



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Kulturní šok u expatriantů v mezinárodní organizaci

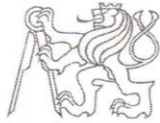
Culture shock of expatriates in international organization

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

Kristýna Opltová

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Kristýna Opltová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Kulturní šok u expatriantů v mezinárodní organizaci

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Culture shock of expatriates in international organization

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku diversity managementu a kulturního šoku
- Proveďte dotazníkové šetření ve vybrané mezinárodní organizaci, které bude zaměřeno na problematiku kulturního šoku u expatriantů přicházejících do ČR
- Zpracujte a vyhodnoťte výsledky získané pomocí dotazníků
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky šetření
- Navrhněte konkrétní doporučení pro eliminaci a zmírnění kulturního šoku ve vybrané mezinárodní organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 176 s. ISBN 80-717-9886-X

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

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

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, c2007, 97 s. ISBN 978-809-0399-006.

VÝROST, Jozef. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-802-4506-838.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

Podpis vedoucího bakalářské práce:


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:


.....

Vzor citačního záznamu

OPLTOVÁ, Kristýna. *Kulturní šok u expatriantů v mezinárodní organizaci*. Praha: ČVUT 2015.

Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Vřelě děkuji, patří především PhDr. Markétě Šnýdrové, PhD. za profesionální vedení této bakalářské práce, za vstřícný přístup při konzultacích a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Organizaci X, za možnost provedení dotazníkového šetření, za příjemnou komunikaci a všem respondentům, za jejich proaktivní a otevřený přístup. Děkuji také mé rodině a příteli za podporu a prostor, který mi umožnili po celou dobu vypracovávání bakalářské práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o kulturním šoku u expatriantů v České republice. Hlavním cílem této práce je zjištění, zda se u expatriantů dostaví kulturní šok, či nikoliv. V teoretické části je nastíněna problematika diversity managementu, jako konkurenční výhody, pomocí expatriantů, pro mezinárodní organizace. Dalším tématem je kultura a její rozdíly, na které navazují personální činnosti s ohledem na kulturní šok u expatriantů. V praktické části je provedena analýza stavu personálních činností organizace a pomocí dotazníkového šetření zodpovězení výzkumných otázek. Závěrem bakalářské práce je návrh možných doporučení pro organizaci ke zkvalitnění eliminaci kulturního šoku.

Klíčová slova

Diversity management, mezinárodní organizace, kultura, multikulturalismus, expatriant, kulturní šok

Abstract

The bachelor thesis is focused on the topic of culture shock by expatriates, who are in the Czech Republic. The aim of this thesis is to know if expatriates have culture shock or not. Theoretical part is discuss about topic of diversity management like competitive advantage by expatriates for international organization. Another topic is culture and differences, which are corresponding with human resources activities to eliminate culture shock. In practise part is done analyst of HR activities in special organization. The results of survey answered the question of this thesis and in the end there are some recommendations for organization how to better eliminate culture shock.

Key words

Diversity management, international organization, culture, multiculturalism, expatriates, culture shock

Obsah:

I. Teoretická část	5
1. Diversity management a výhody mezikulturních týmů	5
1.1. Diversity management	5
1.2. Pojem mezinárodní organizace a expatriant	7
1.2.1. Mezinárodní organizace	7
1.2.2. Expatriant	9
2. Kultura a její rozdíly	12
2.1. Kultura	12
2.2. Interkulturní komunikace	16
3. Mezinárodní řízení lidských zdrojů	19
3.1. Kulturní šok	21
3.2. Personální činnosti s ohledem na kulturní šok	23
3.2.1. Výběr expatriantů	23
3.2.2. Adaptace expatriantů	25
3.2.3. Trénink expatriantů	26
II. Praktická část	28
4. Představení organizace X	28
4.1. Základní údaje	28
4.2. Analýza stavu ve firmě	29
4.2.1. Výběrové řízení s ohledem na kulturní šok	29
4.2.2. Přípravný seminář v lokální pobočce Organizace X	30
4.2.3. Adaptační program Organizace X	30
4.2.4. Odměňování expatriantů	31
5. Dotazníkové šetření	32
6. Výsledky dotazníkového šetření	34
6.1. Výsledky a shrnutí jednotlivých otázek v dotazníku	34
6.2. Zodpovězení výzkumných otázek	51
6.3. Doporučení pro podnik	53
Závěr	55
Seznam zkratk	57
Seznam použité literatury:	58
Seznam tabulek:	61
Seznam obrázků:	61

Seznam grafů:.....	61
Seznam příloh:.....	62
Přílohy:	62

Úvod:

Svět je různorodý, plný odlišností a nového, ale tyto odlišnosti jsou součástí jednoho celku, který nazýváme globální svět. V globálním prostředí jsou příležitosti i hrozby blíže než kdy dříve a mezinárodní organizace jsou s nimi konfrontovány každý den. Jednou z možností, jak získat konkurenční výhodu v tomto turbulentním prostředí je využitím odlišností a poskytnutím prostoru pro nové.

Diversity management dává mezinárodním organizacím příležitost získat potřebné znalosti, tak, aby došlo k vhodnému a efektivnímu řízení rozdílů. Každý člověk na této planetě je jedinečný, má individuální charakteristiku, které je potřeba porozumět a bez předsudků a diskriminace ji využít ve firemní prospěch. V této bakalářské práci jsou rozdíly mezi lidmi orientovány na kulturní odlišnosti. Kultura je souhrnem zvyků a tradic, které se projevují v hodnotách a chování jedince. Proto se autorka této práce domnívá, že skrz poznání kultury, lze poznat částečně i pracovníka. Účinným nástrojem, pro chápání jednotlivých kultur jsou Hofstedeho dimenze, které určují vztah k moci a autoritám, vztah k nejistotě a času, míru femininity a individuality. Díky kategorizaci do dimenzí, lze vidět odlišnosti v chování člověka a jejich hodnot napříč světem v každé zemi.

Mezinárodní organizace, které si jsou vědomi této výhody, vysílají pracovníky do svých poboček za nejrůznějšími účely. Takto vyslaný pracovník do cizí země se nazývá expatriant. Expatrianti mohou přicházet z mateřské země organizace, ze země pobočky, nebo ze zemí, kde organizace nepůsobí. Ať už přicházejí z jakéhokoliv koutu světa, jsou konfrontováni s jinou kulturou, což pro ně může být frustrující a nekomfortní. Tato reakce na nové se nazývá kulturní šok. Kulturní šok je reakcí z absence vědomostí, jak jednat v cizím prostředí a je spojován s pocitem osamělosti a touhou vrátit se ke známému. Takový proces nastává až po delší době pobytu, před touto fází je expatriant rozčarován a zažívá radost z nové kultury. Postupem času začíná expatriant rozumět vzorcům chování okolí a stává se součástí. Kulturní šok je však velmi individuální záležitostí, který trvá u každého jedince jinak dlouho, má odlišný projev a v některých případech ani nevzniká.

Proto cílem této bakalářské práce je zjistit, zda se u expatriantů přicházejících do České republiky dostaví kulturní šok, či nikoliv. Tento proces je ovlivněn řadou personálních činností, nejvýrazněji zde však vyniká výběr, vzdělávání před příjezdem a adaptace po příjezdu. Dalším personálním činností v této práci nebude věnován takový význam.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v Organizaci X, která má pobočky ve 124 zemích světa a jejím hlavním cílem pro vysílání expatriantů, je nabytí zkušeností a rozvinutí

kariérního potenciálu jednotlivce v zahraničí. V této práci je provedena analýza hlavních personálních činností Organizace X s ohledem na kulturní šok. Autorku této práce zajímá, zda kulturní šok lze eliminovat pomocí správného výběru a adaptace. Na to navazují také výzkumné otázky, kterými jsou: u expatriantů přicházejících do České republiky se dostaví kulturní šok, kulturní šok lze eliminovat pomocí správného výběrového řízení a kulturní šok lze eliminovat správným adaptačním procesem. Výsledkem této práce bude zodpovězení těchto otázek a výčet doporučení pro Organizaci X.

I. Teoretická část

1. Diversity management a výhody mezikulturních týmů

1.1. Diversity management

Diversity management znamená v překladu řízení dle různorodosti. Diversity má ovšem širší význam, jak udává Velíšková (2007, s. 16), diversity management je koncept, který se zaměřuje především v podnikatelské sféře nastavit takové podmínky, které umožňují všem lidem bez ohledu na jejich odlišnosti plně rozvinout svůj potenciál. Jiný pohled dává tato definice, která vidí diversity management, jako proces „*získání potřebných znalostí a dynamických schopností k řízení rozdílů vhodně a efektivně. Rozvíjení pohledu vidět věci z různých úhlů a bez předsudků*“ (Ting-Tooney and Chung, 2005, volný překlad) (ces.uc.pt, vid. 10.10.2014). Stránky Businessdictionary.com vykládají diversity management, jako podporování různorodých životních stylů a individuálních charakteristik. Zahrnuje také vzdělávání a poskytování podpory pro akceptování a respektování různých ras, kulturního, sociálního, geografického, ekonomického a politického pozadí (businessdictionary.com, vid. 10.10.14, volný překlad). Barak (2010, s. 6) uvádí, že diversity management vznikl jako reakce na demografický vývoj, který vytvořil eticky různé pracovní prostředí, které jsou častou kulisou pro nepřátelské vztahy a diskriminaci. Velíšková (2007, s. 17) souhlasí s Barakem (2010, s. 6), že za novým trendem stojí demografická situace a vývoj společnosti za posledních deset let. S tímto názorem se částečně ztotožňuje Kociánová (2012, s. 119), která považuje diversity management jako jeden z hlavních trendů po roce 2000. Arredondo (1996, s. 1) má na to ovšem opačný názor, jelikož tvrdí, že diversity management tu byl odjakživa a etnické, kulturní, rasové rozdíly byly v rámci kmenů napříč kontinenty ještě dříve, než je historie zaznamenala. Autorka této práce se přiklání k názoru všech, jelikož kulturní rozdíly tu vždy byly a budou, nicméně pojem diversity management, jako řízení lidí dle různorodosti, se objevil až v souvislosti se zaměstnáváním různorodých lidí. Obsahem a podstatou diversity managementu je aktivní, vědomé vytváření strategického komunikačního a řídicího procesu, který se orientuje na budoucnost, a spočívá v aktivním využití rozdílů a podobnosti jako potencionální hnací síly organizace. (European Commission, 2007, volný překlad). Abychom mohli využívat určité rozdíly, musíme určit, které to jsou, Kociánová (2012, s. 119) dělí diversitu na úrovně a to na úroveň základní, kam se řadí například pohlaví, věk, rasa, etnická příslušnost, mentální a tělesný charakter, sexuální orientace aj.

Ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk nebo náboženství lze zařadit do úrovně sekundární. Irwin (1995) in (Potočková a Březinová, HR forum, 2005, s. 16) dělí diversitu na čtyři dimenze a to na: osobnost, interní dimenzi, externí a organizační. Do interní dimenze řadíme věk, rasu, pohlaví, sexuální orientaci, zdravotní stav, národnost. Externí dimenzi charakterizuje bydliště, způsob trávení volného času, osobní zvyky, příjem, náboženství, vzdělání, partnerský stav, vzhled. Do organizační dimenze řadíme vše, co je spojené s prací a to pracovní pozice, pracovní náplň, příslušnost v oddělení, místo výkonu práce aj. (Patočková, Březinová, HR forum, 2005, s. 16). Můžeme říci, že Interní dimenze je shodná se základní úrovní dle Kociánové (2012, s. 119). Každý pracovník je specifický a má určité znaky, vlastnosti a charakteristiky, díky kterým může být diskriminován. „*Diskriminace je negativním společenským a pracovním jevem, při kterém někteří lidé kvůli stereotypům či předsudkům nedostanou stejnou příležitost jako ostatní*“ (Velíšková, 2007, s. 12). Jeden z největších problémů je pracovní diskriminace, kdy jsou lidé kvůli charakteristikám, nebo předsudkům znevýhodňováni. Diskriminace ovšem není na místě, pokud si organizace uvědomuje výhody odlišností.

„*Tým je určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou odpovědnost*“ (Katzenber, Smith, 1993, s. 45, volný překlad). Dědina a Odcházel (2007, s. 84) dodávají, že tým se vyznačuje intenzivními vzájemnými vztahy a intenzivní komunikací mezi členy. Na základě této definice, lze definovat multikulturní tým jako tým skládající se z více národností, nebo kultur. Dnes se různorodý tým bere jako velká konkurenční výhoda a toho si je vědoma řada úspěšných firem. Velíšková (2007, s. 20) tvrdí, že diversitní týmy jsou produktivnější než týmy homogenní. S tím ovšem nesouhlasí Zadražilová (2004, s. 134), která tvrdí, že kulturní diverzita je výhodná především má-li tým řešit problémy inovační. Naopak na rutinní, každodenní záležitosti je lepší homogenní tým. Zároveň ale Velíšková (2007, s. 20) dodává, že se jedná o expatrianty, kteří byli vybráni na základě svých kompetencí. Tedy zdůrazňuje, že expatriant musí být kvalitní a dále pak nehledíme na rozdíly. S tímto názorem se již Zadražilová (2007, s. 134) shoduje. Pro efektivní fungování kulturně heterogenních skupin vymezuje Zadražilová (2004, s. 135) doporučení, mezi které patří: členové skupiny si musí být vědomi svých odlišností a musí je akceptovat, při komunikaci je potřeba zkušeného vedoucího, moc a vliv jsou rovnoměrně rozděleny dle schopností tak, aby si byli všichni rovni, a jakákoliv kulturní dominance není zde k užítku. K dalším doporučením patří také vzájemný respekt, který musí panovat mezi členy skupiny a eliminovat množství předsudků a stereotypů

(Zadrazilová, 2004, s. 135). Abychom dospěli k efektivnímu využití různorodého týmu, mělo by dojít k dobré kombinaci kultur a osobností. „ *Někdo nejraději rozebírá detaily, jiný člověk dokáže vymýšlet nová zlepšení, další umí zaujmout kolegy a nadchnout je pro společný cíl. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvářet nejen odborně, ale i osobnostně pestré týmy a připomínat si, že naše odlišnosti znamenají v týmové práci výhodu, a nikoli handicap*“ Velišková (2007, s. 23).

Mezi možné nevýhody multikulturních a diversitních týmů, patří dle Dědiny a Odcházela (2007, s. 119), možnost nedorozumění, které pramení z odlišných kultur, zvyků, způsobů chování, nebo jiné volby slov. Často se také potýkají se vzájemnou nedůvěrou způsobenou stereotypy. Zadrazilová (2007, s. 134) doplňuje, že tyto týmy docilují obtížněji skupinové koheze a soudržnosti, především mají-li pracovat spolu lidé z kultur, které jsou jinak orientované. Z toho plyne, že různorodý tým může být za určitých podmínek efektivnější než tým homogenní, musí být náležitě sestaven, role musí být rozděleny a moc rovnoměrně rozložena. Velmi důležitá je zde komunikace a tolerance rozdílů mezi členy. Hlavní cílem není vybírat pracovníky do týmu dle odlišností, ale sestavit tým z kvalitních lidí bez ohledu na jejich odlišnosti a kulturu.

1.2.Pojem mezinárodní organizace a expatriant

1.2.1.Mezinárodní organizace

Mezinárodní organizace bývají označovány zkratkou MNC, která pochází z anglického multinational corporations. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj definovala mezinárodní organizaci „ *jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů*“ (OECD, 1977) in (Zadrazilová, 2004, s. 22). Podobný názor má i Štrach (2007, s. 34), který říká, že nadnárodní společnost poskytuje své produkty prostřednictvím poboček, kontroluje politiky těchto poboček a řídí je z globální perspektivy. Mnohem jednodušší definici nám ovšem nabízí Armstrong (2007, s. 103), který říká, že takové firmy jsou firmy, které působí v zahraničních společnostech a opírají se o zkušenosti mateřské společnosti a dodává, že tyto firmy jsou často jako celek řízeny z centra. Obecně platí, že mezinárodní společnost, je taková společnost, která má čtvrtinu svých příjmů z aktivity mimo domovskou zemi (businessdictionary.com, vid. 14.10.2014). Za základní znaky MNC z ekonomického pohledu lze považovat: umístění

poboček, které vznikly díky investici druhé země, míra vlivu, jakou mateřská společnost vyvíjí na dceřinou společnost, možnost společného využívání a přelévání zdrojů (Zadrazilová, 2004, s. 22). Mírou vlivu, který má mateřská centrála na dceřiné pobočky, vzniklo dělení 4 modelů dle Bartletta a Ghoshala (1993) in (Armstrong, 2007, s. 104) jsou to:

Decentralizovaná federace, která se vyznačuje tím, že každá jednotka v dané zemi se řídí sama a optimalizuje svůj výkon k místnímu prostředí.

Koordinovaná federace, kde centrála rozhoduje a kontroluje, ale místním manažerům dává prostor pro lokální řízení

Centralizovaný model, kde vše je řízeno z jedné centrály a společnost je orientovaná spíše globálně než lokálně.

Nadnárodní, v němž společnost formuluje globální řízení s možností reagovat na požadavky lokálního trhu.

Adler a Ghader (1990) in (Armstrong, 2007, s. 104) definovali určité fáze mezinárodní společnosti a to společnost vnitrostátní, mezinárodní, mnohonárodní a globální. Perkins a Hendry (1999) in (Armstrong, 2007, s. 104) říkají, že organizace mají spíše dvě tendence a to k regionalizaci, kdy se podnik zabývá lokálním zákazníkem a ke globálnímu proudu, který je charakteristický tím, že je řízen z centrály a zaměřuje se na celosvětový produkt. Podobný názor zastává také Harrisová a Brewster (1999) in (Armstrong, 2007, s. 104). Organizace má na výběr, jestli zvolit globální tendenci nebo lokální. Dle jejich názoru existuje alternativa a to v globální tendenci řízenou decentralizovaně, neboli podnik si zanechává svou tvář, ale přizpůsobuje se lokální zemi. Harrisová a Brewster také nadefinovali faktory, které ovlivňují volbu organizace: míra v jaké existují dobře definované lokální normy, stupeň v jakém je pobočka v zahraničí, míra toku zdrojů mezi mateřským podnikem a pobočkou, míra kontroly z mateřské pobočky, povaha odvětví a specifické schopnosti organizace (Armstrong, 2007, s. 104 - 105). V mezinárodní organizaci se vyskytuje mnoho pracovníků z jiných zemí. Takový pracovník je nazýván expatriantem.

1.2.2. Expatriant

Pojem expatriant pochází z latiny, kde předložka ex znamená mimo a kořen slova patria znamená země, dá se tedy říct, že expatriant je někdo, kdo pracuje mimo svou zemi (Štrach, 2009, s. 81). „*Občan jednoho státu, žijící a pracující ve státě jiném*“ (Armstrong, 2007, s. 107). Deresky (2007) in (Štrach, 2009, s. 81) používá termín transpatriant místo expatriant, jako důvod uvádí, že žijeme v globálním prostředí a tak není nikdo „mimo“ zemi. Předpona trans vyjadřuje míru mobility expatriantů a časté střídání zemí ve kterých působí (Štrach, 2009, s. 81). Je také možné se setkat s výrazem expatriot, Štrach (2009, s. 81) však píše, že expatriace není nikterak spojená s patriotismem, a proto nedoporučuje tento překlad a neuzivá jej. Pichanič (2004, s. 112) používá výraz expatriot pro pracovníka mateřské pobočky, který jde pracovat do zahraničí. Nepoužívá tedy slovo expatriot jako synonymum ke slovu expatriant, ale k označení PCN. Perlmutter (1969) in (Štrach, 2009, s. 80) definoval tzv. politiky lidských zdrojů, těmi jsou:

PCN (parent country nationals) – příslušníci národnosti mateřské země, obvykle pracují v centrále a následně jsou vysláni do zahraničí

HCN (host country nationals) – příslušníci dané země, ve které je pobočka, obvykle pracují v pobočce a následně jsou vysláni do centrály

TCN (third country nationals) – příslušníci jiné země, která není ani hostitelskou ani mateřskou, pracující jak v pobočce, tak v centrále (Štrach, 2009, s. 80).

Armstrong pojal všechny tyto druhy expatriace do své definice expatriantů: „*Mohou to být občané země, kde sídlí mateřský podnik, nebo občany třetích zemí. Tedy občany zemí, kde sice nesídlí mateřský podnik, kteří však pracují v zahraničí v pobočkách tohoto podniku*“ (Armstrong, 2007, s. 103)

Je možné dále dělit expatrianty podle důvodu, s jakým jsou vysláni. Štrach (2009, s. 80) tvrdí, že každý expatriant je vyslán s konkrétním úkolem a má tzv. misi, doba na kterou je vyslán udává horizont, během kterého mají být úkoly splněny. Briscoe (1995) in (Štrach, 2009, s. 81) vymezuje tyto typy expatriantů:

Tradiční expatriant – tím se rozumí zkušený starší zaměstnanec, který je vyslán do zahraničí na základě svých dovedností a znalostí. Tradiční expatriant bývá vyslán zpravidla na dobu jeden až pět let. Jsou nazýváni jako International cadres a charakteristické je pro ně časté střídání zemí a málokdy se vracejí do své domovské pobočky. Odpovídají tak pojmu transpatriant dle Dereskyho (2007), (Štrach, 2009, s. 81).

