



PODNIKOVÁ MOBILITA LIDSKÉHO KAPITÁLU A INTERKULTURNÍ PROSTŘEDÍ

Autoreferát disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

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

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

Disertační práce byla vypracována v prezenční formě doktorského studia na Katedře marketingu a obchodu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Renata Čuhlová, BA (Hons)
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra marketingu a obchodu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra marketingu a obchodu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne: 15. 9. 2017

Obhajoba disertační práce se koná dne 2. a 3. 11. 2017 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na Katedře marketingu a obchodu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

Prohlášení

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

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

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

Datum:

Podpis:

Anotace

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

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

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

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

Klíčová slova

Interkulturalita, internacionalizace, migrace, řízení lidských zdrojů

Abstract

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

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

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

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

Keywords

Interculturality, internationalization, migration, human resource management.

Annotation

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

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

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

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

Schlüsselwörter

Interkulturalität, Internationalisierung, Migration, Personalmanagement.

Obsah

Úvod.....	9
1. Stručná analýza současného stavu.....	12
2. Definice cílů disertační práce a metodika zpracování.....	15
3. Hlavní dosažené výsledky.....	19
4. Přínosy práce v teoretické a praktické rovině.....	25
Závěr.....	28
Seznam citací.....	30
Seznam publikovaných prací disertanta.....	32

Úvod

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

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

Stejně jako mnoho jiných subjektů si i tyto podniky stále více uvědomují význam lidských zdrojů pro rozvíjení a udržování konkurenční výhody v současném světě globálního obchodu (Templer et al, 2006). Internacionalizace firem s sebou však přináší také několik specifických problémů a rizik, které neexistují, pokud jsou aktivity podniku omezeny na jedinou zemi. Mezi dané problémy patří například nutnost definovat potřebnou míru odlišnosti personálních politik v různých zemích a najít rovnováhu mezi sjednocením a diferenciací přístupů používaných k výběru, rozmístění, rozvíjení a odměňování odlišných typů zaměstnanců (Armstrong, 2006).

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

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

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

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

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

Kromě možnosti vytvářet a využívat kulturní synergii patří k výhodám globálního náboru také možnost pracovat na propojených pracovních trzích, které otevírají daleko širší možnosti najít takové zaměstnance, kteří naplňují různorodé potřeby podniků. Na pracovištích se běžně setkávají lidé z nejrůznějších koutů světa, které sice obvykle spojuje jednotný firemní jazyk, ale rozděluje je zcela odlišný kulturní základ, normy, zvyky a hodnoty. Zatímco dříve si museli interkulturní kompetence osvojovat pouze expatrianti, v dnešní době zaměstnanci nemusejí odjíždět do zahraničí, aby zažili interkulturní kontakt. Interkulturní dialog se stává základem, na kterém funguje mezinárodní obchod (Adler a Gundersen, 2007). Jaký vliv má tedy globalizace na interkulturní rozdíly? Dochází k jejich potlačení, nebo jsou naopak díky častějším interkulturním interakcím kulturní rozdíly zvýrazňovány? To jsou otázky, které s touto problematikou vyvstávají.

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

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

Výše zmiňovaná témata jsou obsahem disertační práce, k níž tento předkládaný autoreferát stručně uvádí teoretická i praktická východiska. V autoreferátu jsou dále vymezeny cíle práce a metodika zpracování. Následovně jsou uvedeny hlavní dosažené výsledky a přínosy disertační práce. V samotném závěru je uveden seznam publikovaných prací autorky disertace.

1. Stručná analýza současného stavu

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

Firmy, které se pohybují v mezinárodním prostředí, si volí model organizační kultury a v něm míru vlivu jednotlivých národních kultur. Perlmutter (1969) definoval tři přístupy mezinárodního managementu známé pod pojmem EPG model. Později byl tento model rozšířen o čtvrtou dimenzi (Heenan a Perlmutter, 1979). Model EPRG zahrnuje strategii: etnocentrickou; polycentrickou; geocentrickou a regiocentrickou. Dle této skutečnosti může firma zaměstnávat (Scullion a Collings, 2006):

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

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

Expatrianti vysláni z mateřské země společnosti a zaměstnanci třetí národnosti obvykle tvoří menší skupinu pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců. Jejich zaměstnávání bývá spojeno s výrazně vyššími náklady, nicméně právě oni by měli pro firmu představovat cenný zdroj lidského kapitálu a jejich řízení je nejnáročnější (Harzing a Pinnington, 2014).

I přes neustálý výzkum v oblasti organizační kultury podniků, zůstává model EPRG aktuální klasifikací strategií i nyní. Společnosti na současné dění reagují přechodem z jedné strategie na jinou, v závislosti na vytýčených firemních cílech a učením se z vlastních i cizích chyb, a

tak je evoluce firmy reflektována i modifikací samotného strategického přístupu (Čuhlová, 2015).

