

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
v kontextu interkulturního managementu
Mgr. Kamila Rejšková

Diplomová práce
2023

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Kamila Rejšková**
Osobní číslo: **D20673**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v kontextu interkulturního managementu**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretický rámec interkulturního managementu a problematika trainee programů
2. Analýza současného ŠKODA Trainee programu z pohledu interkulturního managementu
3. Návrh možností posílení principů interkulturního managementu ve ŠKODA Trainee programu
4. Zhodnocení návrhu

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. ledna 2023**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 3. ledna 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v kontextu interkulturního managementu jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 1.1.2023

Kamila Rejšková v. r.

Děkuji své vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou interkulturních kompetencí jako základního předpokladu pro vedení multikulturních pracovních skupin. Zaměřuje se zejména na absolventy trainee programu společnosti ŠKODA AUTO a.s. a získávání těchto kompetencí během ročního ŠKODA Trainee programu. Na základě informací z provedeného šetření jsou v práci navrženy možné aktivity, které by pro větší rozvoj interkulturních kompetencí bylo možné v průběhu programu zařadit.

KLÍČOVÁ SLOVA

interkulturní kompetence, trainee programy, diverzita, interkulturní management, interkulturní trénink, interkulturní aktivita

TITLE

Trainee program at ŠKODA AUTO company in the context of intercultural management

ANNOTATION

The thesis deals with the issue of intercultural competences as a basic assumption for managing a multicultural work group. It focuses mainly on graduates of the ŠKODA AUTO a.s. trainee program and acquiring these competencies during the one-year ŠKODA Trainee program. Based on the information from the conducted investigation, possible activities are suggested in the thesis, which could be included during the program for more intensive development of intercultural competences.

KEYWORDS

intercultural competence, trainee programs, diversity, intercultural management, intercultural training, intercultural activity

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÝ RÁMEC INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU A PROBLEMATIKA TRAINEE PROGRAMŮ	12
1.1 Interkulturní management	12
1.1.1 Management diverzity	13
1.1.2 Definice kultury a její význam pro člověka	14
1.1.3 Hofstedeho typologie kultur	17
1.1.4 Vybrané rozsáhlé světové studie multikulturality	18
1.2 Rozvoj zaměstnanců v multikulturní společnosti a koncept mezinárodního manažera	18
1.2.1 Role managementu	19
1.2.2 Interkulturní kompetence a koncept mezinárodního manažera	20
1.3 Představení konceptu trainee programů	24
1.4 Metody výzkumu použité v analytické části práce	25
1.4.1 Dotazníkové šetření	25
1.4.2 Doplnující analýzy	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŠKODA TRAINEE PROGRAMU Z POHLEDU INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU	27
2.1 Pojetí diverzity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	27
2.2 Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	28
2.2.1 Podoba ŠKODA Trainee programu a přijímací řízení	28
2.2.2 Proces nástupu do ŠKODA Trainee programu	28
2.2.3 Vyjádření trainees	30
2.3 Dotazníkové šetření	31
2.3.1 Podoba dotazníku pro trainees ŠKODA AUTO a.s.	31
2.3.2 Postup vyhodnocování odpovědí	31
2.3.3 Metoda otevřeného kódování a kategorizace	32
2.3.4 Shrnutí obsahu dotazníkového šetření	33
2.3.5 Zhodnocení zjištěných výsledků z dotazníkového šetření	38
2.3.6 Teorie rozvoje interkulturních kompetencí u trainees	39
2.4 Doplnující analýzy prostředí a analýza silového pole	39
2.4.1 Téma A doplňující analýzy	40
2.4.2 Téma B doplňující analýzy	43
2.4.3 Téma C doplňující analýzy	44
2.5 Shrnutí poznatků z analytické části	46
3 NÁVRH MOŽNOSTÍ POSÍLENÍ PRINCIPŮ INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU VE ŠKODA TRAINEE PROGRAMU	47

3.1	Cyklus interkulturního učení (Intercultural learning cycle)	47
3.2	Druhy interkulturního tréninku	48
3.3	Aktivity interkulturního tréninku	49
3.3.1	Test: Profil řízení diverzity	50
3.3.2	Centrum kulturní inteligence, Moje CQ (Cultural Intelligence Center, My CQ)	51
3.3.3	Multikulturní centrum Praha	51
3.3.4	Diagnostika kulturní inteligence (Diagnosing cultural intelligence)	51
3.3.5	Seznam doporučených otázek před obchodním jednáním	53
3.3.6	Aktivita, rozbor, závěr, realizace (Activity, Debrief, Conclusion, Implementation)	53
3.3.7	Reprezentační poema (Representation poem)	54
3.3.8	Zpracování interkulturního tréninku (Designing an Intercultural Training Programme)	54
3.3.9	Seznam výcvikových technik dle Morgensternové a Šulové	55
3.3.10	Analýza kritických situací (Critical Incident Analysis – CIA)	56
3.4	Ověření správného průběhu kompetenčního tréninku	57
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU	59
4.1	Způsob hodnocení předložených návrhů	59
4.1.1	Test: Profil řízení diverzity	60
4.1.2	Centrum kulturní inteligence, Moje CQ (Cultural Intelligence Center, My CQ)	60
4.1.3	Multikulturní centrum Praha	61
4.1.4	Diagnostika kulturní inteligence (Diagnosing cultural intelligence)	61
4.1.5	Seznam doporučených otázek	61
4.1.6	Aktivita, rozbor, závěr, realizace (Activity, Debrief, Conclusion, Implementation)	62
4.1.7	Reprezentační poema (Representation poem)	63
4.1.8	Zpracování interkulturního tréninku (Designing an Intercultural Training Programme)	63
4.1.9	Seznam výcvikových technik dle Morgensternové a Šulové	64
4.1.10	Analýza kritických situací (Critical Incident Analysis – CIA)	66
4.2	Shrnutí zhodnocení návrhů	66
	ZÁVĚR	67
	POUŽITÁ LITERATURA	70
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

I přes vysokou závislost veškeré lidské činnosti na technologiích, zůstává nedílnou součástí obchodu, průmyslu a dalších odvětví nadále i lidský faktor.

Ať již z důvodu imigračních vln, hledání lepšího uplatnění v zahraniční organizaci či práce v nadnárodní firmě apod., je možné, že se budou na pracovišti potkávat lidé pocházející z různých kultur. V pracovním prostředí diverzita neboli různost nebo také různorodost má v evropském prostředí již několik desetiletí silnou podporu, zejména v České republice se však významně zvedá po přelomu milénia.

Interkulturní management je pojem související především s oblastí mezinárodního obchodu. Lidstvo je ve svých každodenních činnostech propojeno díky aktuálnosti informací, rychlosti a dostupnosti cestování.

Potřebu správného jednání s odlišnými kulturami, z nichž potom plyne úspěch ekonomický, politický či jiný, si lidé uvědomili mnohem dříve. Adolf Knigee ve své knize *O obcování s lidmi* nabádá (1874 cit. podle Průcha, 2010, s.12): „*V cizích zemích je zvláštní prozřetelnosti zapotřebí, a to z mnohých ohledů. Ať zdržujeme se tam kvůli vzdělávání se, kvůli ekonomickým či politickým záležitostem, nebo pouze kvůli vyrazení, vždy ohledy musíme mít na zřeteli..., musíme především uvážiti, v které zemi jsme a zda bez nebezpečnosti a mrzutosti zde o všech věcech můžeme mluvit, na vše se ptát. Co je dovoleno u nás, nedovoluje se jinde...*“

O vyšší efektivitě práce multikulturních týmů a pracovních skupin je uvažováno již desítky let. Multikulturalita pracovního týmu přináší dle Mekonnena (2016) výhody především v oblasti různorodých dovedností, přístupů k pracovním úkolům či nápadů, čímž výrazně zlepšují efektivitu práce celé organizace. Na druhou stranu při koordinaci práce takového týmu či skupiny je třeba dávat zásadní důraz na dynamiku práce a komunikaci mezi jejími členy, protože tyto jsou silně ovlivněny faktory osobnosti, výchovy, kultury apod. a nejsou navzájem kompatibilní.

Zde se ukazuje důležitost manažerské role. Manažer schopný vést tento tým a moderovat jeho existenci je zásadním prvkem pro možnost uplatnění jeho přínosů v organizaci. Takový manažer musí mít ke své práci nejen dostatečné nadání, důležitou roli zde hraje jeho vzdělání, které se nekryje plně s manažerskou funkcí vedení monokulturního týmu či pracovní skupiny. Mezi dovednosti, které tento manažer musí mít, jsou řazeny tzv. interkulturní kompetence. Podrobně o nich hovoří první kapitola. S nimi je úzce spojen koncept tzv. globální inteligence.

Předložená diplomová práce poukazuje na potřebu obsazování vedoucích pozic ve společnostech s kulturně různorodou platformou zaměstnanců lidmi se zkušeností s porozuměním odlišností mezi kulturami, přestože jsou v globálním pohledu na svět zdánlivě jednotlivé kultury dnes velice blízko a žijí promíseně. Díky porozumění jinakosti pramenící z odlišného kulturního zázemí je tedy možné, aby manažer předcházel mnoha nepochopením a chybám způsobeným nikoli neochotou zaměstnance správně vykonat zadaný úkol, ale neznalostí významů, které určitá gesta, slovní obraty, chování apod. nesou v kulturním okruhu, z něhož vychází.

Jak uvádí Průcha (2010, s.46): *„V současné době je zájem o komunikační chování příslušníků jednotlivých národních kultur projevován hlavně ze sféry praxe – z oblasti mezinárodního obchodu, mezinárodního podnikání a managementu. Odborníci v této oblasti si uvědomují, že úspěšnost obchodního jednání a jiných aktivit v mezinárodním měřítku závisí kromě jiného na tom, jak efektivní je komunikace v situacích, kdy komunikujícími stranami jsou partneři příslušející k odlišným kulturám a mluvící a myslící v odlišných jazycích. Toto poznání vedlo k tomu, že jsou vytvářeny popisy kulturních specifických komunikace, které uvádějí podrobně zvláštnosti komunikačního chování obyvatel evropských a jiných zemí.“*

Nový ve svém článku shrnuje potřebu manažera schopného interkulturní komunikace (2007, s.75): *„Pochází-li vedoucí pracovníci a podřízení z rozdílných kultur nebo mají-li manažeři pracovní skupiny rozdílnou kulturní příslušnost, může to představovat nejen šanci, ale i riziko: šanci lze spatřovat v tom, že se rozdílné kulturně podmíněné modely vnímání a jednání mohou dobře slučovat a optimálně doplňovat; naproti tomu rizikem je, že odlišné modely vnímání a jednání zůstávají nepochopeny, jsou považovány za pasivní, jsou hodnoceny jako negativní a nedochází tak k přiměřené integraci rozdílnosti.“*

Cílem předkládané diplomové práce je na základě provedení analýzy zjistit a zhodnotit, jak přispívá roční ŠKODA Trainee program k načerpání tzv. interkulturních kompetencí, a v případě potřeby navrhnout zlepšení, jak by tyto kompetence mohly být během účasti v programu více posilovány a rozvíjeny.

Zástupcem pro výzkum je společnost ŠKODA AUTO a.s. Podle informací společnosti (©ŠKODA AUTO a.s., 2021, 2022a, 2022b a ©VOLKSWAGEN AG, 2022) se jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice, tvoří 5 % HDP a 9 % exportu České republiky, zároveň je již přes 30 let součástí koncernu Volkswagen sdružujícího deset značek z pěti evropských zemí. Společnost je zapojena do globálních koncernových projektů a své

výrobní závody má v několika zemích světa (Indie, Rusko¹ ...viz Příloha A). Prodejní závody jsou umístěny na všech kontinentech.

Tato fakta dělají ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. zaměstnavatele, jenž musí na manažerských pozicích vyžadovat zaměstnance, kteří budou schopni jednat nejen profesionálně ve smyslu dokonale zvládnuté problematiky zaměření vlastní práce, ale také její prezentace s ohledem na kulturní zázemí toho, komu jsou informace předkládány. Neboť jak bylo zmíněno výše, na schopnosti předat informaci tak, aby byla správně pochopena nejen ve vlastním kulturním okruhu, z něhož vychází, ale také v ostatních, je v globálním světě závislý mj. úspěch v uzavírání obchodu či v oblasti managementu.

¹ Pozn.: dle vyjádření firmy ŠKODA AUTO (©ŠKODA AUTO a.s., 2022j) byla v souvislosti s ruskou invazí na Ukrajinu pozastavena výroba v obou závodech v Rusku a také v Solomonovu na Ukrajině.

1 TEORETICKÝ RÁMEC INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU A PROBLEMATIKA TRAINEE PROGRAMŮ

Autory Browayes a Pricem (2019) je svět popisován jako natolik globalizovaný, že setkání s lidmi pocházejícími z odlišného kulturního zázemí je v některých společnostech považováno za naprosto běžné a jednání s těmito lidmi je součástí každodennosti. Z tvrzení autorů vyplývá, že není zcela dostačující, aby si lidé pouze byli vědomi odlišného kulturního zázemí ostatních, ale je především potřeba, aby se naučili rozumět myšlenkovému rámci, v němž se ten, s nímž komunikují a jednají, pohybuje, což je předpokladem pro vedení úspěšné komunikace, vyjednávání a spolupráce.

1.1 Interkulturní management

Literatura se různí v používání termínů a jejich významů v souvislosti s touto problematikou. Gudykunst (2005) např. rozlišuje, zda se jedná o jednu skupinu, která se skládá ze členů několika různých kultur, kterou pak nazývá synonymně kulturně diverzitní (cultural diversity), multikulturní (multicultural), kulturně heterogenní (culturally heterogeneous) či interkulturní (intercultural). Naopak při porovnávání různých skupin, kde každá sestává z jiných kulturně homogenních jedinců, používá termín mezikulturní (cross-cultural).

Autor Brunet-Thornton (2010, s.11) definuje cross-cultural management jako² „...odvětví mezinárodního managementu ... prakticky se jedná o studium zrození, vývoje a splývání diverzity ve vztahu k politikám, cílům, strategiím a úspěchům organizací.“

Německý autor Holtbrügge ve své publikaci (2022) užívá termín interkulturní management a uvádí 6 oblastí, kde spatřuje důvody pro jeho studium a aplikaci:

- Demografický imperativ – vychází z přirozeného stavu světa, ve kterém žijeme, tj. ve světě, kde je v podstatě nemožné žít izolovaně od ostatních lidí;
- Ekonomický imperativ – napomáhá k přístupu na zahraniční trh a adekvátně řídí marketing nabízených produktů;
- Technologický imperativ – díky technologiím umožňujícím rychlé cestování se stávají setkání s odlišnými kulturami daleko častější, než tomu bylo v minulosti;

² “Cross-cultural management is a branch of international management ... In the more practical sense, it is the study of the creation, evolution and management of fusions of diversity in relation with organisations’ policies, goals, strategies and achievements.”

- Imperativ sebeuvědomění – setkání s odlišnou kulturou nás nutí k přemýšlení o naší vlastní;
- Etický imperativ – rozvaha nad tématem univerzálnosti etiky nebo její kulturní podmíněnosti.

1.1.1 Management diverzity

Zejména v posledních dvou desetiletích je významnou oblastí managementu lidských zdrojů management diverzity. Pro existenci managementu diverzity mluví nejen faktory ekonomické, ale také sociální. V tomto případě je pak nahlíženo na jednotlivce, je zde maximální snaha o správné a efektivní řízení specifík jednotlivých pracovníků. Dle Mužákové (2014, s.18) management diverzity „...dává firmám a institucím nový pohled nejen na pracovní skupiny. Již není nutná diverzifikace pracovních skupin na tak oblíbené mladé kolektivy, hlavní důraz je kladen na rozmanitost osob v kolektivu.“ Autorka dále uvádí, že tuto rozmanitost je možné dělit na různé oblasti, dle míry detailní specifikace např. dle pohlaví, věku, vzdělání, etnicity apod. Management diverzity vnímá tedy specifické možnosti a potřeby jednotlivců a dává je zároveň do souvislosti v rámci určitých definovaných skupin.

Mezi výhodami různorodosti lidského faktoru na pracovišti uvádí Mužáková dále (2014, s. 22): „Dle studií existuje celá řada ekonomických argumentů pro diverzitu. Společnosti zejména spatřují, při zavádění diverzity, zlepšení ve čtyřech oblastech (ec.europa.eu, 2010): změna firemní kultury, zvýšení míry různorodosti pracovníků a jejich multikulturní složení, posílení pozice na trhu, lepší renomé a image firmy.“

Kulturní různorodost a její řízení však mezi předními úkoly managementu diverzity není. V praxi pak ovšem management diverzity úzce prolíná s předmětem této diplomové práce, interkulturním managementem. To plyne mj. z faktů hovořících pro zavádění managementu diverzity do podniků, přináší nárůst zaměstnanců, expanzi nad národní trh apod., kde se právě potřeba interkulturního řízení silně projevuje.

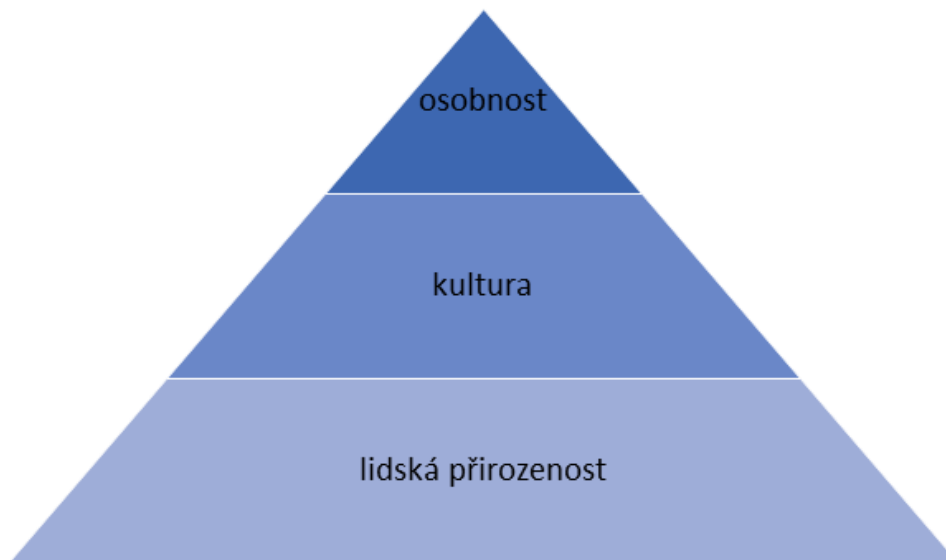
Ludvík Eger (2009, s. 14) doplňuje: „V podnikové oblasti se potom nejedná jen o subdisciplínu problematiky rozvoje lidských zdrojů, ale rozmanitost a různorodost významně ovlivňují vztah podniků k trhu, k svým zákazníkům a uvnitř firmy je soustředována na vizi, strategii, kulturu organizace a podporu komunikace mezi lidmi.“

Studiem výhod kulturní diverzity se zabývala např. McKinseyho studie. „V případě etnické a kulturní rozmanitosti jsou naše zjištění z obchodních případů stejně přesvědčivá:

v roce 2019 překonaly společnosti ve čtvrtém kvartilu ziskovost o 36 %, což je mírný nárůst z 33 % v roce 2017 a 35 % v roce 2014.“(Dixon-Fyle a spol., 2020)

1.1.2 Definice kultury a její význam pro člověka

Interkulturní management pro svou potřebu využívá definici člověka, která vystihuje jeho psychickou stránku. Jak uvádí autoři Hofstede, Hofstede a Minkov (2010), na to, jak jednotlivci vnímají svět kolem sebe, jak identifikují situace, má vliv jejich tzv. mentální programování, které autoři popisují jako určité nastavení mysli každého jedince. Na toto naprogramování mají zásadní vliv tři základní složky.



Obrázek 1 Mentální programování osobnosti, Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010, upraveno autorkou

Zde autoři Hofstede, Hofstede a Minkov (2010, s.6) definují kulturu jako ³„kolektivní programování mysli, které odlišuje určitou skupinu nebo kategorii lidí od ostatních.“

V Sociologické encyklopedii (Sociologický ústav AV ČR, 2020) je kultura definována takto: „Kultura – (z lat. colo = vzdělávat, obdělávat, pěstovat; kultura = pěstování, vzdělávání) – jedna z centrálních kategorií spol. věd, ve svém nejširším pojetí vyjadřující specif. lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činnosti, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.“

³“... the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others.”

Za základní je však považována definice zveřejněná v knize *Primitive Culture* od E.B.Tylora (1871 cit. podle Nový, Surynek a kol., 2006, s.77): „*Definice: Kultura je celistvým komplexem zahrnujícím znalosti, přesvědčení, umění, morálku, právo, zvyky a jakékoli další schopnosti a návyky požadované po člověku jako členu společnosti. Tak kultura není pouze umění a hudba, jak se někdy ztotožňuje, ale zahrnuje především normy a hodnoty, v jejichž rámci se realizuje náš sociální život, naše vědomí dobra a zla, náš jazyk, naše náboženství atd.*“ Jedná se tedy dle autorů (2006) o soubor kvalit – pro různé skupiny je tento soubor odlišný, ačkoli může v jednotlivých souborech být nalezena shoda mezi některými prvky, přestože v jiných prvcích naopak ty stejné dva porovnávané systémy mohou být odlišné.

Autoři Nový, Surynek a kol. (2006) hovoří o tom, že tento soubor je získán, člověk má schopnost se mu naučit. Je tedy možné, aby jedna osoba během svého života obsáhla i více těchto systémů, porozuměla jim a naučila se v jejich rámci jednat. Lze říci, že kultura má sociální charakter, a je tudíž typicky lidským produktem závislým na prostoru a čase, je tedy uskutečňována procesem vývoje a výběru. Je založena na vzorech definovaných specifickými hodnotami a lze se ji naučit. Autoři (2006, s. 81-82) také uvádějí, že kultura může být „...vnímána jako sociální mechanismus nutný pro přežití člověka jako specifického živočišného druhu. Jako taková kultura lidem pomáhá přizpůsobit se podmínkám přírodního prostředí, pomáhá kompenzovat některá biologická či fyzická omezení člověka a poskytuje prostředky a nabízí způsoby regulace společné lidské existence.“

Dále autoři (2006, s. 82) upozorňují, že: „*Z pohledu jedince je kultura prostředím, ve kterém se pohybuje, faktorem, který musí respektovat, nebo s ním alespoň počítat. Kulturu na této úrovni nelze měnit podle nějakého záměru. Pokud je někdy změna nutná, např. v případě z hlediska mezinárodní firmy nevhodné kultury organizace, jde o změnu zdlouhavou a komplikovanou, zpravidla se uskutečňuje jen v určité části kultury.*“ Kulturní jevy lze dle autorů (2006, s.82) dělit na následující tři okruhy:

- Náboženský okruh je „...spojen s okruhem věřících, jak by možná napovídalo označení; jedná se o historicky vzniklé kultury, jako je kultura křesťanská (nebo židovsko-křesťanská), muslimská, buddhistická atd., které jsou širší než národní kultury, jež z nich vyrostly.“
- Národní okruh je „...základním okruhem hodnotově-normativního a symbolického systému moderní společnosti; určuje dílčí kultury, které jsou fakticky jeho modifikacemi.“
- Okruh jednotlivých sociálních objektů – pracovní kolektivy, skupiny mládežníků apod.

V souvislosti s náboženstvím je kultura zmiňována často. Někdy tyto termíny splývají. Spousta (2022) doplňuje: „*Náboženství je jednou z kotev lidského života, podobně jako příslušnost k národu nebo rodině. Proto ho za normálních okolností měníme jen zřídka. A ani nevěřící nebývají ateisty úplně bez důvodu, takže svůj postoj také nemění nijak masově.*“ K národní kultuře uvádí Brunet-Thornton (2010, s.11)⁴: „*Národní kulturu lze definovat jako hodnoty, postoje a přesvědčení sdílené jednotlivci konkrétní země, které utvářejí jejich chování.*“

Kultura jako soubor kvalit je využívána napříč lidskými činnostmi k porozumění a navázání spolupráce. Mozaiky Platform Dialog, jedna ze skupin, která v současné době v České republice působí na poli dialogu a porozumění, shrnuje (Mozaiky Platform Dialog, 2022): „*Skrze poznání a porozumění specifikům a odlišnostem jednotlivých společenství, kultur a civilizací můžeme uprostřed jinakosti nalézat společné styčné body a základ, na nichž lze stavět vzájemné pochopení, toleranci a mírumilovné soužití. Kultura ve své hmotné i duchovní podobě nabízí široké možnosti, kde se dají tyto styčné body naleznout.*“

Pro každého jedince je však původní kulturní identita jedinečná, v níž byl vychováván. Rolný a Lacina (2001, s.73) uvádějí: „*Kulturní identita vytváří integritu osobnosti každého jedince. Rozvíjí se v nás socializačním procesem. Souvisí s vědomím a emocionálním prožitkem sounáležitosti s určitou kulturou a jejími příslušníky. Kulturní identita se vztahuje většinou k určité národní kultuře, ale je běžné, že se člověk ztotožňuje i s kulturou širšího typu, přesahující národ. ... Každá kultura je specifická vlastním vzorcem hodnotového vnímání světa, tzv. paradigmatem, a jazykem.*“

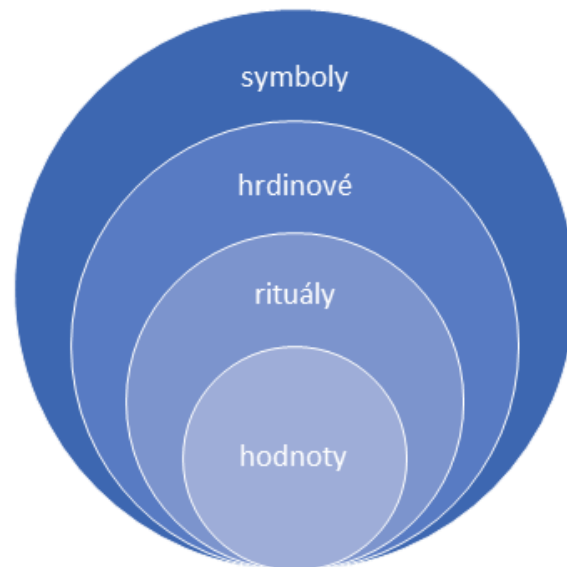
Konkrétně je pak možné sledovat oblasti, v jejichž rámci se kultura manifestuje. Hofstede, Hofstede a Minkov (2010) uvádí toto dělení:

- praktiky – viditelné
 - symboly
 - hrdinové
 - rituály
- vnitřní hodnoty

Mezi viditelně praktikované patří symboly. K nim je možné zařadit např. slova, gesta a obrazce. Hrdiny se v kulturním okruhu stávají reální či domnělí, žijící či zemřelí jedinci, jejichž charakteristiky si lidé z jednoho kulturního okruhu váží natolik, že se stávají modelem chování.

⁴ „*One may define national culture as the values, attitudes and beliefs shared by individuals of a specific country that shape their behaviour.*”

U sdílených rituálů se jedná např. o způsoby vyjádření pozdravu, souhlasu, způsoby, jakým lidé hovoří. Sdílené hodnoty se pak charakterizují hlavně způsoby, jakým lidé diferencují mezi povoleným či zakázaným, vhodným či nevhodným, morálním či nemorálním, logickým či paradoxním, dobrem či zlem apod.



Obrázek 2 Manifestace kultury, Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010, upraveno autorkou

Potřebu učení se a rozvíjení schopnosti správně jednat uvádí ve svém článku Fish (2005). Hovoří zde o potřebě „psycho-kulturních“ a „socio-kulturních“ vnějších zásahů, které by připravily manažery na možné problémy při přeshraničním či mezinárodním styku a pomohly jim k vybudování takových soft skills, které umožní konfliktům předcházet.

