



Univerzita Karlova v Praze  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

Psychologie práce a organizace

**Adaptace českých a německých manažerů při  
dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí**

**Adaptation of Czech and German managers  
during long-term working stays abroad**

**Teze disertační práce**

PhDr. Šárka Alföldy-Zscheile

Vedoucí práce - Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

2014

## Úvod

V současné době je stále více pracovníků z nadnárodních firem v České republice vysíláno na dlouhodobé pobyty do zahraničí. Dle Českého statistického úřadu počet Čechů pracujících v cizině v posledních letech stále vzrůstá, například 25.829 Čechů pracovalo v zahraničí v roce 2009, 27.470 osob v roce 2010, 29.398 osob v roce 2011, 31.788 Čechů v roce 2012 a v roce 2013 již pracovalo v zahraničí 34.279 Čechů. Tato čísla zahrnují jak Čechy vyslané za prací do zahraničí organizacemi, tak i Čechy, kteří vycestovali pracovat do ciziny individuálně. Vzhledem k tomu, že se jedná o stále rostoucí fenomén, domníváme se, že si zasluhuje intenzivnější a hlubší pozornost též z psychologického hlediska.

Cílem disertační práce je hloubková sonda do tématu pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Cílová skupina jsou pracovníci, kteří byli do zahraničí vysláni nadnárodními firmami ze svých domovských kultur, z České republiky a z Německa. Naší snahou je, aby tato disertační práce přinesla psychologické výsledky, které přispějí k poznatkovému fondu dané problematiky a budou podkladem pro účinnou prevenci adaptačních obtíží osob vysílaných organizacemi na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.

## TEORETICKÁ ČÁST

První kapitola je věnována adaptaci na odlišnou národní kulturu. Například Matsumoto a Juang (2013) definují lidskou kulturu jako jedinečný významový a informační systém, sdílený skupinou osob a přenášený z generace na generaci, který dané skupině umožňuje naplňovat základní potřeby přežití, usilovat o štěstí a blahobyt a nalézat smysl života. G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006) vytvořili cibulový diagram kultury, jehož vrstvy jsou *symbols*, *hrdinové*, *rituály* a *hodnoty*. Rosinsky (2003/2009) je autor obdobného diagramu, který obsahuje vrstvy *artefakty a výtvořry*, *normy a hodnoty*, a *základní předpoklady*. Dále se zde zabýváme akulturací, kterou definovali Redfield, Linton a Herskovits již v roce 1936 jako: „...*druh jevů, ke kterým dochází, když se skupiny jednotlivců s různými kulturami ocitnou v trvalém bezprostředním kontaktu, přičemž následně se změní původní kulturní vzorce jedné skupiny, případně obou*“ (1936, s. 149, vl. překlad). Dle Kima a Abreu (2001) a Millera (2007) je akulturace vnímána jako proces přijetí nové (hostitelské, většinové, dominantní) kultury. Berry (2006, 33 – 38) dle způsobu sžívání se jedince či sociální skupiny s novým prostředím rozeznává čtyři *akulturační strategie*: *asimilaci*, *separaci*, *marginalizaci* a *integraci*. Pokud se však na stejné strategie díváme z pohledu většinové hostitelské kultury, Berry (2006, 33 – 38) nazývá a popisuje tytéž akulturační strategie jako „*tavicí hrnec*“, *segregaci*, *exkluzi* a *multikulturalismus*. Kulturní šok je prezentován dle Kalervo Oberg

(Fischer, Cooper, 1990; Harris, Moran 1993; Seelye, 1993), G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006), který jím již v šedesátých letech označil celkovou úzkost doprovázející pocit ztráty domácího sociálního prostředí, všech do té doby známých podnětů – verbálního jazyka i neverbálních projevů (gest, mimiky), norem, zvyků atd. a způsobů reakcí na ně. Berry (2006) dává před kulturním šokem přednost pojmu *akulturační stres*. Při popisu adaptace na odlišnou národní kulturu vycházíme z pojetí Rymeše (1998) a rozlišujeme adaptaci pracovní, sociální a fyziologickou. Adaptační proces rovněž popisujeme pomocí akulturačních křivek „U“ a „W“ (Fischer, Cooper, 1990; G. Hofstede a G. J. Hofstede 2005/2006; Thorbiorn, 1982). Křivka „U“ obsahuje fáze *euforie*, *kulturní šok*, *akulturace* a *ustálený stav*. Křivka „W“ je obohacena o etapu návratu do domovské kultury. Dále zde hovoříme o zdravé a narušené integraci v odlišné národní kultuře a popisujeme koncepci Diamanta (1995), který popisuje optimální integraci, hypointegraci a hyperintegraci. Dále koncepci G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006), kteří také hovoří o třech typech integrace: optimální, nedostatečné a nadměrné. Obdobně Marlinová (1998) rozeznává dva typy narušené integrace: idealizaci staré vlasti spojenou s odmítáním nové země a rychlou imitaci nové společnosti s odmítáním staré vlasti. V této kapitole se rovněž věnujeme kulturním dimenzím podle G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006), Trompenaarse (1993) a Schwartze (1999).

Druhá kapitola se zabývá vybranými psychologickými aspekty dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí – syndromem vyhoření (burnout), pracovním zapálením (work engagement) a vedením kulturně smíšených týmů.

Primárně byl syndrom vyhoření popsán u zaměstnanců v tzv. pomáhajících profesích, tj. u zdravotních sester, lékařů, učitelů, pracovníků ve vězenství, policie, sociálních pracovníků atd., kteří pracují v přímém kontaktu s klienty, tj. s pacienty, žáky, vězni, bezdomovci atd. (Pines, Kafry, 1982; Maslach, Jackson, 1979; Maslach, Pines, 1977). Později byl burnout popsán jako syndrom emocionálního vyčerpání, depersonalizace a nedostatku osobní realizace v práci, který se může rozvíjet u pracovníků v jakékoliv oblasti, jejíž předmětem práce jsou lidé (Maslach, Jackson, 1981). Dále byl syndrom vyhoření zjištěn též u pracovníků jiných profesí, např. u prodavačů (Klein, Verbeke, 1999), u sportovců a trenérů (Garcés de Los Fayos, García, Martínez-Sánchez, 1995), u sportovních rozhodčích (Rainey, 1999) a u dobrovolníků (Capner, Caltabiano, 1993). Rovněž byl zkoumán v souvislosti s partnerskými vztahy (Pines, 1996). Syndrom vyhoření u manažerů popisuje např. Bedrnová (2012) a Kernén a Meier (2003/2012). Z českých autorů se syndromu vyhoření věnují zejména Haškovcová (1994), Krivohlavý (1998), Kebza a Šolcová (2008, 2003, 1998a,b,) atd. Gil-

Monte (2011, 2005) je autorem dotazníku k měření syndromu vyhoření *SBI-Spanish Burnout Inventory*, který obsahuje dvě verze. První verze (CESQT) je určena pracovníkům pomáhajících profesí, druhá verze (CESQT-DP) určena pracovníkům, kteří pracují v jiných než v pomáhajících profesích a nepracují v přímém kontaktu s lidmi (tuto verzi jsme užili ve výzkumu uvedeném v empirické části této práce).