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

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

Motivační faktor lze považovat za určitou predispozici k úspěšnému zahraničnímu pracovnímu pobytu a se zvyšujícím počtem expatriantů se zjištění jejich motivačních faktorů stává čím dál více významnější otázkou. Motivace je základem pro nadšení a energii, se kterou expatriant vstupuje do procesu expatriace a s jakým entusiasmem a úsilím funguje během výjezdu. Přestože plat a bonusy jsou bezpochyby důležitým motivem, jelikož mohou zvyšovat osobní status jedince, Richardson a McKenna (2001) tvrdí, že tyto odměny jsou často až sekundárním činitelem a jádro motivace patří k vyšší úrovni potřeb, jak znázorňuje Maslowova nebo Alderferova pyramida potřeb (Brooks, 2006). Zjištěním těchto hybných sil motivujících zaměstnance může firma bezesporu profitovat.

Samotná finanční nákladovost mezinárodní mobility zaměstnanců je značná. Jako příklad může sloužit vysílací politika v rámci koncernu Volkswagen Group skládající se ze čtyř hlavních pilířů a dále jednotlivých komponentů, které jsou vysílaným pracovníkům poskytovány (Škoda Auto, 2017):

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

Stupeň takovéto podpory pro zaměstnance dává představu i o samotné organizační náročnosti zajištění každé složky. Jako příklady lze uvést náklady na konkrétní vyslání, českého manažera a tarifního zaměstnance do Německa na dobu pěti let i s jeho rodinou zahrnující dvě děti (navštěvující jesličky a školku). Toto uspořádání je velmi časté, a proto se jedná o vhodnou ukázkou. Nejvyšší náklady jsou ve prospěch expatrianta vynaloženy během prvního roku, jedná se o částku cca 250 000 EUR. Celková suma nákladů na výše specifikované vyslání se u tarifního zaměstnance pohybuje okolo 673 000 EUR, v případě manažerské pozice o více než 100 000 EUR ročně navíc. Pro srovnání, celkový rozpočet pro výjezd českého manažera do Číny je více než dvojnásobný, 1 823 000 EUR za pětileté vyslání (Škoda Auto, 2017).

Srovnání nabízí výsledky průzkumu ECA International¹ (2016). Celkový expatriační balíček pro úroveň středního managementu je pro oblast pevninské Číny, která zároveň zažívá nejvýraznější nárůst expatriačních nákladů v asijském regionu, vyčíslen na více než 290 000 USD.

Zmiňované částky ilustrují závratnou výši investic do vysílání zaměstnanců, s čímž se pojí i otázka jejich **návratnosti**. Úspěšné splnění cílů vyslání, tak aby se firmě vyplatilo, začíná již

¹ Periodicky prováděný průzkum je založen na informacích od více než 320 firem zahrnujících celkem 170 zemích a přes 10 000 mezinárodních vyslání.

samotným výběrem vhodných kandidátů na expatriaci, tréninkem na odlišnost prostředí a rovněž podporou zaměstnanců i po soukromé stránce.

2. Definice cílů disertační práce a metodika zpracování

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

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

DC1: Identifikace procesu expatriace

DC2: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů

DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant

DC4: Konceptuální návrh interkulturní přípravy

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

VO1: Jaké jsou současné nástroje interkulturních tréninků?

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

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

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

Jak naznačuje množství (cca 260) použitých zdrojů v disertační práci, východiskem pro naplnění stanovených dílčích cílů byla rozsáhlá teoretická rešerše, zejména zahraniční literatury. Na teoretické úrovni bylo použito **metody deskripce, indukce a dedukce.** Následně byla vybrána česká nadnárodní společnost s rozsáhlým mezinárodním působením, pro kterou je vysílání pracovníků do zahraničí běžnou činností, a bude tak na základě provedeného výzkumu tamějších procedur možné přispět k zodpovězení výzkumných otázek.

Vzhledem k velikosti, strategii, zkušenostem a diverzitě, které charakterizují proces expatriace ve firmě Škoda Auto, a. s., bylo tamější prostředí ke sběru dat shledáno vhodným. V českém prostředí jiná firma de facto nedisponuje tolika vysláními, ze kterých by byla možná agregace a zároveň vyvození nějakého obecnějšího závěru ve výzkumu na toto téma.

Na základě metodických pokynů studií s podobnými výzkumnými objekty byla zvolena metodika kombinace kvalitativního a kvantitativního hlavního výzkumu. Empirická část práce je rozčleněna na tři výzkumné fáze.

První výzkumná fáze předběžného výzkumu slouží k bližšímu poznání zkoumaného prostředí a specifikaci či úpravě cílů práce. Jednalo se o uplatnění exploratorní výzkumné strategie, která zároveň ukazuje relevantnost celého následujícího výzkumu. Dále byla tato fáze použita k naplnění **DC1: Identifikace procesu expatriace**. V rámci stanovené **VO3: Jaké jednotlivé kroky musí firma uskutečnit při vyslání zaměstnance do zahraničí?** byly uskutečněny konzultace s českými personalisty věnující se zahraničnímu vysílání zaměstnanců ve vybrané firmě Škoda Auto a. s..