1.1.3 Hofstedeho typologie kultur

Snad nejznámější a nejvlivnější v oblasti interkulturního managementu je typologie kultur od holandského sociologa a psychologa Geerta Hofstedeho (1928-2020). Jeho práce byla poprvé uveřejněna v knize *Culture's Consequences* v roce 1980. Původním cílem bylo dle autorů Rolného a Laciny (2008, s. 90) „...zjistit míru efektivnosti různých typů řízení v rozdílných kulturních prostředích. Tedy téma označované jako problematika kulturního managementu (*cultural management*).“ Hofstede (2001) kultury kategorizoval podle jejich vztahu k definovaným dimenzím kultury, mezi něž zahrnul oblasti:

- Vzdálenost moci (*power distance*);
- Míra vyhýbání se nejistotě (*uncertainty avoidance*);

- Individualismus vs kolektivismus (individualism versus collectivism);
- Maskulinita vs femininita (masculinity versus femininity);
- Dlouhodobá versus krátkodobá orientace v čase (long-term versus short-term orientation);
- Užívání si života versus zdrženlivost (indulgence versus restraint).

Hofstedeho teorie je široce přijímaná a jeho práci nadále rozvíjí syn G. J. Hofstede. Teorie je však zároveň často využívána nekriticky. Ze zahraničních kritiků této teorie jmenuje Průcha (2007) např. Ninu Jakobovou z Erasmovy university v Rotterdamu. V českém jazyce práce na toto téma nejsou příliš dostupné. Kritikou Hofstedeho konceptu dimenzí kultur se ve své bakalářské práci zabývala Nikola Pospíšilová (2020).

1.1.4 Vybrané rozsáhlé světové studie multikulturality

Mezi další známé a využívané možnosti, jak kategorizovat odlišné kultury, patří *World Value Survey – WVS*. Jedná se o dotazníkové šetření, periodicky se opakující každých pět let ve více než 120 zemích světa, které zároveň reprezentují přes 90 % světové populace. Jde o největší světový nekomerční projekt tohoto typu. Výsledky těchto dotazníkových šetření jsou určeny především akademické obci a jsou zjišťovány informace ohledně ekonomických, náboženských, sociálních, politických aj. hodnot. (World Values Survey Association, 2020)

Poslední zmíněnou iniciativou je *GLOBE Project*. Název je akronymem anglického Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Jedná se o rozsáhlý komplet studií souvisejících s multikulturalitou, způsoby vedení, kulturními praktikami apod. Nejnovější studie z roku 2020 stále čeká na vyhodnocení, k dispozici je již ale většina dat. Do výzkumu se dle organizace (GLOBE, 2020) před dvěma lety zapojilo přes 500 vědců ze 150 zemí světa.

1.2 Rozvoj zaměstnanců v multikulturní společnosti a koncept mezinárodního manažera

Nový (2007, s.76) ve svém článku upozorňuje na rizikové situace v rámci práce v kulturně smíšeném pracovním prostředí:

- „*Jazykové porozumění buď neexistuje, anebo je zajišťováno prostřednictvím různě zvládaného pracovního jazyka;*
- *základní hodnotová měřítko, která platí v pracovním životě za sekundární ctnosti, jako například vlastní zodpovědnost, soutěživost, připravenost ke kritice, harmonie ve skupině anebo (ne-)formálnost kontaktů nejsou konsekventně rozdělena;*

- *porozumění rolím v týmu, například způsob vedení, očekávaná míra vlastní iniciativy, povinnost dodávat či zpracovávat informace mnohdy odpadá zcela;*
- *různé pracovní styly ukazující se částečně ve strategii řešení problémů, v zacházení s časem či ve vedení jednání se musí nejprve projevit, a pak teprve postupně sjednocovat.“*

Součástí této diplomové práce je šetření mezi absolventy ŠKODA Trainee programu v souvislosti s rozvíjející se disciplínou interkulturním managementem a zhodnocení možností posílení Trainee programu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v poskytování kompetencí mezinárodních manažerů těmto absolventům. Je důležité podotknout, že ne všichni trainees se budou v budoucnu pohybovat na manažerské pozici, přesto však je zcela jisté možné, že budou pracovat v rámci kulturně různorodého pracovního kolektivu, a tudíž by nabyté interkulturní kompetence byly vzhledem k nutné interakci na pracovišti využitelné i v těchto případech. Úkoly managementu, interkulturní kompetence a role mezinárodních manažerů jsou diskutovány v následujících podkapitolách.

1.2.1 Role managementu

Kulturní složení pracovních skupin a týmů ovlivňuje dle Thomase (2008, s.178) způsob práce této různorodé skupiny v zásadě třemi typy mechanismů, které se však navzájem ovlivňují:⁵

- *„Kulturní normy: orientace konkrétních kultur zastoupených ve skupině na fungování skupiny;*
- *Kulturní různorodost: počet různých kultur zastoupených ve skupině;*
- *Relativní kulturní vzdálenost: míra, do jaké jsou členové skupiny kulturně odlišní od sebe navzájem.“*

Mezi organizací poskytované klíčové faktory ovlivňující efektivitu práce multikulturní pracovní skupiny či týmu je zařazena samozřejmě také podpora managementu. Výzvou pro ně je dle Thomase (2008) snaha o vytěžení pozitivních aspektů z homogenity a různorodosti, zároveň však usilování o potlačení z toho plynoucích negativ. K efektivnímu zvládnutí této výzvy doporučuje autor zaměřit se zejména na čtyři oblasti, které jsou v tomto případě klíčové. Zdůrazňuje však, že v rámci nich neexistuje jednotný postup, doporučení, a je tedy nutné vybrat

⁵“*Cultural norms: the orientations of the specific cultures represented in the group toward the functioning of the group; Cultural diversity: the number of different cultures represented in the group; Relative cultural distance: the extent to which group members are culturally different to each other.*”

vždy optimální variantu na míru dané kulturně různorodé skupině. Jedná se o oblasti:

- Úkol a struktura pracovní skupiny (Work group task and structure) - např. kreativní úkoly jsou více náchylné k projevům kulturních neshod, zatímco zpravidla silně rutinní úkoly, kde je vyžadováno přesné provedení, vyžadují od všech přísnou kooperaci a na vytváření neshod a nedorozumění není takový prostor; důležitou rolí managementu v tomto případě je tedy zajistit soulad mezi úkolem a skupinou, která jej má řešit.
- Široká hodnotící kritéria (Broad evaluation criteria) - multikulturním týmům a pracovním skupinám trvá zpravidla delší dobu získat potřebné sladění a tato počáteční fáze jim trvá déle, než těm homogenním; je proto vhodné, aby management zavedl hodnotící kritéria neposuzující pouze dokončení daného úkolu.
- Požadavky na složení a úkol (Composition and task requirements) - kulturně různorodé skupiny potřebují v tomto smyslu více než homogenní, aby každý jednotlivý člen měl dostatečné schopnosti, dovednosti a potřebné znalosti ke splnění skupinového úkolu; to může např. znamenat i požadavek na kulturní znalosti, vyslovení určitých implicitních kulturních principů, jejichž znalost je potřebná ke splnění úkolu, a pokud nebude (tzv. Tacit knowledge) předána jako informace, neumožňuje pracovní skupině či týmu pracovat v takové efektivitě.
- Společný záměr (Common purpose) - vědomí společné práce na konkrétním úkolu je důležité pro jakoukoli pracovní skupinu či tým, v multikulturním prostředí se však stává naprosto klíčové a managementu napomáhá k tomu, aby byly jednotlivé rozdíly ve skupině snáze překonávány.

1.2.2 Interkulturní kompetence a koncept mezinárodního manažera

Pojem interkulturní kompetence souvisí s interkulturní psychologií. Autorky Morgensternová a Šulová (2007) uvádějí jako zásadní předpoklad pro úspěšnost v dnešním světě tzv. interkulturní senzitivitu. Jedná o souhrnný název pro interkulturní kompetence, které pomáhají (Morgensternová a Šulová, 2007, s.9) „...*prosadit se v dnešní kulturně různorodé společnosti*“. Interkulturní kompetence v jejich publikaci sestávají ze tří hlavních oblastí:

1. Kognitivní – porozumění vlastní osobě i druhému člověku;
2. Afektivní – souvisí s adaptabilitou;
3. Behaviorální – tvoří praktickou, nejlépe pozorovatelnou a zároveň nejlépe ovlivnitelnou oblast; způsob, jak se v dané situaci jedinec zachová.

Průcha (2010, s.46) uvádí: „*Interkulturní kompetence je způsobilost jedince realizovat s využitím osvojených znalostí o specifčnostech národních/etnických kultur a příslušných dovedností efektivní komunikaci a spolupráci s příslušníky jiných kultur. Základem interkulturní kompetence je jazyková vybavenost a respektování kulturních specifčnosti partnerů.*“

Kompetence lze podle Dubois (1998 cit. podle SOKÓŁ. Aneta ed., 2015, s.57) definovat jako⁶ „...*tyto charakteristiky člověka: znalosti, dovednosti, myšlení, vzorce myšlení a podobné, které, ať jsou užity jednotlivě nebo v různých kombinacích, vedou k úspěšnému fungování celé organizace.*“

Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s.167) shrnují: „*Vytváření různorodých týmů, kombinace rozdílných přístupů a způsobů řešení a respektování osobní i kulturní diverzity zvyšuje úspěšnost pracovního výkonu nejen jednotlivých týmů, ale celé organizace. Aby však byly úspěšně využity všechny přínosy diverzity managementu, musí si vedoucí pracovníci osvojit nový styl práce, který bude respektovat individuální odlišnosti jednotlivých pracovníků.*“

V interkulturní kompetenci spatřují autoři Nový a Schroll-Machl (2007, s. 34) klíč ke vzdělávání tzv. mezinárodních manažerů. „*Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají či přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur. Představuje schopnost vstupovat do interkulturních či přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je ve všech existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.*“

Této schopnosti, jak jsme již uvedli výše, jsou lidé schopni se naučit. Může tomu tak být buď z vlastního zájmu prostřednictvím setkávání se s lidmi z odlišného kulturního prostředí, nebo se může jednat o záměrně vedený a probíhající proces řízený vzdělávacím programem. Spong a Kamau shrnují přirozený proces adaptace (2012)⁷: „*V nové kultuře jsou lidé více než obvykle ostražití k neverbálním gestům svým i cizím. Velmi se kontrolují. Skrze každodenní interakce kontrolují své deficity ve znalosti kultury prostřednictvím nonverbálních norem chování. Tuto znalostní základnu využívají v komunikaci s místními, aktualizují své*

⁶ „...are those human characteristics: knowledge, skills, mindsets, thought patterns, and a like, that when used whether singularly or in various combinations, result in successful performance of the whole organization.”

⁷ “People in a new culture are more alert than usual about their own and others' nonverbal behaviour. They engage in high levels of self monitoring. Through everyday social interactions, they audit cultural knowledge deficits relevant to nonverbal behaviour norms. They use this knowledge base in their interactions with locals, updating their nonverbal behaviour in ways that maximise rewards and minimise penalties for breaking local cultural norms.”

nonverbální chování způsobem, který maximalizuje odměny a minimalizuje tresty za porušení místních norem.”

Dle autorů Nového a Schroll-Machl (2007, s.34) obdobně jako v procesu jiného sociálního učení probíhá porozumění odlišnému kulturnímu systému v několika fázích. Jedná se o fáze:

- „1. poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru,*
- 2. poznání a pochopení jejich kulturních standardů (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání),*
- 3. zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury,*
- 4. zobecnění a vytvoření účinného repertoáru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.“*

Způsob, jak se naučit porozumět odlišnému kulturnímu rámci, nabízí také např. G. J. Hofstede a kol. (2002). Jedná se soubor cvičení, návodů, příkladů multikulturních setkání, při nichž dochází řízeně pod vedením k nabytí znalosti pramenící ze setkání s odlišným.

Trénink v interkulturních kompetencích lze dle Nového a Schroll-Machl (2007) rozdělovat podle cílů na následující oblasti:

- příprava pro interkulturní spolupráci založená na zprostředkování informací;
- kulturně orientovaná příprava;
- trénink orientovaný na interakci a komunikaci;
- trénink týmové spolupráce;
- kulturní asimilátor.

Autoři Hofstede, Hofstede a Pedersen (2002) hovoří zejména v souvislosti se vztahy na pracovišti a ve skupinách, že v procesu dorozumění a schopnosti efektivní komunikace a předcházení někdy velmi závažným nedorozuměním s člověkem odlišného kulturního zázemí je nutné v chronologickém pořadí vždy následovat tyto tři kroky:

- vytvořit povědomí (Awareness);
- umožnit nabytí znalostí (Knowledge);
- získání dovedností (Skills).

Úkol vytvoření povědomí popisují autoři takto⁸: „Uvědomte své zaměstnance, že se od mnoha cizinců liší svým sociálním chováním a předpoklady. Pomozte jim učit se znát jejich odlišnosti od lidí z různých částí světa. Naučte je dovednosti potřebné k efektivní komunikaci s těmito různými cizinci.“ Tento úkol je pak zodpovědností managementu.

Lidé, kteří tuto kulturní kompetenci ovládají a jejichž jednání v mezikulturní komunikaci přináší úspěch, se stávají žádanými a vyhledávanými odborníky. Někteří autoři vnímají potřebu takto vzdělaných lidí nejen na poli mezinárodního obchodu, ale paušalizují potřebu zvládnutí tzv. metaznalostí na běžného člověka. Dle Rolného a Laciny (2008, s. 93) se jedná o „...*osvojení si a rozvinutí schopnosti komunikovat s příslušníky odlišných kultur bez zkreslování předávaných informací. Jde o to, získat určité penzum tzv. metaznalostí, které přesahují náš kulturní rámec. Cílovým stavem by mělo být získání schopnosti přistupovat k mnoha kulturám najednou, pohybovat se z jedné kultury do druhé bez ztráty osobní kulturní integrity.*“

Se získáváním kulturních kompetencí souvisí také pojem kulturní šok. Jak uvádí Štrach (2009, s.100), jde o „...*stav dezorientace a strachu plynoucího z absence vědomostí o tom, jak se chovat v neznámém kulturním prostředí.*“ Stav kulturního šoku je současně procesem o čtyřech fázích. Pokud se jedinci úspěšně podaří projít všemi fázemi, v závěrečném stadiu si osvojuje nové kulturní prostředí, stává se tzv. bikulturním jedincem, dosahuje stavu určitého kulturního mistrovství.

Před ukončením této podkapitoly pokládám za nutné zmínit ještě související pojem kulturní inteligence, v angličtině Cultural intelligence. Earley a Mosakowski (2004) ji definují jako⁹ „...*schopnost cizince interpretovat něčí neznámá a nejednoznačná gesta způsobem, jako by to udělali krajané.*“ Tuto schopnost označují za zdánlivě přirozenou.

⁸ “*Make your personnel aware that they differ from many foreigners in their social behaviour and assumptions. Help them learn to know their differences from people various parts of the world. Teach them the skills needed to communicate effectively these various foreigners.*”

⁹ “*... an outsider’s seemingly natural ability to interpret someone’s unfamiliar and ambiguous gestures the way that person’s compatriots would.*”

1.3 Představení konceptu trainee programů

Slovník Collins dictionary (COLLINS, 2022) definuje, že¹⁰ „...*trainee je osoba, která je zaměstnána na nižší pozici na konkrétním pracovním místě za účelem získání dovedností potřebných pro její vykonávání.*“

Trainee program je popisován dle serveru Studentmag a Jobs.cz (Czech Net Media, 2022 a LMC, 1996-2022) jako program určený absolventům vysokých škol, kteří doposud nemají zcela jistotu v tom, jakým směrem by se měla ubírat jejich vznikající kariéra, a zároveň se chtějí nadále vzdělávat. Pro ty, kteří si nejsou jisti, zda přesně vědí, jaké jsou možnosti v portfoliu pracovních pozic, které jejich vzdělání či zájmy nabízejí. Jedná se o několikaměsíční placený pracovní poměr, zpravidla v nadnárodní firmě, při kterém si vyzkouší práci na několika různých pozicích v podniku. Má tedy možnost prověřit, kde by patrně byli nejvíce spokojeni a efektivně mohli přispět k fungování podniku. Mezi dalšími výhodami je pak dle serveru nabízejícího pracovní pozice (Monster, 2022) jmenován fakt, že se díky vyzkoušení několika pracovních pozic může odhalit určitý skrytý talent, který by při přímém výběru pracovní pozice mohl zůstat nepovšimnutý. Samotní trainees komentují tuto příležitost následovně (©ŠKODA AUTO a.s., 2022e): „*Petr: ,Existují v podstatě dva přístupy k rotacím. Prvním je nalézt to, co mě bude bavit – takový svůj sweet spot, a tam se realizovat. Druhým jsou relevantní rotace vzhledem k mému zaměření a cílové pozici, pokud už vím, co chci dělat. Škodovka vychází hodně vstříc v obojím a to je podle mě dobře. Ohromnou výhodou je také určitý nadhled, který tím získáte, a schopnost podívat se na problém z několika stran.*‘ *Silvester: ,Áno, rotácie pomôžu poodhalit’ pracovnú náplň mnohých pozícií a oddelení a prínosom sú taktiež osobné kontakty po celej firme‘.*“

Pro firmy dle serveru Studentmag (Czech Net Media, 2022) představuje program trainees poměrně značnou investici. Přestože na tyto pozice procházejí přísným výběrovým řízením, nejsou to ještě zcela samostatní pracovníci a podniku z nich většinou neplyne okamžitá výhoda. Podnik tudíž v podstatě automaticky počítá s tím, že po tom, co se pro trainees nalezne jejich ideální zařazení v pracovním kolektivu, obdrží následně po vypršení doby trvání trainee programu od podniku nabídku trvalého pracovního poměru.

V České republice je možné absolvovat trainee program hned v několika podnicích napříč spektrem pracovního trhu. Mezi nimi jsou dle serveru Studentmag (Czech Net Media,

10 ”A trainee is someone who is employed at a low level in a particular job in order to learn the skills needed for that job.”

2022) např. ŠKODA AUTO a.s., IBM, Volksbank, Vodafone, Česká spořitelna, ČEZ, Mafra a Tesco Stores.

Po přijetí jsou dle uvedeného zdroje absolventi přiřazováni k práci s menší zodpovědností, zároveň mají však k dispozici mentora a jsou soustavně vzděláváni. Součástí trainee programu pak bývá i zahraniční stáž. Studentmag (Czech Net Media, 2022) uvádí: „*Snad nejatraktivnějším prvkem z pohledu traineeho je povinnost absolvování zahraniční stáže v našich zahraničních závodech nebo u koncernových partnerů Volkswagen, kde díky této stáži získávají zkušenost s prací v mezinárodním prostředí.*“

V časopise Ekonom shrnuje Poláková (2006), že cílem a výsledkem trainee programu vždy není jen výchova adepta na manažerské pozice, ale také příprava specialisty v určitém oboru. Oba povedou krátkodobé či dlouhodobé týmové projekty.

1.4 Metody výzkumu použité v analytické části práce

V analytické části se práce vzhledem ke své povaze opírá především o dotazníkové šetření mezi absolventy ŠKODA Trainee programu. Podkladem pro návrhovou část jsou také uvedené doplňující analýzy prostředí a analýzy silového pole. Softwarovou přílohou práce je též jednoduchá interaktivní analýza silového pole (Příloha Q), která umožňuje zainteresovaným osobám na základě vlastní rozvahy změnit váhy, přidat či odebrat jednotlivé argumenty, a slouží tak jako jednoduchý model dalšího zvažování.

1.4.1 Dotazníkové šetření

Za hlavní výzkumnou metodu bylo pro tuto diplomovou práci zvoleno dotazníkové šetření s otevřenými otázkami. Tato forma dotazníku nahrazuje v tomto případě osobní setkání s trainees a vedení rozhovorů, které nebylo možné v době vzniku diplomové práce uskutečnit.

Při tvorbě dotazníku byly dodržovány zásady uváděné v související literatuře, Gilham (2000) a Dörney a Taguchi (2010).

1.4.2 Doplňující analýzy

Jako doplňující byly pro potřeby této diplomové práce vybrány analýzy prostředí a analýzy silového pole. Je uvedeno několik analýz postupujících od všeobecných otázek týkajících se výhod a nevýhod aplikace interkulturního managementu v podnicích, kde dochází ke kontaktům různých kultur, dále role mezinárodního (interkulturního, cross-cultural ...) manažera v rámci HR managementu a zavedení aktivit k získávání kompetencí mezinárodního manažera v rámci trainee programů. Výsledky analýzy budou dále rozvíjeny v návrhové části, kde budou sledovány možnosti posílení principů interkulturního

managementu v Trainee programu ŠKODA AUTO a.s. Umožní se vyvarovat a případně minimalizovat vliv negativních stránek a přitom využít přínosů za pomoci identifikovaných pozitivních stránek.

První metodou je analýza prostředí. Druhou metodou je analýza silového pole. Autorem této metody je Kurt Lewin. Jak uvádí server ScienceDirect (Elsevier, 2022), jedná se¹¹ „...o nástroj, který nabízí pohled na síly či procesy, které působí při snaze o provedení změny v organizaci.“

¹¹ „...tool that provides a perspective on the forces at work when trying to make changes in organizations.”

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO ŠKODA TRAINEE PROGRAMU Z POHLEDU INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU

V této kapitole se diplomová práce zabývá specifickým pojetím interkulturního managementu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., který, jak již bylo řečeno, nejen zde úzce souvisí s managementem diverzity. Dále kapitola představuje také konkrétní ŠKODA Trainee program a jeho souvislost s interkulturním managementem.

Hlavní částí analytické části diplomové práce je pak dotazníkové šetření mezi trainees společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří přislíbili účast na výzkumu. Z důvodu pandemie covid-19 se veškeré kontakty musely omezit na e-mailovou komunikaci či videohovor.

2.1 Pojetí diverzity ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Diverzita se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (©ŠKODA AUTO a.s., 2022c) stala jedním z klíčových témat posledních let. Mezi aspekty, kterých se diverzita týká, je nejčastěji zahrnován etnický původ, pohlaví, světonázor, náboženství, sociální zázemí či sexuální orientace a věk. Těmito aspekty je definována lidská bytost. Její správné řízení a plné rozvinutí jejího potenciálu je vnímáno v dnešní době jako jeden z klíčů udržení konkurenceschopnosti.

V roce 2019 podepsali zástupci ŠKODA AUTO a.s. českou „Chartu diverzity“. Tato charta navazuje na Evropskou chartu diverzity, která je aplikována ve 26 zemích světa. Cílem je (©ŠKODA AUTO a.s.,2022c) *„...propagovat a podporovat management diverzity v mezinárodních a středně velkých společnostech i v neziskových organizacích.“* Jedná se o aktivní podporu tolerance, rovné příležitosti a kulturní rozmanitosti. *„Aby zdůraznila svůj závazek k diverzitě a inkluzi, připojila se automobilka nedávno k Pride Business fóru a stala se partnerem konference Evropského dne diverzity v Poslanecké sněmovně ČR.“*

Strategie diverzity je ve společnosti založena na pěti pilířích. Jedním z nich je (©ŠKODA AUTO a.s., 2022c) *„...internacionalizace vedení a týmů. Jako globálně působící společnost v dynamickém podnikatelském prostředí potřebuje automobilka přesně rozumět různým potřebám zákazníků na různých trzích, aby zůstala dlouhodobě konkurenceschopná.“*

S internacionalizací úzce souvisí právě interkulturní management. V roce 2020 uvedla společnost ve Výroční zprávě diverzity (©ŠKODA AUTO a.s., 2020), že trainees se v rámci svého ročního programu zúčastní také nejméně jednoho střednědobého zahraničního výjezdu, na který jsou v rámci tohoto programu intenzivně připravováni, a to jak online, tak prezenční formou. Získávají informace o kultuře nejen hostitelské země, do které se vydávají, ale tyto

informace obdrží také o dalších zemích. Snahou je vysvětlit kulturní rozdíly, zlepšit komunikační dovednosti, a tím předejít možnostem vzniku konfliktu. Jedná se o jednodenní kurzy se zaměřením na kultury zemí, jako je Německo, Indie a Čína.

2.2 Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Specifický trainee program ŠKODA AUTO a.s. v České republice, oficiálním názvem ŠKODA Trainee program, je připraven pro absolventy vysokých škol do dvou let po absolvování státních závěrečných zkoušek a je na dobu jednoho roku.

2.2.1 Podoba ŠKODA Trainee programu a přijímací řízení

Kontakty na jednotlivé trainees za účelem dotazníkového šetření a detaily ohledně programu byly konzultovány s koordinátorkou programu. Ta popisuje (©ŠKODA AUTO a.s., 2022f): *„Program má dvě větve. Business Trainee program – Skvělá volba pro ty, kdo studovali ekonomicky či byznysově zaměřené vysoké školy. Nahlédnete do oddělení marketingu, HR, strategie, nákupu nebo třeba aftersales. Povedou vás zkušení mentoři. Oceňujeme mimo jiné dobré komunikační schopnosti, týmového ducha i schopnost prosadit se – ale vždy s pokorou,“* říká vedoucí programu Bětko Budinská. *Tech Trainee program – Je určený absolventům technicky zaměřených vysokých škol. Stanete se součástí týmů, které rozvíjejí vývoj, kvalitu i výrobu, a budete pracovat pod vedením špičkových odborníků. Třeba na projektech, které se věnují elektromobilitě. Právě v té vidí ŠKODA AUTO budoucnost automobilového průmyslu. Skvělé komunikační schopnosti nehrají u technicky zaměřených trainees až takovou roli, při přijímacím řízení spíš hodnotíme zájem o obor, odbornost a chuť pracovat ve skupině.“*

Zda bude uchazeč vybrán do trainee programu, zjistí až po přijímacím řízení, které má několik fází (©ŠKODA AUTO a.s., 2022g). Zahájeno je odesláním životopisu. Těch přichází do firmy značné množství. Ti, jejichž profil odpovídá požadavkům společnosti, jsou pozváni k osobním pohovorům a absolvují jazykový test z angličtiny. Úspěšní uchazeči, kteří projdou touto fází ověření, jsou ještě pozváni do *Assessment Centra*, kde se na základě různých modelových situací prověřuje schopnost absolventa jednat samostatně, ale také spolupracovat v týmu, a důležité také je, jak je uchazeč schopen výsledek své práce prezentovat. Poté se již rozhoduje o finálním přijetí či nepřijetí uchazeče. Participace ve ŠKODA Trainee programu je zaměstnanecký poměr na plný úvazek a aktuální počet přijímaných trainees je 30 lidí.

2.2.2 Proces nástupu do ŠKODA Trainee programu

Vybrané uchazeče následně čeká tzv. *Onboarding*. S onboardingem souvisí taktéž program *Jump-in*. Jedná se o (©ŠKODA AUTO a.s., 2022d) *„...projekt zacílený*

na zahraniční zaměstnance, který by jim pomohl lépe se naladit na české pracovní prostředí a navazovat známosti s ostatními cizinci a stejně tak s českými spolupracovníky.“ Proces zahrnuje (©ŠKODA AUTO a.s., 2022g) přidělení osobního *buddyho* (přítele, který se pro první týdny stává průvodcem nového zaměstnance) a dále pokračuje seznamováním s ostatními trainees, s nimiž se bude nadále během následujícího roku setkávat, ať už při řešení pracovních úkolů, nebo při organizovaných akcích, které mají za cíl zajistit potřebné penzum znalostí k úspěšnému zvládnutí života v rámci české kultury.

Mezi první zkušenosti v novém prostředí patří také návštěva samotného automobilového závodu, při němž se přijatí uchazeči přímo na místě seznámí s jednotlivými odděleními. Následně odjedou na společný pobyt, jehož cílem je seznámení jednotlivých uchazečů v neznámém prostředí, v němž se lépe navazují nové vztahy a vznikají přátelství, protože se jedná o určité překročení vztahu během pracovní doby a po ní.

O ŠKODA Trainee program mají zájem též absolventi škol mimo Českou republiku, důležitou součástí přípravy na budoucí začlenění do pracovního procesu je tedy seznámení se s kulturou jak podnikovou, tak všeobecně českou, a tedy začlenění se do běžného procesu jak v zaměstnání, tak ve volném čase. K tomu slouží pravidelně aktualizovaná brožura *Často kladené otázky (FAQ)*, kterou mají trainees neustále k dispozici. Důraz je u nastupujících trainees kladen na obě dvě oblasti – jak na proces seznámení se s hlavními odděleními společnosti, tak rozvoj vzájemných vztahů ve skupině, přestože následně mnoho z nich nebude v pracovní době přicházet s ostatními trainees do kontaktu.

Také tento proces poznávání jiných lidí, jejich kultury, je vnímán jako důležitá součást utváření osobnosti každého jednotlivého trainee. Proto jsou po celou dobu trvání trainee programu zahrnuty také různé aktivity konané mimo pracovní dobu. V prvních dnech jsou tyto aktivity vysoce koncentrované, konají se každé odpoledne pod názvem *Trainee afternoon*.