Mladí expatrianti bývají nezkušení a jsou posíláni na dobu šest měsíců až pět let, za účelem nabytí zkušeností. Expatriant, který je vyslán na dobu kratší jeden rokem se může nazývat

také dočasný expatriant. Někdy se takových pracovníkům přezdívá expatriant trainee, ti získávají zkušenosti v pobočkách a jsou vysláni za účelem tréninku, seznámení a začlenění se do nadnárodního prostředí.

Virtuální expatriant je zaměstnanec, který je zodpovědný za to, co se děje v zahraniční pobočce, ale fyzicky zůstává stále přítomen v mateřské zemi (Briscoe, 1995) in (Štrach, 2009, s. 82). Virtuální expatrianti řídí pobočku pomocí komunikačních technologií (Štrach, 2009, s. 81 - 82).

Lze také dělit expatrianty dle pozice, kterou zastávají a to na typ technický, provozní, vývojový a strategický, větší podrobnosti jsou uvedeny v tabulce č. 1:

Tabulka 1: Rozdělení expatriantů dle pozic

	Technický typ	Provozní typ	Vývojový typ	Strategický typ
Vývojová složka	Žádná	Není požadovaným cílem	Primárním cílem je získat určený typ schopností	Získán zkušeností může být sekundárním cílem
Požadované interkulturní kompetence	Nízké	Požadovány z důvodu nutné interakce s tamějšími zaměstnanci	Nejsou bezpodmínečně nutné, vyvíjejí se během výjezdu	Velice potřebné k zajištění úspěšného působení
Základní povinnosti a cíl	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Zlepšit své dovednosti a získat zkušenosti	Obsazení strategické mezinárodní pozice
Typická pozice v rámci zahraniční pobočky	IT odborníci, zaměstnanci s odborným zaměřením	Střední úroveň managementu (oblast prodeje, marketingu, vzdělávání)	Střední management a nižší management	Oblastní manažer

Zdroj: Caliguiry a Colakoglu, 2007, str. 395 in Štrach, 2009, str. 82

Technický typ: je zaměřen především na vysoce odbornou práci a to je důvod, proč nepotřebuje interkulturní kompetence. Jedná se většinou o specialisty či technicky zdatné pracovníky jako jsou pozice IT, nebo mistr výroby aj.

Provozní typ: jedná se o aktivní pozici, kde dochází k vysokému kontaktu s místními lidmi a proto jsou zde považovány vysoké interkulturní dovednosti. Jedná se například o střední manažery.

Vývojový typ: hlavním úkolem tohoto expatriantam je nabytí zkušeností a trénink. Nemusí nutně znát kulturu, jelikož poznání kultury může být záměrem vyslání. Zastávají

většinou pozice v nižším až středním managementu. Vývojový typ odpovídá termínu expatriant trainee podle Briscoeho (1995).

Strategický typ: jedná se o nejvyšší a nejnáročnější výjezd, kdy cílem je dosadit pracovníka na strategickou, klíčovou pozici v řízení firmy. Proto jsou zde vysoké nároky na interkulturní i manažerské kompetence.

Další dělení expatriantů nám nabízí Nurney (2005) in (Štrach, 2009, s. 83), jedná se o rozdělení dle délky pobytu na:

Krátkodobý/short-term: sem spadají výjezdy od jednoho roku do tří let. Takový výjezd umožňuje vyslání bez specifických interkulturních znalostí. Je to levnější varianta vyslání a často se expatriant průběžně vrací domů (Latta, 1999). Krátkodobý výjezd bývá také sjednáván v sousedních zemích, kde je nenáročná cesta do rodné země.

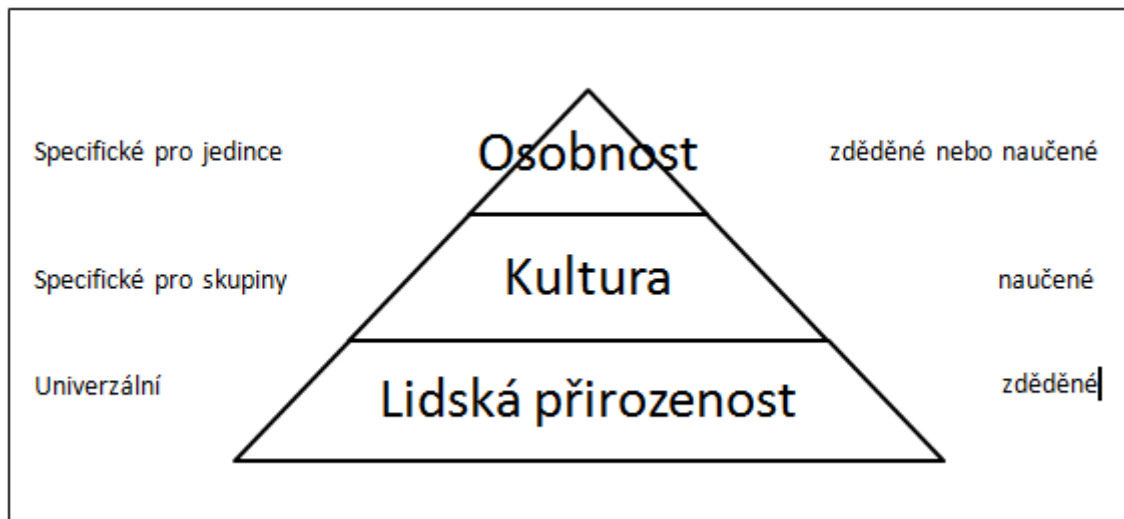
Dlouhodobý/long-term: sjednávají se často na jeden rok, tři roky a výjimkou jsou i výjezdy na pět let a více. Takový expatriant vyjíždí i s rodinou, případně s partnerem. Podpora expatrianta je zde vysoká a finančně náročná. Organizace často ubytuje rodinu v bytě či domě a sjednává vzdělávací zařízení v místě pobytu (Štrach, 2009, s. 83).

2.Kultura a její rozdíly

2.1.Kultura

Kultura je souhrnem znalostí, umění, zvyků, jazyka a hodnot (Štrach, 2009, s. 94). Nový (1996, s. 10) udává, že kultura je relativní celek, který zahrnuje lidské chování a jeho výtvoř, toho chování se projevuje v interakci ve společenství. S tímto výrokiem souhlasí i Hofstede (2005) in (Štrach, 2009, s. 94) a charakterizuje kulturu jako kulturu, která je „založená na hodnotách a demonstrována praktikami jedinců“. Zadražilová (2004, s. 95) nám tuto definici rozšiřuje o tři úrovně lidského duševna dle Hofsteda (1991). Pro vysvětlení autorka této práce uvádí následující schéma.

Obrázek 1 Tři úrovně lidského duševna



Zdroj: Hofstede, 1991, s. 6

Lidská přirozenost představuje emoce, jako je radost a strach. Patří sem ale také seberealizace, prosazování se a pocit socializace spojená s konfrontováním našich názorů. Způsob, jakým se tato přirozenost vyjadřuje, je však kulturně podmíněna. Opakem je osobnost člověka, která představuje jedinečnost a specifičnost každého jedince. Osobnost člověka je geneticky podmíněná, ale dá se částečně ovlivnit kulturou. Kultura se pak představuje těmi hodnotami nebo vzory, které si člověk osvojil během života jako člen skupin a tyto normy používá v interakcích se členy skupin (Zadražilová, 2004, s. 95). S tímto rozdělením souhlasí i Šroněk (2000, s. 10) a přidává hlavní myšlenku od Hofstedeho (1991) in (Šroněk, 2000, s. 11), která vychází ze základní myšlenky, že „každá osoba s sebou nese prvky myšlení, cítění a možného jednání, jež se naučil v průběhu života.“

Stejně jako jsou programovány počítače, jsou tyto prvky myšlení, cítění a jednání nazývány duševní programy“.

Mezi základní charakteristiky kultury dle Zadražilové (2004, s. 96) patří fakt, že kultura není vrozená, ale je získávána učením a zkušenostmi. Kultura také musí být sdílena mezi členy skupiny, společnosti a není tedy specifická pro jednotlivce. Mění se s požadavky z generace na generaci a nese symboličnost, tedy vyjádření skrytého významu nejrůznějšími symboly. Každá kultura má svou strukturu, a pokud nastane změna v jedné vrstvě, má to dopad na celou strukturu kultury. Kultura je založená na schopnosti přizpůsobovat se a je tedy proměnlivá. Rozdílně Šroněk (2000, s. 13) mezi základní charakteristiku řadí zvyklost, což je způsob myšlení nebo jednání, který charakterizuje společnost, zvyklost se dá ovlivňovat a to především tím, jak lidé jednají, jak se chovají a prezentují, mohou mít i formu právních nebo morálních norem. Dalším charakteristickým znakem kultury je tradice. Tradice se dá charakterizovat jako obecné přebírání mravů, zvyklostí, zkušeností a znalostí. Je to část víry a zkušeností, které se předávají z generace na generaci.

Nový (1996, s. 20) řekl, že každá společnost, každá skupina má svou vlastní kulturu a díky tomu, že tyto celky nejsou izolovány, nejsou od sebe oddělené ani kultury. Tím, jak se prolínají lidé různými společnostmi, pak se i kultury prolínají, ba dokonce vycházejí z jednoho jediného celku. Tedy, že kultura je mnohem širší, rozsáhlejší a není omezena na danou skupinu. Díky této myšlence tvrdí, že porovnávání kultur je možná jen tehdy, pokud porovnááme, jaký důraz klade kultura na chování jedince. Tedy srovnávat obecné tendence v chování příslušníků té dané kultury (Nový, 2000, s. 20-22). Srovnáváním kultur a zjišťováním jejich rozdílů se zabývá Interkulturní management někdy také nazývaný jako management kulturních rozdílů (Štrach, 2009, s. 94). Uvědomění si rozdílů mezi jednotlivými kulturami a porozumění, napomáhá k eliminaci nedorozumění a problémů na pracovišti (Šroněk, 2000, s. 34). Znaky, dle kterých lze srovnávat jednotlivé kultury specifikoval Hofstede (1991) in (Zadražilová, 2004, s. 96) jedná se o:

- rozpětí moci
- individualismus – kolektivismus
- maskulinita – feminita
- vyhýbání se nejistotě

a později Hofstede (1997) doplnil o

- dlouhodobost - krátkodobost (Zadražilová, 2004, s. 96).

Nový (1996, s. 22) podle Inkelse a Levinsona rozděluje Hofstedovy dimenze tak, že říká, že každá kultura má čtyři znaky a to vztah k autoritě, vztah individua k společnosti, koncepce maskulinity a feminity a způsoby řešení konfliktu. A každá podniková kultura se vyznačuje vztahem k nejistotě a neurčitosti nebo zaměřením na krátkodobost, dlouhodobost (Nový, 1996, s. 22-23). Šroněk (2000, s. 35) se u mezinárodních rozdílů zabývá pouze individualismem versus kolektivismem. Autorka této práce se přiklání k výčtu dimenzí dle Hofstedeho (1991) in (Zadrazilová, 2004, s. 96), proto jsou uvedeny detailně.

Rozpětí moci, Štrach(2009, s. 95) užívá termín odstup od moci, je rozsah v jaké míře společnost akceptuje nerovnoměrné rozložení moci. Kultura, kde je vysoké rozpětí moci, se v organizaci vyznačí vysokou centralizací, kontrolou nebo řadou privilegií nadřízených. Kontakt podřízeného s nadřízeným iniciuje vždy nadřízený. Vysoké rozdíly zde mohou nastat i v odměňování mezi vrcholovými a nejnižšími pozicemi. Taková organizace od svých zaměstnanců požaduje věrnost, oddanost, loajalitu. Nevýhodou takové společnosti je absence legálních prostředků, jak se bránit zneužívání moci až diskriminaci. Pro příklad se uvádí Francie, Belgie, Japonsko, země Latinské Ameriky, Mexiko, arabské země, Indie a Indonésie. Pokud má podnik nízké rozpětí moci, jsou tu rovnocenné vztahy a nadřízený svého podřízeného bere jako sobě rovného s tím, že poslední slovo tu má vždy nadřízený. Panují zde spíše přátelské vztahy, komunikace všemi směry a umění vyjednávat. Malé rozpětí moci má například severní Evropa (Finsko, Norsko, Švédsko, Dánsko), nebo Německo (Zadrazilová, 2004, s. 97).

Individualistické společnosti necítí závazky a na rozdíl společnosti kolektivistické vytvářejí velmi soudržné skupiny. Čím více vzrůstá HDP na osobu, tím více je společnost individualistická (Štrach, 2009, s. 95). Na rozdíl Zadrazilová (2004, s. 97) chápe individualistické společnosti, jako společnost, kde jsou lidé více jako nezávislí jedinci a na rozdíl kolektivistické společnosti jsou takové, které se druží do skupin. Zaměstnanec v individualistické kultuře jedná podle sebe, přátelský vztah je tu nežádoucí a panuje spíše soutěživá atmosféra. Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je brán pouze jako vztah smluvní a proto ukončení pracovního poměru nedělá problém žádné straně. Odměňování je zde zaměřeno na výkon jednotlivce a úkol je zde přednější než vztah. Mezi individualistické země patří USA, Austrálie, Velká Británie, Nizozemsko a další vyspělé evropské země (Zadrazilová, 2004, s. 98). U kolektivistických společností panuje přátelská atmosféra, všichni zaměstnanci jsou posuzováni jako tým a jsou tak i odměňováni, důležitý je zde vztah. Jedinec pak jedná v zájmu skupiny, ve které jsou často pracovníci v příbuzenském, nebo přátelském vztahu. Pokud chce kolektivisticky zaměřená organizace

přizvat obchodního partnera, musí se nejdříve stát součástí skupiny, získat důvěru a navázat osobní kontakt. Mezi takové společnosti řadíme asijské země, Japonsko, země Latinské Ameriky (Zadrazilová, 2004, s. 98).

U maskulinity a feminity najdeme největší rozdíl těchto kultur u manažerů. V maskulinních organizacích je oceňována především asertivita, rozhodnost, agresivita. Takový manažer se rozhoduje sám, bojuje o moc je ambiciózní a soutěživý. Mezi maskulinní kultury řadíme Japonsko, Německo, Švýcarsko, Rakousko, Itálie i USA. Femininní manažer je takový, který používá intuici, rozhovor a je ochoten hledat kompromis. To slouží především k rychlému vyřešení operativních záležitostí. K takovým kulturám patří Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko i Nizozemsko (Zadrazilová, 2004, s. 98).

Obava z nejistoty je míra, do jaké se lidé bojí neznámých situací a proto potřebují formální postupy, pravidla a normy, kterých se drží Štrach (2009, s. 95). Zadrazilová (2004, s. 99) tuto dimenzi nazývá míra vyhýbání se nejistotě a souhlasí se Štrachem (2009), že značí, do jaké míry lidé potřebují pravidla a normy, jimiž se řídit v krizových situacích. Kultury, které se brání nejistotě, vytvářejí pravidla, struktury, práva a povinnosti v organizaci, potřeb těchto pravidel je však pouze emocionální. Kultury se silnou mírou vyhýbání se jsou často intolerantní k ostatním kulturám, jelikož čím více roste něco nového, tím více se organizace brání pravidly. Mezi příklady zařadíme například Řecko, Portugalsko, Belgie, Španělsko, Francii dále Německo, Švýcarsko, Rakousko nebo Japonsko (Zadrazilová, 2004, s. 99). Kultury, s nízkou obavou z nejistoty, jsou více otevřenější, není tu mnoho pravidel a jsou otevřeny inovacím a novým myšlenkám. Takové nové nápady se často špatně prosazují, jelikož nejsou dotaženy do detailů. Paradoxně takové kultury více respektují pravidla a neporušují je. Jsou tolerantní vůči novým kulturám, a proto budou otevřenější k pracovníkům ze zahraničí. Švédsko, Velká Británie, Dánsko, USA jsou země se značným akceptováním nejistých situací (Zadrazilová, 2004, s. 99).

Podle průzkumu s českými perspektivními manažery studující MBA na Pražské mezinárodní manažerské škole vyplývá, že česká kultura je vysoce maskulinní a krátkodobě orientovaná. Průměrné hodnoty vykazují rozpětí moci, individualismus a obava z nejistoty (Nový, 1996, s. 56). S tím nesouhlasí Štrach (2009, s. 96), který čerpá ze stejného průzkumu a napsal o české kultuře: „*Tento průzkum představil Čechy jako ty, kteří mají velký odstup od moci, jsou individualističtí, vítězí u nich mužský princip, nebojí se nejistoty a orientují se spíše krátkodobě*“ (Štrach, 2009, s. 96). Autorka této práce přikládá ještě další průzkum od Kolmana (2003, Journal of Managerial Psychology s. 80),

který říká, že česká kultura je charakteristická vysokým rozpětím moci, vysoce individualistická, obává se nejistoty, převládá zde maskulinita a je krátkodobě orientovaná. Autorka této práce se přiklání k názoru Kolmana a uvědomuje si, že existuje ještě mnoho teorií, jak dimenzovat kulturu, nicméně pro potřeby této práce bude stačit Hofstedova teorie.

2.2. Interkulturní komunikace

Obsahem této kapitoly jsou rozdíly v mezikulturních interakcích. Jsou zde vysvětleny základní rozdíly v komunikaci mezi odlišnými kulturami. Jak dodává Zadražilová (2004, s. 113) největší příčinou konfliktů v mezinárodní organizaci je v procesu komunikace. Nový (1996, s. 94) odůvodňuje tento problém tím, že kulturní vzorce jsou v člověku silně zakořeněny a ovlivňují způsob, jak lidé reagují a jak komunikují. Dodává dále, že tyto nedorozumění vznikají z toho důvodu, že „*lidé považují svoje kulturní vzorce za obecně platné a přirozené*“. Lidé v multikulturních týmech by se měli naučit kontrolovat své spontánní reakce a naučit se pochopit člověka z jiné kultury, vnímat jej jako rozdílného a neposuzovat a nesoudit jeho hodnoty a projevy. Interkulturální komunikaci se lze naučit a větší předpoklady pro to mají lidé tolerantní, stabilní a ochotní odpoutat se od stereotypů. Hůře to jde lidem, kteří jsou zahleděni do sebe, emocionálně nestabilní a s nízkou osobní tolerancí (Nový, 1996, s. 95). Pokud expatriant pochopí, že kultura má jiné zvyky a jiné symboly k vyjadřování, než ta jeho, dá se částečně zmírnit kulturní šok. Nejčastějšími bariérami v komunikaci, dle Zadražilové (2004, s. 113 - 118), jsou:

- Jazyková bariéra
- Přijímání zpětné vazby
- Míra explicitnosti či implicitnosti
- Vliv percepce
- Neverbální komunikace

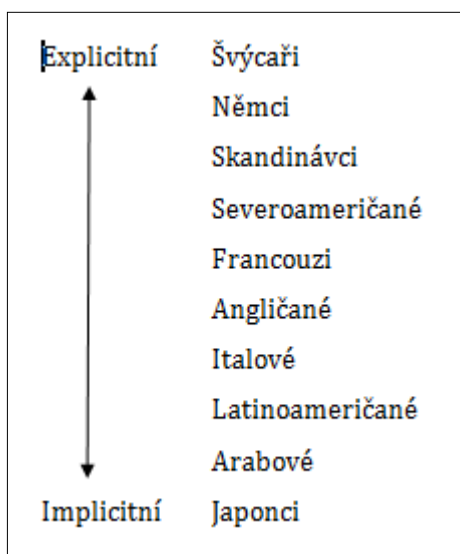
Šroněk (2000, s. 18 – 30) přidává k těmto ještě:

- Nakládání s časem
- Náboženství

U nadnárodních firem je hlavním problémem jazyková bariéra. Nestatečná znalost anglického jazyka může být zdrojem šumů a nedorozumění, i když se mnoho expatriantů domluví a rozumí psanému textu, často má problém s gramatikou a konstrukcí vět (Zadražilová, 2004, s. 113). V České republice mnoho lidí nechce mluvit cizími jazyky,

jelikož se bojí gramatických chyb. To pak vede k absenci komunikace a dalším možným sporům. Jak udává Šroněk (1996, s. 23) v České republice panuje nesprávný a zjednodušený názor, že stačí ovládat angličtinu, říká, že je to spíše Czenlishtina a zapomenout ruštinu i jiné jazyky. Také zde hraje roli i taktická stránka, kdy lidé hovoří jazykem, který ovládají nejlépe (Šroněk, 2000, s. 24). Jak udává Zadražilová (2004, s. 113), pokud expatriant bude mít snahu aktivně komunikovat, může získat více příležitostí k navázání osobních vztahů. Pokud se bude vyhýbat komunikaci, ať už ústní, či písemné (Nový, 1996, s. 99), mohou vyvolávat dojem neochoty spolupracovat a špatně budou dávat zpětnou vazbu do své mateřské společnosti. Velmi výrazně kulturně podmíněným procesem je míra explicitnosti a implicitnosti. Explicitní komunikace znamená přímou komunikaci s jasným, výstižným vyjádřením názoru a informace. Naopak implicitní komunikace znamená, že skutečný význam si posluchač musí číst mezi řádky a napomáhá si neverbální komunikací (Zadražilová, 2004, s. 114). Pro přehlednost autorka této práce uvádí obrázek s mírou explicitnosti a implicitnosti u jednotlivých národností.