Během předvýzkumné fáze byla významná účast na celkem šesti interkulturních trénincích, která se v rámci **VO1: Jaké jsou současné nástroje interkulturních tréninků?** a **VO4: Jaké jsou současné slabé stránky používaných nástrojů interkulturní přípravy?** stala východiskem pro **DC4: Návrh interkulturní přípravy**. Tyto tréninky byly zaměřeny na odlišné lokality (Německo, Indie, Čína, Rusko, Velká Británie, Mexiko) a zároveň byly od různých externích poskytovatelů, což umožnilo získat lepší přehled o nabídce a kvalitě těchto školení na českém trhu. Navštívených interkulturních školení se účastní pracovníci v rámci jejich před-odjezdové přípravy na zahraniční vyslání, a je tak možné pozorovat jejich současné povědomí a znalosti o hostitelské lokalitě a také jejich motivaci.

Kvantitativní sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření sloužil k naplnění **DC2: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů** a zároveň k zodpovězení **VO2: Jaké faktory ovlivňují adaptační proces vyslaného zaměstnance v cizí kultuře?** vedoucí k naplnění **DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant**. Dotazník se skládal z celkem 24 dotazů. S ohledem na stanovené cíle práce bylo dotazování provedeno na výběrovém souboru tvořeným zaměstnanci české národnosti se zkušeností se zahraničním pobytem. Konkrétněji měl výběrový soubor dvě kategorie:

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

Časové kritérium výběru bylo na základě rešerše odborné literatury (Thomas a Lazarova, 1996) a rovněž konzultace s personalisty stanoveno jako relevantní faktor tak, aby byl výběrový soubor reprezentující. Jinými slovy byli cíleni současní expatrianti, kteří již zažili hostitelské prostředí, a zároveň repatrianti se stále žijou zkušeností. Respondenti v této fázi výzkumu byli osloveni bez ohledu na hostitelskou zemi, ve které působí, a předchozí zkušenosti s pobytem v zahraničí.

Distribuce a sběr dotazníků probíhal ve třech fázích v období březen 2016 – leden 2017. Celkem bylo osloveno 302 jedinců, celková návratnost činila 164 dotazníků, tedy 54,3 %.

Dotazník byl vybraným respondentům zaslán ve formě odkazu na elektronický formulář, který byl součástí průvodního emailu vysvětlujícího důvod a cíl prováděného výzkumu. Časová náročnost vyplnění dotazníku byla průměrně 15 minut. Část respondentů projevila zájem o zpětnou vazbu z výsledků výzkumu a někteří respondenti dále využili nabídky navazujícího rozhovoru o detailnějším projednání určitých situací, které během jejich výjezdu vznikly. V tomto případě se většinou jednalo o negativní zkušenost s firemní organizací či realizací zahraničního vyslání.

K vyhodnocení získaných dat v souladu se stanovenými cíli výzkumu byly použity zejména **metody popisné statistiky** a pro ilustraci výsledků byly použity kontingenční tabulky a rozličné typy grafů. Jelikož zkoumané téma migrace a interkulturního managementu lze považovat za komplexní systémy, v rámci nějž hraje lidské chování determinováno emocemi a instinkty důležitou roli v jejich formování i fungování, bylo pro tvorbu cíleného modelu shledáno vhodné použití **metody systémového myšlení**.

V systémovém myšlení se vychází ze skutečnosti, že lidské chování je často determinováno emocemi a instinkty, nikoli racionálními rozhodnutími, což vede k inklinaci ke spíše tzv. behaviorálnímu proudu ekonomie (Mildeová et al, 2007). Senge (1995) poukazuje na to, že problémy, se kterými se v dnešním světě setkáváme, jsou způsobeny naší vlastní neschopností vidět systémy i jejich problémy jako celek a také s nimi tak pracovat. Jak Molnár et al (2012) dodávají, používání systémového myšlení znamená vnímat věci v interakci s ostatními. Systémový přístup, který je základem moderních teorií managementu (Mildeová et al, 2007; Molnár et al, 2012), zdůrazňuje vazby mezi prvky v systému, jejich zpětnovazebnost a také princip cirkularity, a je tedy vhodné pro tvorbu cíleného modelu.

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

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

Z celkem 10 oslovených jedinců, kteří byli v době výzkumu aktuálně na zahraničním pracovním vyslání v Čínské lidové republice, proběhly rozhovory se šesti z nich. Rozhovory měly neformální charakter. Získané poznatky, stejně jako osobní zkušenost autorky a samozřejmě i literární rešerše, pak dále posloužily k použití **kvalitativní metody**, a to vytvoření **návrhu kulturního asimilátoru**, resp. k identifikaci kritických situací v kulturních střetech.

Asimilátor je, co se týká jeho tvorby, považován (Triandis, 1977; Paige, 2004) za nejnáročnější ze všech tréninkových metod, nicméně jeho účinky jsou rychlé a dlouhodobého charakteru (Deshpandey a Viswesvaran, 1992). Výcvikový program tohoto druhu přináší simulací reálné situace větší efekt než absolvování přednášek nebo nastudování písemných materiálů.