Také ŠKODA Trainee program byl ovlivněn pandemií covid-19. (©ŠKODA AUTO a.s., 2022e) Aby mohl alespoň částečně naplňovat původní záměr, mohli trainees některá oddělení v období pandemie navštívit alespoň virtuálně. Jednalo se tak například o virtuální prohlídku marketingových oddělení, např. oddělení produktových inovací a exteriérový design.

Pro potřeby první orientace je také vydána vnitropodniková příručka pro nastupující zaměstnance, v krátkosti zmíněná výše. Celý její název zní *Jump-in start guide, FAQ for Foreign Nationals* (ŠKODA SIMPLY CLEVER). Z důvodu epidemie covid-19 byla při zpracovávání této práce k dispozici pouze jako pdf soubor zaslaný v rámci e-mailové komunikace s Alžbětou Budinskou (tehdejší koordinátorka trainee programu). Na 41 stranách uvádí dokument všechny informace, které považuje za základní potřebné pro co nejhladší

nástup a začlenění se do kolektivu. Jedná se např. o informace o průběhu celého programu Jump-in, vizové politice, možnostech stravování a ubytování a zaměstnaneckých benefitech. Dokument je v angličtině a zahrnuje mezi informace, které by měl nově nastupující bezprostředně obdržet, také kapitoly s názvy Know Czechs (Poznej Čechy), Cultural Difference (Kulturní rozdíly), Events (Události) - shrnuje informace o událostech konaných v rámci onboardingu, a Intercultural Workshops (Mezikulturní workshopy).

První dvě výše zmiňované krátké kapitoly ve svém obsahu poněkud splývají. Součástí těchto kapitol jsou upozornění na standardy chování, které jsou očekávány v běžných situacích, se kterými se trainee pravděpodobně setká, a doporučuje v nich se přizpůsobit. Jedná se o situace, jako jsou např. pravidla chování v MHD, způsoby zdravení, dále informace o náboženství a většinovém smyslu pro humor. Také se zde hovoří o pracovních zvycích Čechů, struktuře společnosti a obvyklém způsobu pracovní komunikace zasílané e-mailem namísto osobních rozhovorů.

Kapitola Intercultural Workshops je uvozena výzvou (ŠKODA SIMPLY CLEVER)¹² „Zjistí víc o kulturních rozdílech a firemní kultuře ŠKODA.“ Smyslem tohoto programu, který se, pokud je to možné, koná dvakrát ročně, je pak dle příručky setkání a poučení, při němž¹³ „...mezinárodní i čeští zaměstnanci, kteří jsou ve ŠKODA nějakou dobu, se podělí o své zkušenosti a vysvětlí kulturní odlišnosti a jak předejít nedorozuměním kvůli kulturním bariérám a také strategie, jak se vypořádat s kulturním šokem.“

2.2.3 Vyjádření trainees

Do online prostředí se v době pandemie covid-19 přesunul také Mezinárodní večer. „Álvaro Planes Rodríguez, trainee, který má Mezinárodní večery na starosti, poznamenává: „Obvykle zveme zahraniční zaměstnance ŠKODA AUTO, kteří nám představují svou zemi z kulturního hlediska. Hovoří například o svých tradicích nebo o jídle. Díky charakteru této akce jsme se nemuseli jejího pořádání vzdát a Mezinárodní večery tak pravidelně probíhají i nadále, byť ve virtuální podobě.“

Klíčovou součástí ŠKODA Trainee programu je tedy fakt, že se jedná o mezinárodní trainee program. Pravidelně jsou v něm úspěšní také čeští účastníci, rozhodně však netvoří většinu. Trainees se tedy setkávají s lidmi pocházejícími z různých kultur již na pracovišti v mateřském závodě ŠKODA AUTO a.s. O dobrém kolektivu a jeho významu hovoří jeden

¹² „Learn more about cultural differences and the ŠKODA corporate culture.“

¹³ „...internationals as well as Czech employees that have been in ŠKODA for a while will share their experience and explain cultural differences and how you could avoid misunderstandings due to cultural barriers as well as strategies how to deal with culture shock.“

z absolventů programu v rozhovoru následovně (ECONOMIA): „*Já si obrovsky cením trainee komunity složené z úžasných lidí, která je schopná mě každý den inspirovat a dodávat energii. Na druhém místě jsou to potom všechny zkušenosti, vědomosti a příležitosti, které s Trainee programem souvisejí.*“ Nadto je součástí trainee programu v tomto podniku také výjezd do zahraničí na dobu až tří měsíců.

2.3 Dotazníkové šetření

Dotazník obdrželi zájemci o účast na šetření prostřednictvím e-mailových adres získaných od koordinátorky ŠKODA Trainee programu. Z celkového počtu 12 oslovených trainees se se zájmem o účast ozvalo zpět sedm lidí. Dotazník byl rozeslán všem zájemcům. Jeden z respondentů měl problém s tím, že mu automaticky byla tříděna pošta do skupiny se spamem, z toho důvodu byla nereagujícím respondentům zaslána výzva k vyplnění dotazníků opakovaně, aby se zvýšila šance na jejich pozitivní reakci. Přesto bylo pro vyhodnocení obdrženo nakonec pět vyplněných dotazníků.

V přílohách této práce je dotazník uveden jak v české jazykové podobě, tak v angličtině (Příloha B a C). Zájemcům byly zaslány obě verze.

2.3.1 Podoba dotazníku pro trainees ŠKODA AUTO a.s.

Dotazník sestává ze dvou okruhů, celkem obsahuje 31 otázek. První okruh se týká všeobecných dotazů ohledně práce jedince v různorodém kolektivu, druhá část se pak zaměřuje na vliv trainee programu ŠKODA AUTO a.s. na vnímání multikulturality a schopnosti působit v kulturně různorodém kolektivu.

Jednotlivé otázky jsou obsahově inspirovány a vycházejí z publikací Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) a Štracha (2009) a jsou doplněny vlastními otázkami autorky diplomové práce.

Většina otázek má otevřenou podobu, případně je přidána žádost, aby byly odpovědi rozvedeny, vysvětleny, termíny definovány apod. Některé otázky jsou pojaty tak, že je na ně možno odpovědět opravdu velmi obsáhle. Je to z toho důvodu, aby bylo možno získat co nejpodrobnější pohled na problematiku a názor jednotlivých respondentů. Aby se pro ně dotazníkové šetření nestalo neúměrně zatěžující, je v úvodní části přidána poznámka, že je možné odpovídat na dotazy též ve stručných větách i heslovitě.

2.3.2 Postup vyhodnocování odpovědí

Dle cíle a povahy výzkumu se jedná o šetření kvalitativní. Snahou není přímá kvantifikace důkazů o přítomnosti tréninku interkulturních kompetencí během trvání trainee

programu za účelem rozvoje např. budoucích mezinárodních manažerů. Cílem je dle povahy odpovědí a při jejich detailním studiu zjistit přítomnost jevu, kterou je následně možné popsat jako teorii. Setkáváme se se dvěma přístupy k roli výzkumníka. Jeden zastává jeho co nejvyšší oddálenost od tématu, druhý naopak vyzdvihuje výhody osobního sepeření s tématem, např. výzkumy týkající se nerovnoprávného postavení žen ve společnosti prováděné právě ženami (Denscombe, 2003). V obou případech výzkumný pracovník nemá kvalitativní data tendenčně hodnotit, jeho postavení vzhledem k danému tématu je však k diskuzi.

Na kvalitativním výzkumu a také vzhledem k otevřené povaze všech otázek je obtížná fáze hodnocení. Protože není možné odpovědi předem kódovat, je postupováno v několika fázích, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

Po uplynutí časového období, které respondenti pro vyplnění dotazníků měli, bylo na základě pečlivého a pozorného studia odpovědí přistoupeno k metodě otevřeného kódování, v rámci něhož byly jednotlivým odpovědím přiděleny úryvky (kódy), které bylo možné zaznamenat do tabulky. V další fázi bylo pak přistoupeno ke kategorizaci těchto kódů, na jejímž základě bylo možné utvořit následně přehled o tom, jaký prostor je věnován zkoumané oblasti v rámci programu tak, jak jej vnímají sami absolventi.

V konečném počtu respondentů, kteří odevzdali vyplněný dotazník, figuruje pouze jedna žena. Dotazník je anonymní, autorce práce jsou jména známá díky e-mailové komunikaci s respondenty. V přílohách jsou tedy všechny dotazníky uvedené anonymně a pro zachování této anonymity jsou všechna vyjádření v tabulce shrnující výsledky dotazníkového šetření uváděna v mužském rodě.

2.3.3 Metoda otevřeného kódování a kategorizace

Fáze kódování a kategorizace dotazníkového průzkumu mezi trainees je shrnuta v tabulce, která je pro svůj rozsah uvedena v přílohách diplomové práce (Příloha D). Pro tyto účely bylo znění jednotlivých otázek zestručněno a v tabulce je uveden pouze jejich klíčový obsah. Pro konkrétní znění všech otázek je možné nahlédnout do dotazníku též připojeného v přílohách (Příloha B a C), a to jak v české, tak v anglické verzi. Všichni respondenti využili pouze anglickou verzi.

V prvním sloupci tabulky je uvedena *sekce (A, B)* a *číslo otázky*. V následujícím sloupci je pak tedy stručně uveden *obsah*. Aby byl zachován přehledný rozsah tabulky, tak také tam, kde to není písemně uvedeno, počítá obsah otázky s tím, že se jedná o způsob chování, jednání apod. jedince či týmu nebo skupiny kulturně odlišné od druhé. Třetí sloupec s názvem *shoda* uvádí nejčastější obdržené odpovědi, které lze považovat za takové, na nichž by se skupina

shodla nebo které se ve skupině objevovaly alespoň častěji. Významně odlišné odpovědi, pakliže nějaké byly, jsou pak uváděny ve sloupci *dodatky*.

Na všechny otázky měli respondenti možnost uvést individuální odpověď. Proto bylo rozhodnuto, že pro potřeby této práce budou jednotlivé odpovědi interpretovány a vyhodnocovány na základě porozumění jejich obsahu autorkou této práce. Tedy tam, kde jeden z respondentů např. uvedl *decision making process* je na základě uvážení takovýto výraz chápán jako synonymum výrazu *thoughts* v odpovědi jiného respondenta dle kontextu celé odpovědi. Je jisté, že takový způsob vyhodnocení může přinést určitá zkreslení. Tato práce však usiluje o mapování možností posílení kompetencí mezinárodních manažerů a jejich užití v podnikové praxi, při jednání v kulturně diverzitních skupinách či týmech nebo na úrovni nadřízený – podřízený. Je uvažováno, že v praxi na rozdíl od akademického prostředí je pak do jisté míry dovoleno určité zkreslení za účelem proveditelnosti či jednoduššího průběhu situací. Je tedy možné na základě vlastního pochopení obsahu jednotlivých odpovědí, které následuje po jejich bedlivém prostudování, provést určité zobecnění kvůli získání představy o míře přítomnosti kompetencí mezinárodního manažera.

Jak bylo uvedeno, překlady jsou dílem autorky diplomové práce, taktéž formulace jednotlivých výpovědí. Zároveň však je zachována co nejvyšší autenticita vyjadřování jednotlivých respondentů.

Některé otázky nebyly respondenty pochopeny tak, jaký byl původně záměr autorky. Odpovědi v tomto případě nemají pro otázku vypovídající hodnotu, i přesto však byly samozřejmě v tabulce zaznamenány.

2.3.4 Shrnutí obsahu dotazníkového šetření

Jak bylo uvedeno výše, pro svůj rozsah byla tabulka, kde jsou shrnuty jednotlivé výpovědi respondentů, přenesena do přílohové části diplomové práce.

V této podkapitole bude její obsah stručně shrnut a pro lepší přehlednost budou vybrány klíčové odpovědi. Pro detailní informace a celou podobu jednotlivých odpovědí je doporučeno buď nahlédnout do Přílohy D, tabulkového shrnutí, či kompletních odpovědí jednotlivých trainees, Příloha E – H.

Část A

Úvodní část dotazníku obsahuje 14 otevřených otázek, které se zaměřovaly na kulturu a práci jedince v multikulturním kolektivu.

U otázky č.1 (*obecná definice kultury*) se respondenti častěji vyjádřili o kultuře nehmotné. Mezi odpověďmi byly nejčastěji zastoupeny: hodnoty; jazyk; způsob uvažování; víra; tradice a rituály. Někteří respondenti zařadili také např. materiální odkaz; historii.

Otázka č.2 (*kulturní diverzita*) se v odpovědích shodovala pouze ve vyjádření, že se jedná o skupinu lidí s odlišným způsobem uvažování, což umožňuje schopnost různého nahlížení na vyřešení úkolu. Ostatní odpovědi se týkaly respektování jiných kultur; produkci inovací či zajištění kontinuity podniku v budoucnosti apod.

U otázky č.3 (*odlišné způsoby chování ze strany druhých*) někteří respondenti uvedli, že je chování lidí z jiné než jejich vlastní kulturní oblasti překvapilo, některé naopak nikoli. Z ojedinelých odpovědí bylo zaznamenáno např. odlišné chápání osobního volného času.

V otázce č.4 (*problémy v komunikaci*) zaznamenal každý respondent odlišnou zkušenost. Za problematické považovali rozdíly v komunikaci mezi různými generacemi či jazykové bariéry nebo ukončení komunikace v případě neznalosti odpovědi na danou otázku. Častěji ale k výskytům problému v komunikaci nedocházelo nebo pouze z počátku.

U otázky č.5 (*nutnost jinak formulovat otázku*) se někde vyskytla potřeba a jinde nikoli. Důvodem je vždy dle respondentů jazyková vybavenost. U některého z respondentů je to vždy nutné, pokud se nejedná o komunikačního partnera ze stejného kulturního okruhu.

Otázka č.6 (*požadavek na zopakování úkolu*) zahrnuje jedinou shodu v tvrzení, že není potřeba, jestliže oba partneři hovoří stejným jazykem. Některý z respondentů si dle odpovědi vždy doplňujícími otázkami ověřuje správnost pochopení zadání úkolu; některý z účastníků zmiňuje setkání s nejasným zadáním úkolu.

V otázce č.7 (*nutnost jinak formulovat požadavek*) jsou ve shodě obě varianty ano.

Otázka č.8 (*požadavek nebyl splněn dle očekávání*) se více respondentů shodlo na tom, že se jim taková situace nestala.

Otázka č.9 (*někdo byl mým chováním překvapen*) vykazala jednoznačnou shodu v tom, že chování respondentů bylo dle vlastního hodnocení pro okolí nepřekvapivé.

U dotazu č.10 (*co nejvíce omezuje pracovní výkon*) zmiňovali respondenti nejčastěji jazykové bariéry. Mezi dodatkovými odpověďmi se také vyskytla např. zastaralá hierarchie či nezkušenost.

U otázky č.11 (*zadání úkolu kulturně diverzitnímu týmu*) byli respondenti odlišných názorů. Někteří by do jisté míry přizpůsobili způsob zadávání úkolu složení skupiny, jiní dle povahy úkolu apod.

Otázka č. 12 (*zpětná vazba-přijímáte*) vykazala shodu v odpovědích, že byla zpětná v pořádku, pokud byla spravedlivá nebo se vyskytlo opakované setkání s pozitivní zpětnou

vazbou, což bylo respondenty ceněno. K dodatkovým odpovědím patřila odpověď, že by dotyčný v případě negativní zpětné vazby usiloval o možnost vysvětlit svůj úhel pohledu.

U otázky č. 13 (*zpětná vazba-udělujete*) by shodně někteří postupovali dle zavedených zvyklostí společnosti, ke všem stejně. Mezi dodatky se objevili odpovědi, které se týkají zjištění specifik jednotlivých kultur nebo postup dle zavedené praxe společnosti, pokud se ovšem úkol konkrétní kultury netýkal, nesouvisel s ní.

U poslední otázky první části, č.14 (*předchozí zkušenosti s prací v kulturně diverzitivním týmu*), shodně více respondentů uvedlo, že se s ní setkali díky pracovním zkušenostem či školnímu projektu.

Část B

Část B se zaměřuje již přímo na účast ve ŠKODA Trainee programu a jeho vliv na vnímání multikulturality na pracovišti a na rozvoj interkulturních kompetencí. Tato část je obsahově delší, má 17 otázek.

V otázce č.1 (*motivace stát se trainee ve ŠKODA AUTO a.s.*) zaujala respondenty hlavně možnost učení se novým věcem a vyzkoušení různých pracovních oborů. Mezi jednotlivé dodatky pak byly zahrnuty odpovědi jako možnost zahraniční rotace, budování kontaktů apod.

Otázka č.2 (*multikulturalismus ve ŠKODA AUTO a.s.; význam*) byla významná shoda na odpovědích: sdílení různých nápadů a poznávání způsobů uvažování i mimo pracovní dobu; seznámení se s původem (geograficky) a vírou jednotlivých trainees. Další odpovědi byly např. seznámení s lidmi z celého světa a získávání přátel; možnost načerpat zkušenosti s jednáním s lidmi – praxe do budoucího pracovního zařazení.

U otázky č.3 (*předchozí zkušenosti s prezentací; nutnost komunikovat*) se shodli na odpovědích ano i ne.

Otázka č.4 (*místa setkání s kulturně odlišnými lidmi*) zmiňovala především odpolední společné aktivity trainees po pracovní době či osobní volný čas.

V otázce č.5 (*výhody práce kulturně odlišných týmů a skupin*) se odpovědi shodly na různých přístupech k vyřešení úkolů a vzrůstu kreativity. Jednou zmíněná byla např. sdělení: různé úhly pohledu na problém; různé nápady; rozvoj jazykových schopností.

Otázka č.6 (*hrozby v práci kulturně odlišných týmů a skupin*) nevykázala v odpovědích žádnou shodu. V dodatcích bylo zahrnuto množství odpovědí: nepochopení; pokud starší generace setrvává ve starých pořádcích a neumožní rozvoj jiných přístupů; běžný komunikační jazyk organizace by měl být mezinárodní jazyk, aby bylo vytvořeno skutečně multikulturní prostředí – nehledě na aktuální přítomnost cizinců; někdy zabere mnoho času

porozumět uvažování jednotlivých členů týmu; různé chápání závaznosti časového rozvrhu jednotlivými členy týmu (např. deadline).

Otázka č. 7 (*důvody zapojení se do práce takového týmu*) taktéž neměla žádnou shodu v odpovědi respondentů. Mezi odpověďmi bylo zahrnuto: multinárodní skupina snáze přijímá cizince; rozmanitá společnost je považována za přirozenou; nikdy jsem si takovou skupinu sám nevybral, ale pokaždé se v ní ocitl.

Otázka č.8 (*interkulturní management; znalost*) se také vyskytla bez shody. Respondenti např. odpověděli: jedná o základ pro řízení mezikulturních týmů; nikoli, nesetkal jsem se; pochopení jiné kultury a jejího vlivu na pracovní prostředí.

U otázky č. 9 (*interkulturní management; užitečnost v podniku*) se respondenti opět neshodli. Uvedli: může pomoci získat z různorodých týmů co nejvyšší výkon, pomoci zlepšit spolupráci a pochopení uvnitř týmů a mezi nimi; slouží pro pochopení a respektování jiných kultur; nikoliv, nesetkal jsem se; přináší nové rozměry řešení problému a přístupu k podnikovým rozhodnutím, identifikuje nové hodnoty, identifikuje nové způsoby a možnosti; řešení problémů; různorodé nápady; různé perspektivy; vzrůst kreativity; lepší rozhodování.

Otázka č.10 (*mezinárodní manažer; kdo to je a předchozí zkušenost*) byly ve shodě odpovědi: nevím, o koho se jedná; nikdy jsem se s touto funkcí nesetkal, ale předpokládám, že řídí mezinárodní týmy. Doplnkové odpovědi zmínily např. koordinátora trainee programu.

U otázky č.11 (*mezinárodní manažer; co určuje jeho potřebu v podniku*) se opět nevyskytla shoda mezi respondenty. V jednotlivých odpovědích trainees uváděli: nejsem si jist; jazykové bariéry, kulturní rozdíly, potřeba vedení mezinárodních týmů, potřeba řešení směnných kurzů a inflace, rozdílné politické názory (otázky přístupu k Ruské federaci v těchto dnech); globalizace operací, mezinárodnost produktů a služeb, vzrůstající diverzita týmů.

Otázka č.12 (*mezinárodní manager; hlavní kompetence*) měla shodu v odpovědích: otevřený k novému; obecná znalost zásad různých kultur; globální nadhled. Dodatkové odpovědi zaznamenaly tvrzení, že mezinárodní manažer by měl být nápomocný; schopný jasné komunikace; schopný rozeznat, kdy je problém kulturní povahy; mít zahraniční zkušenosti.

Otázka č. 13 (*tyto kompetence ve Vašem případě*) - viz otázka č.12. Respondenti se v tomto případě zcela shodli, že buď u sebe tyto kompetence pozorují nebo vidí jejich zlepšení.

V otázce č. 14 (*vliv ŠKODA Trainee programu na získání těchto kompetencí*) se shodli účastníci na: nyní jsem lépe informován o různých způsobech uvažování v kontextu rozdílnosti kultur; rozhodně tyto kompetence vzrostly během trainee programu ve ŠKODA AUTO a.s. V dodatcích někteří uváděli, že před absolvováním programu byli asi uprostřed škály; neměl jsem o nich ponětí o důležitosti těchto kompetencí, uvědomil jsem si to během účasti v programu a značně se zlepšil; vždy jsem si byl vědom, je to moje součást odjakživa.

V otázce č.15 (*původ vzniku těchto kompetencí ve Vašem případě*) se objevila shoda v odpovědi: studium v multikulturním prostředí; během programu zprostředkovaného pro trainees (sportovní dny, team building, dinner party, mezikulturní večery, Trainee round, vedení CSR týmu ...). Dodatky doplňují tvorbu diplomové práce na související téma u jednoho z trainees.

U otázky č.16 (*zlepšení schopnosti prezentace*) se více respondentů shodlo na souhlasu. Mezi dodatky někteří zmiňují, že nikoli, protože během absolvování se jich toto téma příliš netýkalo.

Otázka č.17 (*míra naplnění očekávání v rámci ŠKODA Trainee programu*). Tato otázka byla opět zcela bez shody. Mezi podrobný seznam jednotlivých odpovědí bylo např. zahrnuto, že se naplnilo očekávání ve smyslu získání zkušenosti v multikulturním podniku, nadměru ale předčilo v otázce multikulturních týmů, protože tam jsem neměl žádná očekávání; z kulturního hlediska by to mohlo být lepší, většina trainees pocházela z Evropy a měla slovanský původ; nadměru předčil očekávání – mohl jsem pracovat v odděleních, kde jsem chtěl, nadto jsem však absolvoval mnoho různých školení, aktivit, cvičení, které zlepšily mé měkké dovednosti, a navíc jsme mohli realizovat i své osobní projekty a nápady; nyní mohu pracovat přesně tam, kde jsem chtěl.

2.3.5 Zhodnocení zjištěných výsledků z dotazníkového šetření

I v této části je dodrženo členění dle samotného dotazníku, části A a B jsou zhodnoceny zvlášť. Vzhledem k nízkému počtu respondentů však nelze jednotlivá tvrzení uvádět jako jednoznačně platná, byť na nich v rámci dotazníkového šetření existuje shoda. Ve všech případech se jedná o ilustrativní případ. Vzhledem k povaze výzkumu je to jediná možnost získání dat a konkrétních názorů ze strany participující výrobní společnosti.

Část A

V první části směřující na obecné vnímání kultury, kulturní diverzitu a interkulturní management většina odpovědí v části shoda, v níž jsou uvedena tvrzení, která se opakovala u více respondentů, vystihovala tvrzení uvedená v první části diplomové práce. Respondenti vlastními slovy vystihují v práci popsané argumenty a fakta.

K žádné shodě nedošlo pouze u dvou otázek, č.4 a 11, kde byli respondenti dotazováni na osobní zkušenosti s problémy v komunikaci a zda bude při delegování úkolu multikulturnímu týmu hrát v jejich očích diverzita týmu nějakou roli. U obou těchto otázek jsou k dispozici pouze jednotlivé zkušenosti a názory.

Shoda neodpovídající očekávání se vyskytla u otázky č.13. Více respondentů se shodlo na tom, že při případném udělování zpětné vazby by nebrali ohled na různorodé složení týmu a zpětnou vazbu by předávali všem bez rozdílu dle zaběhnutého protokolu, standardního postupu. Zde se tedy vyskytla shoda na obhajobě tlaku managementu na přizpůsobení se organizační kultuře bez individuálních rozdílů, což argumentům diplomové práce neodpovídá.

Část B

V části B bylo dotazníkové šetření zaměřeno na individuální důvody k participaci v Trainee programu ŠKODA AUTO a.s., zkušenosti s tímto programem a jejich souvislost s interkulturním managementem, dále na samotný interkulturní management a jeho roli.

Zde, také vzhledem k individuální povaze některých otázek, se častěji nevyskytovala shoda. V některých případech tomu však bylo i tam, kde by se v tvrzeních dle argumentace diplomové práce v její první části shoda očekávat dala.

V této části se vyskytuje méně shodných odpovědí než v části A. Bez shody jsou odpovědi k otázkám č. 6-9, 11 a 17. Otázky se týkaly témat Hrozeb v práci kulturně odlišných týmů a skupin, Důvodů zapojení se do práce takového týmu, Znalosti interkulturního managementu, Užitečnosti interkulturního managementu v podniku, Potřeby mezikulturního manažera a individuální otázky na míru naplnění očekávání v rámci programu.

V ostatních otázkách byly shody většinou nepřekvapivé, byl ale zaznamenán prostor pro rozvíjení interkulturních kompetencí.

2.3.6 Teorie rozvoje interkulturních kompetencí u trainees

Za účelem vypracování zhodnocení stávajícího stavu rozvoje interkulturních kompetencí u trainees bylo vycházeno ze dvou základních zdrojů. Prvním z nich je popis aktivit v rámci ŠKODA Trainee programu z webových zdrojů tak, jak byl uveden v kapitole první a druhé. Dalším základním zdrojem pro zhodnocení je část označovaná jako *shoda* u vyhodnocovaného dotazníkového šetření. Tato část je zhodnocena v předchozí podkapitole.

Na základě webových zdrojů bylo zjištěno, že za systematické rozvíjení schopnosti komunikovat a jednat s kulturně odlišným partnerem by v rámci aktivit programu mohlo být považováno seznámení s českou kulturou v rámci poskytované brožury *Jump-in start guide, FAQ for Foreign Nationals*, pořádání interkulturních večerů s hosty z jednotlivých zemí a jednodenní přípravné školení před výjezdem na zahraniční studijní cestu.

Z tohoto hlediska se po zvážení všech uvedených informací jeví jako vhodné nabídnout možnost systematického zařazení kratších, časově i finančně méně náročných aktivit, na jejichž základě by mohlo být nejprve zhodnoceno, jaké mají jednotliví trainees interkulturní zkušenosti a jaká je úroveň jejich kompetencí, a následně by prostřednictvím dalších aktivit bylo možné individuálně, tzv. na míru, i kolektivně zařadit další druhy interkulturního tréninku.

2.4 Doplnující analýzy prostředí a analýza silového pole

V této diplomové práci jsou následující doplňující analýzy zařazeny jako součást rozhodovacího procesu, zda je vhodné a potřebné do podniku zaměstnávajícího jedince z kulturně diverzitních skupin zavádět prvky interkulturního managementu řízené osobou interkulturního manažera. Analýzy jsou vzhledem k předmětu práce doplňkem a slouží k ilustraci širě celé problematiky. Jsou předloženy za účelem praktického doplnění, mohou sloužit jako nástroj pro všeobecné zvažování zavedení principů interkulturního managementu a posilování interkulturních kompetencí zaměstnanců v libovolném podniku.

Informace uvedené v těchto analýzách vycházejí především z publikací a webových zdrojů uvedených v příloženém seznamu literatury. Tam, kde to bylo považováno za vhodné, je objektivita analýz doplněna odkazy na odbornou literaturu.

Analýza vždy počítá s ideální variantou - např. při zavedení interkulturního managementu v podniku pracuje s modelem, že se jeho principy skutečně daří úspěšně aplikovat nebo že zaměstnanci bez rozdílu tyto principy uvítají apod.

