

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Aneta Slánská

Proces adaptace zahraničních administrativních pracovníků ve  
velkých mezinárodních organizacích

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2023

**Vedoucí práce:**

**PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.**

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## Poděkování

Velké poděkování patří mé vedoucí práce PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D., jejíž odborné vedení a cenné připomínky mi byly velkou oporou při procesu zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat konzultantům práce, PhDr. Alexandře Fonville, Ph.D., Bc. Dagmar Suisse, MSc. a doc. PhDr. Františku Baumgartnerovi, CSc., za jejich odbornou pomoc.

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je analyzovat proces adaptace pracovníků cizí národnosti ve velkých mezinárodních organizacích v České republice a identifikovat faktory, které ho ovlivňují. Pozornost je věnována mezinárodnímu řízení lidských zdrojů, jeho specifikům, strategiím a tématu řízení diverzity pracovníků v mezinárodních organizacích. Popsán je proces adaptace se zaměřením na zahraniční pracovníky v mezinárodních organizacích s orientací na adaptaci pracovní, sociální a kulturní, dále plánování a fáze procesu adaptace, problémy související s prací v zahraničí a hlavní aktéři tohoto procesu. Postihnuta je problematika interkulturního výcviku v mezinárodních organizacích a faktory, které jej ovlivňují. Součástí práce je kvantitativní šetření realizované formou online dotazníku. Respondenty šetření jsou zahraniční administrativní pracovníci pracující ve velkých mezinárodních organizacích působících v komerční sféře na území České republiky. Cílem šetření je analyzovat faktory jejich interkulturní adaptace a zjistit, které z nich percipují jako klíčové a nejvíce ovlivňující jejich adaptaci v nové zemi.

### **Klíčová slova:**

adaptace, program adaptace, akulturace, kultura, mezinárodní řízení lidských zdrojů, mezinárodní organizace, řízení diverzity, administrativní pracovníci, interkulturní výcvik

## **Abstract**

The aim of this Diploma thesis is to analyse the adaptation process of foreign staff in large international organizations in the Czech Republic and to identify factors which influence it. Attention is paid to international human resource management, its specifics, strategies and the topic of diversity management in international organizations. The process of adaptation is described with focus on foreign staff in international organizations with an orientation on work, social adaptation, adaptation to organizational culture and intercultural adaptation, as well as planning and phases of the adaptation process, problematic factors related to working abroad and the main actors in this process. It deals with the issue of intercultural training in international organizations together with the factors which influence it - the preparation of foreign staff to work in a multicultural environment, its methods and the area of intercultural competences that should be developed through the training. The aim of the quantitative research is to analyse the factors of intercultural adaptation which foreign administrative staff perceive as crucial and influencing their overall adaptation in a new country. The survey is carried out in the form of questionnaires which were sent to twenty large international organizations operating in the commercial sphere in the Czech Republic.

### **Key words:**

adaptation, program of adaptation, acculturation, culture, international human resources management, international organizations, diversity management, administrative staff, intercultural training

## Obsah

0 Úvod.....	8
1 Mezinárodní řízení lidských zdrojů .....	10
1.1 Charakteristika řízení mezinárodních organizací.....	11
1.2 Specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích.....	18
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích.....	22
1.4 Řízení diverzity pracovníků v mezinárodních organizacích .....	26
2 Adaptace zahraničních pracovníků na práci v mezinárodních organizacích .....	31
2.1 Oblasti adaptace zahraničních pracovníků .....	33
2.1.1 Pracovní adaptace .....	33
2.1.2 Adaptace na organizační kulturu .....	33
2.1.3 Sociální adaptace .....	34
2.1.4 Interkulturní adaptace a akulturace .....	35
2.1.5 Formální a neformální adaptace.....	39
2.2 Plánování a fáze procesu adaptace zahraničních pracovníků.....	40
2.3 Problematické faktory související s prací v zahraničí.....	44
2.4 Aktéři v procesu adaptace .....	48
3 Interkulturní výcvik v mezinárodních organizacích .....	50
3.1 Interkulturní kompetence .....	50
3.2 Příprava zahraničních pracovníků na práci v multikulturním prostředí.....	55
3.3 Formy a metody interkulturního výcviku.....	57
4 Empirické šetření – Faktory ovlivňující interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích.....	65
4.1 Metodika šetření a výběr respondentů .....	70
4.2 Výsledky šetření a jejich interpretace .....	73

4.3	Testování hypotéz .....	89
5	Diskuse.....	92
6	Závěr .....	100
7	Soupis bibliografických citací.....	103
8	Seznamy grafů, tabulek, obrázků.....	124
9	Přílohy.....	126

## 0 Úvod

Globalizace je charakteristickým aspektem moderní společnosti a vede k jejímu rozvoji. Tento jev urychluje přenos informací díky technologickým inovacím, a tím se zvyšuje mobilita subjektů přes hranice států a kontinentů. Je zřejmé, že mobilita lidí, zboží a kapitálu jako jeden z faktorů internacionalizace přispívá k expanzi podniků do zahraničí.

S rostoucí internacionalizací podnikového prostředí se v mnoha aspektech dostává do popředí mezinárodní kontext. V mezinárodních organizacích je proto nutné se zabývat mezinárodním přesahem především v oblasti řízení lidských zdrojů, která je v úzkém spojení jak s místními, tak se zahraničními pracovníky. Mezinárodní řízení lidských zdrojů je oproti národnímu zaměřeno na nové oblasti a kvalitativně jiný přístup ke svým pracovníkům. Je mj. zodpovědné za proces adaptace zahraničních pracovníků, který zásadním způsobem ovlivňuje jejich pracovní výkon, spokojenost a úspěchy celé organizace. Je zřejmé, že zahraniční pracovníci se v rámci své adaptace musí potýkat s více faktory než příslušníci dané země. Musí čelit střetu s novou kulturou, která rapidně zasahuje jak do pracovního výkonu, tak do osobního života. Adaptaci těchto pracovníků na novou kulturu lze usnadnit pomocí interkulturního výcviku, a proto je této problematice a interkulturním kompetencím věnována pozornost.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces adaptace zahraničních administrativních pracovníků na práci ve velkých mezinárodních organizacích v České republice a identifikovat faktory, které jej ovlivňují.

První kapitola je zaměřena na oblast mezinárodního řízení lidských zdrojů, které je důležité pro mezinárodní kontext a řízení mezinárodních organizací. Nejprve je definováno řízení mezinárodních organizací, specifika a strategie řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích, poté řízení diverzity pracovníků v mezinárodních organizacích. První kapitola vychází především ze zdrojů Tariquea, Briscoea a Schulera (2016), Armstronga (2007) a Gröschla (2011).

Druhá kapitola je zaměřena na pracovníky cizí národnosti a vymezuje jejich adaptaci na práci v mezinárodních organizacích. Zmíněny jsou oblasti adaptace zahraničních pracovníků, plánování a fáze procesu adaptace zahraničních pracovníků, problematické faktory, které souvisejí s prací v zahraničí, a aktéři procesu adaptace. Druhá kapitola čerpá především z Kocianové (2010),



Armstronga (2007), Stacha, Stachové, Hudákové a Stasiak-Betlejewske (2017), Tariquea, Briscoea a Schulera (2016) a Nového (2006).

Třetí kapitola popisuje interkulturní výcvik v mezinárodních organizacích a jeho klíčový vliv na úspěšnost interkulturní adaptace v nové zemi. Pozornost je věnována interkulturním kompetencím, které lze interkulturním výcvikem rozvíjet, přípravě zahraničních pracovníků na práci v multikulturním prostředí a formám a metodám interkulturního výcviku. Problematikou interkulturních výcviků a kompetencí se zabývají např. autoři Thomas (2009), Nový (2008), Moree (2015), Nový a Schroll-Machl (2007), Landis, Bennett a Bennett (2004) nebo Xu (2013).

Obsahem čtvrté kapitoly je empirické šetření. Je orientováno na zahraniční administrativní pracovníky ve velkých mezinárodních organizacích, které působí na území České republiky v komerční sféře. Cílem kvantitativního šetření je analyzovat faktory interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků. Dílčím cílem práce je zjistit, které z faktorů nejvíce ovlivňují celkovou adaptaci. V empirickém šetření je vymezena metodika šetření a výběr respondentů, interpretace výsledků šetření a obsaženo je také testování statistických hypotéz. Pátá kapitola Diskuse interpretuje řešenou problematiku adaptačního procesu zahraničních administrativních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích. Uvedeny jsou limity kvantitativního šetření a navržena témata pro budoucí zkoumání.

Diplomová práce obsahuje dvě přílohy. Přílohu A tvoří dotazníkové šetření a přílohou B jsou tabulky k testování statistických hypotéz. Součástí práce jsou také seznamy grafů, tabulek a obrázků.

# 1 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Přibývá malých, středních i velkých podniků, které expandují do zahraničí, a jejich tempo internacionalizace se zrychluje. V důsledku toho zesiluje interkulturní povědomí a roste potřeba porozumět fungování mezinárodních podniků. Mezinárodní integrace a pochopení různorodosti kultur se stává zásadní při řízení mezinárodních pracovních sil v organizaci (Edwards, 2011, s. 483–498).

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí řízení mezinárodních organizací. Jedná se o „...*efektivní řízení lidských zdrojů na globálních trzích pro nadnárodní společnosti s cílem získat klíčový zdroj konkurenční výhody a být globálně úspěšný.*“ (Zheng, 2016, s. 2, přeloženo autorkou)

V odborné literatuře existuje mnoho definic mezinárodního řízení lidských zdrojů. Tarique, Briscoe a Schuler uvádí, že „*Mezinárodní řízení lidských zdrojů je studium a aplikace všech aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů, které ovlivňují proces řízení lidských zdrojů v podnicích v globálním prostředí.*“ (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 14, přeloženo autorkou)

Konečná mezinárodní řízení lidských zdrojů shrnuje jako „...*souhrn personálních činností (např. plánování, získávání, výběr, alokace, rozvoj, další vzdělávání, hodnocení výkonu, motivování, vztahy s odbory a propouštění), které jsou determinovány multikulturním prostředím nadnárodních společností.*“ (Konečná, 2015, s. 9)

Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* definuje mezinárodní řízení lidských zdrojů jako „...*proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů...*“ (Armstrong, 2007, s. 103)

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je ovlivněno zejména národními kulturami a (personálními) politikami mateřské společnosti a jejích dceřiných společností, organizační kulturou nebo strategiemi. Od národního řízení lidských zdrojů se liší také např. globální perspektivou či širšími a hlubšími okruhy personálních činností (Schmeisser, Krimphove a Popp, 2013, s. 3). V mezinárodním prostředí vyvstává mnoho problémů, které se v národním pojetí řízení lidských zdrojů nevyskytují. Jmenovat lze např. různé modely mezinárodních organizací, problémy týkající se řízení v rozmanitých kulturách, stanovení míry sblížení nebo vzdalování (neboli do jaké míry budou politiky a následné praxe řízení lidských zdrojů stejné nebo odlišné v různých zemích),

nebo přístupy, které organizace využívá k výběru a rozmístování pracovníků, následně k rozvíjení a odměňování pracovníků (Armstrong, 2007, s. 103).

## 1.1 Charakteristika řízení mezinárodních organizací

Řízení mezinárodních organizací probíhá v konkurenčním globálním multinárodním prostředí, v rámci kterého jsou rozlišovány dva základní pojmy: domovská a hostitelská země. Domovská země (tj. mateřská organizace, někdy také centrála) je ta, ve které má organizace svou domovskou oficiální adresu, především pro daňové účely. Hostitelská země je cizí země, ve které organizace vykonává své operace.

Zaměstnávání zahraničních pracovníků se musí řídit podle pracovněprávní legislativy konkrétního státu. Lokální pracovníci, ať už členové daného státu nebo cizinci, uzavírají s organizací lokální pracovní smlouvu, a to i v případě, pokud jde o externího pracovníka (např. osobu samostatně výdělečně činnou, která vykonává práci pro danou organizaci). Pokud se jedná o mezinárodní organizaci na území České republiky, lokální pracovníci uzavírají lokální pracovní smlouvu s českou pobočkou mezinárodní organizace. V případě, že cizinec uzavírá lokální smlouvu s českou pobočkou, může si zahraniční pracovník a lokální organizace zvolit, kterou legislativou se bude lokální smlouva řídit. Obvykle se však řídí legislativou státu, kde pracovník vykonává práci (Rytířová a Tepperová, 2012, s. 67–68).

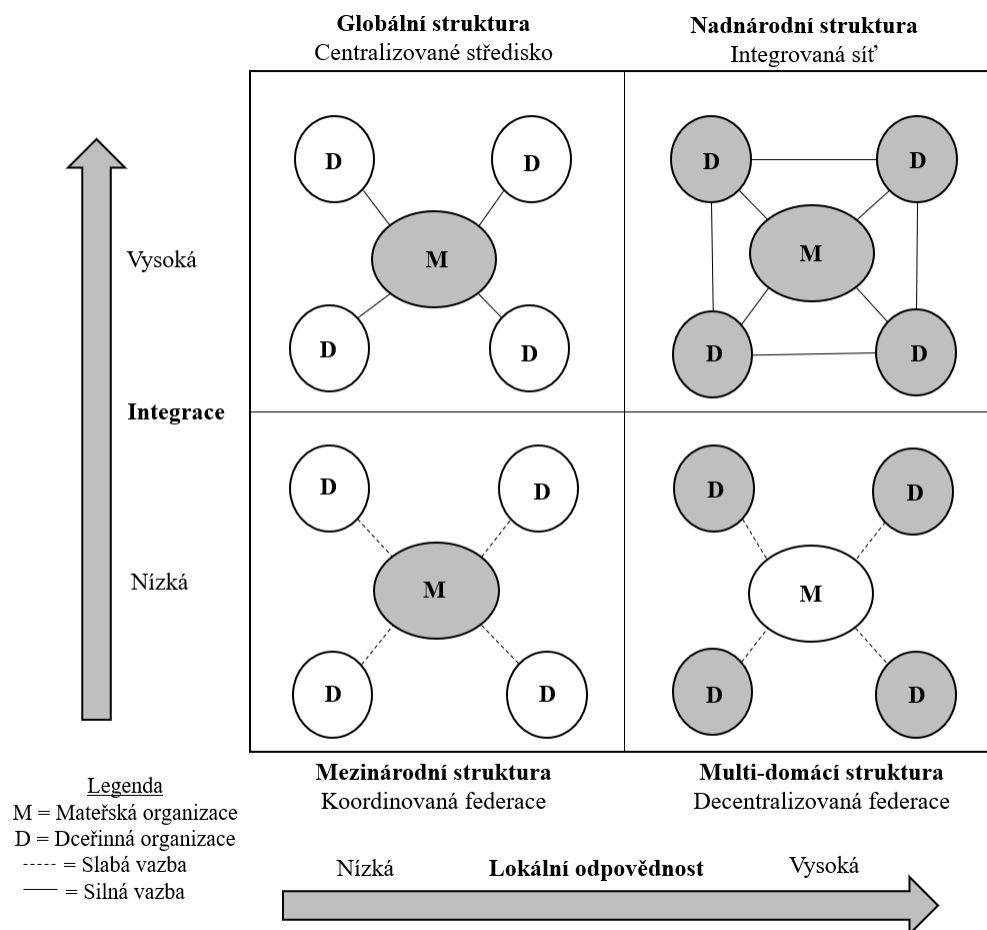
Je-li pracovník vyslán na zahraniční misi, tzn. „...*pracovník vykonává práci pro svého právního zaměstnavatele, a to ve státě jiném, než je sídlo zaměstnavatele...*“, jeho pracovní vztah se bude řídit pracovní smlouvou, kterou uzavřel se svým zaměstnavatelem v zahraničí. Jedná-li se tedy o zahraničního pracovníka, který je vyslán z jiného státu (centrály nebo jiné zahraniční pobočky) do České republiky, bude pracovat za podmínek stanovených ve své pracovní smlouvě s vysílajícím zaměstnavatelem jiného státu (tamtéž, s. 107–108).

Pracovník organizace z domovské země, který je vyslán do cizí země, je nazýván jako tzv. expatriant (někdy expatriot). Armstrong definuje expatrianty jako občany „...*mateřské země pracujících dlouhodobě či krátkodobě v cizině.*“ (Armstrong, 2007, s. 103) Pokud organizace z hostující země (tj. hostující nebo dceřiná společnost) vysílá pracovníka do mateřské organizace, jde o tzv. inpatriota. Dalším příkladem pracovníků v mezinárodních organizacích jsou občané třetích zemí, kteří pocházejí z jiné než domovské či hostitelské země (Pichanič, 2004, s. 1–4). Tato

diplomová práce cílí na zahraniční pracovníky, čímž se rozumí pracovníci pocházející z jiné země, než ve které pracují.

Důležitou součástí organizací působících na globálním trhu jsou její dceřiné společnosti, které kombinují zdroje mateřské organizace a místní hostitelské ekonomiky, a tím vytvářejí a využívají příležitosti v jejich specifickém místním kontextu v napojení na mateřský účel organizace. Vytváří se tak síť vazeb jak mezi mateřskou společností a jejími dceřinými společnostmi, tak mezi jednotlivými dceřinými společnostmi navzájem. Tato síť jim umožňuje využívat speciální výhody v různých typech místních kontextů, a proto se mohou lišit s ohledem na trhy, na kterých působí, tj. domácí či mezinárodní (Meyer a Estrin, 2014, s. 1–19).

Tarique, Briscoe a Schuler na základě vztahů mezi mateřskou a dceřinou společností rozlišují čtyři typy organizačních struktur, které se mohou vyskytovat na globálním trhu. Prvním typem je globální struktura (global structure), ve které jsou všechny dceřiné společnosti silně centralizovány, vázány pouze na mateřskou centrálu a mají vysokou míru integrace. Druhý typ, nadnárodní struktura (transnational structure), má taktéž vysokou míru integrace dceřiných společností do centrály, nicméně je zde kladen velký důraz na lokální zodpovědnost dceřiných společností, které mají vybudované vazby jak na centrálu, tak mezi sebou. Oproti tomu multi-domácí organizační struktura (multi-domestic structure) je formou decentralizované federace, kde se dceřiné společnosti vykazují silnou mírou lokální zodpovědnosti a slabými vazbami na centrálu. Posledním typem organizační struktury je mezinárodní (international structure), jejíž centrála je středobodem této koordinované struktury, ale dceřiné společnosti mají na centrálu slabé vazby (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 70–74).



Obrázek 1 Organizační struktura (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 70, přeloženo a upraveno autorkou)

Centralizace organizací v mezinárodním prostředí znamená vytváření a koordinaci činností na úrovni celé společnosti napříč všemi dceřinými společnostmi, přičemž se moc soustřeďuje v centru, tedy v mateřské organizaci. Oproti tomu decentralizace vyjadřuje soustředění moci v přidružených jednotkách organizace (tedy v dceřiných společnostech), které jsou samostatné a nesou funkci vytváření vlastních činností a systémů (Ulrich, 2009, s. 107).

Existuje mnoho typů a klasifikací mezinárodních organizací. „*Mezinárodní organizace reprezentuje institucionální formu založenou na formálním systému pravidel a cílů, administrativním aparátu a formálních a materiálních skutečnostech – statutu, fyzickém vybavení, sídle, vlastních zaměstnancích, finančních prostředcích, správní hierarchii, orgánech atd.*“ (Waisová, 2009, s. 120–140)

V této diplomové práci se pod pojmem mezinárodní organizace rozumí nevládní organizace, která zahrnuje členy z více než jednoho státu a je vytvořena dohodou mezi soukromými osobami, nikoli vládami (Barkin, 2013, s. 1).

Řízení mezinárodních organizací vede k dosahování stanovených organizačních cílů a probíhá prostřednictvím základních funkcí managementu organizace, kterými jsou plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola lidí (Pichanič, 2004, s. 1). Řízení organizace začíná aktivitami souvisejícími s nastavením hodnot, pravidel, způsobu řízení, kultury organizace, organizační struktury, nebo nastavením a koordinací strategií. Poté následuje strategické řízení, každodenní procesy a výkonnost za účelem podpory komplexního fungování organizace, přičemž se využívají metody z oblasti řízení kvality a efektivnosti, strategického řízení, organizování atp. Řídící proces začíná sekvenční manažerskou funkcí plánování, tedy výběrem úkolů, činností a cílů a s ní související průběžnou funkcí rozhodování, která zahrnuje projektování, plánování a formulaci cílů, prostředků a metod k jejich dosahování. Dále pak pokračuje funkcí organizování, která spočívá ve shromažďování a uspořádávání prostředků ke splnění stanovených cílů. Přispívá k udržení pořádku, a naopak zabraňuje vzniku chaosu, vnáší do prostředí organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem. Dalšími sekvenčními funkcemi jsou vedení lidí a personalistika. Pátou sekvenční manažerskou funkcí je důležitá a nezastupitelná kontrola, která průběžně i zpětně poskytuje organizaci zpětnou vazbu o celém procesu a jeho jednotlivých částech (Myška a Hrubá, 2014, s. 7–9).

Amdam ve svém článku tvrdí, že organizace tíhnou k internacionalizaci svým postupným vývojem, počínaje výrobou pro domácí trh a vývozem na zahraniční trhy konče. Poté zakládají výrobní jednotky v zahraničí a tím se stávají mezinárodními, přičemž mají sklony expandovat právě do těch zemí, které jsou blízké zemi domovské (např. na základě Hofstedeho teorie kulturní vzdálenosti) (Amdam, 2009, s. 445–461).

Internationalizaci lze chápat jako „...proces, kdy podnikatelské aktivity přesahují hranice domovské země a jejich míra se zvyšuje.“ (Christofor, 2008, s. 23, přeloženo autorkou)

„Internationalizace je také procesem zvyšujícím angažovanost na zahraničních operacích a zahraničních trzích, na kterých již působí.“ (Amdam, 2009, s. 445–461, přeloženo autorkou)

Autoři Rodriguez, Barcos a Alvarez uvádí, že se společnosti mohou rozhodnout, že internacionalizují pouze část své výroby nebo některé služby, jeden nebo pouze několik procesů, a to z mnoha různých důvodů. Jako příklad rozhodnutí se internacionalizovat lze uvést snížení nákladů na výrobu v zemích s vhodnějšími podmínkami nebo s levnější pracovní silou, následování důležitých zákazníků nebo kompenzace krize na vnitřních trzích (Rodriguez, Barcos a Alvarez, 2010, s. 203–205).

V různých kulturních podmínkách jsou na pracovníky kladeny vyšší nároky, nežli např. na pracovníky z ryze národních organizací, a proto lze proces internacionalizace považovat za komplexní a velmi složitý (Konečná, 2015, s. 9). Vliv globalizačních a internacionalizačních procesů vede ke zvýšenému zájmu o problematiku mezinárodního řízení lidských zdrojů (Schmeisser, Krimphove a Popp, 2013, s. 2–3).

Přístupy odborníků a jejich chápání pojmu kultura se různí, což se odráží v jejich definicích. Např. Mattingly, Stuart a VanderVen definují kulturu jako *„...osm hlavních faktorů, které odlišují skupiny od sebe navzájem a které dávají jednotlivcům a skupinám prvky identity: věk, třída, rasa, etnický původ, úroveň schopností, jazyk, duchovní systém víry, dosažené vzdělání a rozdíly mezi pohlavími.“* (Mattingly, Stuart a VanderVen, 2012, s. 21, přeloženo autorkou)

V této diplomové práci se pojmem kultura rozumí *„...mnohoznačný soubor tradic, norem, životních dimenzí, přesvědčení a společenských smluv, které jsou sdíleny lidmi kolektivně a které ovlivňují chování jednotlivce a způsob chápání chování ostatních lidí.“* (Rafique, Khan a Bilal, 2022, s. 174–175, přeloženo autorkou) Rafique, Khan a Bilal na základě odborných publikací *British and Chinese Reactions to Compliment Responses* (2021) a *What is culture? A Compilation of Quotations* (2012) od autorky Spencer-Oatey tvrdí, že kultura pojímá *„...celý způsob života, který zahrnuje mnoho věcí, jako jsou běžné životní činnosti, životní styly, tradice, hodnoty, jídlo, způsoby života, zábavy, (...) pohlaví, věk, etnickou příslušnost, organizační příslušnost a národní identitu.“* (tamtéž, s. 175, přeloženo autorkou)

Kulturu lze jako systém mnohonásobných identit a vztahů rozčlenit na menší části dle skupin sdílejících stejné či podobné smýšlení a hodnoty, např. na národní kulturu, kulturu jednotlivých ras a etnik, organizační kulturu apod.

Jako příklad tohoto rozčlenění lze uvést typologii kultur od Hofstedeho, který navrhl model o šesti dimenzích národní kultury: „...*vzdálenost od moci, vyhýbání se nejistotě, individualismus/kolektivismus, maskulinita/femininita, dlouhodobost/krátkodobost a požitek/umírněnost.*“ Pomocí těchto dimenzí lze snadněji identifikovat určitou národní kulturu nebo najít společné či odlišné znaky při porovnávání dvou a více kultur (Hofstede, 2011, s. 2–3).

Problematika kulturních dimenzí byla a je v zájmu mnoha odborníků, jsou jimi např. Thomas, Lewis, Trompenaars, Handy, Hampden-Turner Bridges či Deal a Kennedy.

Každá země má svou historii, tradice, vlastní zákony, politiky atd., a proto je pro organizaci klíčové dodržovat a respektovat tyto národní aspekty. Zejména v mezinárodním prostředí je zapotřebí reflektovat odlišné národní či kulturní preference a hodnoty (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 122).

*„Organizační kultura je způsob, jakým jsou hodnoty organizace sdělovány, chápány a prožívány jejími členy...“* a pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů (Veyera, 2020, s. 1, přeloženo autorkou).

Organizační kultura se vztahuje ke způsobům chování a jednání nejen samotné organizace, ale i jejích pracovníků, a slouží k dosahování strategických cílů podniku a osobních cílů pracovníků. Organizační kulturu lze přirovnat k osobnosti organizace. Působí jak na lidské vědomí, tak i nevědomí, posiluje vztah pracovníků ke své práci a upevňuje vztahy mezi pracovníky navzájem. Z personálního hlediska je důležité vytvořit podmínky pro to, aby pracovníci mohli sdílet a vyvíjet nápady, postoje i hodnoty, které jsou nezbytné pro strategické fungování celé organizace (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017, s. 303–304).

Na globálním trhu koexistuje mnoho organizačních kultur s odlišnými kulturními znaky (jako jsou např. obchodní praktiky), z nichž mnohé se mohou zdát nové a cizí, tudíž mají kulturní aspekty velký význam pro fungování mezinárodních podniků. Braním ohledu na kulturní rozdíly a respektem k nim lze předejít problémům v komunikaci, spolupráci a řízení chodu organizací (Greblikaite, Sroka, Daugeliene a Kurowska-Pysz, 2016, s. 32).

Znalosti a zejména zkušenosti s jinými kulturami jsou významné pro podnikatelské rozhodování (tamtéž, s. 30, 32, 34). Konkrétně je lze uplatnit např. v řízení výkonu pracovníků z různých zemí, při nadnárodních obchodních jednáních, zacházení s obchodními zakázkami napříč různými zeměmi, a hlavně ve všech směrech, které má na starosti personální oddělení (Tarique, Briscoe a



Schuler, 2016, s. 122). Neznalost nebo nedodržování národních kulturních zvyklostí může způsobit neúmyslnou urážku zahraničního klienta či přerušit slibná obchodní jednání. Kulturní a národní citlivost se uplatňuje nejen při osobním kontaktu, ale i při online komunikaci na dálku (Greblikaite, Sroka, Daugeliene a Kurowska-Pysz, 2016, s. 35).

Dalším zásadním faktorem řízení mezinárodních organizací a mezinárodního řízení lidských zdrojů je globalizace.

Gonzales definuje globalizaci jako „...*proces mezinárodní integrace, který vzniká výměnou světových názorů, produktů, myšlenek, vzájemným sdílením a dalšími aspekty kultury.*“ (Gonzales, 2016, s. 2, přeloženo autorkou)

Dle Brawleyho je globalizace všeobecně uznávána jako „...*vícerozměrný proces, při němž se trhy, firmy, výroba a národní finanční systémy integrují v celosvětovém měřítku.*“ (Brawley, 2015, s. 12, přeloženo autorkou) Dodává však, že se zaměřuje pouze na ekonomický aspekt, nikoli např. na kulturní či politickou dimenzi.

Jako mezinárodní fenomén přispěla globalizace k rozvoji politických, sociálních a hospodářských změn, a v tomto celosvětovém rozmachu se zrychlovaly i globalizační síly (Gonzales, 2016, s. 1). Globalizace je způsobena mnoha faktory. Jmenovat lze zejména technologický pokrok, nedostatek talentů v rozvinutých zemích, rostoucí počet spotřebitelů v zemích rozvojových, dostupnost levné pracovní síly nebo celosvětová rozmanitost pracovní síly (Kapoor a Sherif, 2012, s. 229–238).

V organizačním prostředí by se v úvahu neměly brát pouze personální politiky a postupy mateřských a hostujících zemí. Díky rychlému vývoji pracovního prostředí se stává celý systém komplexnějším, lidský kapitál mobilnějším a globálním (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 222). Podniky operující na globálním trhu se mimo jiné musí seznámit s místními způsoby podnikání a porozumět potřebám místních spotřebitelů (Kapoor a Sherif, 2012, s. 229–238).

Globalizace postihuje rovněž práci, která je stále více řízena mezinárodními strukturami za využití např. mezinárodních týmů, pracovních skupin a často také virtuálních týmů v reakci na pandemii nebo na vývoj nových technologií. Vytváření globálních norem ovlivňujících práci v mezinárodních organizacích je způsob, jak dosáhnout určitého stupně integrace lidských zdrojů. Ať už se globální normy ubírají směrem ke sjednocení fungujících postupů nebo se v jedné organizaci nachází více organizačních kultur, které vznikly v různých prostředích a mají vliv na

lidský kapitál a personální řízení, stává se globální kontext pro organizaci klíčový (Edwards, Almond, Murray a Tregaskis, 2021, nestránkováno).

Významný vliv na chod mezinárodních organizací představuje legislativa a politiky jednotlivých států, rozvojové či ekonomické podmínky.

Ekonomické konkurenční výhody jsou do značné míry určeny lidským kapitálem, který skrz své vzdělání a dovednosti určuje hranice a možnosti modernizace společnosti jak v technologickém, tak i ekonomickém a sociálním měřítku. Hlavní parametry, které ovlivňují strukturu lidského kapitálu, a tudíž i ekonomické inovativní činnosti, jsou např. vysoká kvalita života, zdraví, vzdělání, životní prostředí, podmínky a příležitosti pro tvůrčí práci, sociální životní úroveň, úroveň zabezpečení atp. V každé krajině se podmínky života lidí liší, proto se liší i rozvojový a ekonomický kontext a tím se stává zásadním při internacionalizaci organizací (Anopchenko, Lazareva, Bagdasarian, Vasilyeva a Almabekova, 2015, s. 394–395).

Ekonomický a rozvojový kontext souvisí s řízením mezinárodních organizací především díky globalizaci, která se mimo jiné promítá i do ekonomiky. Dle autorů Rodriguez, Barcos a Alvares ke globalizaci v ekonomice vedou faktory jako např. růst nadnárodních korporací, internacionalizace trhů, zintenzivnění mezinárodních obchodních vztahů nebo zvýšení mobility lidí (Rodriguez, Barcos a Alvares, 2010, s. 204).

## **1.2 Specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích**

Řízení lidských zdrojů je rozmanitý strategický proces v organizaci, který zaručuje integraci, oddanost a angažovanost pracovníků v souvislosti s hodnotami organizace. Vnímá lidský kapitál jako bohatství společnosti, o které je třeba pečovat (Armstrong, 2007, s. 32–38).

Řízení lidských zdrojů úzce souvisí s procesem řízení lidského kapitálu jako jednou z technik řízení organizace. Lidský kapitál je tvořen lidmi pracujícími v organizaci, na nichž je závislý úspěch podnikání. Řízení lidského kapitálu se ovšem spíše zaměřuje na kvantitativní nástroje měření lidských zdrojů a výkonu lidí ke strategickým a praktickým účelům, kdežto řízení lidských zdrojů si klade za cíl získávání a udržení potřebných, kvalifikovaných, oddaných a motivovaných pracovních sil. Řízení lidských zdrojů tedy znamená předvídat a uspokojovat potřeby pracovníků, zvyšovat a rozvíjet jejich schopnosti, aby přispívaly k dosažení cílů organizace, nabízet pracovníkům příležitosti k učení a seberozvoji za vidinou zvyšování a rozvíjení lidského

potenciálu a zaměstnatelnosti. Zahrnuje personální procesy sloužící k dosahování strategických cílů, mezi které lze zařadit získávání a výběr pracovníků, odměňování založené na výkonu pracovníků, rozvoj manažerů a způsobů řízení, rozvoj a vzdělávání pracovníků nebo získávání a řízení talentů (tamtéž, s. 31). Za tímto účelem je uplatňována spousta poznatků z různých disciplín, např. z „...*teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky.*“ (Kocianová, 2010, s. 9)

Řízení lidských zdrojů si klade za cíl podporu rozvoje specifických dovedností a znalostí pro organizaci pomocí procesů učení, které v organizaci probíhají. Toho lze dosáhnout řízením znalostí, které organizaci dopomáhá získávat, vytvářet, ovládat, využívat a sdílet znalosti, což směřuje k zefektivnění procesu učení a pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 31).

Řízení odměňování zvyšuje motivaci pracovníků, jejich pracovní angažovanost a oddanost k organizaci. Proces řízení odměňování spočívá v zavádění politik a postupů do organizace, které slouží k hodnocení a odměňování (tamtéž, s. 31). Pracovníci jsou odměňováni podle jejich přínosu, a to buď za vykonanou práci a výsledky, nebo za úroveň schopností a dovedností, kterou disponují (Kocianová, 2010, s. 12; Bláha, 2016, s. 121).

Dalším z cílů řízení lidských zdrojů je vytvářet vhodné klima pro harmonické vztahy managementu a pracovníků za účelem produktivní spolupráce. Zároveň by mělo řízení lidských zdrojů vytvářet a realizovat politiku, která cílí na uspokojování rozdílných potřeb všech zainteresovaných stran, zajišťuje diverzitu pracovní síly na individuální i skupinové bázi a bere v úvahu rozdíly ve stylu práce a v individuálních potřebách a poskytuje všem pracovníkům stejné příležitosti (Armstrong, 2007, s. 31–32).

Oblast řízení lidských zdrojů zabezpečují pracovníci personálních útvarů, kteří přicházejí s novými a inovativními politikami, a liniovní manažeři, kteří mají za úkol tyto personální politiky uvádět do praxe a řídit se jimi (tamtéž, s. 32). Manažerské činnosti jsou v organizaci vzájemně propojeny a úzce souvisí s procesem řízení organizace. „*Manažer proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.*“ (Hroník, 2008, s. 10)

Mezi styly vedení lidí a zadávání práce manažerem lze zařadit např. autokratický versus demokratický styl vedení, kde první zmíněný styl využívá mocenské postavení manažera, jímž

podřízeným sugeruje svá rozhodnutí a nařizuje, co mají dělat. Demokratický styl funguje na bázi rozhodování a vzájemné participace obou stran, tedy manažera a jeho podřízených. Dalším příkladem stylů vedení je transakční, kde manažer vyměňuje peníze, práci a bezpečí za plnění úkolů svými podřízenými, a transformační, který se soustředí na motivaci pracovníků za účelem dosažení vyšších cílů. Třetím příkladem jsou charizmatičtí manažeři, kterým jejich vizionářská osobnost a často výborné komunikační vybavení napomáhá inspirovat druhé, podstupovat rizika a tím dosahovat úspěchu. Opakem jsou poté necharizmatičtí manažeři, u kterých je předností jejich know-how a sebedůvěra a kteří k řešení problémů přistupují bez emocí a analyticky. Čtvrtá klasifikace manažerských stylů vedení jsou manažeři v roli umožňovatelů a kontrolorů. První role díky své vizi inspiruje, povzbuzuje druhé a poskytuje prostor k plnění týmových cílů, kdežto druhá role se spoléhá na manipulaci lidí k tomu, aby dosáhli očekávaných požadavků (tamtéž, s. 261).

Personální řízení zabezpečuje nejen všechny činnosti, které jsou spojené s řízením pracovníků (tj. administrativní a transakční činnosti), ale také transformační činnosti, které přinášejí výsledky a přidávají hodnotu organizaci. Transformační personální řízení je nezbytné k tomu, aby se organizace stala úspěšnou, konkurenceschopnou a vítěznou, a je zapotřebí tento transformační charakter stavět do popředí. Při implementaci transformačního konceptu do organizace zastávají dle Ulricha personalisté čtyři hlavní role, kterými jsou personalista jako partner strategického řízení, expert administrativního řízení, iniciátor řízení změny organizační kultury a tutor řízení vztahu k pracovníkům (Ulrich, 2009, s. 8).

V rámci internacionalizace organizací, která má dopad na podobu jejich personálních oddělení, se kromě lokálních a organizačních potřeb dostávají do popředí i specifické potřeby jiných zemí. Proto se mohou personální manažeři, ať už z centrály, hostující nebo třetí země, ocitát v rozporu mezi svou kulturou, stereotypy své země a kulturou organizace. Je nutné, aby byli schopni integrovat a koordinovat praktiky a strategie v různých prostředích s lidmi z diverzních kultur a zemí, a v tomto ohledu podporovat ostatní manažery na všech úrovních dané organizace (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 27).

Internationalizace s sebou přináší i vznik nových personálních funkcí a činností. Mezinárodní řízení lidských zdrojů nabývá širší perspektivy. Je důležité mít znalosti o jiných zemích včetně jejich kulturních diferenciací, státních správ, platebních měn, cizích jazyků a (pracovních) práv

a povinností, což zahrnuje např. i znalosti o zahraničních pracovních vízech, příjmech, sociálních daních atd. (tamtéž, 2016, s. 27–28).

Personální činnosti jako plánování, získávání a výběr pracovníků, odměňování, rozvoj a hodnocení pracovníků v různých kulturních prostředích vyžadují znalosti o kulturních odlišnostech a kontext, do kterého se tyto znalosti zasadí. V důsledku toho mohou personalisté přizpůsobit své chování v souladu s organizační kulturou a efektivně jej využít v sociální i obchodní sféře organizace (tamtéž, s. 122–123).

V globálním měřítku se pro organizace stává důležitou složkou rozvíjení globálních informačních systémů a tvorba globálních databází lidských zdrojů. Personální oddělení zřizuje globální databáze a získává informace o faktorech souvisejících s personálními procesy. Jako příklad lze uvést informace o fluktuaci a náborech pracovníků, genderové, etnické, národnostní a kulturní rozložení pracovníků či faktory odměňování a benefitů. Pomocí těchto globálních databází a analýzy takto získaných dat získají personalisté celkový přehled, mohou předvídat změny a činit patřičná strategická nebo ad hoc rozhodnutí (Kapoor a Sherif, 2012, s. 229–238).