První vědeckou koncepci pracovního zapálení (work engagement) popsal Kahn (1990, 1992), který mimo jiné uvádí, že při pracovním zapálení vznikají pozitivní výstupy jak na individuální úrovni (osobní růst a rozvoj), tak i na organizační úrovni (kvalita). Později byl work engagement pojat jako **pozitivní protiklad burnout** (Maslach, Jackson, Leiter, 1996; Maslach, Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Na rozdíl od pracovníků, kteří trpí syndromem vyhoření a prožívají svou práci jako stresující a zatěžující činnost, zapálení pracovníci vnímají svou práci jako efektivní a energii dodávající výzvu. Work engagement je velmi uspokojující a naplňující vztah k práci. Jiní autoři považují pracovní zapálení za nezávislý fenomén, nevztahující se k syndromu vyhoření, např. Schaufeli, Salanova, González-Romá a Bakker (2002). Také zde uvádíme model pracovních nároků a zdrojů (*job demands-resources model, JD-R*), který poprvé představili Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli (2001).

V kapitole o vedení kulturně smíšených cílů rozpracováváme tři teorie vedení a jejich projevy v interkulturním kontextu. **Ohleduplností** versus **důrazem na iniciaci a strukturu** při vedení a jejich praktickým uplatňováním v organizacích v západních a východních kulturách se zabývali např. Van Emmerik, Euwema a Wendt (2008). **Transakční** versus **transformační vedení** v souvislosti s individualistickými a kolektivistickými kulturami zkoumali např. Walumbwa, Lawler a Avolio (2007). Sullivan, Mitchell a Uhi-Bien (2003) se věnovali **vedení, založeném na reciprocitě a výměně** (Teorie LMX - Leader-Member Exchange Theory) ve vztahu ke kolektivistickým kulturám.

Ve třetí kapitole jsou popsány kulturní odlišnosti mezi Čechy a Němci projevující se v pracovním procesu. Zabýváme se např. postojem k nejistotě a riziku, vnímáním času, stylem komunikace, vztahem k pracovnímu a soukromému životu a navazujeme především na Gullovou (2011), G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006), Nového a Schroll-Machl (2007, 2005, 2003), Strohschneidera a Güsse (1998), Zamykalovou (2003) atd.

## EMPIRICKÁ ČÁST

### Kvalitativní výzkum

#### Cíle výzkumu a výzkumné otázky

**Souhrnným cílem** našeho kvalitativního výzkumu bylo zmapování tématu adaptace na odlišnou národní kulturu u lidí pracujících v manažerských profesích, kteří jsou v současnosti vysláni nadnárodními firmami na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.

#### Dílčí cíle:

- Vysledovat **zátěžové faktory**, které ztěžují manažerům pracovní a sociální adaptaci během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí.
- Zjistit **podpůrné faktory**, které usnadňují manažerům pracovní a sociální adaptaci během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí.
- Porovnat, zda existují **rozdíly** ve vnímání zátěžových a podpůrných faktorů **mezi českými a německými manažery** během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí.

V souvislosti s výše uvedenými cíli jsme stanovili dvě základní **výzkumné otázky**:

1. **Co bylo pro české a německé manažery během jejich dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí nejvíce náročné, tzn. co jim způsobovalo největší potíže?**
2. **Co bylo pro české a německé manažery během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí jejich největší oporou, tzn. co jim nejvíce pomáhalo?**

#### Výběr respondentů

Kritéria pro výběr respondentů byla: vykonávání manažerské pracovní pozice ve středních a velkých firmách, česká nebo německá národnost, nejnižší věková hranice 18 let, absolvovaný dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí v minimální délce 3 měsíce, na který byli manažeři vysláni firmou, v níž byli zaměstnáni. Výběr souboru respondentů pro kvalitativní výzkum byl poněkud limitován určitými skutečnostmi (světová hospodářská krize, velká časová a pracovní vytíženost manažerů, nedůvěra ve výzkum zprostředkovaný firmou atd.), které také ztěžovaly sběr dat v navazujícím kvantitativním výzkumu. Z důvodu omezení výše vyjmenovanými vlivy se nám stejně jako v navazujícím kvantitativním výzkumu osvědčila při výběru respondentů **technika lavinového výběru**, neboli **technika sněhové koule** (snow-ball technique) (Ferjenčík, 2000, s. 117).

#### Výzkumný soubor

**Rozhovory byly učiněny celkem s osmnácti respondenty.** Celkový soubor zahrnuje **devět českých a devět německých manažerů**, kteří mají osobní zkušenost s absolvováním dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí, na který byli vysláni mateřskou firmou z jejich domovské kultury, tj. z České republiky a z Německa. Soubor českých manažerů tvořili jen muži (tj. 100% mužů). Soubor německých manažerů obsahoval osm mužů (tj. 88,9%) a jednu ženu (tj. 11,1%). Všichni čeští i

němečtí respondenti měli ukončené vysokoškolské vzdělání. Průměrný věk českých manažerů v době výjezdu na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí činil 35,9 let. Průměrný věk německých manažerů v době vyslání na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt byl 42,1 let. Čeští manažeři byli vysláni do dvou zahraničních lokalit, do Indie (55,6%) a do Číny (44,4%). Němečtí manažeři vyjeli do Japonska (22,2%), USA (22,2%), Číny (11,1%), Koreje (11,1%), Jižní Afriky (11,1%), Střední Afriky (11,1%) a Ruska (11,1%). Čeští manažeři z našeho souboru byli vysláni do zahraničí v letech 2004 – 2006, tj. v roce 2004 vyjelo 33,3%, v roce 2005 vyjelo 44,4% a v roce 2006 vyjelo 22,2% českých respondentů. Němečtí manažeři z našeho souboru byli vysláni do zahraničí také v letech 2004 – 2006, tj. v roce 2004 vycestovalo 44,4%, v roce 2005 také 44,4% a v roce 2006 vycestovalo 11,1% německých respondentů. Zahraniční pracovní pobyty českých manažerů trvaly průměrně 33 měsíců. Němečtí manažeři pracovali v zahraničí v průměru 40 měsíců.