Obrázek 2: Mezinárodní srovnání míry implicitnosti a explicitnosti



Zdroj: Rosch (Communications: Focal Point of Culture, 1987, 60) in (Zadražilová, 2004, s. 114)

Dalším zdrojem nedorozumění bývají podmíněná očekávání příjemce, jde o subjektivní proces, v němž příjemce vidí svojí realitu nebo sdělení (Zadražilová, 2004, s. 115). „Úskalí však spočívá v tom, že svůj přístup k osobnosti a její interpretaci máme ověřenou v podmínkách vlastní kultury. Kulturní dimenze cizí kultury mohou však naši zkušenost velmi relativizovat, nebo dokonce posunout do zcela nesprávné polohy“ (Nový, 1999, s. X). Vysokou míru zde hraje také neverbální komunikace, která podporuje verbální sdělení,

doplňuje nebo popírají (Devito, 2008, s. 153). Neverbální komunikace vyjadřuje emoce a pocity (Šroněk, 2000, s. 35). Zadražilová (2004, s. 116) doporučuje věnovat pozornost neverbální komunikaci, nebo alespoň některým odlišnostem ve využívání prostoru, gestikulaci, mimice nebo způsobu projevu. Porozumění těmto rozdílům napomáhá k eliminaci nedorozumění nebo společenským faux poux. Neverbální komunikaci lze dělit na: proxemiku, optiku, gestikulaci, mimiku a oční kontakt a paralingvistiku.

Proxemika je nauka o prostoru, pro západní kulturu je typické rozlišovat čtyři vzdálenostní zóny, jak uvádí Kulka (2008, s. 223), jde o intimní zónu (15 – 30 cm), osobní zónu (45 – 70 cm), Sociální zónu (1,5 – 3,5 m) a zónu pro veřejnost která je více jak 5m. Zadražilová (2004, s. 116) zdůrazňuje rozdíl mezi západní kulturou a kulturou asijskou, kde intimní zóna je 60 – 90 cm, pokud se spřátelí, je jejich zóna častokrát menší než západní standard. Haptika je věda zabývající se dotykem s druhou osobou. Patří sem podání ruky, políbení či objetí. Způsob přivítání nebo loučení je velmi kulturně odlišný. Pro příklad můžeme uvést kultury z jižní Evropy, nebo arabské země, které těchto dotyků užívají hojně, naopak asijská kultura je bezdotyková (Zadražilová, 2004, s. 116). Gestikulace nebo mimika je také kulturně odlišná. Například v Severní Americe může zvednuté obočí signalizovat projev zájmu, nebo překvapení, V Británii znázorňuje nedůvěru a v Číně je toto gesto výrazem nesouhlasu. Díky gestikulaci se expatriant může dostat do situace, kdy jeho způsob signalizace bude nezdvořilý, nebo znamená jiný význam (Šroněk, 2000, s. 25). Zadražilová (2004, s. 117) dává důraz na oční kontakt a zdůrazňuje, že západní kultura bere dlouhý upřený pohled jako důkaz své pozornosti, zatímco asijské kultury klopí zrak před nadřizenými, jako důkaz své oddanosti a poslušnosti. Paralingvistika se zabývá akustickým projevem řeči a je taktéž kulturně podmíněná ve Velké Británii hlasitý projev je nezdvořilý až vulgární. V jižní Evropě je takové chování akceptovatelné a obvyklé Zadražilová (2004, s. 118). Šroněk (2000, s. 18 - 30) uvádí dále kulturní rozdíly v čase a náboženství. Kultury dělí Hall (1996) in Šroněk (2000, s. 18) na monochronické kultury, které jsou téměř posedlé časem a polychronické, které nedodržují čas a termíny. Blíže je charakterizuje jako silně monochronické (Severní Evropa, německy hovořící Evropa, Severní Amerika a Japonsko), mírně monochronické (jižní Evropa, východní Evropa, Austrálie, Nový Zéland, Singapur, Hongkong, Tchaj-wan, Čína, Jižní Korea) a polychronické (arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie). Nemalý vliv na kulturu má i tamější náboženství, které ovlivňuje styl oblékání, konzumaci potravin, svátky a jejich tradice a mnoho dalšího (Šroněk, 2000, s. 18 – 30).

3. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

„Proces, v němž lidé, informace, investice a obchod stále překračují hranice mezi jednotlivými státy“, nazývá Norberg (2006, s. 10) globalizací. Pojem globalizace byl poprvé použit americkým ekonomem Theodorem Levittem v roce 1985 k popisu vývoje světového hospodářství v období 70. let 20. stol. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj definovala globalizaci takto: „Globalizace je procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem, službami a transferem technologií a know-how“ (OECD, 2002). Obě definice se shodují, že obsahem globalizace jsou všechny zdroje a to materiální, finanční, informační a lidské (Koubek, 2007, s. 13). Díky vlivu globalizace vzniklo takzvané mezinárodní řízení lidských zdrojů. Firma se stále častěji potýká s jinými kulturami a tato rozmanitost způsobuje řadu problémů v řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 106). Mezinárodní řízení lidských zdrojů můžeme charakterizovat jako zaměstnávání a rozvoj lidí, kteří působí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje řízení nejen expatriantů, ale také celosvětové řízení lidí (Armstrong, 2007, s. 103).

Perlmutter (1969) in (Zadrazilová, 2004, s. 26) identifikoval základní politiky k formování pracovních sil v MNC, které určují základní způsoby rozhodování, plánování pracovních sil, rozdělení moci, zodpovědnosti a komunikace. Mezi politiky patří:

- Etnocentrický přístup
- Polycentrický
- Geocentrický
- Regiocentrický

Etnocentrický přístup – vyznačuje se tím, že dává přednost všemu, co jde z mateřské země, tedy pracovní síly, znalosti k řízení lidských zdrojů z centrály jsou nadřazené. Dává se přednost PCN v obsazování manažerských pozic před HCN, jelikož je zde vysoká nedůvěra. Důležité také je, aby se společně s manažerem přenesly i klíčové kompetence. „S přílivem know-how roste i kvalifikace domácího lidského kapitálu“ (Zadrazilová, 2004, s. 26). Taktéž složitější výrobní procesy zastávají PCN. Taková organizace si je vědoma lokálních rozdílů v přístupech, hodnotách a podmínkách a proto velmi zřídka nabídce HCN práci v centrále. Zakládají si na know-how z mateřské organizace a nechtějí, aby bylo měněno lokálním prostředím. Přebírají normy, kulturu, postupy od domovské země. Tento přístup je často přejímán organizacemi s výrobním programem. Zde je zapotřebí udržet postupy a normy tak, aby výrobek byl globálně ve srovnatelné kvalitě. Je zde mnoho

expatriantů, díky preferenci domácích zdrojů. Hlavní nevýhodou tohoto přístupu je nedostatek rovných příležitostí pro HCN a také neporozumění domácího trhu, ze kterého by organizace mohla čerpat.

Polycentrický přístup – vyznačuje se nízkou komunikací mezi centrálou a pobočkou, a to z důvodu své nezávislosti. Oproti etnocentrickému přístupu pobočka upřednostňuje HCN před PCN. A to díky přesvědčení, že HCN znají kulturu, zvyky a tradice a tak lépe pochopí jak se na trhu uchytit. V centrále se zas obsazují jen PCN ze stejného důvodu. Taková varianta přístupu je mnohem levnější než u etnocentrického přístupu, jelikož expatrianti jsou velmi drazí, jak říká Armstrong (2007, s. 107), mohou stát až 4x více než když firma zaměstná místní lidi. Proto kariéra HCN bývá omezena na pobočku a tak je tomu i u centrály. Tento typ přístupu bývá často u prodejních organizací a velkou nevýhodou je ztráta domovského know-how a špatná komunikace.

Geocentrický přístup se vyznačuje se tím, že nikdo není upřednostňován a pobočka si vybírá pracovníky kdekoli na světě. Stejně tak centrála, kde manažeři pracují nezávisle na národnosti a kultuře (Štrach 2009, s. 80). Tedy jak pobočka, tak centrála si vybírají své zaměstnance na světovém trhu. Tento přístup se vyznačuje vysokou mírou komunikace a to obousměrné, kdy se všichni učí navzájem a tak je rozhodování nezávislé a komplexní. Takové firmy mají vysoce zavedený diversity management, jelikož nehledí na rozdílnosti kultur, národností a jiných znaků možných pro diskriminaci. V takových organizacích je možné nalézt jak PCN, HCN tak i TCN. Kariéerní možnosti jsou tu neomezené a jediné co rozhoduje je pracovní výkon a motivace (Štrach, 2009, s. 78 - 79).

Někteří autoři přidávají ještě čtvrtý přístup a nazývají jej regiocentrický. Heenan a Perlmutter (1979) společně s Pichaničem (2004, s. 131) uvádějí, že regiocentrický přístup je vysoce užíván společnostmi ve střední Evropě. Takové firmy si vybírají pracovníky na regionální bázi. To znamená, že spojují geocentrický přístup s důrazem na regionální orientaci. Výsledkem je pak mix pracovníků PCN, HCN a TCN. Manažeři jsou proto vybíráni z určitých lokalit, kde mají společné znaky tak, aby lépe chápali tamější prostředí (Štrach, 2009, s. 80). Brewster (2004) in (Štrach, 2009, s. 80) však tvrdí, že právě evropské firmy jsou tak uzavřené do svých národních poměrů a proto se řízení lidských zdrojů odráží v národní souvislosti a kulturou. Takové firmy nejsou otevřeny a mají své kulturní předsudky (Armstrong, 2007, s. 105). Dnes jsou tyto přístupy více označovány jako mezinárodní strategie lidských zdrojů (Štrach, 2009, s. 80).

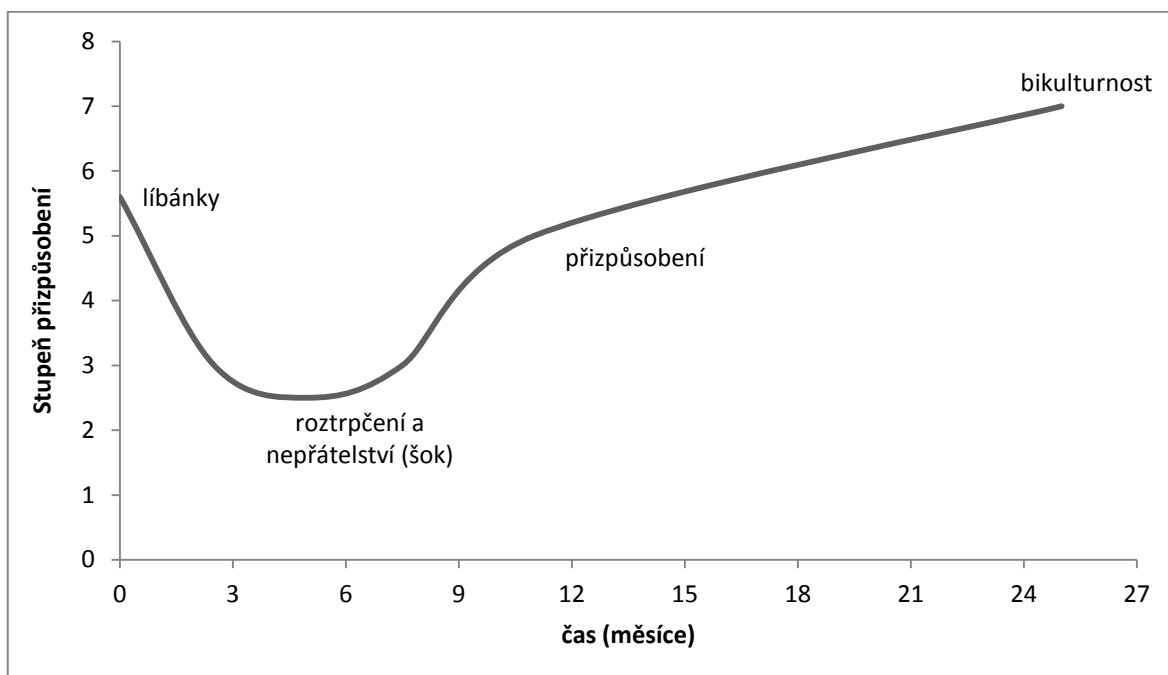
Armstrong (2007, s. 103) tvrdí, že mezinárodní řízení lidských zdrojů má mnoho problémů, které neexistují, když se společnost zaměří jen na jednu zemi. Tyto problémy

obsahují otázku, jakou strategii, politiku v řízení lidských zdrojů zvolit, jak řídit v různých kulturách, prostředích, jak zvládat personální činnosti a jak se vyhnout kulturnímu šoku.

3.1.Kulturní šok

Kulturní šok je frustrace z cizí kultury (Štrach, 2009, s. 100). Expatriant tak zjišťuje, jaké jsou odlišnosti v hostitelské kultuře od své domovské (Výrost, 2008, s. 381). Odlišný může být jazyk, zvyky, hodnoty a z absence vědomostí o tom, jak se chovat v cizí kultuře, vzniká kulturní šok (Štrach, 2009, s. 100). Termín poprvé použil Oberg (1954) in (Výrost, 2008, s. 381) a vyjadřuje, že lidé reagují na cizí, nové místo emocionální nepohodou, vyčerpáním a vysokým stresem (Výrost, 2008, s. 381). Štrach (2009, s. 100) specifikuje projevy kulturního šoku, kdy expatriant cítí osamění, odmítá kontakt s ostatními, trpí pocity frustrace, je unavený a snadnou komunikaci jen předstírá, stejně tak, jako porozumění situacím a problémům. Podle Wardové (Ward, Bochner, Furnham, 2001) in (Výrost, 2008, s. 381) je stresová reakce doprovázena úzkostí, depesemí, smutkem a hněvem. Šok je o to větší o co víc se liší hostitelská kultura od původní, zejména pokud jde o stěžejní hodnoty (Bochner, 2003) in (Výrost, 2008, s. 381). Hofstede (1980) in (Armstrong, 2007, s. 105) to popsal následovně: „*vypadá to tak, že se manažeři jedné země chovají způsobem, který je znatelně odlišný od způsobu chování manažerů v ostatních zemích*“ (Armstrong, 2007, s. 105). Oberg (1960) in (Štrach, 2009, s. 101) popsal fáze kulturního šoku, pro přehlednost je uveden obr. č. 3:

Obrázek 3: U-křivka kulturního šoku



Zdroj: Black a Mendenhall, 1991, s. 227 a Štrach, 2009, s. 101

Kulturní šok obvykle probíhá ve čtyřech fázích, časové hledisko jednotlivých stupňů je znázorněno v obr. č. 3. Zadražilová (2004, s. 133) souhlasí s tímto grafem, ale nepojmenovává jednotlivé fáze, kterými jsou:

Líbánky: dají se popsat jako radost z příjezdu do nové země, či kultury. Takový příjezd je plný očekávání a nadšení z nového. Štrach (2009, str. 100) omezuje fázi líbánek na 2 měsíce.

Šok: nepřátelství, zklamání, roztrpčení, tento stav je popisován různě. Vyznačuje se tím, že opadne prvotní nadšení a jedinec začne postrádat svou kulturu. Začínají problémy v práci, v rodinném životě. Začíná se stýskat po rodině a domově. Zadražilová (2004, s. 133) vidí kulturní šok také z pozitivní stránky. Svědčí totiž o tom, že expatriant byl zahrnut do nové kultury a je s ní konfrontován.

Přizpůsobení: expatriant postupně začíná rozumět vzorcům chování svého okolí, rozumí místnímu jazyku a zvládá každodenní aktivity. Expatriant i okolí akceptuje nový způsob života. Obecně se lépe přizpůsobují muži a lidé do 35let, než ženy a starší pracovníci Zadražilová (2004, s. 133). Po více než dvou letech je člověk schopen nabýt další fázi.

Bikulturnost: „dvojkulturnost“ vyznačuje se akceptací domovské i hostitelské kultury, nového způsobu života, expatriant rozumí zvykům a dokáže je ocenit (Pichanič, 2004, s. 113).

Jak upozorňují Black a Mendenhall (1991) in Štrach (2009, s. 100) časová osa je pouze informativní a zvládání kulturního šoku je individuální záležitostí (Štrach, 2009, s. 100). Někteří autoři také tvrdí, že expatrianti nemusí trpět kulturním šokem vůbec (Výrost, 2008, s. 381). U expatriantů je časté selhávání, Black, Mendenhall a Oddou (1991) in (Štrach, 2009, s. 85) udávají, že 16 – 40 % amerických expatriantů se vrací předčasně domů (Štrach, 2009, s. 85). Copeland a Griggs (1985), taktéž Briscoe (1995) in (Štrach, 2009, s. 86), hovoří o selhání v rozmezí 15 – 80 %. Nejedná se přitom o nenákladnou položku, expatrianti jsou drazí, Mendengall, Dunbar a Oddou (1987) in (Štrach, 2009, s. 86) odhadují náklady související se selháním expatrianta na 55 000 – 150 000 USD. Jak zdůrazňuje Štrach (2009, s. 86) náklady mohou být ještě vyšší, vezmeme-li v úvahu neúčinnou práci manažera, která ovlivňuje celou činnost organizace, můžeme se proto dostat na miliony díky neefektivnímu řízení. Proto je nutné, aby mezinárodní organizace dokázala přitáhnout a udržet si „*vysoce kvalitní personál se schopnostmi působit kdekoliv na světě*“ (Perkins, 1997) in (Armstrong, 2007, s. 107). Aby se organizace vyhnula problémům, je důležité především vyhledat, adaptovat a trénovat expatrianta, aby nedošlo k selhání a zredukovat tím kulturní šok.

3.2. Personální činnosti s ohledem na kulturní šok

3.2.1. Výběr expatriantů

Správný expatriant by měl podle Leblance (2001) in (Armstrong, 2007, s. 108) být schopen uznávat rozmanitost, akceptovat rozdíly, tolerovat ostatní, efektivně řídit personál v zahraničí a být zde uznáván, brát v úvahu jiné podmínky a akceptovat, že postupy budou jiné (Armstrong, 2007, s. 108). Mendenhall a Oddou (1988) in (Štrach, 2009, s. 86) specifikovaly tři druhy dovedností, které musí úspěšný expatriant mít a to: personální, které mu pomáhají překonat mentální a citové problémy, Mezilidské, jelikož díky komunikaci se lépe navazují vztahy s ostatními a v neposlední řadě smyslové dovednosti, pro pochopení chování odlišných kultur (Štrach, 2009, s. 86). Velíšková (2004, s. 32) varuje, aby manažeři nedali na první dojem, jelikož až 30 % výběru na první pohled se časem ukáže jako chybné, proto je důležité vybrat kvalitního pracovníka. Pichanič (2004,

s. 113) doporučuje, aby expatriant měl již zkušenost z práce v zahraničí, nebo jiné pobyty včetně studií, znalost cizích jazyků, schopnost řešit problémy kreativně a má dobrou vnímavost vůči okolí. Zadražilová (2004, s. 128-129) toto pojmenovává jako specifická kritéria pro výběr a přidává ještě adaptabilitu rodiny, která je důležitá z hlediska podpory expatrianta a dále motivaci. Mezi obecná kritéria patří například vzdělání, praxe, komunikační dovednosti, psychologická zralost, ochota učit se novému, smysl pro pokoru, ochota naslouchat druhým a emocionální energie. Do emocionální energie zahrnuje emocionální sebevědomí, emocionální pružnost a ochota akceptovat riziko (Zadražilová, 2004, s. 128-129). „*Expatriant by měl být člověk extrovertní, který je ochoten podstoupit mnohá kulturní dobrodružství v prostředí, jež se mnohdy výrazně liší od prostředí domácího*“ (Štrach, 2009, s. 86). Velíšková (2007, s. 33) doporučuje při výběru uchazeče psychologické testy, jsou skvělou pomůckou, jak na základě odpovědí respondenta odhadnout jeho vlastnosti, adaptabilitu a potenciál uchazeče. Účelem psychologických testů je objektivní měření a posouzení individuálních schopností, charakteristik a vlastností a tím předvídat, jak budou pracovníci úspěšní (Armstrong, 2007, s. 387). Díky psychologickým testům se výrazně „*zpřesňují a prohlubují závěry personalistů*“ (Velíšková, 2007, s. 33). Zdůrazňuje však, že je potřeba výsledky svěřit do rukou školeného psychologa, jelikož interpretace výsledků je velmi náročná a cenná. Spreitzer, McCall a Mahoney (1997) in (Štrach, 2009, s. 86) hodnotí potenciál pomocí čtrnácti dimenzí, jedná se o kulturní vnímavost, obchodní znalosti, odvahu, motivační schopnosti, integritu, rozhled, odevzdání, přijetí rizika, vyžadování zpětné vazby, užití zpětné vazby, kulturní dobrodružství, vyhledávání možností vzdělávání, otevřenost kritice a flexibilitu. Na rozdíl Kupka a Everett (2008) in (Štrach, 2009, s. 86) hodnotí uchazeče dle toho, jaký má vztah ke kultuře mateřské a ke kultuře hostitelské země. Oba přístupy musí být pozitivní, aby došlo k biculturnosti a úspěšné misi expatrianta (Štrach, 2009, s. 86). Další možnou alternativou mohou být kompetenční pohovory neboli behaviorální pohovory. Je to nenáročná metoda, která zjistí, zda uchazeč má příslušné kompetence. Pohovor se skládá ze tří kroků: Nejprve si organizace určí klíčové kompetence a v dalším kroku je na uchazeči otestuje, třetí krok je ještě důslednější v ověřování s důrazem na pravdivost (Velíšková, 2007, s. 34). Obecně pro výběr expatriantů by měli platit dvě zásady a to: Expatriant z mateřské společnosti by měl velmi dobře chápat její mezinárodní rozměry a měl by pracovat v některé ze zahraničních poboček a dále by měla předcházet dostatečnou zkušenost v centrále tak, aby mohl pracovník reprezentovat v zahraničí a bylo prokázáno, že dostatečně chápe a umí prosazovat politiku firmy (Zadražilová, 2004, s. 132). Leblanc

(2001) in (Armstrong, 2007, s. 108) doporučuje, aby expatrianti byli schopni se dlouhodobě vyrovnávat s cizím, získávat a rozumět informacím o podmínkách, efektivně předávat politiku mateřské společnosti a podílet se na vytváření podnikových strategií. Pokud organizace vyhledá svého kandidáta, může začít adaptační proces.