Je třeba podotknout, že řada kulturních asimilátorů, které jsou v současnosti nabízeny, trpí z autorčina pohledu dvěma hlavními nedostatky. Jedním z nich je určitá zastaralost již vyvinutých asimilátorů a některé kulturní zvyky či rysy mohou být vlivem globalizace a internacionalizace méně výrazné. Dalším problémem pro použití asimilátorů v rámci českého podnikatelského prostředí je absence kulturních asimilátorů zaměřených na interakci českých

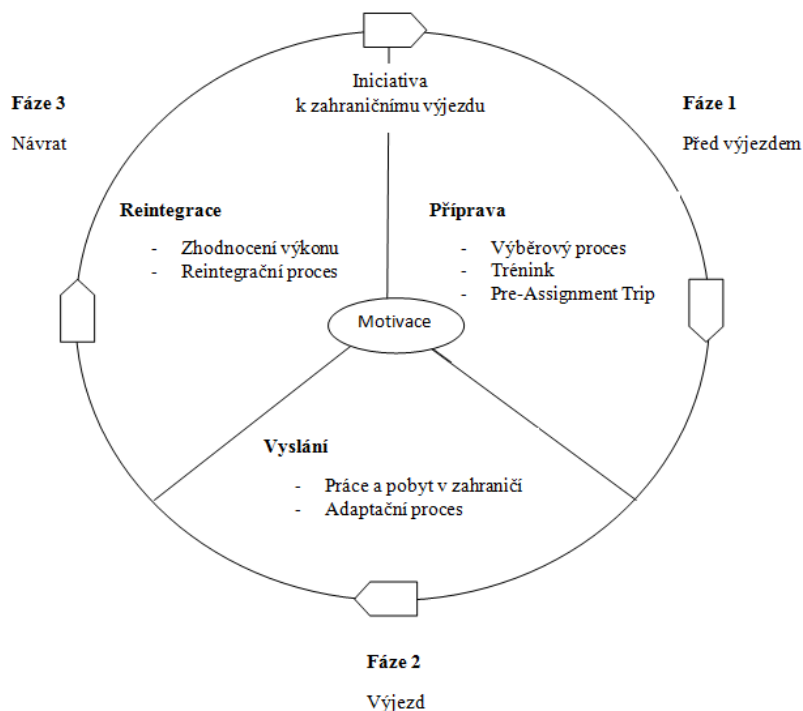
expatriantů s cizí kulturou, což je důležité z hlediska vysvětlení jednotlivých konfliktních situací.

3. Hlavní dosažené výsledky

Disertační práce se skládá z části teoretické i empirické a dohromady utvářejí celistvý pohled na zkoumanou problematiku. Postupně jsou v textu disertační práce zodpovídaný stanovené výzkumné otázky, a následně tak dochází k naplnění dílčích cílů a hlavního cíle práce.

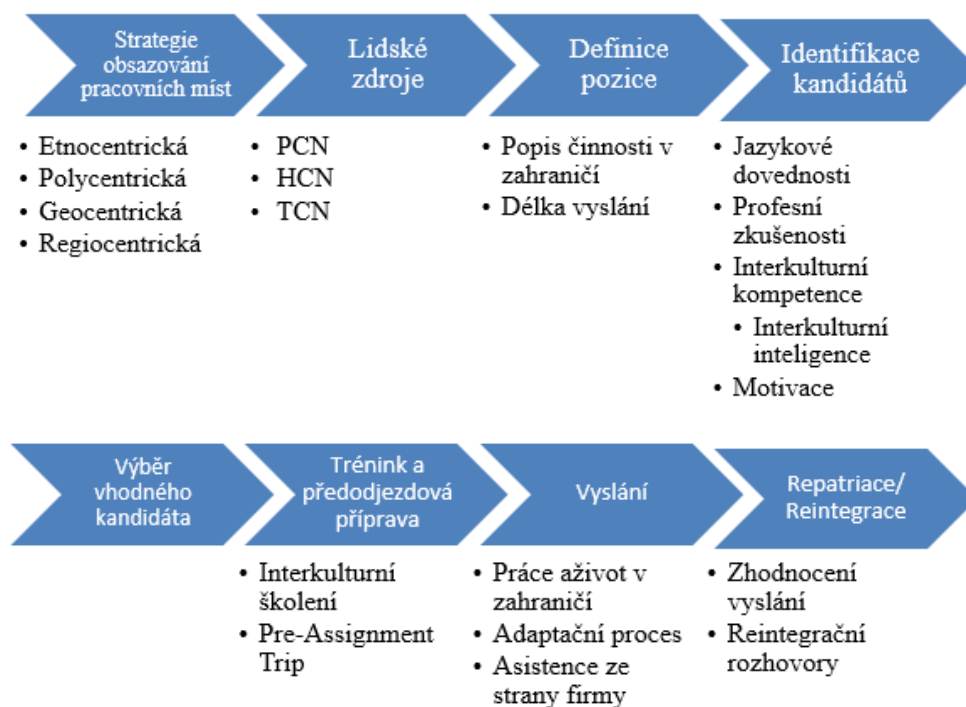
Teoretická část disertační práce, založena na rozsáhlé literární rešerši, zejména zahraniční literatury, je rozdělena do dvou hlavních kapitol. Nejdříve se práce zabývá migrací, konkrétně migračními teoriemi, které vysvětlují motivy migrujících jedinců; dále migračními politikami, které tvoří významnou část mobility lidského kapitálu, včetně podnikové. V závěru dané kapitoly je pozornost věnována konceptu kulturní vzdálenosti, která je rovněž možnou determinantou rozhodnutí o internacionalizaci, jak z pohledu samotného podniku, tak jedince.