Bodové ohodnocení vychází z argumentů použité odborné literatury a webových zdrojů a pohybuje se na škále od 1-5. Bodové ohodnocení 1 znamená, že argument nemá výrazný vliv, naproti tomu bodové ohodnocení 5 uvádí tvrzení s velmi výrazným vlivem.

2.4.1 Téma A doplňující analýzy

Výhody a nevýhody aplikace interkulturního managementu v podnicích, kde dochází ke kontaktům různých kultur.

Analýza prostředí

Cíl analýzy: Mapovat faktory ovlivňující otázky zavedení prvků interkulturního managementu v podniku zaměstnávajícím kulturně odlišné jedince

Pozitiva:

- Kulturně různorodé skupiny mají vyšší efektivitu práce (Úvod, Mekonnen, 2016)
- Neustálé vzdělávání, rozvoj zaměstnanců
- Zvýšená spokojenost zaměstnanců
- Snížená chybovost, snížení nákladů na opravu chyb
- Podnik oslovuje více potenciálních zaměstnanců
- Vyvarování se možnému nařčení z nerovných příležitostí
- Možnost oslovit nové trhy
- Rozvoj podniku (První kapitola, s.15: „*V případě etnické a kulturní rozmanitosti jsou naše zjištění z obchodních případů stejně přesvědčivá: v roce 2019 překonaly společnosti ve čtvrtém kvartilu ziskovost o 36 %, což je mírný nárůst z 33 % v roce 2017 a 35 % v roce 2014.*“ (Dixon-Fyle a spol., 2020)
- Možnost expanze, vzniku nového závodu v zahraničí

Negativa:

- Potřeba zajištění personálu – trenér/moderátor
- Obtížné hledání lektorů/moderátorů

Analýza silového pole

Cíl analýzy: Zjištění, jaké faktory stojí pro a proti zavedení interkulturního managementu ve firmě s multikulturní platformou zaměstnanců a následné označení výhodnější varianty

Síly pro:

- Kulturně různorodé skupiny mají vyšší efektivitu práce 3
- Neustálé vzdělávání, rozvoj zaměstnanců 2
- Zvýšená spokojenost zaměstnanců 4
- Posílení pozice na trhu 5
- Podnik oslovuje více potenciálních zaměstnanců 5
- Vyvarování se možnému nařčení z nerovných příležitostí 4
- Rozvoj podniku 5
- Možnost rozšíření, expanze, vzniku nového závodu v zahraničí 5

Síly proti:

- Zvýšení nákladů 5
- Potřeba zajištění personálu 3
- Potřeba vzdělávání personálu 3
- Potřeba realizace principů 4
- Obtížné hledání kvalifikovaných zájemců o tuto pozici 3
- Nejasná formulace role interkulturního managementu 3

S přiděleným bodovým výsledkem 33:21 se změna jeví jako výhodná. V přílohách této práce je tato analýza připojena v interaktivní verzi. Je možné přidat, odebrat argumenty či měnit jejich váhu.

Graficky znázorněna je analýza přiložena v Tabulce 1.

Téma A: Výhody a nevýhody aplikace interkulturního managementu v podnicích, kde dochází ke kontaktům různých kultur

Cíl: Zjištění, jaké faktory stojí pro a proti zavedení interkulturního managementu ve firmě s multikulturní platformou zaměstnanců, a následné určení výhodnější varianty

Síly pro	Skóre	Skóre	Síly proti
Kulturně různorodé skupiny mají vyšší efektivitu práce	3	5	Zvýšení nákladů
Neustálé vzdělávání, rozvoj zaměstnanců	2	3	Potřeba zajištění personálu
Zvýšená spokojenost zaměstnanců	4	3	Potřeba vzdělávání personálu
Posílení pozice na trhu	5	4	Potřeba realizace principů
Podnik oslovuje více potenciálních zaměstnanců	5	3	Obtížné hledání kvalifikovaných zájemců o tuto pozici
Vyvarování se možnému nařčení z nerovných příležitostí	4	3	Nejasná formulace role interkulturního managementu
Rozvoj podniku	5		
Možnost rozšíření, expanze, vzniku nového závodu v zahraničí	5		

Celkem pro 33

21 Celkem proti

Tabulka 1 Analýza silového pole téma A, upraveno autorkou

2.4.2 Téma B doplňující analýzy

Role mezinárodního (interkulturního, cross-cultural ...) manažera v rámci podniku

Analýza prostředí

Cíl analýzy: Mapovat možnosti postavení mezinárodního manažera v rámci podniku

Pozitiva:

- Zavedení funkce v rámci HR managementu
- Posílení řízení multikulturality v podniku
- Dokáže pracovat s multikulturní skupinou
- Zavést současně s managementem diverzity
- Nabídnout zajímavé pracovní místo

Negativa:

- Problematická dělba práce v rámci HR managementu
- Ujasnění zodpovědnosti ve vztahu k zadávaným úkolům
- Problematická zástupnost

2.4.3 Téma C doplňující analýzy

Zavedení aktivit k získávání kompetencí mezinárodního manažera v rámci trainee programů

Analýza silového pole

Cíl analýzy: Zjištění, zda je výhodné posilovat interkulturní kompetence u absolventů trainee programů

Síly pro:

- Zlepšení image firmy 3
- Rozšíření multikulturní základny zaměstnanců 4
- Možnost expandovat na nové trhy 5
- Možnost rotací manažerů mezi závody 5
- Zajímavější náplň trainee programu 2
- Nižší chybovost - nižší náklady 5

Síly proti:

- Vyšší nároky na trainee 5
- Vysoké nároky na školitele 3
- Časová náročnost 3
- Možná finanční náročnost 4

S přiděleným bodovým výsledkem 24:15 se změna jeví jako výhodná. V přílohách této práce je tato analýza připojena v interaktivní verzi. Je možné přidat, odebrat argumenty či měnit jejich váhu.

Graficky znázorněna je analýza přiložena v Tabulce 2.

Téma C: Zavedení aktivit k získávání kompetencí mezinárodního manažera v rámci trainee programů

Cíl: Zjištění, zda je výhodné posilovat interkulturní kompetence u absolventů trainee programů

Síly pro	Skóre	Téma	Skóre	Síly proti
Zlepšení image firmy	3		5	Vyšší nároky na trainee
Rozšíření multikulturní základny zaměstnanců	4		3	Vysoké nároky na školitele
Možnost expandovat na nové trhy	5		3	Časová náročnost
Možnost rotací manažerů mezi závody	5		4	Možná finanční náročnost
Zajímavější náplň trainee programu	2			
Nižší chybovost - nižší náklady	5			

Celkem pro 24

15 Celkem proti

Tabulka 2 Analýza silového pole téma C, upraveno autorkou

2.5 Shrnutí poznatků z analytické části

Na základě analýzy trainee programu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a šetření mezi jeho absolventy bylo v předchozích kapitolách zjištěno, že respondenti jsou dle šetření obeznámeni s tématem interkulturního managementu především z období svého vysokoškolského studia a předchozích pracovních zkušeností. V rámci programu je téma rozvíjeno především na základě setkávání trainees při jejich společných aktivitách (tzv. off the job), přičemž řízeným způsobem i volnou konverzací získávají mnoho zkušeností a vznikajícími dobrými vztahy mohou tyto zkušenosti být prohlubovány a je možné, aby z nich tak dlouhodobě čerpali jak v osobním, tak profesním životě. Dále je v programu rozvíjena povědomost o rozdílném jednání, uvažování, zvycích a komunikaci v rámci odlišných kultur na základě uvedené příručky seznamující s českou kulturou, interkulturních večerů a přípravného jednodenního školení před výjezdem na zahraniční rotaci.

Z informací poskytnutých na základě dotazníkového šetření ani z informací dostupných webových zdrojů společnosti ŠKODA AUTO a.s. nebylo zjištěno, že by interkulturní kompetence byly ve zvýšené míře systematicky získávány, sledovány, rozvíjeny a kontrolovány v rámci trainee programu. Z toho důvodu bude v následujících podkapitolách navrženo zařazení systematického, tedy měřitelného a měřeného rozvoje interkulturních kompetencí a kulturní inteligence v rámci trvání trainee programu. Důvody k rozvoji interkulturních kompetencí u absolventů trainee programů jsou popsány v předchozích kapitolách.

3 NÁVRH MOŽNOSTÍ POSÍLENÍ PRINCIPŮ INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU VE ŠKODA TRAINEE PROGRAMU

Ve své publikaci Holtbrügge (2022) upozorňuje, že většina stávajících technik používaných pro tzv. interkulturní trénink vychází z potřeb armády 60. a 70. let minulého století, a proto uvádí několik faktorů, které by kvalitní, efektivní trénink odpovídající potřebám současné doby měl naplnit. Mezi těmito body uvádí:

- Použití sociálních medií
- Přizpůsobení se individuálním stylům učení a komunikace
- Přizpůsobení se stávajícím interkulturním zkušenostem a kompetencím trainees
- Pracovat s vlastním porozuměním, kontextem každého jedince a vytvářet mezikulturní mosty
- Zaměření na migranty a uprchlíky jakožto nejsilnější skupiny
- Etické aspekty

Měřit potřebu zabývání se tématem interkulturního managementu je velmi obtížné, protože se jedná o oblast, která sama od sebe nepřináší konkrétní zisk či ztrátu, ale může výrazně napomoci k získání či ztrátě konkurenčních výhod a zakázek (autoři se povětšinou v publikacích omezí na *při selhání může způsobit značné finanční ztráty*). Zároveň je i míra jeho dosažení a správné aplikace, tedy užívání interkulturních kompetencí a kulturní inteligence, zpravidla těžko měřitelná a ohodnotitelná, protože nemá zcela přímý ekonomický dopad, je jen nedílnou součástí výsledku manažerské činnosti.

Přesto však existuje několik možností, jak zjišťovat a posilovat míru jednotlivých dílčích oblastí interkulturních kompetencí a kulturní inteligence u jednotlivců, a na základě těchto výsledků je pak nadále možné vést k rozvoji těch dílčích oblastí, ve kterých respondenti vykazují nižší výsledky. Dojde tak k systematické evaluaci současného stavu a rozvoji potřebných dílčích oblastí.

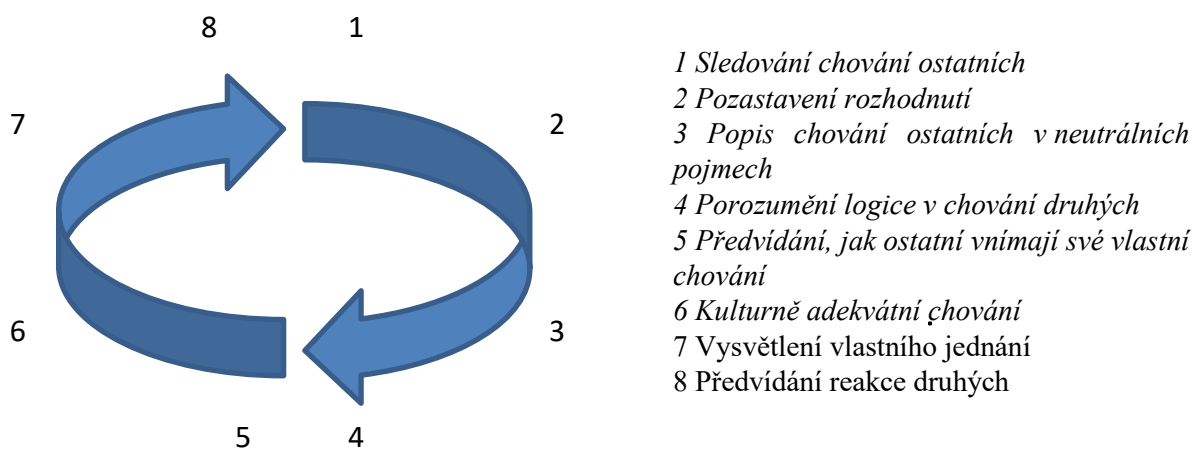
3.1 Cyklus interkulturního učení (Intercultural learning cycle)

Postupné získávání interkulturních kompetencí, a to jak jejich kognitivních, afektivních, tak behaviorálních dimenzí, je dle Holtbrüggeho (2022) ilustrováno tzv. cyklem interkulturního učení. Ten představuje neustále se opakující sled událostí, kterými prochází každý jedinec,

a získává díky různým tréninkovým aktivitám (např. takovým, které jsou navrhovány níže v této kapitole) nové osobnostní kvality, které mu umožňují odlišný pohled na ostatní kultury a poskytují nové možnosti jednání s lidmi z těchto kultur pocházejícími.

Jednotlivé kroky v tomto cyklu autor (2022, s. 293) popisuje jako¹⁴:

1. „Sledování chování ostatních;
2. Pozastavení rozhodnutí;
3. Popis chování ostatních v neutrálních pojmech;
4. Porozumění logice v chování druhých;
5. Předvídání, jak ostatní vnímají své vlastní chování;
6. Kulturně adekvátní chování;
7. Vysvětlení vlastního jednání;
8. Předvídání reakce druhých.“



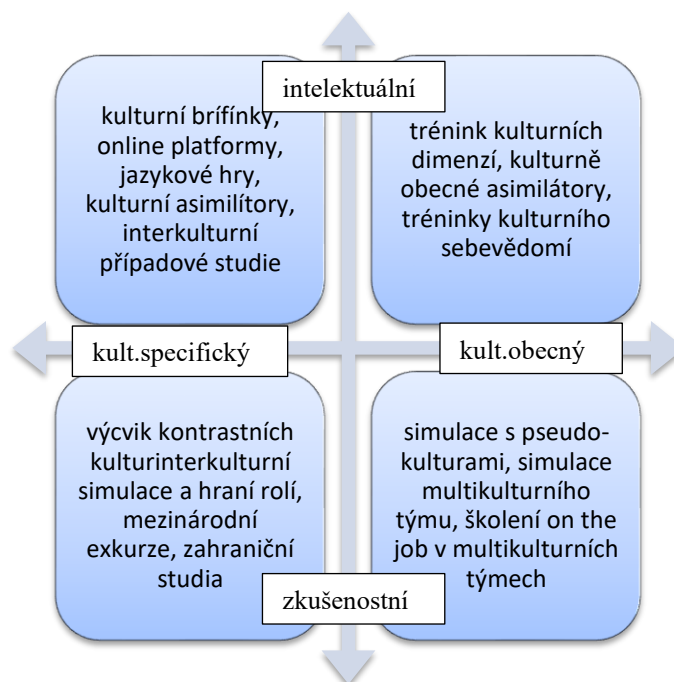
Obrázek 3 Cyklus interkulturního učení, Holtbrügge, 2022, s.293, upraveno autorkou

3.2 Druhy interkulturního tréninku

Metody interkulturního tréninku je možné kategorizovat. Předkládané dělení, které užívá Holtbrügge (2022), rozděluje jednotlivé metody z hlediska geografického (kulturně specifické, monokulturní x multikulturní) a didaktického (intelektuální x zkušenostní). Jejich

¹⁴ "1 Observing others behaviour; 2 Suspending judgement; 3 Describing others' behaviour in neutral terms; 4 Understanding the logic of others behaviour; 5 Predicting how others view one's own behaviour; 6 Culturally adequate behaviour; 7 Explanation of one's own behaviour; 8 Predicting others' reaction"

kombinací dle potřeb poté autor uvádí specifický seznam metod, které odpovídají požadavkům na zaměření aktivity a jejímu cíli. Některé aktivity odpovídají specificky pouze jednomu okruhu, u jiných je možno určitou modifikací docílit její použitelnosti i v jiném kvadrantu.



Obrázek 4 Typologie metod interkulturních tréninků, Holtbrügge (2022, s.306), upraveno autorkou

Autoři Brislin a Yoshida (1994, s.5) ve své publikaci uvádějí čtyři základní aspekty, kterým by se měl věnovat interkulturní trénink. Mezi ně zahrnují¹⁵:

1. „Povědomí o kultuře a kulturních rozdílech;
2. Znalosti (nebo 'fakta', jak jsou přijímána v rámci kultury) nezbytné pro přizpůsobení;
3. Výzvy emocionální rovnováhy, které mezikulturní zkušenosti nevyhnutelně přinášejí;
4. Příležitosti identifikovat a procvičovat různé dovednosti zahrnující viditelné chování, které mohou pomoci lidem přizpůsobit se.“

3.3 Aktivity interkulturního tréninku

Jednotlivé vybrané způsoby zjišťování, hodnocení výsledků a aktivity budou v následujících podkapitolách podrobněji rozpracovány.

¹⁵ "1 awareness of culture and cultural differences; 2 the knowledge (or "facts" as accepted within a culture) necessary for adjustment; 3 challenges to people's emotional balance that intercultural experiences inevitably bring; 4 opportunities to identify and to practice various skills involving visible behaviors, that can assist in people's adjustment."

Navrhované možnosti prakticky doplňují a dávají konkrétní podobu návrhům autorů citovaných v rámci diplomové práce. Řazení jednotlivých podkapitol vychází z logického uspořádání potřeby nejprve změřit a zjistit získanou hladinu dovedností a schopností a poté je navržen další způsob rozvoje. Záměrně jednotlivé aktivity nepocházejí od jednoho autora či jedné společnosti, jedná se o průřez spektrem nabízených možností, pro každý jednotlivý krok je vybírán nejméně jeden vzorek.

Popisy jednotlivých aktivit obsahují informace o základní podobě a průběhu aktivity, výhody a nevýhody, které je třeba před jejich zařazením zvážit.

3.3.1 Test: Profil řízení diverzity

Na prvním místě je zmíněn test pro zjištění interkulturních kompetencí uváděný v české knižní publikaci. Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) zde uvádějí koncept testování šesti klíčových kompetencí v oblasti řízení diverzity dle Hubbarda¹⁶. Pro svůj rozsah je test uváděn v plném znění v přílohách diplomové práce.

Test je rozdělen do šesti částí z oblasti řízení diverzity, celkem obsahuje 24 otázek. U každé otázky má respondent na výběr ze šesti odpovědí, které jsou vždy totožné a reflektují, do jaké míry či jak často k určité situaci dochází nebo jak určitá situace odpovídá skutečnosti.

Nabízené odpovědi tvoří škálu od výrazu *nikdy* po *téměř vždy*. Každý výraz má své stále stejné bodové ohodnocení. Na základě vyplnění dotazníku a převedení bodů u odpovědí do tabulkového systému, kde je možné dle návodu provést jejich přepočítání na celkové bodové ohodnocení, se respondent dozví své výsledky.

Test by bylo možné zařadit již jako přílohu např. u online vyplňování jazykových testů při postupu jednotlivými kroky přijímání nových trainees. Výsledek by neměl na hodnocení uchazeče zvláštní význam, při jeho úspěšném přijetí do programu by však sloužil při opakování za účelem měření nově nabyté úrovně kompetencí srovnávací hodnotou (dostatečně vzdálenou od aktivit v programu).

¹⁶ Ten ho uvádí ve své publikaci: Hubbard, Edward, 2004. *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. V práci je použit český překlad zmiňovaných autorů.

3.3.2 Centrum kulturní inteligence, Moje CQ (Cultural Intelligence Center, My CQ)¹⁷

Pod tímto pojmem označuje americká společnost Cultural Intelligence Center (CIC) oblast rozvoje Mojí kulturní inteligence (My CQ). Jedná se o společnost se sídlem v Michiganu, USA, která však působí celosvětově.

Tato společnost sdružuje certifikované lektory v oblasti kulturní inteligence a nabízí jednotlivcům i skupinám formou e-learning, osobních setkání, workshopů apod. vzdělávání v souvisejících tématech. Dle požadavků zákazníka je zvolen určitý vzdělávací program a jeho forma a dle charakteru kurzu je součástí také evaluace před/po pro možnost porovnání a sledování pokroku. Veškeré služby jsou placené.

Spolupráce s touto zahraniční organizací je doporučována v rámci tzv. programů na míru. U některých dosavadních (off the job) aktivit trainees by mohly vhodně nahradit program (např. mezinárodních večerí) kratšími školicími bloky.

3.3.3 Multikulturní centrum Praha¹⁸

Toto centrum v České republice poskytuje podobnou nabídku jako výše zmíněná organizace. V předchozích letech opakovaně tato nezisková organizace vysílala školitele středního, vyššího managementu i řadových zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s., ale nebyla zařazena jako školicí organizace v rámci trainee programu.

Nabízí množství kurzů korespondujících s tématy multikulturality, rozvojem interkulturních kompetencí, vzdělávacích kurzů ohledně specifik obchodního jednání v konkrétních destinacích, kulturních okruzích. Jednotlivé kurzy jsou v rozsahu od jednoho dne (8 hodin) po rozsáhlejší. Služby centra jsou zpoplatněny.

Spolupráce s MPK je uvažována ve stejném smyslu jako doporučení v podkapitole 3.3.2.

3.3.4 Diagnostika kulturní inteligence (Diagnosing cultural intelligence)

Autory tohoto konceptu jsou Earley a Mosakowski (2004). Jedná se o aktivitu vhodnou k opakovanému samotestování. Může být zařazena vždy po určitém období, kdy je od aktéra v daném směru očekáván nějaký progres.

Každý účastník samostatně vyplní předložený připravený krátký test dle návodu. Hodnocen je ve třech sekcích: kognitivní, psychická a emocionální kulturní inteligence.

¹⁷ Centrum má webové stránky <https://culturalq.com/>.

¹⁸ Centrum má webové stránky <https://mkc.cz/cz/nabizime/diversity-management>.

Jednotlivá tvrzení, která jsou v každé sekci vždy 4, ohodnotí dle zadání číslem 1-5, přičemž čísla znamenají míru, s jakou účastník s tvrzením souhlasí či nesouhlasí. Výsledná úroveň v každé oblasti je průměrem všech jeho samohodnocení - výsledek nižší než 3 je považován za velmi nízký, výsledek vyšší než 4,5 je považován za dobrý.

Diagnosing Your Cultural Intelligence

These statements reflect different facets of cultural intelligence. For each set, add up your scores and divide by four to produce an average. Our work with large groups of managers shows that for purposes of your own development, it is most useful to think about your three scores in comparison to one another. Generally, an average of less than 3 would indicate an area calling for improvement, while an average of greater than 4.5 reflects a true CQ strength.

Rate the extent to which you agree with each statement, using the scale:
1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = neutral, 4 = agree, 5 = strongly agree.

_____ Before I interact with people from a new culture, I ask myself what I hope to achieve.

_____ If I encounter something unexpected while working in a new culture, I use this experience to figure out new ways to approach *other* cultures in the future.

_____ I plan how I'm going to relate to people from a different culture before I meet them.

+ _____ When I come into a new cultural situation, I can immediately sense whether something is going well or something is wrong.

Total _____ ÷ 4 = **Cognitive CQ**

_____ It's easy for me to change my body language (for example, eye contact or posture) to suit people from a different culture.

_____ I can alter my expression when a cultural encounter requires it.

_____ I modify my speech style (for example, accent or tone) to suit people from a different culture.

+ _____ I easily change the way I act when a cross-cultural encounter seems to require it.

Total _____ ÷ 4 = **Physical CQ**

_____ I have confidence that I can deal well with people from a different culture.

_____ I am certain that I can befriend people whose cultural backgrounds are different from mine.

_____ I can adapt to the lifestyle of a different culture with relative ease.

+ _____ I am confident that I can deal with a cultural situation that's unfamiliar.

Total _____ ÷ 4 = **Emotional/ motivational CQ**

Copyright © 2004 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Obrázek 5 Diagnosing cultural intelligence sheet, Earley a Mosakowski (2004)

Tato forma testování je vhodná k opakování, proto by měla být prováděna několikrát během trvání účasti v programu. Výsledky by měly být k dispozici mentorům, kteří se podílejí na zkušebním pracovním zařazení mezi různými odděleními napříč společností,

i koordinátorovi trainee programu, který by v případě některých druhů tréninků mohl převzít lektorskou/moderátorskou roli. Výsledky tohoto testu není třeba dlouze diskutovat, slouží především jako podnět k sebehodnocení, zpětná vazba samotnému účastníkovi.

3.3.5 Seznam doporučených otázek před obchodním jednáním

Ve svém článku se Nový (2007) zaměřuje na vedení projektů interkulturními týmy. Hovoří také o doporučení ohledně obchodních jednání kulturně odlišných stran a nabízí seznam otázek, na něž by každá z participujících stran měla znát odpovědi, než k jednání přistoupí. To jí dle autora umožňuje bezpečnou pozici k vyjednávání tak, aby byli jednatelé schopni vést úspěšný dialog nenarušený nechtěným nevhodným jednáním. Celý seznam těchto otázek je k nalezení v přílohách této diplomové práce.

Otázky je možné předkládat jak jednotlivcům k samostatnému prostudování a zamyšlení, tak je lze užít v rámci skupinového tréninku, vhodné by v takovém případě bylo utvoření dvojic.

Tato aktivita vyžaduje prostor, soustředění, ideálně také větší počet účastníků. Pro její rozsah by jí měl být vyčleněn čas mimo běžné pracovní povinnosti trainees. Mohla by nahrazovat některý ze stávajících programů (podobně jako aktivita v podkapitole 3.3.2) nebo by pro ni měl být vyčleněn další časový prostor.

3.3.6 Aktivita, rozbor, závěr, realizace (Activity, Debrief, Conclusion, Implementation)

Tento systém je uveden v knize britských autorů Fenga, Byrama a Fleminga (2009). Jedná se o tzv. kruhový cyklus aplikovatelný v rámci všech jimi doporučených vzdělávacích aktivit. Každá fáze cyklu má svůj cíl, bez něhož nemůže být přistoupeno k další fázi. Skrze setkání s odlišnou kulturou v rámci modelové situace je participant donucen promýšlet kulturu vlastní, to vede k diskuzi s ostatními účastníky a společným promýšlením, jaké z toho plynou důsledky a jak by bylo možné poznané a nově získané zkušenosti aplikovat.

K tomuto účelu v knize uvádí několik konkrétních druhů vzdělávacích aktivit včetně připravených *worksheets* s přesným rozpisem potřebného materiálu a času.

Aktivita těchto autorů by bylo možné zařadit v rámci seznamovacího pobytu trainees na počátku, po nástupu do programu, kdy spolu nějakou dobu tráví čas nepřetržitě.

3.3.7 Reprezenční poema (Representation poem)

Snahou této kapitoly je vytvořit co nejširší přehled možností řešení. Z toho důvodu je zahrnuta také následující poema od indické autorky Shubhry Shahare.

Jedná se o text vhodný k zamyšlení nad tématem interkulturality. Text je vhodný jak k zamýšlení pro jednotlivce, tak pro následující komunikaci nad nadnesenými tématy v rámci skupin, což je hlavní náplní interkulturního workshopu Kristen Wächter (2021).

Text poskytuje na svých webových stránkách mezinárodní organizace Sietar Europa. Jedná se o neziskovou nestátní organizaci se zaměřením na interkulturalitu. Plný text poemy je k nalezení v přílohách diplomové práce.

Tato aktivita je vhodná jako doplňková pro každého z trainees. Rozvaha nad textem vyhovuje každému v jinou hodinu a v tomto případě není nijak vázána na přítomnost ostatních členů. Text mohou účastníci obdržet i e-mailem. Mohou se jím zabývat, kdykoli to vyhodnotí jako přínosné. V případě přání společné diskuze nad textem by mohl prostor této debatě být vyčleněn v rámci pravidelných setkávání. Je možné touto diskuzí uvést jinou aktivitu zmíněnou v této kapitole.

3.3.8 Zpracování interkulturního tréninku (Designing an Intercultural Training Programme)

Holtbrügge svou publikaci (2022) koncipoval také jako praktickou učebnici studentů managementu. Připojil proto na konce kapitol praktické úlohy k vypracování. Umožňují studentům dále rozvíjet nabyté zkušenosti, prakticky je vyzkoušet a ověřit.

Zadáva fiktivní firmu. Její zaměření, množství zaměstnanců, jejich charakter, pozici na trhu. Nastiňuje předchozí problémy, které v oblasti interkulturního managementu firma měla, kde jsou její slabé stránky atp.

Požadavkem je vypracovat tři okruhy příprav, týkající se následujících úkolů:

1. Příprava specifického interkulturního tréninku, který obsáhne zainteresované kulturní skupiny;
2. Příprava specifického tréninku pro technické pracovníky, kteří dle předchozích zkušeností při zajišťování svých úkolů na interkulturní aspekty nehleděli;
3. Převod aktivit v rámci tréninku do digitálního prostředí tak, aby se jich mohli zúčastňovat i ti, kteří nemohou být fyzicky přítomni.