### Situace šetření

Rozhovory byly prováděny v době od května 2007 do července 2009. Délka rozhovoru se pohybovala od jedné a půl hodiny do tří hodin. Všechny rozhovory byly učiněny během jednorázového setkání s respondentem po uplynutí jeho dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí a po návratu do domovské kultury – České republiky či Německa.

### Užité metody

Při *kvalitativním výzkumu* jsme ke zjištění zátěžových a podpůrných faktorů v průběhu adaptace užili jako výzkumný nástroj **strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami kombinovaný s narativními prvky**. Vyšli jsme z členění typů rozhovoru podle Hendla (2008). Strukturovanou formu rozhovoru jsme užili proto, abychom získali od respondentů výpovědi vztahující se k tématům, která jsme na základě předvýzkumu vyhodnotili jako klíčová. Narativní prvky jsme začlenili, neboť jsme chtěli zachytit individuální odlišnosti jednotlivých respondentů.

Rozhovory s českými manažery se uskutečnily v českém jazyce dle Dotazníku pro strukturovaný rozhovor, který obsahoval 63 otázek, uspořádaných do 17ti okruhů. Rozhovory s německými manažery byly provedeny v anglickém jazyce s využitím anglické verze Dotazníků pro strukturovaný rozhovor, která vznikla přeložením jeho české verze. Česká i anglická verze dotazníku pro strukturovaný rozhovor se nachází v příloze disertační práce. Rozhovory v angličtině bylo možné realizovat, neboť německá populace je velmi dobře vybavena aktivní znalostí angličtiny. Při komunikaci s manažery se během rozhovoru nevyskytla jazyková bariéra.

Doslovný přepis rozsáhlých výpovědí celkem osmnácti manažerů (devíti českých a devíti německých) jsme zpracovávali pomocí **obsahové analýzy**. Zaměřovali jsme se zejména na odpovědi respondentů na otázky 1 a 2 (viz str. 5), v nichž jsme se tázali přímo na vnímané zátěžové a podpůrné faktory. Bylo však nezbytné pečlivě vyslechnout odpovědi každého respondenta na celý soubor

otázek, protože vnímané zátěžové a podpůrné faktory mohli respondenti uvádět v odpovědi na kteroukoliv z nich. V příloze disertační práce uvádíme doslovný přepis výpovědí všech respondentů o zátěžových a podpůrných faktorech, vnímaných během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí. U prvního respondenta uvádíme doslovný přepis celého rozhovoru. U následujících respondentů uvádíme z důvodu zestručnění doslovné přepisy výpovědí, týkajících se pouze potenciálních zátěžových a podpůrných faktorů. Výpovědi německých respondentů jsou přeloženy do češtiny.

## **Kvantitativní výzkum**

### **Cíle výzkumu a hypotézy**

Cílem našeho kvantitativního výzkumu bylo ověřit výsledky získané ve výše uvedeném výzkumu kvalitativním.

**Díličmi cíli** bylo především ověřit, zda:

- Čeští a němečtí manažeři pracující na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí vykazují odlišnosti v porovnání s kontrolní skupinou, tj. s manažery pracujícími v jejich domovské kultuře (v České republice a v Německu) v následujících ukazatelích: Pracovní nadšení; Psychické vyčerpání z práce; Lhostejnost k práci; Pocity viny za postoje ke kolegům; Syndrom vyhoření.
- Čeští manažeři pracující na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí vykazují odlišnosti v porovnání s německými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí v následujících ukazatelích: Pracovní nadšení; Psychické vyčerpání z práce; Lhostejnost k práci; Pocity viny za postoje ke kolegům; Syndrom vyhoření.

### **Hypotézy**

Výše uvedené výzkumné cíle zpřesňujeme a formulujeme ve formě **hypotéz**:

**H<sub>01</sub>**: Není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání nadšení prací.

Bude-li hypotéza **H<sub>01</sub>** zamítnuta<sup>1</sup>, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí následujících hypotéz:

- **H<sub>01a</sub>**: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání nadšení prací.
- **H<sub>01b</sub>**: Není rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání nadšení prací.
- **H<sub>01c</sub>**: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání nadšení prací.

---

<sup>1</sup> Stejně tak budou-li zamítnuty hypotézy H<sub>02</sub>, H<sub>03</sub>, H<sub>04</sub> a H<sub>05</sub>, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí obdobných hypotéz, týkajících se psychického vyčerpání, pracovní lhostejnosti, viny a syndromu vyhoření.

- $H_{01d}^2$ : Není rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání nadšení prací.

Hypotéza  $H_{01c}^3$  bude testována i v případě nezamítnutí hypotézy  $H_{01}$  z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.

$H_{02}$ : Není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

$H_{03}$ : Není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

$H_{04}$ : Není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání viny.

$H_{05}$ : Není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

### Výběr respondentů

Kritéria pro výběr respondentů byla stejně jako v kvalitativním výzkumu: vykonávání manažerské pracovní pozice ve středních a velkých firmách, česká nebo německá národnost, nejnižší věková hranice 18 let, absolvovaný dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí v minimální délce 3 měsíce, na který byli pracovníci vysláni firmou, v níž byli zaměstnáni. Pro kontrolní skupinu, tj. manažery pracující v jejich domovských kulturách (v České republice nebo v Německu), kteří nebyli vysláni pracovat do zahraničí či tento pracovní pobyt v jiném státě nehodnotí, byla platná jen první tři výše uvedená kritéria.