V návaznosti na rešerši týkající se migrace pokračuje kapitola věnovaná mezinárodnímu řízení lidských zdrojů. Popsány jsou jednotlivé fáze tohoto procesu, od strategií obsazování pracovních míst v nadnárodních korporacích, výběru vhodných kandidátů na post expatrianta, přes identifikaci vhodných kompetencí, adaptaci během vyslání, až po návrat do mateřské firmy, tj. repatriaci. Proces vyslání zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí lze členit do tří hlavních fází; před výjezdem, pobyt/výjezd a návrat/repatriace, které jsou v práci blíže popsány. Obrázky č. 1 a č. 2 znázorňují expatriační cyklus s podrobnějším členěním jednotlivých fází.



Obr. 1: Expatriční cyklus

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



Obr. 2: Expatriční proces

Zdroj: Vlastní zpracování

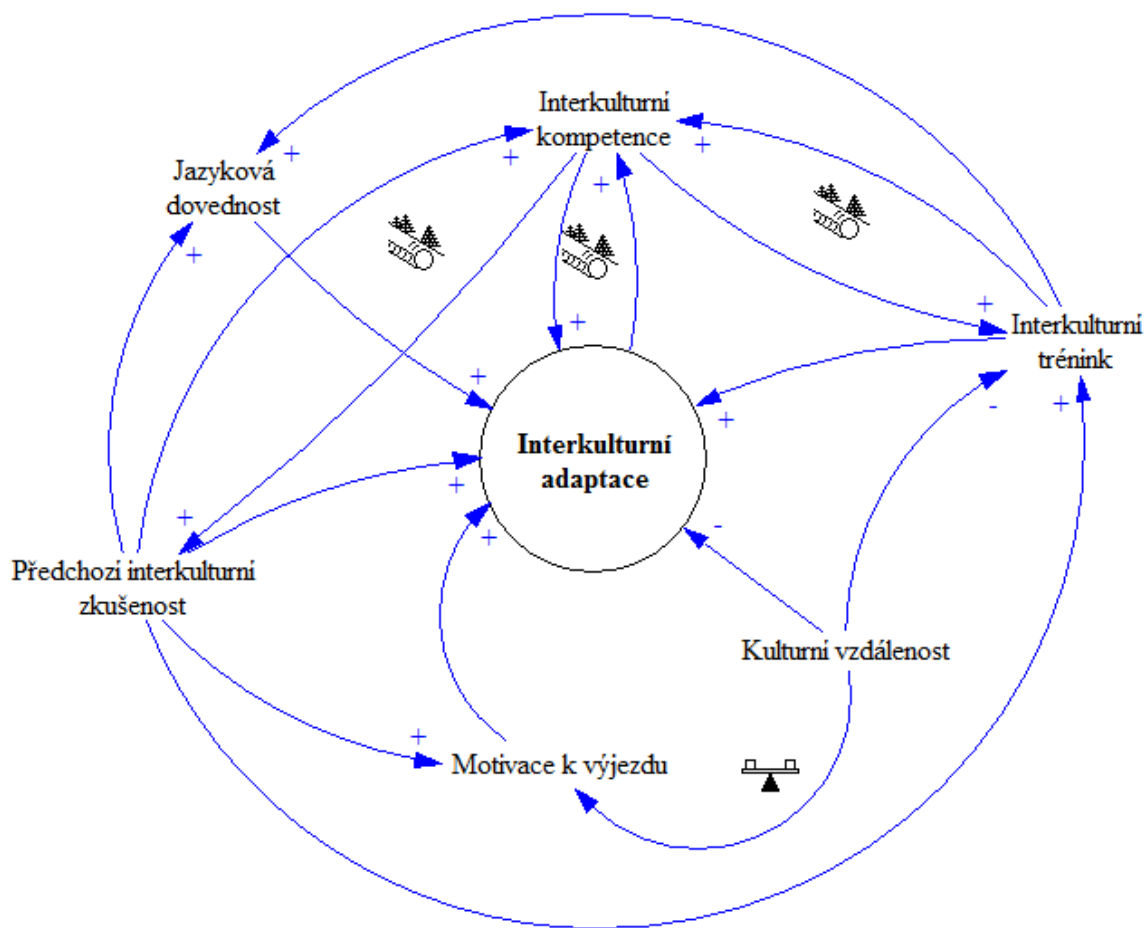
V práci jsou popsány motivy firmy k volbě konkrétní kategorie zaměstnanců na vedoucí pozice a jednotlivé fáze, které se zaměstnanec vysílaného na pracovní pobyt do zahraničí týkají. Uskutečněnou deskripci v práci je společně s informacemi získanými během první fáze

empirického výzkumu identifikován proces expatriace, a dochází tak ke **splnění formulovaného DC1: Identifikace procesu expatriace.**



V empirické části práce byly prostřednictvím dotazníkového šetření zkoumány motivační faktory českých expatriantů. Nejdůležitějšími motivy se pro vyjíždějící zaměstnance ukázal být osobní a profesionální rozvoj, následovaný jazykovým zdokonalením. Rodinné důvody se ukázaly jako nejslabší motivační faktor.

Vysoce ohodnocený faktor osobního rozvoje ukazuje, že vysílání zaměstnanci si uvědomují přínosnost pobytu v zahraničí a cizí kultuře i pro ně samotné. Tento výsledek lze dát také do souvislosti s rozvojem interkulturních kompetencí a důležitostí interkulturních tréninků a jazykových tréninků, jak dále dokládá důležitost faktoru Jazykové zdokonalení pro motivaci k výjezdu. Uvedené determinanty jsou v působnosti personálního oddělení firmy a jejich poskytnutím tak může zvýšit motivaci k zahraničnímu výjezdu i adaptaci během něj, jak dokládají další studie uvedené v teoretickém východisku disertační práce. Zjištěnými poznatky lze **DC2: Zmapování motivačních faktorů českých expatriantů** považovat za **splněný**.

Z dat sekundárního i primárního výzkumu dále vychází model interkulturní adaptace založený na přístupu systémového myšlení, a znázorňující tak vazby mezi jednotlivými proměnnými, které při interkulturní adaptaci probíhají. Vytvořený model, zobrazený na obrázku č. 3, zachycuje determinanty adaptace probíhající v interkulturním prostředí a jednotlivé vazby, které mezi jednotlivými proměnnými existují. Celkem bylo vydefinováno šest determinantů, každý z nich je v práci blíže popsán. Jednotlivé symboly použité v ilustraci modelu jsou vysvětleny v poznámce níže.



Obr. 3: Model interkulturní adaptace

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

Zdroj: Vlastní v programu Vensim PLE x32

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

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

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

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

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

- individuální;
- organizační/systemové a
- environmentální.

Žádná z determinant neexistuje separátně od ostatních, zmíněné klasifikace jsou stejně jako jednotlivé proměnné provázány. Výše uvedeným modelem dochází k **naplnění DC3: Vytvoření modelu interkulturní adaptace včetně specifikace determinant.**

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

Podkladem pro DC4: Návrh interkulturní přípravy se stala nejprve řešerše v rámci tématu rozvoje interkulturních kompetencí, včetně používaných nástrojů interkulturních tréninků. Během první předvýzkumné fáze primárního výzkumu došlo k doplnění poznatků, zvláště týkající se nedostatků aktuálně používaných nástrojů, s jejichž pomocí byl návrh interkulturní přípravy vytvořen.

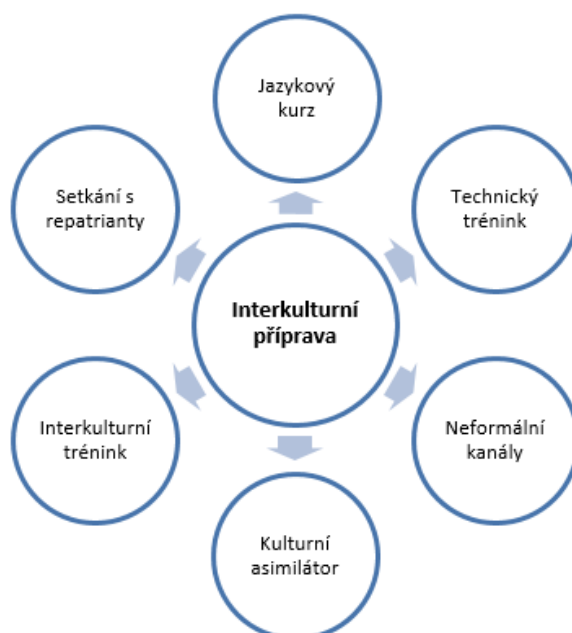
Z hlediska aktuálních nedostatků je třeba zmínit podceňovanou jazykovou přípravu, která má ovšem významný dopad na následný adaptační proces. Vedle jazykových kurzů bývají v praxi dále nabízeny pouze interkulturní tréninky obsahující jak teoretické, tak praktické informace o vybrané zemi/kultuře. Nedostatečný časový fond věnovaný těmto tréninkům, společně s často pozdní realizací tréninku, se projevuje v nenaplnění jeho potenciálního přínosu. Účast rodinných příslušníků doprovázejících vysílaného zaměstnance by měla být povzbuzována.

Další zdroje informací a rozvoje kompetencí jsou opomíjeny a neexistuje pro ně ucelený koncept.

V neposlední řadě autorka doporučuje vzít v úvahu také vliv komunikačního stylu v příslušné kultuře účastníků, pro něž je příprava cílena, jelikož metoda výuky i styl přijímání informací jsou na něm závislé. Týká se to např. kontextové komunikace, vyjadřování emocí, principu zachování tváře.