Tento charakter konkrétních cvičení je ideálním tréninkem a sběrem cenných zkušeností pro budoucí praxi. Cvičení může být libovolně modelováno a zaměřováno na konkrétní praxi jednotlivých manažerů.

V knize autora není přítomna žádná následná kontrola, oprava a limity. Pokud tedy není aktér veden dostatečně vzdělaným lektorem, takovéto cvičení se stává bezpředmětným cvičením fantazie jednotlivých manažerů. Ideálně by proto mělo být po kontrole doplněno o reflexe a poznámky lektora.

Pro její celkovou časovou náročnost (vypracování a prezentace) je třeba, aby byla aktivita zařazena během dní, kdy tráví účastníci společně velké množství času, tedy na počátku trainee programu. Během této doby by mohlo být možné úkol také přerušovat jinými aktivitami a účastníci by jeho splnění mohli rozložit do několika dnů.

3.3.9 Seznam výcvikových technik dle Morgensternové a Šulové

Mimo předchozí uvedené kompetenční tréninky se autorka práce rozhodla stručně zařadit podkapitolu pojednávající o souboru jednotlivých aktivit, které ve své knize autorky uvádějí (2007).

Jde o soupis více než 30 praktických skupinových interkulturních tréninků. Zaměřují se na různé oblasti interkulturního jednání jako např. prevence stereotypizace, poznání vlastní kultury z interkulturního pohledu, snahy o porozumění a dorozumění, identifikace krizových situací ... Jsou detailně popsány – jejich smysl a cíl, provedení, počet účastníků, potřebná časová dotace a vybavení, kontraindikace pro provedení a vyhodnocení.

V následujících podkapitolách budou detailněji uvedeny tři z interkulturních tréninků. Dle uvážení nejlépe postihují cílovou skupinu a odpovídají zaměření diplomové práce. Dále je ještě doplněn Test kulturní adaptability, který je dalším nástrojem k evaluaci stávajícího stavu interkulturních kompetencí u trainees.

Kulturní kvíz

Jedná se o prakticky zaměřený test vhodný pro jednotlivce i skupiny. Může být dostupný v několika jazycích. Autorky připojují správné odpovědi. Dá se jednoduše variovat přidáním/odebráním dalších praktických otázek zaměřených dle potřeby na jiné kultury.

Hlavoлам

Aktivita pro skupinu. Má několik variant, při nichž jsou účastníci z jednotlivých kultur ve skupině promíseni či odděleni. Jedna skupina je zaměstnána prací, druhá aktivně pozoruje a zaznamenává chování členů ve skupině pracujících.

Křižovatka

Aktivita vhodná pro menší skupiny, až po diskuzní část však pracují jednotlivci na svém úkolu zvlášť. Úkolem je popsat situaci z osobního života, kdy předsudky a stereotypy o odlišné kultuře sehrály důležitou roli. Analyzuje se způsob vzniku situace a co jí mohlo

předcházet tak, aby k ní nedošlo v budoucnu opakovaně. Diskuze o stereotypech a předsudcích, jejich vlivu, užitečnosti a rizicích spoléhání se na ně.

Test kulturní adaptability

Autorky Morgensternová a Šulová (2007) uvádějí dotazník obdobný tomu, který byl uveden v podkapitole 3.3. Tato samotestovací varianta ovšem nabízí možnost zjistit nikoli, jak dobře účastník jiným kulturním okruhům rozumí, tzn. chápe vzorce chování, způsob komunikace atp., ale umožňuje zjistit, jak je dle svého tvrzení schopen v jiné kultuře sám jednat.

Test má podobu 21 otázek, které jsou rozděleny do pěti okruhů (A-E). Každý okruh se zaměřuje na určitou oblast přizpůsobení se jiné kultuře. Dotazovaný má u každé otázky dvě extrémně protichůdná tvrzení, po jejich přečtení jako odpověď přiřadí číslo 1-5. Tato čísla vyjadřují, se kterým z daných tvrzení zcela/spíše souhlasí/nesouhlasí či zda jsou pro něj obě tvrzení i přes svou protichůdnost rovna.

Čísla přiřazená k odpovědím tvoří bodové skóre jednotlivých okruhů. Autorky popisují obsah každého okruhu, bodové rozmezí pro vysoké a nízké hodnoty však nechávají na rozhodnutí jednotlivých moderátorů.

Všechny výše zmíněné druhy tréninků navržených těmito autorkami je možné zařadit buď během poznávacího pobytu trainees na počátku, při nástupu do programu, nebo zároveň jako aktivity kratšího trvání během večerů, kdy mají trainees určitý program, ne nutně později zaměřený na získání interkulturních kompetencí. Především aktivita Hlavolam by mohla být též zařazena do procesu výběru vhodných uchazečů v assessment centru.

3.3.10 Analýza kritických situací (Critical Incident Analysis – CIA)

Jedná se o aktivitu navrženou Julii Stankhnevič (2002). Aktivita je vhodná jak pro jedince (a trenéra), tak pro menší skupinu, protože jde o zhodnocení informací v psaném textu. Je dokonce možné, aby byl text dostupný v různých jazycích.

Účastník dostane k prostudování určitou událost, může se k jejímu popisu vracet, je-li to potřeba. Následně vyplní krátký dotazník s připravenými odpověďmi, kde zachytí, která z nich nejlépe odpovídá popsané kritické situaci – jak jí on sám porozuměl, zhodnotil. Důležité je především, jak analyzuje vztahy mezi jednotlivými postavami příběhu.

V prvním modelovém příběhu A se jedná o konflikt mezi kulturou Japonska a USA. Chlapec z Japonska je překvapen tím, že studenti v USA při výuce jedí, pro učitele se jeví situace jako zcela přirozená a chování svých studentů přehlíží, výuka pokračuje běžným způsobem. Otázky se týkají jak americké, tak japonské kultury a chování obou hlavních aktérů.

V modelovém příběhu B se jedná o cizinku (Rusku) studující v USA, která při testu ve škole žádá spolužáka o nápovědu a ten jí odmítá pomoci. Následné otázky pak míří na oblasti vztahů (Jak je v dané kultuře chápáno kamarádství?), postavení k pravidlům (Je v pořádku a běžné v dané kultuře snažit se semknout v opozici vůči autoritě?). V následné diskuzi, která je moderována, si účastníci navzájem vysvětlují, jak a proč situaci takto porozuměli.

K přiloženému dotazníku jsou připojeny správné odpovědi na otázky.

V posledním případě se jedná též o aktivitu náročnější na čas. Je však nevhodné ji dělit, aktivita by měla proběhnout celá v jednom časovém úseku. Proto by jí měl být věnován prostor buď opět v rámci seznamovacího týdne, nebo v případě, že se účastníci již znají a nemají mezi sebou ostych diskutovat a jsou schopni pohotové reakce, bylo by možné jej zařadit i během večerů trainees. Po pečlivém výběru konkrétního textu by aktivita mohla být také zařazena do procesu výběru v assessment centru.

3.4 Ověření správného průběhu kompetenčního tréninku

Po provedení kterékoli navržené aktivity a kompetenčního tréninku je třeba záhy provést jejich vyhodnocení, a to nejen z důvodu ověření, zda byla aktivita provedena správně a přinesla zamýšlený výsledek, ale také pro ověření vhodnosti jejího budoucího užití. Autorky Morgensternová a Šulová (2007) sledují důležitost provedení evaluace pro tři skupiny osob:

1. Trenéři – získávají od účastníků zpětnou vazbu; mohou v dalším výcviku využít, v čem byli hodnoceni pozitivně, a vyvarovat se případných nedostatků;
2. Účastníci – ověřují si posun svých znalostí, sdílejí je navzájem;
3. Zadavatel – díky zpracovanému konečnému hodnocení získává přehled o pokroku svých zaměstnanců, které na danou akci vyslal.

Během hodnocení jsou u účastníků sledované následující oblasti:

1. Znalosti – schopnost rozlišování mezi vlastní a cizí kulturou, analýza cizích kulturních vzorců;
2. Chování – řešení konfliktních situací, nedorozumění;
3. Postoje – vůči druhé kultuře, stereotypní myšlení;
4. Přizpůsobení se – schopnost přijmout odlišné kulturní koncepty a sžít se s nimi;
5. Výkon – míra přispění aktivity na splnění cíle zadavatele;
6. Spokojenost účastníků s výcvikem.

Jednotlivé oblasti pak mohou být hodnoceny více způsoby, všechny jsou ovšem završeny zprávou pro zadavatele, která odpovídá jeho předchozí analýze potřeb a cílů,

na základě které byl kompetenční trénink objednan. Mezi jednotlivé způsoby evaluace může být zahrnuta skupinová diskuze či dotazník.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Zvolené téma diplomové práce je oblast, která se dá velmi obtížně kalkulovat. Ačkoli se jedná o existující program v rámci automobilové společnosti, při práci nebylo možné v rámci potřebného utajení dat na žádost společnosti použít jakákoli konkrétní čísla.

Stejně jako v dotazníkovém šetření a v návrhové části, také zhodnocení návrhu je tedy orientováno na kvalitativní stránku problematiky.

4.1 Způsob hodnocení předložených návrhů

Hodnotící část úzce souvisí s předchozí kapitolou obsahující návrhy. Navazuje na každou konkrétní navrženou aktivitu, shrnuje její výhody a nevýhody. Při hodnocení užitečnosti a proveditelnosti jednotlivých aktivit, druhů interkulturního tréninku je postupováno dle jejich pořadí v předchozí kapitole. Každá výše navržená aktivita je posouzena zvlášť a jsou shrnuty nejdůležitější body argumentace pro její zavedení do praxe či proti němu. Hodnocení jednotlivých aktivit bylo provedeno autorkou předkládané diplomové práce. Při posuzování byla sledována především následující kritéria – nároky na:

- Čas
- Pomůcky potřebné k aktivitě
- Potřeba lektora nebo lektorů/ moderátorů
- Prostory
- V jakém jazyce je originál aktivity dostupný, pakliže se jedná o test (tištěný dokument k vyplnění)
- Počet členů ve skupině

Přestože nebylo možné finanční požadavky na jednotlivé aktivity vyčíslit, ve většině případů byla chápána nižší časová náročnost (např. u krátkodobých či jednorázových aktivit je upřednostněno kratší časové období, aby trénink příliš nenarušil jiné pracovní povinnosti trainees) jako ekvivalent úspory. Podobně tak nižší potřeba pomůcek nebo možnost provádět trénink přímo na pracovišti bez nutnosti výjezdu apod.

Dále je také pozitivně hodnoceno, pokud je dokument, aktivita, trénink, vedení aktivity dostupné originálně v anglickém jazyce, kterému trainee dle zkušenosti s dotazníkovým průzkumem dávali jednoznačně přednost.

Nižší finanční dopad, jehož ekvivalentem jsou v předkládané práci zmíněné faktory, je zde chápán jako ideální varianta. Samozřejmostí ovšem je, že se i v případě nejúspěšnější varianty jedná o profesionálně vedenou aktivitu s praktickými pozitivními dopady v získávání

interkulturních kompetencí. Zároveň doporučení nezavrhují zavedení aktivit, tréninků, které jako nejúspěšnější varianta vyhodnoceny nebyly.

4.1.1 Test: Profil řízení diverzity

První hodnocenou aktivitou je rozsáhlý test vhodný pro samotestování, pomocí kterého účastník zjišťuje míru schopnosti řídit diverzitní skupiny.

Aktivita je v plném znění součástí příloh práce, Příloha J.

Výhody	Nevýhody
Možnost samotestování	Odborný dohled nemusí být přítomen – možné zkreslení výsledků
Originál k dispozici v češtině i angličtině	Nejasný rozdíl v hodnotících výrazech (např. zřídka/někdy a často/obvykle)
Nenáročný na pomůcky	
Na jednotlivá testování je potřeba málo času	
Tabulkové vyhodnocení – přehledné pro dohlížející osobu	
Možnost opakování – ze záznamu výsledku v tabulce je možné srovnávat vývoj	
Nemusí být přítomen lektor	

Tabulka 3 Zhodnocení – Test: Profil řízení diverzity, upraveno autorkou

4.1.2 Centrum kulturní inteligence, Moje CQ (Cultural Intelligence Center, My CQ)

Nabídka profesionální firmy zabývající se množstvím různých kurzů souvisejících s tématem interkulturních kompetencí, multikulturality apod., která nabízí kurzy dle konkrétních požadavků zákazníka.

Výhody	Nevýhody
Vedení zkušenými lektory	Finanční náročnost – zpoplatněné, externí firma
V angličtině i dalších světových jazycích	Rozsáhlejší spolupráce, náročnější na čas
Široké spektrum nabízených kurzů	
Po skončení obdrží účastník kurzu dokument s výsledky dosažené úrovně před/po absolvování kurzu	

Tabulka 4 Zhodnocení – Cultural Intelligence Center, My CQ, upraveno autorkou

4.1.3 Multikulturální centrum Praha

Jedná se o ekvivalent spolupráce s My CQ, centrum je ovšem v České republice a dříve již se společností ŠKODA AUTO a.s. tato nezisková firma spolupracovala.

Výhody	Nevýhody
Vedení zkušenými lektory	Finanční náročnost ¹⁹ – zpoplatněné, externí firma
Široké spektrum nabízených kurzů	Primárně v českém jazyce
Zacílení na specifika konkrétních destinací	Rozsáhlejší spolupráce, náročnější na čas
V rozsahu od jednoho pracovního dne	
Pro skupinu	
Potřeba dostatečně velkého prostoru	

Tabulka 5 Zhodnocení – Multikulturální centrum Praha, upraveno autorkou

4.1.4 Diagnostika kulturní inteligence (Diagnosing cultural intelligence)

Jestliže z jakéhokoli důvodu nemá společnost zájem o služby profesionálního centra, je možné k rozpoznání úrovně kulturní inteligence užít též samotestování zaměstnanců.

Výhody	Nevýhody
Možnost samotestování	Odborný dohled nemusí být přítomen – možné zkreslení výsledků
Originál k dispozici v angličtině	
Nenáročné na pomůcky	
Na jednotlivá testování je potřeba málo času	
Možnost opakování – ze záznamu výsledku v tabulce je možné srovnávat vývoj	
Nemusí být přítomen lektor	

Tabulka 6 Zhodnocení – Diagnosing cultural intelligence , upraveno autorkou

4.1.5 Seznam doporučených otázek

U tohoto tréninku se jedná o přípravu na obchodní jednání, kde jednotlivé strany nevycházejí ze stejného kulturního okruhu. Při zodpovězení otázek tohoto seznamu se účastník soustředí na rozdíly v komunikaci a chování konkrétního daného obchodního partnera.

¹⁹ Dle informací poskytnutých z MKC na základě e-mailové komunikace se cena půldenního školení pohybuje v rozsahu 15-20 tis. Kč, cena celodenního školení pak 30-40 tis. Kč. Cena závisí na jazyce, ve kterém je kurz veden, dále na případných specifických požadavcích klienta atp.

Aktivita je v plném znění součástí příloh práce, Příloha K.

Výhody	Nevýhody
Možnost samotestování	Odborný dohled nemusí být přítomen – možné zkreslení výsledků
Díky strukturovanému seznamu otázek je možné vypracovat si osobní složku s informacemi vztahujícími se k různým kulturám, která může v budoucnu sloužit jako zdroj potřebných zkušeností a znalostí	Originál pouze v češtině
Nenáročné na pomůcky	Pro množství otázek náročné na čas
Možnost sebereflexe – doplnění informací o vlastním kulturním okruhu	Potřeba minimálně dvou účastníků pro vzájemnou kontrolu při získávání informací o jiné kulturní skupině
Náročné na prostor pouze v případě, že se účastní větší množství lidí – jednotlivé dvojice pracují současně, nesmí se rušit	Aby byli účastníci skutečně schopni podat detailní odpovědi, mělo by navíc být na počátku definováno, o jakém obchodě všichni konkrétně jednají
Nemusí být přítomen lektor	
Pokud je ve skupině přítomno více lidí z jednoho kulturního okruhu, jejich odpověďmi se v případě shody informace potvrzují	

Tabulka 7 Zhodnocení – Seznam doporučených otázek, upraveno autorkou

4.1.6 Aktivita, rozbor, závěr, realizace (Activity, Debrief, Conclusion, Implementation)

Trénink, který shrnují výrazy Aktivita, Rozbor, Závěr a Realizace je soubor různých vzdělávacích aktivit. K jejich provedení poskytuje autor připravené materiály i konkrétní přesné vymezení nároku na pomůcky a čas.

Výhody	Nevýhody
Skupinová aktivita, kterou je možné při společných akcích trainees	Nutná účast školeného lektora
Originál k dispozici v angličtině	
Přesná definice potřebných pomůcek a času	

Tabulka 8 Zhodnocení – Activity, Debrief, Conclusion, Implementation, upraveno autorkou

4.1.7 Reprezenční poema (Representation poem)

Jedná se o text vhodný k zamyšlení nad tématem interkulturality. Aktivita je v plném znění součástí příloh práce, Příloha L.

Výhody	Nevýhody
Určeno k samostudiu s možností skupinové diskuze	Vyžaduje porozumění básnickému sdělení
Text v angličtině	Časově náročnější
Nenáročné na pomůcky	
K textu je možné se opakovaně vracet a hledat v něm hlubší smysl, tím způsobem kultivovat osobní uvažování nad ostatními kulturami	
Nemusí být přítomen lektor	
Text je současný, odkazuje na aktuálně řešené otázky	

Tabulka 9 Zhodnocení - Representation poem, upraveno autorkou

4.1.8 Zpracování interkulturního tréninku (Designing an Intercultural Training Programme)

Aktivita, při které jednotlivec nebo malá skupina modeluje konkrétní podobu interkulturního tréninku pro zadanou společnost dle požadavků.

Výhody	Nevýhody
Aktivita pro jednotlivce i skupinu	Autorem není navržena kontrola vhodnosti a funkčnosti navrženého programu
Text zadání v angličtině	Časově náročné; potřebný čas také na prezentaci návrhu
Nenáročné na pomůcky	
Cenný sběr dat pro budoucí praxi	
Dle autora nemusí být aktivitě přítomen lektor	

Tabulka 10 Zhodnocení – Designing an Intercultural Training Programme, upraveno autorkou

4.1.9 Seznam výcvikových technik dle Morgensternové a Šulové

Zde jsou uvedeny tři z interkulturních tréninků navržených těmito autorkami. Dále je ještě doplněn Test kulturní adaptability, který je dalším nástrojem k evaluaci stavu interkulturních kompetencí u trainees.

Kulturní kvíz

Prakticky zaměřený kulturní test. Účastníci si samotestováním mají možnost ověřit svoje poznatky o daných kulturách. V testu je vždy několik tvrzení, k nimž vždy z výběru přiřazují konkrétní destinaci, ke které se situace vztahuje. Celá podoba aktivity je k nalezení v přílohách, příloha M.

Výhody	Nevýhody
Vhodný pro jednotlivce i skupiny	Originál v češtině
Časově méně náročné	K aktivitě není definována potřebná diskuze nad odpověďmi
Variabilita – možnost přidat či odebrat otázky	
Praktické zaměření na konkrétní kulturu	
Kontrola se provádí ověřením odpovědí (klíč), vhodné k samotestování	
Nenáročné na pomůcky i prostor	

Tabulka 11 Zhodnocení – Kulturní kvíz, upraveno autorkou

Hlavalam

Skupina rozdělená do dvou týmů, kdy jeden má za úkol složit hlavalam (různé druhy spolupráce/podřízených vztahů apod.), druhá skupina chování první pozoruje a zaznamenává. Celá aktivita k nalezení v přílohách, Příloha N.

Výhody	Nevýhody
Vhodné pro skupinu – rozdělenou do dvou týmů	Potřeba lektora/moderátora
Několik variant	Vyšší potřeba pomůcek a vybavenosti prostor
Není statická – pozorování/ skládání hlavalamu	Časově náročnější

Tabulka 12 Zhodnocení – Hlavalam, upraveno autorkou

Křížovatka

Každý účastník sepiše vlastní zkušenost se situací, kdy předsudky a stereotypy o cizí kultuře sehrály významnou roli. Skupina se společně zamýšlí nad způsoby, jak se těchto situací vyvarovat. Celá aktivita k nalezení v přílohách, Příloha O.

Výhody	Nevýhody
Vhodná pro menší skupinu	Časově náročnější – potřeba uvažovat nad příběhem a vést diskuzi
Nenáročná na prostor a pomůcky	Potřebné moderátorské vedení

Tabulka 13 Zhodnocení – Křížovatka, upraveno autorkou

Test kulturní adaptability

Test, jehož výsledek ukazuje, jak je jedinec schopen zařadit se v rámci určité cizí kultury.

Výhody	Nevýhody
Možnost samotestování	Absence jasných rozmezí – vysoká/nízká míra adaptability
Rychlost provedení	Originál v češtině
Nenáročný na prostor a čas	

Tabulka 14 Zhodnocení – Test kulturní adaptability, upraveno autorkou

4.1.10 Analýza kritických situací (Critical Incident Analysis – CIA)

Tato aktivita připravuje účastníka na řešení možných kritických situací. Zadání aktivity je Přílohou P.

Výhody	Nevýhody
Aktivita pro jednotlivce i skupinu	Je třeba dát pozor na výběr textu – vzhledem k politické situaci apod.
V případě skupinové práce není nutné, aby se členové skupiny blíže znali	Lektor musí mít připraveno dopředu větší množství příběhů – při změně ve složení účastníků se některý text může stát nevhodným
Text zadání v angličtině	Časově středně náročné, jedná se o porozumění psanému textu, vyžaduje také diskuzi
Nenáročné na pomůcky	Potřeba lektorského vedení
Po zodpovězení otázek na konci textu je k dispozici ověření správnosti odpovědí	

Tabulka 15 Zhodnocení – Critical Incident Analysis – CIA, upraveno autorkou

4.2 Shrnutí zhodnocení návrhů

Z tabulkového vyhodnocení výhod a nevýhod, vhodnosti a praktické použitelnosti jednotlivých navržených aktivit pro Trainee program společnosti ŠKODA AUTO a.s. dle kritéria nejnižšího finančního dopadu (tak, jak bylo toto kritérium definováno na začátku této kapitoly) vyplynulo, že mezi nevhodnější aktivity pro zařazení v rámci stávajícího programu by bylo možné doporučit:

V oblasti ověření stávající úrovně interkulturních kompetencí: *Diagnostika kulturní inteligence* a *Test kulturní adaptability*;

V oblasti rozvoje interkulturních dovedností: Aktivity v rámci podkapitoly *Aktivita, rozbor, závěr, realizace* a *Kulturní kvíz* a *Reprezentační poema*;

V oblasti opětovného ověření, zda došlo k pokroku: *Test: Profil řízení diverzity* a *Diagnostika kulturní inteligence*.

ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v kontextu interkulturního managementu měla za cíl na základě provedení analýzy zjistit a zhodnotit, jak přispívá roční ŠKODA Trainee program k načerpání tzv. interkulturních kompetencí, a v případě potřeby navrhnout zlepšení, jak by tyto kompetence mohly být během participace v programu více posilovány a rozvíjeny.

Základními východisky práce byl fakt, že ŠKODA AUTO a.s. je zaměstnavatelem s mezinárodním přesahem a jeho trainee program je mezikulturní, a dále tvrzení, že multikulturní senzitivita je předpokladem k úspěšnému jednání.

První kapitola diplomové práce uvádí myšlenku multikulturality a potřeby spolupráce v současném globálním prostředí a společnost ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatele, který má celosvětové působení, ať již prostřednictvím svých výrobních závodů nebo návazně prostřednictvím další distribuce svých výrobků či spolupráce s dodavateli komponentů k výrobě apod. V rámci této společnosti se výzkum zaměřoval na absolventy mezinárodního trainee programu. U těchto absolventů byla sledována míra interkulturních kompetencí a její rozvoj během trvání programu.

Výzkumné šetření mezi absolventy trainee programu ŠKODA AUTO a.s. je součástí druhé kapitoly a mělo podobu dotazníku s otevřenými otázkami rozdělenými do dvou sekcí, které se týkaly práce jedince v multikulturním kolektivu a vlivu ŠKODA Trainee programu na vnímání multikulturality a schopnosti působit v kulturně různorodém kolektivu. I přes nižší počet respondentů, kteří se rozhodli šetření zúčastnit, bylo možné provést závěry kvalitativního výzkumu. V něm bylo dosaženo zjištění, že trainees, kteří se rozhodli zúčastnit dotazníkového šetření, mají povědomí o interkulturním managementu, dokáží pojmenovat schopnosti označované v předkládané diplomové práci jako interkulturní kompetence a některé z nich jsou v rámci programu dle nich rozvíjeny. Toho ale není dosaženo systematickým ohodnocením, rozvíjením a kontrolou, a proto bylo společně se závěry z teoretického popisu trainee programu a doplňujících analýz ve třetí části rozhodnuto pro předložení návrhů pro systematické budování interkulturních kompetencí během trvání účasti v programu.

Součástí druhé kapitoly jsou též tzv. doplňující analýzy, kde bylo díky provedeným analýzám prostředí a analýzám silového pole např. ilustrováno, zda je výhodné zaměstnávat v rámci podniků s interkulturní platformou zaměstnanců tzv. mezinárodní manažery. Základní

interaktivní analýza silového pole k tomuto tématu je připojena jako příloha online verze předkládané diplomové práce.

Na základě těchto zjištění bylo ve třetí kapitole přistoupeno k návrhům možných aktivit, kterými by bylo možné hodnotit míru a stav interkulturních kompetencí u trainees a jejich následný rozvoj.

U jednotlivých aktivit je uváděno, za jakým účelem jsou prováděny a pro koho jsou určeny. Při výběru těchto aktivit bylo postupováno tak, aby bylo možno co nejvíce pokrýt škálu příležitostí, které se již nabízejí v rámci programu, tedy byly hledány aktivity skupinové a vhodné pro jednotlivce, protože po prvních dnech, které mají trainees vyčleněné na adaptaci a tráví při nich větší množství času společně, jsou později přiřazeni na jednotlivá oddělení a s ostatními trainees se setkávají již jen při speciálních příležitostech (př. multikulturní večer). Dále byly aktivity řazeny dle logického sledu. Nejprve tedy byly zařazeny aktivity, jejichž prostřednictvím je zhodnocen stav, následně byla navržena aktivita, která může napomoci daný stav rozvinout.

Uvedené aktivity jsou navrhovány především takové, aby nepředstavovaly výraznou finanční zátěž pro společnost a také neměly velké nároky na čas v rámci pracovní doby trainees. V závěru návrhové kapitoly je také zařazena podkapitola o důležitém ověření průběhu kompetenčního tréninku a jeho hodnocení všemi zainteresovanými stranami (zadavatel, moderátor i účastníci).

Novým zjištěním diplomové práce se stal fakt, že společnost ŠKODA AUTO a.s. svým zaměstnancům, především na manažerských pozicích, zprostředkovává školení v interkulturních kompetencích prostřednictvím služeb externích pracovníků. Touto školicí společností byla v předchozích letech opakovaně organizace MKC Praha (Multikulturní centrum Praha). Její služby nejsou v současné době využívány v rámci ŠKODA Trainee programu, proto bylo navrženo její zařazení do seznamu návrhů.

Ve čtvrté kapitole, Zhodnocení návrhů, bylo k jednotlivým druhům navržených interkulturních tréninků a aktivit postupně uvedeno, jaké jsou jejich největší pozorované výhody a nevýhody, které ilustrují míru jejich praktické využitelnosti v praxi. Klíčovými faktory rozhodování bylo, jaký mají jednotlivé tréninky nárok na čas, pomůcky potřebné k aktivitě, potřebu lektora nebo lektorů/moderátorů, prostory, počet členů ve skupině a v jakém jazyce je originál aktivity dostupný, pakliže se jedná o test (tištěný dokument k vyplnění). Posudky jednotlivých aktivit byly provedeny autorkou diplomové práce.

