znát	televize, rádio, nahrávky, videa, debaty, interview, výlety	tréninkových aktivitách
Dovednost (manuální použití, plánování) účastník bude schopen použít	Demonstrace a následování instrukcí se zpětnou vazbou, hraní rolí, hry, koučink, případové studie, pracovní listy, simulace	Pozorování při práci nebo při hraní rolí, využití záznamových archů, případové studie s rozhodováním, rozvinutí produktu: design tréninku, informační leták, mediální materiály, drama
Postoje účastník přijme nové postoje, perspektivy	Diskuse, hraní rolí, vytváření rolí, filmy a videa, případové studie, debaty, hry, sebehodnocení, zpětná vazba, simulace, výlety	Nepřímo přes pozorování při aktivitách: mezilidské vztahy, přístup k problémům, výběru aktivit

Zdroj: LANDIS, D., BENNETT J. M., BENNETT M. J., 2014

Ačkoliv je interkulturní trénink považován za efektivní nástroj při přípravě expatrianta, má i své slabé stránky. Slabé stránky spočívají právě v evaluaci. V praxi účastníci většinou dostávají malý dotazník, který ale spíše analyzuje, jak se trénink účastníkům líbil, než aby zkoumal efektivitu tréninku. Navíc pokud je aspekt kultury nedílnou součástí tréninku, evaluace je těžko uchopitelná (Berry a kol., 2002). Nedostatečná evaluace pak může být jeden z důvodů, proč organizace do tréninku neinvestují. Management

nemusí považovat trénink za efektivní a potřebný také díky nedostatečným datům o evaluaci po skončení celkového výjezdu a evaluaci pracovního výkonu. Dalšími obavami mohou být finanční náročnost a nespokojenost s tréninkem ze strany účastníků. Potřeba a intenzita tréninku také závisí na tom, jak moc jsou spolupracující kultury od sebe odlišné. (Mendenhall a kol., 1987).

I přes obavy vedení z neúspěchu interkulturního tréninku průzkumy dokazují, že interkulturní trénink jako příprava může být pro úspěch mise expatriantů velmi důležitý a navíc snižuje fluktuaci expatriantů (Global Mobility Policy & Practices Survey 2014, průzkum Global Assignment Policies and Practices Survey 2015, Global Mobility Trends 2015).

Firmy realizují interkulturní trénink interně při využití vlastních zdrojů, některé volí externí poradenské služby. Některé firmy také organizují mimo interkulturní trénink, trénink technického zaměření (seznámení s technologiemi, které nový podnik využívá), jazykovou přípravu nebo manažerský trénink, specifický pro danou pozici (Mead, 2005).

Vedení by také nemělo opomenout fakt, že pouze na přípravě zaměstnance úspěch stát nemusí. Osobně se přikláním k přístupu, kdy je zaměstnanec řízen a podporován během celého výjezdu podle jeho individuálních potřeb. Zaměstnanec by měl být řízen před, během i po zahraniční misi. Řízením a rozvojem po celou dobu zahraničního pracovního pobytu se zabývá *“in country real-time training“* (Štrach, 2009). Tento princip umožňuje být v kontaktu s kulturním trenérem po celou dobu a naplňuje potřebu řešit specifické problémy během repatriace. Kulturním trenérem se stávají většinou zaměstnanci, kteří byli na dané pozici v cizí zemi předtím nebo zaměstnanec hostující kultury (tamtéž).

Shrnutí

Závěrečná teoretická část mé práce je věnována primárně interkulturnímu tréninku, který v rámci řízení expatriantů připravuje expatrianty na práci

a život v multikulturním týmu. Podle mého názoru má na úspěchu tréninku a následném hladkém průběhu zahraničního výjezdu podíl fakt, jak zaměstnanec se získanými informacemi bude pracovat a jak je využije v praxi. Domnívám se, že absolvováním tréninku získá zaměstnanec přehled o tom, co může očekávat a připraví se na situace, které mohou nastat, a tak může eliminovat svůj strach a nejistotu z neznámého. V následující praktické části budu popisovat přípravu expatriantů v kontextu vysílací politiky na konkrétním příkladu z praxe.

Vzhledem k ochraně údajů je plné znění závěrečné práce k dispozici pouze osobně na Katedře sociologie, andragogiky a kulturní antropologie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Závěr

Multikulturní týmy jsou srdcem globalizace. Mezinárodní mobilita a s tím spojené vytváření multikulturních týmů bývají často klíčovými prvky firemních strategií, které mají firmám přinést především profit. Kulturně diverzní týmy čelí řadám podnětů, které je třeba zvládnout. Pokud firmy tyto výzvy dokážou otočit ve svůj prospěch a expatrianty na ně připraví, může vysílání zaměstnanců firmu obohatit a přinést pozitivní změny. Výběr vhodných kandidátů do multikulturního týmu hostitelské země a jejich příprava jsou předpokladem úspěchu působení na mezinárodním poli.

V bakalářské práci jsem se věnovala tématům vztahujících se k přípravě na práci v kulturně diverzním týmu, kde jsem se primárně orientovala na interkulturní trénink, který připravuje expatrianty na práci a život v multikulturním týmu, a to z pohledu odborné literatury. Následně jsem teorii srovnala s příkladem nadnárodní firmy MANN+HUMMEL.

Vzhledem k porovnání teoretických východisek a praxe firmy MANN+HUMMEL se domnívám, že je příprava expatriantů ve firmě vycházející z vysílací politiky velmi dobře organizována. Při komparaci jsem zjistila, že firma nabízí v rámci komplexní přípravy expatriantů, kromě tréninku, několik dalších podpůrných opatření, které zmiňuje i odborná literatura. Expatrianti jsou ve firmě řízeni po celou dobu jejich působení v kulturně diverzním týmu v zahraničí i po něm, aby bylo umožněno úspěšné plnění pracovních cílů a přizpůsobení se životu v cizí zemi. Firma by se mohla inspirovat některými opatřeními, které pro přípravu expatriantů navrhnou autoři odborné literatury v teoretické části a firma je prozatím nevyužívá, nebo k nim přistupuje jiným způsobem. Zdokonalování přípravy expatriantů je totiž nepřetržitý proces, který se snaží udržet rovnováhu mezi potřebami společnosti a samotných expatriantů.

Hlavním cílem práce bylo popsat přípravu zaměstnanců na práci v multikulturním týmu z odborného hlediska, a zároveň z hlediska konkrétní firmy a následně je srovnat. Cíl byl naplněn za pomoci literární rešerše,

analýzy interních dokumentů firmy MANN+HUMMEL a rozhovorů se zaměstnanci firmy.

Přidanou hodnotu by práce získala, kdyby bylo v rámci práce zahrnuto i hledisko samotných expatriantů. V mé diplomové práci bych se proto chtěla věnovat návrhům a doporučením, kde bych vycházela ze zpětných vazeb expatriantů, které mi společně s odbornou literaturou poskytnou objektivnější podněty pro zlepšení aktuální interkulturní přípravy zaměstnanců ve firmě MANN+HUMMEL.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lucie Ličmanová

Název katedry: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název fakulty: Filozofická fakulta, Univerzita Palackého

Název diplomové práce: Příprava zaměstnanců na práci v multikulturních týmech

Vedoucí diplomové práce: Mgr. David Kryštof

Počet znaků: 89065

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 39

Klíčová slova: multikulturní tým, kultura, interkulturní trénink, Nový, expatriant

Tato bakalářská práce se věnuje přípravě zaměstnanců na práci v multikulturních týmech. Cílem práce je popsat přípravu zaměstnanců na práci v multikulturním týmu z odborného hlediska a zároveň z hlediska konkrétní firmy a následně je porovnat. Důraz je zde kladen na interkulturní trénink, který připravuje zaměstnance pro spolupráci na mezinárodní úrovni. Práce vychází z české i cizojazyčné odborné literatury a interních údajů z mezinárodní společnosti MANN+HUMMEL.

Annotation

Name and surname of the author: Lucie Ličmanová

University department: Department of Sociology and Andragogy

Faculty: The Faculty of Philosophy, University of Palacky in Olomouc

Dissertation title: Preparation of employees to work in a multicultural teams

Supervisor: Mgr. David Kryštof

Characters counts: 89065

Appendices: 0

Bibliography count: 39

Keywords: multicultural team, culture, intercultural training, Nový, expat

This thesis is focused on preparing employees for work in multicultural teams. The aim is to describe scientific literature that relates with a specifics of multicultural team from the perspective of the preparation of the expatriates who work abroad in a multicultural team and compare it with specific example of a multinational company. The emphasis is put on intercultural training, which prepares employees for cooperation at the international level. The work is based on the Czech and foreign-language literature and internal data of the international company MANN + HUMMEL.

Zdroje

Seznam použité literatury

1. ADLER, N. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1996, 336 s. ISBN 9780538861366.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
5. BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
6. BERRY, J. W. a kol. *Cross-cultural psychology*. 2. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 592 s. ISBN 978-0-521-64617-8.
7. BENNETT, R. a ASTON, A. a COLQUHOUN, T. *Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments*. In: : Human Resource Management, Fall 2000, vol. 39, Nos. 2 & 3, s. 239-250. ISS 0090-4848.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení,...* 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
9. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
10. BRUNET-THORNTON, R. *Introduction to cross-cultural management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 199 s. ISBN 978-80-245-1683-7.
11. HALVERSON, B. a TIRMIZI, S. A. *Effective Multicultural Teams: Theory and Practise*. 3st ed. Springer Science +Business Media B. V., 2008. 292 s. ISBN 978-1-4020-6956-7.

12. HAMMER, R. M. *Cross-Cultural Training: The Research Connection*. In: FOWLER, S., MUMFORD, M. *Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods*. Vol. 2, Yarmouth: Maine, 1999. 366 s. ISBN 1-877864-64-3.
13. HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
14. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
15. LANDIS, D. a BENNETT, J. M. a BENNETT, M. J. *Handbook of intercultural training*. 3.vyd. London: Sage Publications, 2004. 515 s. ISBN: 978-0-7619-2332-9.
16. LEWIS, R. D. *When cultures collide: managing successfully across cultures*. 1st ed. London: Nicholas Breadley Publishing, 2004. 599 s. ISBN: 978-1-904838-02-9.
17. LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
18. MEAD, R. *International management: cross-cultural dimensions*. 3rd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2005. ISBN: 978-1-4051-7399-5.
19. MENDENHALL, M. a DUNBAR, E. a ODDOU, G. *Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique*. In *Human Resource Management*, Fall 1987, vol. 26, no. 3, s. 331-345. ISSN 0090-4848.
20. MORRIS, M. A. a ROBIE, CH. *A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment*. In *International Journal of Training and Development*, 2001, vol. 5, no. 2, s. 112-125. ISSN 1360-3736.
21. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

22. NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
23. NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko - německá*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 80-7261-158-4.
24. NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 167 s., ISBN 978-80-7261-298-7.
25. PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
26. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.
27. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Translated by Aleš Lisa. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
28. STUHLÍK, R. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.
29. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
30. VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
31. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
32. YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Volume 5*, London: SAGE Publications, 2009. 219s. ISBN 978-1452242569.
33. ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*, 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.

34. ŽUFAN, J. a HÁN, J. a KLÍMOVÁ, M. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

Internetové zdroje

1. BENDO VÁ, K. a KUBÁTO VÁ, J. *Řízení virtuální práce v interkulturním prostředí*. [online]. 2010 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://digitalstudents.cz/wp-content/uploads/2012/02/Bendova-Kubatova-Rizeni-virtualni-prace-v-interkulturnim-prostredi.pdf>
2. Brookfield Global Relocation Services, *2015 Global Mobility Trends Survey Report*, [online]. 2015 [cit. 2016-21-1]. Dostupné z: <http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/assets/downloads/Full-Report-Brookfield-GRS-2015-Global-Mobility-Trends-Survey.pdf>
3. Cartus, Global Mobility Policy & Practices. *2014 Survey Executive Summary report*, [online]. 2014 [cit. 2016-11-1]. Dostupné z: http://guidance.cartusrelocation.com/rs/cartus/images/2014_Global_Mobility_Policy_Practices_Survey_Exec_Summary.pdf
4. MANN+HUMMEL. Domů. [online]. 2016 [cit. 2016-1-2]. Dostupné z: <https://www.mann-hummel.com/cs/mh-cz/home/>
5. SPERBER, S. a WOLFF, B. a LUSK, E. J. *The effects of task characteristics on the performance of multicultural teams: Connecting economic theory and empirical evidence*. Otto-von-Guericke-Universität, [online]. 2004 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://web.uri.edu/iaics/files/12-Stefanie-Sperber-Birgitta-Wolff-Edward-J.-Lusk.pdf>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Průnik vlivu národní kultury, organizační kultury a osobního stylu na chování jedince13

Tabulka 1: Požadované výsledky tréninku, návrh tréninkových metod a aktivit pro jejich evaluaci.....29