Přizpůsobí-li se řízení lidských zdrojů měnícím se globálním podmínkám na trhu práce, bude organizace schopna získat a udržet si vysoce výkonné a kvalitní pracovníky. Globální řízení lidských zdrojů patří mezi klíčové cíle organizace a umožňuje nejen globální nábor, ale i globální řízení rozmanitých pracovních týmů s odlišnými jazykovými znalostmi. Pracovníci jsou tudíž geograficky rozptýleni v různých zemích. Globální způsob myšlení ovlivňuje také další personální procesy, jako např. rozvoj a vzdělávání pracovníků za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a úspěchu organizace na globálním trhu. Otevřenost ke kulturní rozmanitosti se tak stává další odpovědnou složkou pracovního organismu (tamtéž, s. 229–238).

Na základě pohledu autorů Evanse, Pucika a Barsoux v díle *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management* (2002) a výzkumu autorů De Cieri, Fenwick a Hutchings (2005, s. 584–598) lze formulovat tři přístupy, kterými se mezinárodní řízení lidských zdrojů může v budoucnosti ubírat.

První přístup lze označit jako budování mezinárodního řízení lidských zdrojů a spočívá v identifikaci lidského chování v organizacích z mezinárodní perspektivy a identifikaci

pravděpodobného dopadu podobností či odlišností kultur na řízení lidských zdrojů v multikulturních organizacích.

Druhým přístupem je sladování, které popisuje a následně porovnává a analyzuje systémy řízení lidských zdrojů v různých zemích a vliv faktorů zemí dceřiných společností (jako jsou např. legislativní, politické, rozvojové či kulturní faktory) na tyto systémy a jejich politiku (Bowen, Galang a Pillai, 2002; Jackson, 2002).

Třetí přístup, řízení, úzce souvisí s procesem internacionalizace a zdůrazňuje potřebu strategického zaměření organizací, aby byly schopny rozvíjet globální povědomí, vytvářet globální týmy nebo řídit rozmanitost napříč celou organizací. Při uplatnění tohoto přístupu mezinárodního řízení jsou často funkční činnosti a politiky personálních oddělení zadávány externím dodavatelům, aby se organizace mohly mimo každodenního řízení pracovníků v různých kulturách věnovat také celkovému procesu internacionalizace, a to včetně zahájení mezinárodních operací, přípravy a strategického řízení procesu expatriace v cizích zemích i multikulturních pracovních sil v domácím prostředí. Zároveň se zde nabízí prostor pro výkonnější a relevantnější angažovanost personálních manažerů v procesech strategického plánování v organizaci (De Cieri, Fenwick a Hutchings, 2005, s. 584–598).

### **1.3 Strategie řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích**

Strategické plánování a řízení v globálním měřítku by mělo být součástí řídicích procesů každé mezinárodní organizace. Zahrnuje její mezinárodní vizi, misi a dlouhodobé cíle, mezinárodní politiky a postupy (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 37–38).

*„Strategie signalizuje závazek organizace k určitým trhům, konkurenčním přístupům a způsobům fungování.“* (tamtéž, 2016, s. 38, přeloženo autorkou) Z toho lze vyvodit, že strategie pro organizace představuje *„...umístění firmy na zvoleném trhu, investování peněz a lidí do rozvoje konkrétních obchodních schopností, rozvoj trvalé konkurenční výhody, uspokojení zákazníků a tím dosažení vynikající obchodní výkonnosti.“* (tamtéž, s. 38, přeloženo autorkou)

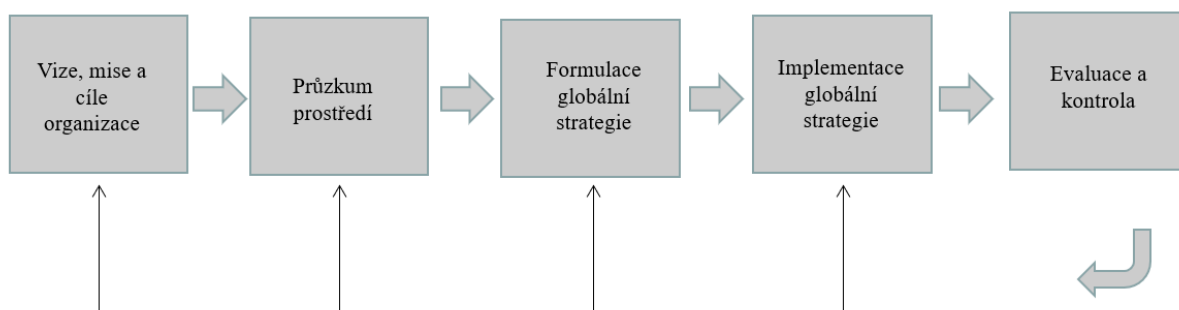
Strategický rozměr by měl být provázán se strategickým řízením lidských zdrojů, které slouží k realizaci mise, vize a poslání organizace (tamtéž, s. 93–94). Strategické řízení lidských zdrojů (nebo také strategické personální řízení) propojuje strategii organizace a personální řízení a spočívá v tom, že linioví manažeři podnikají kroky v praxi, které jsou potřebné k uskutečňování

personálních strategií (Ulrich, 2009, s. 200). Tyto personální kroky jsou popisovány v rámci strategického personálního plánování, které je odvozeno z organizační strategie (Rothwell a Kazanas, 2003, s. 2) a „...slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2008, s. 93) Zahrnuje tedy pohyb lidí směrem do a z organizace, i pohyb uvnitř ní, s cílem zvyšovat její konkurenceschopnost (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 93–94).

Plánování lidských zdrojů analyzuje potřeby lidských zdrojů v organizaci s ohledem na to, jak se mění podmínky organizace, a poté tvoří strategie, pomocí kterých dokáže organizace v průběhu času proaktivně reagovat na změny. Proces plánování se stává strategickým ve chvíli, kdy se organizace pokouší dlouhodobě předvídat potřeby a požadavky na lidské zdroje a následně využívá programy personálních oddělení na uspokojení těchto potřeb a požadavků (tamtéž, s. 2).

Při implementaci strategií hrají důležitou roli především personální manažeři, díky kterým se ze strategického plánu stane zaběhlá praxe. Do povinností personálních manažerů spadá i případné řešení nedostatků či ad hoc záležitostí nezbytných pro dosažení stanovených strategických cílů (tamtéž, s. 38–39). V rámci dlouhodobých strategií se řízení lidských zdrojů snaží odstraňovat bariéry v cestě za modernizací a ekonomickými, sociálními i technologickými inovacemi (Anopchenko, Lazareva, Bagdasarian, Vasilyeva a Almabekova, 2015, s. 394).

K dosažení vize a strategických cílů organizace a k jejímu globálnímu úspěchu je nezbytné analyzovat mezinárodní prostředí, poté stanovit globální strategii a následně ji implementovat. Na konci celého procesu nesmí chybět evaluace a navržení případných změn či zefektivnění daných strategických elementů (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 37–38).



Obrázek 2 Základní elementy procesu strategického řízení (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 38, přeloženo a upraveno autorkou)

Strategie organizace zahrnuje plán řízení, pomocí něž se zavazuje k postavení na vybraných trzích, kde investuje finance a lidský kapitál do rozvoje svého podnikání a do rozvoje a udržitelných konkurenčních výhod nebo uspokojení potřeb svých zákazníků (tamtéž, s. 38).

Mezinárodní či globální strategie nebývá pro všechny mateřské společnosti konzistentní. Dceřiné společnosti často vyžadují individuální přístup, odlišují se v tom, co dělají, a jak se podílejí na plnění globální strategie organizace. Jejich role závisí na dostupnosti a charakteru místních zdrojů a na zdrojích mateřské společnosti či organizace jako celku. Samotná globální strategie taktéž může blíže specifikovat a vymezovat úděl dané dceřiné společnosti (Meyer a Estrin, 2014, s. 1–19).

Trendem je rostoucí tlak na začlenění společenské odpovědnosti firem (*Corporate social responsibility*, často zkracováno na *CSR*), neboli dobrovolné závazky organizace směrem k široké společnosti, stakeholderům, do organizačních strategií (Kunz, 2012, s. 14–15). Mousavi, Beiranvand, Moeinfar a Amouzesh tvrdí, že společenská odpovědnost firem znamená to, že „...organizace spolu se svým obchodním úspěchem zachovává všechny etické, sociální a osobní hodnoty, hodnoty životního prostředí a výhody zájmových skupin.“ (Mousavi, Beiranvand, Moeinfar a Amouzesh, 2013, s. 8, přeloženo autorkou) Podle Sontaite-Petkeviciene pojem společenská odpovědnost firem popisuje, „...jak podniky realizují širokou společenskou odpovědnost, která přesahuje rámec ekonomických kritérií.“ (Sontaite-Petkeviciene, 2015, s. 504, přeloženo autorkou) Evropská komise definuje společenskou odpovědnost firem jako „...proces,



*při němž podniky začleňují sociální, environmentální a etické aspekty a aspekty týkající se lidských práv do své hlavní strategie, činnosti a integrované výkonnosti, a to ve spolupráci se stakeholdery...*“ (Evropská komise, 2011, s. 6, přeloženo autorkou) Stakeholdery mohou být všechny zainteresované skupiny či jednotlivci, kteří ji přímo i nepřímo ovlivňují, např. zaměstnanci, zákazníci, investoři, správci nebo komunita a prostředí (Sontaite-Petkeviciene, 2015, s. 504).

Organizace jsou součástí společenského života a rozvoje, a to by měly zohledňovat i ve svých firemních hodnotách, podnikatelských strategiích a procesech na všech úrovních organizace. Společenská odpovědnost firem poskytuje organizacím jistá práva a povinnosti vůči společnosti, a to především ve třech pilířích – sociálním (lidé), environmentálním (planeta) a ekonomickém (zisk) (Kunz, 2012, s. 17–20). To znamená, že organizace dobrovolně nad rámec svých legislativních povinností bere ohledy na tři zmíněné pilíře s vidinou vybudování dobré reputace, snížení nákladů, pozitivního působení na motivaci a udržení si pracovníků, na nábor, kvalitu práce, zvýšení příjmů z prodeje, vyššího podílu na trhu atp. (Sontaite-Petkeviciene, 2015, s. 505).

V rámci tvorby strategie organizace je zvyšován vliv a dopad v oblasti budování firemní značky (*corporate brand*) a značky zaměstnavatele (*employer brand*). „*Firemní značka je utvářený obraz firmy v myslích hlavních stakeholderů; soubor stabilních asociací, které zosobňují společnost a reprezentují všechny aspekty její činnosti na všech trzích (komoditních, podnikových, trhu práce a vládních strukturách).*“ (Mokina, 2014, s. 146, přeloženo autorkou) Firemní značka zahrnuje prestiž, sociální značku, značku výrobku či služby, značku zaměstnavatele a rovněž formuje postoje zákazníků a partnerů, postoje na trhu práce a rozvíjí vztahy na vládní úrovni (tamtéž, s. 139–140). Pod pojmem značka zaměstnavatele, která vychází z firemní značky, si lze představit „...*cíleně vytvářenou image zaměstnavatele, který je v cílové skupině spojován s jednoznačně pozitivním a jedinečným souborem hmotných a nehmotných výhod podmínek zaměstnávání, které tuto organizaci identifikují na trhu práce.*“ (tamtéž, s. 145, přeloženo autorkou) Aby si organizace udržely vysoce efektivní pracovníky nebo přilákaly nové talenty, musí prodávat své jedinečné nabídky zaměstnání a hodnoty jak dosavadním, tak potenciálním zaměstnancům (Sengupta, Bamel a Singh, 2015, s. 308). Značka zaměstnavatele vzbuzuje v současných, minulých i budoucích pracovnících organizace pozitivní emoce a utváří pozitivní image organizace (Kucherov, Tsybova, Lisovskaia a Alkanova, 2022, s. 126).

Globální organizace čelí velké konkurenci na trhu práce a je pro ně klíčové si stanovit Employee Value Proposition (EVP), neboli „hodnotovou nabídku pro zaměstnance“ (přeloženo autorkou), která napomáhá vyšší angažovanosti, výkonnosti a růstu zaměstnanců. Hodnotová nabídka pro zaměstnance představuje „...*flexibilní politiku benefitů, která podporuje organizace vytvářet systém odměňování svých zaměstnanců podle jejich potřeb a priorit.*“ (Adeoye, Osibanjo, Kehinde, Salau, Falola a Ojebola, 2020, s. 18144, přeloženo autorkou) Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje pracovní kulturu a hodnoty organizace, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem pracovníků, školení, rozvoj nebo kariérní růst. Tímto strategickým nástrojem organizace přiláká, rozvíjí a udrží největší talenty a sníží fluktuaci svých pracovníků, čímž zvýší loajalitu k organizaci (Raj, 2020, s. 203; Salau, Osibanjo, Adeniji, Ojebola, Oludayo, Falola a Atolagbe, 2018, s. 1908).

#### **1.4 Řízení diverzity pracovníků v mezinárodních organizacích**

Internacionalizaci lze považovat za velkou výzvu. Pozornost se ubírá jak k tématům řízení multikulturní diverzity v domácích sférách, tak k jejímu řízení v jiných kulturách či v zahraničí (De Cieri, Fenwick a Hutchings, 2005, s. 584–598).

Nejen, že organizace dodržují legislativní nařízení o rovnosti na pracovištích, ale také tíhnou k využívání těchto legislativ i jako formy učení a rozvoje. Na významu nabývá sdílení zkušeností a vzbuzování respektu v kulturně rozmanitých, mnohonárodnostních sférách (April a Shockley, 2007, s. 1–2).

Linehan a Hanappi-Egger uvádějí ve svém díle definici diverzity od autora Coxe: „...*variace sociálních a kulturních identit mezi lidmi, kteří spolu koexistují ve vymezeném zaměstnání nebo tržním prostředí.*“ (Linehan a Hanappi-Egger, 2006, s. 219, přeloženo autorkou) Charta diverzity České republiky uvádí, že: „*Diverzita neboli rozmanitost či různorodost znamená respekt k jedinečnosti.*“ (Charta diverzity, 2022, nestránkováno)

Zvyšující diverzitu pracovních trhů a světových populací v dnešní době zažívají mnohé země a regiony z různých důvodů. Důsledky, kterým organizace čelí díky zvýšenému povědomí o diverzitě, se ovšem často neliší. Externě se vládní a spotřebitelské požadavky zasazují do antidiskriminačních politik a zákonů. Tím, že se organizace aktivně řídí antidiskriminačními politikami a zákony, je nutné revidovat jejich organizační kulturu, personální politiky nebo etické normy (Gröschl, 2011, s. 3). Jako konkrétní příklad lze uvést německou vládu, která propaguje

řízení diverzity jako způsob integrace minoritních etnických skupin na trh práce. Z tohoto důvodu byly zahájeny kampaně jako Vielfalt als Chance (Diverzita jako šance, přeloženo autorkou) nebo Charta der Vielfalt (Charta diverzity, přeloženo autorkou) (Vassilopoulou, 2017, 281–306).

S Chartou diverzity se lze setkat napříč mnoha zeměmi EU, neboť Evropská komise založila projekt Evropská charta diverzity, jehož partnerem je i Česká republika. Projekt Evropské charty diverzity cílí na podporu a zavádění diverzity, flexibility a inkluze na pracovní trh EU a propojuje sdílení know-how a zkušeností jednotlivých zemí. Projekt Charty diverzity v České republice si poté klade za cíl podporovat a zavádět diverzitu na pracovním trhu České republiky (Charta diverzity, 2022, nestránkováno). Organizace, které Chartu diverzity podepsaly, se zavázaly ke spravedlivému zacházení s lidmi, přičemž mohou být oceněny za efektivní a vynikající vlastní organizační iniciativy podporující diverzitu na pracovišti (Vassilopoulou, 2017, 281–306). Zároveň se zavázaly k zavádění pravidel řízení lidských zdrojů za účelem podpory diverzity v souvislosti s férovým náborem a výběrem pracovníků, s rozvojem a přístupem ke vzdělávání, kariérním růstem, spravedlivým systémem hodnocení a odměňování, či v souvislosti s rodinnou a osobní situací pracovníků. Téma diverzity by mělo být součástí strategií organizace a „...nositelem myšlenky podpory diverzity je vedení organizace.“ (Charta diverzity, 2022, nestránkováno)

V praxi se hodnoty diverzity uplatňují pomocí diversity managementu (řízení diverzity), tedy zdůrazňováním individuálních rozdílů a nabízením individuálních šancí jedincům (Murad, Kalousová, Štern a Hanuš, 2018, s. 38). Řízení diverzity bojuje proti rasové diskriminaci, diskriminaci na základě zdravotního postižení a pohlaví nebo na základě individuálních a kulturních rozdílů (Kirton a Greene, 2022, s. 1–3).

Diverzní prostředí se ovšem vztahuje na mnoho dalších oblastí. Jedná se o prostředí, které je otevřené lidem nezávisle na jejich pohlaví, věku, etnickém původu, národnosti, barvě pleti, náboženství, zdravotnímu stavu, sexuální orientaci nebo světovému názoru (Charta diverzity, 2022, nestránkováno).

V organizačním prostředí řízení diverzity zvyšuje etické postoje organizace, otvírá nové podnikatelské možnosti a výrazně rozšiřuje zákaznickou základnu. Zároveň rozšiřuje i dosah na širší pracovní trh, kde může organizace zaujmout a získat pracovníky s velkým talentem a potenciálem (Linehan a Hanappi-Egger, 2006, s. 218). Organizace usilují o získávání pracovníků

z historicky znevýhodněných skupin či menšin. Poté, co získají pracovníky s odlišnými hodnotami a přesvědčeními, snaží se z interního hlediska o co nejefektivnější integraci těchto pracovníků do organizace a bojují proti diskriminaci na pracovišti i mimo něj (Gröschl, 2011, s. 3).

Otázkou zůstává, zda organizace usiluje o to, aby se pracovníci přizpůsobili organizaci a její kultuře, nebo zdali se snaží odlišnosti jednotlivců integrovat do organizace. Na straně jedné pracovníci chtějí, aby organizace přijala jejich odlišnosti a oni se tak stali součástí skupiny jako všichni ostatní, na straně druhé se organizační a osobní identity ztotožňují s pracovními praktikami, a tím hrozí narušení pracovních rutin, což by pro organizaci představovalo fatální problém. Navzdory tomu je ovšem zaměstnávání jedinců s odlišným zázemím udržitelnou konkurenční výhodou, neboť v moderních, neustále se měnících podmínkách, je diverzita strategicky potřebná pro celkový budoucí vývoj společnosti. Přirozená tendence organizací lpět na minulých procesech a praktikách je sice jednodušší, ale z dlouhodobého hlediska brání organizaci v rozvoji a v adaptaci na rychlý vývoj (tamtéž, s. 8–11).

Zaměstnávání pracovníků z různých zemí se promítá do všech oblastí fungování organizace, především do personálních sfér. V závislosti na integraci a adaptaci pracovníků je nutná modifikace dosavadních pravidel a „samozřejmostí“ na pracovišti. Pracovníci s různými odlišnostmi od většiny se budou muset více učit, aby se začlenili do pracovního kolektivu a úspěšně se adaptovali na svou pracovní pozici a funkci, ale zároveň se jejich snaha překonat bariéry a přijímat nové výzvy mění v nadprůměrný potenciál, jak dělat a dosáhnout víc, a to nejen v rámci pracovního prostředí (tamtéž, s. 11).

Zavedení řízení diverzity do procesů organizace neprospívá jen organizaci jako celku, ale prosperují z něj i samotní pracovníci. Kromě snižování konfliktů, stresu a absencí na pracovišti koncept řízení diverzity zvyšuje morálku, spokojenost a udržení pracovníků. V souvislosti s výkonem pracovníků způsobuje řízení diverzity vyšší kreativitu, inovativnost, produktivitu, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni diverzních týmů (Linehan a Hanappi-Egger, 2006, s. 218).

Stále více organizačních procesů je organizováno v týmových strukturách a základní jednotkou přestává být jednotlivec, stává se jí tým. Aby byl tým efektivní a sladěný, vyžadují se od členů týmu jak technické kompetence potřebné pro vykonávání odborné činnosti, tak sociálně-psychologické dovednosti, které slouží k týmové dynamičnosti a celkovému rozvoji (např. týmová spolupráce, komunikační dovednosti atp.). Úkolem organizace je zejména vytvářet diverzní

týmovou strukturu tak, aby její členové vzájemně spolupracovali a aby jejich spolupráce byla co nejproduktivnější (Honold, 2012, s. 3–5). Od obvyklého počtu pěti až patnácti členů pracovního týmu se lze v mezinárodních organizacích čím dál častěji setkat s vícečlennými týmy, kde může být např. až 100 členů. V takovém případě se u rozsáhlých týmů tvoří podskupiny, aby se snadněji dosáhlo stanovených cílů nebo, jak je důležité pro tuto diplomovou práci, aby se snadněji naplánovaly výcvikové programy, např. v rámci adaptace (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 298–299).

S rostoucí rozmanitostí pracovníků v důsledku migrace, globalizace a společenských změn se vytváří potřeba pracovat s heterogenitou skupin, i přestože nelze jednoznačně říci, zda by měly být skupiny homogenní nebo heterogenní z hlediska určitých dispozic. Na jedné straně ti jedinci, kteří se navzájem vnímají jako podobní, k sobě mohou chovat sympatie a efektivněji spolu komunikovat, na straně druhé mají lidé s odlišným zázemím přístup k různým informačním sítím, a tím přinášejí do týmu různé perspektivy, dovednosti či znalosti (Honold, 2012, s. 12–13). Integrace jedinců s nekonvenčními charakteristikami do většinové skupiny napomáhá organizačnímu rozvoji na provozní, sociální a kulturní úrovni za podmínky, že se nově příchozí i zbytek týmu podrobí procesu učení a přizpůsobí své vnímání stereotypů týmové struktury (Gröschl, 2011, s. 11). Týmová práce a výkonnost závisí především na kultuře, neboť kultura je součástí přirozených procesů ve skupině, které mohou během jejího fungování nastat. Jako příklad lze uvést řešení konfliktů nebo budování důvěry k ostatním členům týmu z odlišných prostředí. Na základě různých typů kultur se odvíjí nejen vztahy mezi členy týmu, ale i zvládání práce v týmu (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 298–299).

Pro dosažení globální koordinace, zajištění efektivity a tvůrčích iniciativ i pro stmelení různých kultur a zemí využívají firmy multikulturní týmy (Zander a Butler, 2010, s. 258–259). Autoři Stahl, Maznevski, Voigt a Jonsen ve své studii zjistili, že kulturní rozmanitost v týmech vede ke zvýšené kreativitě a spokojenosti členů týmu, na druhou stranu také vede ke snížené sociální interakci a zvýšené konfliktnosti (Stahl, Maznevski, Voigt a Jonsen, 2010, s. 690–709). V neustále se měnících kulturních podmínkách by multikulturní pracovníci měli být schopni vícerozměrně interpretovat své okolí, mít vyšší míru akceptovatelnosti a v reakci na kulturní podněty přizpůsobovat své chování kulturní rámcům. Čím více multikulturní tým je, tím více jeho členové posilují komunikaci a důvěru, což přispívá ke kvalitnějšímu přenosu informací a ke zvýšené

výkonnosti organizace, k inovacím a kreativitě. Multikulturalita v týmech překlenuje kulturní rozdíly, přináší nekonvenční řešení a nové nápady, a stejně tak zkracuje dobu jejich realizace. Dalším aspektem multikulturální spolupráce je schopnost využívat více kulturních informačních a znalostních systémů (Szymanski a Kalra, 2020, s. 235–237).

Multikulturální týmy mohou působit i na globální úrovni. Každý globální tým reaguje na konkrétní faktory, s nimiž přichází do styku, a tudíž lze v praxi nalézt mnoho obměn fungování globálních týmů (Edwards, Almond, Murray a Tregaskis, 2021, nestránkováno). V mezinárodních organizacích se lze díky rychlému rozvoji internetu a novým technologiím (např. novým komunikačním platformám) setkat s týmy, jejichž členové pracují na jiných místech v jiných časových zónách, přičemž takové týmy tíhnou být spíše heterogenní v ohledech národní kultury či etnického původu a skládají se z více členů v porovnání s lokálními týmy. Důvodem zakládání globálních týmů je často nutnost geografického zastoupení či práce na globálních záležitostech celé organizace. Jelikož globální týmy pracují zřídka ve formě osobního setkání a preferuje se spíše virtuální forma spolupráce, je nezbytné tomu uzpůsobit mimo jiné i formy adaptace (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 299–300). Globální virtuální týmy čítají spoustu výhod, především šetří finanční náklady na relokaci a cestování pracovníků, ale také dopomáhají šetřit čas. Poskytují flexibilitu a rychlost v odezvě, a díky širšímu dosahu na rozmanité trhy pomáhají organizaci získat a využívat talenty (Davaei, Gunkel, Veglio a Taras, 2022, s. 2–3).

## 2 Adaptace zahraničních pracovníků na práci v mezinárodních organizacích

Adaptace je jedním z personálních procesů a je nedílnou součástí životního cyklu každého zaměstnance (Nagendra, 2014, s. 201).

*„Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace.“* (Kocianová, 2010, s. 130) Aby byl pracovník schopen se vyrovnat s okolnostními vlivy a s prací celkově, je třeba brát v úvahu jeho osobní charakteristiky, pracovní zkušenosti a profesní úroveň, splněná očekávání a v neposlední řadě i faktory adaptace, které pracovníkovi nabízí organizace samotná (tamtéž, s. 130–131).

Podle Kleina je adaptace *„...definována jako proces změny postojů a chování v reakci na nové podněty.“* (Klein, 1977, s. 1, přeloženo autorkou)

Délka adaptace závisí na druhu pracovní pozice, obvykle se uvádí doba adaptace od jednoho do šesti měsíců. Obecně platí, že čím výše kvalifikovaná pozice je, tím delší bude doba adaptace, přičemž nejdůležitější dojem pracovníka se zaznamenává v průběhu prvních čtyřech týdnů po jeho nástupu do organizace (Kocianová, 2010, s. 131, 134). Hroník zmiňuje, že čas od výběru nového pracovníka do jeho nástupu na pracovní pozici v počáteční fázi adaptačního období by měl být co nejkratším, aby se snížilo riziko, že pracovník na novou pracovní pozici nenastoupí (Hroník, 2007, s. 115).

Hlavními cíli adaptace pracovníků je pomoc při překonávání počáteční fáze v cizím, novém a neznámém prostředí, zvyšování pravděpodobnosti stabilizace nového pracovníka vytvářením vlídného vztahu a postoje k organizaci v jeho mysli, dosažení toho, že nováček bude podávat žádoucí pracovní výkon co nejrychleji po jeho nástupu, nebo snižování pravděpodobnosti dřívějšího odchodu pracovníka (Armstrong, 2007, s. 395).

V souvislosti s mezinárodním prostředím lze považovat adaptaci za změnu v poznávání, chování, postojích a v psychologii jedinců žijících v cizí kultuře (Hannigan, 1990, s. 89–111).

Proces adaptace má za úkol adaptovat zahraniční pracovníky především na sociální a sociálně-psychologické aspekty a má jim zajišťovat psychický komfort. Z celkového emocionálního

zaměření adaptace ovšem nelze opomenout ani další formy přizpůsobení se na práci v zahraničí (Yamazaki, 2010, s. 81–108).

Důležitou podmínkou úspěšné adaptace pro organizace zaměstnávající zahraniční pracovníky, ať už to jsou imigranti nebo expatrianti vyslaní na zahraniční misi, jsou nejen technické dovednosti potřebné k vykonávání práce, ale taktéž osobní předpoklady pracovníků k tomu, že se budou schopni adaptovat na cizí kulturu v nové zemi (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 260).

Neúspěch adaptace se obvykle měří podle předčasného ukončení pracovního poměru pracovníkem (např. v době, kdy adaptace či adaptační program stále probíhá), v mezinárodním prostředí také podle brzkého návratu pracovníka domů z hostující země. Dalšími možnými faktory neúspěšné adaptace v hostující zemi mohou být nízký pracovní výkon zahraničního pracovníka, nízká míra využitého potenciálu pracovníka, nízká míra přizpůsobení se lokálním podmínkám, osobní nespokojenost s prací či životem v nové zemi (ať už nespokojenost samotného pracovníka nebo jeho partnera či rodiny), nepřijetí pracovníka nebo jeho rodiny místními příslušníky dominantní kultury apod. (tamtéž, s. 260–263).

V odborné literatuře je k dispozici mnoho úvah o tom, jaké osobní předpoklady by měli zahraniční pracovníci mít. Tarique, Briscoe a Schuler zařadili mezi potřebné osobnostní charakteristiky psychickou odolnost či emocionální stabilitu, dále pak kulturní přizpůsobivost a citlivost, schopnost vnímat vícerozměrné perspektivy (které jsou v mezinárodním prostředí a podnikání neodlučitelnou součástí), zvědavost a ochotu učit se, fyzické zdraví, atp. Tyto předpoklady hrají důležitou roli i při výběru vhodných kandidátů na danou pozici v nové zemi (tamtéž, s. 254–258).

Arthur a Bennett (1995, s. 99–113) ve svém výzkumu zjistili, že zahraniční pracovníci považují za klíčové faktory vedoucí k mezinárodnímu úspěchu především flexibilitu, znalost práce, rodinnou situaci nebo vztahové dovednosti a otevřenost k jiným kulturám. Podle Hannigana (1990, s. 89–111) je zapotřebí disponovat kulturní empatií, tolerancí k nejednoznačnosti, otevřeností, flexibilitou či vytrvalostí, aby se dosáhlo úspěchu v zahraničí. Van Oudenhoven a Van der Zee (2000, s. 291–309) taktéž zmiňují emocionální stabilitu, kulturní empatii, otevřenost a flexibilitu a zároveň přidávají sociální iniciativu.



## 2.1 Oblasti adaptace zahraničních pracovníků

Adaptace se promítá do třech oblastí, ve kterých se jedinec adaptuje, a sice do sociální oblasti, do kultury organizace a pracovní oblasti (Kocianová, 2010, s. 130–131).

V mezinárodním měřítku se pracovníci mimo sociální, pracovní oblast a oblast organizační kultury adaptují také na národní kulturu a každodenní život v hostitelské zemi (Eschbach, Parker a Stoeberl, 2010, s. 272), přičemž se zdůrazňuje důležitost komplexních interkulturních témat (De Cieri, Fenwick a Hutchings, 2005, s. 584–598).

### 2.1.1 Pracovní adaptace

Během pracovní adaptace se pracovník přizpůsobuje práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí. Jedná se o kontinuální proces, který začíná nástupem pracovníka a pokračuje po celou dobu pracovní kariéry. Pro úspěšnou pracovní adaptaci je klíčová odborná příprava (školení, organizovaný zácvik pracovníka apod.), jež mnohdy může mít počátek před nástupem do zaměstnání. Například lze uvést studium na škole či univerzitě (Veselá a Kanioková Veselá, 2011, s. 94). Základ pracovní adaptace tedy tvoří dosavadní odborné znalosti, praktické pracovní a sociální zkušenosti a specifické pracovní podmínky organizace (Nový, 2006, s. 154).

Předpoklady potřebné k úspěšné pracovní adaptaci lze rozdělit na subjektivní, tedy ty, které vnímá pracovník jako osobní, a objektivní, tj. vnější ve vztahu k pracovníkovi. Mezi subjektivní předpoklady patří „...*teoretická a praktická příprava, životní zkušenost, výkonová připravenost (tvořená fyzickou zdatností, neuropsychickou odolností, osobním životním tempem, osobními návyky), hodnotová orientace, motivace, postoje zaměřené apod.*“ (tamtéž, s. 156) Objektivní předpoklady mohou tvořit vnější pracovní podmínky, technické, ergonomické a sociální vybavení pracoviště, řídicí styl nadřízených, sociální klima v pracovním týmu, organizace práce, organizační kultura atd. (tamtéž, s. 156–157).

### 2.1.2 Adaptace na organizační kulturu

Adaptace na organizační kulturu reflektuje loajalitu k organizaci a má vliv jak na samotnou práci, tak i na chování pracovníků (Armstrong, 2007, s. 257). Cílem adaptace na organizační kulturu je pomoci novým pracovníkům se zorientovat v uznávaných hodnotách organizace, existujících sociálních normách chování a jednání či v dalších hlediskách organizační kultury, a ztotožnit se s nimi v co největší míře. Ztotožnění se pojí s pocitem sounáležitosti s pracovním prostředím

a vede ke stabilitě a dosažení oddanosti pracovníků (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017, s. 303–305), což mimo jiné napomáhá i ke snížení pravděpodobnosti, že pracovník odejde z firmy dříve, než je to pro organizaci vhodné (Armstrong, 2007, s. 257). Adaptace na organizační kulturu však může vést skrz nedostatek informací a obav ze zvládnutí také k negativním následkům, a sice k demotivaci či nespokojenosti (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017, s. 304–305).

Adaptace na organizační kulturu v mezinárodních organizacích může zahrnovat nejen kulturu mateřské organizace, ale i jejích dceřiných společností. Takové schéma může vyvolávat např. u expatriantů na zahraniční misi nežádoucí aspekty (podobně jako u kultury mateřské a hostitelské země), neboť mohou být expatrianti loajální pouze vůči své mateřské vysílající organizaci a realizují její cíle, ale na místní úrovni se nemusejí dostatečně přizpůsobit a ztrácejí svou efektivitu. V takovém případě lze tuto klasifikaci přirovnat k *separaci*. Naopak ti, kteří ztrácejí loajalitu ke své mateřské organizaci a přechází k domácímu prostředí, jsou efektivní pouze na místní úrovni, nikoliv na globální (přirovnání k *asimilaci*). Expatrianti s nízkou loajalitou k mateřské i domácí společnosti se nazývají volní agenti a často disponují mezinárodními interkulturními dovednostmi (přirovnání k *marginalizaci*). Ideálními pracovníky jsou tedy ti, kteří vykazují loajalitu k mateřské i domácí organizaci (přirovnání k *integraci*), neboť jsou schopni integrovat požadavky obou organizací a plní cíle mateřské firmy s místní efektivitou. Nevýhody ovšem vyvstávají při protichůdných požadavcích od obou organizací a následným konfliktem rolí, který se v pracovníkovi odehrává (van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482).

### 2.1.3 Sociální adaptace

Sociální adaptací se rozumí začleňování zahraničního pracovníka do systému sociálních vztahů, tj. na pracovišti i v širším sociálním prostředí (Nový, 2006, s. 154–156), přičemž pracovní kolektiv hraje významnou roli v rámci sociální adaptace (Kocianová, 2010, s. 130, 131, 135). Sociální adaptace je spojená s pracovní adaptací, která za vhodných a odpovídajících podmínek může příznivě ovlivnit adaptaci sociální. To ale neznamená, že vhodný pracovní průběh adaptace zapříčiňuje i vhodnou sociální adaptaci. Úspěšnost adaptace pracovníka je podmíněna zvládnutím jak pracovní, tak sociální adaptace, přičemž sociální adaptovanost se může posuzovat subjektivními kritérii (např. spokojeností pracovníka se svým začleněním a s úrovní sociálních vztahů na pracovišti, spokojeností se svým vedoucím pracovníkem a kolegy, ochotou

spolupracovat) nebo objektivními kritérii (např. reálnou pozicí pracovníka v pracovním týmu, tj. jeho aktivitou a postavením ve skupině) (Nový, 2006, s. 154–156).

Sociální adaptace zahrnuje adaptaci na širší sociální prostředí, což se u zahraničních pracovníků dá považovat za adaptaci na kulturní prostředí v nové zemi, tedy na interkulturní prostředí (Ndika, 2013, nestránkováno).

#### 2.1.4 Interkulturní adaptace a akulturace

Interkulturní adaptace a akulturace jsou procesy sociálního učení. „*Akulturace je proces charakterizovaný změnami v kultuře, ke kterým dochází, když se lidé (především přistěhovalci a rodilé menšiny) přizpůsobují hlavnímu kulturnímu proudu pluralitní společnosti.*“ (Ndika, 2013, nestránkováno, přeloženo autorkou)

Sam a Berry definují akulturaci jako „...*proces kulturní a psychologické změny, která nastává po setkání více kultur.*“ (Sam a Berry, 2010, s. 472, přeloženo autorkou)

Yamazaki v souvislosti s multikulturním prostředím tvrdí, že „...*interkulturní adaptace je spojena se změnami v emocích, poznávání a chování, ke kterým dochází v průběhu času v důsledku interakce mezi jednotlivci a požadavky prostředí.*“ (Yamazaki, 2010, s. 81–108, přeloženo autorkou)

Pojmy *akulturace* a *adaptace* se často vzájemně prolínají. Někteří autoři (např. Sam a Berry) považují adaptaci za následek akulturace, jelikož adaptaci definují jako individuální psychologický well-being, neboli to, jak si jedinci vedou ze sociokulturního hlediska (Sam a Berry, 2010, s. 472). V této diplomové práci je adaptace chápána jako celkový proces změny chování a postojů v reakci na nové podněty (Klein, 1977, s. 1), proto se pod pojmy *interkulturní adaptace* a *akulturace* rozumí totéž.

Akulturace se odehrává na dvou úrovních, a sice na úrovni individuální a skupinové, přičemž u obou úrovní se musí zohlednit klíčové faktory dvou nebo více kulturních skupin či jedinců, kteří se spolu dostávají do kontaktu. Mezi takové klíčové kulturní faktory lze zařadit např. normy, hodnoty, postoje a osobnosti. Kontakt mezi skupinami může probíhat dvěma způsoby, buď při akulturaci dominuje jedna skupina anebo zde panuje vzájemný respekt či dokonce nepřátelství. I v případě dominance jedné skupiny se ovšem mění i ona sama, neboť po kulturním kontaktu nezůstává žádná kulturní skupina stejná. Akulturace tedy znamená obousměrnou interakci

a uznává vzájemnost vlivů, kterými na sebe kulturní skupiny během akulturace vzájemně působí (Sam a Berry, 2010, s. 473).

Na individuální úrovni se jedinec v procesu akulturace setkává s různými formami změn: se sociálními, sociokulturními (např. učení se novému jazyku) a behaviorálními (jak lidé komunikují, jak se chovají), fyzickými, biologickými, psychologickými (např. sebevědomí či well-being) apod. Individuální psychologické změny čítají několik typů aspektů (Sam a Berry, 2010, s. 473–474; Yamazaki, 2010, s. 81–108).

Prvním z nich je aspekt afektivní (v Yamazakiho definici interkulturní adaptace se rovná změnám v emocích), který se týká především emocionálních prožitků, např. stresu a vypořádáváním se se stresem v důsledku akulturace. V tomto případě se stres objevuje následkem důležitých (životních) událostí a výzev, na které jedinec není schopen se adaptovat a přizpůsobit jim své chování (jako např. odjezd do cizí země a práce v zahraničí). To, zda se jedinec bude potýkat s akulturačním stresem závisí na řadě faktorů, jmenovitě na věku, podpoře okolí, osobnostních charakteristikách atd. (Sam a Berry, 2010, s. 473–475).

Kognitivní složka (v Yamazakiho definici změny v poznávání) souvisí s tím, jak lidé zpracovávají informace sami o sobě a o druhých, jak se navzájem vnímají a identifikují v rámci své i jiných kulturních skupin, nebo jak a zdali kategorizují kulturní poznatky v procesu akulturace (tamtéž, s. 475).