Za vhodnou variantu byla považována největší úspora času, nejnižší potřeba dodatečných materiálů, plnění aktivity v prostředí pracoviště atp., jelikož v takovém případě

minimálně z nabízených možností zasáhla do stávajícího chodu trainee programu. V předkládané verzi se tedy stala ekvivalentem finanční úspory. Práce však uvádí, že i v případě nejvyšší úspory počítá s kvalitním výsledkem kompetenčního tréninku a zároveň však nezavrhne ani řešení méně úsporných variant jako nevhodné.

Dle zadaných kritérií byly jako vhodné k doporučení vybrány v každé ze tří oblastí (posouzení stávající úrovně interkulturních dovedností, jejich rozvoj, opětovné ověření nové úrovně) vybrány dvě až tři z nabízených aktivit, které nejlépe odpovídaly zadaným kritériím. V oblasti posouzení stávající úrovně míry interkulturních kompetencí se jednalo o tréninkové aktivity *Diagnostika kulturní inteligence* a *Test kulturní adaptability*. V oblasti rozvoje o trénink *Aktivita, rozbor, závěr, realizace* a *Kulturní kvíz* a *Reprezentační poema*. V oblasti znovuověření nové úrovně interkulturních kompetencí byly doporučeny aktivity *Test: Profil řízení diverzity* a *Diagnostika kulturní inteligence*.

POUŽITÁ LITERATURA

- ©ŠKODA AUTO a.s., 2021. *ŠKODA worldwide*. [online]. [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/company/importers>.
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022a. *ŠKODA AUTO je v konceru volkswagenu 30 let* [online]. 22. 3. 2021 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-03-22-skoda-auto-je-v-koncernu-volkswagen-30-let-pribeh-evropskeho-ekonomickeho-uspechu>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022b. *Kde všude je ŠKODA AUTO doma*. [online]. 17.12.2020 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely/cs/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022c. *ŠKODA AUTO se angažuje v oblasti diversity a inkluze*. [online]. 24.5.2021 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2021-05-24-skoda-auto-se-rozsahle-angažuje-v-oblasti-diverzity-a-inkluzi-v-kazdodennim-zivote-i-na-pracovisti>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022d. *Trainees at work: naskoč do diverzity. ŠKODA Kariéra* [online]. 20.12.2019 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-12-20-trainees-at-work-naskoc-do-diverzity>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022e. *Trainee program v dobách globální pandemie. ŠKODA Kariéra* [online]. 10.12.2020 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2020-12-10-trainee-program-v-dobach-globalni-pandemie>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022f. *Chvíli se po škole hledat? ŠKODA Kariéra* [online]. 9.8.2021 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2021-04-11-je-naprosto-v-poradku-kdyz-se-po-skole-chvili-hledate>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022g. *Trainee at work: Jak trainees řeší onboarding?. ŠKODA Kariéra* [online]. 28.6.2019 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-06-28-prvni-tymovy-projekt>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022h. *O Trainee programu otevřeně. ŠKODA Kariéra*. [online]. 09.08.2019 [cit. 26-02-2022]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-08-09-trainee-program-otevrene>
- ©ŠKODA AUTO a.s., 2022j. *FAQs – Ukrajina. ŠKODA Storyboard*. [online]. 22.6.2022 [cit. 29-09-2022]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/faq-rusko-ukrajina/>
- © MONSTER, 2022. *What actually is a Graduate Trainee Programme?* [online]. [cit. 25-02-2022]. Dostupné z: <https://www.monster.com.my/career-advice/must-read-what-actually-is-a-graduate-trainee-programme-7523.html>
- ©VOLKSWAGEN AG, 2022. *Group* [online]. [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.volkswagenag.com/en/group.html>

- ©WORLD VALUES SURVEY ASSOCIATION, 2020. *World Values Survey* [online]. 24.5.2021 [cit. 20-12-2021]. Dostupné z: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>
- BRISLIN, Richard a Tomoko YOSHIDA (ed.), 1994. *Improving Intercultural Interactions. Modules for Cross-Cultural Training Programs*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 0-8039-5410-7.
- BROWAYES, Marie-Joëlle a Roger PRICE, 2019. *Understanding Cross-Cultural Management*. United Kingdom: Pearson. ISBN 978-1-292-20497-0.
- BRUNET-THORNTON, Richard, 2010. *Introduction to Cross-Cultural management. Theory and Practice*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1683-7.
- CZECH NET MEDIA, 2022. Co jsou to trainee programy? Ptali jsme se u 12 velkých českých firem. *Studentmag*. [online]. 10.12.2018 [cit. 25-02-2022]. Dostupné z: <https://www.studentmag.cz/co-jsou-to-trainee-programy-ptali-jsme-se-u-12-velkych-ceskych-firem/>
- COLLINS, 2022. Trainee. *Collins dictionary* [online]. [cit. 2022-24-02]. Dostupné z: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/trainee>
- DENSCOMBE, Martyn, 2003. *The Good Research Guide. For small-scale research projects*. UK: Open University Press. ISBN: 0-335-21303-0.
- DÖRNEY, Zoltán a Tatsuya TAGUCHI, 2010. *Questionnaires in Second Language Research. Construction, Administration, and Processing*. Oxon: Routledge. ISBN 9780-415-99820-8.
- DUBOIS, David, 1998. *The competency casebook*. Amherst: HRD Press. ISBN 978-0874254259.
- EARLEY, Christopher a Elaine MOSAKOWSKI, 2004. Cultural intelligence. *Harvard Business Review* [online]. October 2004 [cit. 6-08-2022] ISSN: 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
- ECONOMIA. Petr & Silvester ze Škodovky: Rotováním za vysněnou profesí. *Studenta* [online]. 10.12.2018 [cit.25-02-2022]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/poweredbyexperts/petr-silvester-ze-skodovky-rotovanim-za-vysnenou-profesi/r~6c21c9d6e75511e8b7c1ac1f6b220ee8/>
- EGER, Ludvík a kol., 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN: 978-80-87306-03-1.
- ELSEVIER, 2022. Force Field Analysis. *ScienceDirect*. [online]. 2013 [cit. 26-02-2022]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/force-field-analysis>
- FISH, Alan, 2005. Assisting cross-border manager adjustment: Psycho-cultural and socio-cultural interventions. *Personnel Review* [online]. Roč. 34, č. 2, s.225-245. [cit. 20-01-2022]. ISSN 00483486. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480510579448/full/html>

- FENG, Anwei, Mike BAYRAM a Mike FLEMING, 2009. *Becoming Interculturally Competent through Education and Training*. Cromwell Press Group: Great Britain. ISBN: 978-1-84769-162-0.
- GILHAM, Bill, 2000. *Developing a questionnaire*. London: Continuum. ISBN 0-8264-4795-3.
- GLOBE, 2016-2020. *Globe 2020*. [online]. 2020 [cit. 18-8-2022]. Dostupné z: <https://globeproject.com/>
- GUDYKUNST, Wiliam, 2005. *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN: 0-7619-2749-2.
- HOFSTEDE, Geert 2001. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-0-8039-7323-7.
- HOFSTEDE, Gert Jan, Geert HOFSTEDE a Michael MINKOV, 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and it's importance for survival*. McGraw Hill: New York. ISBN 978-0-07-166418-9.
- HOFSTEDE, Gert Jan, Paul B. PEDERSEN a Geert HOFSTEDE, 2002. *Exploring Culture; Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Boston: Intercultural Press. ISBN 978-1-877864-90-2.
- HOLTBRÜGGE, Dirk, 2022. *Intercultural Management Concepts, Practice, Critical Reflection*. Sage: London. ISBN 978-1-5397-8975-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-430-1.
- KNIGEE, Adolf, 1874 cit. podle PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.
- LMC s.r.o., 1996-2022. Je pro vás trainee program to pravé? *Jobs.cz*. [online]. 30.3.2012 [cit. 25-02-2022]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/je-pro-vas-trainee-program-to-prave/>
- DIXON-FYLE, Sundiatu, Kevin DOLAN, Dame Vivian HUNT a Sara PRINCE, 2020. Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. [online]. 19.5.2020 [cit. 11-09-2022]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- MEKONNEN, Molla, 2016. Multicultural Team Management in the Context of a Development Work. *Journal of Sustainable Development*. [online]. Roč. 9, č.1. [cit. 06-08-2022]. ISSN 1913-9071. Dostupné z: <file:///C:/Users/NB/Downloads/55439-192350-1-SM.pdf>
- MOZAIKY PLATFORM DIALOG, Mozaiky Platform Dialog (filmový večer) [e-mailová komunikace]. 28.1.2022 10:56 [cit. 28-1-2022].
- MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ a kol., 2007. *Interkulturní psychologie. Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1361-1.

- MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. *Diversity management. Jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o. ISBN 978-80-7418-229-7.
- NOVÝ, Ivan. Intercultural Management and Managerial Activities. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. Vol. 15, č.2. 01-04-2007 cit. [01-08-2022]. ISSN: 0572-3043. Dostupné z: <https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2007/02/06.pdf>
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 80-247-1705-0.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2007. *Interkulturní komunikace; v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.
- POLÁKOVÁ, Ivana, Trainee program. *Ekonom* [online]. 14. 7. 2006 [cit. 20-12-2021]. ISSN 1210-0714. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-18886290-trainee-program>
- POSPÍŠILOVÁ, Nikola, 2020. *Kulturní odlišnosti v obchodním kontextu: kritika Hofstedeho koncepce kulturních dimenzí*. Praha. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- PRŮCHA, Jan, 2007. *Interkulturní psychologie; Sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-280-5.
- PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.
- ROLNÝ, Ivo a Lubor LACINA, 2008. *Globalizace, etika, ekonomika*, Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-62-5.
- SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, 2020. Kultura. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-27-01]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>
- SOKÓL. Aneta ed., 2015. *Managing diversity in the organization*, London: Sciemcee Publishing. ISBN 978-0-9928772-3-1.
- SPONG, A. a KAMAU, C., 2012, Cross-cultural impression management: a cultural knowledge audit model, *Journal of International Education in Business* [online] Roč. 5, č.1, s. 22-36 [cit. 20-01-2022]. ISSN 2046469X. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/18363261211261737/full/html>
- SPOUSTA, Jan. Jak změřit planetu víry? Sčítání lidu v čase tekutých spojů. *Aktuálně.cz*. [online]. 1. 2. 2022 [cit. 18-02-2022]. Dostupné z: <https://nazory.aktualne.cz/komentare/jak-zmerit-planetu-viry/r~560fb1de838411ecbdb0ac1f6b220ee8/>
- ŠKODA AUTO a.s., 2020. *Interkulturní management. Výroční zpráva diverzity 2020* [online]. [cit. 19-12-2021]. Dostupné z: <file:///C:/Users/NB/Downloads/vyrocní-zpráva-diverzity.pdf>
- ŠKODA SIMPLY CLEVER. FAQ for foreign nationals. *Jump-in start guide*. [online]. [cit. 26-02-2022]. Dostupné z: <file:///C:/Users/NB/Downloads/JUMP-N%20Start%20guide%201.pdf>

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

STAKHNEVICH, Julia. Using Critical Incidents to Teach Cross-cultural Sensitivity. *The Internet TESL Journal*. [online] Vol. VIII, No. 3, March 2002 [cit. 15-10-2022]. ISSN: 1072-4303. Dostupné z: <http://iteslj.org/Lessons/Stakhnevich-Critical.html>

THOMAS, David Clinton, 2008. *Cross-Cultural Management. Essential Concepts*. Thousand Oaks: Sage. ISBN 978-1-4129-3956-0.

TYLOR, Edward Burnett, 1871 cit. podle NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a kol., 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 80-247-1705-0.

WÄCHTER, Kristen, 2021. Teaching ideas for your classroom. *Sietar Europa*. [online]14-03-2021.[cit. 07-08-2022]. Dostupné z: <https://sietareu.org/teaching-ideas-for-your-classroom/>

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2017. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2219-7.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Analýza silového pole téma A, upraveno autorkou.....	42
Tabulka 2	Analýza silového pole téma C, upraveno autorkou.....	45
Tabulka 3	Zhodnocení – Test: Profil řízení diverzity, upraveno autorkou.....	60
Tabulka 4	Zhodnocení – Cultural Intelligence Center, My CQ, upraveno autorkou	60
Tabulka 5	Zhodnocení – Multikulturní centrum Praha, upraveno autorkou	61
Tabulka 6	Zhodnocení – Diagnosing cultural intelligence , upraveno autorkou.....	61
Tabulka 7	Zhodnocení – Seznam doporučených otázek, upraveno autorkou	62
Tabulka 8	Zhodnocení – Activity, Debrief, Conclusion, Implementation, upraveno autorkou	62
Tabulka 9	Zhodnocení – Representation poem, upraveno autorkou	63
Tabulka 10	Zhodnocení – Designing an Intercultural Training Programme, upraveno autorkou.....	63
Tabulka 11	Zhodnocení – Kulturní kvíz, upraveno autorkou	64
Tabulka 12	Zhodnocení – Hlavalam, upraveno autorkou	64
Tabulka 13	Zhodnocení – Křižovatka, upraveno autorkou	65
Tabulka 14	Zhodnocení – Test kulturní adaptability, upraveno autorkou.....	65
Tabulka 15	Zhodnocení – Critical Incident Analysis - CIA, upraveno autorkou.....	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Mentální programování osobnosti,.....	14
Obrázek 2	Manifestace kultury.....	17
Obrázek 3	Cyklus interkulturního učení.....	48
Obrázek 4	Typologie metod interkulturních tréninků.....	49
Obrázek 5	Diagnosing cultural intelligence sheet.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A *K de se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA?*

Příloha B *Dotazník v českém jazyce*

Příloha C *Dotazník v anglickém jazyce*

Příloha D *Tabulka Kódování a kategorizace informací z dotazníkového šetření*

Příloha E *Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů*

Příloha F *Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů*

Příloha G *Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů*

Příloha H *Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů*

Příloha I *Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů*

Příloha J *Test: Profil řízení diverzity*

Příloha K *Seznam doporučených otázek*

Příloha L *A poem: Representation*

Příloha M *Kulturní kvíz*

Příloha N *Křížovka*

Příloha O *Hlavalam*

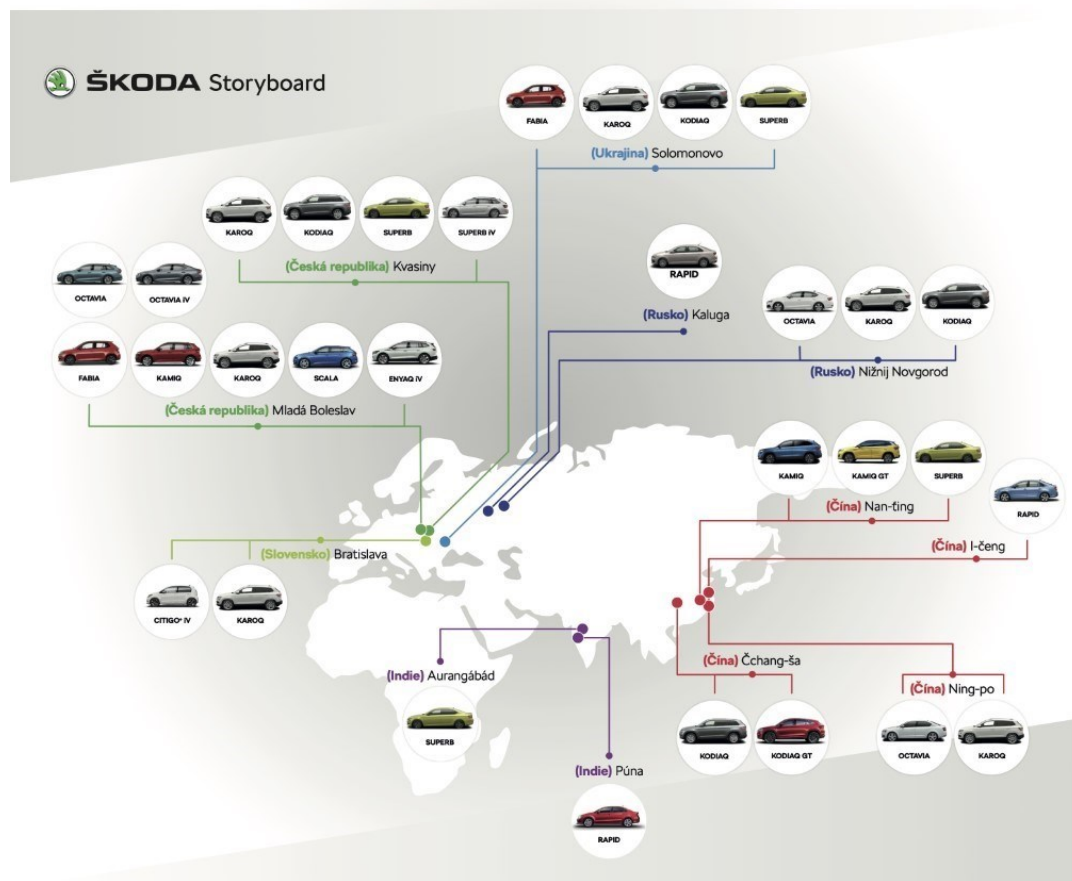
Příloha P *Konfliktní situace*

Příloha Q *Analýza silového pole – interaktivní tabulka, téma A*

Příloha A K de se vyrábí jednotlivé modely ŠKODA?

Zdroj: ©ŠKODA AUTO a.s., 2022b

KDE SE VYRÁBÍ JEDNOTLIVÉ MODELY ŠKODA?



	CITIGO [®] IV	FABIA	RAPID	OCTAVIA	OCTAVIA IV	KAMIQ	KAMIQ GT	KAROQ	KODIAQ	KODIAQ GT	SUPERB	SUPERB IV	SCALA	ENYAG IV
● Mladá Boleslav (Česká republika)		●		●	●	●		●					●	●
● Kvasiny (Česká republika)								●	●		●	●		
● Bratislava (Slovensko)	●							●						
● Kaluga (Rusko)			●											
● Nižnij Novgorod (Rusko)				●				●	●					
● Aurangábád (Indie)											●			
● Púna (Indie)			●											
● I-čeng (Čína)			●											
● Nan-ťing (Čína)						●	●				●			
● Ning-po (Čína)				●				●						
● Čchang-ša (Čína)									●	●				
● Solomonovo (Ukrajina)		●						●	●		●			

Příloha B Dotazník v českém jazyce

Zdroj: zpracováno autorkou

Děkuji za Vaši ochotu podílet se na dotazníkovém šetření k diplomové práci na téma

Trainee program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v kontextu interkulturního managementu.

- Dotazník je součástí analýzy současného ŠKODA Trainee programu z pohledu interkulturního managementu
- Po vyhodnocení budou informace načerpané z dotazníku použity k posouzení možností posílení principů interkulturního managementu ve ŠKODA Trainee programu

- Informace načerpané z dotazníku se neobjeví v diplomové práci spojené s konkrétními jmény
- Své odpovědi můžete zapsat buď přímo do dotazníku, nebo vytvořit nový dokument. V takovém případě připojte ke každé odpovědi písmeno (část A nebo B) a číslo otázky (např. 1 A, 6 A, 2 B)
- Chcete-li, jednotlivé odpovědi mohou být psány stručně či pouze heslovitě

Děkuji, Kamila Rejšková.

A

1. Co podle Vašeho názoru charakterizuje určitou kulturu? (všeobecně)
2. Co pro Vás znamená kulturní diverzita?
3. Setkal/a jste se někdy s chováním, které jste vnímal jako divné, obtížně pochopitelné, nelogické?
Prosím o příklady.
4. Zaznamenal/a jste někdy problém při komunikaci s lidmi odlišného kulturního původu?
Specifikujte prosím.
5. Stalo se Vám, že jste musel/a opakovaně různými způsoby formulovat svou otázku?
6. Stalo se Vám, že jste musel/a opakovaně požádat o zopakování/odlišnou formulaci úkolu?
7. Stalo se Vám, že jste musel/a znovu opakovaně popisovat svůj požadavek?

8. Stalo se Vám, že Vaše žádost, o které jste přesvědčen/a, že byla vyslovena jasně a přesně, nebyla splněna správně?
9. Jsou nějaké způsoby chování či jednání, které nejsou v podniku dobře přijímány, ačkoli jste to neočekával/a?
10. Popište, jaké faktory omezují nejvíce Vaši úspěšnou práci v organizaci.
11. Máte-li delegovat úkol na větší počet lidí, bude hrát nějakou roli jejich kulturní odlišnost?
12. Představte si, že Váš nadřízený pracovník nepochází ze stejného kulturního prostředí jako Vy a sděluje svou zpětnou vazbu Vám-zaujímáte defenzivní postoj? Proč?
13. Máte-li sdělit zpětnou vazbu několika jedincům odlišného kulturního původu, jak budete situaci řešit?
14. Přemýšlel/a jste před podáním přihlášky do ŠKODA Trainee programu o možnosti existence kulturně různorodých pracovních týmů? Pakliže ano, již jste v nějakém pracoval/a?

B

1. Jaká byla Vaše motivace k přihlášení do ŠKODA Trainee programu?
2. Co pro Vás znamená multikulturalita Trainee programu ŠKODA AUTO a.s.?
3. Hovořil/a jste před nástupem do ŠKODA Trainee programu před kulturně různorodou skupinou lidí?
4. Kde se nyní setkáváte s nejvíce kulturně různorodou skupinou? (např. během pracovní doby, po práci ve volném čase, při akcích pořádaných všeobecně v rámci trainee programu)
5. Co shledáváte jako největší výhodu kulturně různorodých pracovních týmů a skupin?
6. Co pokládáte za největší hrozbu kulturně různorodých pracovních týmů a skupin?
7. Proč jste se do takového týmu či skupiny chtěl/a zařadit?
8. Setkal/a jste se již dříve s pojmem tzv. interkulturní management? Prosím, definujte jej.
9. Jak může být dle Vašeho názoru interkulturní management (cross-cultural management...) v podniku užitečný?
10. Setkal/a jste se s pojmem tzv. mezinárodní manager, cross culture manager? Prosím, definujte jej.
11. Jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní výzvy, které určují potřebu existence mezinárodních manažerů?
12. Jaké jsou podle Vás hlavní kompetence, které musí mít manažer, který pracuje v rámci kulturně různorodého týmu?
13. Shledáváte tyto kompetence u sebe nyní?
14. Popište stav těchto dovedností u Vaší osoby před nástupem do ŠKODA Trainee programu a nyní.
15. Pakliže cítíte, že jsou tyto dovednosti u Vás na vyšší úrovni než před nástupem do ŠKODA Trainee programu, uveďte příklady, ze kterých zkušeností, setkání, akcí jste je načerpal/a.

16. Došlo u Vás dle Vašeho názoru po absolvování ŠKODA Trainee programu ke zlepšení prezentace informací kulturně různorodé skupině?
17. V čem nejvíce ŠKODA Trainee program naplnil Vaše očekávání?

Příloha C Dotazník v anglickém jazyce

Zdroj: zpracováno autorkou

Thank you for your willingness to participate in the questionnaire survey for the diploma thesis on the topic of

***Trainee program at ŠKODA AUTO a.s.
in the context of intercultural management***

- The questionnaire is part of the analysis of the current ŠKODA Trainee program from the perspective of intercultural management
- After the evaluation, informations will be used to assess the possibilities of strengthening the principles of intercultural management in the ŠKODA Trainee program.

- The information put out from the questionnaire will not appear in the thesis associated with specific names
- You can write your answers down either directly to the questionnaire or create a new document. In that case, please attach to every answer the letter (A or B section) and number of the question (eg 1A, 6 A, 2B)
- If you want, the individual answers can be written briefly or only in few words

Thank you, Kamila Rejšková.

A

1. What do you think characterizes a certain culture? (in general)
2. What does cultural diversity mean for you?
3. Have you ever encountered behavior that you perceived as strange, incomprehensible, illogical? Please add some examples.
4. Have you ever noticed the problem in communication with people coming of different cultural backgrounds? Please specify.
5. Have you ever had to reformulate your question in different ways?
6. Did it happen to you that you had to ask for a repetition / different formulation of the task again?
7. Have you ever had to redescribe/reformulate your request?

8. Did it happen to you that your request, which you believe was made clearly and accurately, was not fulfilled correctly?
9. Is there any behavior that are not well received by the company, even though you did not expect it?
10. Please, describe what factors limit the most your effective and successful work performance in the organization.
11. If you delegate a task to a larger number of people, will their cultural diversity play a role?
12. Imagine that your supervisor does not come from the same cultural background as you and communicates feedback to you - do you take a defensive stance? Why?
13. If you have to give support to several individuals of different cultural backgrounds, how will you deal with the situation?
14. Before applying to the ŠKODA Trainee program, did you think about the possibility of the existence of culturally diverse work teams and groups? If so, have you already worked in any?

B

1. What was your motivation for joining the ŠKODA Trainee program?
2. What does the multiculturalism of the ŠKODA Trainee program mean to you?
3. Did you speak to a culturally diverse community of people before joining the ŠKODA Trainee program?
4. Where do you now meet the most culturally diverse groups? (eg during working hours, after free time, at events organized generally within the trainee program)
5. What you find to be the biggest advantage of culturally diverse work teams and groups?
6. What do you consider to be the biggest threat to culturally diverse work teams and groups?
7. Why did you want to join such a team or group?
8. Have you met the so-called intercultural management before? Please define it.
9. In your opinion, how can intercultural management (cross-cultural management ...) be useful in a company?
10. Have you come across the term so-called international manager, cross culture manager? Please define it.
11. In your opinion, what are the main challenges that determine the need for international managers?
12. In your opinion, what are the main competencies that a manager who works within a culturally diverse team must have?
13. Do you find these competencies with you now?

14. Describe the state of these skills for your person before joining the ŠKODA Trainee program and now.
15. If you have the experience that these skills are at a higher level than before joining the ŠKODA Trainee program, give examples from which meetings, events eg you have learned.
16. In your opinion, has your ability of presentation the information for a culturally diverse group improved after the ŠKODA trainee program?
17. How did the ŠKODA Trainee program meet your expectations?