### Výzkumný soubor

Datový soubor obsahoval celkem 205 respondentů, z toho:

- 51 českých manažerů dlouhodobě pracovní pobývajících v zahraničí,
- 79 českých manažerů pracujících v České republice,
- 35 německých manažerů dlouhodobě pracovní pobývajících v zahraničí,
- 40 německých manažerů pracujících v Německu.

Celkový datový soubor obsahuje celkem 175 mužů a 30 žen. Převážná většina manažerů měla vysokoškolské vzdělání (165), ostatní měli středoškolské vzdělání (27), 13 manažerů informaci o vzdělání neuvádělo. Průměrný věk všech manažerů byl přibližně 40 let. Celkový datový soubor obsahoval manažery od 26 let do 59 let.

Další proměnné byly zjišťovány pouze u dvou souborů manažerů pracujících v zahraničí, jejichž celkový počet byl 86, z toho 51 českých a 35 německých manažerů. Většina manažerů zařazených do

---

<sup>2</sup> Hypotézy  $H_{01d}$ ,  $H_{02d}$ ,  $H_{03d}$ ,  $H_{04d}$  a  $H_{05d}$  nevyplývají se stanovených cílů, budou verifikovány pouze s ohledem na celkové uchopení dané problematiky.

<sup>3</sup> Hypotézy  $H_{01c}$ ,  $H_{02c}$ ,  $H_{03c}$ ,  $H_{04c}$  a  $H_{05c}$  budou testovány i v případě nezamítnutí hypotéz  $H_{01}$ ,  $H_{02}$ ,  $H_{03}$ ,  $H_{04}$  a  $H_{05}$  z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.



výzkumu pracovala v zemích mimo Evropskou unii (64 manažerů), zbývajících 22 manažerů pracovalo v zemích Evropské unie. Většina manažerů neměla předchozí zkušenost s dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí (51 manažerů), 32 manažerů již tuto zkušenost mělo a 3 manažeré tuto informaci nevedli. Většina dotázaných manažerů by chtěla na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt vyjet znovu (68 manažerů), 13 manažerů by již vyjet nechtělo a 5 dotazovaných tuto informaci nevedlo. Rodinu mělo s sebou v zahraničí 33 manažerů, 37 respondentů rodinu s sebou nemělo a 16 jich tuto informaci nevedlo. Většina manažerů absolvovala pobyty s délkou do tří let (69 manažerů), z toho 25 manažerů pracovníčně pobývalo v zahraničí maximálně jeden rok. Jeden manažer tuto informaci nevedl, zbylých 16 manažerů absolvovalo pobyt delší než 3 roky. Z celkového počtu 48 manažerů, kteří odpovídali na dotazník po absolvování zahraničního pobytu, bylo 24 takových, kteří odpovídali do tří let od zahraničního pobytu a 24 respondentů odpovídalo po více než třech letech od zahraničního pobytu. Zbylých 38 manažerů odpovídalo na dotazník ještě během pobytu.

### **Situace šetření**

Sběr dat při kvantitativním výzkumu probíhal v období od září 2009 do května 2013. V tomto období jsme dotazníky SBI předkládali respondentům, kteří splňovali předem stanovená kritéria. S žádostí o vyplnění dotazníku jsme oslovili celkem 302 respondenty. Z tohoto počtu 205 (67 %) respondentů dotazník vyplnilo a vrátilo. Tyto dotazníky byly zařazeny do výzkumu. 88 (30 %) respondentů dotazník nevrátilo. 9 (3 %) vyplněných dotazníků nebylo do výzkumu zařazeno, protože nevyhovovalo kritériím. Dotazníky SBI jsme respondentům předávali osobně a e-mailem.

### **Užité metody**

V navazujícím *kvantitativním výzkumu* jsme k hodnocení nadšení prací, psychického vyčerpání, pracovní lhostejnosti, viny za chování ke kolegům a syndromu vyhoření užili *SBI Spanish Burnout Inventory*<sup>4</sup> (ve španělštině CESQT) (Gil-Monte, 2011, 2005). Při hledání nástroje, který by dokázal statisticky ověřit výsledky našeho kvalitativního výzkumu, se nám jevil SBI nejvíce vhodný. Užili jsme druhou verzi tohoto dotazníku CESQT-DP, která je lépe využitelná pro naši cílovou skupinu, tj. manažery z oblasti průmyslu.

---

<sup>4</sup> SBI byl při našem výzkumu užít v České republice a v Německu poprvé. Po dohodě a za stálé spolupráce s autorem dotazníku, prof. Pedrem Gil-Monte, jsme dotazník přeložili z původního znění ve španělštině do českého a německého jazyka. Naším cílem bylo předložit respondentům dotazník v jejich rodném jazyce. Při snaze o jazykovou přesnost a zachování významu jednotlivých položek jsme použili metodu re-překlada, tj. dotazník SBI byl přeložen z původního španělského jazyka do češtiny a němčiny a poté zpět do španělského jazyka. Snadnost porozumění respondentů jednotlivým tvrzením v dotazníku jsme ověřovali v rámci předvýzkumu.

## Výsledky

Výsledkem kvalitativního výzkumu je zjištění zátěžových a podpůrných faktorů, vnímaných českými a německými manažery v průběhu adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí. Celkový přehled získaných kategorií zátěžových a podpůrných faktorů pro české a německé manažery uvádíme v grafech 1 a 2.