3.2.2. Adaptace expatriantů

Adaptace je přizpůsobení a začleňování jedince do organizace (Tureckiová, 2004, s. 66). Jde o specifický proces, který má každé pracovní místo i každá organizace jinak. Adaptací rozumíme začleňování do společnosti, prostředí a jiná specifika. Cílem adaptace je zkrátit dobu, kdy expatriant nepodává maximální výkon, jelikož se dostatečně neorientuje v organizační struktuře a také není sžit s daným pracovním místem (Koubek, 2007, s. 192). Podle Armstronga (2007, s. 395) má uvádění nových expatriantů do organizace čtyři cíle. V prvotní fázi by měl nový pracovník překonat stav, kdy se mu vše zdá nové, neznámé a neorientuje se. Poté je cílem rychle vytvořit v mysli příznivý postoj k podniku tak, aby se zvýšila jeho stabilizace. Nejdůležitějším cílem z hlediska organizace je dosažení žádoucího stavu, kdy pracovník podává žádoucí výkon a v neposlední řadě omezit pravděpodobnost odchodu. Předčasný odchod je velmi častý problém expatriantů, jak již bylo řečeno. Pauknerová (2006, s. 219) rozděluje adaptační proces podle záměru na: pracovní a sociální adaptaci. Pracovní adaptace se dá popsat jako adaptace na vlastní pracovní činnost, většinou jí prochází nově příchozím expatriant. Sociální adaptace je orientace na sociální pracovní podmínky. Expatriant je zařazen do nového sociálního prostředí i kolektivu. Každá sociální skupina má specifické zvyklosti, tradice, normy, vlastnosti aj. Proto se expatriant musí s těmito novými specifiky seznámit a buď nové přijme, nebo odmítne. S tímto dělením souhlasí i Tureckiová (2004, s. 66) a dodává, že tyto adaptace probíhají společně a v praxi se prolínají. *„jedná se o souběžný proces vrůstání pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám“*. Koubek (2007, s. 193-194) udává, že adaptace pracovníka se orientuje na tři základní oblasti. První je celoorganizační orientace, kdy se obecně zaměřuje na základní principy a zvyky. Další je útvarová orientace, popř. skupinová či týmová a nakonec orientace na pracovní místo. Orientaci na podnik lze také dělit na formální a neformální. Formální adaptací rozumíme řízený proces ze strany nadřízených a jde o plánovaný účelný proces. V organizaci se také setkáváme s neformální adaptací, která zahrnuje interakci se spolupracovníky a přijetí do kolektivu, tento proces je

spontánní a neřízený (Koubek, 2007, s. 192). Nejlepším adaptačním procesem jsou tzv. trainee programy.

3.2.3. Trénink expatriantů

Výrost (2008, s. 381) říká, že trénink by měl být před výjezdem expatrianta, jelikož připravenost souvisí s kulturním šokem, který tím lze zmírnit až eliminovat. Na rozdíl Štrach (2009, s. 86) udává, že trénink je procesem, který probíhá po celou dobu, tedy od výběru a trvá i po dobu návštěvy v hostitelském prostředí. S tímto názorem souhlasí Mead a Andrews (2009, s. 365) kteří tvrdí, že trénink probíhá před a během působení expatrianta a slouží obecně k přípravě dvou věcí, práce a žití v místní kultuře. Zadražilová (2004, s. 129 - 130) dělí vzdělávací a rozvojové tréninky na dílčí výukové cíle a to na, jazykový trénink, zvýšení informovanosti o hostitelské zemi, trénink komunikačních a sociálních dovedností, zvládnutí kulturního šoku, odbourání etnocentrického hodnotitelského postoje, tvorba realistických očekávání, včetně připravenosti rodiny a podpora kulturně specifického vidění věcí.

Dělení tréninků jako takových nám nabízí Výrost (2008, s. 381) a to na trénink kulturního uvědomění a senzitivity, kde se expatriant učí pozitivní kulturní diverzity a hodnotu zvyků. Dalším je trénink sociálních a komunikačních dovedností. Takový trénink vychází z poznání, že *„jedním z hlavních zdrojů nejistoty je nefunkčnost naučených vzorců interakce a komunikace v nové kultuře“*. Také slouží jako poradenství a zmírňují negativní důsledky kulturního šoku. Zadražilová (2004, s. 131) rozděluje typy tréninkových programů podle programů na program pro pracovníky, kteří se mají připravit na vyslání pro pracovníky z hostitelské země, kteří jsou přijati do dceřiné společnosti a nakonec programy, jejichž cílem je odstranit organizační problémy, konflikty mezi mateřskou společností a zahraničními pobočkami. Při přípravě expatrianta na výjezd je nutné jej seznámit se základními fakty o hostitelské zemi. Jedná se především o historii, politický systém, ekonomický a sociální stav, informace o klimatu, kultuře aj. Pro manažery bude nutné se seznámit se zvyklostmi, pravomocemi a taktiky při obchodním jednání a pochopení způsobu myšlení místních lidí. Nesmí se opomenout ani jazykový trénink. Program pro pracovníky HCN je často podceňován, nicméně je nutné charakterizovat kulturu společnosti, její historii, politiku, základní poslání, způsoby vedení, koordinaci a popřípadě zajistit i jazykový trénink. V neposlední řadě program, který má odstranit organizační problémy je zaměřen především na interaktivních metodách, skupinové dynamice a týmové práci (Zadražilová, 2004, s. 131). Vhodnou metodou, pro adaptaci na

rozdílnost kultury a prostředí, může být metoda situační. Ta „*se vztahuje na širší zázemí problému, na reálné případy ze života, které představují specifické, obtížné jevy vyvolávající potřebu vypořádat se s nimi, vyžadující angažované úsilí a rozhodování*“ (Maňák, Švec, 2003, s. 119). Podstatou této metody je řešení konkrétních problémových případů, které vycházejí z reality. Vyžaduje tedy značnou aktivitu od expatrianta, který řeší danou situaci, snaží se ji porozumět a vyvodit východisko (Maňák, Švec, 2003, s. 119).

II. Praktická část

4. Představení organizace X

4.1. Základní údaje

Veškerá data jsou čerpána z internetových stránek www.x.cz.

Organizace X je mezinárodní studentská organizace, která zprostředkovává pracovní stáže po světě. Funguje již od roku 1948 a napomáhá rozvoji lidí ve více než 124 zemích světa. Ročně zařídí 27 tisíc profesních a dobrovolnických stáží pro studenty a absolventy vysokých škol a to z ní dělá největší studenty řízenou neziskovou organizaci na světě. Hlavním cílem těchto pracovních stáží je rozvinout kariérní potenciál mladých absolventů na běžných pozicích, ale také rozvinout vůdčí schopnosti prostřednictvím leadership programů. Hlavní vizí organizace X je posilovat v mladých lidech smysl pro mír a snahu o naplnění lidského potenciálu. Mezi hlavní hesla organizace X patří aktivování leadershipu, integrita, úsilí o dokonalost a život v rozdílnosti.

V České republice tato organizace má deset poboček, v této bakalářské práci se autorka této práce zaměří na pobočku v Praze, která byla založena roku 1966 na Vysoké škole ekonomické v Praze, jako první pobočka organizace X v Československu. V současnosti jde o nejsilnější pobočku v České republice a zároveň čtvrtou největší v regionu střední a východní Evropy. Samotná pobočka Praha zprostředkovala v během minulého roku 266 zahraničních stáží pro vysokoškolské studenty. Student, nebo absolvent vysoké školy si může zvolit mezi programy Global Talent a Global Citizen. V této práci je zapotřebí se zaměřit pouze na program Global Talent.

Global Talent je program profesních a pracovních stáží v mezikulturním prostředí, dává možnost pracovat s firmami z celého světa. Dávají možnost expatriantům si vyzkoušet různé pracovní pozice s různou mírou odpovědnosti. Díky tomuto programu jsou absolventi zkušenější, vzdělanější a lépe zaměstnatelnější. Podmínkami pro přijetí do tohoto programu je věk v rozmezí od osmnácti do devětadvaceti, znalost cizího jazyka a absolvování přípravného semináře. Oborově studenti mohou najít práci v oblasti marketingu, obchodu, informačních technologií a pedagogice. Do pozic v oblasti marketingu se do České republiky hlásí především stážisti ze zemí Beneluxu, Francie, Dánska a Německa. Turecko, Rumunsko, Tunisko ale i Rusko jsou země, ze kterých se hlásí stážisti především do pozic IT.

4.2. Analýza stavu ve firmě

Všechny informace uvedené v této podkapitole byly čerpány z webových stránek organizace a doplněny osobním pohovorem se zástupcem Organizace X, který je specialistou na odchozí pracovní stáže. Otázky pro tento rozhovor jsou k nahlédnutí v příloze.

4.2.1. Výběrové řízení s ohledem na kulturní šok

Prvním krokem je výběr vhodných uchazečů v lokální pobočce Organizace X, tento výběr probíhá pomocí životopisu a motivačního dopisu, kde uchazeč by měl být především proaktivní člověk, který je flexibilní a nebojí se pobytu a práce v jiné kultuře. Všichni zájemci pak procházejí osobním pohovorem. Pomocí rozhovoru se výběrový tým snaží zjistit, jaká stáž a země by pro uchazeče byla nejvhodnější, jaké má představy o budoucí krajině, v jaké kultuře by opravdu nechtěl být a jaké jsou jeho představy o budoucích pracovních podmínkách. Během rozhovoru se testuje emocionální stabilita uchazeče, reakce chování v akutních situacích, předešlá zkušenost se zahraničím, pracovní zkušenosti v oboru a znalost cizího jazyka. Všechny tyto faktory jsou velice důležité pro budoucí eliminaci kulturního šoku a selhání uchazeče.

Druhé kolo výběru nastává po úspěšném absolvování výběrového řízení v lokální pobočce Organizace X. Stážista se zapíše do databáze, kde má svůj osobní profil a přiloží svůj životopis. Tato databáze funguje dvěma směry, uchazeč si zde může hledat pracovní místo, ale také Organizace X v České republice může hledat nejvhodnější kandidáty z cizích zemí pro konkrétní firmy. Vyhledávání v databázi funguje přes filtry, které umožní selekci zemí, nevhodné pracovní pozice, kandidáty i požadavky na dané pracovní místo. Poté, co uchazeč naváže kontakt s konkrétní firmou, nastává druhé kolo výběrového řízení. Organizace X v České republice vyzve uchazeče na skype, kde mu sdělí základní informace o České republice, tradiční zvyky, nastíní kulturu v organizaci a pracovní morálku. Pro organizaci je zde velmi důležitá uchazečova motivace, kdy se především předpokládá, že bude orientovaná na zkušenost, nevšední pracovní prostředí a nikoliv na finanční ohodnocení. Další nepříznivou situací je fiktivní zájem o pracovní stáž za účelem dostat vízum do České republiky. Pokud uchazeč projde tímto kolem výběrového řízení Organizace X jej spojí s personalistou v konkrétní firmě.

Předáním kontaktu se zahajuje třetí kolo výběrového řízení a to se řídí výhradně požadavky firmy, standardem je zaslání životopisu a pracovní pohovor přes skype. Během pohovoru se opět zjišťuje důvod a motivace uchazeče, ověří se jazyková zdatnost při

komunikaci s personalistou, nastíní se pracovní pozice, pracovní podmínky, platové ohodnocení. Na specializované pracovní pozice, je častokrát vyžadována ukázka práce, nebo během pohovoru uchazeč řeší případové studie. Výjimkou nejsou jazykové testy a znalostní testy.

4.2.2. Přípravný seminář v lokální pobočce Organizace X

Povinnou součástí přípravy je absolvování semináře „Outgoing preparing seminar“, dále jen „Přípravný seminář na odjezd“, který se snaží budoucí expatrianty připravit na to, co je v zahraničí čeká a může potkat. Tento seminář probíhá celý den a střídají se zde přednášky zástupců Organizace X, absolventů stáže z loňských let a specialistů na odborné stáže s workshopy, kde si uchazeč může nastavit správná očekávání od stáže ale také sám od sebe. Tyto workshopy jsou také zaměřené na sebezpoznání, případové studie a networking. Dále se budoucí expatriant dozvídá zvyky dané země, kulturu a setkává se i s pojmem kulturní šok. Rozebírají se zde příznaky kulturního šoku, možnost eliminace, či zmírnění. Budoucí expatrianti obdrží informace ohledně vízové politiky, pracovních povolení v dané zemi a je jim přidělen „buddy“, dále jen „opatrovník“ „strážce“, který jim před a během pobytu v České republice bude oporou a pomocnou rukou při řešení nevšedních situacích. Na tomto semináři uchazeč potkává ostatní stážisty, kteří mohou být oporou, nebo kolegou. Uchazeči se dozvídají možnosti chování v krajních situacích, užitečné kontakty v případě nouze a připomínají se jim pravidla smluv, které podepsali.

Organizace X, před příjezdem expatrianta, posílá booklet informací o České republice, kde jsou znovu rozebrány zvyky, základní fráze v českém jazyce ke komunikaci, typy na výlet a historie města, do kterého přichází.

4.2.3. Adaptační program Organizace X

Adaptační proces není naplánován a organizován, ale vyplývá z činnosti Organizace X a dále konkrétních firem. Po příjezdu expatrianta do České republiky se střetává se svým opatrovníkem, popřípadě zástupcem organizace, který s nimi řeší aktuální situaci. Expatrianti příchozí do České republiky mají zajištěné ubytování na první dva měsíce a to z důvodu, aby jim odpadla starost a nejistota. Dále každá firma, která spolupracuje s Organizací X dává svým expatriantům odměnu 30 tisíc Kč za příjezd a na zlehčení situace. Následuje organizovaný meeting všech expatriantů, který se koná každé dva týdny, kde každý expatriant má krátkou prezentaci, jak se mu vede, co se mu líbí, jaká má dosavadní zkušenosti a nastaví si sám své cíle do budoucna. Pracovní záležitosti a

podmínky řeší expatriant s „Account managerem“ Organizace X, který funguje jako prostředník mezi firmou a expatriantem a zastává zde největší komunikaci po celou dobu procesu od výběru po nástup do práce. Vše osobní může expatriant rozebírat se svým opatrovníkem. Organizace X se pro příští rok chystá zavést trainee program, který dodnes organizován není a to z důvodu časové náročnosti. Expatrianti přicházejí v průběhu roku a je těžké zorganizovat takový program v pravý čas pro všechny. Další fáze adaptace je už na konkrétní firmě, častým bývá trainee program nebo kolečko po pracovišti. Tím, že tato adaptace je různorodá, autorka této práce se jí dále nezabývá.

Organizace si ale všímá rozdílnosti nároků a rozdílnosti kultur, kdy dodává, že z dlouhodobé perspektivy se obecně hůře adaptují expatrianti z východu a arabských zemí a to především z důvodu vyšších požadavků na pracovní docházku ze strany českých firem. Toto je dáno odlišným porozuměním času, který se v arabských zemích nebere tolik vážně a tolerance při zpoždění je zde vysoká, to ovšem neplatí u českých firem, které si potrpí na dochvilnost. Nejlépe se však dle Organizace X adaptují národnosti ze západu a především expatrianti z Nizozemí. Autorka této práce toto přisuzuje jedné z dimenzí Hofstedeho a to individualismu, který je v těchto zemích vysoký, stejně tak jako v České republice.

4.2.4.Odměňování expatriantů

Pracovní stáže jsou placené, záleží na pozici, ale průměrný expatriant si vydělá okolo 20 tisíc Kč měsíčně. Je na každém účastníkovi, zda se během skype pohovoru dohodne s personalistou na vyšší částce. Podle manažera Organizace X jsou i případy, kdy se expatriant dohodl na částce okolo 60 tisíc Kč. Odměňování ovšem není záležitostí Organizace X a tak benefity a ostatní položky odměňování jsou ve finální fázi na konkrétní firmě.

5. Dotazníkové šetření

Popis problému

Vzhledem ke globalizaci jsou lidské zdroje více konfrontovány s vnějším prostředím, hranice států se boří a mezinárodní organizace požadují vyšší flexibilitu, schopnost se rychle adaptovat a tolerovat odlišné kultury. Dle Velíškové (2007, s. 20), jsou multikulturní týmy efektivnější než týmy homogenní a z tohoto důvodu organizace vysílají nebo naopak přijímají lidi z cizích kultur a prostředí. Jedním z problémů, se kterým jsou organizace konfrontovány je kulturní šok po příjezdu. Expatriant vlivem kulturního šoku ztrácí na delší dobu svou výkonnost, má psychickou disharmonii, nechápe cizí kulturu a mohou tak snadno vznikat konflikty na pracovišti. Kulturní šok lze eliminovat přípravou před příjezdem a adaptačními programy po příjezdu. Společnost X s touto skutečností pracuje, zda efektivně by autorka této práce ráda zjistila.

Cíl šetření

Cílem tohoto šetření je zjistit, zda se u expatriantů přicházejících do České republiky, dostaví kulturní šok. Zjistit další souvislosti mezi výběrem, adaptací na výši kulturního šoku.

Výzkumné otázky

U expatriantů přicházejících do České republiky se dostaví kulturní šok. Kulturní šok lze eliminovat pomocí správného výběrového řízení. Kulturní šok lze eliminovat správným adaptačním procesem. Tyto výzkumné otázky budou zodpovězeny v závěru bakalářské práce.

Překlad a pilotní projekt

Při překladu dotazníkového šetření, byla zapotřebí následná konzultace s rodilým mluvčím a to z důvodu zachování smyslu otázky. Dotazník v českém i anglickém jazyce je přidán do příloh. Při překladu bylo zapotřebí doplnit slovníček pojmů o přijímací řízení, adaptační proces a přípravnou fázi.

Pilotní dotazníkové šetření bylo spuštěno dne 26. 3. 2015 a bylo rozesláno celkově deseti respondentům. Odpovědělo osm z nich a na základě konzultace bylo potřeba přidat vysvětlení pojmů test kompetencí, motivační dopis a dále kulturní šok. Dále byla přeformulována otázka č. 7 a počet otázek z 19 se díky chybějícím informacím při

vyhodnocování zvýšil na 22 otázek. Přidala se také otázka, která zjišťuje, po kolika měsících nastal u expatriantů kulturní šok. Bylo zjištěno, že průměrné vyplnění dotazníků trvá 8min.