Příloha D Tabulka Kódování a kategorizace informací z dotazníkového šetření

Zdroj: zpracováno autorkou

A	Obsah otázky	Shoda	Dodatky
A			
1	Definujte kulturu; obecně	jazyk; hodnoty; způsob uvažování; víra; tradice a rituály	materiální odkaz; vývoj vzdělávání; politika; vztahy; historie
2	Kulturní diverzita	skupina lidí s odlišným způsobem uvažování, což umožňuje schopnost různého nahlížení na vyřešení úkolu	respektování odlišností jiných kultur; přesah do budoucnosti, zajišťující podniku úspěšnou kontinuitu; produkuje inovace; rozvíjí jazykové dovednosti; různorodé nápady; různé perspektivy; vzrůst kreativity
3	Odlišné způsoby chování ze strany druhých	vše bylo očekávané – odlišná kultura; odlišné chování; předem daná míra tolerance; po první nejistotě se snadno porozumí	odlišné vnímání osobního volného času; odlišný způsob komunikace a chování
4	Problémy v komunikaci		pouze na začátku; ano, neznalost odpovědi znamenala přerušování komunikace; lepší porozumění s mladší generací; nevhodné chování; ne, díky vysoké míře tolerance z mé strany; ano, jazykové bariery; ne, dobrá jazyková vybavenost
5	Nutnost jinak formulovat otázku	nebyly především z důvodu dobré jazykové vybavenosti; ano, důvodem je jazyková vybavenost	ano, pokud se nejedná o komunikaci s lidmi ze stejného kulturního okruhu
6	Požadavek na zopakování úkolu	ne, mluvíme-li stejným jazykem	ano, nejasně zadaný úkol či nedostatek informací; ano, ale neznám důvod; ne, vždy ověřuji zadání úkolu vlastními otázkami

7	Nutnost jinak formulovat požadavek	ne; ano, při ověřování pochopení úkolu a deadline	-
8	Požadavek nebyl splněn dle očekávání	ne	nepochopení vážnosti argumentů k nemožnosti splnit úkol včas
9	Někdo byl mým chováním překvapen	ne, standardní a očekávané	
10	Co nejvíce omezuje pracovní výkon	jazykové bariéry	nepřítomnost zaběhlých procesů, zastaralá hierarchie; nezkušenost; nezájem o úkol
11	Zadání úkolu kulturně diverzitnímu týmu		trochu, do nízké míry; je více efektivní; ale dle povahy úkolu; ano a je zde důležitý prvek té osoby udělující úkol, na jejich kulturní diverzitě to zcela nezáleží
12	Zpětná vazba – přijímáte	ne za předpokladu, že je spravedlivý; ne, vždy oceněn	ne, ale usiloval bych o to, aby i on znal můj úhel pohledu
13	Zpětná vazba – udělujete	diverzita v tuto chvíli není důležitá; použiji univerzální postup	ne, pokud se úkol netýkal konkrétní kultury; ano, zjistím si individuální faktory a zaměření na jednotlivce
14	Předchozí zkušenosti s prací s kult.diverzitním týmu	předchozí zaměstnání; školní projekty	Erasmus
B			
1	Motivace stát se trainee ve ŠKODA AUTO a.s.	možnost zkusit různé pracovní obory; učení se novým věcem	budování vztahů v podniku napříč odděleními; zájem o automobily této značky a sledování vývoje těchto produktů; setkání s lidmi z celého světa; zahraniční rotace
2	Multikulturalismus ve ŠKODA AUTO a.s.; význam	sdílení různých nápadů a poznávání způsobů uvažování i mimo pracovní dobu-na pracovišti	seznámení s lidmi z celého světa a získání přátel; příprava na budoucí zaměstnání, kde bude potřeba využít zkušenosti s jednáním s lidmi

		se nesetkávám s trainees; seznámení se s z různých kulturních prostředí původem (geograficky) a vírou jednotlivých trainees	
3	Přechozí zkušenosti s prezentací; komunikovat nutnost	ne; ano, v práci a při studiu	přátelé
4	Místa setkání s odlišnými lidmi	kulturně volný čas po práci; organizované programy pro trainees	obědová pauza v práci
5	Výhody práce odlišných týmů a skupin	kulturně různé přístupy k vyřešení úkolů; vzrůst kreativity	různé úhly pohledu na problém; různé nápady; rozvoj jazykových schopností; inovace; důležitost osobní zkušenosti každého člena, kterou vkládá do řešení problému; zmírnění rizik či vyhnutí se konfirmačnímu potvrzení díky různorodosti uvažování a osobních zkušeností
6	Hrozby v práci odlišných týmů a skupin	kulturně	neporozumění; pokud starší generace setrvává ve starých pořádcích a neumožní rozvoj jiných přístupů; běžný komunikační jazyk organizace by měl být mezinárodní jazyk, aby bylo vytvořeno skutečně multikulturní prostředí-nehledě na aktuální přítomnost cizinců; někdy zabere mnoho času porozumět uvažování jednotlivých členů týmu; různé chápání závaznosti časového rozvrhu jednotlivými členy týmu (např. deadline)

7	Důvody zapojení se do práce takového týmu	obohacující prostředí v mnoha oblastech; multinárodní skupina snáze přijímá cizince; rozmanitá společnost je považována za přirozenou; přání poznat odlišné kultury, rozdíly mezi nimi a jejich dopad na životy lidí a obchodování; nikdy jsem si takovou skupinu sám nevybral, ale pokaždé se v ní ocitl	
8	Interkulturní management; znalost	základ pro řízení mezikulturních týmů; lidé, kteří spolu v týmu měli schopnost hovořit s druhými jinou řečí než pouze angličtinou, si byli bližší; nikoli, nesetkal jsem se; moji spolužáci i vyučující pocházeli z jiného kulturního prostředí; pochopení jiné kultury a jejího vlivu na pracovní prostředí	
9	Interkulturní management; užitečnost v podniku	může pomoci získat z různorodých týmů co nejvyšší výkon, pomoci zlepšit spolupráci a pochopení uvnitř a mezi týmy; pro pochopení a respektování jiných kultur; nikoliv, nesetkal jsem se; v multinárodní společnosti při spolupráci jednotlivých zaměstnanců; přináší nové rozměry řešení problému a přístupu k podnikovým rozhodnutím, identifikuje nové hodnoty, identifikuje nové způsoby a možnosti; řešení problémů; produkuje inovace; rozvíjí jazykové dovednosti; různorodé nápady; různé perspektivy; vzrůst kreativity; lepší rozhodování	
10	Mezinárodní manažer; kdo to je a předchozí zkušenost	nevím, o koho se jedná; nikdy jsem se s touto funkcí nesetkal, ale předpokládám, že řídí mezinárodní týmy	koordinátor trainee programu; osoba zodpovědná za řízení věcí v podmínkách kulturně odlišných jeho vlastního kulturnímu zázemí
11	Mezinárodní manažer; co určuje jeho potřebu	nejsem si jist; přítomnost většinového přístupu, nepružné myšlení	

	v podniku			v postupech na pracovišti, komplex nadřazenosti/méněcennosti, nedostatečná informovanost; jazykové bariéry, kulturní rozdíly, potřeba vedení mezinárodních týmů, potřeba řešení směnných kurzů a inflace, rozdílné politické názory (otázky přístupu k Ruské federaci v těchto dnech); globalizace operací, mezinárodnost produktů a služeb, vzrůstající diverzita týmů
12	Mezinárodní hlavní kompetence	manager; otevřený k novému; obecná znalost zásad různých kultur; globální nadhled		nápomocný; schopný jasné komunikace; schopný rozeznat, kdy je problém kulturní povahy; zahraniční zkušenosti; vysoké sebevědomí; lidskost; zvědavý; přiměřeně (opatrně) upřímný; určitá netrpělivost; vícejazyčný; schopen předjímat; tolerantní; komunikativní; respektující
13	Tyto kompetence ve Vašem případě	ano; téměř ano, zlepšují se		
14	Vliv ŠKODA programu na získání těchto kompetencí	Trainee nyní jsem lépe informován o různých způsobech uvažování v kontextu rozdílnosti kultur; rozhodně tyto kompetence vzrostly během trainee programu ve ŠKODA AUTO a..s.		před absolvováním programu byly asi uprostřed škály; neměl jsem o nich ponětí o důležitosti těchto kompetencí, uvědomil jsem si to během účasti v programu a značně se zlepšil; vždy jsem si byl vědom, je to moje součást odjakživa
15	Původ vzniku těchto kompetencí ve Vašem případě	těchto studium v multikulturním prostředí; během programu zprostředkovaného pro trainees (sportovní dny, team building, dinner party, mezikulturní večery, Trainee round, vedení CSR týmu ...)		diplomová práce na související téma; komplexní rozvoj díky všem součástem trainee programu

16	Zlepšení schopnosti prezentace	ano	ano, také díky nácviku; nikoli, během mého absolvování se mne toto téma příliš netýkalo
17	Míra naplnění očekávání v rámci ŠKODA Trainee programu		naplnilo očekávání ve smyslu získání zkušenosti v multikulturním podniku, nadmíru ale předčilo v otázce multikulturních týmů, protože tam jsem neměl žádná očekávání; z kulturního hlediska by to mohlo být lepší, většina trainees pocházela z Evropy a měla slovanský původ; skvěle naplnil očekávání, mrzel mne fakt, že jsem kvůli omezením způsobeným covid-19 nemohl absolvovat zahraniční část trainee programu; nadmíru předčil očekávání- mohl jsem pracovat v odděleních, kde jsem chtěl, nadto jsem však absolvoval mnoho různých školení, aktivit cvičení, které zlepšily mé měkké dovednosti a navíc jsme mohli realizovat i své osobní projekty a nápady; nyní mohu pracovat přesně tam, kde jsem chtěl

Příloha E Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Thank you for your willingness to participate in the questionnaire survey for the diploma thesis on the topic of

Trainee program at ŠKODA AUTO a.s. in the context of intercultural management

- The questionnaire is part of the analysis of the current ŠKODA Trainee program from the perspective of intercultural management
- After the evaluation, informations will be used to assess the possibilities of strengthening the principles of intercultural management in the ŠKODA Trainee program.

- The information put out from the questionnaire will not appear in the thesis associated with specific names
- You can write your answers down either directly to the questionnaire or create a new document. In that case, please attach to every answer the letter (A or B section) and number of the question (eg 1A, 6 A, 2B)
- If you want, the individual answers can be written briefly or only in few words

Thank you, Kamila Rejšková.

A

1. What do you think characterizes a certain culture? (in general)

Many factors characterize a culture especially the values each culture holds up as compared to others. To name a few such other factors: Religion/beliefs, Politics, language, heritage, education development etc.

2. What does cultural diversity mean for you?

Cultural diversity is a special advantage or in the current work climate a necessity in order to be aware of how people from different cultures perceive and approach things differently. Globalization and international mobility demands every organization to become Plural and diverse in cultural sense and not just in male-female or LGBTQ+ aspect in order to be successful in the future.

3. Have you ever encountered behavior that you perceived as strange, incomprehensible, illogical? Please add some examples.

Often time's direct and unpolished communication (considered as rude in my culture) and narcissistic behavioural traits are two strange behaviour patterns that I encountered in my stay here in CZ

4. Have you ever noticed the problem in communication with people coming of different cultural backgrounds? Please specify.

Yes, sometimes people are brutally honest; sometimes people are taking between the

lines. With younger generation across the cultures, there is an uniform approach (fairly honest and civilized).

5. Have you ever had to reformulate your question in different ways?

As I am always trying not to speak directly or plainly, I mostly had to reformulate my questions (but never with people of a same cultural background as mine)

6. Did it happen to you that you had to ask for a repetition / different formulation of the task again?

It happened once or twice with my immediate superior, but I am not sure if that is related to cultural differences

7. Have you ever had to redescribe/reformulate your request?

During my initial days as a trainee and after TP, while delegating tasks to my colleagues I had to reformulate my statement in order to get a confirmation that they understood the task and they agree to perform it until the set deadline.

8. Did it happen to you that your request, which you believe was made clearly and accurately, was not fulfilled correctly?

Yes it has happened before to me. Also vice versa, I informed that I am not able to deliver the outputs on time due to some personal reasons and still my colleague expected me that I would make it on time.

9. Is there any behavior that are not well received by the company, even though you did not expect it?

Nothing

10. Please, describe what factors limit the most your effective and successful work performance in the organization.

Language barrier – inability to communicate always in English

11. If you delegate a task to a larger number of people, will their cultural diversity play a role?

It is possible that cultural diversity plays a significant role and may positively or negatively influence the result. Depends on the task and situation.

12. Imagine that your supervisor does not come from the same cultural background as you and communicates feedback to you - do you take a defensive stance? Why?

No, I do not. I am well informed about the differences and also I am aware of myself. I clearly explain him/her or justify myself without being defensive.

13. If you have to give support to several individuals of different cultural backgrounds, how will you deal with the situation?

I would follow a uniform approach to support each one of them. An approach that is widely accepted and pretty common that does not comes shocking to anyone.

14. Before applying to the ŠKODA Trainee program, did you think about the possibility of the existence of culturally diverse work teams and groups? If so, have you already worked in any?

Yes, in school projects with Erasmus students

B

1. What was your motivation for joining the ŠKODA Trainee program?

Chance to work in different business units of the organization

2. What does the multiculturalism of the ŠKODA Trainee program mean to you?

It prepares an individual for the future where they will be exposed to handle and manage people from different cultures like importer, partners, service providers, customers, colleagues, etc.

3. Did you speak to a culturally diverse community of people before joining the ŠKODA Trainee program?

No

4. Where do you now meet the most culturally diverse groups? (eg during working hours, after free time, at events organized generally within the trainee program)

After work

5. What you find to be the biggest advantage of culturally diverse work teams and groups?

Different approach to find a solution

6. What do you consider to be the biggest threat to culturally diverse work teams and groups?

Miscommunication

7. Why did you want to join such a team or group?

To be culturally aware and be informed about the differences and their impact on our lives and business.

8. Have you met the so-called intercultural management before? Please define it.

I worked in a team with nationalities from Polish, Czechs, Germans, Chinese, African, American and Russians (myself Indian) and they are of different age group and different gender. My whole team were compatible with each other but I have to admit people that spoke or knew same language (other than English) had better compatibility than people that just spoke English (even better than Czechs with Czechs).

9. In your opinion, how can intercultural management (cross-cultural management ...) be useful in a company?

It brings lot of dimensions and approach to base the company decisions, identify new values, identify new problem solving techniques, potential, etc.

10. Have you come across the term so-called international manager, cross culture manager? Please define it.

No,

11. In your opinion, what are the main challenges that determine the need for international managers?

Majoritarian approach, Inflexible mind set, superiority / inferiority complex, lack of awareness

12. In your opinion, what are the main competencies that a manager who works within a culturally diverse team must have?

Communication skills, cross cultural trainings-knowledge, ability to comprehend and bridge the barriers, multi lingual, etc.

13. Do you find these competencies with you now?

Partially yes and I am working on it to improve the skills

14. Describe the state of these skills for your person before joining the ŠKODA Trainee program and now.

I was unaware of their significance and TP helped me to realize it and become better at it

15. If you have the experience that these skills are at a higher level than before joining the ŠKODA Trainee program, give examples from which meetings, events eg you have learned.

My diploma thesis was on the same topic, Impact of critical incidents on Cultural adaptation during student exchange programs.

16. In your opinion, has your ability of presentation the information for a culturally diverse group improved after the ŠKODA trainee program?

Yes it did

17. How did the ŠKODA Trainee program meet your expectations?

From cultural perspective, I got an opportunity to meet trainees from different cultural background but it could have been better. The trainees were predominantly from mainland Europe and most of them are from Slavic background and some point all of them seemed a same to me.

Příloha F Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Thank you for your willingness to participate in the questionnaire survey for the diploma thesis on the topic of

***Trainee program at ŠKODA AUTO a.s.
in the context of intercultural management***

- The questionnaire is part of the analysis of the current ŠKODA Trainee program from the perspective of intercultural management
- After the evaluation, informations will be used to assess the possibilities of strengthening the principles of intercultural management in the ŠKODA Trainee program.

- The information put out from the questionnaire will not appear in the thesis associated with specific names
- You can write your answers down either directly to the questionnaire or create a new document. In that case, please attach to every answer the letter (A or B section) and number of the question (eg 1A, 6 A, 2B)
- If you want, the individual answers can be written briefly or only in few words

Thank you, Kamila Rejšková.

A

1. What do you think characterizes a certain culture? (in general)

There are many factors which characterizes a certain culture, some of them are “Language, value, thoughts, customs, relationship, history, rituals.

2. What does cultural diversity mean for you?

Cultural diversity means advantages for me that includes “Increased creativity, Variety of different perspectives, Better decision making, Helpful Language Skills, Improved Innovation, different ideas etc.”

3. Have you ever encountered behavior that you perceived as strange, incomprehensible, illogical?
Please add some examples.

People of different culture have different behaviour, At first glance one may find that behaviour strange, illogical but after you become the part of that very culture you may find that illogical behaviour logical.

4. Have you ever noticed the problem in communication with people coming of different cultural backgrounds? Please specify.

No, or maybe in very starting but after some time I start enjoying it. For an instance in summer, I was biking with my colleague and his friends, His friends didn't speak English much, there was little problem in first time, but after we met many time and they even invited me for party at their place also I met their parents.

5. Have you ever had to reformulate your question in different ways?

Yeah, but that happens mainly because of language problem.

6. Did it happen to you that you had to ask for a repetition / different formulation of the task again?

No, if we speak same language.

7. Have you ever had to redescribe/reformulate your request?

No, if their English language skills are good.

8. Did it happen to you that your request, which you believe was made clearly and accurately, was not fulfilled correctly?

No,never.

9. Is there any behavior that are not well received by the company, even though you did not expect it?

No, I don't think so.

10. Please, describe what factors limit the most your effective and successful work performance in the organization.

For me I'll Pick three factors:

o Language

- o Previous knowledge/experience of the work
- o Interest/passion for the task/work.

11. If you delegate a task to a larger number of people, will their cultural diversity play a role?

I believe maybe for small extent but not for great amount. Also, every person is different so we cannot generalise.

12. Imagine that your supervisor does not come from the same cultural background as you and communicates feedback to you - do you take a defensive stance? Why?

My current and previous supervisor were from different cultural background and every time I take feedback an opportunity to improve myself rather being defensive.

13. If you have to give support to several individuals of different cultural backgrounds, how will you deal with the situation?

Probably I Won't care about their cultural background unless the task or support is about dealing a certain culture.

14. Before applying to the ŠKODA Trainee program, did you think about the possibility of the existence of culturally diverse work teams and groups? If so, have you already worked in any?

Yes, I thought about and I wanted to join a team with variety of culture. Yes, Before Skoda I have worked as part time in a hotel as a receptionist in a culturally diverse team also in my university, we had culturally diverse group.

B

1. What was your motivation for joining the ŠKODA Trainee program?

My motivation to join Skoda trainee program was to rotate different department and find one which suits me well, which is not possible as in normal job.

2. What does the multiculturalism of the ŠKODA Trainee program mean to you?

Multiculturalism of Skoda trainee program has a lot of importance for me, for an instance one could find friends/ college not only Czech but around the globe.

3. Did you speak to a culturally diverse community of people before joining the ŠKODA Trainee program?

Yes as I mentioned before at my university and at my part time job and I always enjoyed it a lot

4. Where do you now meet the most culturally diverse groups? (eg during working hours, after free time, at events organized generally within the trainee program)

It could be anytime but let's say at the events organized within the trainee program.

5. What you find to be the biggest advantage of culturally diverse work teams and groups?

Biggest advantages include factors like "Increased creativity, Variety of different perspectives, Better decision making, Helpful Language Skills, Improved Innovation, different ideas etc."

6. What do you consider to be the biggest threat to culturally diverse work teams and groups?

Language I'd say. For an instance if was trainee program was only in Czech there won't be the possibility to meet people from different cultural. So, I'd say the business language for an organisation should be English if they want people from different culture join in their team.

7. Why did you want to join such a team or group?

I think it's human nature to like different variety so do I. It's good to have different and exotic types of fruits in my basket rather only Apples.

8. Have you met the so-called intercultural management before? Please define it.

I'd say no. Intercultural management is hard to find.

9. In your opinion, how can intercultural management (cross-cultural management ...) be useful in a company?

Intercultural management could help in bringing diversity in a company, which results in bringing "Increased creativity, Variety of different perspectives, Better decision making, Helpful Language Skills, Improved Innovation, different ideas etc."

10. Have you come across the term so-called international manager, cross culture manager? Please define it.

No. I don't think so.

11. In your opinion, what are the main challenges that determine the need for international managers?

- I think challenges like

- o Language Barriers.
- o Cultural Differences.
- o Managing Global Teams. ...
- o Currency Exchange and Inflation Rates.
- o Nuances of Foreign Politics, Policy, and Relations For example with Russia now.

12. In your opinion, what are the main competencies that a manager who works within a culturally diverse team must have?

Competencies could be like

- o Overseas experience.
- o Deep self-awareness.
- o Sensitivity to cultural diversity.
- o Humility.
- o Lifelong curiosity.
- o Cautious honesty.
- o Global strategic thinking.

13. Do you find these competencies with you now?

Some of them and some of them I am working on.

14. Describe the state of these skills for your person before joining the ŠKODA Trainee program and now.

Overseas experience and sensitivity to cultural diversity were at medium level before I joined the trainee program.

15. If you have the experience that these skills are at a higher level than before joining the ŠKODA Trainee program, give examples from which meetings, events eg you have learned.

I learned it through various events example sports day, team building (my fav.) dinner party etc.

16. In your opinion, has your ability of presentation the information for a culturally diverse group improved after the ŠKODA trainee program?

I'd say yes, also because I had some training for presentation.

17. How did the ŠKODA Trainee program meet your expectations?

Trainee Program meet my expectations perfectly except for the abroad rotation which was not possible due to corona situation.

Příloha G Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Thank you for your willingness to participate in the questionnaire survey for the diploma thesis on the topic of

Trainee program at ŠKODA AUTO a.s.

in the context of intercultural management

- The questionnaire is part of the analysis of the current ŠKODA Trainee program from the perspective of intercultural management
- After the evaluation, informations will be used to assess the possibilities of strengthening the principles of intercultural management in the ŠKODA Trainee program.

- The information put out from the questionnaire will not appear in the thesis associated with specific names
- You can write your answers down either directly to the questionnaire or create a new document. In that case, please attach to every answer the letter (A or B section) and number of the question (eg 1A, 6 A, 2B)
- If you want, the individual answers can be written briefly or only in few words

Thank you, Kamila Rejšková.

A

1. What do you think characterizes a certain culture? (in general)

A certain culture can be characterized by possessing a common mindset including value sets, behaviour, organization of priorities and decision making process.

2. What does cultural diversity mean for you?

Cultural diversity is to have a mixture of mindsets in a group concerned. It does not necessarily mean that in a group of people, X amount of members have to be of Y nationality and Z gender, but to enable such mix in order to help the group empower itself by being able to pool together all the different mindsets and obtaining multiple ways of seeing and solving a problem.

3. Have you ever encountered behavior that you perceived as strange, incomprehensible, illogical?
Please add some examples.

Not really, it is expected for me that different cultures have different ways of speaking, acting, etc.

4. Have you ever noticed the problem in communication with people coming of different cultural backgrounds? Please specify.

No. From the receiving end, it is important to be open when communicating with someone from a different culture and to understand where they are coming from, why they speak and act in a certain way. From the transmitting end, showing respect and maintaining good social etiquette spans across all cultural backgrounds. Needless to say, there are times when language barriers are present which brings problems when communicating with people from different cultural backgrounds.

5. Have you ever had to reformulate your question in different ways?

Yes, but only limited to times when there was a language barrier in communication.

6. Did it happen to you that you had to ask for a repetition / different formulation of the task again?

Yes, especially when instructions were not clear, rushed, or I do not have the details necessary to work with.

7. Have you ever had to redescribe/reformulate your request?

No.

8. Did it happen to you that your request, which you believe was made clearly and accurately, was not fulfilled correctly?

No.

9. Is there any behavior that are not well received by the company, even though you did not expect it?

No, everything is quite “standard” and expected from my side.

10. Please, describe what factors limit the most your effective and successful work performance in the organization.

Demotivating tasks and intolerant colleagues.

11. If you delegate a task to a larger number of people, will their cultural diversity play a role?

No, it is more their actual capacity to fulfil the task which plays a bigger role.

12. Imagine that your supervisor does not come from the same cultural background as you and communicates feedback to you - do you take a defensive stance? Why?

My supervisor actually comes from a different cultural background as me. But regardless of where they are from, so long as the feedback is fair and well reflective of the truth, I do not take a defensive stance.

13. If you have to give support to several individuals of different cultural backgrounds, how will you deal with the situation?

I would be more than happy.

14. Before applying to the ŠKODA Trainee program, did you think about the possibility of the existence of culturally diverse work teams and groups? If so, have you already worked in any?

Yes, I was aware of the existence of culturally diverse work teams especially during my studies right before the trainee program. There we would work with teams comprising of members from different countries in Asia/ Europe, North America and Africa

B

1. What was your motivation for joining the ŠKODA Trainee program?

My main motivation was because I liked ŠKODA cars and am very impressed to see the progress of the products over the years

2. What does the multiculturalism of the ŠKODA Trainee program mean to you?

In the working life, not much as I have never worked together with any trainees. In the other parts of life, it was good to have an interesting mix of people where different conventions and mindsets from different areas of the world can be shared.

3. Did you speak to a culturally diverse community of people before joining the ŠKODA Trainee program?

All the time. Even in my friendship groups, it is usually hard to find more than one person from the same country.

4. Where do you now meet the most culturally diverse groups? (eg during working hours, after free time, at events organized generally within the trainee program)

After work.

5. What you find to be the biggest advantage of culturally diverse work teams and groups?

Risk mitigation and avoiding confirmation bias, as people have various mindsets and experiences to share.

6. What do you consider to be the biggest threat to culturally diverse work teams and groups?

Seniors who are intolerant to accept different point of views and who just insist on one way of approaching problems.

7. Why did you want to join such a team or group?

I have never really chose to be in such a team or group, but always found myself in one.

8. Have you met the so-called intercultural management before? Please define it.

No, but my interpretation is that intercultural management is the element of managing cross cultural teams.

9. In your opinion, how can intercultural management (cross-cultural management ...) be useful in a company?

Intercultural management is especially useful in multinational companies, especially where lots of different nationalities work with each other.

10. Have you come across the term so-called international manager, cross culture manager? Please define it.

Never, but I presume that it is a manager who manages international teams?

11. In your opinion, what are the main challenges that determine the need for international managers?

I am not sure.

12. In your opinion, what are the main competencies that a manager who works within a culturally diverse team must have?

Tolerance, broad-minded, ability to think outside the box and ability to show respect to different cultures.

13. Do you find these competencies with you now?

Yes.

14. Describe the state of these skills for your person before joining the ŠKODA Trainee program and now.

I have constantly been involved in dealing with multicultural teams to train up my understanding and tolerance for different cultures. Additionally, being broad minded and willing to accept different opinions and ways of doing things has always been a part of me.

15. If you have the experience that these skills are at a higher level than before joining the ŠKODA Trainee program, give examples from which meetings, events eg you have learned.

Since young, I have been studying in international schools and also in university life where the cultural diversity was immense.

16. In your opinion, has your ability of presentation the information for a culturally diverse group improved after the ŠKODA trainee program?

Not really as I had other concerns during the trainee program and didn't pay attention to this part. Nevertheless, I didn't really had the chance to present for a culturally diverse group during the trainee program.

17. How did the ŠKODA Trainee program meet your expectations?

In terms of being able to obtain experience in a large multicultural corporation, yes it met expectations. From the multicultural aspect, I didn't expect any culturally diverse teams right at the start so from this aspect, it exceeded my expectations.

Příloha H Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Thank you for your willingness to participate in the questionnaire survey for the diploma thesis on the topic of

Trainee program at ŠKODA AUTO a.s. in the context of intercultural management

- The questionnaire is part of the analysis of the current ŠKODA Trainee program from the perspective of intercultural management
- After the evaluation, informations will be used to assess the possibilities of strengthening the principles of intercultural management in the ŠKODA Trainee program.

- The information put out from the questionnaire will not appear in the thesis associated with specific names
- You can write your answers down either directly to the questionnaire or create a new document. In that case, please attach to every answer the letter (A or B section) and number of the question (eg 1A, 6 A, 2B)
- If you want, the individual answers can be written briefly or only in few words

Thank you, Kamila Rejšková.

A

1. What do you think characterizes a certain culture? (in general)

Their belief, their traditions and rituals.

2. What does cultural diversity mean for you?

Group or society that belongs to multicultural people.

3. Have you ever encountered behavior that you perceived as strange, incomprehensible, illogical? Please add some examples.

I didn't face any strange behavior during trainee journey.

4. Have you ever noticed the problem in communication with people coming of different cultural backgrounds? Please specify.

The trainee program is an international program so I would say all trainees were able to speak English.

5. Have you ever had to reformulate your question in different ways?

No, I think because of the good language skills of the trainees, my questions were understandable at once for them.

6. Did it happen to you that you had to ask for a repetition / different formulation of the task again?

No, everything was much clear than expected.

7. Have you ever had to redescribe/reformulate your request?

I hadn't faced it, thanks to better understanding among trainees and good coordination by the trainee coordinator.

8. Did it happen to you that your request, which you believe was made clearly and accurately, was not fulfilled correctly?

This kind of incident happens when we have a language barrier but I would say there was no language barrier.

9. Is there any behavior that are not well received by the company, even though you did not expect it?

The structure of the trainee program is very good that's why every effort was much appreciated than expected.

10. Please, describe what factors limit the most your effective and successful work performance in the organization.

It depends on the working area of the company, for example, if someone has rotation in the production area and he/she speaks only English then it can limit the effectiveness.

11. If you delegate a task to a larger number of people, will their cultural diversity play a role?

Of course, a multicultural society or group is always more creative than a single origin group or society.

12. Imagine that your supervisor does not come from the same cultural background as you and communicates feedback to you - do you take a defensive stance? Why?

From my point of view, feedback should be always appreciated because on the behalf of feedback we can calculate our real performance.

13. If you have to give support to several individuals of different cultural backgrounds, how will you deal with the situation?

I will support them normally because I don't think in terms of support the cultural background plays any role.

14. Before applying to the ŠKODA Trainee program, did you think about the possibility of the existence of culturally diverse work teams and groups? If so, have you already worked in any?

I was an intern in ŠKODA before Trainee and during my internship, I worked in a multicultural environment that's why I was aware of the ŠKODA trainee program structure.

B

1. What was your motivation for joining the ŠKODA Trainee program?

- The trainee program provides a good overview of the company.
- The trainee program is also good to create internal connections in the company.
- From the point of view of learning new things and exploring ideas, I would say the trainee program is the best.