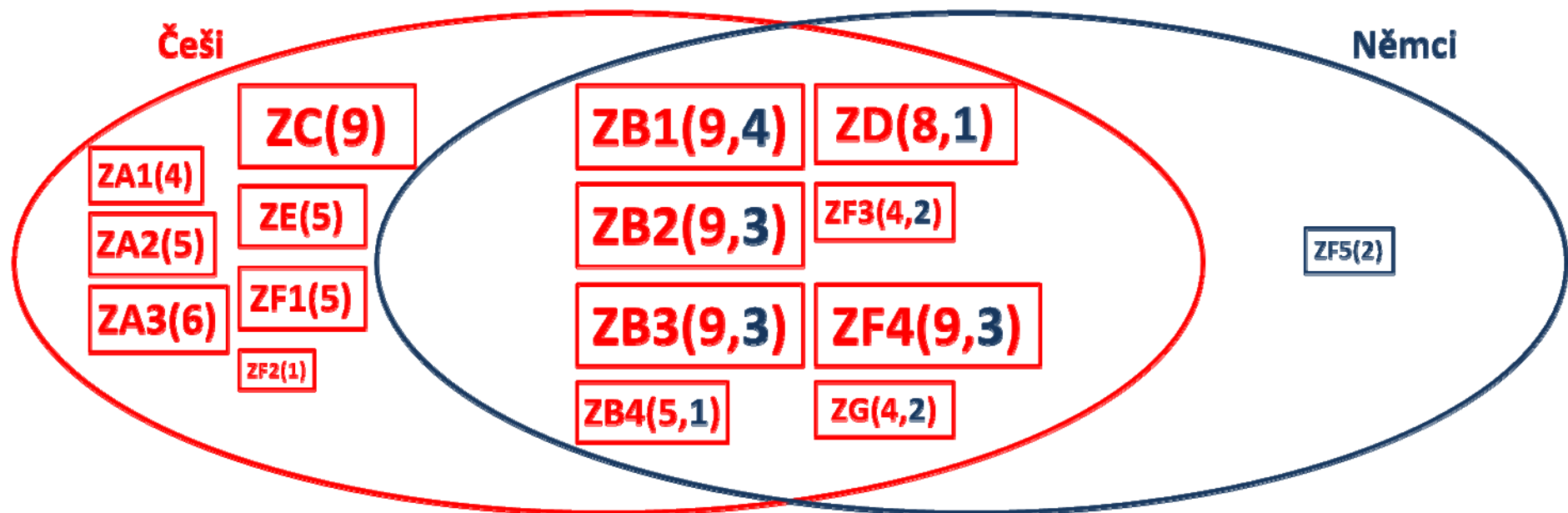
Jednotlivé kategorie jsou označeny velkými písmeny (A, B, C...), subkategorie navíc obsahují čísla, např. A1, A2 atd. Před označení zátěžových faktorů je přidáno pro rozlišení písmeno Z (zátěž) a před označením podpůrných faktorů je písmeno P (podpora). Číslo v závorce za názvem kategorie (subkategorie) značí počet českých či německých respondentů, kteří tento zátěžový nebo podpůrný faktor ve své výpovědi popisovali. Graf 1 nám ukazuje, které zátěžové faktory jsou vnímány pouze českými manažery, které jen německými manažery a jaké jsou uváděny manažery z obou národních kultur. Červený kruh značí množinu českých manažerů a modrý kruh množinu německých manažerů na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí. Jednotlivé zátěžové faktory v obdélníčkách jsou umístěny v příslušných kruzích dle toho, ve které národnosti se vyskytují. Velikosti obdélníčků odpovídají číslu uvedenému v závorce, tj. počtu respondentů, který daný zátěžový faktor ve své výpovědi zmiňoval. V průniku obou množin se nacházejí zátěžové faktory, které jsou společně oběma národním kulturám – české i německé. U těchto společných zátěžových faktorů jsou za jejich označením v závorce dvě čísla – první udává počet českých respondentů a druhé počet německých respondentů, kteří o dané zátěži při rozhovoru hovořili. U zátěžových faktorů, nacházejících se v průniku množin, vždy velikost a barva označení faktoru a obdélníčku odpovídá kultuře, kde byl majoritní počet respondentů. Obdobně jsou graficky uspořádány podpůrné faktory v grafu 2.

Z grafu 1 a 2 je zřejmé, že **čeští manažeři vnímají při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí více zátěžových faktorů a méně podpůrných faktorů než němečtí manažeři**. Naopak **němečtí manažeři během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí vnímají více podpůrných faktorů a méně faktorů zátěžových než čeští manažeři**.

Pokud se zaměříme na Českou republiku, nacházíme stěžejní problém u českých firem již na samotném začátku v nedostatečně organizovaném, až živelném výběru pracovníků pro dlouhodobé pracovní pobyty v zahraničí. Při této formě výběru nebývají systematicky posuzovány ani odborné znalosti a praktické zkušenosti, ani vhodné osobnostní předpoklady kandidátů na dlouhodobou práci v zahraničí. Dále bývá značně podceněna příprava manažerů před výjezdem do zahraničí. Řada českých firem často neposkytuje svým zaměstnancům přípravu, která by je seznámila s kulturními odlišnostmi zahraniční lokality, kam budou vyjíždět. Psychické stability vyjíždějících zaměstnanců také neprospívá často nepřiliš jasně vymezení pracovních podmínek v zahraničí. Rovněž v průběhu realizace dlouhodobého pracovního zahraničního pobytu nebývají často české mateřské firmy pro své vyslané zaměstnance potřebnou oporou.

Nedostatečně připravení čeští manažeři, kteří necítí podpůrné zázemí české firmy, se pak v zahraničí potýkají s kulturními odlišnostmi v komunikaci, ve stylu managementu a ve vnímání času. Cítí se zahlceni a přetížení prací a ve spojení s náročností akulturace mají pocit, že musejí dlouhodobě podávat mimořádné výkony. Ztrácejí vnitřní jistotu, tápou. O to více se snaží pracovat, aby splnili stanovené cíle, například vystavěli závod na zelené louce a nastartovali v něm výrobu, zabezpečili výrobu nového produktu atd. Volný čas jim nezbyvá téměř žádný. Zjišťují, že ve velmi omezeném čase, který by mohli věnovat své regeneraci, se nemohou zabývat svými zálibami z domovské kultury.

**Graf 1 Grafické vyjádření zátěžových faktorů vnímaných českými a německými manažery v zahraničí /počet respondentů v závorce/**