Metodika

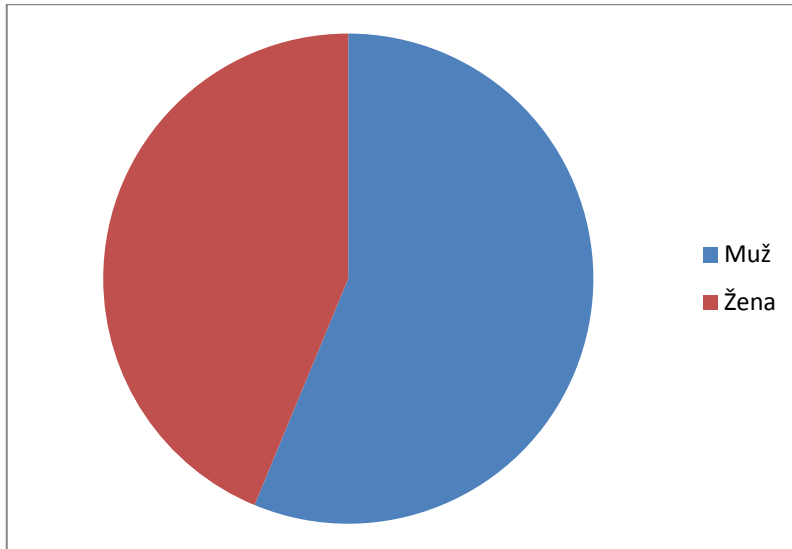
Sběr dat byl proveden kvantitativní metodou, pomocí elektronického dotazníku na stránkách www.oursurvey.biz, pod odkazem: <http://login.oursurvey.biz/dotaznik-10586>. Vstup do dotazníku byl po zadání hesla, které bylo sděleno jen pracujícím expatriantům v České republice. Celkem bylo osloveno 50 expatriantů z nichž 34 pomocí emailové adresy a 16 po sociální síti. Z celkového počtu 50ti oslovených vyplnilo dotazník 32 respondentů. Autorka této práce upozorňuje, že dotazníkové šetření je provedeno na nereprezentativním vzorku.

6. Výsledky dotazníkového šetření

6.1. Výsledky a shrnutí jednotlivých otázek v dotazníku

1. Jste:

Graf 1: Ženy a muži

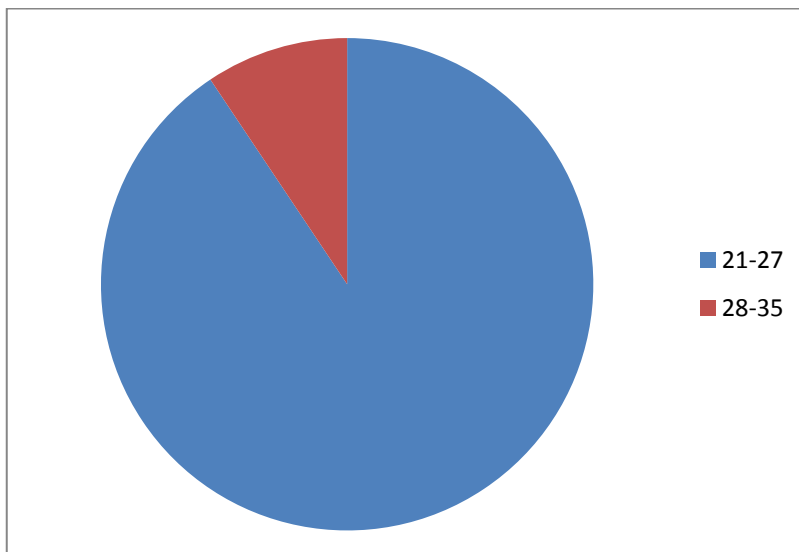


Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotazových byli muži, v počtu 18. Ženy měly zastoupení necelých 44 %. Dá se z těchto výsledků usuzovat, že do zahraničí vyjíždějí více muži než ženy.

2. Věková kategorie:

Graf 2: Věk respondentů

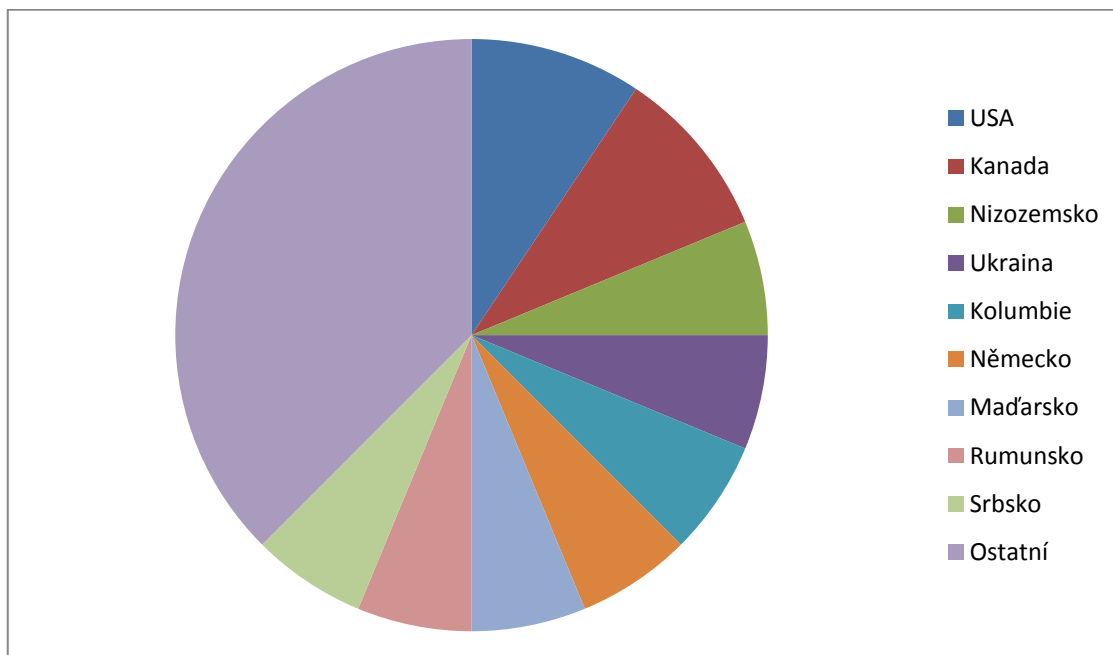


Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti jsou ve věku od 21-35 let, z toho jen v počtu 3 v rozmezí od 28 do 35. Potvrdilo se zde, že Organizaci X přijímá především mladé lidi, kteří hledají zkušenost v zahraničí a plánují si nastartovat kariéru. Věk odpovídá absolventům vysokých škol, které organizace upřednostňuje.

3. Země původu:

Graf 3: Země původu respondentů

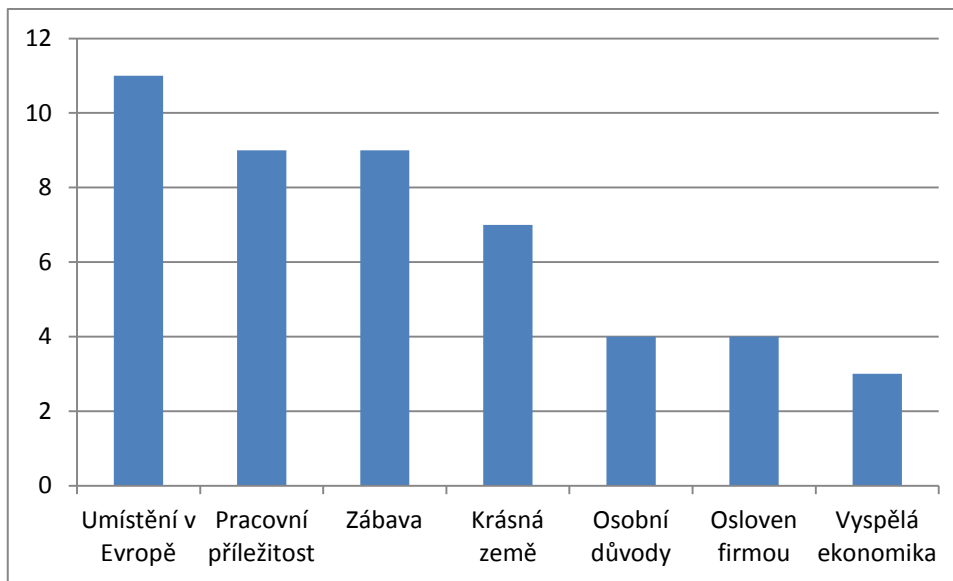


Zdroj: vlastní zpracování

Celkem se dotazníkového šetření účastnili respondenti z 21 zemí, nejvíce v počtu 3 z USA a Kanady. Mezi další časté země, v počtu 2, patří Nizozemsko, Ukrajina, Německo, Kolumbie, Maďarsko, Rumunsko, Srbsko. Ostatní země měli v České republice jen jednoho expatrianta, mezi tyto státy patří Nový Zéland, Belgie, Turecko, Egypt, Francie, Portugalsko, Dánsko, Venezuela, Indonésie, Japonsko, Rusko a Argentina.

4. Důvod proč jste si vybral/a Českou republiku?

Graf 4: Důvody pro příjezd do ČR

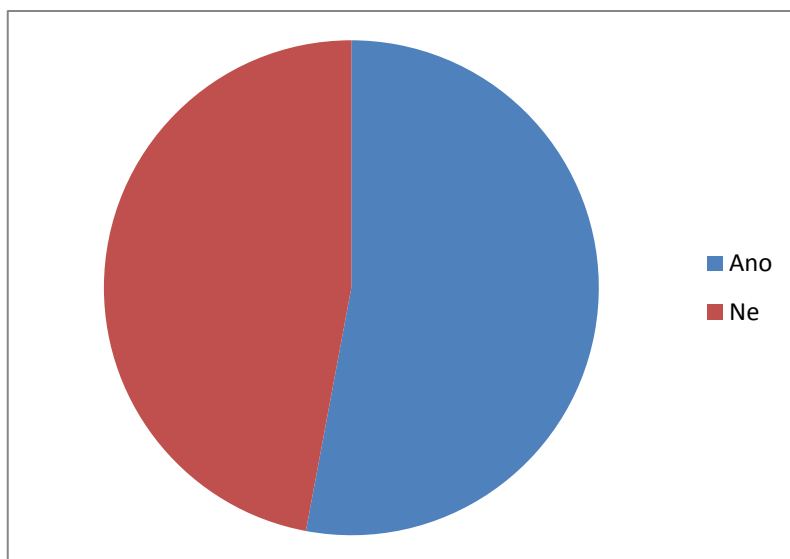


Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním důvodem příjezdu do ČR je umístění země v centru Evropy. Respondenti vidí výhodu v lehkosti cestování do okolních zemí a blízké vzdálenosti do své domovské země. Dalším důvodem jsou pracovní příležitosti, které Organizace X nabízí a hodí se do oboru, který studují. Mnoho respondentů spatřovalo krásu ČR v zábavě, kterou nabízí, zmiňují levný alkohol, otevřené podniky do noci a přátelství se zahraničními studenty. Jiným důvodem pro příjezd je motivace pracovat v krásné zemi, mnozí mluví o splněném snu vidět českou architekturu, historické hlavní město a přírodu. Kontakt v ČR na blízkou osobu patřil vedle oslovení firmou za méně častý. Tito respondenti byli osloveni na základě svého životopisu firmou, dodávají však, že čím více měli informací, tím více nacházeli v ČR zalíbení. Dalším důvodem byl fakt, že ČR patří mezi vyspělé ekonomiky světa, tento důvod byl udáván především zeměmi s horší ekonomikou než má ČR. Mezi méně časté důvody lze zařadit například důvod, osamostatnění se, zájem o kulturu nebo levné ceny.

5. Máte předchozí zkušenost s dlouhodobým pobytem v zahraničí?

Graf 5: Předchozí zkušenosti se zahraničím

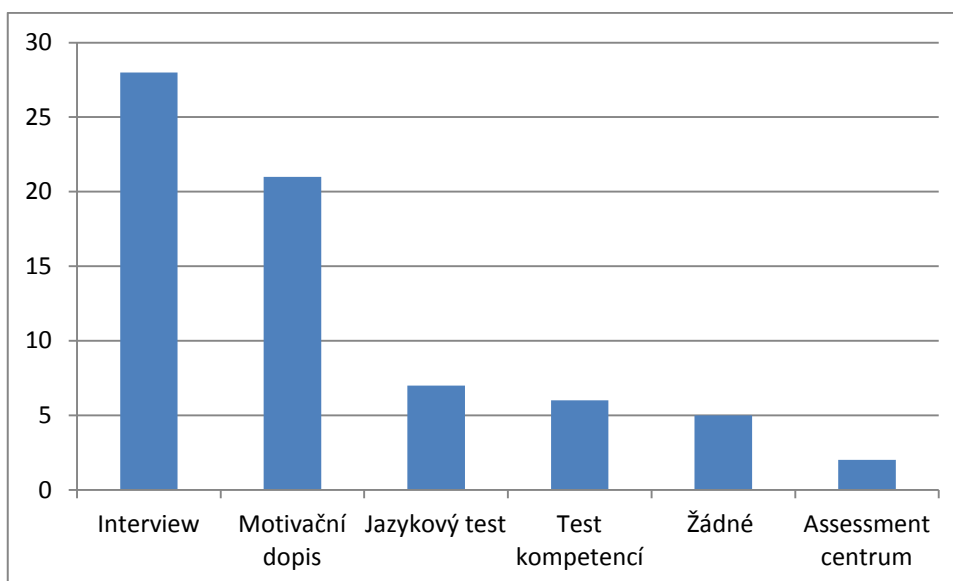


Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina respondentů měla předchozí zkušenost s dlouhodobým pobytem v zahraničí, podle teorie by tato část respondentů měla vykazovat menší reakci na kulturní šok, opak je ovšem pravdou. Respondenti s předešlou zkušeností s dlouhodobým pobytem v zahraničí měli z 61 % kulturní šok, respondenti bez předešlé zkušenosti z poloviny neměli žádný kulturní šok. Dá se tedy říci, že ne vždy je předchozí zkušenost vítaná.

6. Jaký druh přijímacího řízení jste absolvoval/a? (více možností)

Graf 6: Metody přijímací řízení

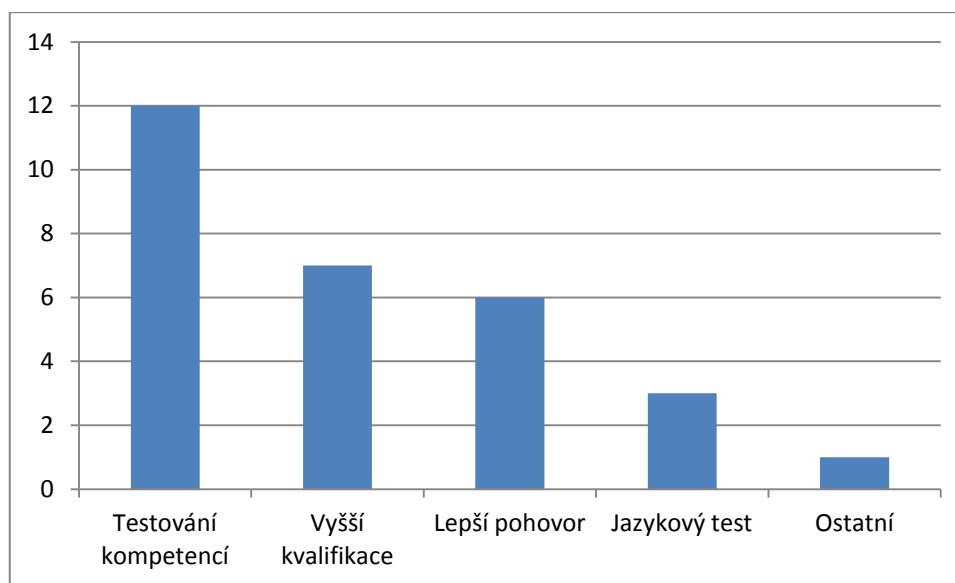


Zdroj: vlastní zpracování

Většina v počtu 28 respondentů prošla pohovorem, jak již přes pobočku Organizace X, tak přes firemní pohovor pomocí skype. Většina uchazečů také posílala motivační dopis do organizace. Pouze 20 % dotázaných prošlo jazykovým testem, což z personalistického hlediska považuje autorka této práce za nízké. Ti, co jazykovým testem prošli a mohli snáze komunikovat, měli z 85 % kulturní šok. Test kompetencí je v kompetenci organizací, které si expatrianty vybírají, i přestože se autorka této práce domnívá, že by měla být tato metoda více zastoupená, pro tuto práci není důležité se zabývat, proč je toto číslo tak malé. Znepokojující je zde úkaz, že 5 uchazečů neprošlo žádným výběrovým řízením, což je z personálního hlediska, které bere v úvahu orientaci na kulturní šok, nepřipustné. I podle Organizace X by tato situace neměla nastat. Polovina respondentů, kteří neprošli výběrovým řízením ani přípravným procesem, neměla žádné příznaky kulturního šoku.

7. Co byste na výběrovém řízení změnil/a?

Graf 7: Potřeba zlepšení ve výběrovém řízení

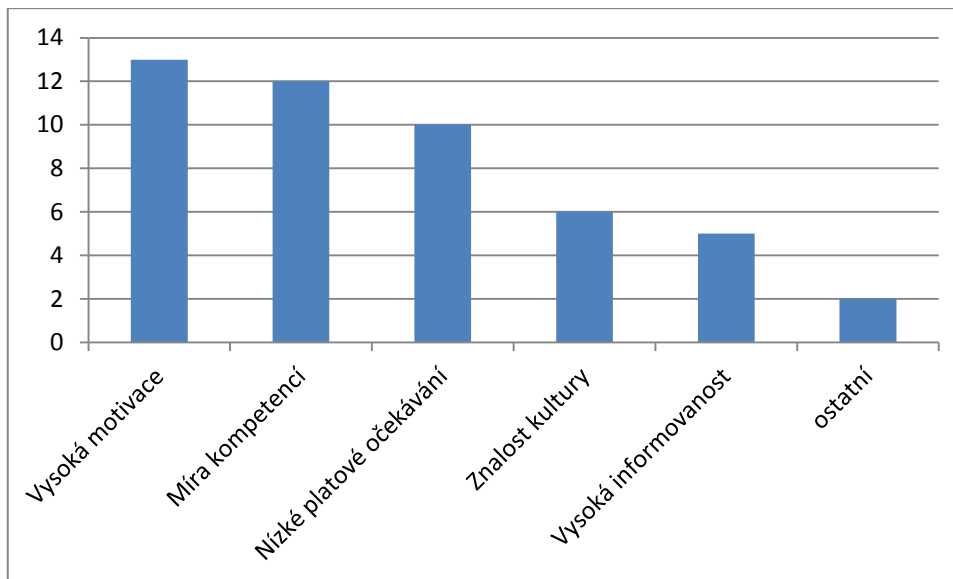


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů zastává názor, že u výběrového řízení by měl být více kladen důraz na testování kompetencí a kvalifikace uchazeče. Testování je považováno za nezbytnost pro výkon práce a lepší pocit v neznámém prostředí. I přestože by měl uchazeč projít přes několik pohovorů, respondenti by změnili kvalitu, mají pocit, že se zde nic nedozvěděli a informace mohli být konkrétnější. Sami dotazovaní by si chtěli ověřit svou jazykovou znalost. Dá se obecně říci, že ten, kdo neprošel určitým typem výběrového řízení, by jej uvítal. Menšina by neměnila nic, nebo by chtěla předejít pohovoru s Organizací X.

8. Co dle vašeho názoru považujete za nezbytné u výběrového řízení do České republiky?

Graf 8: Nezbytnosti při výběrovém řízení

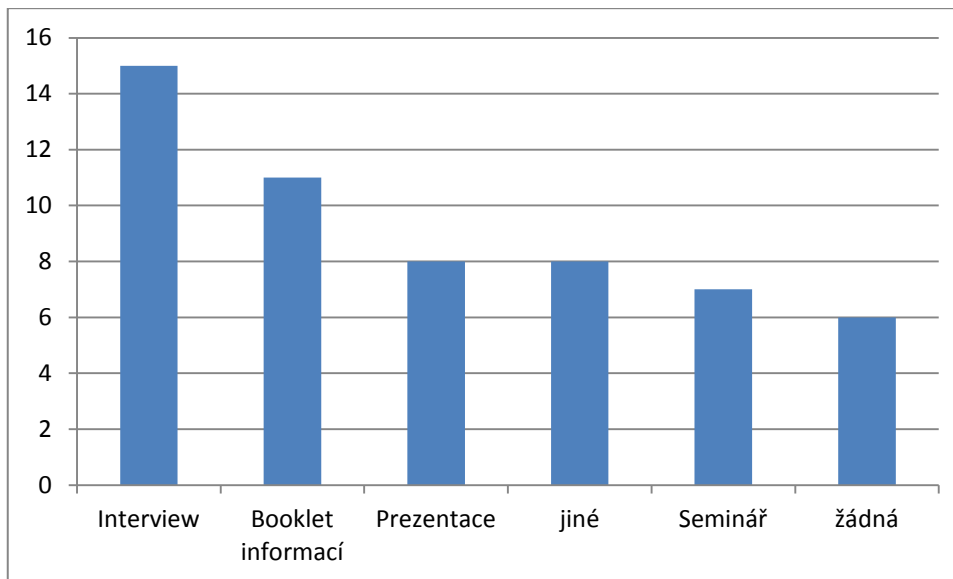


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se domnívají, že při výběrovém řízení by se mělo personální oddělení více zaměřit na míru motivace, který uchazeč má. Dále navazují na minulou otázku a přidávají testování kompetencí. Jak Organizace X zdůrazňuje, uchazeč musí mít nízké platové očekávání, s tímto souhlasí i expatrianti. Uvítali by ale více informací o české kultuře a jiných věcí souvisejících s ČR. Mezi ostatní zmiňované patří například vysoká loajalita nebo flexibilita.