V návaznosti na zjištěné aktuální nedostatky je předkládána osnova šestistupňového návrhu interkulturní přípravy, kterou mohou firmy využít v rámci managementu expatriantů. Následný návrh interkulturní přípravy je uvažován pro české zaměstnance, v případě jiné národnosti by na tyto souvislosti mělo být přihlédnuto.

Vzhledem k charakteru tématu a druhu cílených kompetencí autorka práce doporučuje využití experimentálních metod, které by měly převažovat nad didaktickými metodami soustředujícími se spíše na přenos teoretických znalostí. S deskripcí jednotlivých stupňů a tréninkových nástrojů je možné se blíže seznámit v disertaci. Koncept návrhu je graficky znázorněn na obrázku č. 4.



Obr. 4: Koncept návrhu interkulturní přípravy
Zdroj: Vlastní

Vedle tohoto obecně uplatitelného návrhu byl dále vytvořen návrh kulturního asimilátoru konkretizovaného na působení českých expatriantů v čínské kultuře a jejich interakci s čínskými kolegy, nadřízenými či obchodními partnery. Čtyři situace kulturního asimilátoru byly zkoncipovány na základě dosavadních studií, neformálních rozhovorů i osobní zkušenosti autorky s vybranou kulturou. Na základě výše uvedeného je **DC4: Návrh interkulturní přípravy splněný**.

4. Přínosy práce v teoretické a praktické rovině

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

Výzkum se také zaměřil na identifikaci motivačních faktorů pro výjezd. Přínosem je identifikace tří skupin motivátorů, které figurují v prostředí expatriantů vysílaných firmou:

osobní rozvoj a poznání, profesní rozvoj a růst, finanční ohodnocení. Autorka práce doporučuje v rámci dalších výzkumů motivačních faktorů rozlišovat expatrianty vysílané firmou a expatrianty, kteří si uplatnění v zahraničí hledají sami. Podobná situace se týká také rodinných důvodů, které se ukázaly být rozporuplným faktorem a opět v případě firmou vyslaných expatriantů naopak fungují spíše jako demotivátor a v mnoha případech dokonce jako důvod expatriantova selhání.

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

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

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

Předkládaná práce je přínosná pro plánování tréninků vysílaných zaměstnanců, jelikož kromě přehledu tréninkových metod a nástrojů, nabízí na základě teoretických i vlastních empirických poznatků návrh na ucelený interkulturní trénink ke zvýšení úspěšnosti pracovního výkonu v cizí kultuře. Návrhy na zlepšení interkulturní přípravy jsou ve firmě Škoda Auto, kde výzkum probíhal, v procesu implementace.

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

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

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

Závěr

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

přípravy vyjíždějícího zaměstnance na pracovní pobyt do zahraničí, a vytvoření tak uceleného procesu expatriace a adaptace v cizí kultuře.

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

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

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

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

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

V praxi lze z práce čerpat na několika úrovních. Management firmy, personalisté zabývající se vysíláním zaměstnanců do zahraničí či tvorbou tréninků, i všichni zaměstnanci v kontaktu

se zahraničními protějšky – ti všichni mohou v předkládané disertační práci najít přínosné podklady včetně konkrétních námětů pro rozvoj svých i firemních činností. Text práce je zároveň více než vhodný jako studijní podklad k problematice mezinárodního řízení lidských zdrojů a interkulturního managementu.

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

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

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

Seznam citací

ADLER, N. J. and A. GUNDERSEN. *International dimensions of organizational behavior*. 5th ed., Cengage Learning, 2007. ISBN 9780324360745.

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

BEER, M., B. SPECTOR, P. LAWRENCE, M. D. QUINN and R. WALTON. *Managing Human Assets*. New York: Free Press, 1984. ISBN 9780029023907.

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

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

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

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

ČUHLOVÁ, R. Cross Cultural Issues in International Human Resource Management. *GRANT journal*. 1. ed. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, vol. 4, no. 2, pp. 9-13. ISSN 1805-0638.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MILDEOVÁ, S., et al. *Tvorba manažerských simulátorů: vaše virtuální firma*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 9788024512860.

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

PAIGE, R. M. Instrumentation in intercultural training. In LANDIS, P., J. M. BENNETT and M. J. BENNETT (eds.). *Handbook of intercultural training* (3rd ed., pp. 85-128). Thousand Oaks: Sage, 2004. ISBN 978-0761923329.

PERLMUTTER, H. V. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1969, vol. 4, no. 1, pp. 9-18. ISSN 1090-9516.

RICHARDSON, J. and S. MCKENNA. Leaving and experiencing: why academics expatriate and how they experience expatriation. *Career Development International*, 2002, vol. 7, no. 2, pp. 67-78. ISSN 1362-0436.

SCULLION, H. and D. G. COLLINS. *Global Staffing*. London: Routledge, 2006. ISBN 0415369363.

SENGE, P. M. *Piata disciplína manažmentu, Systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií*. Open Windows, Bratislava, 1995. ISBN 8085741105.

ŠKODA AUTO. Týmový web FSE [online]. Škoda Auto, 2017 [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/>

TEMPLER, K. J., CH. TAY and A. N. CHANDRASEKAR. Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 2006, vol. 31, no. 1, pp. 154-173. ISSN 15523993.

THOMAS, D. C. and M. B. LAZAROVA. Expatriate adjustment and performance: a critical review. In STAHL, G. and I. BJORKMAN (eds.). *Handbook of Research In International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006, pp. 247-264. ISBN 1845421280.

TRIANDIS, H. CH. *Interpersonal Behaviour*. Brooks/Cole Pub. Co., 1977. ISBN 9780818501883.

TUNG, R. L. *The New Expatriate. The new expatriates: managing human resources abroad*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. ISBN 9780887301339.

TYE, M. and P. CHEN. Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals. *Human Resource Planning*, 2005, vol. 28, no. 4, pp. 15-20. ISSN 0199-8986.

Seznam publikovaných prací disertanta

Články ve WOS:

ČUHLOVÁ, R. Motivational Factors of Czech Corporate Expatriates to an International Assignment. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 2017, roč. 1, č. 7, s. 23-25. ISSN 1804-7890. – **podíl 100 %**

ČUHLOVÁ, R. Cultural Distance of Foreign Investors in the Czech Republic Based on Hofstede's Dimensions. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 2016, roč. 1, č. 6, s. 14-17. ISSN 1804-7890. – **podíl 100 %**

Články ve Scopus:

ČUHLOVÁ, R. a Z. POTUŽÁKOVÁ. Highly qualified in the Czech Republic. *Journal of International Studies*, 2017, roč. 10, č. 1, s. 159-172. – **podíl 50 %**

Články z konferencí zařazených do WOS či Scopus:

ČUHLOVÁ, R. a S. KOTÍKOVÁ. Analysis of Foreign Presence as a Consequence of Internationalization in the Czech Republic. In *The 11th International Days of Statistics and Economics*. Praha: University of Economics, 2017. Text přijat, předpokládaná publikace ke konci roku 2017 – **podíl 50 %**

KOTÍKOVÁ, S. a R. ČUHLOVÁ. Market internationalization in the regional context. In *XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2017, s. 163-169. ISBN 978-80-210-8586-2. – **podíl 50 %**

KOTÍKOVÁ, S. a R. ČUHLOVÁ. Boosting regional labour market via foreign investment: evidence from the Liberec region. In *XX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2017, s. 114-119. ISBN 978-80-210-8586-2. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. a S. KOTÍKOVÁ. Foreign Presence, Cultural Distance and Technology Gap as Indicators of Globalization in the Czech Region. In *16th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economics Consequences*. 1. vyd. Žilina: University of Žilina, 2016, s. 337-344. ISBN 978-80-8154-191-9. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. a S. KOTÍKOVÁ. Impact of Foreign Direct Investment on Regional Employment and Cultural Distance of Investors. In *7th International Conference Region in the Development of Society*. Brno: Mendel University, 2016, s. 153-160. ISBN 978-80-7509-459-9. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. Intercultural and Social Determinants of the International Skilled Labour Mobility. In *XIX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016, s. 410-416. ISBN 978-80-210-8273-1. – **podíl 100 %**

ČUHLOVÁ, R. The Effectiveness of Migration Policies For Skilled Foreigners: A Case of the Czech Republic and Germany. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015, s. 353-359. ISBN 978-80-210-7861-1. – **podíl 100 %**

KOTÍKOVÁ, S. a R. ČUHLOVÁ. Multinational Companies Benefiting From Investment Incentives and Their Impact on Labour Market of Ustecky Region. In *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015, s. 129-135. ISBN 978-80-210-7861-1. – **podíl 50 %**

ČUHLOVÁ, R. Employing Highly Skilled Professionals in Multinational Corporations. In *XVII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014, s. 247-253. ISBN 978-80-210-6840-7. – **podíl 100 %**

Společná monografie:

POTUŽÁKOVÁ, Z., J. DEMEL, J. DĚDKOVÁ, Š. HYBLEROVÁ, J. MAČÍ a R. ČUHLOVÁ. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. – **podíl 17 %**

Články z ostatních konferencí:

ČUHLOVÁ, R. Cross Cultural Issues in International Human Resource Management. In *QUAERE 2015*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, s. 350-357. ISBN 978-80-87952-10-8. – **podíl 100 %**

ČUHLOVÁ, R. Iniciativy internacionalizace kvalifikovaných lidských zdrojů v České republice a Německu. In *QUAERE 2015*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, s. 716-725. ISBN 978-80-87952-10-8. – **podíl 100 %**

Články v recenzovaných časopisech zařazených do databází DRJI, Index Copernicus, Mendeley Research Networks:

ČUHLOVÁ, R. Cross Cultural Issues in International Human Resource Management. *GRANT journal*. 1. ed. Hradec Králové: Magnanimitas, 2015, roč. 4, č. 2, s. 9-13. ISSN 1805-0638. – **podíl 100 %**

Ostatní:

Projekt SVOČ: Migrační opatření pro vysoce kvalifikované cizince v České republice a Německu (24. října 2014, TUL, požadovaný rozsah 10 A4) – 2. místo v soutěži – **podíl 100 %**