**Zátěžové faktory Čechů v zahraničí**

**ZA) Nepřipravenost na pobyt v zahraničí** ---

ZA1) Živelný výběr pracovníků vysílaných do zahraničí ---

ZA2) Nejasné vymezení pracovních podmínek ---

ZA3) Absence firemní interkulturní přípravy ---

**ZB) Kulturní odlišnosti**

ZB1) Odlišnosti v komunikaci

ZB2) Odlišný styl řízení

ZB3) Odlišné vnímání času

ZB4) Odlišné stravovací a hygienické podmínky

**ZC) Mimořádné výkony** ---

**Zátěžové faktory Němců v zahraničí**

---

**ZB) Kulturní odlišnosti**

ZB1) Odlišnosti v komunikaci

ZB2) Odlišný styl řízení

ZB3) Odlišné vnímání času

ZB4) Odlišné klimatické podmínky

---

**Zátěžové faktory Čechů v zahraničí**

**ZD) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury**

**ZE) Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor**

**ZF) Nedostatek opor**

ZF1) Nedostatek opory mateřské vysílající firmy z ČR

ZF2) Nedostatek opory firmy v zahraničí

ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí

ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

---

**ZG) Odlišné klimatické podmínky**

**Zátěžové faktory Němců v zahraničí**

**ZD) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury** ---

**ZF) Nedostatek opor** ---

---

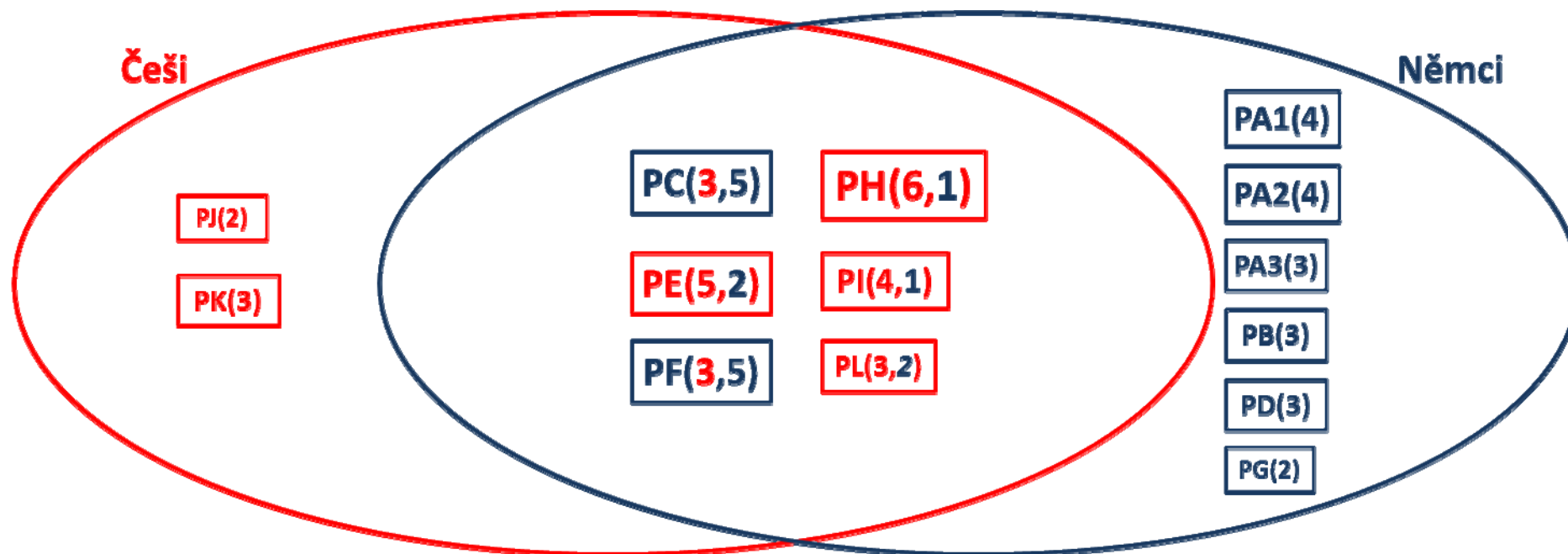
ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí

ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

ZF5) Nedostatek struktury v hostitelské kultuře

**ZG) Odlišné klimatické podmínky**

Graf 2 Grafické vyjádření podpůrných faktorů vnímaných českými a německými manažery v zahraničí /počet respondentů v závorce/



Podpůrné faktory Čechů v zahraničí

- 
- 
- 
- 
- 
- PC) Mateřská vysílající firma z ČR
- 
- PE) Sám sobě oporou

Podpůrné faktory Němců v zahraničí

- PA) Přípravenost na pobyt v zahraničí
- PA1) Pracovní příprava
- PA2) Firemní interkulturní příprava
- PA3) Firemní jazyková příprava
- PB) Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě
- PC) Mateřská vysílající firma z Německa
- PD) Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí
- PE) Sám sobě oporou

Podpůrné faktory Čechů v zahraničí

- PF) Pracovníci z hostitelské kultury
- 
- PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí
- PI) Náhodní znalci hostitelské kultury
- PJ) Vykonávaná práce v zahraničí
- PK) Firma v zahraničí
- PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor

Podpůrné faktory Němců v zahraničí

- PF) Pracovníci z hostitelské kultury
- PG) Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou
- PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí
- PI) Náhodní znalci hostitelské kultury
- 
- 
- PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako ambivalentní faktor

Ztrácejí tak důležitý ventil nahromaděného stresu plynoucího z náročné pracovní a sociální adaptace v cizí zemi. Ve výrazně odlišných hostitelských kulturách se čeští manažeři často necítí bezpečně. Kulturní odlišnosti mohou zasahovat i do uspokojování základních potřeb, například do stravování. Ve snaze vyvážit nedostatek opor a zachovat svou duševní stabilitu, hledají oporu u kolegů stejné národnosti, kteří s nimi absolvují zahraniční pobyt; u osob, které jsou ochotné povědět jim o zvyklostech panujících v dané zahraniční lokalitě a objasnit jim mnohá nedorozumění (náhodní znalci hostitelské kultury); u sebe sama; u firmy v zahraničí; ve vykonávané práci; u rodinných příslušníků, kteří jsou v zahraničí společně s nimi. Z výše uvedených závěrů kvalitativního výzkumu je zřejmé, že tyto kompenzační opory často selhávají.

Z výpovědí českých manažerů je též patrné, že při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí prožívají nedostatek pracovní spokojenosti a zapálení, jsou psychicky vyčerpaní, objevuje se u nich lhostejnost k práci a mívají pocity viny za své postoje vůči svým podřízeným z hostitelské kultury. Na podkladě výpovědí českých manažerů se rovněž domníváme, že tyto charakteristiky mohou též vyústit v syndrom vyhoření. Výše uvedené charakteristiky se neobjevují ve výpovědích německých manažerů.