9. Jaký druh přípravy jste absolvoval/a před výjezdem do České republiky? (více možností)

Graf 9: Metody přípravy před příjezdem

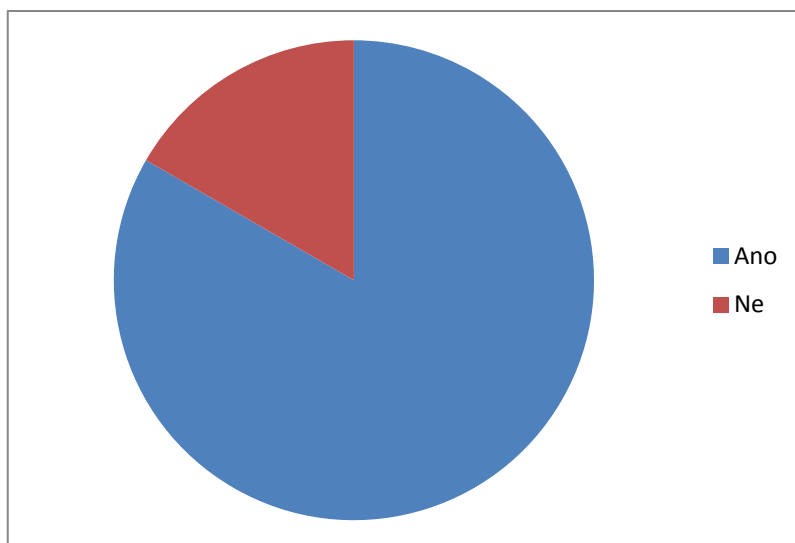


Zdroj: vlastní zpracování

Necelá polovina respondentů, v počtu 15, se pomocí pohovoru dozvěděla něco o své budoucí práci a o české kultuře. O něco méně respondentů dostalo booklet informací o Praze, o českých zvycích, základní fráze v českém jazyce a jiné. Podle výpovědi zaměstnance Organizace X by každý účastník měl dostat příručku s informacemi různého typu. Co se týče prezentace a seminářů, bylo potvrzeno, že se dotazovaný účastnil povinného školení. „Organizace X uspořádala povinnou přípravnou konferenci pro lidi, kteří odjíždějí“ (Anonym, 2015). Mnoho expatriantů se připravovalo sami, pomocí vyhledávání informací na internetu, dostali informace od přítele/kyně, nebo kontaktovali zaměstnance pobočky, se kterými měli skype hovor. 6 dotazovaných neprošlo žádnou přípravou a cítili absenci informací. V další otázce, co by změnili na přípravném procesu, zmínili více informací o úřadech, o podniku a o ČR obecně. Oproti teorie, tito nepřipravení jedinci ze 67 % neměli žádný projev kulturního šoku.

10. Byla tato příprava užitečná?

Graf 10: Užitečnost přípravy

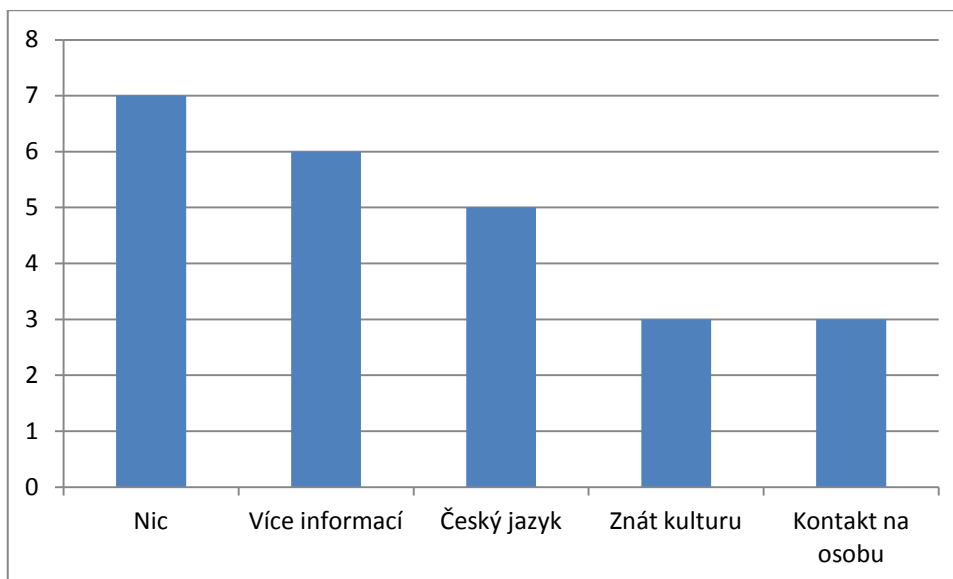


Zdroj: vlastní zpracování

83 % respondentů bere svou přípravu jako užitečnou a potvrzují výrok Organizace X, že přípravná fáze je zaměřena na informace o ČR, jak předcházet problémům, užitečné tipy pro první začátky, včetně základních frází v českém jazyce. Jeden z respondentů se také zmínil o kulturním šoku a to následovně: „*Varovali nás o kulturním šoku, jak se budeme asi cítit a dostali jsme rady, jak se s ním vypořádat*“ (Anonym, 2015). Menší část dotazovaných bere svou přípravu jako neúčinnou, málo zaměřenou na praktické znalosti a jiní přidávají komentář „*Neměl jsem žádnou opravdovou přípravu a vysvětlení z Organizace X, co bude následovat při mém přiletu, až do noci před, kdy mi přišla zpráva na Facebook, uvítal bych pár hovorů, cítil jsem se nejistě, co přijde, až přijedu, kdo mě vyzvedne*“ (Anonym, 2015). Z personalistického hlediska je tento stav nepřipustitelný.

11. Co byste uvítal/a, nebo změnil/a na přípravě před výjezdem do České republiky?

Graf 11: Změny v přípravném procesu

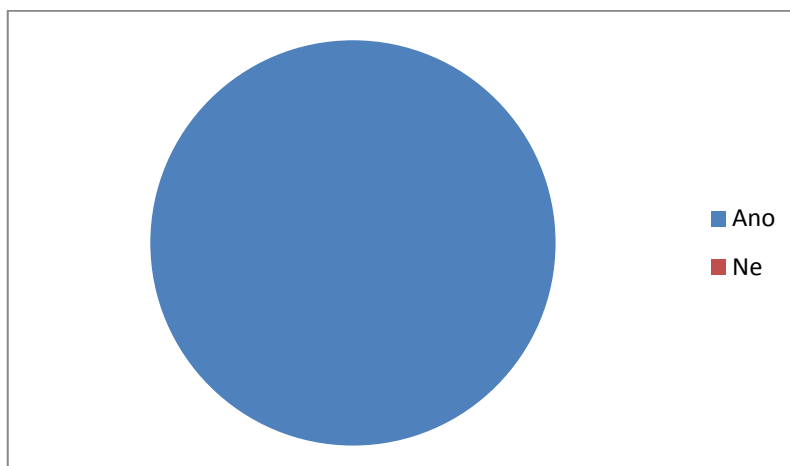


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů byla velmi spokojena s přípravným procesem a proto, by neměnili nic, někteří dodávají, že by rádi dostali více informací. Tyto informace by se měly týkat postupu po příjezdu v ČR, více praktických informací ohledně úřadů, tipy na každodenní život. Dalším největším zájmem byl zájem o český jazyk, který by expatrianti chtěli trénovat před příjezdem, nebo dostali více frází a slov. Mezi další zmiňované patří informace o kultuře a zvycích, nebo kontakt na spolubydlící a ostatní stážisty.

12. Byl/a jste seznámen/a s pracovní náplní před příjezdem do České republiky?

Graf 12: Seznámení s pracovní náplní

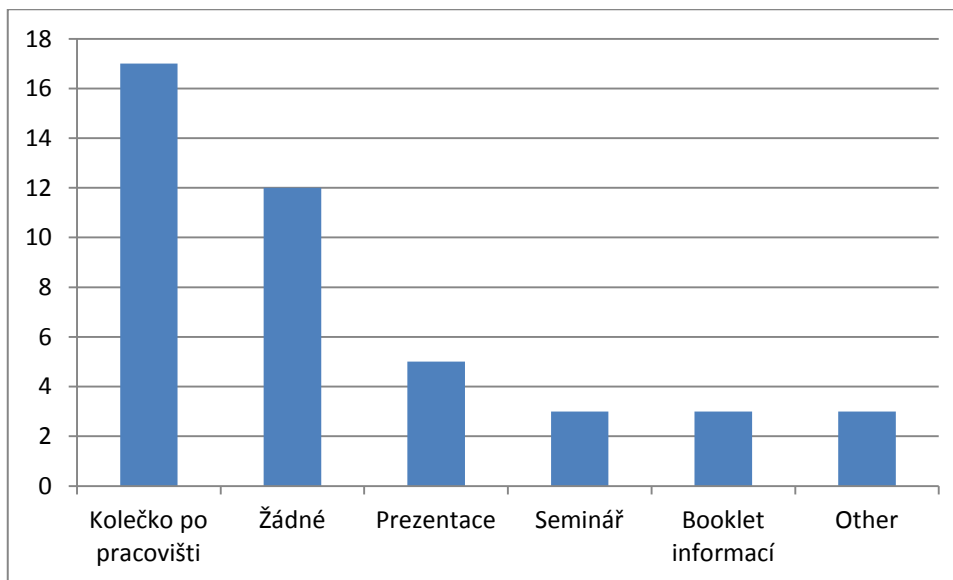


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce se všichni respondenti jednoznačně shodli, že svou pracovní pozici i náplň této práce před příjezdem znali.

13. Jakým druhem adaptačního procesu jste si prošel/a? (více možností)

Graf 13: Metody adaptace expatriantů

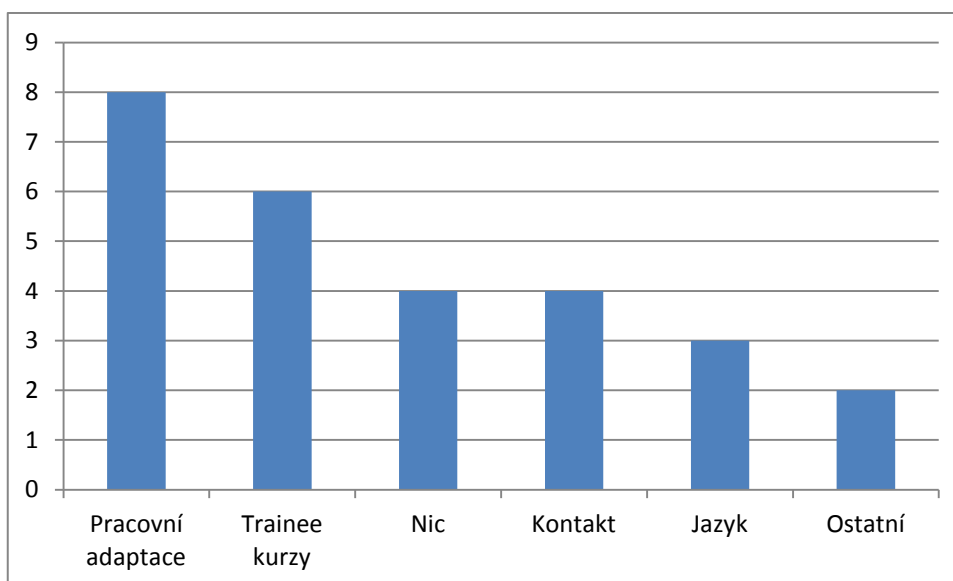


Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných zažila kolečko po pracovišti, seznamování se s kolegy a s organizací jako takovou. Tuto adaptaci zařídila konečná firma, ze strany Organizace X byla nejvíce zastoupena odpověď, že žádná adaptace neproběhla, tento fakt potvrzuje i výpověď zaměstnance Organizace X. Jeden respondent se zde zmiňuje o svém strážci, který mu pomohl s praktickými věcmi a úřady v Praze. Dalšími prostředky adaptace u expatriantů byly prezentace, seminář a booklety informací.

14. Je něco, co by vám pomohlo se lépe adaptovat?

Graf 14: Lepší adaptace expatriantů

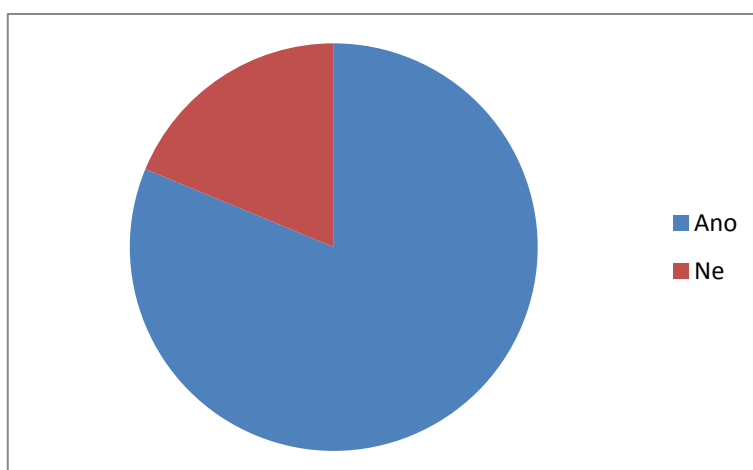


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů by uvítalo lepší adaptaci na firemní kulturu, dalo by více času na představování a vysvětlování chodu ve firmě, někteří navrhovali i neformální adaptaci mimo pracoviště. Velký ohlas byl také na trainee kurzy, kde by se chtěli dotazovaní seznámit, jak s českou kulturou, jazykem, tak s firmou a pracovní náplní. Menší část by adaptačnímu procesu nevytkla nic, stejná část by uvítala kontakt na blízkou osobu, své spolubydlicí nebo lepšího strážce, který se jim nevěnoval dostatečně. Mezi menšinu se řadí názor na výuku českého jazyka, prohlídku po Praze, nebo party v Organizaci X.

15. Byl/a jste seznámen/a s pojmem kulturní šok před příjezdem do České republiky?

Graf 15: Seznámení s pojmem kulturní šok

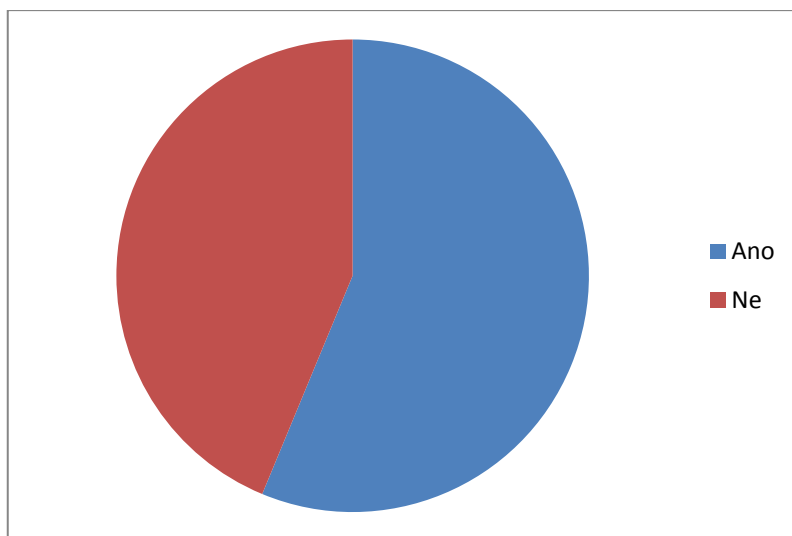


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní v počtu 18 se shodovali na tom, že byli seznámeni s pojmem kulturní šok ještě před příjezdem. Polovina z této skupiny již měla dlouhodobější zkušenost se zahraničím a mohla se již setkat s kulturním šokem. Více než polovina seznámených měla kulturní šok při příjezdu do ČR. Nedá se tedy říci, že předchozí zkušenost ovlivňuje kulturní šok. Respondenti, kteří neznali pojem kulturní šok, měli zkušenost se zahraničím a z 67 % měli kulturní šok v ČR.

16. Zažil/a jste po příjezdu do České republiky kulturní šok?

Graf 16: Kulturní šok u expatriantů

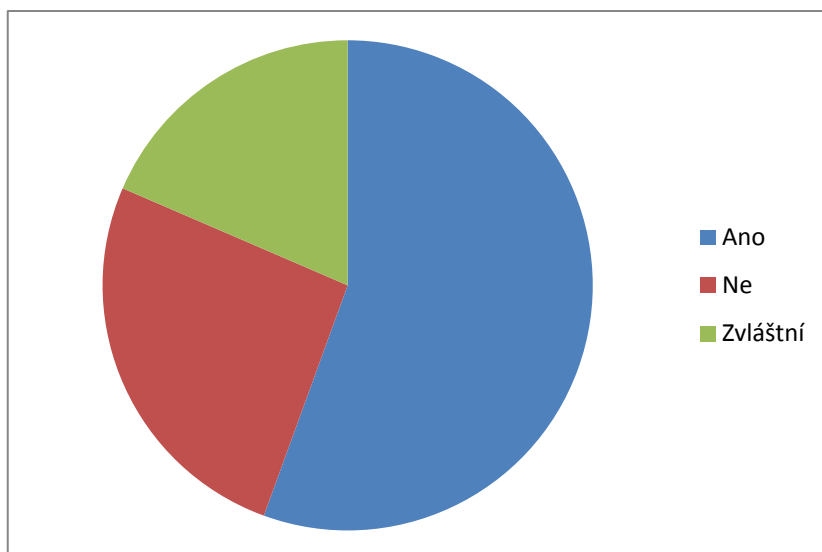


Zdroj: vlastní zpracování

56 % respondentů, kteří přijeli do ČR, měli kulturní šok, nejvíce jim chyběl domov a trpěli frustrací z nového. 94 % respondentů s kulturním šokem této zkušenosti nelitují a zopakovali by si ji. Tři čtvrtiny z těchto dotázaných znali pojem kulturní šok i jeho projevy, také jsou vysoce spokojeni jak s přijímacím řízením, tak s adaptačním procesem. Respondenti, kteří kulturní šok neměli, jsou s nadpoloviční většinou muži, kteří neprošli ani výběrovým řízením, ani adaptačním procesem. Zpravidla se jedná o muže ve věku od 28 do 35 let, znali pojem kulturní šok i jeho projevy. Jedna čtvrtina této skupiny lituje příjezdu do zahraničí.

17. Kdy jste prožíval/a kulturní šok? (v měsících)

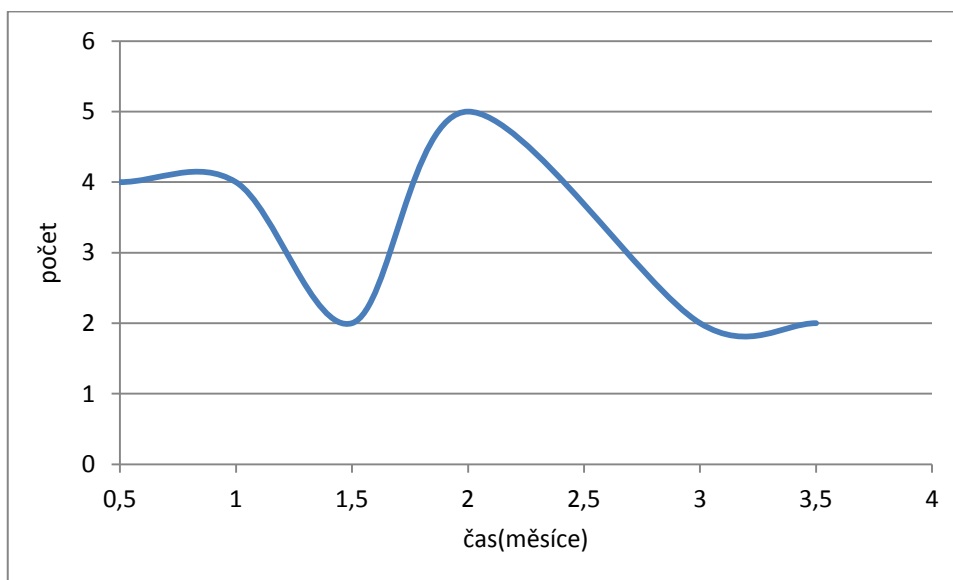
Graf 17: Kulturní šok u expatriantů



Zdroj: vlastní zpracování

56% respondentů prožívalo kulturní šok v nějakém časovém období, někteří ale zažívali kulturní šok jen při zvláštních a specifických situacích, například uvádí při konfrontaci s českou kulturou a zvyklostmi. „Měl jsem malé projevy kulturního šoku na jídlo a anglický jazyk“ (Anonym, 2015). Ostatní kulturní šok neměli.

