

**Posudek disertační práce Šárky Alföldy – Zscheile „Adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí“.**  
**Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 2014.**

Autorka se ve své práci zabývá problematikou dlouhodobého zahraničního pracovního pobytu manažerů, podpůrnými prvky i specifickými zátěžovými momenty při jejich práci v odlišné (než jejich původní domácí) kultuře. Stěžejní skupiny, které ve své práci popisuje a zkoumá, přitom tvoří čeští a němečtí manažeři.

Teoretická část diplomové práce se zabývá problematikou adaptace na odlišnou národní kulturu – zejména kulturním šokem, stresem a akulturačními strategiemi. Dále zpracovává kulturní dimenze dle Hofstedeho, Trompenaarse a Schwartze. Na tento text navazuje zpracování vybraných psychologických aspektů dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí (zejména se zaměřením na vyhoření a zapálenost). Vyústění teorie tvoří zpracování kulturních specifík české a německé kultury, zejména ve vztahu k pracovní oblasti. V této části textu oceňuji inspirativní pohled na odlišnosti jednotlivých kultur, z nichž manažeři přicházejí, prostřednictvím jejich vzájemného porovnávání.

Těžiště empirické části disertační práce tvoří kvalitativní výzkum založený na analýze rozhovorů 9 českých a 9 německých manažerů. Autorka se podrobněji zabývá zejména zachycením zátěžových a podpůrných faktorů v pracovní a sociální adaptaci manažerů při dlouhodobém pobytu v zahraničí. Zaměřuje rovněž pozornost na možné rozdíly, shody a jejich vzájemné srovnávání mezi manažery přicházejícími pracovat do ciziny z české a z německé kultury.

Podle výstupů z rozhovorů čeští manažeři uvádějí mnohem více zátěžových faktorů než Němci. Ti na rozdíl od Čechů mnohem častěji vnímají účinnou podporu své mateřské – vysílající - firmy, jakož i přípravu v oblasti kulturní a jazykové. (Benefitem jsou zejména krátkodobé „testovací“ pobyty v jiné kultuře před definitivním rozhodnutím, zda tam jít pracovat.)

Naopak čeští manažeři zmiňují spíše nedostatečnou podporu ze strany vysílající firmy a následnou komunikaci s ní. Dále pak popisují extrémní pracovní nasazení (pracovní dobu např. až 14 hodin denně), které jsou nuceni při práci v cizině podstupovat. Češi zároveň udávají pocit

chaotického výběru pracovníků pro výjezd do ciziny i celkově nepřehlednou a nejasnou organizaci takovéto akce.

Otázkou zůstává, nakolik jsou dané skutečnosti spoluovlivněny také tím, že Němci při rozhovorech oddělovali svoji osobní a pracovní roli, více dodržovali čas (po 90 minutách byl konec rozhovoru) a volili nerušené prostředí. Češi se naopak dlouze „vypovídávali“ ze svých zážitků, ale dělali v průběhu rozhovoru více věcí najednou (telefony, vyřizování naléhavé agendy). Na tyto skutečnosti také autorka upozorňuje ve snaze zachytit pozorováním typické charakteristiky v rozhovorech. Nabízí se i dotaz, zda byla pro manažery odlišná situace v tom, že s Čechy byl veden rozhovor v jejich rodném jazyce, pro Němce byla jazykem rozhovoru angličtina.

Autorka se nespokojuje se stávajícím sdělením získaným za pomoci kvalitativního zkoumání a snaží se získaná data ověřit i kvantitativním výzkumem. Zde pracuje s daty získanými od manažerů (vyslaných do zahraničí i těmi, kteří působili pracovně jen ve své původní kultuře). Jako výzkumné metody je využito administrace původního španělského dotazníku vyhoření BDI. (Pozitivně oceňuji zvláště dlouhodobou komunikaci a spolupráci s autorem dotazníku a precizní převedení metody do češtiny a němčiny.)

Mám však otázku, zda byla zcela na místě volba verze dotazníku pro pracovníky v nikoli pomáhajících profesích, když většina manažerů – stejně jako pomáhající profese - byla charakterizována zvýšenou mírou kontaktu s lidmi? Autorka danou metodou sleduje manažery v domácí kultuře a manažery se zkušeností výjezdu do ciziny jak v německé, tak i v české kultuře. Nápadné je zde také věkové odlišení v manažerské (mladší) skupině české proti celkově starším manažerům německým. Čtenáře může toto srovnání vést k úvaze, zda vyšší věk manažerů nemůže souviset s vyšší mírou sebeakceptace pracovníků a vyšší vyrovnaností, zda zde roli nehraje i určitá míra zkušeností, celkové osobnostní zralosti i míra jistoty postavení v dané vysílající/mateřské organizaci.

Zajímavá je i otázka, proč se v takové míře objevuje ve výzkumu obava z porušení anonymity respondentů. Je míra obav natolik výrazná, že může ovlivňovat některé faktory zkoumané dotazníkem? Jde o pocit ohrožení pracovního postavení, uvažovala autorka i o jiných příčinách?

Inspirovatel je i rozdíl, zjištěný mimo rámec původních hypotéz, mezi manažery muži a manažerkami ženami, který nebyl předem záměrně zkoumán. Výraznější percepce zátěže u žen

v manažerském postavení (při výjezdu nebo i při pobytu v domácí kultuře) vcelku odpovídá kumulaci více rolí u žen dle většiny studií a teorií o vyhoření. Tento posun je přitom příznačný jak pro českou tak pro německou skupinu. Zvažovala autorka nějaké vysvětlení?

Významnou předností práce jsou velmi pečlivě zdokumentované analýzy a podklady pro testování hypotéz i materiály, které sloužily jako podklady pro sběr dat a přepisy rozhovorů. Jazyk práce je vcelku čtivý, v několika místech občas došlo k posunu v gramatice (stupňování přídavných jmen), pravděpodobně i v důsledku dlouhodobého studia cizojazyčné pramenné literatury. Velké množství širě této podkladové literatury rovněž patří k přednostem posuzované práce.

Předložená disertační práce je nepochybně prací kvalitní, původní a přináší řadu inspirativních zjištění, z nich některá je možno okamžitě začít využívat v praxi. Závěrem tedy plně doporučuji, aby se předložená disertační práce stala předmětem závěrečné obhajoby doktorandského studia v oblasti psychologie práce a organizace na katedře psychologie FF UK.

V Praze 30.4.2014

PhDr. Iva Štětovská, Ph.D.