Behaviorální aspekt akulturace (v Yamazakiho definici změny v chování) zahrnuje sociokulturní adaptaci, která závisí na učení se kultuře a přizpůsobení se sociálním podmínkám v novém prostředí (Yamazaki, 2010, s. 81–108). Z behaviorální perspektivy je zapotřebí, aby se jedinec adaptoval na novou kulturu tím, že se naučí a osvojí si behaviorální dovednosti specifické pro novou kulturu, což představuje schopnost osvojení sociokulturních dovedností v rámci interakce s hostitelskou zemí a učení či zvládání každodenních problémů, které se týkají rodinného a pracovního života v nové zemi (Sam a Berry, 2010, s. 475; Yamazaki, 2010, s. 81–108). Behaviorální přístup zahrnuje konkrétně porozumění interkulturním komunikačním stylům a klíčovým faktorům dané kultury či nabytí interkulturních kompetencí, přičemž je kladen důraz na jazykové dovednosti a učení se novému jazyku za účelem efektivní komunikace v novém prostředí (Sam a Berry, 2010, s. 475).

Dle odborníků existují čtyři strategie adaptace – integrace, asimilace, separace a marginalizace. Zcela zásadní je identifikace s domácí i hostitelskou kulturou. V takovém případě se hovoří o *integraci*. V případě, že se jedinec výlučně identifikuje pouze s domácí kulturou, jedná se o *separaci*. Oproti tomu *asimilace* znamená identifikaci s hostitelskou, ale nikoliv s domácí kulturou. Pokud se jedinec neidentifikuje s žádnou z kultur (*marginalizace*), může to vést k vyloučení jedince ze společnosti. Tato metoda adaptační strategie je však vhodná pro pracovníky, kteří zůstávají v zahraničí pouze krátkodobě – např. expatrianti vyslaní na krátkodobou misi (van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482). Z hlediska adaptace se lépe adaptují ti, kteří se integrují, než ti, kteří se zaměřují pouze na jednu kulturu, jako je tomu při asimilaci i separaci.

Adaptační strategie se může měnit v různých situacích nebo může být ovlivněna širokou společností a jejími požadavky. Často se může také zvolená strategie (tj. ideální) lišit od reálné. To, jakou adaptační strategii si jedinec zvolí, záleží na oblasti adaptace (např. v práci, v rodinném kruhu, v náboženství apod.) (Sam a Berry, 2010, s. 472, 477). Především v mezinárodním prostředí se kulturní adaptace považuje za nesmírně důležitou a je nutné, aby organizace pomáhala zvýšit povědomí o kulturních rozdílech v procesu adaptace (Foot a Hook, 2004, s. 294).

Samnani, Boekhorst a Harrison rozčlenili proces interkulturní adaptace na tři perspektivy: sociální (kulturní) identitu, interkulturní diverzitu a konflikt, utváření identity a změnu (Samnani, Boekhorst a Harrison, 2013, s. 168).

*Sociální identita* je formována postupným vývojem od útlého věku a je dynamická, tj. neustále se může vyvíjet a měnit. Skládá se z mnohovrstevných kategorií, se kterými jednotlivci cítí sounáležitost a kterými se cítí být členy. Nejčastějšími příklady kategorií v sociální identitě bývají pohlaví, věk, role, profese, národnost apod. Zajímavou vlastností sociální identity je také její hybridnost, která lidem umožňuje přizpůsobovat se v rozdílných prostředích. Jako příklad lze uvést jedince vyrůstající ve více kulturách nebo dlouhodobě žijící v cizí zemi (tzv. multikulturní jedince), kteří jsou schopni přizpůsobit se na život v obou kulturách (Moree, 2015, s. 25–35). Teorii sociální identity formuje kognitivní přístup (Sam a Berry, 2010, s. 475). Z pohledu interkulturní adaptace je sociální identita klíčová v získání pocitu sounáležitosti a v identifikaci s novými kulturními skupinami (Samnani, Boekhorst a Harrison, 2013, s. 168).

*Teorie interkulturní diverzity a konfliktu* je založena na způsobech, jak se nově příchozí vypořádávají s kulturami, se kterými přichází do kontaktu. Tato teorie koresponduje se čtyřmi strategiemi, tj. integrací, separací, asimilací, marginalizací (Samnani, Boekhorst a Harrison, 2013, s. 168; Sam a Berry, 2010, s. 472–481).

Poslední perspektiva, *utváření identity a změna*, vypovídá o formaci identity, ve které je kultura považována pouze za jeden faktor identity, a tvrdí, že někteří jedinci mohou internalizovat svoji kulturu jako střed své identity (Samnani, Boekhorst a Harrison, 2013, s. 168).

Pro organizaci je klíčovým faktorem úspěchu výkon pracovníka, proto lze v odborné literatuře dohledat různé pohledy autorů na vztah mezi výkonem pracovníka a jeho interkulturní adaptací. Např. Thomas a Lazarova (2006, s. 257–258) předpokládají, že i přes potíže se adaptovat na nové prostředí je pro pracovníka možné nabýt schopnosti a dovednosti, které mu umožňují dosahovat vysokých výkonů. Oproti tomu např. ve výzkumu autorů Shi a Franklina (2014, s. 197–204) se prokázala hypotéza, že výkon pracovníků je významně závislý na jejich interkulturní adaptaci.

Interkulturní adaptaci může ovlivňovat mnoho proměnných. Již zmíněný výzkum Shi a Franklina (2014, s. 193–214) zkoumal konkrétně šest faktorů: věk, pohlaví, druh pracovní pozice, přítomnost partnera nebo rodiny v zahraničí, dřívější zkušenosti s prací v zahraničí a délku pobytu v zahraničí.

Věk a pohlaví jako demografické identifikační faktory tvoří základní charakteristiku každé populace (Vodáková a Linhart, 2020, nestránkováno). Věk lze určit několika způsoby. Kalendářní věk určuje čas, který uplynul od narození jedince. Biologický věk vyjadřuje míru involučních změn (např. výkonnost a funkční stav jedince). Sociální věk souvisí se sociálními rolemi a potřebami, s ekonomickým zajištěním a životním stylem v průběhu života jedince (Kalvach a Mikeš, 2004, s. 47–48).

Pohlaví označuje biologické rozdíly mezi muži a ženami, které se týkají především reprodukčních dispozic a pohlavních orgánů. V souvislosti s pohlavím se objevuje pojem *sociální pohlaví*, neboli *gender*. Gender vyjadřuje namísto biologických rozdílů mezi muži a ženami rozdíly sociální, které jsou často podmíněny kulturou a danou historickou etapou vývoje společnosti. Sociální pohlaví tedy lze považovat za dočasný vývojový stupeň sociálních vztahů (ČSÚ, 2016, nestránkováno).

Pracovní pozice, neboli pracovní místo, „...představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, které je nutné splnit.“ (Armstrong a Taylor, 2015,

s. 192) Ve vztahu k pracovnímu místu se vymezuje také termín *pracovní role*, což „...vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce.“ (tamtéž, s. 192) Rozdíl mezi pracovním místem a rolí tedy spočívá v tom, že pracovní role se zaměřuje na lidi, kdežto pracovní místo se týká pracovních úkolů a povinností (tamtéž, s. 192–193).

Výsledky výzkumu Shi a Franklina ukazují, že vliv na interkulturní adaptaci se jasně potvrdil u druhu pozice pracovníků v zahraničí a u přítomnosti rodiny či partnera v zahraničí. Věk pracovníka se ukázal jako důležitý pouze v psychologickém přizpůsobení se v nové zemi, nikoli v sociální a kulturní adaptaci. Autoři výzkumu se domnívají, že délka pracovního pobytu v zahraničí je relevantní k adaptaci, ačkoli se tato informace ve výzkumu plně nepotvrdila. Nakonec, pohlaví a dřívější mezinárodní zkušenost pracovníka nepůsobí na interkulturní adaptaci (Shi a Franklin, 2014, s. 202–208).

V návaznosti na rodinné zázemí odborná literatura taktéž hovoří o vlivu přítomnosti partnera v zahraničí. Spokojenost relokovaného pracovníka mimo jiné závisí na tom, zda organizace poskytuje různé formy podpory nejen pro něj samotného, ale i pro jeho partnera. Podporovat lze např. v následujících oblastech: asistence při zajišťování víz či pracovních povoleních, asistence při hledání pracovních možností pro partnera, speciální interkulturní či jazykové kurzy, podpora pro dojíždějící partnery, zajištění a úhrada péče o dítě, částečná náhrada ušlé mzdy pro partnera apod. (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 263–266).

Problém může nastat, pokud je pár neoddaný (např. při zajišťování víz), nebo pokud mají děti se speciálními požadavky na vzdělávání (např. děti se zdravotním postižením, velmi nadané děti nebo děti připravující se na vysokou školu). Pokud pracovník či člen jeho rodiny trpí zdravotními problémy (např. deprese, závislost na alkoholu), může to znamenat problém při přijímání nebo při adaptaci na novou kulturu a prostředí (tamtéž, s. 263–266).

#### 2.1.5 Formální a neformální adaptace

Adaptace nových pracovníků na organizační prostředí probíhá dvěma způsoby, a sice formálně a neformálně. Formální adaptaci lze označit za adaptační program, jež poskytuje organizace. Formální adaptace začíná dnem nástupu pracovníka do zaměstnání a systematicky pokračuje po dobu stanovenou organizací či po dobu dohodnutou s daným pracovníkem, a to pomocí různorodých metod vzdělávání na pracovišti i mimo něj (Šikýř, 2014, s. 108–109). Adaptační

program zabezpečuje tři oblasti adaptace, a sice adaptaci na organizační kulturu, kdy organizace informuje nového pracovníka o svých cílech a zásadách, na práci, kdy si pracovník přivyká na požadavky a podmínky daného pracovního místa, a také na sociální adaptaci, kdy pracovník překonává začáteční nejistotu a začleňuje se do sociálního prostředí v organizaci (Šikýř, Borovec a Lhotková, 2012, s. 99–101).

Mimo samotného pracovníka jsou klíčovými aktéry ve formální adaptaci pracovníkův manažer a případně také stanovený mentor či pověřená osoba (např. patron, „buddy“), nebo personalista (Šikýř, 2014, s. 108–109; Kocianová, 2010, s. 133–135). Na začátku formální adaptace často probíhá část adaptace, která je stejná pro všechny nově příchozí pracovníky, např. informování pracovníků o naléhavých základních údajích, jakými jsou rozvržení budovy nebo stravovací možnosti (Foot a Hook, 2008, s. 293).

Aby se určila efektivita adaptačního programu, je zapotřebí celý proces formální adaptace zhodnotit. To má za úkol vedoucí pracovník jak v průběhu adaptace neformální cestou, což dopomáhá včasnému rozpoznání výkonnostních problémů pracovníka a k včasnému nastavení opatření, tak i formálně na konci adaptačního programu, kdy je předmětem shrnutí průběhu a výsledků adaptace pracovníka a diskuse s pracovníkem (Šikýř, 2014, s. 109).

Neformální adaptace je často spontánní a probíhá v reakci na sociální okolí, aniž by si to pracovník uvědomoval, a mnohdy je efektivnější pro začlenění pracovníka než adaptace formální. Neformální adaptaci zajišťují spolupracovníci, kteří jsou schopni nováčkovi předat formálně nedostupné informace (Kocianová, 2010, s. 133–135; Šikýř, 2014, s. 109).

## **2.2 Plánování a fáze procesu adaptace zahraničních pracovníků**

Při plánování a organizaci adaptace z pohledu personálních oddělení je nutno brát v úvahu jednotlivé fáze procesu adaptace. V odborné literatuře lze nalézt více pohledů a rozčlenění jednotlivých fází. Kocianová (2010, s. 132) do procesu adaptace řadí i období před nástupem, kdežto podle Veselé a Kaniokové Veselé (2011, s. 95–96) proces adaptace začíná až etapou zařazení pracovníka na jeho pracoviště, kde se seznamuje s prací a okolím.

Pauknerová a kolektiv rozdělují proces adaptace na čtyři fáze, a to fázi přípravnou, globální orientace, vědomého přetváření vztahu k novým, změněným podmínkám a vpravení se do nových podmínek. *Fáze přípravná* se odehrává před změnou podmínek (např. před odjezdem



do zahraničí). Pracovník si formuluje svá očekávání na nové podmínky a připravuje se na jejich zvládnutí. Aby byla přípravná fáze efektivní, je zapotřebí, aby měl adekvátní očekávání a představy o tom, jaké požadavky a nároky na něj budou kladeny, a aby vynaložil úsilí potřebné ke zvládnutí nároků a požadavků v nové situaci (např. osvojení si cizího jazyka a kultury před odjezdem do nové země) (Pauknerová a kol., 2012, s. 215).

Druhou fází je *globální orientace*, která začíná změnou vnějších podmínek (v adaptaci zahraničních pracovníků tedy po příjezdu do nové země), a při které dochází k aktivaci kognitivních a emocionálních procesů. V této fázi je pracovník často napjatý, vzrušený, dezorientovaný a může dočasně snižovat svou výkonnost (tamtéž, s. 215).

Třetí fáze *vědomého přetváření vztahu k novým, změněným podmínkám* se projevuje změnou hierarchií hodnot, úpravou osvojených forem a způsobů činnosti nebo přetvářením sociálních vztahů a postojů (tamtéž, s. 215).

Během poslední fáze *vpravení se do nových podmínek* se člověk buď plně adaptuje, nebo, pokud úspěšně neabsolvuje předchozí fáze, rezignuje (tamtéž, s. 215).

Oberg v díle *Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environments* (1960) formuloval čtyři fáze procesu přizpůsobení se zahraničních pracovníků. Eschbach, Parker a Stoeberl tuto koncepci převzali a rozpracovali. První fázi nazývají *počáteční*, neboli *fázi líbánek*, což je období, které netrvá déle jak dva měsíce. Druhá fáze *vystřízlivění*, neboli *fáze kulturního šoku*, nastává v momentě, kdy se jedinec začne vyrovnávat s každodenním životem v nové kultuře. Pokud novému kulturnímu prostředí dobře neporozumí, dochází ke zmatku, napětí, frustraci a depresím. K frustraci dochází v okamžiku, kdy si jedinec uvědomí, že jeho chování v hostitelské kultuře je nevhodné, ale ještě se nenaučil, jakým jiným chováním ho nahradit. Ve třetí fázi *přizpůsobení a adaptace* nastává schopnost začlenit se do nového prostředí a v poslední čtvrté fázi *zvládnutí* je pracovníkovo přizpůsobení se na nejvyšší možné úrovni. V poslední fázi se úzkostné stavy již téměř neobjevují. Celý proces adaptace může trvat rok až rok a půl, přičemž jej lze zkrátit pomocí interkulturního výcviku (Eschbach, Parker a Stoeberl, 2010, s. 271).

Klein proces adaptace cizinců dělí do čtyř fází, a to na fázi diváka, fázi stresu a adaptace, fázi smíření a fázi rozhodnutí. *Fáze diváka* nastává při příchodu do cizí země, kdy se cizinec cítí optimisticky a příznivě nakloněn na přizpůsobení se nové kultuře, přičemž jeho vlastní národnost

v této fázi hraje klíčovou roli v rámci jeho sebepojetí. Ve fázi *stresu a adaptace* se dostává do konfliktu s očekáváním mezi zahraničními a domácími rolemi, v následku čehož je cizinec často zklamaný a hledá chyby. Tato fáze se považuje za nejtěžší a kritickou a prodlužuje se spolu s kulturní vzdáleností. Příznivější vnímání a vyšší míra sociální angažovanosti se objevují až v třetí fázi *smíření*. Čím déle tato fáze trvá, tím více se oslabují vazby na domácí či národní kulturu. Konečná fáze je spojená s *rozhodnutím*, zda chce jedinec zůstat v zahraničí či nikoliv, a s opětovným zkoumáním sebe sama, s napětím a stresem. U některých se tato fáze projevuje již před odjezdem, u některých se objevuje doma, když zažívají potíže s opětovným přizpůsobením (Klein, 1977, s. 3–4).

Vybraná strategie adaptace ovlivňuje výběr organizace po příjezdu do nové země a celkový průběh adaptace. Např. cizinci, kteří zvolili strategii separace, tzn. malou nebo žádnou akulturaci, mají tendenci se zaměstnat v takové organizaci, ve které budou v minimálním kontaktu s příslušníky hostitelské země a ve které se lze nechat rychle zaměstnat bez potřeby znalostí hostitelského jazyka. Cizinci, kteří se rozhodnou usadit ve svých etnických enklávách, budou zaměstnáváni spíše organizacemi, které převážně zaměstnávají nebo jsou vlastněny imigranty. V souladu se strategií asimilace či integrace je zapotřebí investovat do adaptace větší množství času a úsilí. Pracovníci, kteří se rozhodli asimilovat či integrovat, si cení hodnot, které jim organizace nabízí (např. možnosti povýšení, příjem, zaměstnatelnost). Další možností je zaměřit se na jiné aspekty své identity, které jsou pro ně taktéž zásadní v průběhu akulturace. Při asimilaci nebo integraci hraje prim ochota učit se, což znamená překročit hranice enklávy a interagovat se se zastánci dominantní kultury. Toho lze dosáhnout integrací do hostitelských společností, kde mohou cizinci lépe a intenzivně proniknout do nové kultury, na rozdíl od organizací, které tíhnou zaměstnávat především osoby podobného etnického či kulturního původu (Samnani, Boekhorst a Harrison, 2013, s. 174).

Kruciální složkou v procesu adaptace zahraničních pracovníků, kteří se vydali cestou asimilace nebo integrace, je budování sociální sítě kontaktů napříč dobře situovanými členy dominantní kultury s přesahem do ekonomických a společenských přínosů z těchto interakcí. Vzniklý soubor vazeb a vztahů umožní cizinci lépe se začlenit do nové kultury. Pracovníci se strategií separace se budou spíše socializovat s jedinci, kteří se vyskytují mimo dominantní kulturu (tamtéž, s. 174–

175). „*Tlak na udržení vlastní kulturní identity tedy bude znamenat sociální podpůrné struktury složené především z kulturně podobných jedinců.*“ (tamtéž, s. 174, přeloženo autorkou)

Vnímání kulturních rozdílů mezi kulturou země zahraničních pracovníků, ze které pocházejí, a kulturou hostující země, ovlivňuje jejich motivaci, jednání a chování v závislosti na kultuře, přičemž vnímané a obecně specifikované kulturní rozdíly se mohou lišit. To může vést k sociálním potížím v rámci osvojování nových kulturních zvyklostí. Sociální potíže budou minimální u pracovníků, jejichž strategie je marginalizace a separace, neboť se budou spíše vyhýbat kontaktům s osobami z dominantní kultury. Čím budou u pracovníků se strategií asimilace a integrace vnímané kulturní rozdíly vyšší, tím déle jim může trvat přizpůsobit se, a tak mohou čelit větším adaptačním výzvám (tamtéž, s. 175–176).

„*Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty: aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce).*“ (Nový, 2006, s. 157) Všechny významné kroky v procesu adaptace by měly být zaznamenány do časového harmonogramu, neboli do tzv. individuálního plánu pro adaptaci pracovníka, který určuje konkrétní postup pro aktéry procesu adaptace (tedy manažera, pracovní kolektiv atd.) a je součástí formální adaptace.

Adaptovaný pracovník by měl být o průběhu své adaptace informován. Plán adaptace zahrnuje obecné kroky vztahující se ke všem pracovním místům v organizaci (např. adaptace na organizační kulturu) a rovněž zahrnuje individualizované aktivity pro konkrétního pracovníka v průběhu jeho adaptace (např. pracovní adaptace) (Kocianová, 2010, s. 134–135). Příkladem základních akcí, které směřují k obecné adaptaci všech pracovníků může být úroveň vztahu organizace k veřejnosti, kdy organizace komplexně a objektivně sděluje informace o cílech a možnostech nebo pracovních výsledcích, a tím pozitivně přispívá k adaptaci nových pracovníků (Nový, 2006, s. 157–158). Dalším způsobem je poskytnutí materiálů pro nové pracovníky s informacemi o organizaci jako celku, jmenovitě např. „...*informace o činnosti organizace, o jejím postavení na trhu, o její tradici a vizích, organizační strukturu a umístění organizačních složek, kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci, základní organizační normy (např. pracovní řád), pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví), informace o odměňování...*“ atp. Konkrétní informace

o pracovním místě a náplni se předávají novým pracovníkům nejčastěji ústní formou (Kocianová, 2010, s. 134).

Obsah adaptace propojuje skutečné potřeby organizace, pracovního místa i samotného pracovníka a zaštiťuje nároky organizace, pracovního místa a pracovníka na daném pracovním místě. Také posuzuje skutečné reálné předpoklady pracovníka k vykonávání jeho práce, jako jsou znalosti, dovednosti, zkušenosti, odborná kvalifikace, profesní školení apod. Pokud se porovnají pracovní nároky s předpoklady, jak pracovník bude práci vykonávat, vznikne rozdíl, který by se měl následně stát stěžejním v plánu adaptace, jelikož přispívá ke shodám mezi nároky a požadavky a slouží k celkové efektivnosti adaptace. Důležitým krokem při plánování adaptace pracovníků je také brát na vědomí neformální stránku adaptace a její vliv na spokojenost pracovníka (tamtéž, s. 134–135).

### **2.3 Problematické faktory související s prací v zahraničí**

Zahraniční pracovníci při pobytu a práci v nové hostitelské zemi zažívají různé emoce, od nadšení a zvědavosti až po frustraci a nepochopení, což může ústit v předčasný návrat do domovské země. Především u expatriantů vyslaných na zahraniční misi je předčasný návrat vysoce nákladný, a to nejen finančně. Jelikož jsou expatrianti většinou kvalitně pracující zaměstnanci, dochází k úniku lidských zdrojů. Kromě toho lze neúspěšnou expatriací poškodit vztahy s místními obchodními partnery, pověst organizace a ztratit obchodní příležitosti (Shi a Franklin, 2014, s. 194; van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482). Za měřítko neúspěchu se také považuje neschopnost jedince, popř. i jeho rodiny, se přizpůsobit sociálním a kulturním podmínkám hostitelské země (van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482).

Trauma, které lidé mohou prožívat po příjezdu do nové, zcela odlišné kultury, se nazývá kulturní šok (Eschbach, Parker a Stoeberl, 2010, s. 271). Befus definuje kulturní šok jako „...*syndrom adaptační reakce, který ovlivňuje příchodí intelektuálně, emocionálně, behaviorálně a fyziologicky.*“ (Befus, 1988, s. 381–400, přeloženo autorkou) Dále konstatuje, že pro zmírnění kulturního šoku je nutný interkulturní výcvik zahrnující techniky a metody, které se věnují všem čtyřem oblastem vlivů na adaptační reakci, což by učinilo adaptaci rychlejší a lehčí (tamtéž, s. 381–400). Kulturní šok spíše zažívají ti jedinci, kteří se rozhodli pro asimilační či integrační akulturační strategii (Samnani, Boekhorst a Harrison, 2013, s. 175).

V odborné literatuře (např. Shi a Franklin, 2014; Eschbach, Parker a Stoeberl, 2010) je kulturní šok označován jako proces interkulturní zkušenosti a je zobrazován jako křivka ve tvaru písmene „U“, kde začátek a konec představují horní části písmene U a spodní část křivky je nejsilnějším bodem kulturního šoku. První nejvyšší bod koresponduje s fází líbánek, konečný bod s fází adaptace (u modelu od antropologa Oberga popsáno v díle od Eschbach, Parker a Stoeberl, 2010, s. 271 – fáze zvládnutí). Fáze přizpůsobení (popř. zotavení) se nachází v dolní části následující po fázi kulturního šoku. Model kulturního šoku ve tvaru písmene „U“ byl později rozšířen na model ve tvaru písmene „W“, kdy konečná přidaná část křivky popisuje návrat do původní země zahraničního pracovníka (Shi a Franklin, 2014, s. 196).

Dle Tariqua, Briscoea a Schulera (2016, s. 265) se při zahraničních relokacích může objevit další problém, kterým je jazyková bariéra. Schopnost dorozumět se je nezbytná pro každodenní pracovní i osobní život. I přesto, že se angličtina stala mezinárodním jazykem v pracovním prostředí, je někdy zapotřebí, aby vyjíždějící jedinci hovořili jazykem hostující země, a aby představitelé lokálního managementu mateřských odnoží hovořili jazykem mateřské společnosti, protože jednání se zaměstnanci, zákazníky či dodavateli v lokálním jazyce se jeví jako nejvhodnější možnost. Odůvodněno to může být např. touhou zapadnout mezi ostatní lokální zaměstnance. Na druhou stranu je také vhodné, aby lokální zaměstnanci (především mezinárodních společností) uměli mluvit plynule anglicky, aby byli schopni interakce se svými zahraničními kolegy a aby dosáhli požadovaného přesahu na globální úroveň (tamtéž, s. 264–265).

Lidé si přirozeně, často nevědomě, tvoří stereotypy na základě lidského kategorizovaného vnímání okolností. Stereotyp představuje pozitivní i negativní informace a očekávání od určitých kulturních skupin a je formován po celý náš život, například jako působení vlivu masmédií, nebo když se děti učí od dospělých (Moree, 2015, s. 156–157). Podle Samovara, Portera a McDaniela jsou stereotypy „...komplexní formou kategorizace, která mentálně organizuje vaše zkušenosti s určitou skupinou lidí a řídí vaše chování vůči ní. Stává se prostředkem uspořádání vašich představ do pevně daných a jednoduchých kategorií, které používáte k reprezentaci celé skupiny lidí.“ (Samovar, Porter a McDaniel, 2009, s. 170, přeloženo autorkou)

Jedním ze způsobů, jak se stereotypy pracovat, je zacházet s každou osobou individuálně. Dalším, efektivnějším způsobem, je kulturní generalizace, nebo-li převažující tendence ve skupině lidí, které slouží jako abstraktní popis kulturních skupin, nejlépe v několika úrovních najednou.

Příkladem může být generalizace konkrétního jedince na základě jeho pohlaví, pracovní pozice, etnického původu atp. V takovém případě generalizace přispívá k pochopení kulturní zkušenosti jedince. Je ovšem podmínkou, že tvorba generalizací je založena na výzkumu, nikoli na osobní zkušenosti, neboť generalizace založená na osobní zkušenosti může fungovat v dané situaci, ale nelze ji aplikovat na celou kulturní skupinu. Tímto se generalizace stává stereotypem (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 151–152). Především si jedinec musí svůj stereotyp uvědomit a ptát se sám sebe, zdali je jeho stereotyp správný, a podle toho následně uzpůsobit své chování (Samovar, Porter a McDaniel, 2009, s. 170–173).

Pohlaví může přinášet problémy související se stereotypy, často již před samotným příchodem do nové země. V rámci procesu adaptace mohou stereotypy zažívat ženy, které např. nemusejí být přijaty v kulturách, kde není obvyklé, že ženy pracují na administrativních pozicích (např. na Blízkém východě) (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 266–267).

Kromě stereotypů se objevují při interkulturních setkáních také předsudky, neboli „...*hluboce zakořeněné negativní pocity asociované s určitou skupinou.*“ (Samovar, Porter a McDaniel, 2009, s. 173; Moree, 2015, s. 156) Předsudky nesou funkci pocitu nadřazenosti a síly (Moree, 2015, s. 156; Samovar, Porter a McDaniel, 2009, s. 173–174).

V multikulturním prostředí lze najít i formy diskriminace (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 199–200). Diskriminace má formu buď přímou nebo nepřímou. Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. vymezuje pojem přímá diskriminace jako „...*takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků), i z důvodu státní příslušnosti...*“ (Česko, 2008, nestránkováno) Pod pojmem nepřímá diskriminace dále uvádí, že „...*nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je (...) osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.*“ (tamtéž, nestránkováno) Landis, Bennett a Bennett ve svém díle zmiňují, že čím větší je zaznamenaná kulturní vzdálenost při kulturním kontaktu, tím větší je vnímaná

diskriminace. Nicméně dodávají, že i v prostředí, kde se nacházejí jedinci kulturně podobní dominantní kultuře, se mohou cítit sociálně znevýhodnění (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 200). Za těžkou formu negativních reakcí na kulturní rozmanitost se považuje rasismus, který představuje neopodstatněnou nenávist a víru v nadřazenost jedné rasy nad druhou (Moree, 2015, s. 162–163).

Pokud se drobná kulturní nedorozumění stále opakují a hromadí, může docházet až k procesům vyloučení, které se vymykají kontrole a obtížně se zastavují, protože si zpravidla členové dané skupiny nevšimnou hromadících se problémů včas. V sociální skupině, kde se proces vyloučení odehrává, lze najít několik sociálních rolí – oběť, agresor, pomocník a ostatní členové skupiny. Obětí je zpravidla ten jedinec, který se ve skupině něčím odlišuje (např. barvou pleti nebo jinou výraznou viditelnou odlišností), který ve skupině nepřebírá iniciativu (např. nepřispívá k tomu, aby se skupině dařilo dobře), nebo který ve skupině nenavázal blízký kontakt s žádným jiným členem skupiny. Agresor touží po zvýšení své důležitosti ve skupině a nad obětí si dokazuje svou moc. Agresorovy pohnutky mohou být způsobeny několika důvody, a sice závistí, dřívější zkušenost s rolí oběti (pomsta, kompenzace) nebo předsudečná osobnost, která se vykazuje netolerantností, nejistotou, vnímáním ohrožení atd. Jedinci s předsudečnou osobností se vyskytují častěji v heterogenních skupinách se zvýšenou mírou frustrace. Pomocníkem je často vedoucí pracovník, který má schopnost změnit dynamiku v procesu vyloučení a je klíčový v zmenšení vyloučení nebo k ukončení procesu vyloučení. Na druhou stranu může vedoucí také pozitivně ovlivnit vyloučení. Ostatní členové skupiny mohou vyloučení ignorovat, nebo se k agresorovi přidat. Zabránit procesu vyloučení lze v samotném zárodku tím, že agresorovi, ať už pomocník nebo jakýkoliv jiný člen skupiny, jasně stanoví jeho hranice a vymezí, jaké chování je nepřijatelné. Pro oběť je důležité najít si spojence a být jimi psychicky podpořena (tamtéž, s. 148–155).

To, jakým způsobem pracovníci žijí v soukromém životě, může také negativně ovlivňovat jejich život v zahraničí. Jako příklad lze uvést jedince, kteří se musejí starat o své postarší rodiče, jedince, kteří se angažují do mimopracovních aktivit, které považují za velmi důležité, rodiče-samoživitele, nesezdané páry či homosexuály. Obava z toho, že je nová společnost nemusí přijmout, nebo že je bude omezovat v jejich mimopracovních záležitostech, může vyústit v řadu problémů, popř. také v rozhodnutí, že do cizí země vůbec nevycestují (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 267).

Mimo výše zmíněné problémy mohou vyvstat komplikace a rizika i v otázkách imigračních, daňových, pracovněprávních, etických atp. (tamtéž, s. 153–190). V rámci adaptace zahraničních pracovníků je důležité, aby pracovníkovi byla poskytnuta pomoc ze strany organizace při získávání především víz a pracovních povolení. V podstatě každá země vyžaduje pracovní povolení nebo vízum od cizince, který se chystá v dané zemi pracovat více jak šest měsíců. Ve výjimečných případech si země může vyžádat vízum i od pracovníků, kteří se kvůli práci v dané zemi zdrží i několik dní. V rámci EU není zapotřebí žádat o vízum, neboť obyvatelé zemí EU mají právo na pobyt v jiné zemi EU a hostující země jim na základě jejich platného občanského průkazu či pasu vystaví povolení k pobytu. Proces získávání povolení a víz mimo EU je často zdlouhavý, náročný a komplikovaný, proto je nutné, aby se organizace zcela orientovaly v daných procesech. Personální oddělení pomáhá zahraničnímu pracovníkovi překonávat překážky především v procesu získávání víz a dalších legislativních procesech s tím spojených a vede si písemné záznamy (tamtéž, s. 171–172).

## **2.4 Aktéři v procesu adaptace**

*„Odpovědnost za průběh adaptace nesou pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor či patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit.“ (Kocianová, 2010, s. 135)*

Mezi úkoly přímého nadřízeného pracovníka během procesu adaptace patří řízení adaptace pracovníka na konkrétní pracovní pozici, podpora a pomoc pracovníkovi v jeho adaptaci, řešení případných problémů v procesu adaptace spolu s kontrolou adaptace a následným vyhodnocováním průběhu adaptace (tamtéž, s. 135).

Personální oddělení se podílí na adaptaci pracovníků tím způsobem, že vytváří plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních pozic a zpracovává samotnou koncepci adaptace zaměstnanců. Plány adaptace pro jednotlivá pracovní místa dále rozpracovává na míru jednotlivým nováčkům, a to ve spolupráci s vedoucími pracovníky (tamtéž, s. 135).

Mezinárodní organizace často využívají (zahraniční) relokační pracovníky a personální oddělení zodpovídá za asistenci při relokaci nejen pro samotné pracovníky, ale i jejich rodiny v závislosti na pozici a dle předem odsouhlasených podmínek relokace. Proto je také zapotřebí, aby se personalisté více angažovali do životů pracovníků i mimo pracovní sféru. To mimo jiné může



sloužit také k pochopení jejich kultur, neboť v mezinárodním prostředí se vyskytuje rozsáhlý mix pracovníků, kteří vyžadují rozdílný přístup k personálním činnostem, jako např. k obsazování, rozvoji nebo odměňování a adaptaci. Dalším specifikem mezinárodního řízení lidských zdrojů je značnější úroveň risku a potenciálních překážek v personálních rozhodováních. Jako příklad lze uvést politické nejistoty nebo problémy související se sladěním zahraničních práv či se zahraničním přiřazováním pracovníků (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 27–28).

Dalším důležitým aktérem v procesu adaptace je mentor, popř. patron nebo buddy, který byl nováčkovi přidělen. Mentor nese psychosociální, kariérní a vzorové funkce a role. To znamená, že zaškoluje pracovníka do pracovního výkonu a angažuje se i v procesu sociální adaptace. Pomáhá pracovníkovi s jeho případnými problémy a poskytuje mu podporu v mnoha oblastech (Kocianová, 2010, s. 135). Mentoringové programy přispívají k profesnímu a osobnímu rozvoji mentorovaného (Krishna, Toh, Mason a Kanesvaran, 2019, nestránkováno), k životní spokojenosti a ke snížení stresu a deprese (Pryce, Gilkerson, Baruah a Solis, 2022, s. 314). Aby k takovému rozvoji docházelo, je nutná podpora a efektivní komunikace ze strany mentora a přizpůsobení mentorského přístupu potřebám a požadavkům mentorovaného (Krishna, Toh, Mason a Kanesvaran, 2019, nestránkováno).

V organizacích se mohou vyskytovat dvě formy mentoringu, a sice formální a neformální. Vztah mezi mentorem a mentorovaným je buď na úrovni spolupracovníků, nebo je mentorovanému přidělen výše postavený pracovník v hierarchii společnosti (Kocianová, 2010, s. 135).

Pokud mentor a mentorovaný pocházejí z odlišných kulturních prostředí, je zapotřebí pochopit vzájemnou sociální (kulturní) identitu, jako např. věk, pohlaví, sexuální orientaci, náboženství, národní příslušnost atd. Zároveň se zvyšuje riziko, že se v mentorském vztahu nevybuduje potřebná důvěra, neboť mentorské vztahy se spíše vyvíjejí, pokud jsou si oba jedinci podobní (Batiste, Denby a Brinson, 2022, s. 411–412).

Klíčovou rolí při adaptaci, a to především v rámci sociální adaptace, plní pracovní kolektiv, do kterého nový pracovník přichází (Kocianová, 2010, s. 130, 131, 135). Jako příklad lze uvést konkrétního člena týmu, který bude nováčkovi při jeho uvádění na pracoviště k dispozici pro jakékoliv dotazy nebo jako pomoc při pochybnostech a obavách spojených s nástupem do nové práce (Armstrong, 2007, s. 399).

### 3 Interkulturní výcvik v mezinárodních organizacích

Kultura se projevuje v našich mezilidských interakcích na každodenní bázi a jelikož se neváže pouze na národní nebo etnickou příslušnost, objevuje se v zásadě v každém sociálním kontaktu. Kultura do jisté míry působí na (selektivní) vnímání a vyhodnocování okolních podnětů a udává směr lidského chování. Jedinec si tvoří předpoklady, domněnky a očekávání v různých situacích na základě předchozích zkušeností a vědomostí a tato očekávání se pak buď shodují s realitou, anebo nikoliv. Proto si mohou lidé z různých kultur vykládat stejnou realitu zcela odlišně (Moree, 2015, s. 77–79, 81). Odlišnost mezi kulturami je často vnímána jako problematická a může způsobovat nejrůznější konflikty či nedorozumění – viz 2.3 (Xu, 2013, s. 379). Při nedorozumění záleží na kontextu, osobním nastavení jedince a kultuře (Moree, 2015, s. 89).

V závislosti na globalizaci a internacionalizaci společnosti vzniká potřeba se adaptovat na tyto měnící se podmínky a vyhovět novodobým požadavkům. Proto potřebují (nejen) pracovníci mezinárodních organizací rozvíjet interkulturní kompetence (Thomas, 2009, s. 128–129). V boji proti interkulturním konfliktům či nedorozuměním funguje interkulturní výcvik (trénink), který v procesu interkulturního učení pomáhá rozvíjet interkulturní kompetence a připravovat pracovníky na kontakt s příslušníky jiných kultur (Nový, 2008, s. 30–31).

#### 3.1 Interkulturní kompetence

Národní soustava povolání definuje kompetence jako: „...*souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.*“ (NSP, 2017b, nestránkováno)

Dle Kocianové představují kompetence dva významy: „...*ve smyslu pravomoci a odpovědnosti – jedinec je oprávněn, je kompetentní dělat určitou práci...*“ anebo „...*ve smyslu souboru schopností jedince a jeho chování, aby plnil pracovní úkoly kvalitně – kompetentně...*“ (Kocianová, 2010, s. 56)

Pod pojmem interkulturní kompetence lze chápat schopnost zapojit se do interkulturních sociálních situací a porozumět všem kulturám, adekvátně zvládnout interkulturní situaci a úspěšně řešit věcné problémy v daném situačním kontextu (Nový, 2008, s. 31). „*Interkulturní kompetence je jedna z nejdůležitějších aspektů sociální kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se v rámci své práce setkávají nebo přímo spolupracují s příslušníky jiných*

*kultur.*“ (tamtéž, s. 31, přeloženo autorkou) Nový tvrdí, že interkulturní kompetence neznamená pouhé přizpůsobení se cizí kultuře, nýbrž se tím rozumí spíše „...*talent využívat kulturní podobnosti a odlišnosti k úspěšnému sociálnímu jednání.*“ (tamtéž, s. 31, přeloženo autorkou) V souvislosti s organizačním prostředím slouží interkulturní kompetence k vytváření koncepcí řízení vhodných pro využití kulturních rozdílů, které vedou k mezinárodnímu úspěchu organizace. Takové organizace se odlišují od těch, které prosazují univerzální koncept vedení. Podmínkou dosažení úspěchu je ale schopnost rozlišit kulturní rozdíly, které má smysl rozvíjet a které naopak nepřinášejí ekonomické či manažerské přínosy (tamtéž, s. 31).

Schenk upozorňuje, že v praxi může často vznikat mylná představa, že nabytí interkulturních kompetencí dokáže odstranit všechny potíže, což ovšem postrádá mezilidský faktor. Z toho důvodu se v interkulturním prostředí upřednostňuje schopnost porozumění a asertivní interakce se spíše nedoporučuje. Žádná kultura by tedy neměla být vnímána jako překážka, nýbrž jako příležitost a výzva k využití možností, které se v cizí kultuře, narozdíl od vlastní, skrývají (Schenk, 2006, s. 53).