Graf 18: Časová osa kulturního šoku

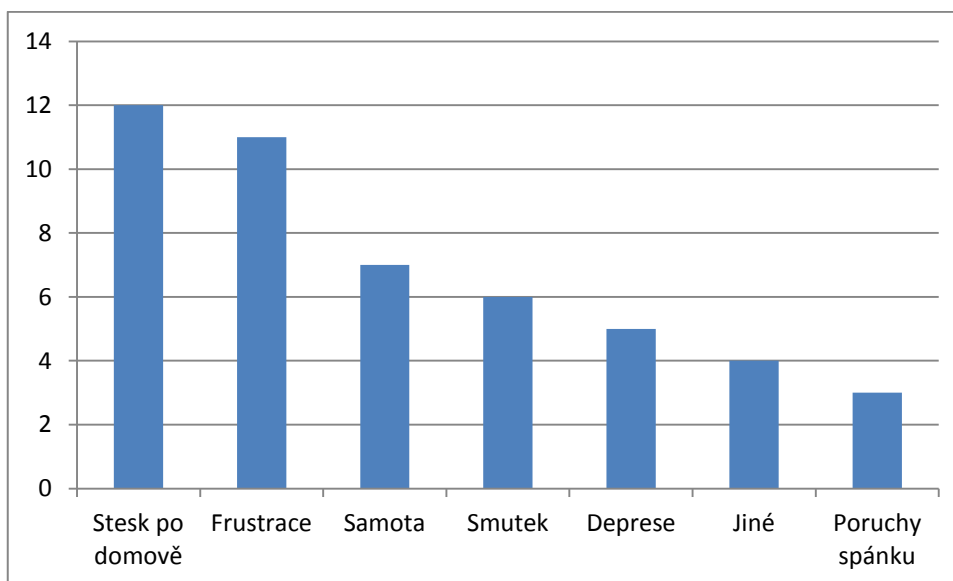


Zdroj: vlastní zpracování

Pokud respondent měl kulturní šok, prožíval jej především ve 2 měsících od příjezdu, dále do 1 měsíce, kdy vše bylo nové a byla vyžadována vysoká adaptace. Menšina měla kulturní šok po celou dobu pobytu.

18. Jak přesně se u vás kulturní šok projevil? (více možností)

Graf 19: Projevy kulturního šoku

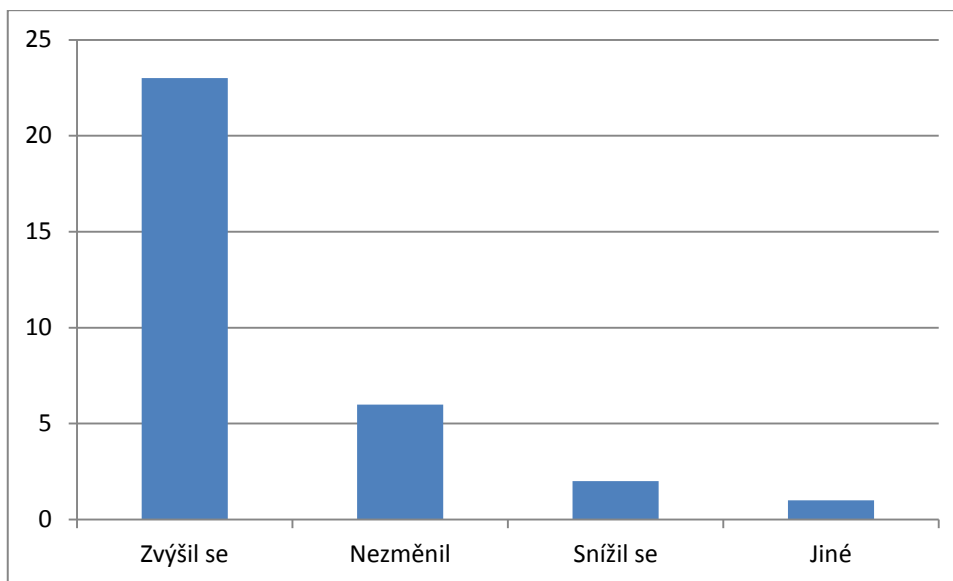


Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejzákladnější projev kulturního šoku patří stesk po domově, expatrianti zmiňují především ztrátu jistoty, kterou jim domov poskytuje. Často se cítili frustrovaní, autorka této práce přikládá tento fakt z absence vědomostí o kultuře, expatriant se tak necítí v bezpečí navyklých vzorců chování. Dalším projevem je samota a smutek, to autorka této práce přisuzuje době, kdy se nejčastěji kulturní šok projevuje, expatriant je v nové kultuře sám a nestihl navázat nové kontakty a přátelství, které jsou pro překonání kulturního šoku důležité. Mezi ostatní projevy patří například střídání nálad, jak Anonym (2015) píše: „*cítil jsem se tak šťastný a následně tak smutný*“. Jiní braly tento proces jako součásti a čekali, až se zadaptují: „*potřeboval jsem čas na adaptaci*“ (Anonym, 2015).

19. Jak se změnil váš pracovní výkon po příjezdu do České republiky? (do 2 měsíců po příjezdu)

Graf 20: Pracovní výkon do 2 měsíců od příjezdu

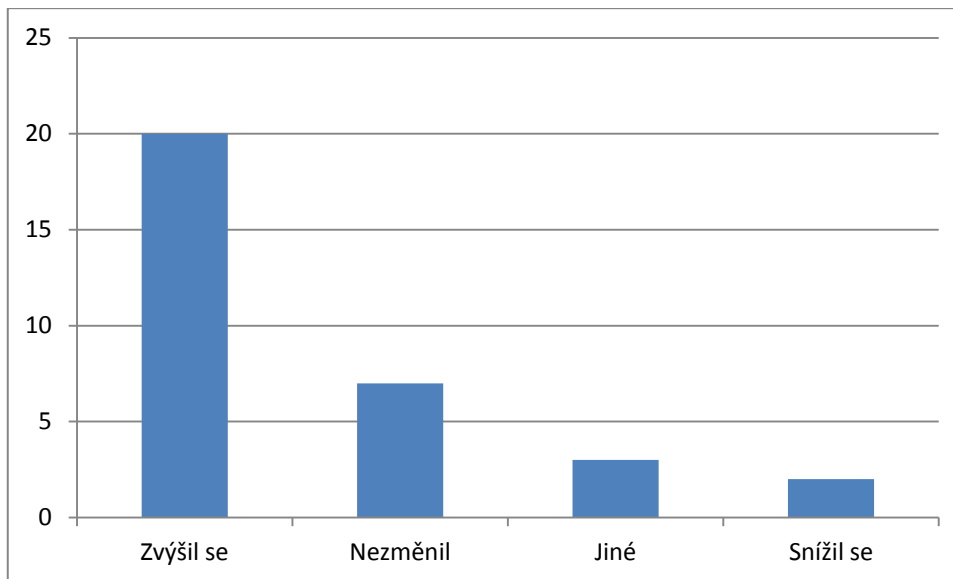


Zdroj: vlastní zpracování

U většiny respondentů se pracovní výkon zvýšil, je zajímavé, že podle teorie by v tuto dobu měla být výkonnost nízká a to z důvodu probíhajícího kulturního šoku, nebo z nedostatečné adaptace na firemní prostředí. Několik respondentů uvádí, že dostalo možnost pro osobní rozvoj. „*Můj šéf mi dal prostor pro zlepšení mých schopností i znalostí*“ (Anonym, 2015). Respondenti, kteří uvedli snížení výkonu, přisuzují tento fakt monotónní práci. Mezi méně časté odpovědi patří neefektivní využití pracovníka, který uvedl, že firma mu neposkytovala práci, žádné nové vzdělání a trávil čas v kanceláři děláním ničeho. Tento případ by se neměl stát. Tento expatriant také lituje své zkušenosti i přestože příjezd do ČR bylo jeho/jejím snem.

20. Jak se změnil váš pracovní výkon od 2 do 6ti měsíců od příjezdu do České republiky?

Graf 21: Pracovní výkon od 2 do 6 měsíců

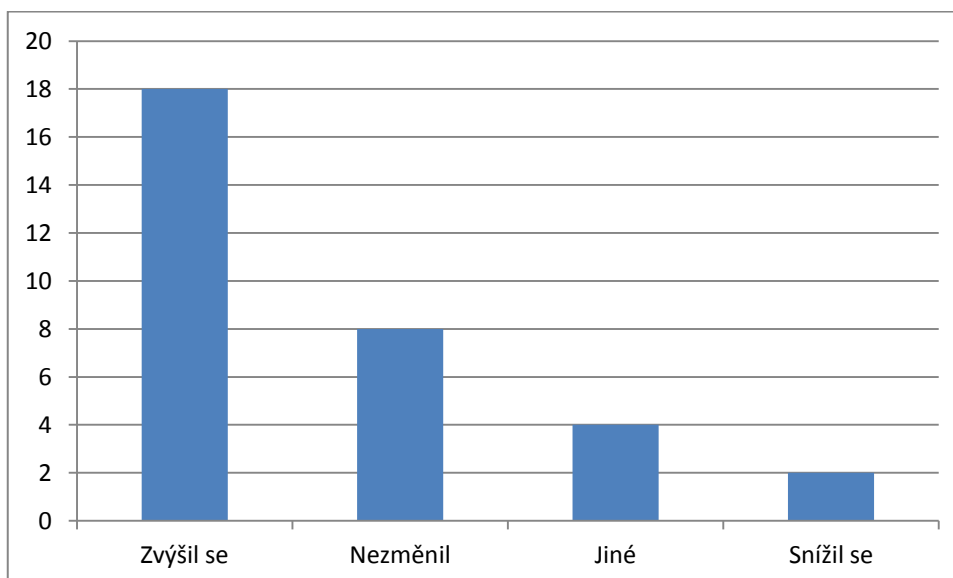


Zdroj: vlastní zpracování

U většiny respondentů došlo dále k většímu zvýšení výkonu, přidávají nadšené komentáře o povýšení, dosažení respektu ve firmě a zvýšení pravomocí. Dá se říci, že i přes prožívání kulturního šoku většiny (63 %) v tomto období výkony expatriantů zůstávají stejné, nebo se ještě více zvyšují. Menšina respondentů v této době vykazovala snížení výkonnosti, nebo přiznává, že se jejich výkon měnil každým dnem.

21. Jak se změnil váš pracovní výkon po půl roce pobytu v České republice?

Graf 22: Pracovní výkon po půl roce pobytu

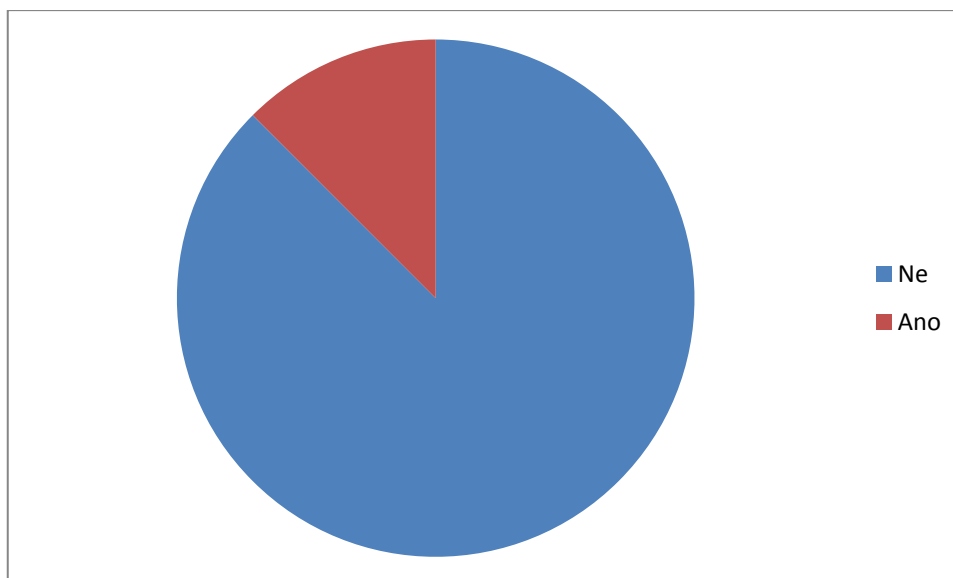


Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většině dotazovaných, kterým se výkon zvýšil, udává, že neví jakým způsobem, ale cítili se v ČR velmi šťastní, někteří zůstali a pracují v ČR dodnes, jiní byli smutní, že musí opustit ČR. U expatriantů, kterým se výkon nezvýšil, ani nesnížil, dochází k monotónnosti a rutinní každodennosti. Respondenti se sníženým výkonem z poloviny neprošli žádnou adaptací jak ve firmě, tak v Organizaci X. Autorka této práce se domnívá, že to je důvod pro postupné snižování výkonu.

22. Litujete příjezdu do České republiky?

Graf 23: Zhodnocení zkušenosti



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní v počtu 28 nelitují této zkušenosti, autorka této práce přidává tabulku odpovědí pro zachycení emocí ve výpovědích. Tito respondenti z 61 % měli kulturní šok a jejich výkonnost se po celou dobu zvyšovala.

Tabulka 2: Odpovědi respondentů na otázku č. 22

„Bylo to těžké, ale zbožňoval jsem to“!
„Tato zkušenost mi změnila život“!
„Rozhodně ne“!!!
„ČR je výborná země, ale každá země vás zlepšit a dává lepší kvalitu života pro místní i příchozí“.
„Byla to nejlepší zkušenost mého života“.
„Vždy se budu chtít vrátit zpět :)“.
„Rozhodně ne, měl jsem dost té práce, tak jsem chtěl změnit a posunout se dále a jinam :)“.

„VŮBEC NE“.
„Chtěl bych zde žít navždy“.
„Byl to fantastický čas žít a pracovat v Praze! Mám skvělé zážitky a říkám každému doma, ať jede navštívit ČR, až pojedou do Evropy“.

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří litují této zkušenosti, v počtu 4, prošli výběrovým řízením i přípravnými procesy, chyběla jim však adaptace, jak ze strany Organizace X, tak ze strany firmy, ve které byli zaměstnáni. 75% z nich mělo předchozí zkušenost v zahraničí, autorka této práce z toho usuzuje, že měli jiná očekávání, než na předchozích pobytech a proto se jim první zkušenost zdála být lepší. Stejnou poměrnou částí neměli žádný projev kulturního šoku. Lze říci, že expatrianti, kteří neměli kulturní šok, litují zkušenosti, autorka této práce přisuzuje tuto skutečnost tomu, že takoví expatrianti nehledají odlišnosti, se kterými musí být následně konfrontováni, ale přecházejí je.

6.2. Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka číslo 1: **U expatriantů přicházejících do České republiky se dostaví kulturní šok.**

Tato výzkumná otázka se potvrdila, z dotazníkového šetření vyplynulo, že 56% expatriantů přicházejících do ČR má kulturní šok.

Výzkumná otázka číslo 2: **Kulturní šok lze eliminovat pomocí správného výběrového řízení.**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že kulturní šok výběrovým řízením eliminovat ani zmírnit nelze. Z odpovědí vyplývá, že expatrianti, kteří se účastnili výběrových řízení, jako je assessment centrum, který má být jedním z nejúčinnějších metod výběru, měli kulturní šok ve všech případech. Motivační dopisy, testy kompetencí a jazykové testy se také neukázali jako vhodný nástroj pro eliminaci kulturního šoku, expatrianti měli kulturní šok z 80 % procent. Ústní pohovor se zdá být nejúčinnější metodou výběru, zde měli kulturní šok expatrianti z 56 %. Tuto výzkumnou otázku musí autorka práce vyvrátit, jelikož nejúčinnější pro eliminaci kulturního šoku, a to z poloviny, je žádný výběr.

Výzkumná otázka číslo 3: **Kulturní šok lze eliminovat správným adaptačním procesem**

Expatrianti, kteří prošli adaptačním procesem, se obecně adaptovali hůře, než ti, který neměly žádný adaptační program. Z tohoto důvodu je tato výzkumná otázka vyvrácena. Expatrianti, kteří prošli povinným seminářem i přednáškou, které se pořádají na konferenci Organizace X, ze 75 % měli kulturní šok. Lepší možností adaptačního procesu se volí osobní pohovor a booklet informací, procento kulturního šoku kleslo na 57 %. Adaptace formou blízké osoby, nebo individuálního vyhledávání informací se jeví jako nejlepší, kulturní šok se dostavil jen u poloviny z dotázaných. Nejúčinnějším nástrojem, jak snížit procento výskytu kulturního šoku, až na 33%, je žádná adaptace.

Kulturní šok a Hofstedeho dimenze

Autorka této práce by ráda našla řešení, proč někteří expatrianti mají kulturní šok a jiní, bez přípravy nemají. Pokud se podíváme na země původu expatriantů bez kulturního šoku, najdeme zde země jako je Kanada, Nizozemsko, Ukrajina nebo USA. Tyto země stejně jako ČR mají vysokou individualitu a podobné hodnoty v ostatních dimenzích. Mezi země původu expatriantů, kteří měli kulturní šok, patří například Nový Zéland, Indonésie nebo Kolumbie. Nový Zéland je krátkodobě orientovaný a má nízkou mocenskou vzdálenost oproti ČR. Indonésie i Kolumbie je velmi kolektivistický stát. Expatrianti z Německa a Francie měli kulturní šok také, autorka této práce se domnívá, že je to způsobené pracovním prostředím z hlediska mocenské vzdálenosti, která v ČR není tak významná. U expatriantů z těchto států lze předpokládat, že při příjezdu do ČR budou mít kulturní šok. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že expatrianti ze zemí nám blízké mají také kulturní šok. Pro příklad jsou uvedeny státy jako Belgie, Portugalsko, Rusko nebo Rumunsko. Naopak bez kulturního šoku byly expatrianti ze zemí jako je Egypt, Turecko, Dánsko, kde hodnoty dimenzí jsou velmi odlišné od českých. Například Dánsko je vysoce feminní a má nízkou vzdálenost moci, to jsou hodnoty opačné ČR.

Z tohoto hlediska se autorka domnívá a přiklání se k teorii, že kulturní šok je velmi individuální záležitostí a závisí na pracovních podmínkách, informovanosti a osobnosti jako takové. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by expatrianti uvítali efektivnější personální činnosti a většinou se shodli na užitečnosti těchto procesů, na toto tvrzení navazují doporučení pro podnik.

6.3. Doporučení pro podnik

Zde autorka této bakalářské práce přikládá doporučení pro Organizaci X, které shrnují poznatky od respondentů jako možnost změny, pokroku, efektivního využití expatriantů samotných, stejně tak personálních činností. Zdůvodnění těchto doporučení jsou k nalezení v předešlém textu.

Z hlediska diversity managementu a rovných příležitostí pro každého, bych doporučovala výběrové řízení standardizovat celosvětově. Dále, by měl každý uchazeč projít výběrovým řízením a to bez rozdílu. Doporučovala bych, první výběr pomocí životopisů a motivačních dopisů. Po absolvování přijímacího řízení, které by se zaměřilo na očekávání od země i od své budoucí pracovní pozice a především na míru kompetencí a kvalifikace uchazeče, bych doporučovala zavést psychologické testy osobnosti. Testy lze odhadnout osobnosti s předpoklady pro kulturní šok, nebo osoby, které se odmítají přizpůsobit. Po předání kontaktu uchazeče konkrétní firmě bych doporučovala Organizaci X, aby se ujistila, zda bude plně využít potenciál expatrianta s ohledem na jeho kompetence a možnost postupu.

Důležitým doporučením z mé strany, je zvýšit komunikaci s budoucími expatrianty. Komunikace navozuje pocity důvěry a bezpečí, proto je zapotřebí informovat expatrianty o dalším postupu procesu a využít skype pohovoru pro ujištění, že vše probíhá s konkrétní firmou dle plánu. Ve fázi před příjezdem bych expatriantům zaslala také booklet informací, který by obsahovat základní charakteristiku ČR, české kultury a hodnot, tipy na výlety a tipy pro zjednodušení každodenního života, základní fráze českého jazyka, poznatky expatriantů z minulých let, informace o konkrétní firmě, její firemní kulturu a popis pracovního místa. Dalším je poskytnutí kontaktu na svého ochránce, který bude plně k dispozici a bude komunikovat s expatriantem po celou dobu procesu. Stejně tak zaslání kontaktu na své spolubydlící ještě před příjezdem, aby měl expatriant dostatek času navázat vztah.

Dle mého názoru účastnit se konference by mělo být dobrovolné pro všechny celosvětově, ten, kdo má vysokou motivaci se konference zúčastní. Podmínkou je, aby expatriant obdržel pozvánku s vypracovaným programem. Do programu bych zařadila vysvětlení Hofstedových dimenzí a konkrétní porovnání hodnot země hostitelské s mateřskou. Osobně si myslím, že lze pak lépe chápat chování jiné kultury.