V navazujícím kvantitativním výzkumu jsme ověřovali, zda jsou mezi českými a německými manažery v těchto charakteristikách statisticky významné rozdíly. Na základě kvantitativního výzkumu se prokázalo, že **průměrné psychické vyčerpání, průměrná pracovní lhostejnost a průměrný syndrom vyhoření českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí jsou statisticky významně vyšší než u německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Tato zjištění potvrzují výsledky předchozího kvalitativního výzkumu.**

Neprokázal se statisticky významný rozdíl mezi českými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. českými manažery pracujícími v České republice, v průměrném nadšení prací, psychickém vyčerpání z práce, pracovní lhostejnosti, pocitech viny za chování ke kolegům a syndromu vyhoření. Rovněž se neukázal signifikantní rozdíl mezi německými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. německými manažery pracujícími v Německu, v průměrném vnímání výše zmíněných ukazatelů.

## **Závěr**

V disertační práci jsme se snažili splnit cíl, který jsme si kladli v počátku, tj. provést hloubkovou sondu do tématu pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Zaměřovali jsme se na manažery, kteří byli do zahraničí vysláni organizacemi, v nichž jsou zaměstnáni.

Zjištěné výsledky v obecné rovině přispějí k rozšíření poznatkového fondu, vztahujícího se k dané problematice. Uvádíme některé další možnosti praktického užití výsledků a závěrů výzkumu prezentovaného v této práci:

- **Podklad pro nadnárodní firmy, které vysílají své zaměstnance na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.** Výsledky našeho výzkumu by mohly sloužit nadnárodním firmám, které vysílají své zaměstnance na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí, jako podklad pro **systematickou přípravu pracovníků před výjezdem** do odlišné národní kultury. V rámci přípravy pracovníků by výsledky naší práce mohly být podkladem zejména v následujících oblastech: **psychologická** příprava, **interkulturní** příprava a příprava **pomocí koučinku** na adaptaci v zahraničí.

Výsledky naší práce by mohly poskytnout podklad nadnárodním firmám pro **systematickou podporu jejich pracovníků, kteří** dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí **právě absolvují.** Psychologickou a interkulturní podporu i podporu pomocí koučinku je možné zejména s použitím moderních komunikačních technologií snadno poskytovat pracovníkům v zahraničí též na dálku.

- **Podklad pro psychology, terapeutky, pedagogy, lékaře, kouče, poradce** a pracovníky dalších profesí, jejichž klienti jsou lidé, které čeká proces adaptace na odlišnou národní kulturu nebo tímto procesem právě procházejí.

- **Podklad pro přednášející ve vzdělávacích institucích** zejména následujících oborů: psychologii práce a organizace, interkulturní psychologii, sociální psychologii, psychologii managementu a psychologii zdraví.

- Podklad pro vytvoření **příručky pro zdařilou adaptaci při práci v zahraničí**, která by byla určena **individuálně vyjíždějícím osobám.**

- **Informační zdroj pro instituce České republiky a Evropské unie**, které se zabývají výjezdy pracovníků do odlišných národních kultur, k vytvoření vzdělávacích a podpůrných programů.

## Užité zdroje

- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 – 328.
- Bakker, A. B., Hakanem, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274 – 284.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83 – 104.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bedrnová, E. (2012). Duševní hygiena v životě manažera. In E. Bedrnová, E. Jarošová, I. Nový a kol. (Eds.), *Manažerská psychologie a sociologie* (456 – 467). Praha: Management Press.
- Berry, J. W. (1970). Marginality, stress and ethnic identification in an acculturated aboriginal community. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1, 239 – 252.
- Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models, and some new findings* (9 – 25). Boulder, CO: Westview.
- Berry, J. W. (2006). Stress perspectives on acculturation. In D. L. Sam, J. W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (43 – 57). New York: Cambridge University Press.
- Berry, J. W. (2006). Contexts of acculturation. In D. L. Sam, J. W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (27 – 42). New York: Cambridge University Press.
- Brislin, R. W., Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology*, 52, 363 – 382.
- Capner, M., Caltabiano, M. L. (1993). Factors affecting the progression towards burnout: A comparison of professional and volunteer counsellors. *Psychological Reports*, 73, 555 – 561.