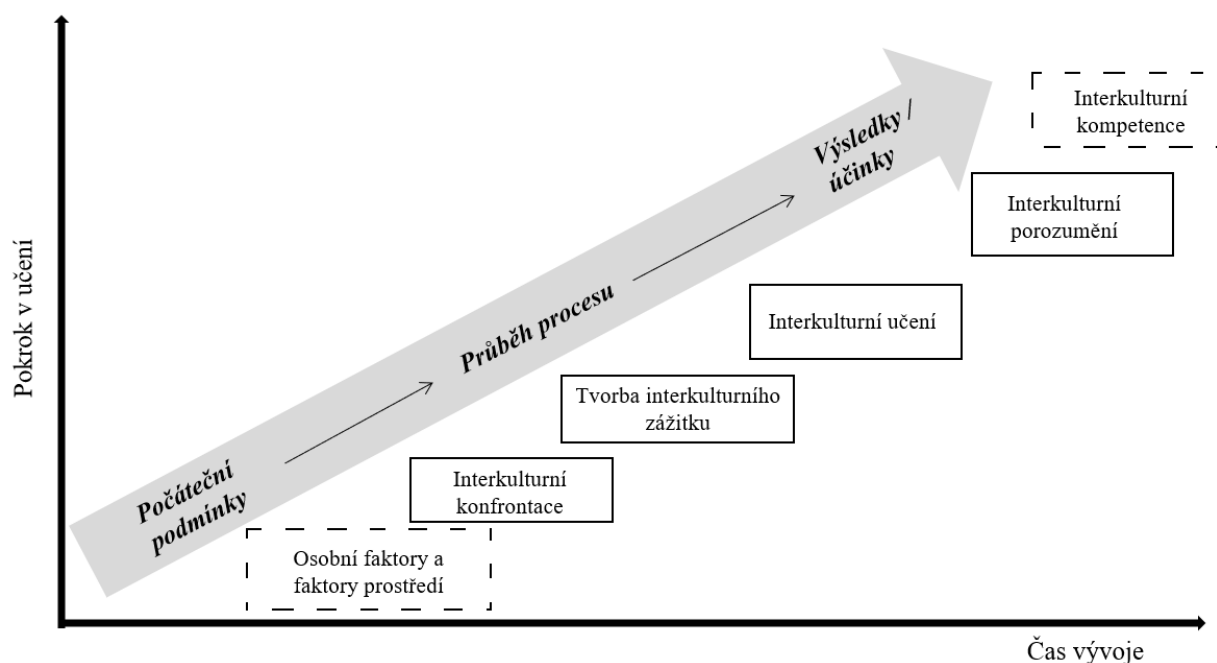
V praxi je proto důležité pochopit, respektovat a ocenit kulturní vnímání, posuzování, cítění a jednání s druhými. Z toho vyplývá, že kulturně podmíněné reakce chování druhých jsou percipovány jako stejně hodnotné a přijatelné jako své vlastní. Pokud by tato základní podmínka nebyla splněna, vnímal by jedinec kulturně specifické aspekty druhých jako pravý opak vlastních kulturně specifických aspektů a byly by vnímány jako nedostatečné, zavádějící či nesprávné, což by mohlo vyústit v odmítání další spolupráce či kontaktu s kulturně odlišnými jedinci. Pro vzájemně uspokojivou úspěšnou interakci, komunikaci a spolupráci mezi kulturně odlišnými jedinci je proto interkulturní kompetence považována za nezbytný předpoklad. Je ovšem důležité brát v úvahu situační a osobnostní rysy jedince (Thomas, 2009, s. 130–131).

Interkulturní kompetence nevzniká přirozeně např. po delším pobytu v zahraničí nebo při spolupráci s cizinci ve vlastní zemi, ale je výsledkem náročného komplexního procesu učení (tamtéž, s. 131). Pracovník si ji může osvojit dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o interkulturní učení, kde je středobodem spontánnost a vlastní iniciativa jedinců, kteří jsou schopni se orientovat v jakékoli sociální situaci. Pokud má jedinec konkrétní předchozí osobní zkušenosti s cizinci, zahrnuje interkulturní kompetence také schopnost tyto již zažité kulturní rozdíly zobecnit. Druhý způsob spočívá v systematickém prohloubeném učení, poznávání a porozumění

kulturním standardům jednotlivých kultur. V takovém případě jde o interkulturní výcvik, kde kromě poznání cizí kultury vstupuje i integrace kulturních znalostí se sebereflexí (Nový, 2008, s. 30–31).

Podle Thomase jedinec, který je interkulturně kompetentní, chápe vlastní i cizí kulturní systémy a na základě jejich srovnání je schopen vhodně reagovat, jednat a komunikovat, z kulturních odlišností je schopen vytvářet synergické formy interkulturního jednání, při interkulturních setkáních rozpoznává alternativní atribuční vzorce jednání v reakcích partnera z jiné kultury, je schopen přenést získané znalosti o jedné kultuře do jiných situací s kulturním přesahem pomocí zobecnění interkulturního chápání a řešení problémů a v rámci interkulturních setkání jedná kreativně, flexibilně, stabilně a bezpečně (Thomas, 2009, s. 130–131).

Rozvoj interkulturní kompetence vyžaduje ochotu zabývat se cizími kulturami. Thomas (2009, s. 131–137) znázornil tento proces učení skrze fáze vzniku a vývoje interkulturní kompetence v průběhu času a v pokroku učení, přičemž proces učení je ovlivňován různými faktory.



Obrázek 3 Rozvoj interkulturní kompetence (Thomas, 2009, s. 132, přeloženo a upraveno autorkou)

Počátečními podmínkami jsou osobní faktory a faktory prostředí, které mají vliv na další průběh interkulturního učení. Osobní faktory čítají např. flexibilitu, zvědavost, sebedůvěru, reflexivitu, toleranci k nejednoznačnosti, empatii nebo změnu perspektivy. Faktory prostředí se skládají z věcných a sociálních faktorů, přičemž věcné faktory prostředí jsou dány kulturou a jsou zakotveny v jedinci (např. budovy, krajina, využití prostoru a času apod.), a sociální faktory prostředí jsou určeny sociálním prostředím, ve kterém se jedinec pohybuje (např. organizace, pracovní skupiny apod.), sociálním postavením a rolí jedince (tamtéž, s. 132–133).

Následuje interkulturní konfrontace (tj. konfrontace s kulturně podmíněným neznámým, cizím, nepochopitelným chováním partnerů), která je spolu s ochotou takové chování přijmout a věnovat se mu výchozím bodem pro interkulturní učení. V takové situaci by člověk neměl hodnotit podle svých vlastních kulturních systémů, ale reflektovat situaci a její kontext jak z vlastní perspektivy, tak z perspektivy partnera (příslušníka jiné kultury). Interkulturní konfrontace závisí na zvědavosti, empatii, otevřenosti novým odlišným věcem, toleranci k nejednoznačnosti a jisté psychické odolnosti jedince (tamtéž, s. 133).

Tvorba interkulturního zážitku spočívá v přímých interkulturních setkáních (např. setkání dvou a více jedinců z odlišných kultur, pozorování interkulturního jednání atd.) či nepřímých interkulturních setkáních (např. informace od médií, které nutí jedince ke srovnávání vlastních a cizích kulturních aspektů). Thomas tvrdí, že v této fázi jsou klíčové předchozí zkušenosti s řešením kritických situací, kdy se protějšek z cizí kultury chová neočekávaným způsobem a značně se kulturně vychyluje od vlastních známých vzorců chování, což znemožňuje jedinci najít vhodné vysvětlení. Pokud se podobné kritické situace objevují častěji, může to mít za následek zklamání, podráždění, nebo dokonce hněv, zoufalství či pociťovanou agresi k cizokulturnímu partnerovi (tamtéž, s. 133–134).

Jako další přichází na řadu interkulturní učení, jehož předpokladem je uvědomění si chování příslušníků cizích kultur, následná interpretace a přijetí kulturních odlišností. Aby se mohla interkulturní kompetence vyvinout, je zapotřebí mít znalosti a reflektovat vlastní i cizí kultury s ohledem na povědomí o společných rysech a rozdílech, a znalosti o významu srovnávání kultur (tamtéž, s. 134).

Interkulturní porozumění jako pátý krok ve vývoji interkulturních kompetencí v sobě ukrývá několik nutných aspektů, kterých je potřeba dosáhnout: schopnost chápat chování cizokulturního

partnera, být si vědom vlastních kulturních aspektů, a tím být schopen rozšířit způsoby svého chování a alternativně vysvětlit chování příslušníků jiných kultur, schopnost se jasně orientovat v situacích kulturního překryvu, pocit sebedůvěry a potenciál ke kulturně rovnocennému jednání (tamtéž, s. 134–135).

Pokud jsou osobní faktory a faktory prostředí nutným vstupem v procesu interkulturního rozvoje, výstupem pak musí být interkulturní kompetence. Po splnění předchozích bodů je jedinec schopen rozvíjet interkulturní kompetenci tréninkem změny své perspektivy, vytvářením transparentnosti a citlivým vnímáním potenciálů interkulturní synergie, inkompatibility atp. Jelikož interkulturní kompetence se nezaměřuje pouze na jednu konkrétní cizí kulturu, ale je účinná v jakékoli kulturně se překrývající situaci, jedinec musí být flexibilní a kreativní ve svém jednání, interpretacích, strategiích dosahování cílů atp. S tím souvisí vlastnost přenosu jednání. Pokud interkulturně kompetentní člověk přijde do kontaktu s jemu doposud neznámou kulturou, lze předpokládat, že jeho předchozí interkulturní zkušenosti a kompetence mu dovolí zobecnit strategii získávání znalostí o interkulturním jednání a následně přenášet a úspěšně adaptovat formy naučeného interkulturního jednání i v nových neznámých interkulturních situacích (tamtéž, s. 135–137).

Člověk jako sociální bytost přichází v životě do kontaktu s druhými lidmi. V sociálních situacích je důležitá sociální interakce (tj. proces vzájemného působení dvou nebo více lidí), která zahrnuje sociální percepci, neboli vzájemné vnímání lidí. Sociální interakce probíhá na bázi sociální komunikace, ve které se sdělují prožitky a informace. Sociální interakce a komunikace je ovlivňována několika determinanty, z nichž první je sociální postavení jedince (např. pracovní pozice v zaměstnání). V případě, že je sociální postavení komunikačních partnerů rozdílné, prohlubují se i individuální rozdílnosti mezi nimi. Dalším determinantem je jistá specifická sociálních situací (např. situace specifické pro pracovní prostředí). Důležitou složkou je samozřejmě i kultura, která určuje základní pravidla sociálního styku (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 9).

K přenášení a uchování kultury ve společnosti (např. na nové generace) slouží jazyk a komunikace. Zvýšená migrace, turismus nebo globální média dopomáhají k tomu, že se lidé z různých kulturních a lingvistických prostředí čím dál častěji střetávají, což ústí ve zvýšené povědomí a zájem o interkulturní komunikaci. Proto, aby byla komunikace v interkulturním prostředí úspěšná, je zapotřebí mít nejen znalosti cizího jazyka, ale také povědomí o jiných kulturách. Tyto

dvě vlastnosti spolu pak utváří interkulturní komunikační kompetenci, která může být rozvíjena interkulturním učením, především tedy při výuce cizích jazyků (Kulinich, Makeeva a Savitskaya, 2019, s. 398).

Aby se předcházelo interkulturním nedorozuměním a konfliktům, je zapotřebí v organizační a multikulturní sféře rozvíjet interkulturní komunikační dovednosti, např. v oblasti mezilidské a organizační, za účelem snížit bariéry a nejistoty v komunikaci. Odborná literatura interkulturní komunikace si klade za cíl nalézt podobnosti či rozdíly mezi jednotlivými kulturami, definovat kulturní charakteristiky, porovnávat komunikační vzorce dvou nebo více kultur ve vzájemné interakci (v konkrétních kontextech) a nebo zkoumat hodnoty a vzorce chování jednotlivých kultur. Mezi vzorce chování lze zařadit např. aspekty neverbální komunikace, postoje k etiketě či styly řešení konfliktů (Xu, 2013, s. 379–380).

Kromě toho, že se komunikace považuje za jednu z nejzásadnějších aspektů lidského sociálního života, stejně tak přináší spoustu praktických problémů, a to i v organizačním prostředí. Nedorozumění, rozdílné pohledy a interpretace různých událostí a situací, rozdílné přístupy k řešení osobních i pracovních problémů, to vše omezuje každodenní spolupráci a výkon pracovníků. V mezinárodním prostředí je středobodem komunikace jak perfektní znalost cizího jazyka a schopnost se orientovat v odborné terminologii, tak znalosti cizí kultury a komunikačního partnera. Interkulturní rozdíly se výrazně neprojevují během krátkých, nečastých komunikačních projevů (např. při výměně e-mailů dvakrát do měsíce). Daleko důležitější jsou interkulturní rozdíly např. v rámci multikulturních týmů, kde i sebemenší nedorozumění může vést k chybným interpretacím a k posilování stereotypů, což způsobuje horší pracovní výsledky. Pro správný proces interkulturní komunikace je zapotřebí znát svoji vlastní kulturu i kulturu svého komunikačního partnera, analyzovat kulturní rozdíly, vyrovnat se s nimi a následně je umět využít v praxi, tedy v interkulturní komunikaci s druhými (Nový, 2008, s. 30–31).

### **3.2 Příprava zahraničních pracovníků na práci v multikulturním prostředí**

Příprava zahraničních pracovníků na práci v multikulturním prostředí je založena na interkulturním učení, které představuje osvojování si interkulturních kompetencí. Interkulturní učení může probíhat spontánně na základě čerpání z vlastních zkušeností při setkáních s cizinci, ze schopnosti se orientovat v sociálních situacích a zobecňovat konkrétní kulturní odlišnosti. Dalším způsobem, jak získat a rozvíjet interkulturní kompetence, je interkulturní výcvik, který

vede k rychlejšímu a kvalitnějšímu procesu učení (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 34). „Představuje tak řízený proces založený na zprostředkování širokého okruhu informací, individuálních i skupinových prožitků a možnosti prověření míry interkulturní kompetence jedince i celé pracovní skupiny či týmu.“ (tamtéž, s. 34) Interkulturní výcvik zvyšuje kvalitu a rychlost procesu interkulturního učení a zprostředkovává účastníkům široké spektrum informací (Nový, 2008, s. 31).

Landis, Bennett a Bennett definují interkulturní výcvik jako „...mezioborové zaměření na kulturní antropologii, interkulturní psychologii, sociolingvistiku, multikulturní vzdělávání, interkulturní komunikaci a mezinárodní řízení podniku.“ (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 1, přeloženo autorkou)

Základem interkulturního výcviku je proto interkulturní psychologie, která z vnější perspektivy klasifikuje obecné kulturní odlišnosti, a antropologie, která tyto vnější obecné kulturní odlišnosti uvádí na konkrétních příkladech v dané kulturní skupině. Sociolingvistika a interkulturní komunikace nadále zkoumá dopady těchto kulturních odlišností pomocí různých metod a technik. Multikulturní vzdělávání poté získané kognitivní poznatky kombinuje se zkušeností tak, aby výsledný výcvikový program dokázal simulovat interkulturní zkušenost a procvičoval dovednosti potřebné k interkulturní adaptaci. Výsledným produktem celého procesu je tedy interkulturní výcvik, který obsahuje nejen teoretické kulturní poznatky, ale také simulaci interkulturní zkušenosti, a pomáhá rozvíjet interkulturní kompetence potřebné k úspěšné interkulturní interakci (tamtéž, s. 1–2).

Mimo výše zmíněné benefity slouží interkulturní výcvik k rozvíjení pokory k cizím kulturám, působí proti předsudkům a rasismu a usnadňuje jejich identifikaci. V organizačním prostředí interkulturní výcvik činí interkulturní učení intenzivnější pro zahraniční pracovníky (tamtéž, s. 1–2).

Na postoje ke kulturním rozdílnostem je nahlíženo buď jako na defenzivní (obránné) nebo adaptivní. Defenzivní postoje chápou odlišnosti jako zdroj konfliktů a nedorozumění, který je potřeba odstranit za účelem efektivní komunikace. Oproti tomu adaptivní mechanismy považují odlišnosti za způsob, který konfliktům a nedorozumění zabraňuje, tím, že se jedna strana přizpůsobuje druhé (Xu, 2013, s. 380).



Nový a Schroll-Machl (2007, s. 32–34) uvádějí, že prvním krokem k úspěšné spolupráci v interkulturním prostředí jsou dobré znalosti cizí kultury, které jsou součástí interkulturního výcviku. Landis, Bennett a Bennett (2004, s. 151–152) i Nový a Schroll-Machl (2007, s. 32) potvrzují jeho důležitost, protože si pracovník uvědomí existenci kulturních rozdílů. Nový a Schroll-Machl dodávají, že poté, co si jedinec vnímáním, interpretací a hodnocením lidí a sociálních situací uvědomí kulturní rozdíly své i cizí kultury, je zapotřebí rozdíly pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit. Toho lze dosáhnout pomocí srovnávání dvou či více kultur. Po absolvování prvního kroku by měl jedinec cizí kulturu respektovat takovou, jaká je, a nepodrobovat se hodnotícím soudům. Neexistuje žádné pořadí nebo bodové hodnocení toho, zda je nějaká kultura lepší či horší. Každá kultura je specifická a optimální pro řešení životních situací ve svých společenských a geografických podmínkách. Třetí krok v rámci úspěšné interkulturní spolupráce je učinit vstřícné gesto nebo krok k cizí kultuře s podmínkou, aby byl vstřícný krok považován za vstřícný i v cizí kultuře a aby byl v souladu s vlastní kulturní identitou (tamtéž, s. 32–33).

Kromě interkulturních výcviků se objevují také příbuzné diverzní tréninky, které poskytují organizacím pomoc při boji proti rasismu, sexismu nebo meziskupinovým konfliktům, se kterými se v diverzním prostředí lze setkat. Tyto vzdělávací aktivity pomáhají proměnit diverzitu v přínos a mohou zahrnovat např. školení o rovných příležitostech, o mezilidských vztazích, o rasových vztazích, citlivosti atp. Témata, která jsou stěžejním bodem diverzních tréninků mají tendenci vyvolávat u lidí silné emoční reakce, kterým je nutno porozumět, má-li být výcvik úspěšný (Fowler, 2006, s. 401–402).

Hranice mezi diverzním tréninkem a interkulturním výcvikem je velmi tenká. Zatímco diverzní tréninky se zaměřují zejména na vážné sociální problémy (např. související s pohlavím a rasou), interkulturní výcviky připravují jedince na efektivnější interakci s lidmi z odlišných kultur a na adaptaci v nové zemi (tamtéž, s. 402–403).

### **3.3 Formy a metody interkulturního výcviku**

Při přípravě interkulturního výcviku je potřeba zohlednit skutečnost, že každý pracovník preferuje jiné kognitivní styly, přístupy k učení a ke komunikaci, na nichž bude záviset úspěšnost výcviku. Pod kognitivními styly si lze přestavit to, jakým způsobem lidé shromažďují informace z okolního prostředí, jak je následně kategorizují a aplikují do praktického života. Kognitivní styl lze vyjádřit

pomocí přemýšlení s nízkou, se střední nebo naopak s vysokou mírou abstrakce (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 44).

Volba metod pro interkulturní výcvik závisí na cílech daného výcviku. Cíle mohou přinášet buď zefektivnění již nabytých vlastností, znalostí a postojů v nynějším měnícím se multikulturním prostředí nebo nabytí nových vlastností, znalostí a postojů potřebných k úspěšné (interkulturní) adaptaci v novém prostředí (tamtéž, s. 45). První cíl může být využit např. při tvorbě interkulturního výcviku pro zaměstnance mezinárodních organizací, jejichž pracovní kolektiv se stává čím dál tím více diverzní, kdežto druhý cíl může připravit zahraniční pracovníky na práci v nové hostitelské zemi.

Požadované výsledky interkulturního výcviku by měly být konzultovány se školiteli a s klientem (tj. zadavatelem) ještě před tvorbou výcviku a měly by formulovat, jaké konkrétní vlastnosti, znalosti a postoje účastník nabude. Až na základě jasného stanovení cílů dojde ke zvolení vhodných metod k dosažení (tamtéž, s. 45–47). Tabulka 1 prezentuje ukázkou konkrétních příkladů.

Tabulka 1 Požadované výcvikové výstupy, navržené metody a hodnoticí aktivity (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 46, přeloženo a upraveno autorkou)

<i>Požadované výsledky</i>	<i>Výcvikové metody a aktivity</i>	<i>Hodnoticí aktivity</i>
Znalosti (fakta a informace)  Učený porozumí	Čtení, písňe, přednášky, brainstorming, TV, rádio, audionahrávky, videa, počítač, naprogramované instrukce, debaty, panely, rozhovory, galerie a pracoviště, exkurze do terénu	Písemné zkoušky, ústní zkoušky, aplikace do ostatních výcvikových aktivit
Dovednosti (manuální, přemýšlení, plánování atd.)  Učený bude schopen něco vykonávat	Ukázka nebo instrukce a následný nácvik se zpětnou vazbou pro opravu chyb; hraní rolí, cvičení „in-basket“, dril, hry, koučování, případové studie, pracovní listy, simulace	Pozorování na pracovišti, v praxi nebo při hraní rolí; kontrolní seznam pozorování může být užitečný; případové studie s rozhodováním; vývoj produktu: trénink, návrh, newsletter, mediální materiály, drama
Postoje  Učený přijme nové hodnoty, perspektivy	Diskuse, hraní rolí, vzorové situace, cvičení na vyjasnění hodnot, filmy a videa, případové studie, kritické události, debaty, hry, sebeanalýza, zpětná vazba, simulace, exkurze do terénu	Nepřímo pomocí pozorování chování: mezilidské vztahy, přístupy k otázkám a problémům, výběr aktivit

Pro interkulturní učení je doporučováno šest speciálních metod: výcvik kontrastní kultury, kulturní asimilátor, interkulturní analýza, interkulturní dialogy, oblastní studia a metoda ponoření se. *Metoda kontrastní kultury* napomáhá školenému se seznámit s kulturními rozdíly a následně se je naučit a upevnit, zvyšovat úroveň kulturního sebeuvědomování pomocí zkušeného herce, který

při hraní rolí představuje kulturní protějšek. V rámci této aktivity se zároveň školenému ukazuje to, jak jeho vlastní kulturu mohou vnímat členové jiných kultur. Herec je speciálně trénovaný na různé scénáře, které se dají adaptovat na různé oblasti, např. na pracovní organizační prostředí. Cvičení kontrastní kultury lze využít v rané fázi interkulturního výcviku k ilustraci toho, jak komplexní je komunikace s cizinci a je vhodná především v interkulturních výcvicích před odjezdem do hostitelské země (tamtéž, s. 65–66).

*Metoda kulturního asimilátoru* spočívá v zachycení různých vnímání a interpretací chování, které jsou těžce pozorovatelné v cílové kultuře. Kulturní asimilátor je nejpoužívanější a velice efektivní metodou interkulturního výcviku, během níž mají účastníci k dispozici velké množství příkladů kritických situací, které ústí v nedorozumění v kultuře školeného i v hostující kultuře. Tato nedorozumění jsou poté alternativně interpretována podle situace. Metoda také simuluje nejistotu, kterou nově příchozí zažívají. Kulturní asimilátor lze využít v jakémkoli typu interkulturního výcviku, od výcviku jedinců z dominantní kultury, kteří se dostávají do blízkého kontaktu s kulturními minoritami, po pracovníky, kteří se interagují nebo plánují interagovat s lidmi z dominantní nebo jinak specifické kultury. Kritické situace a následná vysvětlení mohou být doplněny o další materiální prameny a tvoří základ pro diskusi ve skupině či strukturu pro další aktivity, jako např. hraní rolí (tamtéž, s. 67–69).

V rámci *interkulturní analýzy* jedinci individuálně reagují na kontrastní hodnoty a zaměření jejich vlastní a hostující kultury. Následuje skupinová diskuse školených s představitelem cílové kultury jako zdrojem důležitých kulturních informací, což má za následek uvědomění si kulturních rozdílů a jejich vlivu na interakci nebo uvědomění si vlastní kulturní identity. K pochopení cizích kultur hrají v interkulturní analýze důležitou roli kulturní dimenze. Metoda je vhodná pro navazující učení o své i cizích kulturách (tamtéž, s. 69–70).

*Metoda interkulturních dialogů* v sobě ukrývá ústřížky konverzací mezi dvěma příslušníky jiných kultur. V konverzacích se náznakem objevují různé hodnoty, postoje nebo názory na svět a účastníci aktivity jej musí rozpoznat. Každý dialog obsahuje chybný předpoklad či možnou urážku osoby z odlišné kultury a mohou být přizpůsobeny jakékoliv situaci (např. každodenní situace v zaměstnání). Cílem je, aby účastníci výcviku uměli pečlivě volit svou komunikaci a chování v interkulturním prostředí. Metoda je účelná v jakémkoli interkulturním programu jak pro začátečníky, tak pro pokročilé z dominující i minoritní kultury, a vede k interkulturnímu učení

a zvýšení sebeuvědomění. Interkulturní dialogy mohou být obohaceny o následnou diskusi mezi účastníky nebo hraní rolí (tamtéž, s. 70–71).

*Oblastní studium* se zabývá specifickou kulturou (často specifickou zemí) a z toho důvodu jej nelze využít v obecně zaměřeném interkulturním výcviku. Účastníkům je podáván obraz o specifické kultuře včetně jejích hodnot, norem, komunikačních vzorů a vzorů chování, jazyka. K tomu jsou navíc obvykle poskytovány informace o politických, ekonomických, náboženských, historických, geografických nebo estetických aspektech dané kultury, což nebývá součástí výcviků na rozvoj interkulturních kompetencí. Oblastní studium pomáhá předcházet nevhodnému chování a tvorbě negativních předsudků v hostující zemi a stejně tak přispívá ke správné adaptaci na novou kulturu, se kterou účastník přijde do styku. Školitelům se nabízí celá řada kreativních způsobů, jak informace o specifické kultuře (zemi) předat, přičemž s rozvojem internetu si může potřebné informace o kultuře vyhledat i sám školený. Tato metoda interkulturního výcviku se hojně využívá v multikulturních organizacích jakožto příprava pro vysílané expatrianty a jejich rodiny a také jako příprava pro imigranty či jedince, kteří se rozhodli odcestovat do zahraničí z vlastní iniciativy, ačkoli je nepřipraví na to, jak se mají chovat v přítomnosti lidí z dané kultury. Dalším možným úskalím oblastních studií je fakt, že cizinci by si před odjezdem do zahraničí měli „nanečisto“ vyzkoušet interakci s lidmi z odlišné kultury, a to v prostředí, kde mohou udělat chybu a aplikovat naučené znalosti do praxe. Oblastní studium je účinné jako následovný výcvik po zhruba šesti měsících od příjezdu do nového prostředí, neboť po možných úspěších a selháních může následné školení a připomenutí základních hodnot nové kultury osvětlit jejich příčiny (tamtéž, s. 71–73).

Poslední z šesti výše uvedených interkulturních metod je *metoda ponoření se do* (podobné) situace, ve které bude jedinec žít a pracovat. Jedná se o intenzivní zážitek ve formě exkurze do terénu (např. návštěva restaurace, enklávy atp.) nebo návštěvy místa, ve kterém se jedinec bude pohybovat, aby si navyknul na novou realitu (např. možnosti bydlení, dopravy, nakupování, práce atp.), případně získal lokální kontakty. Při expatriantských relokacích organizace často využívá metodu ponoření se ve formě koučinku přizpůsobeném konkrétním specifickým potřebám expatrianta (tamtéž, s. 73–75).

Thomas v díle *Interkulturelles Training* odkazuje na autory Gudykunta a Hammera a tvrdí, že se interkulturní výcviky dají rozdělit na základě kulturně obecné a kulturně specifické orientace, a na základě toho, zda je výcvik zaměřený spíše didakticky (tj. na metody výuky) nebo zážitkově

(tj. na objevování). Podle těchto parametrů lze rozdělit interkulturní výcviky do čtyř oblastí. První oblastí je *kulturně orientovaný výcvik*, který kombinuje zážitkovou formu a kulturně obecnou formu. Jeho cílem je, aby účastníci zažili a pochopili, jak kultura ovlivňuje jejich jednání na osobní a situační úrovni a jak jejich osobní zkušenosti a kulturních rozdíly obecně mají vliv na jejich jednání (Thomas, 2009, s. 137). Kulturně orientovaná příprava spočívá v demonstraci typického jednání reprezentantů cizích kultur, jejich sociálních hodnot, norem, jejich projevů sympatií či obvyklých postupů při řešení konfliktů, přičemž jsou využívány případové studie, inscenace sociálních situací či typických pracovních rolí a jejich následný rozbor a zpětná vazba s příslušníky cizí kultury (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 35–36). Výstupem je umění jednat s příslušníky jiných kultur a uvědomění si, jak účinný je vlastní systém kulturních hodnot (Thomas, 2009, s. 137).

Kulturně specifický, didaktický, *informačně orientovaný interkulturní výcvik* předává účastníkům praktická pravidla chování, jak se orientovat v cizích kulturách a jak se snadněji integrovat do podmínek hostitelské země. Předávány jsou kupř. informace o politice, historii, náboženství, hospodářství, klimatu, vzdělávacím systému v nové zemi spolu s praktickými informacemi o možnostech trávení volného času nebo možnostech bydlení (tamtéž, s. 137). Zároveň jsou účastníkům poskytnuty základní psychologické a sociologické poznatky doprovázející dlouhodobý pobyt v cizí zemi (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 35). Informačně orientovaný interkulturní výcvik využívá písemné materiály a filmy jako zdroj informací pro účastníky, stejně tak jako přednášky od školitelů či lidí s konkrétními kulturními zkušenostmi. Tento přístup zahrnuje např. metody kulturního asimilátoru nebo oblastních studií uvedené výše (Thomas, 2009, s. 137). Příprava založená na zprostředkování informací vyžaduje kombinaci s jinými metodami, které umožní účastníkům zažít a zkusit si již osvojené poznatky a následně v rámci zpětné vazby zkušenost prodiskutovat s odborníky (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 35).

*Interakčně orientovaný interkulturní výcvik* taktéž ubírá svoji pozornost kulturně specifickým směrem, ale narozdíl od informačně orientovaného interkulturního výcviku probíhá pomocí zážitkových metod, nikoliv didaktických. Tento způsob účastníkům pomocí přímého kontaktu s příslušníky odlišných kultur ukazuje vliv kulturních faktorů na prožívání a chování. Kromě kontaktu s příslušníky jiné kultury je výcvik doplněn o krátkou návštěvu cílové destinace před finálním odjezdem. Metody výcviku mohou být např. hraní rolí, zpětná vazba na videu,

filmové scény s kulturně podmíněnými kritickými situacemi mezi příslušníky vlastní a cílové kultury apod. (Thomas, 2009, s. 137–138). Nový a Schroll-Machl ve svém pojetí výcviku orientovaného na interakci a komunikaci dodávají, že hlavní důraz je kladen na verbální a neverbální komunikaci při strukturovaných přímých osobních setkáních s lidmi z jiných kultur, kteří simulují různé sociální situace a následně vysvětlují možná nedorozumění, mnohoznačnosti nebo chyby v interpretaci. Zároveň zmiňují, že při této metodě je nutná dobrá jazyková vybavenost školených (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 36).

V rámci *interkulturního výcviku zaměřeného na porozumění* se setkává didaktický přístup s kulturně obecným přístupem. Umožňuje účastníkům porozumět tomu, jak a proč se příslušníci cizích kultur chovají v určitých situacích a jaké chování naopak očekávají od druhých. Zároveň tento přístup poskytuje znalosti o tom, jaké výhody nabízejí kulturně odlišné systémy, interpretace situací a pravidla chování pro dosažení společných cílů (Thomas, 2009, s. 138–139).

Dle Nového a Schroll-Machl se příprava na interakci s novými kulturami dá rozdělit do pěti přístupů: „*Příprava založená na zprostředkování informací, kulturně orientovaná příprava, trénink orientovaný na interakci a komunikaci, trénink týmové spolupráce a kulturní asimilátor.*“ (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 34–38) Dalo by se předpokládat, že první přístup odpovídá informačně orientovanému interkulturnímu výcviku, druhý přístup kulturně orientovanému tréninku a třetí interakčně orientovanému interkulturnímu výcviku.

Čtvrtý přístup dle Nového a Schroll-Machl, trénink týmové spolupráce, se využívá především k usnadnění spolupráce mezinárodních pracovních týmů v organizačním prostředí, kde mohou kromě běžných sociálních problémů vznikat interkulturní problémy či nedorozumění spojené s nedostatkem informací o jiných kulturách. Organizace by měla také definovat pravidla práce v diverzním či multikulturním týmu tak, aby respektovala zásadní standardy všech přítomných kultur. Trénink týmové spolupráce rovněž cílí na dynamiku rozvoje týmu nejen mezi členy týmu navzájem, ale i při spolupráci dvou či více týmů. Tato náročná forma výcviku je závislá na ochotě a schopnostech účastníků, na jejich otevřenosti formulovat problémy, předchozí zkušenosti s řešením konfliktů a hledáním synergie a na celkovém sociálním klimatu ve skupině. Trénink založený na týmové spolupráci se liší od ostatních přístupů také v tom, že nemodeluje obecné či časté interkulturní situace, ale pracuje s reálnými situacemi v konkrétním týmu, které jsou jeho členům dobře známé (tamtéž, s. 36–37).

Posledním přístupem k interkulturnímu výcviku od Nového a Schroll-Machl je kulturní asimilátor (viz metodické zpracování od Landise, Bennetta a Bennett, 2004, s. 67–69).

Na přístupy k interkulturním výcvikům reagovali také další autoři, kteří přišli s novými či obměněnými teoriemi. Například Bennett, který navrhl model o třech dimenzích: cíle výcviku (afektivní, kognitivní, behaviorální), obsah (kulturně specifický, kulturně obecný přístup) a proces (intelektuální, zážitkový) (Gannon a Poon, 1997, s. 431).

Rozdíly mezi jednotlivými koncepcemi interkulturního výcviku je tenká a často nejasná. Podobnost lze hledat zejména v jazykové výuce, která bývá jeho nedílnou součástí. Znalost cizího jazyka je pro vzájemné porozumění a komunikaci s lidmi z odlišných zemí důležitá (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 38). Ačkoli je v mezinárodním pracovním prostředí dominantně využívána angličtina, znalosti jazyků stakeholderů zvyšují šance na úspěšnost jak komunikace, týmové spolupráce, tak obchodních transakcí. Mezinárodní organizace proto obvykle svým zaměstnancům nabízejí jazykové kurzy za účelem efektivnější interakce a komunikace nejen v pracovním kolektivu, ale i s externími stakeholdery (Tarique, Briscoe a Randall, 2016, s. 295).

Lektor jazykových kurzů je zároveň interkulturním zprostředkovatelem, a to mezi jeho vlastní kulturou a kulturou druhého jazyka (Parra a Rodriguez, 2009, s. 53). Připravuje účastníky jazykové výuky na smysluplnou interakci s příslušníky jiných kultur pomocí rozvíjení postojů, znalostí a dovedností nezbytných pro úspěšnou interkulturní komunikaci (Kulinich, Makeeva a Savitskaya, 2019, s. 398–399). Aktivní znalost cizího jazyka umožňuje porozumět řečovým a myšlenkovým vzorcům chování spolupracovníků hostitelské země a přispívá ke společnému kulturnímu porozumění (Tarique, Briscoe a Randall, 2016, s. 295–296).



## **4 Empirické šetření – Faktory ovlivňující interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích**

Empirické šetření je zaměřeno na oblast interkulturní adaptace cizinců pracujících v České republice. Cílem kvantitativního šetření je analyzovat faktory interkulturní adaptace z pohledu zahraničních administrativních pracovníků. Dílčím cílem práce je zjistit, které z faktorů nejvíce ovlivňují celkovou adaptaci.

Cíl empirického šetření byl formulován na základě teoretického rámce práce, který byl obsažen v první, druhé a třetí kapitole. Teoretický rámec vymezuje oblast mezinárodního řízení lidských zdrojů s jeho specifiky, strategiemi a řízením diverzity v mezinárodních organizacích, dále adaptaci zahraničních pracovníků v mezinárodních organizacích s bližším zaměřením na oblasti adaptace, plánování a fáze procesu adaptace a na problémy spojené s prací v zahraničí. Třetí kapitola vymezuje interkulturní výcvik v mezinárodních organizacích, interkulturní kompetence, přípravu zahraničních pracovníků na práci v mezinárodních organizacích a na formy a metody interkulturního výcviku.

Výzkumy realizované v této oblasti v posledních letech prezentují důležitost psychologické, pracovní a sociální stránky interkulturní adaptace (např. Bierwiazzonek a Waldzus, 2016; Song, Zhao, Zhao a Han, 2019; Yamazaki, 2010 atp.), významný vliv demografických faktorů a faktorů prostředí na průběh a úspěch interkulturní adaptace (např. Podrug, Kristo a Kovac, 2014; Song, Zhao, Zhao a Han, 2019 atp.) a také je zmiňován významný vliv kultury, kulturních faktorů a mezinárodního prostředí na interkulturní adaptaci pracovníků (např. Farcas a Goncalves, 2017; Bierwiazzonek a Waldzus, 2016; ; Song, Zhao, Zhao a Han, 2019; Yamazaki, 2010 atp.).

Pro účely empirického šetření byly stanoveny statistické hypotézy vycházející z teoretického rámce práce a vztahující se k cílové skupině administrativních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích.

## **Hypotéza 1**

**H0: Četnosti úspěšné a neúspěšné interkulturní adaptace v nové zemi se u zahraničních administrativních pracovníků, kteří začínají pracovat ve velkých mezinárodních organizacích, neliší.**

**H1: Četnosti úspěšné a neúspěšné interkulturní adaptace v nové zemi se u zahraničních administrativních pracovníků, kteří začínají pracovat ve velkých mezinárodních organizacích, liší.**

Hypotéza H1 byla stanovena na základě výstupů z výzkumů van Oudenhovena, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482; Tariquea, Briscoea a Schulera, 2016, s. 260–263; Farcas a Goncalves, 2017, s. 1028–1051 atp.

Van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482 se shodují, že úspěch interkulturní adaptace závisí na přizpůsobení se novému prostředí v hostující zemi. Tarique, Briscoe a Schuler (2016, s. 260–263) zmiňují, že se neúspěch adaptace obvykle měří podle toho, zda pracovník předčasně ukončí pracovní poměr nebo předčasně odjede z hostitelské země dříve (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 260–263). Úspěšnost interkulturní adaptace se bude v tomto empirickém šetření měřit podobně. Empirické šetření je zaměřeno na jakýkoli typ pracovního poměru zahraničních pracovníků, není orientováno pouze např. na expatrianty vysílané z mateřských organizací. Za úspěšnou interkulturní adaptaci je považována adaptace, při které administrativní pracovník neodjel z nové země, v případě šetření z České republiky, dříve, než původně zamýšlel. Dalším důležitým faktorem v měření úspěšnosti interkulturní adaptace je percepce respondentem samotným. Percepce respondentů byla obsažena v otázce č. 12: „*Jak úspěšná podle Vás byla Vaše adaptace na novou kulturu?*“

## **Hypotéza 2**

**H0: Úspěšnost interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků v nové zemi je rovnoměrně ovlivněna všemi faktory adaptačního procesu.**

**H2: Úspěšnost interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků v nové zemi je ovlivněna různými faktory adaptačního procesu.**

Hypotéza H2 byla stanovena na základě Shi a Franklina, 2014, s. 198–207; Tariquea, Briscoea a Schulera, 2016, s. 260–267; Štracha, 2009, s. 83; Kocianové, 2010, s. 131, 134, 135; Nového, 2008, s. 30–31; Thomase, 2009, s. 131–137; Farcas a Goncalves, 2017, s. 1028–1051 atp.

Aktéři v procesu adaptace nesou odpovědnost za to, jak bude celková adaptace probíhat (Kocianová, 2010, s. 135), proto byli vybráni jako jeden z faktorů, které ovlivňují interkulturní adaptaci v nové zemi.

Shi a Franklin (2014, s. 199, 206, 207) uvádějí, že přítomnost rodiny nebo partnera v zahraničí může napomáhat ke snížení stresu způsobeného novým pracovním prostředím, a tudíž úzce souvisí s interkulturní adaptací. V jejich výzkumu se prokázalo, že ti pracovníci, kteří odjeli pracovat do zahraničí spolu se svými rodinami nebo partnery, vykazují lepší pracovní výkon a snazší adaptaci na novou kulturu, než ti, jejichž rodiny nebo partneři v zahraničí přítomni nejsou.

Délka pobytu v nové zemi byla obsažena ve třech otázkách dotazníku. V první otázce se zjišťovalo, jak dlouho plánovali respondenti v zahraničí zůstat, ve druhé zdali odjeli ze zahraničí dříve, než plánovali, a ve třetí otázce respondenti uváděli, jak důležitá je pro ně délka pobytu v zahraničí v souvislosti s jejich interkulturní adaptací. Délka pobytu byla na základě odborné literatury a konzultace s personalistkou z praxe rozdělena do pěti kategorií: pobyt v zahraničí trvající méně než jeden měsíc, jeden až šest měsíců, šest až dvanáct měsíců, více než jeden rok a trvalý pobyt v zahraničí. První tři časové rozdělení lze podle Štracha (2009, s. 83) považovat za krátkodobé pobyty, pobyt delší než jeden rok a pobyt nastálo za dlouhodobé.

### **Hypotéza 3**

**H0: Všichni aktéři participující na interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků mají stejnou důležitost.**

**H3: Všichni aktéři participující na interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků mají různou důležitost.**

Hypotéza H3 konkrétně zkoumá důležitost vedoucího pracovníka, pracovního týmu, příslušného personalisty a přiděleného buddyho nebo mentora v rámci interkulturní adaptace administrativních zahraničních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích. Vychází z Kocianové, 2010, s. 130, 131, 135; Tariquea, Briscoea a Schulera, 2016, s. 27–28; Krishny, Toha, Masona

a Kanesvarana, 2019, nestránkováno; Pryce, Gilkersona, Baruah a Solise, 2022, s. 314 a Batistea, Denbyho a Brinsona, 2022, s. 411–412 atd.

Jednou z krucálních rolí v rámci adaptace nového pracovníka hraje pracovní tým. Vedoucí pracovník řídí adaptaci pracovníka, poskytuje mu podporu a pomoc nejen v řešení případných problémů, kontroluje jeho adaptaci a následně vyhodnocuje průběh adaptace (Kocianová, 2010, s. 130, 131, 135).

#### **Hypotéza 4**

**H0: Zahraniční administrativní pracovníci percipují všechny faktory svého adaptačního procesu jako problematické ve stejné míře.**

**H4: Zahraniční administrativní pracovníci percipují faktory svého adaptačního procesu jako problematické v různé míře.**

Hypotéza H4 vychází z Tariquea, Briscoea a Schulera, 2016, s. 171–172, 264–265 a s. 295–296; Nového, 2008, s. 30–31; Sama a Berryho, 2010, s. 475; Nového a Schroll-Machl, 2007, s. 36; Xu, 2013, s. 379; Moree, 2015, s. 77–79, 81 nebo Farcas a Goncalves, 2017, s. 1028–1051 a Podrug, Kristo a Kovac, 2014, s. 453–472.

V pracovněprávních aspektech byly respondentům uvedeny dva příklady, a sice vízum a pracovní povolení, které by umožnilo pobyt a práci v nové hostující zemi. Jelikož je proces získávání pracovních povolení a víz často komplikovaný, lze jej považovat za problematický faktor i v rámci interkulturní adaptace (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 171–172).

V multikulturním prostředí hrají kulturní rozdíly klíčovou roli v každém sociálním kontaktu a úzce tak souvisejí s rozvojem interkulturních kompetencí v rámci interkulturních výcviků. Rozdíly mezi kulturami mohou vyústit i v různé formy nedorozumění a komunikačních selhání, proto byly vybrány jako jeden z možných problematických faktorů při procesu adaptace cizinců (Nový, 2008, s. 30–31). Odlišnost mezi jednotlivými kulturami může být častou příčinou konfliktů či nedorozumění a je vnímána jako problematická (Xu, 2013, s. 379). Důsledkem odlišných očekávání, které si pracovníci tvoří na základě předchozích zkušeností, může být odlišné chápání reality a kulturních rozdílů, což často ústí v nedorozumění a konflikty na pracovišti i mimo něj (Moree, 2015, s. 77–79, 81).

Schopnost se dorozumět nepochybně ovlivňuje jak adaptaci celkovou, tak adaptaci interkulturní. V mezinárodním prostředí je proto důležitá znalost cizího jazyka. Pokud relokovaný pracovník nezná jazyk, kterým se dorozumívá většinová společnost v nové hostující zemi, nebo pokud většinová společnost nezná jazyk, kterým mluví zahraniční pracovník, může to mít negativní dopad na interkulturní adaptaci zahraničního administrativního pracovníka (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 264–265).

### **Hypotéza 5**

**H0: Četnosti nabídky interkulturního výcviku ve velkých mezinárodních organizacích jsou stejné.**

**H5: Četnosti nabídky interkulturního výcviku ve velkých mezinárodních organizacích jsou různé.**

K hypotéze H5 byly využity poznatky z odborné literatury o interkulturním výcviku (Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 1–2, 44–47, 65–75, 151–152; Thomas, 2009, s. 128–131, 137–139; Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 32–38; ; Nový, 2008, s. 31), o zážitkových a didaktických metodách v rámci interkulturního výcviku (Thomas, 2009, s. 130–131, 137–139; Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 32–38) a důležitosti písemných materiálů v interkulturním výcviku (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 35) nebo výsledky výzkumu Songa, Zhao, Zhao a Hana (2019, nestránkováno).

Interkulturní výcvik napomáhá rozvíjení interkulturních kompetencí a připravuje pracovníky na střet s jinými kulturami (Nový, 2008, s. 30–31). Pro organizace je nutné se adaptovat na neustále se měnící podmínky společnosti a rozvíjet interkulturní kompetence svých pracovníků (Thomas, 2009, s. 128–129).

### **Hypotéza 6**

**H0: Zahraniční administrativní pracovníci percipují důležitost a nedůležitost interkulturních kompetencí v rámci jejich interkulturní adaptace ve stejné míře.**

**H6: Zahraniční administrativní pracovníci percipují důležitost a nedůležitost interkulturních kompetencí v rámci jejich interkulturní adaptace v různé míře.**

K vytvoření hypotézy H5 byly využity prameny Nový, 2008, s. 30–31; Schenk, 2006, s. 53 a Thomas, 2009, s. 130–137.

Interkulturní kompetence jako jeden z nutných předpokladů k zapojení se do interkulturních sociálních situací, zvládnutí interkulturních situací a úspěšnému řešení situačních (interkulturních) problémů, je stěžejní v interkulturním výcviku, a tudíž i v interkulturní adaptaci pracovníků v nové zemi i v mezinárodním úspěchu organizace jako celku (Nový, 2008, s. 31). Interkulturní kompetence byly respondentům v dotazníku definovány následovně: „*Interkulturní kompetence je talent využívat kulturní podobnosti a odlišnosti k úspěšnému sociálnímu jednání.*“ (Nový, 2008, s. 31, přeloženo autorkou)

#### **4.1 Metodika šetření a výběr respondentů**

Kvantitativní šetření bylo realizováno formou online dotazníku (viz příloha). Kvantitativní metoda šetření byla zvolena z toho důvodu, že její výsledky lze zobecňovat, poté z nich tvořit obecně platná pravidla a lze přesně měřit specifická data, která se nacházejí v odborné literatuře. Kvantitativní empirické šetření umožňuje numericky zhodnotit a vyjádřit zjištěné výsledky zkoumaného problému či jevu. Spočívá v tom, že je na základě odborné vědecké teorie formulován výzkumný problém, jsou definovány prvky měření, neboli proměnné, a stanovena pracovní hypotéza, kterou lze v interpretaci výsledků buď potvrdit, nebo vyvrátit (Hlad'o, 2011, s. 54).

Dotazníkové šetření trvalo od 6. prosince 2022 do 25. února 2023 na platformě Survio. Původně byl konec šetření naplánován na 31. ledna, nicméně z důvodu nedostatečné návratnosti odpovědí byla lhůta přesunuta na únor 2023. Před spuštěním dotazníkového šetření byl 25. listopadu 2022 dotazník konzultován s personalistkou z praxe, která má na starosti proces adaptace zahraničních administrativních pracovníků ve velké mezinárodní organizaci. Na základě doporučení od personalistky byl dotazník mírně upraven a následně spuštěn zkušební pilot dotazníku, který byl v termínu od 1. do 5. prosince 2022 zaslán šesti respondentům z cílové skupiny. Výsledky zkušební verze ukázaly, že jeho vyplnění trvá pod deset minut a respondenti rozumí všem stanoveným otázkám. Zpětná vazba od zkušebních respondentů byla pozitivní a dovolila tak spuštění finální verze dotazníku. Dotazníky byly zaslány do dvaceti velkých mezinárodních organizací působících v komerční sféře na území České republiky.

Metoda dotazníku byla zvolena z důvodu jednoduché distribuce velkému počtu respondentů, snadné dostupnosti na internetu a v respondentem zvoleném čase, jednoduššího zpracování a vyhodnocení dat (Hlad'o, 2011, s. 30).

Z důvodu, že se jedná o velmi specifickou cílovou skupinu, a proto hrozila nízká návratnost dotazníků, byly v půlce ledna zahraničním administrativním pracovníkům zaslány připomínky s žádostí o vyplnění dotazníku. Při tvorbě dotazníku bylo dbáno na jeho vzhled a distribuci, aby byla podpořena vysoká návratnost. Úvod dotazníku tvořil průvodní dopis, který představil účel a tvůrce dotazníku a stručně instruoval respondenty o vyplnění.

Dotazník obsahoval celkem dvacet tři otázek včetně otázek uzavřených a polouzavřených. Využita byla také metoda baterie otázek ve spojení se škálovými intervalovými otázkami, kde respondent odstupňovaně hodnotí jev (v tomto případě na škále nedůležitý – spíše nedůležitý – spíše důležitý – důležitý) (Hlad'o, 2011, s. 35–36). Na základě cílové skupiny zahraničních pracovníků byly otázky uvedeny v anglickém jazyce s českým překladem v závorce. Otázky a výroky v dotazníku byly formulovány jasně a stručně tak, aby jim respondent lehce porozuměl. V případě, že se otázka zabývala odborným termínem, byla respondentům k dispozici krátká a jasná definice daného pojmu, popřípadě bylo uvedeno několik příkladů daného jevu.

Respondenty šetření jsou zahraniční administrativní pracovníci ve velkých mezinárodních organizacích, které působí na území České republiky v komerční sféře.

Administrativní sektor byl zvolen, protože téměř žádné výzkumy z oblasti (interkulturní) adaptace pracovníků nejsou zaměřeny na administrativní pracovníky, a autorka práce chtěla tuto mezeru svým šetřením zaplnit. Autorka v této sféře profesně působí a spolu s mezinárodním přesahem je jí tato oblast blízká.

V této diplomové práci je administrativním pracovníkem chápán každý, kdo „...zajišťuje veškeré *administrativně-technické práce a organizační úkoly*.“ (NSP, 2017a, nestránkováno) Takto byla respondentům definována administrativní pozice i v samotném dotazníku. Z cílové skupiny administrativních pracovníků byli vyřazeni vedoucí pracovníci.

Šetření bylo realizováno ve velkých mezinárodních organizacích. Velká mezinárodní organizace je v diplomové práci definována jako nevládní organizace zahrnující členy z více než jednoho

státu, je vytvořena dohodou mezi soukromými osobami (Barkin, 2013, s. 1) a zaměstnává více než 250 osob (OECD, 2023, nestránkováno).

Pro ověření a revizi respondentů pro výzkumný vzorek byly vytvořeny tyto kontrolní otázky v dotazníku:

Otázka č. 3: „*Pocházíte z jiné země než z České republiky?*“

Otázka č. 4: „*Pracujete ve velké mezinárodní organizaci v České republice?*“

Otázka č. 5: „*Pracujete v České republice jako administrativní pracovník?*“

Otázka č. 6: „*Pracujete v České republice jako vedoucí pracovník v administrativní oblasti?*“

Pokud byla jedna nebo více odpovědí na tyto otázky jiná než požadovaná, dotazník byl vyřazen z celkového hodnocení.

Základní soubor N znamená „...všechny prvky patřící do skupiny, kterou zkoumáme.“ (Hlad'o, 2011, s. 57) Pro základní soubor N je v této práci důležitý celkový počet cizinců pracujících na území České republiky v administrativě a podpůrných činnostech, který k roku 2021 činil 124 496, k roku 2020 činil 113 943 cizinců (ČSÚ, 2021, nestránkováno), celkový počet pracovníků v administrativních a podpůrných činnostech v České republice, který v roce 2020 činil 192 915 pracovníků (OECD, 2020a, nestránkováno), počet pracovníků ve velkých organizacích na území České republiky v roce 2020, který činil 576 289 pracovníků (OECD, 2020b, nestránkováno).

Výběrový soubor představuje část prvků ze základního souboru (Hlad'o, 2011, s. 58). Výběrový soubor pro toto kvantitativní šetření je  $n=100$  a představuje zahraniční administrativní pracovníky velkých mezinárodních organizací na území České republiky.

Výběrový soubor byl určen záměrným výběrem na základě dostupnosti. Záměrně bylo kontaktováno dvacet velkých mezinárodních organizací na území České republiky a v rámci nich byly dotazníky rozeslány zahraničním administrativním pracovníkům.

Návratnost dotazníku čítala sto devatenáct odpovědí. Devatenáct z nich muselo být vyřazeno, protože respondenti nesplňovali požadovaná kritéria (byli to např. Češi pracující v Česku, cizinci pracující v Česku na jiné než administrativní pozici, manažeři atp.). Výsledky šetření byly proto interpretovány na základě odpovědí od sta respondentů, kteří svými odpověďmi potvrdili, že patří



do požadovaného výzkumného vzorku. Transkripce odpovědí byly autorkou z anglického jazyka přeloženy a upraveny do češtiny a jsou nadále v textu prezentovány tímto způsobem.

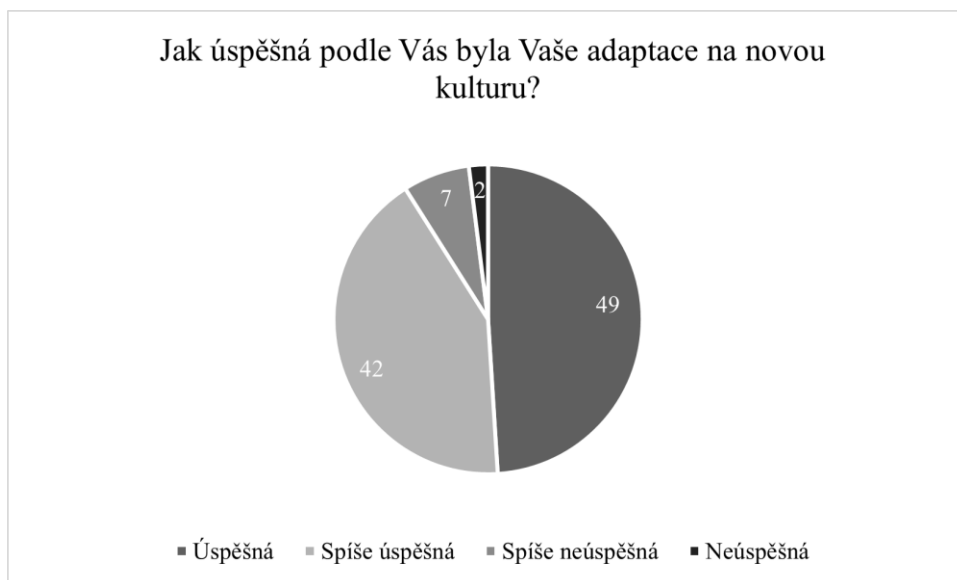
## 4.2 Výsledky šetření a jejich interpretace

Cílem první části dotazníku bylo zjistit úspěšnost interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích. Výsledky ukazují, že 49 % respondentů považuje svoji adaptaci na novou kulturu za úspěšnou, 42 % za spíše úspěšnou. Z toho vyplývá, že 91 % zahraničních administrativních pracovníků dle jejich názoru absolvovalo úspěšnou interkulturní adaptaci. 94 % respondentů neodjelo z nové země dříve, než původně zamýšleli, 6 % z České republiky dříve odjelo (3 % z rodinných důvodů, 1 % kvůli válce na Ukrajině, zbylá 2 % důvody brzkého odjezdu přímo neuvedla). Tři respondenti, kteří opustili Českou republiku dříve, zároveň označili svoji interkulturní adaptaci za úspěšnou nebo spíše úspěšnou. Šest respondentů, kteří z Česka neodjeli dříve, než původně plánovali, označili svoji interkulturní adaptaci za neúspěšnou nebo spíše neúspěšnou. Jako důvod uvedli např. složitost českého jazyka, neschopnost přijmout českou kulturu (jídlo, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem atp.). Dle názoru těch, kteří označili svou adaptaci na novou kulturu jako spíše neúspěšnou až neúspěšnou, jsou nejčastějšími důvody neúspěchu těžký jazyk a nesoulad s místní kulturou, což lze vyvodit z následujících vybraných odpovědí: „*Nepřizpůsobil jsem se české kultuře, protože čeština je velmi těžká, nechutná mi místní jídlo atd. Moji přátelé zde jsou sami expatrianti a užívám si pouze mezinárodní prostředí v organizaci, kde pracuji.*“ (respondent)

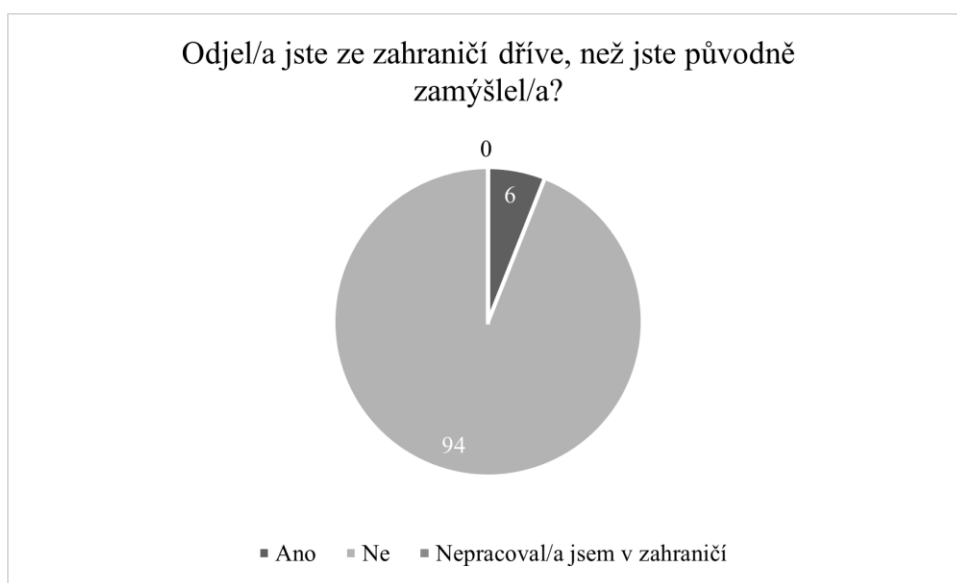
„*Nejsem schopen přijmout všechny české tradice, jako je jídlo, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Jsme velmi odlišní.*“ (respondent)

U cizinců s úspěšnou interkulturní adaptací se ukázaly jako nejčastější důvody tohoto hodnocení celková spokojenost s pobytem v nové zemi, zájem o místní kulturu a soulad s ní (pocit, že ji přijali a lehce se na ni adaptovali), především jsou to ale lokální přátelé pocházející z Česka, kteří cizincům napomáhají v porozumění místní kultuře a jazyku, např.: „*Adaptace trvala krátce a Česko je pro mě nyní více domovem než moje rodná země. Cítil jsem se tu vítaný, našel jsem si české přátele, i když jsem také součástí zdejší komunity expatů (většinou kolegů). Moji přátelé mi dali spoustu užitečných rad, tipů a vysvětlili mi některé kulturní věci. I když je naše kultura trochu podobná, máme odlišnou historii.*“ (respondent) Jak avizuje předchozí ukázka, u třinácti odpovědí

se taktéž objevila informace, že úspěšnější interkulturní adaptaci podporuje i samotná komunita expatriantů, u osmi pak kolegové a mezinárodní prostředí jejich organizace: „*Mám rád českou kulturu a jsem součástí zdejší komunity. Velkou pomoc mi poskytli kolegové-přátelé, kteří jsou otevření a přátelští vůči jiným kulturám. Vlastně celé mezinárodní prostředí ve firmě je velmi rozmanité a otevřené.*“ (respondent) Několik respondentů k tomu dodalo, že konkrétně Praha, popř. jiná hlavní města, jsou výhodou kvůli velkému počtu expatriantů a jejich komunit: „*Žít a pracovat v hlavním městě, jako je Praha, pomáhá s adaptací, protože zde žije komunita expatriantů. Stejně tak pomáhá práce v mezinárodní organizaci, která má obvykle správnou infrastrukturu pro přijímání zahraničních pracovníků a je velmi citlivá na kulturní rozdíly a začlenění.*“ (respondent) Dalším mezníkem v úspěšné interkulturní adaptaci se ukázalo mít za partnera či partnerku českého příslušníka nebo založit v Česku rodinu, a také mít pozitivní, otevřený a přátelský přístup k okolí. Význačným důvodem úspěšné adaptace byl pro cizince i jazyk. Přestože někteří respondenti tvrdí, že čeština je těžká, a někteří, že je lehká, se v jejich odpovědích potvrzuje, že jazyk je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, jak úspěšná či neúspěšná byla jejich adaptace: „*Myslím, že moje adaptace na novou kulturu byla úspěšná, protože se vždy snažím mít pozitivní přístup k novým výzvám a najít na každém člověku/situaci to dobré. Dále mohu říci, že mluvit česky je velkou výhodou. Podle mého názoru mi to otevřelo dveře k české kultuře/lidem. Pokud bych se zde rozhodla žít, je pro mě učení češtiny nutností. Za třetí bych řekla, že se vždy snažím dodržovat to, co mě doma naučili, a považuji to za zlaté životní pravidlo: vždy se chovat vzorně v cizím domě (v tomto případě zemi).*“ (respondent) Dále respondenti zmiňují, že jejich interkulturní adaptace byla úspěšná, protože trvala krátký čas, protože existují pouze mírné rozdíly mezi českou a jejich původní kulturou, nebo v Česku zůstali déle, než původně zamýšleli. Objevily se i názory, že kulturní rozdíly mezi oběma kulturami jsou v mnohých případech až příliš vysoké: „*Žiji tu už deset let. Jsem vdaná za Čecha. Mám dvě děti. Plně mluvím česky a nedávno jsem získala české občanství. Svůj úspěch však považuji za výjimku. Většina mých známých přátel cizinců neplánuje zůstat natrvalo kvůli vysoké kulturní a jazykové bariéře, se kterou se denně setkávali.*“ (respondent)



Graf 1 Úspěšnost interkulturní adaptace (vlastní zpracování)



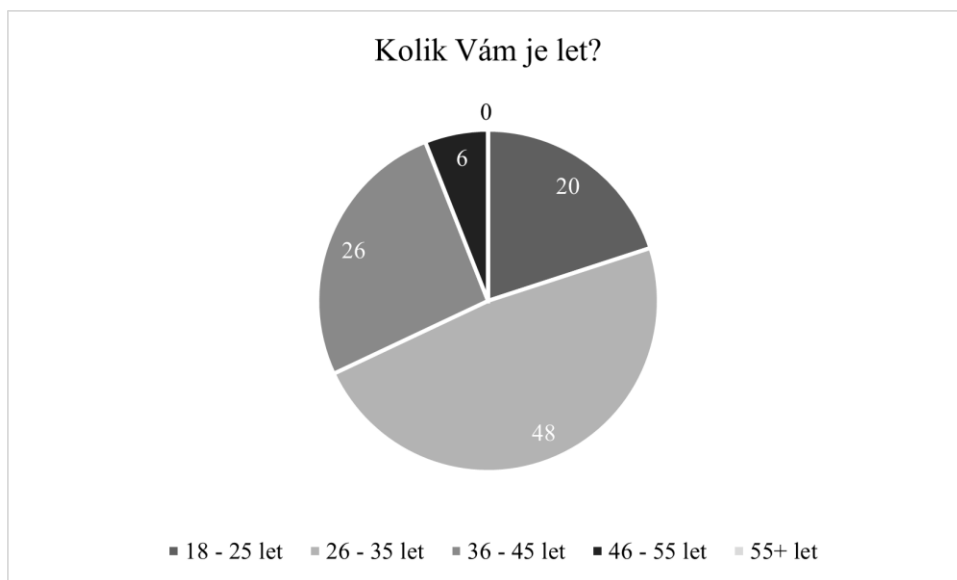
Graf 2 Dřívější odchod ze zahraničí (vlastní zpracování)

V souvislosti s důležitostí faktorů, které ovlivňují interkulturní adaptaci v nové zemi, zvolili zahraniční administrativní pracovníci jako nejdůležitější faktor aktéry procesu adaptace. Celkem 84 % respondentů považuje aktéry procesu adaptace za důležité nebo spíše důležité.

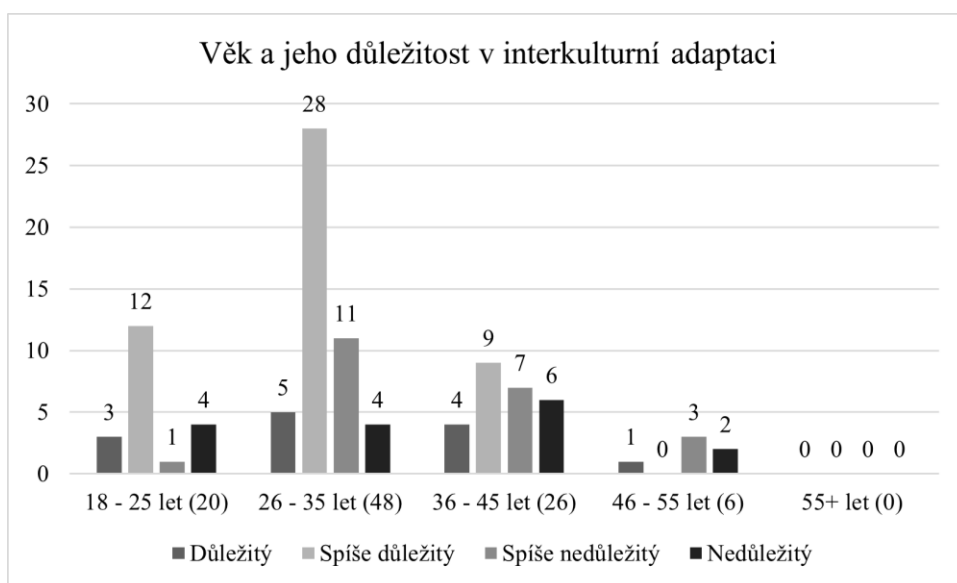
Tabulka 2 Důležité faktory v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

<b>Faktor</b>	<b>Důležitý</b>	<b>Spíše důležitý</b>	<b>Spíše nedůležitý</b>	<b>Nedůležitý</b>
Věk	13 %	49 %	22 %	16 %
Pohlaví	0 %	11 %	38 %	51 %
Druh pracovní pozice	15%	40 %	19 %	26 %
Přítomnost partnera nebo rodiny v zahraničí	21 %	31 %	28 %	20 %
Předchozí pracovní zkušenost v zahraničí	23 %	36 %	17 %	24 %
Délka pobytu v nové zemi	30 %	32 %	24 %	14 %
Aktéři procesu adaptace	49 %	35 %	9 %	7 %

Jako druhý vybraný faktor, který nejvíce ovlivňuje interkulturní adaptaci, byly s celkovým počtem 62 % označeny za důležité nebo spíše důležité věk a délka pobytu v zahraničí. Z 62 % si 30 % respondentů myslí, že délka pobytu v zahraničí je důležitá, a 32 %, že je spíše důležitá, kdežto pouhých 13 % považuje věk za důležitý a téměř polovina všech respondentů, tj. 49 %, věk vnímá jako spíše důležitý faktor v rámci interkulturní adaptace. Většinu z těchto 49 % tvoří pracovníci ve věku od 26 do 35 let, ostatní spadají do věkové skupiny od 18 do 25 nebo od 36 do 45 let. U těch respondentů, kteří označili věk za důležitý, spíše nedůležitý nebo nedůležitý, ve své volbě nijak nevyčnivala žádná věková kategorie. Rozhraní věkové kategorie bylo zvoleno na základě konzultace s personalistkou z praxe.



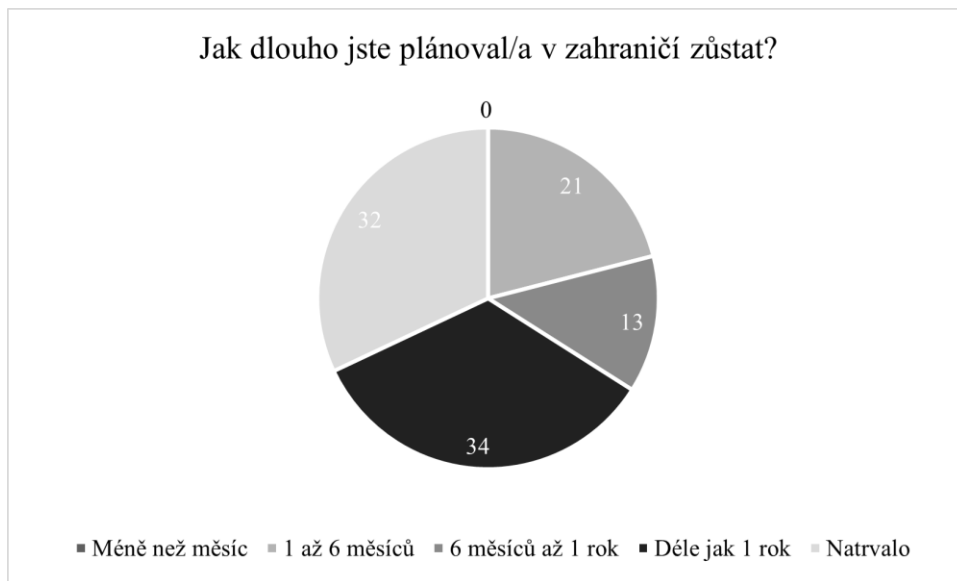
Graf 3 Věk respondentů (vlastní zpracování)



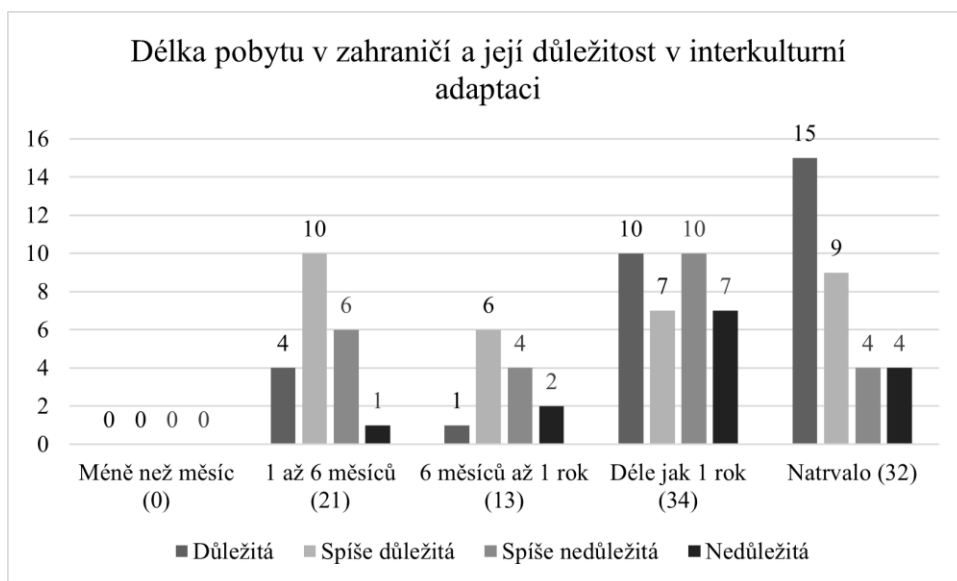
Graf 4 Věk a jeho důležitost v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

Dvě třetiny respondentů odjelo do zahraničí na dlouhodobý pobyt (34 % na pobyt trvající déle než jeden rok, 32 % se rozhodlo zůstat v zahraničí natrvalo). 41 % ze 66 % pracovníků na dlouhodobém pobytu v České republice uvedlo, že je pro ně délka pobytu v zahraničí spíše důležitá (16 %) nebo důležitá (25 %). Žádný z respondentů nepobýval v České republice méně než jeden měsíc. U pobytů v nové zemi od jednoho do šesti měsíců z celkového počtu dvacet jedna pracovníků považují dvě třetiny z nich délku strávenou v zahraničí za důležitou či spíše důležitou,

zbývající třetina za spíše nedůležitou nebo nedůležitou. Pro cizince, kteří v Česku strávili šest měsíců až jeden rok (13 %), je délka pobytu v zahraničí jak důležitá, tak nedůležitá. U krátkodobých pobytů do jednoho roku byl z celkových třiceti čtyř pracovníků přítomen partner nebo rodina pouze u třech z nich, ostatní pobývali v zahraničí bez partnera nebo rodiny.



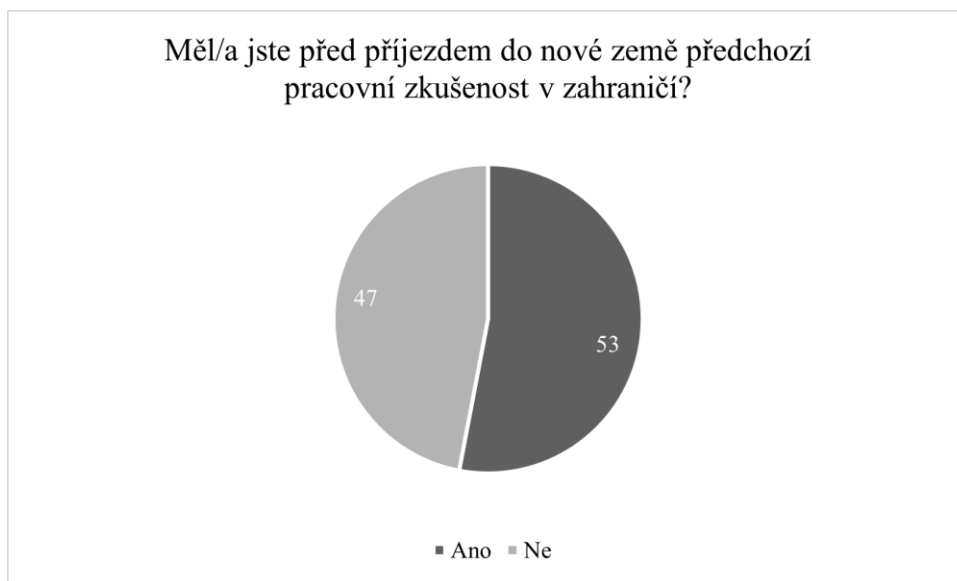
Graf 5 Plánovaná délka pobytu v zahraničí (vlastní zpracování)



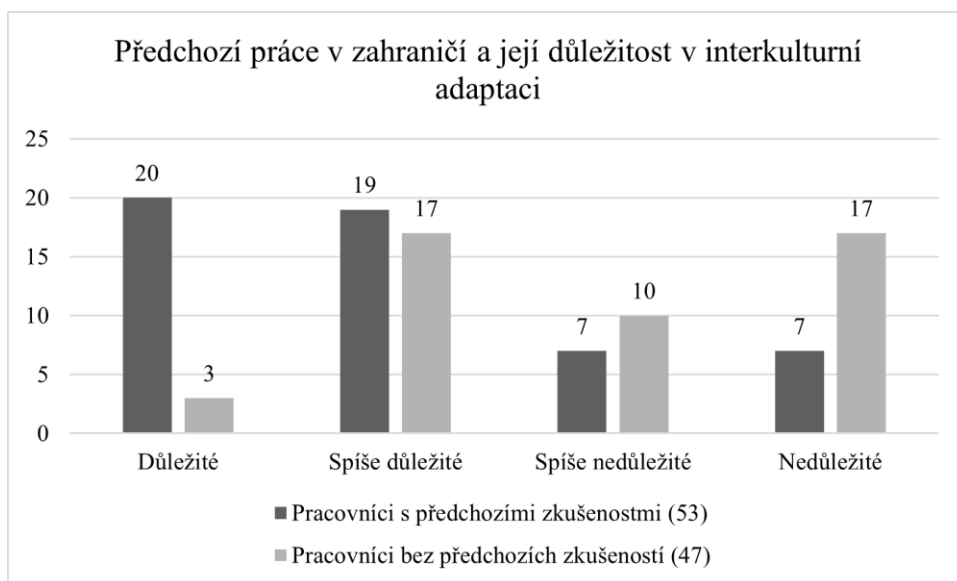
Graf 6 Délka pobytu v zahraničí a její důležitost v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

Více než polovina respondentů souhlasila s tím, že předchozí pracovní zkušenost v zahraničí, druh pracovní pozice a přítomnost partnera v zahraničí jsou spíše důležité nebo důležité v jejich

interkulturní adaptaci. Předchozí pracovní zkušenost absolvovalo 53 % respondentů, z toho 39 % se domnívá, že předchozí zkušenosti s prací v zahraničí jsou důležité nebo spíše důležité na cestě k úspěšné interkulturní adaptaci, a 14 % si myslí opak. Z těch, kteří do zahraničí přijeli pracovat poprvé, jich dvacet sedm nepovažuje předchozí práci v zahraničí za důležitou a dvacet naopak ano.



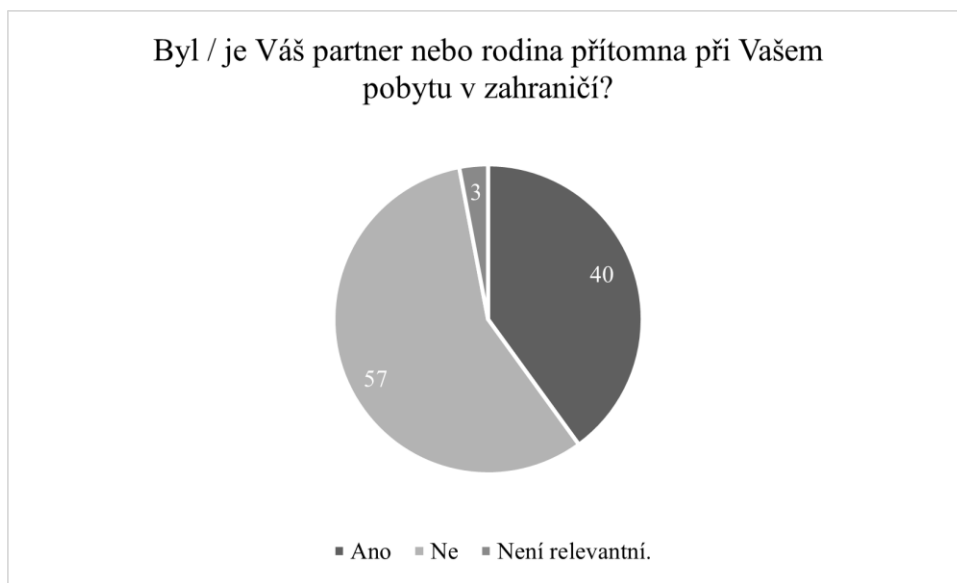
Graf 7 Předchozí pracovní zkušenosti v zahraničí (vlastní zpracování)



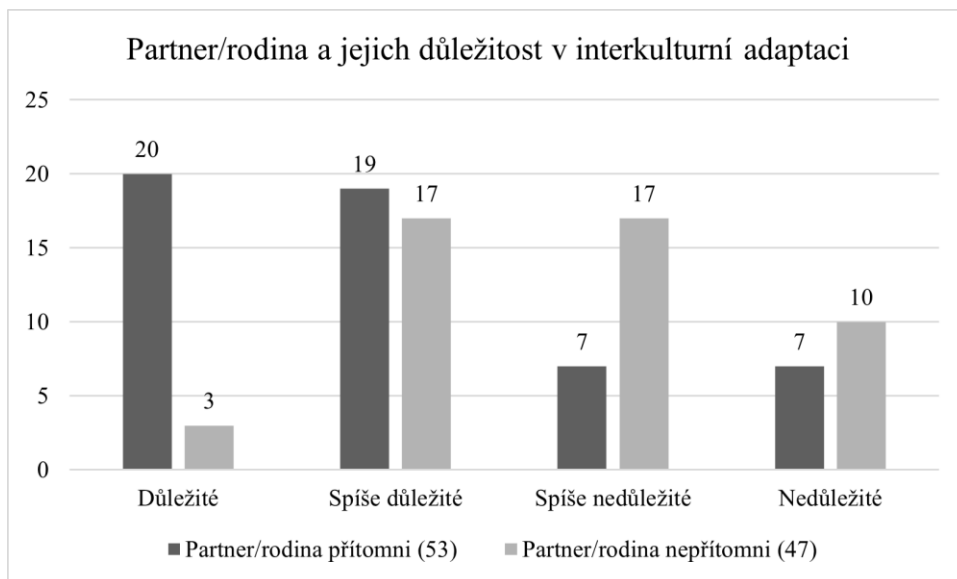
Graf 8 Předchozí práce v zahraničí a její důležitost v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

Více než polovina cizinců, konkrétně 57 %, nepřijela do nové země spolu se svou rodinou nebo partnerem. U většiny respondentů, kteří považují přítomnost rodiny nebo partnera v zahraničí

za spíše nedůležitou nebo nedůležitou (37 % ze 48 %), nebyly nebo nejsou přítomny rodiny ani partneři při pobytu v zahraničí.



Graf 9 Přítomnost partnera nebo rodiny v zahraničí (vlastní zpracování)

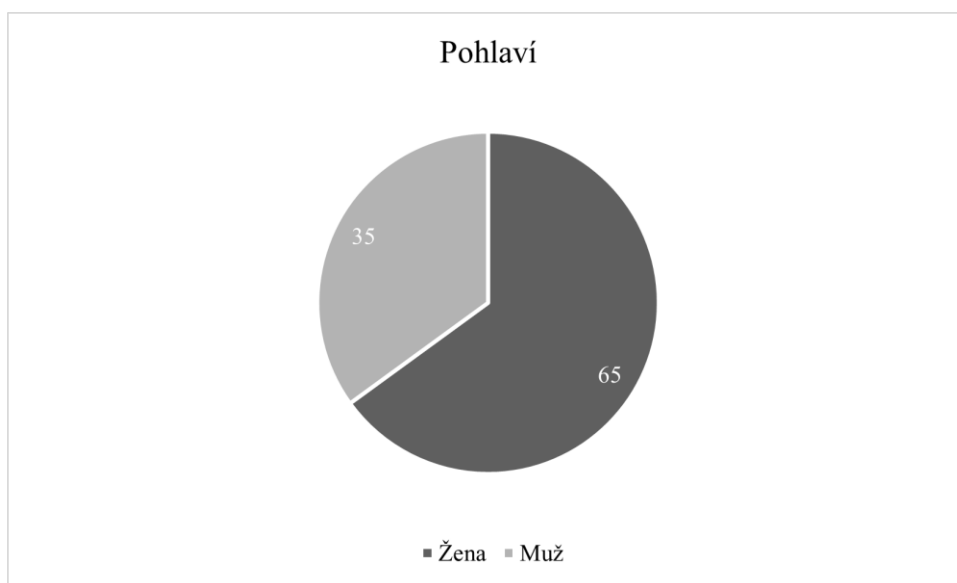


Graf 10 Partner a rodina a jejich důležitost v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

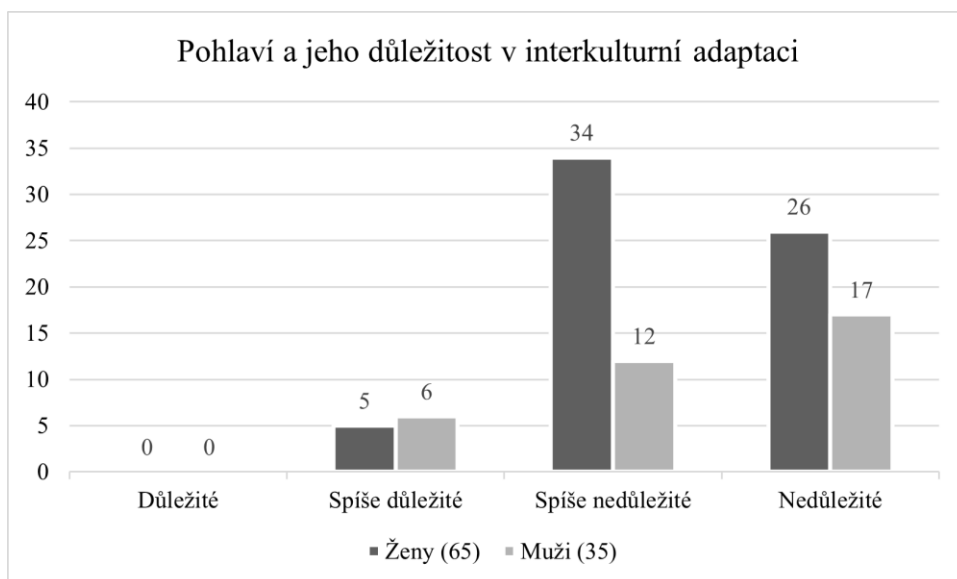
Velký počet respondentů, tj. 89 %, pokládá pohlaví za spíše nedůležité až nedůležité v jejich interkulturní adaptaci. Ukázalo se, že ani jeden zahraniční administrativní pracovník nezvolil faktor pohlaví za důležitý. 17,1 % mužů a 7,7 % žen souhlasí, že pohlaví hraje spíše důležitou roli v interkulturní adaptaci. Oproti tomu 34,3 % mužů a 40 % žen uvedlo, že pohlaví je spíše



nedůležitý faktor v cestě za úspěšnou interkulturní adaptací, 48,6 % mužů stejně tak jako 52,3 % žen pohlaví nepovažuje za vůbec důležité.



Graf 11 Pohlaví (vlastní zpracování)



Graf 12 Pohlaví a jeho důležitost v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

Další část dotazníku se zabývala konkrétními aktéry procesu adaptace a jejich důležitostí v interkulturní adaptaci. Celkem 93 % všech respondentů si myslí, že pracovní tým je důležitý (66 %) nebo spíše důležitý (27 %). Značná část (79 %) potvrdila, že vedoucí pracovník je taktéž klíčový pro úspěšnou interkulturní adaptaci v nové zemi. Vysokých hodnot dosáhla i položka

buddyho nebo mentora, kterou za důležitou označila necelá polovina pracovníků, 15 % za spíše důležitou. Zbylí pracovníci buď uvedli, že buddyho nebo mentora vůbec neměli (14 %), nebo že jej nepovažují za podstatného (22 %). Více než polovina (58 %) vnímá mírnou nebo úplnou důležitost personálního pracovníka v průběhu interkulturní adaptace v nové zemi.

Tabulka 3 Důležitost aktérů procesu adaptace v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

<b>Aktér</b>	<b>Důležitý</b>	<b>Spíše důležitý</b>	<b>Spíše nedůležitý</b>	<b>Nedůležitý</b>	<b>Neměl/a jsem</b>
Vedoucí pracovník	32 %	47 %	10 %	10 %	1 %
Pracovní tým	66 %	27 %	3 %	4 %	0 %
Personalista	24 %	34 %	23 %	17 %	2 %
Buddy / mentor	49 %	15 %	16 %	6 %	14 %

Jak lze vyvodit i z předešlých odpovědí, dle názoru 77 % respondentů je cizí jazyk tím nejproblematictějším faktorem při adaptaci na novou kulturu. Celkem 40 % cizinců se setkává s různými typy stereotypů při své interkulturní adaptaci. O třetí místo s 39 % se v žebříčku nejproblematictějších faktorů dělí kulturní rozdíly mezi původní a novou kulturou a pracovní právní aspekty (jako příklady byly v dotazníku uvedeny víza a pracovní povolení). Zhruba jedna čtvrtina respondentů při adaptaci na novou kulturu zažila kulturní šok a čelila diskriminaci. Nakonec, pouhých 7 % pohlíží na téma multikulturality či diverzity v pracovním týmu nebo na pracovišti jako na problematický faktor.

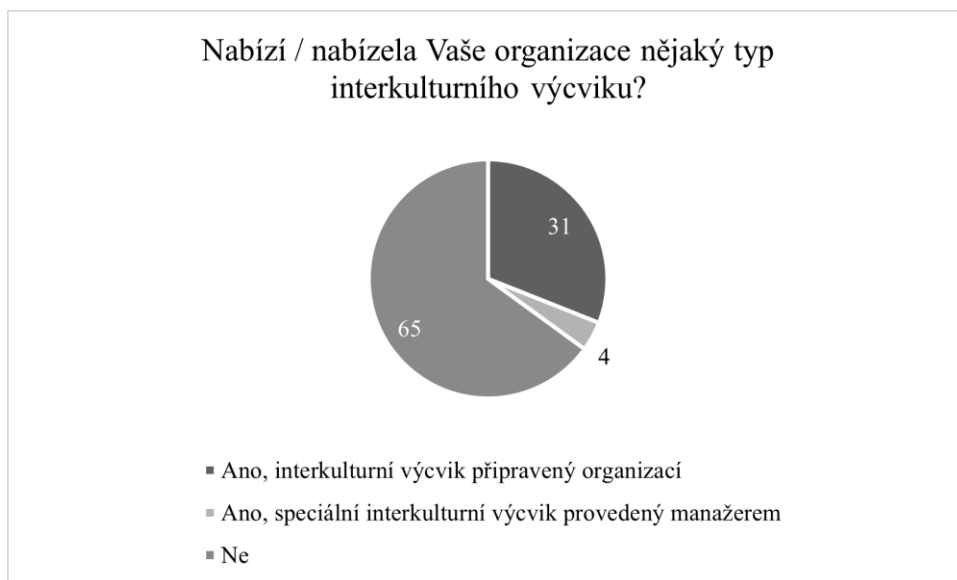
Pracovníci, kteří uvedli, že se jejich představy o adaptaci neshodovaly s realitou, nejčastěji označovali jako problematické faktory cizí jazyk a kulturní rozdíly mezi českou a původní kulturou, dále pak v menší míře kulturní šok, stereotypy vůči pohlaví a pracovní právní aspekty. V nepodstatné míře se objevily taky ostatní stereotypy a diskriminace.



Graf 13 Problematické faktory v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)

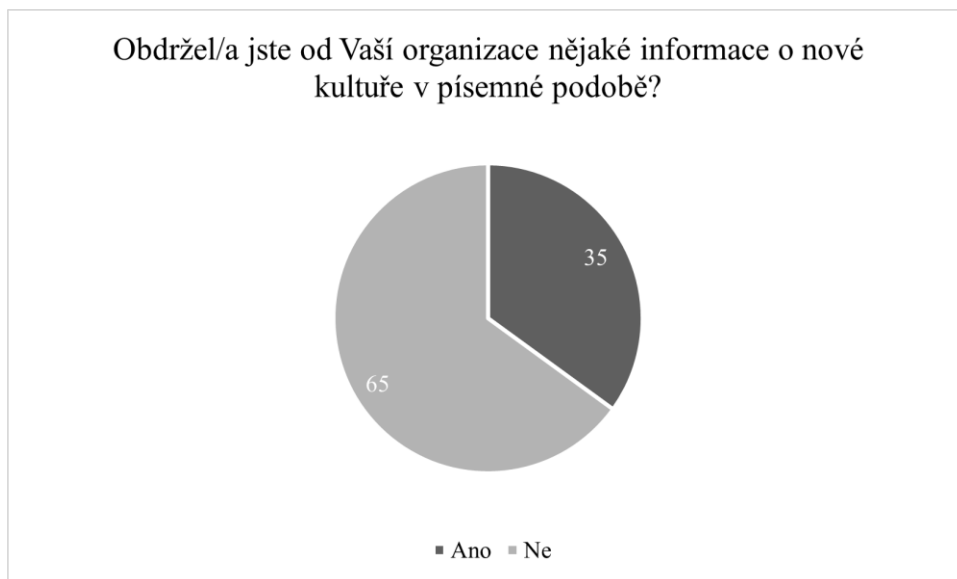
Následující část dotazníku se zaměřila na interkulturní výcvik a kladla si za cíl zjistit, zda a jakým způsobem je interkulturní výcvik nabízen zahraničním administrativním pracovníkům ve velkých mezinárodních organizacích.

Výsledky ukazují, že velké mezinárodní organizace z větší části nenabízejí interkulturní výcviky svým administrativním pracovníkům. Pouze třiceti pěti pracovníkům byla nabídnuta možnost jakéhokoli typu interkulturního výcviku, z čehož 31 % tvořil interkulturní výcvik připravený organizací a 4 % tvořil speciální interkulturní výcvik, který byl proveden manažerem daného pracovníka. Naopak 65 % cizinců nemělo možnost se zúčastnit interkulturního výcviku skrz svoji organizaci. V souvislosti s hodnocením neúspěšnosti interkulturní adaptace od devíti pracovníků pouze čtyřem z nich nabízela organizace interkulturní výcvik.



Graf 14 Velké mezinárodní organizace a interkulturní výcvik (vlastní zpracování)

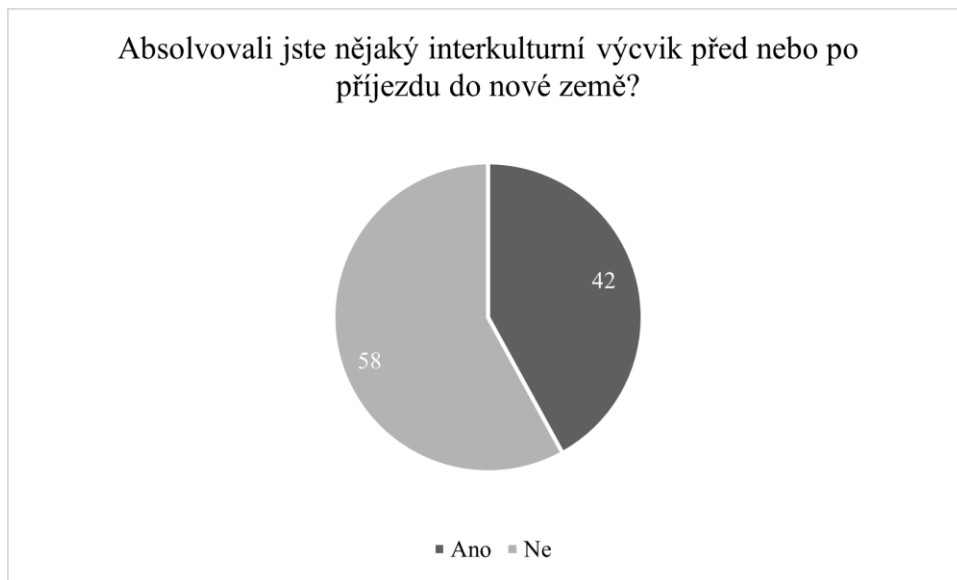
Podobně jako u interkulturního výcviku, který pracovníkům (ne)nabízí organizace, je to i u poskytnutí písemných informací o nové kultuře. Ukázalo se, že 35 % obdrželo od své organizace písemné informace o kultuře v nové zemi, oproti tomu 65 % neobdrželo žádné písemné kulturní materiály. Čtyři z pěti pracovníků, kteří prožili neúspěšnou interkulturní adaptaci, neobdrželo informační materiály o kultuře.



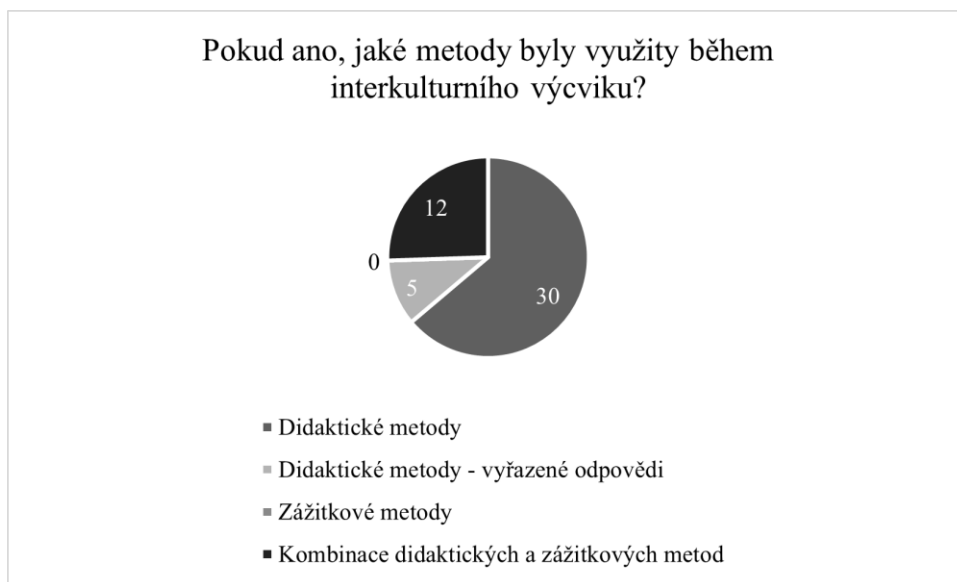
Graf 15 Písemné informace o kultuře od organizace (vlastní zpracování)

Větší část respondentů, celkem 58 %, neabsolvovala žádný interkulturní výcvik před nebo po příjezdu do nové země. Přestože pouze 42 % pracovníků uvedlo, že absolvovali interkulturní výcvik, 47 % odpovědělo na otázku, jaké metody byly při daném interkulturním výcviku využity. Tento nesoulad v zaznamenaných odpovědích u pěti respondentů může vypovídat o jejich nevěrohodnosti, nepozornosti nebo např. o nejednoznačnosti v otázkách. Z celkem devíti pracovníků, kteří svou interkulturní adaptaci považují za (spíše) neúspěšnou, se šest zúčastnilo interkulturního výcviku.

V odpovědích převážely didaktické metody využívané v interkulturním výcviku s celkovým počtem 35 %. Nicméně pět respondentů označilo, že se neúčastnili interkulturního výcviku před nebo po příjezdu do nové země, ale zároveň označili, že byly využity didaktické metody v jejich interkulturním výcviku. Z toho důvodu bude těchto pět odpovědí v otázce zabývající se využitými metodami v rámci interkulturního výcviku vyřazeno. Didaktické metody byly respondentům v dotazníku vysvětleny jako předávání informací o kultuře, např. pomocí písemných materiálů, filmů, videí, přednášek apod., zatímco mezi příklady zážitkových metod byly uvedeny případové studie, hraní rolí, ukázka chování apod. (Thomas, 2009, s. 137–139; Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 34–38; Landis, Bennett a Bennett, 2004, s. 73–75) Zážitkové metody nezvolil ani jeden respondent. Poslední možnost čítala kombinaci didaktických a zážitkových metod v rámci interkulturního výcviku a tato kombinace byla využita u 12 % absolvovaných interkulturních výcviků.

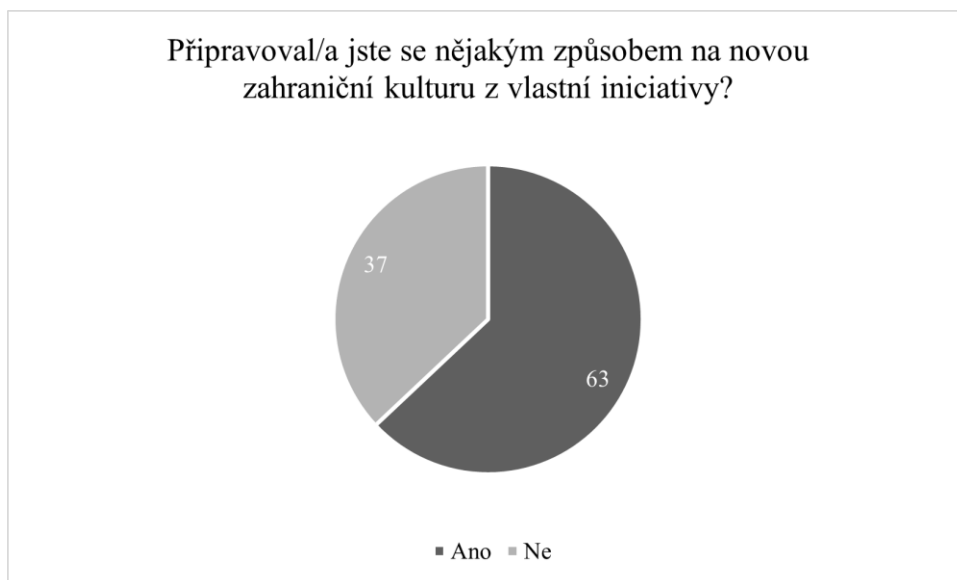


Graf 16 Interkulturní výcvik před nebo po příjezdu (vlastní zpracování)



Graf 17 Metody interkulturního výcviku (vlastní zpracování)

Protože pro rozvoj interkulturních kompetencí je nezbytná také vlastní iniciativa k interkulturnímu učení (Nový, 2008, s. 30–31), další otázka v dotazníku měřila, kolik pracovníků se připravovalo na příjezd do nové kultury z vlastní iniciativy, např. zjišťováním si informací o nové kultuře, čerpáním z dřívějších osobních zkušeností s jinými kulturami atp. Na to odpovědělo 63 % kladně a 37 % záporně. Šest z devíti pracovníků, kteří vnímají svou interkulturní adaptaci jako neúspěšnou, se připravovalo na novou kulturu z vlastní iniciativy.



Graf 18 Příprava na novou kulturu z vlastní iniciativy (vlastní zpracování)

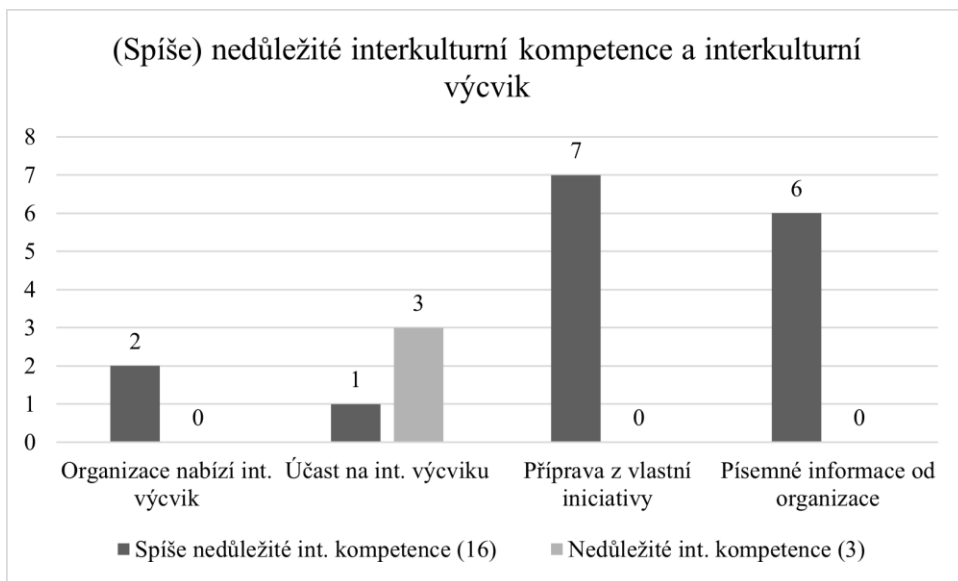
Z některých slovních odpovědí, které hodnotí úspěšnost či neúspěšnost interkulturní adaptace, vyplývá, že díky zájmu o jazyk a studiu jazyka, historie nebo kulturních charakteristik nové země lze dosáhnout úspěšné adaptace na novou kulturu: „*Zajímám se o českou kulturu a historii, proto o ní hodně čtu. Český jazyk se mi však nepodařilo naučit do té míry, aby mi umožnil volně komunikovat, proto jsem v předchozí otázce svou adaptaci označil spíše úspěšnou.*“ (respondent)

Poslední úsek dotazníku se věnoval interkulturním kompetencím. Zjišťoval, jak vnímají zahraniční administrativní pracovníci interkulturní kompetence ve spojení s jejich zahraničním pobytem a adaptací na novou kulturu. Devatenáct ze sta respondentů nepovažuje interkulturní kompetence za důležité nebo spíše důležité, zbytek naopak ano. Konkrétně jedna třetina uvedla, že interkulturní kompetence byly důležité v průběhu jejich adaptace na novou zahraniční kulturu, 48 % se domnívá, že interkulturní kompetence byly spíše důležité. Dle názoru sedmi z devíti pracovníků, kteří sdělili, že jejich interkulturní adaptace byla neúspěšná nebo spíše neúspěšná, byly interkulturní kompetence důležité v jejich adaptaci na kulturu nové země. Velká část pracovníků, jejichž prvotní představy o adaptaci se neshodovaly s realitou (jedenáct ze třinácti), také vnímá interkulturní kompetence jako důležitý faktor v zahraničí. U všech vnímaných nedůležitých interkulturních kompetencí (3 %) se potvrdilo, že ani jeden pracovník neabsolvoval interkulturní výcvik před ani po svém příjezdu do zahraničí, jeho organizace nenabízí nebo nenabízela žádný typ interkulturního výcviku, neobdržel od jeho organizace žádné informace o nové kultuře

v písemné podobě. Avšak všichni tři pracovníci se připravovali na novou zahraniční kulturu z vlastní iniciativy. Co se týče respondentů s vnímanými interkulturními kompetencemi na spíše nedůležité úrovni (16 %), pouze jeden se zúčastnil nějakého typu interkulturního výcviku a dva uvedli, že jejich organizace nabízí nebo nabízela interkulturní výcvik. Dále se pak devět pracovníků nepřipravovalo na novou kulturu ani z vlastní iniciativy a deset neobdrželo od organizace žádné písemné informace o nové kultuře.



Graf 19 Interkulturní kompetence a jejich důležitost v interkulturní adaptaci (vlastní zpracování)



Graf 20 (Spíše) nedůležité interkulturní kompetence a interkulturní výcvik (vlastní zpracování)



### 4.3 Testování hypotéz

Pro účely empirického šetření bylo stanoveno šest hypotéz, pro jejichž testování byla zvolena indukativní statistická metoda, která umožňuje zobecňovat a „...*usuzovat na vlastnosti základního souboru na základě zjištěných vlastností u výběrového souboru.*“ (Hlad'o, 2011, s. 65) Pro testování statistických hypotéz byla zvolena hladina významnosti 5 %.

#### Hypotéza 1

**H0: Četnosti úspěšné a neúspěšné interkulturní adaptace v nové zemi se u zahraničních administrativních pracovníků, kteří začínají pracovat ve velkých mezinárodních organizacích, neliší.**

**H1: Četnosti úspěšné a neúspěšné interkulturní adaptace v nové zemi se u zahraničních administrativních pracovníků, kteří začínají pracovat ve velkých mezinárodních organizacích, liší.**

Pro testování H1 byl použit neparametrický statistický test dobré shody chí-kvadrát. Hodnota  $\chi^2$  je 68,72. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a počet stupňů volnosti 3  $\chi^2_{0,05}(3)$  je dle statistických tabulek 7,815. Hodnota  $\chi^2$  68,72 je vyšší než hodnota  $\chi^2_{0,05}(3)$  7,815, proto lze odmítnout H0 a přijmout H1.

Empirické šetření na základě svých výsledků přijímá hypotézu H1 a tvrdí, že četnosti úspěšné a neúspěšné interkulturní adaptace v nové zemi se u zahraničních administrativních pracovníků, kteří začínají pracovat ve velkých mezinárodních organizacích, liší.

#### Hypotéza 2

**H0: Úspěšnost interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků v nové zemi je rovnoměrně ovlivněna všemi faktory adaptačního procesu.**

**H2: Úspěšnost interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků v nové zemi je ovlivněna různými faktory adaptačního procesu.**

Pro testování H2 byl použit neparametrický statistický test dobré shody chí-kvadrát. Hodnota  $\chi^2$  je 61,5. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a počet stupňů volnosti 6  $\chi^2_{0,05}(6)$  je dle statistických tabulek 12,592. Hodnota  $\chi^2$  61,5 je vyšší než hodnota  $\chi^2_{0,05}(6)$  12,592, proto lze odmítnout H0 a přijmout H2.

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že úspěšnost interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků v nové zemi je ovlivněna různými faktory adaptačního procesu.

### **Hypotéza 3**

**H0: Všichni aktéři participující na interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků jsou stejně důležití.**

**H3: Všichni aktéři participující na interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků mají různou důležitost.**

Pro testování H3 byl použit neparametrický statistický test dobré shody chí-kvadrát. Hodnota  $\chi^2$  je 59. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a počet stupňů volnosti 3  $\chi^2_{0,05}(3)$  je dle statistických tabulek 7,815. Hodnota  $\chi^2$  59 je vyšší než hodnota  $\chi^2_{0,05}(3)$  7,815, proto lze odmítnout H0 a přijmout H3.

Empirické šetření ve vztahu k výsledkům tvrdí, že všichni aktéři participující na interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků, tj. vedoucí pracovník, pracovní tým, personalista a buddy nebo mentor, mají různou důležitost.

### **Hypotéza 4**

**H0: Zahraniční administrativní pracovníci percipují všechny faktory svého adaptačního procesu jako problematické ve stejné míře.**

**H4: Zahraniční administrativní pracovníci percipují faktory svého adaptačního procesu jako problematické v různé míře.**

Pro testování H4 byl použit neparametrický statistický test dobré shody chí-kvadrát. Hodnota  $\chi^2$  je 583,11. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a počet stupňů volnosti 8  $\chi^2_{0,05}(8)$  je dle statistických tabulek 15,507. Hodnota  $\chi^2$  583,11 je vyšší než hodnota  $\chi^2_{0,05}(8)$  15,507, proto lze odmítnout H0 a přijmout H4.

Empirické šetření potvrdilo na základě svých poznatků hypotézu H4 a přijímá tvrzení, že zahraniční administrativní pracovníci percipují různé faktory svého adaptačního procesu jako problematické.

## Hypotéza 5

**H0: Četnosti nabídky interkulturního výcviku ve velkých mezinárodních organizacích jsou stejné.**

**H5: Četnosti nabídky interkulturního výcviku ve velkých mezinárodních organizacích jsou různé.**

Pro testování H5 byl použit neparametrický statistický test dobré shody chí-kvadrát. Hodnota  $\chi^2$  je 2,56. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a počet stupňů volnosti 1  $\chi^2_{0,05}(1)$  je dle statistických tabulek 3,841. Hodnota  $\chi^2$  2,56 je vyšší než hodnota  $\chi^2_{0,05}(1)$  3,841, proto je nutno přijmout H0 a odmítnout H5.

Výsledky ukazují, že více jak polovina zahraničních pracovníků (tj. 58 %) neabsolvovala žádný interkulturní výcvik před příjezdem ani po svém příjezdu do nové země, avšak na základě statistického testování hypotézy byla přijata nulová hypotéza H0, která tvrdí, že četnosti nabídek interkulturního výcviku ve velkých mezinárodních organizacích jsou stejné.

## Hypotéza 6

**H0: Zahraniční administrativní pracovníci percipují důležitost a nedůležitost interkulturních kompetencí v rámci jejich interkulturní adaptace ve stejné míře.**

**H6: Zahraniční administrativní pracovníci percipují důležitost a nedůležitost interkulturních kompetencí v rámci jejich interkulturní adaptace v různé míře.**

Pro testování H6 byl použit neparametrický statistický test dobré shody chí-kvadrát. Hodnota  $\chi^2$  je 46,32. Kritická hodnota pro hladinu významnosti 0,05 a počet stupňů volnosti 3  $\chi^2_{0,05}(3)$  je dle statistických tabulek 7,815. Hodnota  $\chi^2$  46,32 je vyšší než hodnota  $\chi^2_{0,05}(3)$  7,815, proto lze odmítnout H0 a přijmout H6.

Hypotéza H6 byla za pomoci statistického testování přijata. Z toho vyplývá, že zahraniční administrativní pracovníci percipují důležitost a nedůležitost interkulturních kompetencí v rámci jejich interkulturní adaptace v různé míře.

## 5 Diskuse

Problematika interkulturní adaptace, popř. akulturace, patří mezi frekventovaná témata. Výzkumy a odborné články o interkulturní adaptaci a akulturaci v poslední době zaznamenávají enormní nárůst. Jedním z důvodů je proces globalizace a větší mobilita lidí mezi státy i kontinenty.

Empirické šetření si kladlo za cíl analyzovat faktory interkulturní adaptace z pohledu zahraničních administrativních pracovníků. Dílčím cílem šetření bylo zjistit, které faktory ovlivňují celkovou adaptaci. Šetření se zaměřovalo na zahraniční pracovníky, kteří pracují na administrativní pozici ve velké mezinárodní organizaci na území České republiky.

Dle van Oudenhovena, van der Zee a van Kooten (2001, s. 467–482) je základem úspěchu zahraničních pracovníků přizpůsobení se místnímu prostředí. Úspěšnou interkulturní adaptaci ve velkých mezinárodních organizacích podle respondentů empirického šetření absolvovalo 91 %. Jako důvody uváděli celkovou spokojenost s životem v České republice, zájem o českou kulturu, lokální přátele, českého partnera či partnerku nebo mírné rozdíly mezi původní a českou kulturou, což mělo za následek rychlé pochopení a osvojení si jazyka, zdejších zvyklostí a tradic. Naopak někteří respondenti uváděli jako důvod úspěchu své interkulturní adaptace mezinárodní komunitu expatriantů, kolegů nebo multikulturní a diverzní prostředí ve své mezinárodní organizaci, které jim napomáhalo překonávat kulturní překážky a pochopit, popř. přijmout, českou kulturu. Podobných výsledků dosáhl i výzkum Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051), kde se prokázalo, že účastníkům pomohla v jejich adaptaci v nové zemi malá míra kulturní vzdálenosti mezi oběma kulturami (portugalskou a britskou), identifikace s kulturou nové země, podpora rodiny účastníků, přítomnost příslušníků původní kultury v nové zemi (Portugalců ve Spojeném království) nebo vybudované zázemí v nové zemi (např. kvalitní bydlení). Výsledky tohoto výzkumu rezonují s výsledky empirického šetření i v tom, že práce v multikulturním prostředí usnadňuje pracovníkům adaptaci.

Ve vztahu k výsledkům byli jako nejvlivnější faktor označeni s celkovým počtem osmdesáti čtyř odpovědí aktéři adaptačního procesu (tj. vedoucí pracovník, kolegové, personalista a případný buddy nebo mentor).

Spolu s délkou pobytu v zahraničí byl faktor věku označován jako jeden z nejvýznamnějších v souvislosti s úspěšnou interkulturní adaptací. Van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten (2001,

s. 467–482) zmiňují, že věk souvisí také s druhem pracovní pozice v zahraničí a s předchozími pracovními zkušenostmi v zahraničí. Pracovníci, kteří absolvovali první zahraniční zkušenost byli významně mladší. Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051) tvrdí, že přílišný věkový rozdíl mezi pracovníkem a jeho okolím (např. v rámci interakce s místními obyvateli) může mít negativní dopad na celkovou adaptaci.

Celková adaptace trvá obvykle až šest měsíců (Kocianová, 2010, s. 131, 134). Délka zahraničního pobytu souvisí i s rozvojem interkulturních kompetencí. Lze tudíž předpokládat, že délka pracovního pobytu v zahraničí bude hrát významnou roli v interkulturní adaptaci. Celkem 62 % respondentů empirického šetření považuje plánovanou délku pobytu v zahraničí za významnou pro úspěšnost interkulturní adaptace. Štrach (2009, s. 83) uvádí, že u krátkodobých výjezdů do zahraničí trvajících od tří do dvanácti měsíců se nevyžadují téměř žádné interkulturní znalosti a zkušenosti. Téměř dvě třetiny respondentů, kteří v České republice pobývali dlouhodobě, vnímají, že délka pobytu v zahraničí je (spíše) důležitá v rámci úspěšné interkulturní adaptace. To potvrzují i další výzkumy. Autoři Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051) zjistili, že pracovníci na kratším pobytu v zahraničí mají tendenci být spokojenější. Bierwiazzonek a Waldzus (2016, s. 767–817) dodávají, že délka pobytu v zahraničí ovlivňuje mimo jiné i emoční rozpoložení pracovníka a úzce souvisí s kulturním šokem. Dle Kocianové (2010, s. 131, 134) je délka adaptace určena mimo jiné druhem a kvalifikací pracovní pozice.

Z výzkumu van Oudenhovena, van der Zee a van Kooten (2001, s. 467–482) vyplývá, že druh pracovní pozice má vliv na faktory adaptace. Zmiňují např., že technici a výrobní dělníci přikládají větší význam jiným faktorům než manažeři. Respondenti empirického šetření označili druh pracovní pozice za jeden z nevlivnějších faktorů v rámci úspěšné interkulturní adaptace a celkem 55 % z nich jej považuje za (spíše) důležitý. Z toho vyplývá, že administrativní pracovní oblast vykazuje vliv na to, jak úspěšná bude adaptace na novou kulturu v nové zemi.

Většina respondentů, kteří mají předchozí pracovní zkušenosti v zahraničí, uvedla, že to ovlivňuje úspěch jejich interkulturní adaptace, což přiznávají i někteří z těch, kteří do České republiky přijeli pracovat poprvé. Tyto informace potvrdili i respondenti z výzkumu Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051), kteří uvedli, že předchozí zahraniční zkušenosti jim usnadnily celkovou adaptaci, protože měli lepší představu o životě v zahraničí a jeho překážkách. Oproti tomu výzkum Shi

a Franklina (2014, s. 202–208) nepotvrdil vliv dřívější mezinárodní zkušenosti pracovníka na interkulturní adaptaci.

Jedním ze způsobů, jak měřit neúspěch adaptace, jsou nespokojenost rodiny či partnera v nové zemi a možné nepřijetí rodiny či partnera do nové kultury. Je proto podstatná podpora ze strany personálních oddělení pro rodinu či partnera relokovaných pracovníků (Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 260–266). Dle Štracha (2009, s. 83) u pobytů v zahraničí, které trvají do dvanácti měsíců, často není přítomna rodina nebo partner. Stejně jako jiné výzkumy (např. van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten, 2001, s. 467–482; Farcas a Goncalves, 2017, s. 1028–1051 nebo Bierwiazzonek a Waldzus, 2016 s. 767–817), tak i toto empirické šetření potvrzuje, že význam rodiny a partnera je v interkulturní adaptaci signifikantní, ne-li nejkritičtější. Respondenti výzkumu od van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten (2001, s. 467–482) uvedli, že harmonický vztah doma pozitivně ovlivňuje fungování v práci a naopak. Autoři Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051) ve svém výzkumu na britsko-portugalském prostředí odhalili, že adaptace rodiny a partnera má vliv na celkovou adaptaci pracovníka.

Jak toto empirické šetření, tak výzkum Shi a Franklina (2014, s. 202–208) dokazuje, že faktor pohlaví nepůsobí na interkulturní adaptaci. 89 % respondentů dotazníku jej nepovažuje za důležité ve své interkulturní adaptaci. Oproti tomu např. Podrug, Kristo a Kovac (2014, s. 453–472) zjistili, že v některých ohledech je adaptace chorvatských mužů v zahraničí obtížnější než adaptace chorvatských žen v zahraničí.

Z výsledků šetření lze vyvodit, že mezi tři nejčastěji označované faktory, které přímo působí na interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků, jsou aktéři adaptačního procesu, věk a délka pobytu v zahraničí. Značný vliv (s nadpolovičními hodnotami) vykazují také předchozí zahraniční pracovní zkušenost, druh pracovní pozice (konkrétně administrativní nevedoucí pozice) a přítomnost partnera nebo rodiny v zahraničí.

Jak uvádí Kocianová (2010, s. 133–135) a Šikýř (2014, s. 108–109), sociální okolí pracovníka hraje důležitou roli především v jeho neformální adaptaci, vedoucí pracovník, personalista a popř. buddy nebo mentor figurují spíše ve formální adaptaci.

Na základě některých slovních odpovědí od respondentů a 93% hodnocení důležitosti lze vyvodit, že spolupracovníci a pracovní tým pracovníků hraje signifikantní roli v jejich interkulturní

adaptaci. Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051) uvádějí sociální síť kontaktů jako důležitý faktor k usnadnění interkulturní adaptace. Druhým nejdůležitějším aktérem byl zvolen vedoucí pracovník. Lze předpokládat, že jako řídicí pracovník celkového procesu adaptace bude zasahovat i do adaptace interkulturní.

V psychosociální, vzorové a kariérní funkci v adaptaci pracovníků figuruje buddy nebo mentor (Kocianová, 2010, s. 135). Song, Zhao, Zhao a Han (2019, nestránkováno) se zaměřil na spojitost mentoringu a výjezdu do zahraničí a tvrdí, že především při prvním vstupu pracovníka do nové země hraje zkušenější a znalejší mentor důležitou roli v pracovníkově adaptaci (zejména v pracovní adaptaci). Empirické šetření zjistilo, že celkem šedesát čtyři respondentů vnímá mentora a buddyho jako důležitou součást jejich úspěšné interkulturní adaptace. 14 % respondentů uvedlo, že jim mentor nebo buddy nebyl v jejich mezinárodní organizaci přidělen. Díky významné míře důležitosti lze velkým mezinárodním organizacím doporučit zavedení mentoringových programů do adaptace svých zahraničních pracovníků. Song, Zhao, Zhao a Han uvádějí, že mentor poskytuje expatriantům „...podporu kariérního rozvoje, aby si mohli dále ujasnit své role v práci, získat dovednosti související s prací, snížit nejistotu a tlak práce a urychlit proces socializace expatriantů, a tím zlepšit jejich pracovní adaptaci.“ (Song, Zhao, Zhao a Han, 2019, nestránkováno)

Do klíčových rolí v interkulturní adaptaci pracovníků lze taktéž přiřadit personálního pracovníka. Kromě toho, že personální oddělení vytváří celkovou koncepci procesu adaptace, v mezinárodním prostředí je také zodpovědné za asistenci při relokacích pracovníků, poskytnutí podpory rodinám pracovníků, asistenci při pracovníprávních záležitostech atp. (Kocianová, 2010, s. 135; Tarique, Briscoe a Schuler, 2016, s. 27–28). Důležitost personálního pracovníka v rámci interkulturní adaptace vnímá 58 % respondentů.

V návaznosti na odbornou literaturu, která proklamuje důležitost sociální složky adaptace spolu s aktéry procesu adaptace, lze vyvodit, že jak pracovní tým, tak vedoucí pracovník, buddy nebo mentor a personalista budou vstupovat i do interkulturní adaptace. Získali více jak polovinu hodnocení důležitosti, a proto je lze považovat za důležité v interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků.

77 % respondentů vnímá cizí jazyk jako nejproblematičtější faktor v interkulturní adaptaci, což potvrzují i ostatní výzkumy. Např. Podrug, Kristo a Kovac (2014, s. 453–472) uvádějí, že

zahraniční pracovníci zažívají jazykové obtíže spolu s dalšími typy obtíží v rámci kulturního šoku. Dle autorů Bierwiazzonek a Waldzus (2016 s. 767–817) se zahraniční pracovníci při interkulturním přechodu musejí potýkat s různými typy stresorů, a to především s jazykovou bariérou v kontextu diskriminace ze strany místních obyvatel. Z výzkumu Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051) vyplývá, že interkulturní adaptace některých cizinců je obtížná zejména kvůli nedostatečné znalosti cizího jazyka.

Z empirického šetření lze vyvodit, že kulturní rozdíly mezi původní a novou kulturou mohou pozitivně i negativně ovlivnit zahraniční zkušenost. Pokud jsou kulturní rozdíly mírné, respondenti ve slovních odpovědích uváděli, že jim to usnadnilo jejich interkulturní adaptaci, a naopak, respondenti, kteří vnímali obě kultury jako vzdálené, měli o to složitější či delší proces interkulturní adaptace. Za problematický faktor kulturní rozdíly zvolilo 39 % cizinců. Kromě cizího jazyka nejčastěji zmiňovali jako problematickou adaptaci na místní jídlo a rovnováhu mezi prací a osobním životem. To se ukazuje i ve výzkumu Farcas a Goncalves (2017, s. 1028–1051), kde respondenti mezi faktory obtížné interkulturní adaptace uváděli jídlo, klima, cizí jazyk, bydlení atp.

S kulturními rozdíly úzce souvisí i kulturní šok, který označilo za problematický 19 % respondentů empirického šetření. Kulturní šok je vnímán jedinci individuálně a může potkat každého, kdo odcestuje do zahraničí. Pro adaptaci pracovníků je důležité, aby jejich život v nové zemi byl příjemnější a pohodlnější (Podrug, Kristo a Kovac, 2014, s. 453–472), což dále souvisí s dalšími problematickými faktory, jako např. se stereotypizací a diskriminací.

Některé slovní odpovědi z dotazníkového šetření potvrzují pozitivní vnímání multikulturality v týmech nebo ve svém okolí, což koreluje s textem od autorů Szymanski a Kalra (2020, s. 235–237). Oproti tomu sedm ze sta respondentů označilo multikulturalitu či diverzitu na pracovišti jako problematickou.

Na základě častého označení pracovněprávních aspektů za problematický faktor v interkulturní adaptaci lze velkým mezinárodním organizacím doporučit, aby zaručily svým zahraničním pracovníkům kvalitní služby a podporu v pracovněprávních aspektech zahraničního pobytu.



Vybrané problematické faktory jsou považovány za klíčové v interkulturní adaptaci a přímo ji ovlivňují. Konkrétně nejvyšších hodnot dosáhly cizí jazyk, kulturní rozdíly a pracovněprávní aspekty.

Pro zlepšení adaptability zahraničních pracovníků a dosažení jejich úspěšné interkulturní adaptace slouží mimo jiné interkulturní výcvik (Song, Zhao, Zhao a Han, 2019, nestránkováno). Van Oudenhoven, van der Zee a van Kooten (2001, s. 467–482) tvrdí, že pomocí interkulturních výcviků a interakce s příslušníky jiných kultur lze rozvíjet interkulturní kompetence. Dle slovních odpovědí zhruba jedna čtvrtina veškerých respondentů zmiňuje jazyk jako jeden z faktorů, který ovlivňuje jejich interkulturní adaptaci, ať už pozitivně či negativně, zároveň 77 % pracovníků považuje cizí jazyk za problematický faktor v adaptaci na novou kulturu. 39 % si myslí, že problematickým faktorem jsou kulturní rozdíly mezi původní a novou kulturou. V České republice se 40 % respondentů setkala s jistými formami stereotypů a 21 % s diskriminací. Proto je zapotřebí dbát na rozvoj interkulturních kompetencí a absolvování interkulturního výcviku, který může markantně přispívat ke spokojenosti v nové zemi nebo ke zvládnutí každodenních situací při kontaktu s jinými kulturami. Nejen, že jsou interkulturní výcvik a kompetence důležité pro samotné cizince, ale mohou být vhodné pro jakéhokoli pracovníka pracujícího v diverzním multikulturním prostředí, a to především ve velkých mezinárodních organizacích. Z toho důvodu lze považovat interkulturní výcvik za jeden z klíčových faktorů, které působí na interkulturní adaptaci pracovníků.

Výzkum Gritsenka, Khukhlaeva, Zinurove, Konstantinova, Kuleshe, Malysheva, Novikove a Chernaye (2021, s. 102–112) ukazuje, že interkulturní kompetence jsou eminentním prediktorem v interkulturní adaptaci. Empirické šetření také dokazuje význam interkulturních kompetencí, neboť 81 % respondentů je považuje za (spíše) důležité v rámci interkulturní adaptace.

Protože interkulturní adaptace je jednou ze čtyř oblastí celkové adaptace zahraničních pracovníků, je zřejmé, že zjištěné faktory budou ovlivňovat také celkovou adaptaci cizinců. Zároveň některé vybrané faktory úzce souvisí s jednotlivými oblastmi adaptace. Kupříkladu aktéři adaptačního procesu přímo zasahují do sociální adaptace a pracovní adaptace, popř. také do adaptace na organizační kulturu. Pracovněprávní aspekty také patří do náplně národního řízení lidských zdrojů. Z toho důvodu lze dílčí cíl empirického šetření považovat za splněný.

Výsledkem tohoto šetření je přehled faktorů, které ovlivňují úspěch interkulturní adaptace zahraničních administrativních pracovníků. Zaměření na administrativní oblast v České republice ve spojení s interkulturní tematikou je ojedinělá, proto empirické šetření přináší zásadní informace pro toto prostředí. Výsledky šetření mohou inspirovat velké mezinárodní organizace a jejich personální oddělení v úpravě svých adaptačních programů, rozšíření nabídky asistence pro zahraniční pracovníky, ale také ve zvýšeném zájmu o jejich osobní život, neboť některé z klíčových faktorů, jako např. přítomnost partnera a rodiny v zahraničí, celková spokojenost v nové zemi nebo lokální přátelé, zasahují do úspěšnosti interkulturní adaptace.

Limitem práce je méně kritický odstup od postihnuté tematiky. Distribuce dotazníku byla založena na ochotě velkých mezinárodních organizací dotazník rozeslat mezi cílovou skupinu šetření. Volba kvantitativního dotazníkového šetření s sebou nese nižší reliabilitu a nemožnost doptat se respondentů na jejich odpovědi. Ačkoli byla formulace dotazníku konzultována s personalistkou z praxe, mohli někteří respondenti vnímat nejednoznačnosti v otázkách dotazníku. S ohledem na cílovou skupinu mohla být dalším problémem jazyková bariéra. Specifická orientace na zahraniční administrativní pracovníky ve velkých mezinárodních organizacích způsobila, že nelze dohledat konkrétní počet základního souboru v českých i mezinárodních statistikách.

Zkreslení způsobené subjektivním pohledem respondentů ovlivněné jejich současnou situací omezuje možnost generalizovat výstupy šetření na celý základní soubor. I přes tato omezení bylo poukázáno na oblast, na kterou momentálně v odborné literatuře není nahlíženo, a byla rozšířena data vztažená k cílové skupině zahraničních administrativních pracovníků. Výběr analyzovaných faktorů se opírá o teoretický rámec (kapitoly 2.1.4, 2.3, 2.4 a 3), ale nelze hovořit o tom, že by pokryly celou problematiku.

S ohledem na výstupy by bylo přínosné analyzovat pohled personalistů, kteří mají proces adaptace ve své kompetenci. V souvislosti s mezinárodním prostředím lze zjištěná data obohatit o další oblasti interkulturní problematiky, např. o akulturační změny, kulturní šok, osobní předpoklady k úspěšné interkulturní adaptaci, psychologickou, behaviorální a sociokulturní stránku adaptace atp. Na základě výsledků šetření lze doporučit i zaměření na rozsáhlou problematiku interkulturních kompetencí a jejich rozvoji v interkulturních výcvicích.

Pro budoucí zpracování problému mohou výsledky realizovaného šetření poskytnout prostor k formulaci dalších hypotéz kvantitativního výzkumu a mohou být podnětem pro nové výzkumné otázky k realizaci kvalitativního šetření.

## 6 Závěr

Rostoucí diverzita světových populací a pracovních trhů podněcuje potřebu zabývat se multikulturním kontextem v oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů. Zaměstnávat zahraniční pracovníky není pro velké mezinárodní organizace žádnou novinkou. Je však důležité, aby organizace, a především jejich personální oddělení, dbaly na mezinárodní přesah a multikulturní aspekty ve svých procesech a strategiích. Významnou roli zde hraje adaptační proces. Toto období je pro pracovníky náročným obdobím a organizace by proto měla vytvořit vhodné podmínky vedoucí k jeho úspěšnému zvládnutí.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat proces adaptace pracovníků cizí národnosti ve velkých mezinárodních organizacích v České republice a identifikovat faktory, které jej ovlivňují. Práce v první kapitole vymezovala mezinárodní řízení lidských zdrojů, jeho specifika, strategie, charakterizovala řízení mezinárodních organizací a řízení diverzity pracovníků v mezinárodních organizacích. Druhá kapitola se zaměřovala na adaptaci zahraničních pracovníků, její oblasti, plánování a fáze procesu adaptace, problematické faktory, které souvisí s prací v zahraničí, a na aktéry v procesu adaptace. Ve třetí kapitole byl popsán interkulturní výcvik v mezinárodních organizacích, interkulturní kompetence, příprava zahraničních pracovníků na práci v mezinárodním prostředí a formy a metody interkulturního výcviku. Součástí čtvrté kapitoly bylo kvantitativní šetření, jehož cílem bylo zjistit klíčové faktory interkulturní adaptace z pohledu zahraničních administrativních pracovníků. Dílčím cílem bylo zjistit, které faktory ovlivňují celkovou adaptaci.

Výsledky empirického šetření ilustrují fakt, že pro úspěšnost interkulturní adaptace je dle zahraničních administrativních pracovníků zapotřebí reflektovat pocit celkové spokojenosti v nové zemi, soulad s místní kulturou a zabezpečení lokálních kontaktů. Dále je nutno pečovat o síť kontaktů mezi cizinci či expatrianty, multikulturní prostředí a diverzitu na pracovišti ve velkých mezinárodních organizacích.

Dílčím cílem bylo zjistit, které faktory ovlivňují celkovou adaptaci. Významným faktorem byli identifikováni aktéři procesu adaptace, tj. pracovní tým, vedoucí pracovník, buddy nebo mentor a personální pracovník. Důležitost těchto čtyřech aktérů byla prokázána skrze dvě hypotézy empirického šetření. Na průběh a úspěch interkulturní adaptace mají vliv i osobní charakteristiky

pracovníků, jako např. věk, předchozí pracovní zkušenosti v zahraničí nebo přítomnost partnera nebo rodiny při pobytu v zahraničí. Kromě osobních faktorů ovlivňují interkulturní adaptaci také okolnostní faktory. Jmenovat lze délku pobytu v zahraničí a druh pracovní pozice (konkrétně administrativní práce).

Úspěch interkulturní adaptace je ovlivněn i problematičnými faktory, a proto je nezbytné se na ně v předstihu připravit, neboť mohou mít negativní dopad na celý proces. Za nejvíce problematičnou oblast je respondenty šetření považován cizí jazyk, kterým mluví příslušníci nové země. Dalším faktorem, který dle zahraničních administrativních pracovníků problematizuje proces, je kulturní odlišnost mezi původní a novou kulturou. Oběma problematičným faktorům lze předejít interkulturním výcvikem, který v předstihu připraví a informuje cizí pracovníky o všem podstatném ve vazbě na nové kulturní prostředí a rozvine jejich interkulturní kompetence. Ty jsou klíčové a nezastupitelné pro úspěšné řešení sociálních situací s příslušníky jiných kultur, a to jak před příjezdem či i po příjezdu do nové země. Aspekty spojené s pracovněprávní sférou, jako např. víza či pracovní povolení, jsou respondenty také často vnímány jako problematičné. V této oblasti může pomoci asistence a vyřízení těchto dokumentů personálním oddělením dané mezinárodní organizace.

Ačkoliv interkulturní výcvik absolvovala pouze necelá polovina respondentů, bylo potvrzeno, že jde o významnou komponentu rozvoje a osvojení si interkulturních kompetencí, které pozitivně přispívají k interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků.

Výstupy kvantitativního šetření práce lze využít k revizi a zlepšení procesu adaptace zahraničních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích. Potvrzuje významný vliv a roli podpory personálních oddělení (např. podpory v pracovněprávních aspektech, nastavení mentoringových programů atd.). Ze získaných dat lze vyvodit, že nabídka interkulturních výcviků ve velkých mezinárodních organizacích může napomáhat při řešení problematičných faktorů, které mají vliv na interkulturní adaptaci.

Práce rozšířila pohledy na řešenou problematiku a zmapovala faktory, které ji ovlivňují. Unikátní pohled práce spočívá ve výběru respondentů, administrativních pracovníků pracujících v České republice, a jejich adaptaci, protože výzkumů či pramenů zabývajících se danou problematikou je minimum. Limitem práce je do jisté míry výše faktorů, které byly analyzovány v dané problematice.

Na práci a její cíle lze navázat a rozpracovat ji cestou kvalitativního šetření zaměřeného na faktory analyzované v empirickém šetření a cestou rozšíření kvantitativního šetření na další faktory interkulturní adaptace cizinců v administrativní sféře. Jako příklad dalších faktorů lze uvést proces akulturace a akulturační změny, kulturní šok, interkulturní kompetence a jejich rozvoj v interkulturních výcvicích nebo osobní předpoklady k úspěšné interkulturní adaptaci.

## 7 Soupis bibliografických citací

ADEOYE, Funmilade, Adewale OSIBANJO, Oladele KEHINDE, Odunayo SALAU, Hezekiah FALOLA a Oluwatunmise OJEBOLA. Mediating Effect of Employee Value Proposition on Innovative Work Behaviour and Organisational Growth: A Conceptual View. In: *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision To Sustain Economic Development During Global Challenges* [online]. Norristown: International Business Information Management Association – IBIMA, 2020, s. 18144–18153 [cit. 24-10-2022]. ISBN 978-0-999-85514-1. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000661489809017>.

AMDAM, Rolv P. The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980. In: *Business History* [online]. 2009, 51(3), s. 445–461 [cit. 30-08-2022]. ISSN 0007-6791. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/00076790902844054>.

ANOPCHENKO, Tatiana, Elena LAZAREVA, Irina BAGDASARIAN, Zoya VASILYEVA a Olga ALMABEKOVA. Human Resource Innovative Management Using The Tools of Econometrics. In: *SGEM 2015: Political Sciences, Law, Finance, Economics And Tourism, vol III* [online]. 2015, s. 393–399 [cit. 02-06-2022]. ISSN 2367-5659. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000374911400050>.

APRIL, Kurt a Maylou SHOCKLEY. Introduction: A Diverse Future. In: *Diversity: New Realities in a Changing World* [online]. London: Palgrave Macmillan, 2007, s. 1–8 [cit. 25-09-2022]. ISBN 978-0-230-62752-9. Dostupné z: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230627529#about-this-book>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 14-12-2022]. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 01-10-2022]. ISBN 978-80-247-1407-3. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=yso2ddMRfv8C&pg=PA19&hl=cs&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=yso2ddMRfv8C&pg=PA19&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false).

ARTHUR, Winfred a Winston BENNETT. The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. In: *Personnel Psychology* [online]. 1995, 48(1), s. 99–113 [cit. 30-09-2022]. ISSN 1744-6570. Dostupné z: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01748.x?saml\\_referrer](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01748.x?saml_referrer).

BARKIN, Samuel. *International Organization* [online]. New York: Palgrave Macmillan, 2013 [cit. 04-09-2022]. ISBN 978-1-137-35673-4. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/book/10.1057/9781137356734#bibliographic-information>.

BATISTE, Heidi, Ramona DENBY a Jesse BRINSON. Cross-cultural mentoring in higher education: the use of a cultural identity development model. In: *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* [online]. 2022, 30(4), s. 409–433 [cit. 15-10-2022]. ISSN 1469-9745. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/13611267.2022.2091194>.

BEFUS, Constance. A multilevel treatment approach for culture shock experienced by sojourners. In: *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 1988, 12(4), s. 381–400 [cit. 12-10-2022]. ISSN 0147-1767. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0147176788900326>.

BIERWIACZONEK, Kinga a Sven WALDZUS. Socio-Cultural Factors as Antecedents of Cross-Cultural Adaptation in Expatriates, International Students, and Migrants: A Review. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* [online]. 2016, 47(6), s. 767–817 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1552-5422. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000378651600001>.

BLÁHA, Jiří. Etické řízení lidských zdrojů. In: BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPIKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Management Press, 2016, s. 76–131 [cit. 12-03-2023]. ISBN 978-80-7261-430-1. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=3V2qDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF+koubek+google+books&ots=pXBq9hN1PX&sig=Pa67SZIGnbhjpNVVzaFAuemzjjU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=3V2qDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%C5%AF+koubek+google+books&ots=pXBq9hN1PX&sig=Pa67SZIGnbhjpNVVzaFAuemzjjU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

BONACHE, Jaime, Jordi TRULLEN a Juan I. SANCHEZ. Managing cross-cultural differences: Testing human resource models in Latin America. In: *Journal of Business Research* [online]. 2013,



65(12), s. 1773–1781 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1873-7978. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000312971000017>.

BOWEN, David, Carmen GALANG a Rajnandini PILLAI. The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance. In: *Human Resource Management* [online]. 2002, 41(1), s. 103–122 [cit. 17-07-2022]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.10022>.

BRAWLEY, Mark. *The Politics of Globalization: Gaining Perspective, Assessing Consequences* [online]. Toronto: University of Toronto Press, 2015 [cit. 28-08-2022]. ISBN 978-1-442-60020-1. Dostupné z: [web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=47c79cdc-795b-4e3e-8e91-ecadde846c0c%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3NOLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=1569150&db=nlebk](http://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=47c79cdc-795b-4e3e-8e91-ecadde846c0c%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3NOLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=1569150&db=nlebk).

ČESKO. *Listina základních práv a svobod* [online]. Praha, 1992 [cit. 03-07-2022]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>.

ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb. In: *Sbírka zákonů* [online]. 23.4.2008 [cit. 17-10-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>.

ČESKO. Zákon č. 198/2009 Sb. In: *Sbírka zákonů* [online]. 23.4.2008 [cit. 17-10-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Sbírka zákonů* [online]. 07. 06. 2006 [cit. 03-07-2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

ČSÚ. *Cizinci v ČR – 2021* [online]. ČSÚ: Praha, 2021 [cit. 07-03-2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/3-ekonomicka-aktivita-cizincu-xlyw5zi9nb>.

ČSÚ. *Gender: Základní pojmy* [online]. ČSÚ: Praha, 2016 [cit. 14-12-2022]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pojmy](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy).

DAVAEI, Mahboobeh, Marjaana GUNKEL, Valerio VEGLIO a Vas TARAS. The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams. In: *Journal of International Management* [online]. 2022, 100969, s. 1–20 [cit. 27-

10-2022]. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S1075425322000448>.

DE CIERI, Helen, Marilyn FENWICK a Kate HUTCHINGS. The challenge of international human resource management: balancing the duality of strategy and practice. In: *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2005, 16(4), s. 584–598 399 [cit. 02-06-2022]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: [www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/09585190500051688](http://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/09585190500051688).

DICKMANN, Michael a Yehuda BARUCH. *Global Careers*. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0-415-44628-0.

DOWLING, Peter a Denice WELCH a Randall SCHULER. *International Human Resource Management*. Andover: Cengage Learning, 2004. ISBN 978-18-448-0013-1.

EDWARDS, Tony, Phil ALMOND, Gregor MURRAY a Olga TREGASKIS. International human resource management in multinational companies: Global norm making within strategic action fields. In: *Human Resource Management Journal* [online]. 2021, nestránkováno [cit. 02-06-2022]. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000729359900001>.

EDWARDS, Tony. The nature of international integration and human resource policies in multinational companies. In: *Cambridge Journal of Economics* [online]. 2011, 35(3), s. 483–498 [cit. 02-06-2022]. ISSN 1464-3545. Dostupné z: <https://academic.oup.com/cje/article/35/3/483/1682327?login=true>.

ESCHBACH, Doris, Gerald PARKER a Philipp STOEBERL. American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. In: *International Journal of Human Resource Management* [online]. 2010, 12(2), s. 270–287 [cit. 01-10-2022]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/abs/10.1080/09585190122882>.

EVANS, Paul, Vladimir PUCIK a Jean-Louis BARSOUX. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management* [online]. New York: McGraw-Hill, 2002 [cit. 17-07-2022]. ISBN 978-0-07-239730-7. Dostupné z:

researchgate.net/publication/234021498\_The\_Global\_Challenge\_Frameworks\_for\_International\_Human\_Resource\_Management.

Evropská komise. *Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions* [online]. Brusel: Evropská komise, 2011 [cit. 24-10-2022]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>.

Evropská unie [online]. Brusel: Evropa, 2022 [cit. 03-07-2022]. Dostupné z: [https://european-union.europa.eu/index\\_cs](https://european-union.europa.eu/index_cs).

FARCAS, Diana a Marta GONCALVES. Motivations and Cross-Cultural Adaptation of Self-Initiated Expatriates, Assigned Expatriates, and Immigrant Workers: The Case of Portuguese Migrant Workers in the United Kingdom. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology* [online]. 2017, 48(7), s. 1028–1051 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1552-5422. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000406072000004>.

FITZGERALD, Maureen, Colleen MULLAVEY-O'BYRNE a Lindy CLEMSON. Cultural issues from practice. In: *Australian Occupational Therapy Journal* [online]. 1997, 44(1), s. 1–21 [cit. 23-09-2022]. ISSN 1440-1630. Dostupné z: [onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1440-1630.1997.tb00749.x?saml\\_referrer](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1440-1630.1997.tb00749.x?saml_referrer).

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management* [online]. Harlow: Pearson Education Limited, 2008 [cit. 24-10-2022]. ISBN 978-0-273-71200-8. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=aNyzyPI0BNsC&pg=PA64&hl=cs&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=aNyzyPI0BNsC&pg=PA64&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false).

FOWLER, Sandra M. Training across cultures: What intercultural trainers bring to diversity training. In: *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 2006, 30(3), s. 401–411 [cit. 27-10-2022]. ISSN 0147-1767. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0147176705001999?via%3Dihub>.

GANNON, Martin a June POON. Effects of alternative instructional approaches on cross-cultural training outcomes. In: *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 1997, 21(4), s.

429–446 [cit. 25-10-2022]. ISSN 0147-1767. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176796000351>.

GONZALES, Bernadette. *Globalization: Economic, Political and Social Issues* [online]. New York City: Nova Science Publishers, 2016 [cit. 28-08-2022]. ISBN 978-1-634-85453-5. Dostupné z: [web-p-ebshost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=7&sid=fe49642-11e3-4913-9ea4-c3d57a1f8fef%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=1350676](http://web-p-ebshost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=7&sid=fe49642-11e3-4913-9ea4-c3d57a1f8fef%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=1350676).

GREBLIKAITE, Jolita, Włodzimierz SROKA, Rasa DAUGELIENE a Joanna KUROWSKA-PYSZ. Cultural Integration and Cross-Cultural Management Challenges in the Central European Countries: Lithuania and Poland. In: *European Integration Studies* [online]. 2016, 10, s. 29–43 [cit. 10-07-2022]. ISSN 1822-8402. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000391974400004>.

GRITSENKO, Valentina, Oleg KHUKHLAEV, Raushaniia ZINUROVA, Vsevolod KONSTANTINOV, Elena KULESH, Ivan MALYSHEV, Irina NOVIKOVA a Anna CHERNAYA. Intercultural Competence as a Predictor of Adaptation of Foreign Students. In: *Kulturno-istoricheskaya Psikhologiya-cultural-historical Psychology* [online]. 2021, 17(1), s. 102–112 [cit. 01-04-2023]. ISSN 2224-8935. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000642383000014>.

GRÖSCHL, Stefan. *Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives* [online]. Burlington: Routledge, 2011 [cit. 25-09-2022]. ISBN 978-1-409-41196-3. Dostupné z: <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3f64c991-5d31-460f-9652-309e06e470ba%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=398290>.

HALSBERGER, Arno. The complexities of expatriate adaptation. In: *Human Resource Management Review* [online]. 2005, 15(2), s. 160–180 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482205000197>.

HAMBRICK, Donnal a James FREDRICKSON. Are you sure you have a strategy? In: *Academy of Management Executive* [online]. 2001, 15(4), s. 48–59 [cit. 22-09-2022]. ISSN 1079-5545.

Dostupné

z:

<https://www.uio.no/studier/emner/matnat/sfe/ENT4400/h07/undervisningsmateriale/are%20you%20sure%20you%20have%20a%20strategy.pdf>.

HAMMER, Mitchell, Milton BENNETT a Richard WISEMAN. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. In: *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 2003, 27(4), s. 421–443 [cit. 27-10-2022]. ISSN 0147-1767. Dostupné z:

[https://www-sciencedirect-](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0147176703000324?via%3Dihub)

[com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0147176703000324?via%3Dihub](https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0147176703000324?via%3Dihub).

HANNIGAN, Terence. Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. In: *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 1990, 14(1), s. 89–111 [cit. 30-09-2022]. ISSN 0147-1767. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0147176790900493>.

HARVEY, Michael a Milorad M. NOVICEVIC. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. In: *Career Development International* [online]. 2001, 6(2), s. 69–86 [cit. 2021-04-05]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <http://people.math.sfu.ca/~van/diverse/bellut-papers/test-14.pdf>.

HEROD, Roger. *Managing the International Assignment Process: From Selection Through Repatriation*. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2009. ISBN 978-15-86441-50-0.

HIGHMORE, Ben. *Culture* [online]. London: Routledge, 2015 [cit. 23-09-2022]. ISBN 978-02-031-2947-0. Dostupné

z:

[https://www-taylorfrancis-](https://www-taylorfrancis-com.ezproxy.is.cuni.cz/books/mono/10.4324/9780203129470/culture-ben-highmore)

[com.ezproxy.is.cuni.cz/books/mono/10.4324/9780203129470/culture-ben-highmore](https://www-taylorfrancis-com.ezproxy.is.cuni.cz/books/mono/10.4324/9780203129470/culture-ben-highmore).

HLAĎO, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. Brno: Institut celoživotního vzdělávání, 2011. ISBN 978-80-7375-544-7.

HOFER, Charles a Dan SCHENDEL. *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul: West Publishing, 1978. ISBN 978-0-829-90213-6.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. In: *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. 2011, 2(8), s. 1–26 [cit. 02-07-2022]. ISBN 978-0-9845627-0-1. Dostupné z:

[http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/fetch/64591689/hofstede\\_dobre.pdf](http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/fetch/64591689/hofstede_dobre.pdf).

HONOLD, Jasmin. *Team-Vielfalt statt Einfalt: Die Auswirkung von Persönlichkeitsmerkmalen auf das Innovations- und Zukunftspotential von Arbeitsgruppen* [online]. Hamburg: Diplomica Verlag, 2012 [cit. 14-10-2022]. ISBN 978-38-428-7309-4. Dostupné z: <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?nobk=y&vid=7&sid=5dbc20aa-94db-4613-8c45-69f42a7f4dd2@redis&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLHN0aWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ==#AN=794148&db=nlebk>.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a peaxe výběrového řízení*. Brno: Motivpress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno: Motivpress, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.

CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* [online]. Massachusetts: MIT Press, 1962 [cit. 04-09-2022]. ISBN 978-0-262-53009-5. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q=determination&f=false>.

*Charta diverzity* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2022 [cit. 27-10-2022]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/charta-diverzity>.

CHRISTOFOR, Julia. *Antecedents of Venture Firms' Internationalization* [online]. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008 [cit. 04-09-2022]. ISBN 978-3-8349-9821-7. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/book/10.1007/978-3-8349-9821-7#bibliographic-information>.

JACKSON, Terence. *International HRM a cross-cultural approach* [online]. London: Sage, 2002 [cit. 17-07-2022]. ISBN 978-0-76-197404-8. Dostupné z: <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=74137fb3-4bd0-4178-9c9b-8e5e0e4e0a9e%40redis&bdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLHN0aWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=251480&db=e000xww>.

KALVACH, Zdeněk a Zoltán MIKEŠ. Základní pojmy – stáří, gerontologie a geriatrie. In: KALVACH, Zdeněk, Zdeněk ZADÁK, Roman JIRÁK, Helena ZAVÁZALOVÁ, Petr SUCHARDA a kol. *Geriatric a gerontologie* [online]. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 47–50 [cit. 14-12-2022]. ISBN 978-80-247-7038-3. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=5SBaAgAAQBAJ&pg=PA50&lpg=PA50&dq=2.+Kalvach,+Zden%C4%9Bk+a+kolektiv.+%C3%9Avod+do+gerontologie+a+geriatrie.+Praha:++Karolinum,+1997&source=bl&ots=Oy0FlCsafH&sig=ACfU3U0nqD3a\\_ujSzcizg5egnkB8oPrlgw&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjmp-m6lf77AhXEMewKHaKtB3oQ6AF6BAgpEAM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=5SBaAgAAQBAJ&pg=PA50&lpg=PA50&dq=2.+Kalvach,+Zden%C4%9Bk+a+kolektiv.+%C3%9Avod+do+gerontologie+a+geriatrie.+Praha:++Karolinum,+1997&source=bl&ots=Oy0FlCsafH&sig=ACfU3U0nqD3a_ujSzcizg5egnkB8oPrlgw&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjmp-m6lf77AhXEMewKHaKtB3oQ6AF6BAgpEAM#v=onepage&q&f=false).

KAPOOR, Bhushan a Joseph SHERIF. Global human resources (HR) information systems. In: *Kybernetes* [online]. 2012, 41(1-2), s. 229–238 [cit. 02-06-2022]. ISSN 0368-492X. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000304024000020>.

KIRTON, Gill a Anne-marie GREENE. *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion: A Critical Approach* [online]. Oxon: Routledge, 2022 [cit. 27-10-2022]. ISBN 978-1-003-18639-7. Dostupné z: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003186397/dynamics-managing-diversity-inclusion-anne-marie-greene-gill-kirton>.

KLEIN, Marjorie. *Overview: Adaptation to New Cultural Environments* [online]. Washington: ERIC, 1977 [cit. 30-09-2022]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://eric.ed.gov/?id=ED142650>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KONEČNÁ, Zdeňka. *Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí* [online]. Brno: Vutium, 2015 [cit. 22-09-2022]. ISBN 978-80-214-5194-0. Dostupné z: [https://www.vut.cz/vutium/spisy?action=ukazka&id=1275&publikace\\_id=14602](https://www.vut.cz/vutium/spisy?action=ukazka&id=1275&publikace_id=14602).

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRISHNA, Lalit, Yin P. TOH, Stephen MASON a Ravindran KANESVARAN. Mentoring stages: A study of undergraduate mentoring in palliative medicine in Singapore. In: *Plos One* [online]. 2019, 14(4), nestránkováno [cit. 15-10-2022]. ISSN 1932-6203. Dostupné z: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0214643>.

KUCHEROV, Dmitry, Victoria TSYBOVA, Antonina LISOVSKAIA a Olga ALKANOVA. Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? In: *Journal of Business Research* [online]. 2022, 151, s. 126–137 323 [cit. 27-10-2022]. ISSN 1873-7978. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0148296322005951>.

KULINICH, Marina, Elena Y. MAKEEVA a Ekaterina SAVITSKAYA. Theory and Practice of Intercultural Communication in Language Teacher Training and Translator Training. In: *V International Forum on Teacher Education (IFTE 2019)* [online]. 2019, s. 397–406 [cit. 14-11-2022]. Dostupné z: <https://ap.pensoft.net/article/22061/list/9/>.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 24-10-2022]. ISBN 978-80-247-3983-0. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=o6SgPv4ZWGEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost+firem&ots=cYQeHTBqMQ&sig=1Yhxt5m8AGi0TiHQvR5B7EYqnHE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=spole%C4%8Densk%C3%A1%20odpov%C4%9Bdnost%20firem&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=o6SgPv4ZWGEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost+firem&ots=cYQeHTBqMQ&sig=1Yhxt5m8AGi0TiHQvR5B7EYqnHE&redir_esc=y#v=onepage&q=spole%C4%8Densk%C3%A1%20odpov%C4%9Bdnost%20firem&f=false).

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Praha: Peoplecomm, 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.

LANDIS, Dan, Janet BENNETT a Milton BENNETT. *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. ISBN 978-1-452-23112-9.

LINEHAN, Margaret a Edeltraud HANAPPI-EGGER. Diversity and diversity management: a comparative advantage? In: LARSEN, H. Henrik a Wolfgang MAYRHOFER. *Managing Human Resources in Europe: A Thematic Approach* [online]. Oxon: Routledge, 2006, s. 217–235 [cit. 27-10-2022]. ISBN 978-0-415-35100-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=vrsMKmtybSkC&oi=fnd&pg=PA217&dq=HANAPPI->



EGGER.+Diversity+and+diversity+management:+comparative+advantage.+Managing+human+resources+in+Europe.+A+thematic+approach.&ots=OWzrdOKJrZ&sig=6sbjgjIOnyiGtgMOCqXpVtXv9Cw&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false.

MAHARJAN, M. Pyari a Tomoki SEKIGUCHI. Human resource management practices of Japanese companies in India: dealing with the transfer-adaptation dichotomy. In: *Journal of Asia Business Studies* [online]. 2017, 11(3), s. 323–341 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1559-2243. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000407922800005>.

MATTINGLY, Martha, Carol STUART a Karen VANDERVEN. Competencies for professional child and youth work practitioners. In: *Journal of Child and Youth Care Work* [online]. 2012, 24, s. 16–24 [cit. 23-09-2022]. ISSN 2641-3450. Dostupné z: <http://acypjournal.pitt.edu/ojs/jcycw/issue/view/3>.

MEYER, Klaus a Saul ESTRIN. Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to Subsidiary Strategy. In: *Global Strategy Journal* [online]. 2014, 4(1), s. 1–19, [cit. 27-08-2022]. ISSN 2042-5791. Dostupné z: [onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1111/j.2042-5805.2013.01071.x](http://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1111/j.2042-5805.2013.01071.x).

MOKINA, Sofiia. Place and role of employer brand in the structure of corporate brand. In: *Economics & Sociology* [online]. 2014, 7(2), s. 136–148 [cit. 24-10-2022]. ISSN 2306-3459. Dostupné z: [https://www.economics-sociology.eu/files/16\\_30\\_Mokina.pdf](https://www.economics-sociology.eu/files/16_30_Mokina.pdf).

MOREE, Dana. *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0915-7.

MOUSAVI, Zahra, Farhad BEIRANVAND, Zahra MOEINFAR a Nasrollah AMOUZESH. Corporate Social Responsibility. In: *Life Science Journal* [online]. 2013, 10(6s), s. 8–10 184 [cit. 09-02-2023]. ISSN 1097-8135. Dostupné z: [http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1006s/002\\_17583life1006s\\_8\\_10.pdf](http://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1006s/002_17583life1006s_8_10.pdf).

MURAD, Salim, Pavlína KALOUSOVÁ, Pavel ŠTERN a Petr HANUŠ. *Diverzita a pracovní trh ve 21. století* [online]. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2018 [cit. 27-10-2022]. ISBN 978-80-907129-0-4. Dostupné z: [https://diverzita.cz/wp-content/uploads/2018/05/Diverzita\\_brozura\\_web2.pdf](https://diverzita.cz/wp-content/uploads/2018/05/Diverzita_brozura_web2.pdf).

MYŠKA, Karel a Pavla HRUBÁ. *Organizace a řízení* [online]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014 [cit. 14-12-2022]. ISBN 978-80-7435-437-3. Dostupné z: [https://www.uhk.cz/file/edee/filozoficka-fakulta/studium/myska\\_-\\_organizace\\_a\\_rizeni.pdf](https://www.uhk.cz/file/edee/filozoficka-fakulta/studium/myska_-_organizace_a_rizeni.pdf).

NAGENDRA, Asha. Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. In: *Procedia Economics and Finance* [online]. 2014, 11, s. 197–207 [cit. 30-09-2022]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000345439200019>.

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ NSP. *Administrativní pracovník* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017a [cit. 26-02-2023]. Dostupné z: [nsp.cz/jednotka-prace/administrativni-pracovnik](http://nsp.cz/jednotka-prace/administrativni-pracovnik).

NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ NSP. *Centrální databáze kompetencí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017b [cit. 12-03-2023]. Dostupné z: <https://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx#klasifikace>.

NDIKA, Nnenna. Acculturation: A Pilot Study on Nigerians in America and Their Coping Strategies. In: *SAGE Open* [online]. 2013, 3(4), nestránkováno [cit. 01-10-2022]. ISSN 158-2440. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244013515687#bibr26-2158244013515687>.

NEUNER, Gerhard. The dimension of intercultural education. In: HUBER, Josef. *Intercultural competence for all: Preparation for living in a heterogeneous world* [online]. Paris: Council of Europe, 2012, s. 11–50 [cit. 23-09-2022]. ISBN 978-92-871-7356-0. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=r7XYetOSHxgC&oi=fnd&pg=PA11&dq=The+dimension+of+intercultural+education+neuner&ots=IDrNGuomRi&sig=urLBA1mxtPvN\\_Gl\\_1zcU0iST6dM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=widest&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=r7XYetOSHxgC&oi=fnd&pg=PA11&dq=The+dimension+of+intercultural+education+neuner&ots=IDrNGuomRi&sig=urLBA1mxtPvN_Gl_1zcU0iST6dM&redir_esc=y#v=onepage&q=widest&f=false).

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, Ivan. Interkulturelle Kompetenz. In: *Personal* [online]. Freiburg: Haufe-Lexware, 2008, 60(11), s. 30–31 [cit. 27-10-2022]. ISSN 2365-8614. Dostupné z: [https://www-jstor-org.ezproxy.is.cuni.cz/stable/24389277?sid=primo&seq=2#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.is.cuni.cz/stable/24389277?sid=primo&seq=2#metadata_info_tab_contents).

NOVÝ, Ivan. Pracovní skupina. In: NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery* [online]. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 135–168 [cit. 01-10-2022]. ISBN 978-80-247-1705-0. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=A6YTwn5Hq6IC&printsec=frontcover&key=AIzaSyDIPfI89JdFhWBVsMVsavVo6aNh057xITc#v=onepage&q&f=false>.

O'CONNOR, Amy a Mark MEISTER. Corporate social responsibility attribute rankings. In: *Public Relations Review* [online]. 2008, 34(1), s. 49–50 [cit. 24-10-2022]. ISSN 0363-8111. Dostupné z: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0363811107001634?via%3Dihub>.

O'DEMPSEY, Declan, Catherine CASSERLEY, Sally ROBERTSON a Anna BEALE. *Discrimination In Employment* [online]. London: Legal Action Group, 2013. ISBN 978-19-033-0782-3. Dostupné z: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?nobk=y&vid=3&sid=8a6a6a5d-76e6-428c-96e5-d9fccbe348e6@redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ==#AN=2739479&db=nlebk>.

OECD. *Employees by business size* [online]. Paříž: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020b [cit. 07-03-2023]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/entrepreneur/employees-by-business-size.htm>.

OECD. *Enterprises by business size* [online]. Paříž: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023 [cit. 26-02-2023]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>.

OECD. *SDBS Structural Business Statistics (ISIC Rev. 4)* [online]. Paříž: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020a [cit. 07-03-2023]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=82736>.

OELSNITZ VON DER, Dietrich. *Einführung in die systemische Personalführung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2017. ISBN 978-3-8497-0156-7.

PARRA, Elena G. M. a Antonio R. RODRIGUEZ. The Intercultural Training of Foreign Language Teachers. The Spanish Case. In: *Guiniguada* [online]. 2009, 18, s. 53–66 [cit. 14-11-2022]. ISSN

2386-3374. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000215079800004>.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery* [online]. Praha: Grada Publishing, 2012 [cit. 11-10-2022]. ISBN 978-80-247-3809-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-603/>.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace* [online]. Praha: C. H. Beck, 2004 [cit. 02-07-2022]. ISBN 978-80-7179-886-X. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=uZ3xci4cZakC&pg=PA64&hl=cs&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=uZ3xci4cZakC&pg=PA64&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false).

PODRUG, Najla, Mate KRISTO a Matea KOVAC. Cross-cultural Adaptation Of Croatian Expatriates. In: *Ekonomski Pregled* [online]. 2014, 65(5), s. 453–472 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1848-9494. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000445415300003>.

PRYCE, Julia, Linda GILKERSON, Namrata BARUAH a Ariana SOLIS. Adaptation of the Mentoring FAN Cross-Culturally: Lessons from India. In: *Journal of Social Service Research* [online]. 2022, 48(3), s. 314–328 [cit. 15-10-2022]. ISSN 1540-7314. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/01488376.2022.2041534>.

RAFIQUE, Shanawer, Mohsin H. KHAN a Hira BILAL. A Critical Analysis of Pop Culture and Media. In: *Global Regional Review* [online]. 2022, 7(1), s. 173–184 [cit. 09-02-2023]. ISSN 2663-7030. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Shanawer-Rafique/publication/360243608\\_A\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_Pop\\_Culture\\_and\\_Media/links/626acab7d99ac24cc47162d7/A-Critical-Analysis-of-Pop-Culture-and-Media.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shanawer-Rafique/publication/360243608_A_Critical_Analysis_of_Pop_Culture_and_Media/links/626acab7d99ac24cc47162d7/A-Critical-Analysis-of-Pop-Culture-and-Media.pdf).

RAGUZ, Ivona V. a Senka B. ZEKAN. Organizational Culture and Leadership Style: Key Factors in the Organizational Adaptation Process. In: *Ekonomski Vjesnik* [online]. 2017, 30(1), s. 209–219 [cit. 01-10-2022]. ISSN 1847-2206. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000406447900015>.

RAJ, Asha B. Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. In: *South Asian Journal of Business Studies*

[online]. 2020, 10(2), s. 203–226 [cit. 24-10-2022]. ISSN 2398-6298. Dostupné z: <https://www-emerald-com.ezproxy.is.cuni.cz/insight/content/doi/10.1108/SAJBS-10-2019-0183/full/html>.

RODRIGUEZ, Victoria, Lucia BARCOS a Jesus ALVAREZ. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. In: *Intangible Capital* [online]. 2010, 6(2), s. 202–235 [cit. 30-08-2022]. ISSN 2014-3214. Dostupné z: [intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/162/122](http://intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/162/122).

ROTHAUER, Doris. *Vision & Strategy: Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs* [online]. Basel: Birkhäuser, 2018 [cit. 27-08-2022]. ISBN 978-3-035-61492-3. Dostupné z: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=4&sid=09d9cef5-0aa8-4540-a355-5fded75d9982%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=1893579&db=nlebk>.

ROTHWELL, William J. a H. C. KAZANAS. *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management* [online]. Amherst: HRD Press, 2003 [cit. 27-08-2022]. ISBN 978-0-874-25718-2. Dostupné z: [web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=029fb640-89e9-45ea-9afd-ef2ff5f1cecb%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=135940](http://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=029fb640-89e9-45ea-9afd-ef2ff5f1cecb%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=135940).

RYTÍŘOVÁ, Lucie a Jana TEPPEROVÁ. *Mezinárodní zaměstnávání, vysílání a pronájem pracovníků* [online]. Nové Město: ANAG, 2012 [cit. 12-03-2023]. ISBN 978-80-7263-732-4. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=yvloCTa-EGUC&pg=PA135&dq=Vys%3%ADl%3%A1n%3%AD+zam%4%9Bstnanc%5%AF%CC%8A+do+zahrani%4%8D%3%AD%CC%81&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjGo-OD\\_oj9AhU5XaQEHeJKDZIQ6AF6BAGeEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=yvloCTa-EGUC&pg=PA135&dq=Vys%3%ADl%3%A1n%3%AD+zam%4%9Bstnanc%5%AF%CC%8A+do+zahrani%4%8D%3%AD%CC%81&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjGo-OD_oj9AhU5XaQEHeJKDZIQ6AF6BAGeEAI#v=onepage&q&f=false).

SALAU, Odunayo, Adewale OSIBANJO, Anthonia ADENIJI, Oluwatumise OJEBOLA, Olumuyiwa OLUDAYO, Hezekiah FALOLA a Tolulope ATOLAGBE. datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. In: *Data in Brief* [online]. 2018, 19, s. 1907–1911 323 [cit. 27-10-2022]. ISSN 2352-3409 Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S2352340918306784>.

SAM, David a John BERRY. Acculturation: When Individuals and Groups of Different Cultural Backgrounds Meet. In: *Perspectives on Psychological Science* [online]. 2010, 5(4), s. 472–481 [cit. 01-10-2022]. ISSN 1745-6924. Dostupné z: [https://www-jstor-org.ezproxy.is.cuni.cz/stable/41613454?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.is.cuni.cz/stable/41613454?seq=1#metadata_info_tab_contents).

SAMNANI, Al-Karim, Janet BOEKHORST a Jennifer HARRISON. The acculturation process: Antecedents, strategies, and outcomes. In: *Journal of occupational and organizational psychology* [online]. 2013, 86(2), s. 166–183 [cit. 01-10-2022]. ISSN 2044-8325. Dostupné z: [https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?vid=420CKIS\\_INST:UKAZ&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&tab=Everything&docid=cdi\\_istex\\_primary\\_ark\\_67375\\_WNG\\_85QW\\_QX25\\_Q&lang=cs&context=PC&adaptor=Primo%20Central&query=any,contains,acculturation%20labour&offset=0](https://cuni.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?vid=420CKIS_INST:UKAZ&search_scope=MyInst_and_CI&tab=Everything&docid=cdi_istex_primary_ark_67375_WNG_85QW_QX25_Q&lang=cs&context=PC&adaptor=Primo%20Central&query=any,contains,acculturation%20labour&offset=0).

SAMOVAR, Larry, Richard PORTER a Edwin McDANIEL. *Communication between cultures* [online]. Boston: Wadsworth, 2009 [cit. 17-10-2022]. ISBN 978-0-495-56744-8. Dostupné z: <http://course.sdu.edu.cn/Download/6a200514-34ca-4ab0-b25b-053cae8ea852.pdf>.

SAMOVAR, Larry, Richard PORTER a Edwin McDANIEL. *Communication between cultures* [online]. Boston: Wadsworth, 2009 [cit. 17-10-2022]. ISBN 978-0-495-56744-8. Dostupné z: <http://course.sdu.edu.cn/Download/6a200514-34ca-4ab0-b25b-053cae8ea852.pdf>.

SENGUPTA, Atri, Umesh BAMEL a Pankaj SINGH. Value proposition framework: implications for employer branding. In: *Decision* [online]. 2015, 42(3), s. 307–323 [cit. 27-10-2022]. ISSN 2197-1722. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/article/10.1007/s40622-015-0097-x>.

SHI, Xingsong a Peter FRANKLIN. Business expatriates' cross-cultural adaptation and their job performance. In: *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 2014, 52(2), s. 193–214 [cit. 01-10-2022]. ISSN 1744-7941. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000333748200005>.

SCHENK, Eberhard. Aus der Praxis: Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* [online]. 2006, 37(1), s. 51–59 [cit. 27-10-2022]. ISSN 2366-

6218. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/article/10.1007/s11612-006-0007-y>.

SCHMEISSER, Wilhelm, Dieter KRIMPHOVE a Rebecca POPP. *International Human Resource Management and International Labour Law: A Human Resource Management Accounting Approach* [online]. Munich: De Gruyter Oldenbourg, 2013 [cit. 22-09-2022]. ISBN 978-3-486-71649-8. Dostupné z: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=75dfe5f-0524-4fa7-8ee8-445d26f96110%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=758846>.

SONG, Hemin, Shuai ZHAO, Wenwen ZHAO a Hua HAN. Career Development Support, Job Adaptation, and Withdrawal Intention of Expatriates: A Multilevel Analysis of Environmental Factors. In: *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 2019, 16(20), nestránkováno [cit. 01-04-2023]. ISSN 1660-4601. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000494779100094>.

SONTAITE-PETKEVICIENE, Migle. CSR reasons, practices and impact to corporate reputation. In: *20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015)* [online]. 2015, 213, s. 503–508 [cit. 24-10-2022]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S1877042815057961?via%3Dihub>.

STAHL, Günter, Martha MAZNEVSKI, Andreas VOIGT a Karsten JONSEN. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. In: *Journal of International Business Studies* [online]. 2010, 41(4), s. 690–709 [cit. 15-10-2022]. ISSN 1478-6990. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.85>.

STACHO, Zdenko, Katarína STACHOVÁ, Monika HUDÁKOVÁ a Renata STASIAK-BETLEJEWSKA. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. In: *Serbian Journal of Management* [online]. 2017, 12(2), s. 305–315 [cit. 01-10-2022]. ISSN 1452-4864. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000443475300010>.

SZYMANSKI, Mike a Komal KALRA. Performance effects of interaction between multicultural managers and multicultural team members: Evidence from elite football competitions. In:

*Thunderbird International Business Review* [online]. 2020, 63(2), s. 235–251 [cit. 15-10-2022]. ISSN 1520-6874. Dostupné z: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/10.1002/tie.22175>.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 2012 [cit. 24-10-2022]. ISBN 978-80-7357-901-2. Dostupné z: <https://docplayer.cz/5035346-Personalistika-v-rizeni-skoly.html>.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 11-10-2022]. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=-1lcBAAAQBAJ&pg=PA97&hl=cs&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=-1lcBAAAQBAJ&pg=PA97&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false).

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

TARIQUE, Ibraiz, Dennis BRISCOE a Randall SCHULER. *International Human Resource Management*. New York: Routledge, 2016. ISBN 978-1-315-88500-1.

THOMAS, Alexander. Interkulturelles Training. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* [online]. 2009, 40(2), s. 128–152 [cit. 25-10-2022]. ISSN 1862-2615. Dostupné z: <https://link-springer-com.ezproxy.is.cuni.cz/article/10.1007/s11612-009-0064-0>.

THOMAS, David a Mila LAZAROVA. Expatriate adjustment and performance: A critical review. In: STAHL, Günter a Ingmar BJÖRKMAN. *Handbook of Research in International Human Resource Management* [online]. 2006, s. 247–264 [cit. 01-10-2022]. ISBN 978-1-84542-128-1. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=xNT9IUwmELcC&oi=fnd&pg=PA247&dq=Expatriate+adjustment+and+performance:+A+critical+review.&ots=FvC678agCo&sig=3A-fZvjg\\_UeYoaEF4gqL1wURFTc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Expatriate%20adjustment%20and%20performance%3A%20A%20critical%20review.&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=xNT9IUwmELcC&oi=fnd&pg=PA247&dq=Expatriate+adjustment+and+performance:+A+critical+review.&ots=FvC678agCo&sig=3A-fZvjg_UeYoaEF4gqL1wURFTc&redir_esc=y#v=onepage&q=Expatriate%20adjustment%20and%20performance%3A%20A%20critical%20review.&f=false).

TOSUN, Onur K. a Arman ESHRAGHI. Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. In: *Finance Research Letters* [online]. 2022, 48, 102920, nestránkováno



[cit. 02-07-2022]. ISSN 1544-6123. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000799777200011>.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 02-07-2022]. ISBN 978-80-247-3058-5. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=6vHQU4aXFzUC&pg=PA5&hl=cs&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=6vHQU4aXFzUC&pg=PA5&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false).

VAN OUDENHOVEN, Jan P. a Karen VAN DER ZEE. The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness. In: *European Journal of Personality* [online]. 2000, 14(4), s. 291–309 [cit. 30-09-2022]. ISSN 1099-0984. Dostupné z: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-0984\(200007/08\)14:4%3C291::AID-PER377%3E3.0.CO;2-6](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1099-0984(200007/08)14:4%3C291::AID-PER377%3E3.0.CO;2-6).

VAN OUDENHOVEN, Jan P., Karen VAN DER ZEE a Mariska VAN KOOTEN. Successful adaptation strategies according expatriates. In: *International Journal of Intercultural Relations* [online]. 2001, 25(5), s. 467–482 [cit. 01-10-2022]. ISSN 0147-1767. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0147176701000189?via%3Dihub#BIB31>.

VARADARAJAN, Rajan, Satish JAYACHANDRAN a Naresh K. MALHOTRA. *Innovation and Strategy* [online]. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2018 [cit. 27-08-2022]. ISBN 978-1-787-54828-2. Dostupné z: [web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=2&sid=09d9cef5-0aa8-4540-a355-5fded75d9982%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=1695367](http://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=2&sid=09d9cef5-0aa8-4540-a355-5fded75d9982%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=1695367).

VASSILOPOULOU, Joana. Diversity Management as Window Dressing? A Company Case Study of a Diversity Charta Member in Germany. In: *Management and Diversity: Perspectives From Different National Contexts* [online]. 2017, 3, s. 281–306 [cit. 25-09-2022]. ISSN 2051-2333. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000424440600012>.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 01-10-2022]. ISBN 978-80-247-2792-9. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=xKT3WqFtozMC&pg=PA36&hl=cs&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=xKT3WqFtozMC&pg=PA36&hl=cs&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false).

VEYERA, Jeff. *Culture Is Everything* [online]. Wisconsin: Quality Press, 2020 [cit. 23-09-2022]. ISBN 978-1-951-05803-6. Dostupné z: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=2&sid=95cb692b-fbaf-45c9-b52f-1fe2fc9636c1%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHN0aWlmbGFuZz1jcyZzaXRIPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=2506709&db=nlebk>.

VODÁKOVÁ, Alena a Jiří LINHART. Věk. In: NEŠPOR, Zdeněk R. *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2020, nestránkováno [cit. 14-12-2022]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/V%C4%9Bk>.

WAISOVÁ, Šárka. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-177-9.

XU, Kaibin. Theorizing Difference in Intercultural Communication: A Critical Dialogic Perspective. In: *Communication Monographs* [online]. 2013, 80(3), s. 379–397 [cit. 17-10-2022]. ISSN 1479-5787. Dostupné z: <https://www-tandfonline-com.ezproxy.is.cuni.cz/doi/full/10.1080/03637751.2013.788250>.

YAMAZAKI, Yoshitaka. Expatriate Adaptation. In: *Management International Review* [online]. 2010, 50(1), s. 81–108 [cit. 01-04-2023]. ISSN 1861-8901. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000274457900005>.

ZANDER, Lena a Christina BUTLER. Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. In: *Scandinavian Journal of Management* [online]. 2010, 26(3), s. 258–267 [cit. 15-10-2022]. ISSN 1873-3387. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.is.cuni.cz/science/article/pii/S0956522110000527?via%3Dihub#bib47>.

ZHENG, Connie. *International Human Resource Management: Trends, Practices and Future Directions* [online]. New York: Nova Science Publishers, 2016 [cit. 04-09-2022]. ISBN 978-1-634-84983-8. Dostupné z: <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=cd667150-c839-4119-830b->

99720dd1c421%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImbGFuZz1jcyZzaXRlPWVob3N0LWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=1350575.

ZUBEK, Radoslaw. Legislative Organisation and its Determinants in European Parliamentary Democracies. In: *West European Politics* [online]. 2015, 38(5), s. 933–939 [cit. 02-07-2022]. ISSN 0140-2382. Dostupné z: <https://www-webofscience-com.ezproxy.is.cuni.cz/wos/woscc/full-record/WOS:000357090600001>.

## 8 Seznamy grafů, tabulek, obrázků

### Seznam grafů

Graf 1 Úspěšnost interkulturní adaptace .....	75
Graf 2 Dřívější odchod ze zahraničí .....	75
Graf 3 Věk respondentů .....	77
Graf 4 Věk a jeho důležitost v interkulturní adaptaci .....	77
Graf 5 Plánovaná délka pobytu v zahraničí .....	78
Graf 6 Délka pobytu v zahraničí a její důležitost v interkulturní adaptaci .....	78
Graf 7 Předchozí pracovní zkušenosti v zahraničí .....	79
Graf 8 Předchozí práce v zahraničí a její důležitost v interkulturní adaptaci .....	79
Graf 9 Přítomnost partnera nebo rodiny v zahraničí .....	80
Graf 10 Partner a rodina a jejich důležitost v interkulturní adaptaci .....	80
Graf 11 Pohlaví .....	81
Graf 12 Pohlaví a jeho důležitost v interkulturní adaptaci .....	81
Graf 13 Problematické faktory v interkulturní adaptaci .....	83
Graf 14 Velké mezinárodní organizace a interkulturní výcvik .....	84
Graf 15 Písemné informace o kultuře od organizace .....	84
Graf 16 Interkulturní výcvik před nebo po příjezdu .....	86
Graf 17 Metody interkulturního výcviku .....	86
Graf 18 Příprava na novou kulturu z vlastní iniciativy .....	87
Graf 19 Interkulturní kompetence a jejich důležitost v interkulturní adaptaci .....	88
Graf 20 (Spíše) nedůležité interkulturní kompetence a interkulturní výcvik .....	88

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Požadované výcvikové výstupy, navržené metody a hodnotící aktivity .....	59
Tabulka 2 Důležité faktory v interkulturní adaptaci .....	76
Tabulka 3 Důležitost aktérů procesu adaptace v interkulturní adaptaci .....	82
Tabulka 4 Tabulka četnosti pro testování H1 testem dobré shody chí-kvadrát .....	136
Tabulka 5 Tabulka četnosti pro testování H2 testem dobré shody chí-kvadrát .....	136

Tabulka 6 Tabulka četnosti pro testování H3 testem dobré shody chí-kvadrát.....	137
Tabulka 7 Tabulka četnosti pro testování H4 testem dobré shody chí-kvadrát.....	137
Tabulka 8 Tabulka četnosti pro testování H5 testem dobré shody chí-kvadrát.....	138
Tabulka 9 Tabulka četnosti pro testování H6 testem dobré shody chí-kvadrát.....	138

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Organizační struktura .....	13
Obrázek 2 Základní elementy procesu strategického řízení .....	24
Obrázek 3 Rozvoj interkulturní kompetence .....	52

## 9 Přílohy

### **Příloha A: Dotazníkové šetření – Faktory ovlivňující interkulturní adaptaci zahraničních administrativních pracovníků ve velkých mezinárodních organizacích**

Hello,

my name is Aneta Slánská and I am a student at the Department of Adult Education and Personnel Management at the Faculty of Arts, Charles University. I would like to ask you to fill in the following survey that will help me to finish my master thesis.

The questionnaire will take you about 10 minutes to complete. It is focused on the perspective of foreign administrative staff on their intercultural adaptation in large international organizations in the Czech Republic. If you are not a foreigner working in the Czech Republic, please do not complete this questionnaire. The questions and answers are given in English, with the Czech translation in brackets.

Thank you for your time and help in advance. I highly appreciate it.

Kind regards,

Aneta Slánská

*Dobrý den,*

*mé jméno je Aneta Slánská a jsem studentkou katedry Andragogiky a personálního řízení na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který mi dopomůže k dokončení mé diplomové práce v rámci studia.*

*Vyplnění dotazníku zabere zhruba 10 minut. Dotazník je zaměřen na pohled zahraničních administrativních pracovníků na jejich interkulturní adaptaci v České republice, proto prosím dotazník nevyplňujte, pokud jste jako cizinec v současné době nebo v minulosti nepracoval/a v České republice na administrativní pozici. Otázky a odpovědi jsou v dotazníku zaznamenány v angličtině s českým překladem v závorkách.*

*Děkuji za Váš čas a pomoc, velmi si toho vážím.*

*S pozdravem,*

*Aneta*

**1. Gender (Pohlaví)\***

- Male (Muž)
- Female (Žena)
- I do not wish to answer (Nepřeji si odpovědět.)

**2. How old are you? (Kolik Vám je let?)\***

- 18–25 years old (18–25 let)
- 26–35 years old (26–35 let)
- 36–45 years old (36–45 let)
- 46–55 years old (46–55 let)
- 55+ years old (50+ let)

**3. Do you come from a country other than the Czech Republic? (Pocházíte z jiné země než z České republiky?)\***

- Yes, I do. (Ano)
- No, I come from the Czech Republic. (Ne, pocházím z České republiky.)

**4. Do you work in a large international organization in the Czech Republic? (Pracujete ve velké mezinárodní organizaci v České republice?)\***

- Yes, I do. (Ano)
- No, I do not. (Ne)

**5. Do you work in the Czech Republic as an administrative staff\*? (Pracujete v České republice jako administrativní pracovník\*\*?)\***

*\*Administrative staff is responsible for all administrative-technical work and organizational tasks.  
(\*\*Administrativní pracovník zajišťuje veškeré administrativně-technické práce a organizační úkoly.)*

- Yes, I do. (Ano)
- No, I do not. (Ne)

**6. Do you work in the Czech Republic as a manager in the administrative area? (Pracujete v České republice jako vedoucí pracovník v administrativní oblasti?)**

- Yes, I do. (Ano)
- No, I do not. (Ne)

**7. How long were you planning to stay abroad? (Jak dlouho jste plánoval/a v zahraničí zůstat?)**

- Less than a month (Méně než měsíc)
- 1 to 6 months (1 až 6 měsíců)
- 6+ months to 1 year (6 měsíců až 1 rok)
- More than a year (Déle než 1 rok)
- Permanently (Nastálo)
- I did not work abroad. (Nepracoval/a jsem v zahraničí.)

**8. Did you leave the foreign country earlier than you originally intended? (Odjel/a jste ze zahraničí dříve, než jste původně zamýšlel/a?)\***

- Yes, I did. (Ano)
- No, I did not. (Ne)
- I did not work abroad. (Nepracoval/a jsem v zahraničí.)



**9. If yes, why? (Pokud ano, z jakého důvodu?)**

---

**10. Was/is your partner or family present during your stay abroad? (Byl / je Váš partner nebo rodina přítomna při Vašem pobytu v zahraničí?)\***

- Yes (Ano)
- No (Ne)
- Not relevant. (Není relevantní.)

**11. Did you have previous work experience abroad before coming to the new country? (Měl/a jste před příjezdem do nové země předchozí pracovní zkušenost v zahraničí?)\***

- Yes, I did. (Ano)
- No, I did not. (Ne)
- I do not work abroad. (Nepřacuji v zahraničí.)

**12. How successful do you personally think your adaptation to the new culture has been? (Jak úspěšná podle Vás byla Vaše adaptace na novou kulturu?)\***

	Unsuccessful (Neúspěšná)	Slightly unsuccessful (Spíše neúspěšná)	Slightly successful (Spíše úspěšná)	Successful (Úspěšná)
I think my adaptation to the new culture was... (Myslím, že moje				

adaptace na novou kulturu byla...)				
------------------------------------	--	--	--	--

**13. Further to the previous answer, why do you think so? (V návaznosti na předchozí odpověď, proč jste tak odpověděl/a?)**

*e.g. due to the length of your adaptation, satisfaction rate etc. (např. na základě délky Vaší adaptace, míry spokojenosti apod.)*

**14. Based on a previous success assessment, how important were the following factors in your adaptation to a new foreign culture? (Na základě předchozího hodnocení úspěšnosti, jak důležité pro Vás byly následující faktory v rámci Vaší adaptace na novou zahraniční kulturu?)\***

*The following factor was ... (choose from a scale) ... during my adaptation to a new foreign culture.*

*Následující faktor byl ... (vyberte na škále) ... v rámci mé adaptaci na novou zahraniční kulturu.*

	Unimportant (Nedůležitý)	Slightly unimportant (Spíše nedůležitý)	Slightly important (Spíše důležitý)	Important (Důležitý)
Age (Věk)				
Gender (Pohlaví)				
Type of position (Druh pracovní pozice)				
Presence of a partner or family abroad (Přítomnost partnera nebo				

rodiny v zahraničí)				
Previous work experience abroad (Předchozí pracovní zkušenost v zahraničí)				
Length of stay in the new country (Délka pobytu v nové zemi)				
Actors in the adaptation process - e.g. colleagues, manager (Aktéři adaptačního procesu - např. kolegové, vedoucí pracovník)				

**15. How important were the following actors in your adaptation process to a new foreign culture? (Jak důležití byli následující aktéři adaptačního procesu v rámci Vaší adaptace na novou zahraniční kulturu?)\***

*The following actor was ... (choose from a scale) ... in my adaptation to a new foreign culture.*

*Následující aktér adaptačního procesu byl ... (vyberte na škále) ... v rámci mé adaptace na novou zahraniční kulturu.*

	Unimportant (Nedůležitý)	Slightly unimportant (Spíše nedůležitý)	Slightly important (Spíše důležitý)	Important (Důležitý)	I did not have one (Neměl/a jsem)
Manager (Vedoucí pracovník)					
Working team (Pracovní tým)					
Human Resources worker (Personalista)					
Buddy / mentor					

**16. Did your ideas about the adaptation match the reality? (Shodovaly se Vaše představy o adaptaci s realitou?)\***

- Yes, it did. (Ano)
- No, it did not. (Ne)

**17. Which of the following factors do you perceive as problematic in relation to your adaptation to the new foreign culture? (Které z následujících faktorů vnímáte jako problematické v souvislosti s Vaší adaptací na novou zahraniční kulturu?)\***

*Choose one or more answers. (Vyberte jednu nebo více odpovědí.)*

- Culture shock - "trauma" after arrival to a new culture (Kulturní šok - "trauma" po příjezdu do nové kultury)
- Cultural differences between your culture and the new culture (Kulturní rozdíly mezi Vaší a novou kulturou)
- Multiculturalism / diversity in the workplace / team (Multikulturalita / diverzita na pracovišti / v týmu)
- Foreign language (Cizí jazyk)
- Gender stereotypes (Stereotypy vůči pohlaví)
- Age stereotypes (Stereotypy vůči věku)
- Other stereotypes (Jiné stereotypy)
- Discrimination (Diskriminace)
- Labour law aspects - e.g. visa or work permit (Pracovněprávní aspekty - např. vízum nebo pracovní povolení)
- Other (Jiné): \_\_\_\_\_

**18. Does / did your organization offer any kind of intercultural training? (Nabízí / nabízela Vaše organizace nějaký typ interkulturního výcviku?)\***

- Yes, there is / was an intercultural training prepared by my organization. (Ano, interkulturní výcvik připravený organizací.)
- Yes, my manager did a special intercultural training with me. (Ano, speciální interkulturní výcvik provedený manažerem.)
- No, there is / was no intercultural training offered by my organization. (Ne, moje organizace nenabízí / nenabízela žádnou možnost interkulturního výcviku.)

**19. Did you participate in any kind of intercultural training before or after your arrival to a new country? (Absolvovali jste nějaký interkulturní výcvik před nebo po příjezdu do nové země?)\***

- Yes, I did. (Ano)
- No, I did not. (Ne)

**20. If yes, which methods were used during the intercultural training? (Pokud ano, jaké metody byly využity během interkulturního tréninku?)**

- Experiential methods - e.g. role play, case studies, demonstration of behavior etc. (Zážitkové metody - např. hraní rolí, případové studie, ukázka chování apod.)
- Didactic methods - transmitting information about culture through e.g. written materials, videos, films, lectures, etc. (Didaktické metody - předávání informací o kultuře např. pomocí písemných materiálů, videí, filmů, přednášek apod.)
- Combination of experiential and didactic methods (Kombinace zážitkových a didaktických metod)

**21. Did you prepare for the new foreign culture in any way on your own initiative? (Připravoval/a jste se nějakým způsobem na novou zahraniční kulturu z vlastní iniciativy?)\***

*e.g. by finding out about the new culture, drawing on previous personal experiences with other cultures etc. (např. zjišťováním si informací o nové kultuře, čerpání z dřívějších osobních zkušeností s jinými kulturami apod.)*

- Yes, I did. (Ano)
- No, I did not. (Ne)

**22. Have you received any written information about the new culture from your organization? (Obdržel/a jste od Vaší organizace nějaké informace o nové kultuře v písemné podobě?)\***

*e.g. brief overview, brochures etc. (např. stručný přehled, brožurky apod.)*

- Yes, I did. (Ano)
- No, I did not. (Ne)

**23. How important were intercultural competences\* for you during your adaptation to a new foreign culture? (Jak důležité pro vás byly interkulturní kompetence\*\* v průběhu Vaší adaptace na novou zahraniční kulturu?)\***

*\*Intercultural competence is a talent for using cultural similarities and differences for successful social action. (\*\*Interkulturní kompetence je talent využívat kulturní podobnosti a odlišnosti k úspěšnému sociálnímu jednání.)*

	Unimportant (Nedůležité)	Slightly unimportant (Spíše nedůležité)	Slightly important (Spíše důležité)	Important (Důležité)
Intercultural competences were ... (Interkulturní kompetence byly ...)				

## Příloha B: Tabulky k testování statistických hypotéz

Tabulka 4 Tabulka četnosti pro testování H1 testem dobré shody chí-kvadrát (vlastní zpracování)

<b>Interkulturní adaptace</b>	<b>Pozorovaná četnost P</b>	<b>Očekávaná četnost O</b>	<b>P - O</b>	<b>(P - O)<sup>2</sup></b>	<b>(P - O)<sup>2</sup> / O</b>
Neúspěšná	2	25	-23	529	21,16
Spíše neúspěšná	7	25	-18	324	12,96
Spíše úspěšná	42	25	17	289	11,56
Úspěšná	49	25	24	576	23,04

Tabulka 5 Tabulka četnosti pro testování H2 testem dobré shody chí-kvadrát (vlastní zpracování)

<b>Faktor</b>	<b>Pozorovaná četnost P</b>	<b>Očekávaná četnost O</b>	<b>P - O</b>	<b>(P - O)<sup>2</sup></b>	<b>(P - O)<sup>2</sup> / O</b>
Věk	62	50	12	144	2,88
Pohlaví	11	50	-39	1521	30,42
Druh pracovní pozice	55	50	5	25	0,5
Přítomnost partnera nebo rodiny v zahraničí	52	50	2	4	0,08
Předchozí pracovní zkušenost v zahraničí	59	50	9	81	1,62
Délka pobytu v nové zemi	62	50	12	144	2,88
Aktéři procesu adaptace	84	50	34	1156	23,12



Tabulka 6 Tabulka četnosti pro testování H3 testem dobré shody chí-kvadrát (vlastní zpracování)

<b>Aktéři</b>	<b>Pozorovaná četnost P</b>	<b>Očekávaná četnost O</b>	<b>P - O</b>	<b>(P - O)<sup>2</sup></b>	<b>(P - O)<sup>2</sup> / O</b>
Manažer	79	50	29	841	16,82
Pracovní tým	93	50	43	1849	36,98
Personalista	58	50	8	64	1,28
Buddy / mentor	64	50	14	196	3,92

Tabulka 7 Tabulka četnosti pro testování H4 testem dobré shody chí-kvadrát (vlastní zpracování)

<b>Problematické faktory</b>	<b>Pozorovaná četnost P</b>	<b>Očekávaná četnost O</b>	<b>(P - O)</b>	<b>(P - O)<sup>2</sup></b>	<b>(P - O)<sup>2</sup> / O</b>
Kulturní šok	19	11,1	7,9	62,41	5,62
Kulturní rozdíly	39	11,1	27,9	778,41	70,13
Multikulturalita / diverzita	7	11,1	-4,1	16,81	1,51
Cizí jazyk	77	11,1	65,9	4342,81	391,24
Stereotypy vůči pohlaví	8	11,1	-3,1	9,61	0,87
Stereotypy vůči věku	3	11,1	-8,1	65,61	5,91
Jiné stereotypy	29	11,1	17,9	320,41	28,87
Diskriminace	21	11,1	9,9	98,01	8,83
Pracovněprávní aspekty	39	11,1	27,9	778,41	70,13

Tabulka 8 Tabulka četnosti pro testování H5 testem dobré shody chí-kvadrát (vlastní zpracování)

<b>Interkulturní výcvik</b>	<b>Pozorovaná četnost P</b>	<b>Očekávaná četnost O</b>	<b>P - O</b>	<b>(P - O)<sup>2</sup></b>	<b>(P - O)<sup>2</sup> / O</b>
Ano	42	50	-8	64	1,28
Ne	58	50	8	64	1,28

Tabulka 9 Tabulka četnosti pro testování H6 testem dobré shody chí-kvadrát (vlastní zpracování)

<b>Interkulturní kompetence</b>	<b>Pozorovaná četnost P</b>	<b>Očekávaná četnost O</b>	<b>P - O</b>	<b>(P - O)<sup>2</sup></b>	<b>(P - O)<sup>2</sup> / O</b>
Důležité	33	25	8	64	2,56
Spíše důležité	48	25	23	529	21,16
Spíše nedůležité	16	25	-9	81	3,24
Nedůležité	3	25	-22	484	19,36