Po příjezdu expatrianta, bych během doby volna zařadila trainee programy, ty by expatriant absolvoval se svým strážcem. Trainee program by obsahoval procvičování

českého jazyka s předáváním informací o ČR, seznámení se s firmou a zaměstnanci, ostatními expatrianty a exkurzi po Praze.

Dalším doporučením z mé strany je zařadit osobní pohovory během pracovního procesu v kancelářích Organizace X. Expatriant, tak bude mít možnost se vyjádřit ke své práci osobně a Organizace X získá zpětnou vazbu, jak na samotného účastníka, tak hodnocení konkrétní firmy. Při osobních problémech, které mohou nastat bych doporučovala využití koučingu, pokud by se jednalo o problémy pracovní, doporučovala bych osobní pohovor ve složení manažer Organizace X, expatriant a jeho nadřízený a tím, že manažer by měl zastávat roli spíše mediátora.

Poslední doporučení je zařadit hodnotící pohovor po skončení pracovního procesu s orientací na zpětnou vazbu pomocí strukturovaného dotazníku a osobních připomínek expatrianta. Tyto výsledky efektivně řešit, aby se případné problémy neopakovaly.

Závěr

Kulturní šok je aktuálním tématem pro všechny mezinárodní organizace, taktéž tomu je i u Organizace X. I přes propracované personální činnosti a přípravu, stále jedinci mají kulturní šok. V této práci bylo mým cílem zjistit, zda se u expatriantů dostaví kulturní šok po příjezdu do ČR. Tento cíl byl splněn, u nadpoloviční většiny se kulturní šok po příjezdu objevil. I přestože expatriant v takovém šoku prožívá stesk po domově, vysokou míru frustrace a pocit samoty, stojí to za takovou zkušenost.

Výhody multikulturního týmu pro mezinárodní organizace, jsou dnes velkou konkurenční výhodou v globálním prostředí a o tomto tématu pojednává první kapitola. Diversity management jako koncept pro zavedení řízení dle různorodosti, která se v mezinárodních organizacích vyskytuje, je nedílnou součástí pro efektivní využívání odlišností v nás samých. V mezinárodních organizacích se vyskytují různé typy expatriantů, kteří přicházejí z různých kultur.

Druhá kapitola pojednává o kultuře samotné o jejich vnějších projevech i vnitřních, které se projevují v chování expatrianta. Osobně si myslím, že poznání kultur vede k poznání chápání myšlení lidí a jejich chování navenek. Proto následuje rozdělení kultur podle Hofstedeho teorie na jednotlivé dimenze, ze kterých lze pochopit odlišnosti v zemích a kulturách. Do této části jsem také zařadila mezikulturní komunikaci, která je užitečná při poznávání cizích kultur a může napomoci při snížení kulturního šoku. Odlišnosti kultur se pak projevují do neverbální komunikace a expatriant se může cítit nejistě až nepříjemně, pokud má absenci těchto znalostí. Kultura lidí velmi ovlivňuje a je důležité, aby se expatriant otevřel novému a byl proaktivní.

Najít vhodného expatrianta s příslušnými vlastnostmi lze pomocí personálních činností, ty popisuje kapitola třetí pod názvem „*Mezinárodní řízení lidských zdrojů*“. Z poznatků o kulturním šoku, které jsou zpracovány dále v kapitole, vyplývá, že nastává po fázi prvotního opojení a to převážně okolo 2. měsíce pobytu. Z tohoto hlediska jsem zařadila jen výběr uchazečů a adaptační činnosti, které mají největší vliv na míru kulturního šoku.

Dále v praktické části analyzuji tyto personální činnosti v Organizaci X, poznatky jsem získala během osobního pohovoru se zaměstnancem Organizace X. Uchazeč prochází třemi výběry, kde se zjišťuje jeho motivace, důvody, kompetence a aktivita. Při úspěšném dokončení prochází expatriant povinným seminářem, kde se seznamuje s pojmem kulturní šok a jak jej zmírnit. Po příjezdu do ČR nastává adaptační proces, kdy je každému

expatriantovy přidělen strážce, který se má postarat o překonání prvotních překážek. Souvislosti mezi procesy a kulturním šokem objasnilo dotazníkové šetření.

Dotazníkového šetření, které probíhalo elektronicky, se zúčastnilo 32 respondentů z různých zemí světa, kde má Organizace X pobočky. Vzorek respondentů je nereprezentativním vzorkem. Hlavním cílem tohoto šetření bylo zodpovězení výzkumných otázek.

První výzkumná otázka: U expatriantů přicházejících do ČR se dostaví kulturní šok. Toto tvrzení bylo potvrzeno, z šetření vyplývá, že z 56 % se u expatriantů dostaví kulturní šok. Druhá výzkumná otázka: Kulturní šok lze eliminovat pomocí správného výběru. Toto tvrzení nebylo potvrzeno, expatrianti, kteří prošli všemi výběry, měli kulturní šok a ti, co prošli výběrem, jako je assessment centrum, měli kulturní šok ve všech případech. Nejúčinnější metodou pro eliminaci kulturního šoku až z poloviny je žádný výběr. Z tohoto důvodu se tato výzkumná otázka nepotvrdila. Třetí výzkumná otázka: Kulturní šok lze eliminovat správným adaptačním procesem. Z dotazníkového šetření vyplývá, že expatrianti, kteří prošli celým adaptačním procesem, mají kulturní šok ze 75 %. Procento míry výskytu kulturního šoku se sníží na 33 %, pokud expatriant nebude mít žádnou adaptaci.

Kulturní šok lze předpokládat u expatriantů pocházejících ze zemí, které vykazují odlišné hodnoty Hofstedových dimenzí a naopak. Kulturní šok se dostavil i u expatriantů ze zemí podobných hodnot, proto jsem došla k závěru, že kulturní šok je velmi individuální záležitostí a nastává ve většině případů. Z šetření dále vyplynulo, že expatrianti posuzují personální procesy jako prospěšné a mají zájem o jejich zlepšení.

Mezi hlavní doporučení pro Organizaci X patří zvýšení komunikace s expatrianty a to jak po dobu před, tak i po příjezdu, standardizovat výběrové řízení ve všech pobočkách a dát větší důraz na kompetence a motivaci uchazeče. Dalšími doporučeními jsou adaptační trainee programy, zaměřené na český jazyk, poznávání země i firmy. Pro efektivní využití potenciálu expatrianta bez kulturního šoku, zavést hodnotící pohovory a koučing.

Závěrem lze říci, že kulturní šok se dostaví u expatriantů přicházejících do ČR, tímto byl cíl bakalářské práce splněn.

Seznam zkratk

ČR – Česká republika

HCN – host country nationals

HDP – hrubý domácí produkt

HR – Human resources (Lidské zdroje)

IT – Information technology (Informační technologie)

MBA – Master of Business Administration

MNC – Multinational corporations (Mezinárodní organizace)

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

PCN – parent country nationals

TCN – third country nationals

Seznam použité literatury:

ANDREWS, Richard Mead and Tim G. *International management culture and beyond*. 4th ed. Chichester, England: John Wiley, 2009. ISBN 978-144-4306-576.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARREDONDO, Patricia. *Successful diversity management initiatives: a blueprint for planning and implementation*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1996, xix, 228 p. ISBN 08-039-7291-1.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010, xiv, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9.

KATZENBACH, Jon R a Douglas K SMITH. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Mass., c1993, xii, 291 p. ISBN 08-758-4367-0.

KEIL, M., et al. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Commission, 2007 [vid.10.10.2014]. Dostupný z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs>>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, L., NOORDEHAVEN, N. G., HOFSTEDE, G., DIENES, E. *Cross-cultural differences in Central Europe*. Journal of Managerial Psychology, 2003, s. 76 – 88. ISSN 0268-3946.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., V Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008, 435 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2329-7.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003, 219 s. ISBN 80-731-5039-5.

MOR-BARAK, Michàlle E. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. 2nd ed. Los Angeles: SAGE, c2011, xviii, 389 p. ISBN 14-129-7235-3.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xi, 176 s. ISBN 80-717-9886-X

POTOČKOVÁ, D., BŘEZINOVÁ, K. *Diversity management aneb zvládání odlišností v pracovním prostředí*[online]. HR forum, c2005 [cit. 10.10.2014].

Dostupný z www: http://www.mkc.cz/uploaded/download/Zvladani_odlisnosti.pdf

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

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

TING-TOOMEY, Stella. *Understanding intercultural communication*. New York: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-019-5330-069.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, c2007, 97 s. ISBN 978-809-0399-006.

VÝROST, Jozef. *Sociální psychologie. 2.*, přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměnik. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-802-4506-838.

Internetové:

www.geert-hofstede.com

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Rozdělení expatriantů dle pozic	10
Tabulka 2: Odpovědi respondentů na otázku č. 22	50

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Tři úrovně lidského duševna	12
Obrázek 2: Mezinárodní srovnání míry implicitnosti a explicitnosti	17
Obrázek 3: U-křivka kulturního šoku	22

Seznam grafů:

Graf 1: Ženy a muži	34
Graf 2: Věk respondentů	34
Graf 3: Země původu respondentů	35
Graf 4: Důvody pro příjezd do ČR	36
Graf 5: Předchozí zkušenosti se zahraničím	37
Graf 6: Metody přijímací řízení	37
Graf 7: Potřeba zlepšení ve výběrovém řízení	38
Graf 8: Nezbytnosti při výběrovém řízení	39
Graf 9: Metody přípravy před příjezdem	40
Graf 10: Užitečnost přípravy	41
Graf 11: Změny v přípravném procesu	42
Graf 12: Seznámení s pracovní náplní	42
Graf 13: Metody adaptace expatriantů	43
Graf 14: Lepší adaptace expatriantů	44
Graf 15: Seznámení s pojmem kulturní šok	44
Graf 16: Kulturní šok u expatriantů	45
Graf 17: Kulturní šok u expatriantů	46
Graf 18: Časová osa kulturního šoku	46
Graf 19: Projevy kulturního šoku	47
Graf 20: Pracovní výkon do 2 měsíců od příjezdu	48
Graf 21: Pracovní výkon od 2 do 6 měsíců	49
Graf 22: Pracovní výkon po půl roce pobytu	49
Graf 23: Zhodnocení zkušenosti	50

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník pro expatrianty v českém jazyce

Příloha 2: Dotazník pro expatrianty v anglickém jazyce

Příloha 3: Slovníček pojmů k dotazníku v anglickém jazyce

Příloha 4: Otázky pro Zaměstnance Organizace X

Příloha 5: Vzhled internetového dotazníku

Příloha 6: Hofstedeho dimenze v ČR

Přílohy:

Příloha 1: Dotazník pro expatrianty v českém jazyce

Dotazník: Kulturní šok

Tento dotazník slouží k vypracování bakalářské práce na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT Praha a je určený pro účastníky pracovní stáže v České republice. Dotazník je anonymní a má 18 otázek, buďte prosím upřímní a vyplňujte pravdivě. Předem vám velmi děkuji za spolupráci.

1) *Jste:*

- Žena*
- Muž*

2) *Věková kategorie:*

- 0-17*
- 18-20*
- 21-27*
- 28-35*
- 36-více*

3) *Země původu:*

.....

4) *Důvod proč jste si vybral/a Českou republiku?*

.....

5) *Máte předchozí zkušenost s dlouhodobým pobytem v zahraničí?*

- Ano*
- Ne*

6) *Jaký druh přijímacího řízení jste absolvoval/a? (více možností)*

- Pohovor*
- Motivační dopis*
- Test kompetencí*
- Assessment centrum*
- Jazykový test*
- Jiné.....*
- Nepodstoupil/a jsem žádné přijímací řízení*

7) *Co byste na výběrovém řízení změnil/a?*

.....

8) *Co dle vašeho názoru považujete za nezbytné u výběrového řízení do České republiky?*

.....

9) *Jaký druh přípravy jste absolvoval/a před výjezdem do České republiky? (více možností)*

- Přednáška*
- Seminář*
- Pohovor*
- Materiály*

- Jiné.....
 - Nepodstoupil/a jsem žádnou přípravu
- 10) Byla tato příprava užitečná?
- Ano
 - Ne
 - Žádnou jsem nepodstoupil/a
- 11) Co byste uvítal/a, nebo změnil/a na přípravě před výjezdem do České republiky?
-
- 12) Byl/a jste seznámen/a s pracovní náplní před příjezdem do České republiky?
- Ano
 - Ne
- 13) Jakým druhem adaptačního procesu jste si prošel/a? (více možností)
- Přednáška
 - Seminář
 - Kolečko po pracovišti
 - Materiály
 - Jiné.....
 - Nepodstoupil/a jsem žádný adaptační proces
- 14) Je něco, co by vám pomohlo se lépe adaptovat?
-
- 15) Byl/a jste seznámen/a s pojmem kulturní šok před příjezdem do České republiky?
- Ano
 - Ne
- 16) Zažil/a jste po příjezdu do České republiky kulturní šok?
- Ano
 - Ne
- 17) Kdy jste prožíval/a kulturní šok? (v měsících)
-
- 18) Jak přesně se u vás kulturní šok projevil? (více možností)
- Poruchy spánku
 - Frustrace
 - Deprese
 - Smutek
 - Samota
 - Stesk po domově
 - Jiné.....
 - Neměl jsem kulturní šok
- 19) Jak se změnil váš pracovní výkon po příjezdu do České republiky? (do 2 měsíců po příjezdu)
- Zvýšil se
 - Snížil se
 - Nezměnil se
 - Jiné.....

20) *Jak se změnil váš pracovní výkon od 2 do 6ti měsíců od příjezdu do České republiky?*

- Zvýšil se*
- Snížil se*
- Nezměnil se*
- Jiné.....*

21) *Jak se změnil váš pracovní výkon po půl roce pobytu v České republice?*

- Zvýšil se*
- Snížil se*
- Nezměnil se*
- Jiné.....*

22) *Litujete příjezdu do České republiky?*

- Ano*
- Ne*

Příloha 2: Dotazník pro expatrianty v anglickém jazyce

Questionnaire: Culture shock

The aim of this questionnaire is to collect information for a bachelor thesis at the Czech Technical University in Prague. It is developed for participants of the Global Talent Internship program, who decided to work in the Czech Republic.

The Questionnaire is anonymous and has 22 questions, please be honest. Thank you for taking the time to participate in this questionnaire!

1. *You are:*
 - Woman*
 - Man*
2. *How old are you?*
 - 0-17*
 - 18-20*
 - 21-27*
 - 28-35*
 - 36-more*
3. *Where are you from?*
4. *Why did you choose the Czech Republic for your intership?*
.....
5. *Have you ever had any experience living abroad before?*
 - Yes, I have*
 - No, I have not*
6. *What kind of admission process have you done? (more options)*
 - Interview*
 - Motivational letter*
 - Test of kompetence*
 - Assessment center*
 - Langure test*
 - Other.....*
 - I have not had admission process*
7. *What would you change about the admission process?*
.....
8. *What do you think is needed in the admission process for working in the Czech Republic?*
9. *What kind of preparation have you had before arriving to the Czech Republic?*
 - Presentation*
 - Seminář*

- *Interview*
 - *Booklet of information*
 - *Other.....*
 - *I have not had preparation*
10. *Was this preparation useful? Can you describe why?*
- *Yes, it was*
 - *No, it was not*
 - *I have not had any*
11. *What would you change about the preparation, or what would you like to know before arriving?*
12. *Did you know your fiction in the company before arrival to the Czech Republic?*
- *Yes, I did*
 - *No, I did not*
13. *What adjustment process after arrival to the Czech Republic had you had? (more option)*
- *Presentation*
 - *Seminář*
 - *Introducing collaegues*
 - *Booklet of information*
 - *Other.....*
 - *I had not had adjustment process*
14. *Is there something that would help you adapt better?*
.....
15. *Have you heard about culture shock before arriving in the Czech Republic?*
- *Yes, I have*
 - *No, I have not*
16. *Did you experience culture shock after arriving in the Czech Republic?*
- *Yes, I did*
 - *No, I did not*
17. *When did you experience culture shock? (in months)*
.....
18. *Cou you please explain your feelings during culture shock? (more options)*
- *I can not sleep*
 - *I had frustration*
 - *I felt depressed*
 - *I was sad*
 - *I felt lonely*
 - *I missed home*
 - *Other.....*
 - *I was without culture shock*
19. *How has your job performance level changed (from your arrival up until the first 2 months) ?*
- *It has increased*
 - *It has decreased*

- *It has not changed*
- *Other*.....

20. *How has your job performance level changed (after 3 months up until 6 months)?*

- *It has increased*
- *It has decreased*
- *It has not changed*
- *Other*.....

21. *How has your job performance level changed after 6 months?*

- *It has increased*
- *It has decreased*
- *It has not changed*
- *Other*.....

22. *Do you regret this experience?*

- *Yes, I do*
- *No, I do not*
- *I do not know*

Příloha 3: Slovníček pojmů k dotazníku v anglickém jazyce

WHAT CAN HELP YOU:

ADJUSTMENT PROCESS is process of adaptation and familiarization. It could be orientated to new culture, people or job.

ADMISSION PROCESS is process of selecting potential participants, when organization must choose who will be accepted. Most of times admission process is done by interviewing or testing.

CULTURE SHOCK is feeling of disorientation experienced by participants when they are suddenly subjected to an unfamiliar culture, way of life or work.

PREPARATION is action or process of preparing for new culture, job or language before it happens.

Synonym for **MOTIVATIONAL LETTER** is cover letter which accompanies CV or applying document. In this letter is written why organization should accept participant and what is her/his motivation.

TEST OF COMPETENCE is form of testing if the participants has abilities to live and work in different culture. Or the organization can test skills and knowledge.

Příloha 4: Otázky pro Zaměstnance Organizace X

OTÁZKY:

1. Jak probíhá výběrové řízení uchazečů o pracovní stáž?
2. Jakého člověka hledáte pro stáž? Jak by měl ideální stážista vypadat?
3. Jak předcházíte kulturnímu šoku v přijímacím řízení?
4. Máte nějakou přípravu před příjezdem do zahraničí? Pokud ano, jak probíhá a co je jejím účelem a cílem?
5. Jak předcházíte kulturnímu šoku před příjezdem do zahraničí?
6. Jak předcházíte kulturnímu šoku po příjezdu do ČR?
7. Jak probíhá adaptace stážisty v ČR ihned po příjezdu?
8. Jak probíhá adaptace stážisty v ČR následně?
9. Jsou národnosti, které se lépe adaptují?
10. Jsou národnosti, které se hůře adaptují?
11. Z jakých zemí nejčastěji stážisti pocházejí?
12. S kým stážista může komunikovat během pobytu v ČR?
13. Jak se řeší problémy, které mohou při pobytu nastat? (např. konflikt se zaměstnavatelem)
14. Lze stážistu přemístit na jinou pozici?
15. Jakou výhodu přinášíte stážistou do budoucna?
16. Jakou výhodu přinášíte firmám?

Příloha 5: Vzhled internetového dotazníku



Submitter questionnaire: tynaopltova@seznam.cz
Creation date: 2015-04-11 21:35:32
Name: Culture shock

18) 18. Could you please explain your feelings during culture shock ? (more options)

I can not sleep

I had frustration

I felt depressed

I was sad

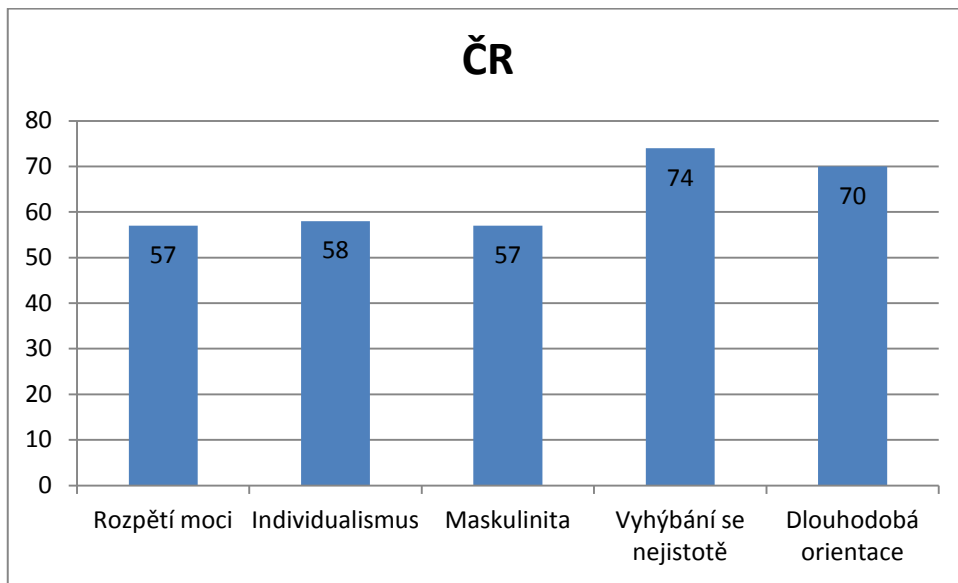
I felt lonely

I missed home

other

I was without culture shock

Příloha 6: Hofstedeho dimenze v ČR



Zdroj: www.geert-hofstede.com