2. What does the multiculturalism of the ŠKODA Trainee program mean to you?

Background of trainees on the behalf of their birthplace geographical location and religious faith.

3. Did you speak to a culturally diverse community of people before joining the ŠKODA Trainee program?

Yes, during my study in the university I had classmates from different origins and also during my internship in ŠKODA.

4. Where do you now meet the most culturally diverse groups? (eg during working hours, after free time, at events organized generally within the trainee program)

In my daily routine, I see them during lunchtime and after work, there is the possibility to meet them at events.

5. What you find to be the biggest advantage of culturally diverse work teams and groups?

Culturally diverse work teams are always more creative.

6. What do you consider to be the biggest threat to culturally diverse work teams and groups?

Sometimes it takes time to understand the mindset of the team members.

7. Why did you want to join such a team or group?

It's easy to engage with a multicultural group than a single origin group.
For example, foreigners can engage easily in a group containing people from different origins (Spanish, Turkish, Indian, Czech.etc.) than a single origin group

8. Have you met the so-called intercultural management before? Please define it.

I studied in an international environment and my classmates and teachers belonged to different cultures than I.

9. In your opinion, how can intercultural management (cross-cultural management ...) be useful in a company?

Yes, if we have understanding and respect of other cultures then, of course, it's useful for the company.

10. Have you come across the term so-called international manager, cross culture manager? Please define it.

I think the trainee program coordinator is the best example of this.

11. In your opinion, what are the main challenges that determine the need for international managers?

-

12. In your opinion, what are the main competencies that a manager who works within a culturally diverse team must have?

He/she should be open-minded and helpful in nature.

13. Do you find these competencies with you now?

I think so 😊.

14. Describe the state of these skills for your person before joining the ŠKODA Trainee program and now.

Now I know more about culturally diverse mindsets in general.

15. If you have the experience that these skills are at a higher level than before joining the ŠKODA Trainee program, give examples from which meetings, events eg you have learned.

The trainee program is a learning program and because of that, I see complex growth in terms of skills.

16. In your opinion, has your ability of presentation the information for a culturally diverse group improved after the ŠKODA trainee program?

-

17. How did the ŠKODA Trainee program meet your expectations?

Now I can work in my desired field.

Příloha I Dotazníkové šetření – odpovědi respondentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Thank you for your willingness to participate in the questionnaire survey for the diploma thesis on the topic of

***Trainee program at ŠKODA AUTO a.s.
in the context of intercultural management***

- The questionnaire is part of the analysis of the current ŠKODA Trainee program from the perspective of intercultural management
- After the evaluation, informations will be used to assess the possibilities of strengthening the principles of intercultural management in the ŠKODA Trainee program.

- The information put out from the questionnaire will not appear in the thesis associated with specific names
- You can write your answers down either directly to the questionnaire or create a new document. In that case, please attach to every answer the letter (A or B section) and number of the question (eg 1A, 6 A, 2B)
- If you want, the individual answers can be written briefly or only in few words

Thank you, Kamila Rejšková.

A

1. What do you think characterizes a certain culture? (in general)

Believes, values, material and non-material heritage, mentality, understanding of time.

2. What does cultural diversity mean for you?

It means respecting the differences other cultures have compared to mine.

3. Have you ever encountered behavior that you perceived as strange, incomprehensible, illogical? Please add some examples.

I have, mostly in encounters with people who had a different definition/perception of personal space. It also happened to me that a work colleagues found it appropriate to call me late in the evening or even during the weekend for things not related to work.

4. Have you ever noticed the problem in communication with people coming of different cultural backgrounds? Please specify.

Yes, predominantly stemming from different views on how to solve a certain problem and not because of communication itself. However, it happened a couple of times that colleagues from other departments would ignore my emails and calls, rather than to communicate that they don't have the informaton/solution. I had to escalate these issues to my boss in order to get them solved.

5. Have you ever had to reformulate your question in different ways?

Yes, but I think that it was more because of the language barrier, not cultural differences.

6. Did it happen to you that you had to ask for a repetition / different formulation of the task again?

Not really, I always ask more questions in order to understand the task better.

7. Have you ever had to redescribe/reformulate your request?

Yes, but again, I think it was due to the language barrier..

8. Did it happen to you that your request, which you believe was made clearly and accurately, was not fulfilled correctly?

No.

9. Is there any behavior that are not well received by the company, even though you did not expect it?

Not that I am aware of.

10. Please, describe what factors limit the most your effective and successful work performance in the organization.

It was the language barrier in the beginning. Other factors include rigid hierarchy and lack of established processes.

11. If you delegate a task to a larger number of people, will their cultural diversity play a role?

For sure, but the person delegating tasks needs to set certain expectations to avoid such a scenario.

12. Imagine that your supervisor does not come from the same cultural background as you and communicates feedback to you - do you take a defensive stance? Why?

Most likely not. If the cultural difference was that big, then my feedback to him/her would probably be the opposite of his/hers. I would like to think that I would recognize why that is and try and communicate in a clear manner so that he/she would understand my perspective as well.

13. If you have to give support to several individuals of different cultural backgrounds, how will you deal with the situation?

I would try to identify one or more factors that would be in common in the given situation and try to support all of them in that way, including some individual approach if necessary

14. Before applying to the ŠKODA Trainee program, did you think about the possibility of the existence of culturally diverse work teams and groups? If so, have you already worked in any?

I have worked in 2-3 culturally diverse work teams before. It was an aspect I really liked and it was always more interesting to work as a part of such teams.

B

1. What was your motivation for joining the ŠKODA Trainee program?

I really liked how the program was structured – possibility to rotate to different departments, an abroad rotation (before Covid-19), different trainings, language courses, work in different Trainee teams, and Trainees from Czech Republic as well as from all over the world.

2. What does the multiculturalism of the ŠKODA Trainee program mean to you?

It means experiences and perspectives from all over the world. There was also a natural effort to push for more openness in the company by organizing intercultural events and activities.

3. Did you speak to a culturally diverse community of people before joining the ŠKODA Trainee program?

I was part of a similar community while I was working in Luxembourg. Even during my studies in my home country, I was friends with Erasmus students.

4. Where do you now meet the most culturally diverse groups? (eg during working hours, after free time, at events organized generally within the trainee program)

Mostly during free time activities as well as events organized within ŠKODA, including Trainee program events.

5. What you find to be the biggest advantage of culturally diverse work teams and groups?

The different perspectives and unique experience they bring to the table, especially when it comes to problem solving.

6. What do you consider to be the biggest threat to culturally diverse work teams and groups?

Differences in approach to work and time/deadlines. Certain cultures perceive it in a strict way, they like to plan and organize everything, usually sticking to the plan no matter what. Others tend to be more flexible without a clear plan in place and achieve their goals by constantly adjusting to new circumstances.

7. Why did you want to join such a team or group?

I personally think that working in such teams is more interesting and there are more possibilities to learn about different cultures, customs, food, ect., not just work-related topics.

8. Have you met the so-called intercultural management before? Please define it.

Yes. I would define it as understanding other cultures and the impact of culture in a work environment.

9. In your opinion, how can intercultural management (cross-cultural management ...) be useful in a company?

Yes. I would define it as understanding other cultures and the impact of culture in a work environment.

10. Have you come across the term so-called international manager, cross culture manager? Please define it.

A person who is in charge managing operations in a culture predominantly different to his/her own.

11. In your opinion, what are the main challenges that determine the need for international managers?

Gloabalization of operations, internationalization of products and services, more and more diverse teams.

12. In your opinion, what are the main competencies that a manager who works within a culturally diverse team must have?

The manager must be open-minded, be able to communicate clearly, have empathy and have the ability to recognize if the source of issues is of cultural nature.

13. Do you find these competencies with you now?

Yes.

14. Describe the state of these skills for your person before joining the ŠKODA Trainee program and now.

I can confidently say that those skills certainly have improved during and after the Trainee Program.

15. If you have the experience that these skills are at a higher level than before joining the ŠKODA Trainee program, give examples from which meetings, events eg you have learned.

Intercultural evenings, organizing a Trainee Round, leading the CSR Team.

16. In your opinion, has your ability of presentation the information for a culturally diverse group improved after the ŠKODA trainee program?

Yes.

17. How did the ŠKODA Trainee program meet your expectations?

It certainly has exceeded my expectations. Except being able to work for the departments I wanted, we also had the chance to participate in many different activities/events/trainings and develop different soft skills. On top of that, we had the freedom to realize our own ideas within the programe, as long as they will in line with company polices and guidelines.

Příloha J Test: Profil řízení diverzity

Zdroj: Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016

Test: Profil řízení diverzity

Pokyny:

Tento test je vytvořen tak, aby vám pomohl posoudit vaše schopnosti řídit diverzitu. U každého tvrzení označte tu odpověď, která nejlépe vystihuje „to, co skutečně děláte“. U každého tvrzení můžete označit pouze jednu odpověď.

Na každou otázku můžete odpovědět:

- (1) nikdy (2) zřídka (3) někdy (4) často (5) obvykle (6) téměř vždy

Část 1.

1. Vizi diverzity potřebnou pro úspěch organizace komunikuji takovým způsobem, že pro tuto věc nadchnu ostatní.
2. Vedu manažery k tomu, aby podporovali a vysvětlovali vizi diverzity.
3. Pravidelně měřím svůj vlastní pokrok i pokrok svých pracovníků v rámci realizace vize diverzity.
4. Vyžaduji od pracovníků přínos/příspěvek k realizaci vize diverzity.

Část 2.

5. Snadno komunikuji s lidmi rozmanitého původu.
6. Dokážu efektivně vystupovat/prezentovat před různorodými skupinami.
7. Poskytuji konstruktivní zpětnou vazbu všem skupinám bez ohledu na rasu, pohlaví či jiné charakteristiky různorodosti.
8. Naslouchám zpětné vazbě od různorodých skupin, aniž bych zaujal defenzivní postoj.

Část 3.

9. Diverzitu diskutuji/prezentuji jako silnou stránku organizace.
10. Lidem rozmanitého původu poskytuji stejné příležitosti ke vzdělání, povýšení apod.
11. Snažím se porozumět kulturním normám a praktikám jiných skupin než své vlastní.
12. Využívám talentů lidí v realizaci pracovních úkolů, rozhodování atd. bez ohledu na rasu, pohlaví či jiné charakteristiky různorodosti.

Část 4.

13. Při hledání inovativních způsobů provedení změn se radím s různorodými skupinami.
14. Beru v úvahu návrhy pracovníků na změny, které je přímo ovlivní.
15. Snažím se řešit problémy různorodých pracovních skupin týkající se nastávajících změn.
16. Během procesu změny průběžně poskytuji lidem informace.

Část 5.

17. Vybízím k zapojení skupin bez ohledu na rasu, pohlaví či jiné charakteristiky.
18. Řídím raději jako kolega než jako šéf.
19. Spravedlivě sdílím odpovědnost s různorodými skupinami.
20. Různorodé skupiny odměňuji za jejich přínosy spravedlivým způsobem.

17.	18.	19.	20.	Podpora/zmocňování ostatních k činům Max. skóre 24b. Skóre:								
21.	22.	23.	24.	Rozvoj ostatních Max. skóre 24b. Skóre:								
				Celkové skóre profilu: Součet všech skóre všech kompetencí/6 Max. skóre 24b. Skóre:								

Vaše celkové skóre profilu je součet všech skóre všech kompetencí vydělený šesti. Vypočtete své celkové skóre profilu a proved'te jeho grafické znázornění v grafu celkového skóre vpravo dole.

Interpretace vašeho celkového skóre profilu:

Vynikající (celkové skóre mezi 20 a 24): Gratulujeme! Úspěšně jste integrovali kompetence diverzity do vašeho stylu řízení a do způsobu, jakým jednáte s ostatními. To umožňuje vám i organizaci strategicky pozitivně využívat diverzitu pracovníků. Měli byste se pokusit rozšířit své zkušenosti získané osobním rozvojem a pomáhat ostatním členům vaší organizace, kteří nemusí být tak daleko jako vy.

Velmi dobrý (celkové skóre mezi 17 a 19): Děláte pokroky a máte všechny předpoklady pro ještě větší úspěch. Zaměřte se na oblasti, ve kterých jste získali nižší skóre, a zapracujte na nich.

Průměrný (celkové skóre mezi 15 a 16): Přes vaše určité silné stránky zde vak existují oblasti, ve kterých byste se mohli zlepšit a růst. Znovu si projděte oblasti, v nichž jste získali nejnižší skóre, a prodiskutujte je se svým nadřízeným, spolupracovníkem nebo koučem/mentorem, který je efektivní v řízení různorodé pracovní síly. Stejně tak se zaměřte na jednu či dvě oblasti, ve kterých jste získali nejvyšší skóre, a zamyslete se nad možnostmi, jak tyto silné stránky udržet či ještě více posílit.

Příloha K Seznam doporučených otázek

Zdroj: Nový, 2007, s.87-89

Při přípravě na interkulturní jednání by proto vyjednaváči měli vzít v úvahu následující otázky:

1. Kontext jednání

- Jaká očekávání existují na obou stranách vzhledem k prostoru, času, trvání a průběhu jednání?
- Jak se dodržují výsledky jednání?
- Jakou závaznost mají v dotyčné kultuře písemné smlouvy?
- Jaká jednací řeč se používá?
- Jak jsem připraven vzít v úvahu tato očekávání ve svém jednacím plánu?

2. Předmět jednání

- Jak je definován předmět jednání druhou stranou?
- Musí se v daném případě vlastní argumentace modifikovat, aby se předešlo nedorozuměním?

3. Cizí strana jednání

- Jaké kulturní standardy se zvláště projevují v chování při jednání?
- Jaký komunikační styl je pěstován cizí stranou jednání?
- Jak se v cizích kulturách prezentují nabídky?
- Podle jakého kulturně specifického principu je sestavena delegace?
- Jak se v delegaci rýsuje hierarchie?
- Do jaké míry musí být tato hierarchie zohledněna v chování?
- Jak daleko sahá kompetence a odpovědnost jednacího partnera?

4. Vlastní strana jednání

- Jakými kulturními standardy se řídí vlastní chování při vyjednávání?
- Jaký komunikační styl je pěstován vlastní stranou?
- Musí se v závislosti na partnerech jednání na tom něco měnit?
- Jak bude prezentována vlastní vyjednavací nabídka?
- Jaký účinek docílí moje prezentace u cílové skupiny?
- Jak je vlastní delegace pro jednání sestavena?
- Je třeba v sestavě něco měnit, aby se předešlo nedorozuměním a konfliktním situacím?
- Byly v předstihu vyjasněny vlastní kompetence a odpovědnost?

5. Role tlumočnicků a prostředníků

- Do jaké míry je tlumočnick potřebný?
- Jak kompetentní a důvěryhodný je vybraný tlumočnick?
- Disponuje interkulturní kompetencí pro obě strany?
- Jakou volnost má tlumočnick k tomu, aby mohl jednat přiměřeně dané kultuře?

Příloha L A poem: Representation

Zdroj: SIETAR EU

A poem: Representation, by Shubra Shahare

They ask about the silk and the spices and the jewels and the colours and the festivals. When they ask about the elephant headed god and the monkey god and the ganja smoking dread locked god. When they ask about saris and turbans and bindis and ayurvedic massage. When they ask about gandhi-be-the change-you-wish-to-see. When they ask about cricket and royal dynasties and sometimes the British Raj and very rarely the parti tion. When they ask about om and Slumdog Millionaire and cows.

When they ask: you laugh, you frown in concentration, you explain.

When they ask about bollywood and ghee and Priyanka Chopra Jonas and samosas and chai. When chai is not chai anymore but chai latte. When they ask about y- they don't ask about yoga anymore. When they ask about gurus and ashrams and Eat, Pray, Love. Now they also ask about Wild Wild Country on Netflix. When they ask about meditation and the sitar and curry. When they ask about the taj mahal and naan bread when it is just naan.

When they ask: you are patient, you are understanding, you are in control of your emotions.

When they ask about hindu but mean hindi and vice versa. When they ask about The God of Small Things and Salman Rushdie and Hasan Minhaj. When they ask about Apu and Hadji and Mowgli and reincarnation. When namaste is not just something you say to your aunts and uncles and grandparents and neighbours and the vegetable seller and the Uber driver but the divine in me honours the divine in you.

When they ask: you nod, look at the time on your phone and say oh-is-that-the-time?

When they ask about big fat weddings and arranged marriage and the Netflix show Indian Matchmaking. When they ask about Never Have I Ever on Netflix and Mindy Kaling and Kamala Harris. When they ask about poverty and corruption and the caste system. When they ask about open defecation and illiteracy and rapes and dowry and female foeticide and rapes and poverty and emigration and rapes and poverty and poverty and poverty.

When they ask: you answer as a sole entity. Particular. And think about all the stuff

They Don't Ask About (Among Other Things):

coffee, any religion other than Hinduism, developing world woke ness, any language other than Hindi, Thums Up & Maggi, caste based oppression, the proper way to pronounce Taj Mahal, Sik kim, Andaman & Nicobar Islands, the difference between Hindu and Hindi, what you consider exotic, Ghoul on Netflix, Sairat on Netflix, Bulbbul on Netflix, how it really feels to live in their country, your opinion on Hip Hop, Dr. B.R. Ambedkar.

Příloha M Kulturní kvíz

Zdroj: Morgensternová, Šulová, 2007, s.161

Cíl: uvědomit si svoje znalosti o cizích kulturách.

Klíčové kompetence: kognitivní kompetence – získat poznatky o cizí kultuře.

Cílová skupina: individuálně nebo se zadá skupinově, ale pracuje každý zvlášť.

Čas: 10 minut.

Pomůcky: tužka.

Každé z následujících pravidel či zvyklostí odpovídá jedné nebo i více kulturám. Popřemýšlejte a zapište, k jakým kulturám výroky patří.

1. Je pokládáno za neslušné otevřít dárek před dárce.
2. Dary, které potěší intelekt nebo estetické cítění, jsou zejména ceněny v ...
3. Vyhněte se darování chryzantém, kladou se často na hroby.
4. Když darujete květiny, darujte jen lichý počet, nikdy ne však třináct.
5. Nikdy nejezte jídlo levou rukou, protože je to pokládáno za agresivní.
6. Je neslušné sníst vše na talíři. Bílé, modré a černé dárky jsou asociovány s pohřbem.
7. Nikdy nedávejte alkohol jako dárek.
8. Nenoste květiny – jen k vyjádření soustrasti.
9. Vyhněte se otázkám na rodinu a práci nebo debatě o nich.

- A. Írán
- B. Čína
- C. Francie
- D. Lucembursko
- E. Německo
- F. Japonsko
- G. Egypt
- H. Keňa

Správné řešení: 1F, 2C, 3D, 4E, 5A/G, 6G, 7B, 8A/G, 9 H.

Příloha N Křížovatka

Zdroj: Morgensternová, Šulová, 2007, s.178

Cíl: pracovat s předsudky a zejména stereotypy a posunout je díky odlišnému úhlu pohledu jednotlivých účastníků (hravý pohled na realitu a netradiční uspořádání světa), uvědomění si kulturních odlišností, které vedou často ke zkreslenému vnímání, či dokonce ke konfliktním situacím.

Klíčové kompetence: kognitivní kompetence – získat poznatky o cizí kultuře, předcházet předsudkům, stereotypům, tolerovat odlišnosti (naučit se být „kulturně“ otevřený a tolerantní, posílit pozitivní postoj vůči cizím kulturám); afektivní kompetence – empatie (vcítit se do cizích mentalit, jejich specifík a lépe interpretovat cizí vzorce chování).

Cílová skupina: 6-20 (menší skupina je vhodnější pro intenzivní práci).

Čas: 30-60 minut (dle složení účastníků skupiny a jejich počtu).

Pomůcky: papíry, tužky, event. velký arch papíru pro společnou kresbu a popisovač.

Postup: Trenér napíše zadání této hry na tabuli.

1. Vyberte a popište situaci při kontaktu s cizincem, kterou jste zažili a ve které stereotypy a předsudky situaci ovlivnily ať v příznivém či méně příznivém směru. Pokuste se analyzovat příčiny vzniku této situace a chování účastníků situace.
2. Zamyslete se nad kulturními rozdíly, které tuto situaci mohly ovlivnit.

Diskuze (vyhodnocení): Křížovatka nutně nemusí znamenat konflikt. Trenér vede diskusi tak, aby si účastníci uvědomili, že předsudky a stereotypy jsou součástí našeho sociálního vnímání, ale často realitu zkreslují. Jsou to jakési berličky, o něž se opíráme. Většinou se ve skupině objeví tací, kteří obhajují výrok „na každém šprochu pravdy trochu“, tj. že stereotypy a předsudky vycházejí ze sociální zkušenosti. V technice jde zejména o to, aby si každý uvědomil, že nás toto tvrzení brzdí v empatickém akceptování odlišnosti.

Příloha O Hlavalam

Zdroj: Morgensternová, Šulová, 2007, s.206

Cíl: příprava na týmové řešení úkolů v cizí kultuře s důrazem na řídicí styl a odstup od moci.

Klíčové kompetence: behaviorální kompetence – rozvoj manažerského a zaměstnaneckého chování v konkrétní kultuře; afektivní kompetence – schopnost adaptability; kognitivní kompetence – získat poznatky o cizí kultuře, přiblížit se jejímu způsobu myšlení zejména ve vztahu k sociální hierarchii.

Cílová skupina: interkulturní skupina, technika může být hodnotná i mezi příslušníky stejné kultury, lze použít pro náhled na vlastní řídicí styl nebo firemní kulturu.

Čas: 60 minut.

Pomůcky: jednoduchý hlavalam, dobře viditelný publikem – ideální je dřevěné provedení cca 15x15 cm.

Postup: Účastníci zaujmou polohu „akvárium“ - tj. vnitřní kruh z židlí je obklopen vnějším kruhem pro publikum. Na židli do vnitřního kruhu položíme hlavalam. Ve vnitřním kruhu pracuje cca šestičlenná skupinka, publikum pozoruje, hodnotí.

Ve vnitřním kruhu zvolíme „šéfa“ a představíme ho „týmu“. Pracovní tým skupinky ve vnitřním kruhu má za úkol složit hlavalam.

Varianta a) - Skupinka ve vnitřním kruhu je složena z příslušníků jedné kultury, po práci na hlavalamu (cca 10 min.) se skupina nahradí příslušníky kultury jiné. Publikum se zaměřuje na rozdíly v chování a řídicím stylu.

Varianta b) - Skupinka ve vnitřním kruhu je složena z příslušníků jedné kultury + příslušníka kultury jiné. Ten pak referuje o pocitech, které v něm spolupráce vyvolala.

Varianta c) - Skupinka ve vnitřním kruhu je interkulturní, zaměřujeme se na spolupráci příslušníků různých kultur.

Varianta d) +další - „Šéf“ z jedné kultury, ostatní z jiné, zkusíme měnit styly řízení u jednoho „šéfa“, hledáme různá řešení ...

Vyhodnocení, otázky (diskuse):

- Jakým způsobem probíhalo řešení problému?
- Zapojoval „šéf“ do řešení všechny členy týmu, nebo problém řešil sám?
- Dokázal „šéf“ přiznat, že nemusí znát řešení problému lépe než podřízení?
- Jak jsem se cítil v roli podřízeného a šéfa při různých variantách složení skupinky?
- Které strategie řízení zabírají, které chování je spíše na překážku?
- Dokážeme využít všech zdrojů informací k řešení problému?

Poznámka: Je mnoho způsobů, jak zvládnout vyřešení úkolu týmovou prací. V této technice se více než jinde setkáváme s různými způsoby práce, které mohou vést ke stejně dobrému výsledku, i když nám na první pohled připadají „špatně“. Tato technika tedy klade zvýšené nároky na interkulturní toleranci všech zúčastněných, včetně moderátora.

Příloha P Konfliktní situace

Zdroj: Stankhnevich

Japanese and American Cultures: Eating in Class

Junji Edo has just arrived from Japan to begin working on his degree at an American university. Before his arrival to the United States, Junji had read several books about America, its people and its culture. Despite his preparation, however, several confusing and frustrating incidents occurred during his first weeks in the United States.

On Mondays Junji was always very busy. He had classes all day and hardly had any time for lunch. One day he showed up at his history class a couple minutes before it started and told one of his classmates, Julianne, that he was really busy all morning and didn't have time for lunch. The bell rang and the teacher came into the class. Julianne opened her backpack and took out a small bag of potato chips and a can of soda and gave them to Junji. Junji was very surprised and embarrassed. He whispered thank you to his friend and refused the food. Junji was even more bewildered when Julianne took another bag of potato chips and started eating them in class. To Junji's amazement, the teacher did not make any comments on Julianne's behavior and proceeded with the class as usual.

Questions:

1. What motivated Junji to act the way he did?
 - A. Junji did not like Julianne as a person and did not want to accept food from her.
 - B. Junji was not used to people sharing food with him.
 - C. Junji considered eating in class disrespectful towards the teacher.
2. What attitudes or values appear to be important in Japanese society based on Junji's actions?
 - A. In Japan, people never share their food with others outside of their family.
 - B. In Japan, eating in the class is impolite and shows disrespect towards a teacher.
 - C. In Japan, women are not allowed to share food with men.
3. Why do you think Julianne behaved the way she did?
 - A. Julianne felt obligated to share her food with Junji.
 - B. Julianne always eats in class.
 - C. Julianne realized that Junji was hungry and was willing to share her food with him.
4. What attitudes or values appear to be important in American society based on Julianne and the teacher's behavior?
 - A. In the United States, having a snack during a class does not mean that students do not respect their teacher. Teachers expect active participation in the class and do not mind students' having small snacks if that makes them more comfortable and willing to engage in classroom work.

B. In the United States, it is considered rude not to share food with the people around you.

C. In the United States, teachers encourage students to share everything to make them feel more connected to each other and become a unified group of people.

5. What could have been done differently to avoid this cross-cultural misunderstanding?

Russian and American Culture: Cheating during a Quiz

Larisa Petrova, a student from Russia, won a scholarship to go to an American university. She was very excited about going to the United States and did a lot of reading about American culture. Before her arrival to the United States, Larisa had read several books about America, its people and its culture. Despite her preparation, however, several confusing and frustrating incidents occurred during her first weeks in the United States.

Larisa stayed up all night long writing a term paper for her psychology class. Next morning, during her Spanish class the teacher unexpectedly announced that they were going to have a pop quiz on the material they covered in the last two classes. Larisa was afraid that she was going to fail it as she neither did her homework nor reviewed the material from the previous class. Bill, Larisa's friend from the tennis club and also a classmate in Spanish, seemed to be unconcerned about the quiz. During the quiz, Larisa was asking Bill for the answers to the questions she was not sure of. However, Bill seemed to be annoyed by her questions and did not want to share his answers. Larisa's feelings were hurt. To make the matter worse, the teacher, having seen what Larisa was doing, asked her to hand in her incomplete test and to leave the class.

Questions:

1. What motivated Larisa to act the way she did?

- A. Larisa expected Bill to help her out during the quiz because she considered him her friend.
- B. Larisa wanted Bill to help her with the quiz because she was selfish and wanted to get a good grade no matter what.
- C. Larisa expected Bill to help her out during the test because she was a woman.

2. What attitudes or values appear to be important in Russian society based on Larisa's actions?

- A. In Russia, friends are supposed to stick together in their battle against authority. Teachers are considered to be such authority.
- B. In Russia, men are supposed to help women in all situations.
- C. In Russia, students always work on their tests and quizzes together as a team.

3. Why do you think Bill behaved the way he did?

- A. Bill did not want to help Larisa because he considered her as competition in his Spanish class.
- B. Bill did not like Larisa as a person and did not want to help her out during the quiz.

C. Bill liked Larisa as a person but did not want to help her cheat on the quiz as he considered it morally wrong.

4. What attitudes or values appear to be important in American society based on Bill and the teacher's behavior?

A. In the United States, it is considered unacceptable to ask for help.

B. In the United States, students never help each other in class no matter how much they like each other.

C. In the United States, cheating on tests is considered unacceptable and wrong. It may lead to academic dismissal. Students are supposed to get grades for what they know and not what they have copied from someone else's paper.

5. What could have been done differently to avoid this cross-cultural misunderstanding?

Answer Keys:

Critical Incident A: C, B, C, A, Answers will vary.

Critical Incident B: A, A, C, C, Answers will vary.

Příloha Q Analýza silového pole – interaktivní tabulka, téma A

Zdroj: zpracováno autorkou