- Davis, K. (1967). *Human relations at work* (96 – 97). New York: McGraw-Hill.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job-demands-recourses model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499 – 512.
- Diamant, J. (1995). *Psychologické problémy emigrace*. Olomouc: Maticе cyrilometodějská.
- Donnelly, J. H., Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentals of Management*. London: Richard D. Irwin, INC. Čes. *Management*. Praha: Grada Publishing 2011.
- Farber, B. A. (1983). Introduction: A critical perspective on burnout. In B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human service professions* (1 – 20). New York: Pergamon Press.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Fischer, H. J. (1983). A psychoanalytic view of burnout. In B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human service professions* (40 - 54). New York: Pergamon Press.
- Fischer, S., Cooper, C. L. (1990). *On the move. The psychology of change and transition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fraudenberger, H. J. (1974). Start burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159 – 165.
- Garcés de Los Fayos, E. J., García, C., Martínez-Sánchez, F. (1995). Factorización de un cuestionario de burnout en muestra de deportistas. *Psicologemas*, 9, 93 – 107.
- Gil-Monte, P. R. (2011). *CESQT. Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo. Manual*. Madrid: Tea Ediciones.
- Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide.
- Gil-Monte, P. R. (2002). Influencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) sobre la salud percibida en una muestra de teleoperadores. *Medicina del Trabajo*, 11, 109 – 116.
- Gil-Monte, P. R. (2001). Falta de reciprocidad en los intercambios sociales como antecedente del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería: un estudio longitudinal. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 21 – 31.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M., Valcárcel, P. (1996a). Influencia de las variables de carácter sociodemográfico sobre el síndrome de burnout: en estudio en una muestra de profesionales de enfermería. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6, 43 – 63.
- Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M. (1996b). Un estudio sobre antecedentes significativos del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en trabajadores de centros ocupacionales para discapacitados psíquicos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 67 – 80.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and engagement. Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165 – 174.
- Gullová, S. (2011). *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol* (2. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimensions*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Books.
- Haškovcová, H. (1994). Syndrom vyhoření. *Sestra*, 3, 10 – 11.
- Harris, P. R., Moran, R. T. (1993). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetic framework. *Biological Psychology*, 5, 73 – 93.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2014). *The Hofstede centre*. 14. 1. 2014 staženo z: <http://geert-hofstede.com/germany.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Culture's consequences. Software of the mind*. London: McGraw Hill. Čes. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde 2006.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. vydání). Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321 – 349.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692 - 724.
- Kebza, V., Šolcová, I. (2008). Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. *Československá psychologie*, 52, 351 – 365.
- Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření* /2. vydání/. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Kebza, V., Šolcová, I. (1998a). Burnout syndrome: teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. *Československá psychologie*, 42, 429 – 448.
- Kebza, V. Šolcová, I. (1998b). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.
- Kernen, H., Meier, G. (2003). Hospodaření s vlastními zdroji – osobní management zdrojů pro řídicí pracovníky a spolupracovníky. In T. Steiner, E. Lippmann (Eds.), *Handbuch angewandte psychologie für Führungskräfte* (111 – 132). Berlin Heidelberg: Springer. Čes. *Psychologie pro manažery. Jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks 2012.
- Kim, B. S. K., Abreu, J. M. (2001). Acculturation measurement: Theory, current instruments, and future directions. In J. G. Ponterotto, J. M. Casas, L. A. Suzuki, C. M. Alexander (Eds.), *Handbook of multicultural counseling* (394 – 424). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. X., Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744 – 764.
- Klein, D. J., Verbeke, W. (1999). Autonomic feedback in stressful environments: How do individual differences in autonomic feedback relate to burnout, job performance, and job attitudes in salespeople? *Journal of Applied Psychology*, 84, 911 – 924.
- Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.
- Marlinová, O. (2001 /1998). Psychologické problémy mezikulturní adaptace. In *Psychologické problémy člověka v měnícím se světě* (107 – 115). Studia Psychologica IX. Praha: Karolinum.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397 - 422.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3. vydání). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1979). Burned-out cops and their families. *Psychology Today*, 12, 59 – 62.
- Maslach, C., Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6, 100 – 113.
- Matsumoto, D., Juang, L. (2013). *Culture and Psychology*. Belmont, CA: Cengage.
- Miller, M. J. (2007). A bilinear multidimensional measurement model of Asian American acculturation and enculturation: Implications for counseling interventions. *Journal of Counseling Psychology*, 54, 118 – 131.
- Morávek, D. (2008). *Krise od počátku až do současnosti*. 22. 10. 2013 staženo z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/krize-od-pocátku-az-do-současnosti/>
- Nový, I., Schroll-Machl, S. (2007). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko německá*. Praha: Management Press.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* (3. vydání). Praha: Management Press.
- Perlman, B., Hartman, E. A. (1982). Burnout: summary and future research. *Human Relations*, 35, 283 – 305.



- Pines, A. (1996). *Couple burnout. Causes and cures*. Londres: Routledge.
- Pines, A., Kafry, D. (1982). Coping with burnout. In J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current reserarch, theory, interventions* (139 – 150). Park Ridge, Illinois: London House Press.
- Rainey, D. W. (1999). Sources of stress, burnout, and intention of terminate among basketball referees. *Journal of Sport Behavior*, 22, 578 – 590.
- Redfield, R., Linton, L., Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38, 149 – 152.
- Rosinski, P. (2003). Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate and professional differences. London: Nicholas Brealey Publishing. Čes. Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. Praha: Management Press 2009.
- Ryder, A. G., Alden, L. E., Paulhus, D. L. (2000). Is acculturation unidimensional or bidimensional? A head-to-head comparision in the prediction of personality, self-identity, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, (49 – 65).
- Rymeš, R. (1998). Zvláštnosti zahraničních trhů. In Komárková, R., Rymeš, M., Vysekalová, J. *Psychologie trhu* (109 – 132). Praha: Grada Publishing.
- Software IBM® SPSS® Statistics 19.0.0.2. (2010). IBM Company.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job recourses, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 – 315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout out: A confirmatic analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92.
- Schwartz, S. H., Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92 – 116.
- Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. In D. Munro, J. F. Schumaker, S. C. Carr (Eds.), *Motivation and culture* (69 - 84). New York: Routledge.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23 – 47.
- Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, P. Ester (Eds.), *Comparing cultures, dimensions of culture in a komparative perspective* (85 – 119). Leiden, Netherlands: Brill.
- Seelye, H. N. (1993). *Teaching culture. Strategie for intercultural communication*. National Textbook Company, Lincolnwwd.
- Směrnice Ministerstva průmyslu a obchodu /MPO/ České republiky pro personální obsazování a vysílání zaměstnanců MPO do Integrované sítě obchodních misí MPO. Vydáno jako příloha č. 1 Opatření č. 17/2012 ministra průmyslu a obchodu (s. 1).
- Stephenson, M. (2000). Development and validation of the Stephenson Multigroup Acculturation Scale (SMAS). *Psychological Assesment*, 12, 77 – 88.
- Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Sdružení podané ruce a nakladatelství Albert.
- Strohschneider, S., Güss, D. (1998). Planning and problem solving: Differences between Brazilian and German students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 695 – 716.
- Sullivan, D. M., Mitchell, M. S., Uhi-Bien, M. (2003). The new conduct of business: How LMX can help capitalize on cultural diversity. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity* (183 – 218). New York, NY: Information Age Publishing.
- Šolcová, I., Kebza, V. (2002). Lícová strana vyhoření. In E. Řehulka, O. Řehulková (Eds.), *Učitelé a zdraví* (125 – 128). Brno: Psychologický ústav AV ČR a Nakladatelství Pavel Křepela.
- Thorbiorn, I. (1982). *Living Abroad*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales managen*. Düsseldorf: Econ.

- Tsai, J. L., Ying, Y., Lee, P. A. (2000). The meaning of „being Chinese“ and „being“ American“: Variation among Chinese American young adults. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 31, (302 – 332).
- Van den Broeck, A., De Witte, H., Lens, W., Vansteenkiste, M. (2008). The role of basic need satisfaction in explaining the relationship between job demands, job resources, burnout and engagement. *Work & Stress*, 22, 277 – 294.
- Van Emmerik, IJ. H., Euwema, M. C., Wendt, H. (2008). Leadership behaviors around the world: The relative importance of gender versus cultural background. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 297 – 315.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross cultural investigation. *Applied Psychology: An international Review*, 56, 212 – 230.
- Zamykalová, M. (2003). *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing.