

# Internacionalizace vybraného podniku v oblasti lidských zdrojů

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

*Autor práce:*

**Bc. Michaela Jiránková**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Bc. Michaela Jiránková**  
*Osobní číslo:* E17000340  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí  
*Zadávající katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Jitka Benedová  
Škoda Auto, a. s., Koordinátor - Zahraniční vysílání

*Název práce:* **Internacionalizace vybraného podniku v oblasti lidských zdrojů**

### Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace.
2. Řízení lidských zdrojů.
3. Vybraný podnik a internacionalizace v oblasti lidských zdrojů.
4. Internacionalizace vybraného podniku ve vybrané zemi.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

*Seznam odborné literatury:*

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International business: environments and operations*. 15<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson Education. ISBN 978-1-292-01679-5.
- HARZING, Anne-Wil a Ashly PINNINGTON. 2015. *International human resource management*. 4<sup>th</sup> ed. London: SAGE Publications. ISBN 978-1-4462-6730-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Rozsah práce:* min. 65 normostran  
*Forma zpracování:* tištěná / elektronická  
*Datum zadání práce:* 1. října 2018  
*Datum odevzdání práce:* 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

19. prosince 2019

Bc. Michaela Jiránková

# **Anotace**

Tématem této diplomové práce je internacionalizace lidských zdrojů ve vybraném podniku, která je konkrétně reprezentována procesem expatriace do Indie ve Škoda Auto a.s.

První dvě kapitoly se zabývají definováním nejdůležitějších teoretických pojmů, jimiž jsou internacionalizace a lidské zdroje. V rámci kapitoly o lidských zdrojích také dochází k propojení výše zmíněných pojmů, a to v podobě mezinárodního řízení lidských zdrojů, reprezentovaného řízením expatriace. Třetí teoretická kapitola rozebírá problematiku především kultury Indie.

V úvodu čtvrté kapitoly jsou ve zkratce zmíněny informace o vybraném podniku, kterým je Škoda Auto a.s., a v dalších částech této kapitoly již dochází k samotnému rozboru expatričního programu fungujícího v rámci tohoto podniku.

Pátá a poslední kapitola je věnována empirickému výzkumu procesu expatriace, jehož výsledky byly získány prostřednictvím osobních rozhovorů s vybranými expatrianty ze Škoda Auto a.s.

## **Klíčová slova**

Internationalizace, řízení lidských zdrojů, kultura, expatriace, Indie, Škoda Auto a.s.

# **Annotation**

The theme of this thesis is the Internationalization of a Selected Enterprise in the Field of Human Resources, which is concretely represented by the process of expatriation to India within Škoda Auto a.s.

The first two chapters deal with the definition of the most important theoretical terms, which are internationalization and human resources. In the chapter dedicated to human resources, the above-mentioned terms are also being interconnected, namely in the form of international human resources management, represented by expatriation management. The third theoretical chapter analyzes the issue of India culture.

The introduction of the fourth chapter contains brief information about the selected company, which is Škoda Auto a.s. The analysis of the expatriation program running within the company follows in the other parts of this chapter.

The fifth and last chapter is devoted to the empirical research of the expatriation process, whose results were obtained through face-to-face interviews with selected expatriates from Škoda Auto a.s.

## **Key words**

Internationalization, Human Resource Management, Culture, Expatriation, India, Škoda Auto a.s.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D, BA (Hons) za odborné vedení mé diplomové práce, za její vstřícnost a shovívavost. Dále bych ráda poděkovala paní Jitce Benedové za poskytnuté informace k expatriačnímu procesu ve Škoda Auto a.s. V neposlední řadě patří velké díky všem respondentům, kteří se zúčastnili empirického výzkumu.

# Obsah

Seznam ilustrací .....	10
Seznam tabulek .....	11
Seznam zkratk .....	12
Úvod.....	13
1 Internacionalizace.....	15
1.1 Definice .....	15
1.2 Globalizace versus internacionalizace.....	15
1.2.1 Etapy globalizace .....	16
1.3 Motivy internacionalizace .....	17
1.4 Teorie internacionalizace .....	17
1.4.1 MNC.....	20
1.5 Kultura.....	22
1.5.1 Organizační kultura .....	22
1.5.2 Dimenze kultury .....	25
2 Řízení lidských zdrojů.....	29
2.1 Definice .....	29
2.2 Lidský kapitál.....	29
2.3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	30
2.4 Expatriace.....	31
2.4.1 Typy expatriantů .....	32
2.4.2 Pozitiva a negativa s expatriací spojená .....	33
2.4.3 Kompenzace náležití expatriantům.....	33
2.4.4 Postup při vysílání zaměstnance do zahraničí .....	35
2.4.5 Proces adaptace expatrianta na cizí prostředí.....	38
3 Indie.....	42
3.1 Geografické a demografické údaje o Indii .....	42
3.1.1 Kastovní systém .....	45
3.2 Odlišnost české a indické kultury.....	47
4 Program výjezdů ve Škoda Auto a.s. ....	52
4.1 Informace o společnosti Škoda Auto a.s. ....	52
4.2 Škoda auto v Indii .....	54
4.3 Program výjezdů ve Škoda Auto a.s. ....	55
4.3.1 Smluvní formy.....	55
4.3.2 Typy výjezdů.....	55



Dlouhodobý výjezd .....	56
Krátkodobý výjezd .....	58
Wanderjahre .....	59
4.4 Statistika expatriantů ve Škoda Auto a.s. ....	60
4.5 Průběh vysílání zaměstnanců Škoda Auto do zahraničí.....	62
4.5.1 Doba před výjezdem.....	63
4.5.2 Během výjezdu.....	67
4.5.3 Repatriace.....	68
5 Empirický výzkum expatriace do Indie v rámci Škoda Auto a.s. ....	70
5.1 Metodologie výzkumného šetření .....	70
5.2 Identifikace respondentů .....	71
5.3 Fáze před výjezdem.....	74
5.4 Fáze výjezdu.....	77
5.5 Fáze po výjezdu.....	79
5.6 Zhodnocení výjezdního programu poskytovaného Škoda Auto a.s. ....	82
5.7 Doporučení ke zlepšení výjezdního programu.....	83
Závěr .....	85
Seznam bibliografických zdrojů.....	87
Seznam online zdrojů.....	89
Příloha A – Otázky z výzkumného šetření.....	91

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Typy vztahů mezi centrálou a dceřinými společnostmi .....	21
Obr. 2: Kulturní ledovec.....	24
Obr. 3: Rozdělení tréninkových metod .....	37
Obr. 4 „U“ křivka.....	39
Obr. 5: Dvojitá U-křivka .....	40
Obr. 6: Velikostní porovnání Indie a České republiky .....	43
Obr. 7: Grafické rozložení náboženství v Indii .....	43
Obr. 8: Grafické rozložení jazyků v Indii .....	44
Obr. 9: Hierarchie indických varen .....	45
Obr. 10: Grafické rozložení indické populace v kastách.....	47
Obr. 11: Srovnání kulturních dimenzí České republiky a Indie .....	48
Obr. 12: Mezinárodní trhy Škoda Auto a.s. ....	53
Obr. 13: Modely ve Škoda Auto a.s. ....	53
Obr. 14: Zastoupení Škoda Auto a.s. v Indii .....	54
Obr. 15: Benefity v rámci dlouhodobého výjezdu .....	56
Obr. 16: Benefity v rámci krátkodobého výjezdu .....	59
Obr. 17: Počet vyslaných expatriantů po letech.....	60
Obr. 18: Počty expatriantů podle typu smluv po letech .....	61
Obr. 19: Zastoupení expatriantů v zemích .....	61
Obr. 20: Počty a typy výjezdů do Indie po letech .....	62
Obr. 21: Časový plán přípravy na výjezd.....	63
Obr. 22: Proces repatriace .....	69
Obr. 23: Odpovědi na otázku „Vaše věková skupina v době výjezdu“.....	72
Obr. 24: Odpovědi na otázku „Pracovní oblast, v které jste působil/a“ .....	73
Obr. 25: Odpovědi na otázku „Bylo vše na Váš výjezd vyřízeno řádně a včas (víza, smlouvy, stěhování, ...)?“ .....	74
Obr. 26: Odpovědi na otázku „Jaké jste absolvoval/a před výjezdem přípravné kurzy poskytované ŠA?“ .....	75
Obr. 27: Spokojenost expatriantů s interkulturním tréninkem .....	75
Obr. 28: Spokojenost expatriantů s jazykovým kurzem.....	76
Obr. 29: Odpovědi na otázku „Využil/a jste i jiné způsoby přípravy na výjezd (knihy, dokumenty,...) mimo kurzy poskytované ŠA?“ .....	76
Obr. 30: Odpovědi na otázku „Jak byla během výjezdu spokojená Vaše rodina?“ .....	78

Obr. 31: Odpovědi na otázku „Cítil/a jste se během výjezdu tak deprimován/a, že jste toužil/a odjet „domů“?“ .....	78
Obr. 32: Odpovědi na otázku „Proběhlo ukončení v zahraničí (ukončení smluv (nejen pracovních, ale i nájemní,...), vyřizování pokut apod.) a Váš následný přesun do ČR v pořádku?“ .....	79
Obr. 33: Odpovědi na otázku „Proběhla Vaše repatriace zpět do ČR v pořádku?“ .....	80
Obr. 34: Odpovědi na otázku „Naplnil jste všechny body z plánu osobního rozvoje související s expatriací?“ .....	80
Obr. 35: Odpovědi na otázku „Pocítil jste rozdíl v práci pro podnik v ČR a v Indii a kde se Vám pracovalo lépe?“ .....	81

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení kompenzací expatriantů .....	34
Tab. 2: Základní informace o Indii.....	42

## Seznam zkratek

EPA	Einzel Personal Anforderung
FSI	Foreign Service Incentive
HR	Human Resources
LT	Long Term výjezd
MNC	Multi National Company
PAT	Pre-Assignment Trip
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ST	Short Term výjezd
ŠA	Škoda Auto a.s.
VW	Volkswagen
WJ	Wanderjahre

# Úvod

V dnešním světě je pro podnik velmi důležité, aby využíval každé výhody, která se mu naskytne. Bez pochyb jednou z těchto výhod je internacionalizace, která ovlivňuje téměř vše. Pro nejjednodušší avšak zároveň nejpřesnější definici, stačí tento pojem rozdělit na latinská *inter* a *nation*., jejichž význam je mezi a národ. Internacionalizace je tedy procesem zmezinárodnování, překračování hranic jednoho státu, a poskytuje podniku mnohem širší možnosti, než které by mohl získat pouze ve své zemi. Czinkota (c2013, s. 281) ve své knize zmiňuje, že „*proaktivní firmy se stávají mezinárodními, protože chtějí, zatímco reaktivní firmy se stávají mezinárodními, protože musí.*“ Tedy aktivní firma, která usiluje o neustálý pokrok a posilování své pozice, bude rozhodně volit strategii internacionalizace. Tu dokáže podnik využít v kterémkoliv svém procesu, např. i při řízení lidského kapitálu, který stále zůstává jedním z nejdůležitějších faktorů podniku. Internacionalizace lidských zdrojů může probíhat především dvěma směry. Podnik může do svých řad přijímat zaměstnance z cizích zemí a sbírat tak zkušenosti z cizího trhu, nebo naopak své zaměstnance může do těchto cizích trhů v rámci dceřiných společností posílat, a kromě předávání zkušeností mohou tito vyslaní zaměstnanci získávat zkušenosti nové, které mohou být pro podnik cenné. Proces vysílání zaměstnanců do zahraničí měl být co nejefektivnější, neboť zahraniční výjezd obohatí nejen zaměstnance, ale zároveň je přínosem pro celý podnik.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě dat a informací získaných z teoretické rešerše a za podpory empirického výzkumu expatriace identifikovat slabiny expatričního programu v rámci vybraného podniku a navrhnout řešení, která by úspěšnost výjezdního programu podpořila.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část se v prvních dvou kapitolách zabývá definováním nejdůležitějších teoretických pojmů pro zkoumané téma, jimiž jsou internacionalizace a lidské zdroje. V rámci kapitoly o lidských zdrojích také dochází k propojení výše zmíněných pojmů, a to v podobě mezinárodního řízení lidských zdrojů, reprezentovaného konkrétně expatriací, která je pro tuto práci stěžejním tématem. Předposlední kapitola z teoretické části obsahuje informace o Indické republice, a to především z kulturního hlediska.

V pořadí čtvrtá kapitola je přechodným můstkem mezi částí teoretickou a praktickou, neboť ve své první části obsahuje informace o vybraném podniku, kterým je Škoda Auto a.s., a v dalších částech této kapitoly již dochází k samotnému rozboru expatriačního programu probíhajícího ve Škoda Auto a.s.

Pátá a poslední kapitola je věnována empirickému výzkumu, jehož výsledky byly získány prostřednictvím rozhovorů s vybranými expatrianty, kteří se ve vybraném podniku zúčastnili zahraničního výjezdu do Indie. Závěrečná část poslední kapitoly obsahuje zhodnocení daného výjezdního programu a zároveň navrhaná doporučení k zvýšení jeho efektivity.

# 1 Internacionalizace

První kapitola této diplomové práce poskytuje stručný náhled do problematiky hlavního teoretického pojmu, kterým je internacionalizace. Kromě definice, motivů a hlavních teorií je důležité také zmínit, jaké vztahy mohou vlivem internacionalizace všeobecně v podniku panovat. V návaznosti na problematiku podniku je neméně důležitým pojmem kultura, která je v rámci první kapitoly také zmíněna. Přirozeně při překračování státních hranic se zaměstnanci ať už interně či externě střetávají s cizími kulturami, jejichž rozdílnost by si měli uvědomovat a především respektovat.

## 1.1 Definice

Podstatou internacionalizace je dle Kunešové „*navazování a prohlubování ekonomických vztahů mezi subjekty různých zemí a mezi zeměmi navzájem na základě postupného odbourávání různých bariér a přeměna některých původně národních jevů na jevy mezinárodní.*“ (Kunešová, 2006, s. 23) Dále je dle Kunešové (2006, s. 23) důsledkem internacionalizace „*rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů (mezinárodní obchod se zbožím a službami, mezinárodní pohyb kapitálu, mezinárodní migrace pracovních sil, mezinárodní pohyb vědecko-technických poznatků), rostoucí propojenost a vzájemná závislost zemí.*“

Dá se tedy s jistotou konstatovat, že internacionalizace přispívá ke sblížení jednotlivých států, které spolu navazují mezinárodní vztahy. Děje se tak především v oblasti ekonomické, ale právě toto sblížení má následný dopad i do ostatních sfér, jako je sociální, politická, a další.

## 1.2 Globalizace versus internacionalizace

Velmi často se stává, že internacionalizace je zaměňována s globalizací. Mezi těmito pojmy je ale zásadní rozdíl, který vysvětluje následující oddíl.

V definicích globalizace nelze najít jednu, která by shrnovala názory všech autorů. Kupříkladu Štrach (2009, s. 12) definuje globalizaci jednoduše jako „*rostoucí propojenost*

*jednotlivých společenských procesů a subjektů“.* Pichanič (2004, s. 8) říká, že globalizace reprezentuje „*těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstranění bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí.*“

Nejen Štrach a Pichanič, ale všichni autoři, kteří se problematikou internacionalizace zabývají, zmiňují otevřenost ekonomik a jejich vzájemnou propojenost, která vede k intenzivní spolupráci jednotlivých států. Tato spolupráce se následně může projevit v kterékoliv sféře, ne pouze v ekonomické, ale i sociální, politické, průmyslové a spoustě dalších.

Jaký je však rozdíl mezi globalizací a internacionalizací? Srozumitelné vysvětlení uvádí ve své knize Kunešová na následujícím příkladu: „*Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím, které je vytvářeno výrobou organizovanou v rámci národního hospodářství. V případě globalizace však státní hranice již nehrají roli mantinelů, uvnitř nichž je výrobní proces uzavřen. Dochází k vytváření nadnárodních společností. Ty využívají výhod lokalizace jednotlivých částí firmy v různých částech světa a produkce zboží a služeb je organizována na nadnárodní úrovni. Mezinárodní již není jen obchod s výsledky výrobního procesu, ale stává se jím i výrobní proces sám.*“ (Kunešová, 2006, s. 24)

Internacionalizace tedy může být chápána jako subjekt, který je aktivní v mezinárodních vztazích, kdežto globalizace je pojmem komplexnějším a z firmy se díky ní stává nadnárodní společností, která ignoruje hranice státu a její fungování jde dál za tyto hranice. Z této definice plyne, že globalizace je pojmem daleko novějším než internacionalizace, která na světě existuje prakticky od začátku lidstva.

### **1.2.1 Etapy globalizace**

Globalizace všeobecně probíhala v třech etapách. První etapa je datována již od roku 1492, kdy byla objevena Amerika, a v jejímž okolí následně docházelo k osvojování kolonií evropskými mocnostmi. Druhá etapa nastala v 19. století a vyznačuje se průmyslovou revolucí, která změnila svět. Cestování se stalo běžnou součástí života a kolonie se začaly osamostatňovat. Poslední vlna je spjatá se začátkem 21. století a globalizace se v ní proměnila v běžnou součást lidských životů. Rozmach internetu a dalších technických vymožeností dává nejen lidem, ale i firmám, neskutečné možnosti. (Štrach, 2009)



### 1.3 Motivy internacionalizace

Největší přínos globalizace je patrný již z její definice – odstraňování hranic států. V čem konkrétně spočívají výhody internacionalizace, definuje ve své knize např. Berndt (1999) a uvádí čtyři hlavní druhy motivů podniku k internacionalizaci, a to:

- Ekonomické: podnik se snaží svou expanzí do zahraničí dosáhnout vyšších zisků
- Neekonomické: do této kategorie spadá internacionalizace z důvodu např. lepší image podniku před stakeholdery
- Ofenzivní: podnik může díky zahraničnímu trhu získat konkurenční výhodu, kterou mu domácí trh neposkytuje
- Defenzivní: obranná strategie proti narušení pozice firmy na trhu konkurencí, a firma následně volí strategii internacionalizace za účelem přežití

Dalším autorem, který definoval motivy firem k internacionalizaci je Glowik (2011), který ve své knize stanovil pět hlavních důvodů:

- motivy internacionalizace založené na poptávce
- motivy internacionalizace založené na nabídce
- strategie „následuj zákazníka“
- strategie „následuj konkurenci“
- finanční zdroje

Všichni autoři se tak shodují, že hlavní motivací podniku k internacionalizaci je ofenzivní či defenzivní strategie, díky které se podnik snaží o udržení minimálně stejné pozice, jaké dosahoval před internacionalizačními kroky.

### 1.4 Teorie internacionalizace

Všeobecně lze internacionalizační teorie dělit podle postupu firem, které internacionalizaci podstupují, na přístup krokový a globální.

Krokové přístupy, jak již název napovídá, popisují internacionalizaci firmy probíhající v několika krocích, které na sebe navazují. Zároveň se předpokládá, že podnikání daného subjektu začíná na domácím trhu a po získání tržní pozice dochází k expanzi do zahraničí,

nejprve do sousedních zemí, následně do zemí vzdálenějších. Mezi nejznámější krokové přístupy patří tradiční modely, jako jsou Teorie mezinárodního životního cyklu produktu, U–model, I–model a další. (Zapletalová, 2012)

Teorie mezinárodního životního cyklu produktu byla definována americkým ekonomem R. Vernonem v roce 1966 a vysvětluje, jak se produkt dané firmy pohybuje na trzích. Vernon identifikoval tři fáze internacionalizace jako nový produkt (který je nový, technologicky rozvinutý, vyrábí se jen v nejvyspělejších regionech a následně je nabízen jen vyšší příjmové kategorii), zrající produkt (výroba je stabilizována, její objem se zvětšuje a podnik přechází ke značným exportním aktivitám, což způsobuje příliv konkurence na trh a následně i pokles cen) a standardizovaný produkt (vysoká konkurence tlačí firmu ke snižování nákladů, popř. až k přesouvání výroby do zemí s nižšími příjmy, a produkt se stává standardizovaný). (Štrach, 2009)

Na výše zmíněný model navázali v 70. letech 20. století švédští ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. Vahlne z univerzity Uppsala a vytvořili U-model internacionalizace. Tento model popisuje, jak firmy postupnými kroky rozšiřují své exportní aktivity. Byly definovány čtyři základní fáze, které se samozřejmě v závislosti na trhu či konkrétní firmě mohou měnit:

1. fáze: nepravidelný export
2. fáze: export skrze nezávislé agenty
3. fáze: založení prodejní dceřiné společnosti
4. fáze: zahraniční výroba

Předpokladem tohoto modelu je také psychická disperze. Mezi jednotlivými státy existují bariéry jazykové, kulturní, politické, ekonomické, geografické a další, a firma přirozeně bude jako první volit ty země, o kterých má dostatečné informace a které jsou jí blízké (ať už psychicky nebo geograficky). (Zapletalová, 2012)

V úvodu zmíněné I-modely, které rozpracovali ekonomové jako např. Bilkey a Tesar, Cavusgil, Czinkota, a další, jsou obdobou výše popsaného, avšak na bázi inovačních aktivit firmy, které jsou opět prováděny v po sobě jdoucích krocích. (Zapletalová, 2012)

Druhá skupina modelů je založena na přístupu globálním. Tento přístup vysvětluje současný trend, kdy jsou podniky mezinárodními již od svého začátku. S procesem internacionalizace

začínají již od svého založení a zároveň jsou schopné proniknout nejen na blízké, ale i vzdálené trhy. Často jsou tyto podniky nazývány jako „born globals“. (Zapletalová, 2012)

Na tomto místě je také více než vhodné zmínit model EPRG od H. Pelmuttera, který definoval čtyři hlavní typy mezinárodní strategie podniku:

- E – Etnocentrická firma
- P – Polycentrická firma
- R – Egocentrická firma
- G – Geocentrická firma

Etnocentrická firma se zaměřuje primárně na domácí trh. Později ve fázi internacionalizace vstupuje na trhy, které jsou blízké trhu domácímu, kde není potřeba výrazná modifikace firemní strategie. Mateřská firma má vždy dominantní postavení a v čele zahraničních dceřinek působí manažeři výhradně z domácího trhu (tzv. expatrianti, o nichž jedná kap. 2, a na jejichž problematice stojí tato diplomová práce), řádoví zaměstnanci pochází z trhu zahraničního. Právě tento vztah je poměrně komplikovaný, protože pravomoci manažera jsou omezené, i přesto musí důsledně kontrolovat zaměstnance firmy a ve finále jeho adaptace na nové kulturní prostředí není úspěšná. Tento typ v současné době používají malé a střední podniky. (Machková, 2015)

Typ polycentrické firmy stojí v protikladu k firmě etnocentrické – primárním cílem je přizpůsobení se zahraničnímu trhu, včetně marketingové strategie. Dceřiné společnosti existují jako samostatné zahraniční podniky, s vlastní mocí v rozhodování o zisku i strategii, ale ve vedení firmy mohou působit jak zahraniční, tak domácí manažeři, kteří jsou preferováni z důvodu detailní znalosti zahraničního trhu. Typickými představiteli této skupiny jsou středně velké podniky, které existují jen na vybraných zahraničních trzích. (Daniels, 2015)

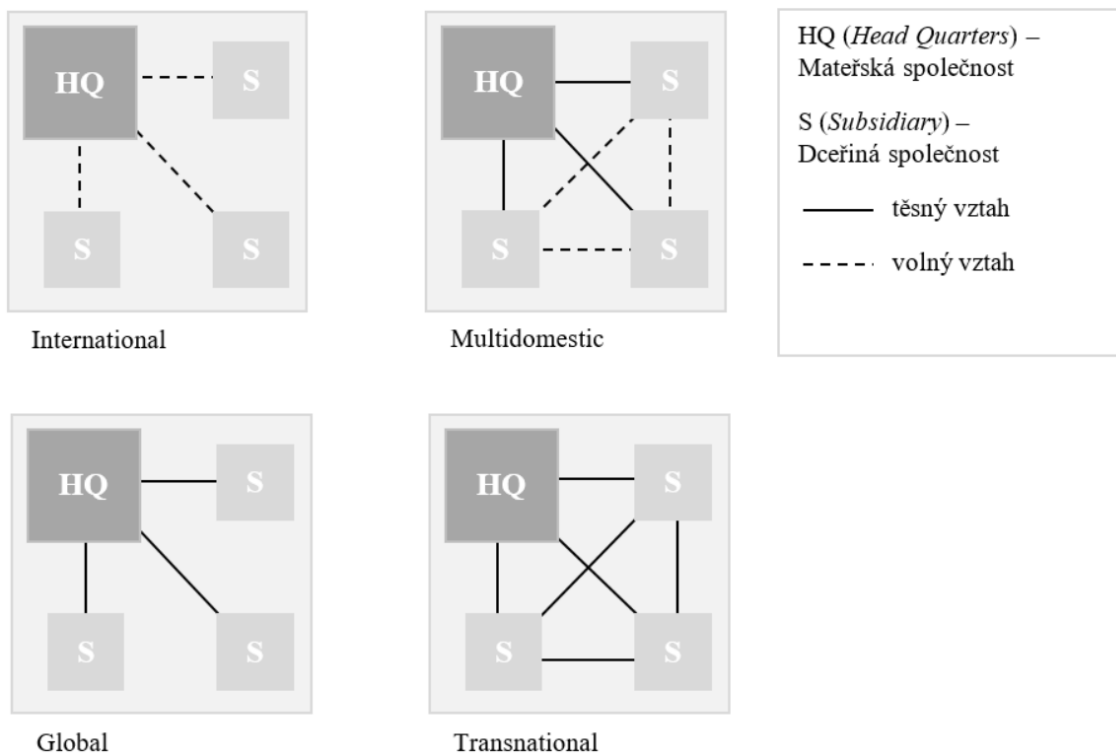
V rámci regiocentrické strategie si firmy definují oblast, charakteristickou určitými sociálními a kulturními znaky, a právě pro tyto oblasti přizpůsobuje firma své marketingové strategie. Zaměstnanci jsou také vybíráni v rámci určitého regionu, s blízkými znaky s domovskou zemí. Tento typ je aplikován především v rámci velkých firem z oblasti potravinářství, jako je např. Nestlé či Danone. Často jsou nazývány jako MNC (*Multinational Corporations*), tedy multinacionální společnosti. (Machková, 2015)

Poslední strategií je geocentrická, jejímiž představiteli jsou globální firmy (především výše zmíněné Born Globals), které podnikají globálně a stejně tak aplikují svou marketingovou strategii. Rozhodování o ziskovosti či integraci firmy na zahraničním trhu má pro mateřskou společnost stejnou váhu, a proto firma volí ty nejvýhodnější trhy. Stejný přístup má i k zaměstnávání – do týmu přijímá nejlepší pracovníky z celého světa. I proto se ve firmě tohoto typu vyskytuje nejvyšší podíl expatriantů, a nejen z mateřské země, ale i z ostatních zemí. (Štrach, 2009)

### 1.4.1 MNC

Výše zmíněné MNC jsou definovány jako „*společnosti nebo jednotky, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.*“ (Štrach, 2009, s. 34) Na zahraničním trhu může tato společnost působit prostřednictvím zahraniční pobočky (ta je součástí mateřské společnosti a zároveň je limitovaná v rozhodování) nebo zahraniční přidružené společnosti (rozlišují se dceřiné společnosti, s majetkovým podílem mateřské firmy 50 % a více, a filie s podílem 10 až 50 %, fungující jako odlišná právnická osoba). (Štrach, 2009)

Každá firma existuje na bázi nejrůznějších vztahů, od vnitrofiremních až po externí, od formálních po neformální. V rámci MNC mohou být všeobecně definovány čtyři základní typy vztahů mezi mateřskou a dceřinou společností – International, Multidomestic, Global, Transnational – jejichž struktury zobrazuje obr. 1.



Obr. 1: Typy vztahů mezi centrálou a dceřinými společnostmi  
Zdroj: vlastní zpracování dle Štrach (2009)

V rámci přístupu *International* existuje vždy mezi centrálou a dceřinou společností volný vztah, který představují především finančními toky. Ostatní toky, jako např. znalostní či toky zboží, bývají jednostranné, a to směrem od centrály. (Štrach, 2009)

*Multidomestic* přístup popisuje těsné vztahy mezi centrálou a dceřinou společností a zároveň volné vztahy mezi jednotlivými dceřinými společnostmi. Jedná se o nezávislé zahraniční pobočky s vlastní strategií. Těsné vztahy mezi nimi zahrnují toky zboží a informací obousměrně, volné vztahy mezi jednotlivými dceřinými společnostmi jsou reprezentovány pouze znalostními toky. (Štrach, 2009)

Přístupem *Global* centrála udržuje se svými dceřinými společnostmi těsné vztahy a tím vykonává nad jejich činnostmi důkladnou kontrolu. Toky zboží jsou oboustranné, nicméně centrála pro všechny pobočky definuje standardizovaný globální produkt. Kapitálové a znalostní toky bývají jednostranné směrem od centrály. (Štrach, 2009)

Posledním typem je přístup *Transnational*, kde všechny vztahy mezi všemi subjekty jsou vzájemně těsné. Ať už znalostní, zbožové či kapitálové toky, všechny probíhají všemi směry. (Štrach, 2009)

## 1.5 Kultura

Jak již bylo zmíněno, díky vlivu internacionalizace, potažmo globalizace, firmy poměrně snadno překračují hranice národních států a otevírají se jinému prostředí, které na ně má bezprostřední vliv. A proto je také naprosto běžnou praxí, že se v jednom podniku střetává mnoho různých kultur.

Pojem kultura je velmi komplexní a neexistuje definice, která by shrnovala všechny jeho aspekty. Navíc je to pojem mezioborový, kterým se zabývá např. psychologie, sociologie, biologie, management a mnoho dalších, a definice se proto velmi různí podle autora a jeho příslušnosti k danému vědnímu oboru.

Nejobecněji lze na pojem kultura nahlížet z hlediska původu tohoto slova, které pochází z latinského *colere*, což znamená vzdělávat, pečovat, pěstovat. (Čeněk, 2016)

Průcha na tento pojem nahlíží ze dvou úrovní. V širším pojetí totiž definuje kulturu jako *„všechno, co vytváří lidské civilizace – tedy jednak materiální výsledky (artefakty) lidské činnosti, jako jsou např. obydlí, nástroje, oděvy, plodiny, průmysl, dopravní a telekomunikační systémy, jednak duchovní výtvořiny lidí, jako je umění, náboženství, morálka, zvyky, vzdělávací systémy, politika, právo aj.“* (Průcha, 2010, s. 45) V širším pojetí je tedy kultura chápána jako jakýkoliv produkt, který vytvořil člověk. V druhém, užším pojetí, Průcha vztahuje kulturu *„spíše k projevům chování lidí – tedy kulturou určitého společenství se míní jeho zvyklosti, symboly, komunikační normy a jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti, zachovávaná tabu.“* (Průcha, 2010, s. 45) V druhém pojetí je tedy kultura chápána spíše jako předávané vzorce chování v rámci určitého společenství lidí.

Oba pohledy mají společné to, že se tento proces kulturního učení (tzv. enkulturace) odehrává v mezích jednoho společenství či národa, a proto se tento elementární druh kultury nazývá kultura národní.

### 1.5.1 Organizační kultura

Kultura má vliv na všechny oblasti, které souvisejí s lidským životem, včetně oblasti života pracovního. Při střetu kultury s konkrétním podnikem proto dochází i ke střetům různých

kultur a následně také k vytvoření specifické subkultury, která se nazývá firemní či organizační kultura.

Firemní kulturu definoval např. Denison jako „*základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.*“ (Denison, 1990, s. 27) Lze konstatovat, že organizační kultura je pouze užším, a především specifičtějším vymezením kultury, neboť je limitována hranicemi podniku. Z tohoto důvodu jsou i prvky organizační kultury stejné jako prvky kultury v nejširším pojetí. Patří mezi ně základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy a artefakty. (Lukášová, 2010)

Základní přesvědčení Lukášová definuje jako „*zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.*“ (Lukášová, 2010, s. 19) Za vznikem těchto přesvědčení stojí opakování – konkrétně opakování řešení určitého problému, díky čemuž dochází k zafixování. Druhou skupinou prvků jsou hodnoty, přičemž se jedná o cokoliv, čemuž je jedincem přikládán určitý význam. Řadí se sem např. spokojenost zaměstnanců, zodpovědnost firmy vůči životnímu prostředí a další. Velmi blízký vztah k hodnotám mají postoje. Ty vyjadřují vztah či názor na danou situaci. Předposlední skupinou prvků firemní kultury jsou normy. Normy jsou v zásadě nepsaná pravidla, podle kterých se řídí společenské chování. Normy mohou ovlivňovat jak pracovní postupy, tak i např. vzhled zaměstnanců (dress code). Poslední skupinou prvků jsou artefakty, které se dělí na materiální (budovy, vybavení firem, výroční zprávy, propagační brožury...) a nemateriální (mluva, historky, zvyky, rituály, ceremoniály...) (Lukášová, 2010)

Následující obrázek obsahuje informace o tom, jak tyto prvky koexistují v praxi. Všechny dohromady totiž fungují jako celek, ale ne vždy musí být vidět hned na první pohled.

Ihned lze vyzorovat především materiální artefakty, jako např. budovy, prostory kanceláří a další. Nemateriální artefakty jsou zastoupeny ve skupině chování. Tyto dvě skupiny prvků organizační kultury jsou identifikovatelné na první pohled, a proto tvoří jen špičku ledovce, která se tyčí nad vodou. Zbytek ledovce je symbolicky ukryt pod vodou, neboť běžným okem nemusí být hned povšimnut.



Obr. 2: Kulturní ledovec

Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášová (2010)

Na povrch někdy mohou vyplavat normy, které určují chování členů společnosti. Ve větší hloubce se nacházejí postoje, a ještě o trochu níže hodnoty, ale i na ty může být stále dohlédnuto. V největší hloubce se však nacházejí základní přesvědčení a dostat se k nim bývá velmi složité.

Na organizační kulturu, konkrétně na její úroveň, má vliv několik faktorů. Lukášová (2010) zmiňuje jako nejčastěji zdůrazňované vlivy v první řadě prostředí (zastoupené vlivem sociokulturních faktorů v čele s národní kulturou, dále prostředí podnikatelské, konkurenční, vliv zákazníků...), dále vedení firmy (vliv vlastníka firmy, manažerů, zakladatele...), rozsah organizace (co do velikosti, síly a délky existence) a jako poslední, ale neméně důležité, technologie využívané v podniku.

Pro další rozbor jsou nejdůležitější vlivy sociokulturních faktorů, a to konkrétně vliv národní kultury na kulturu organizační. Jak již bylo několikrát zmíněno, s postupující globalizací se stalo naprosto běžné, že se v zaměstnaneckých řadách střetávají příslušníci různých národních kultur a jejich kooperace může být někdy velmi obtížná. Firma by proto měla být na jejich koordinaci připravená.



## 1.5.2 Dimenze kultury

Každá kultura vykazuje své specifické rysy, ale zároveň je velmi dynamická a v čase se vyvíjí. A proto to, co platí dnes, nemusí být stejné v horizontu několika let. Stejně, jako jsou lidé individuální a na světě neexistují dva totožní jedinci, ani dvě kompletně shodné kultury nelze nalézt. Všechny kultury na světě se však potýkají se stejnými či minimálně s velmi podobnými společenskými problémy a prakticky se od sebe liší jen v tom, jak přistupují k řešení těchto problémů. Díky tomu je možné jednotlivé kultury mezi sebou vzájemně porovnávat a klasifikovat.

Prvními, kdo se pokusili vysvětlit výše uvedený fakt, byli v roce 1954 sociolog A. Inkeles a psycholog D. Levinson původem z USA. Jejich teorie později v 70. letech precizněji propracoval Geert Hofstede, vědec původem z Nizozemí, který provedl výzkum u příslušníků více než 40 států, kteří byli zaměstnanci IBM, avšak na různých zahraničních pobočkách. (Lukášová, 2010) Tito zaměstnanci vykazovali spoustu společných rysů a odlišovala je pouze jejich kulturní příslušnost. Po výzkumu byly definovány oblasti, v kterých se názory respondentů odlišovaly, a to sociální nerovnost (včetně vztahu k autoritě), vztah mezi jednotlivcem a skupinou, pojetí mužskosti a ženskosti a způsoby nakládání s nejistotou a víceznačností. Uvedené oblasti byly již definovány Inkelesem a Levinsonem a následně doloženy výzkumem Hofstedeho a oficiálně se staly dimenzemi kultury. (Průcha, 2010) Tyto dimenze zajistili vzájemnou srovnatelnost a měřitelnost mezi kulturami. Jednalo se o: velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci, individualismus versus kolektivismus, maskulinita versus feminita a vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě. (Lukášová, 2010)

Následně v 80. letech byly dimenze doplněny M. Bondem o pátou s názvem dlouhodobá versus krátkodobá orientace. (Lukášová, 2010) Zatím poslední modifikací bylo přidání šesté dimenze v roce 2010, která se nazývá pozitivní versus zdrženlivost. (Čeněk, 2016) Následující část tohoto oddílu se zabývá stručnými definicemi jednotlivých dimenzí.

### **PDI (Power Distance) - Vzdálenost moci**

První dimenze se nazývá Vzdálenost moci a vyjadřuje akceptovatelnost nerovnosti moci v dané společnosti. Hofstede tuto dimenzi definuje jako „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je*

rozdělována nerovně“ (Hofstede, 2007, s. 45). V kulturách, kde je velká polarizace v rozdělení moci, se tato skutečnost považuje za přirozenou a lidé ji akceptují se všemi důsledky, které s sebou přináší (např. příjmy, diskriminace určitých skupin...) a naopak v kulturách, kde je tato polarizace nízká, převažuje ve společnosti rovnost všech sociálních skupin, a to se všemi výše zmíněnými důsledky. (Čeněk, 2016)

### **IDV (*Individualism vs. collectivism*) - Individualismus versus kolektivismus**

Druhou dimenzí je škála, jejímiž krajními póly jsou individualismus a kolektivismus ve společnosti. Individualismus preferují jedinci, kteří blaho pro sebe a svou rodinu upřednostňují před blahem celé společnosti, kolektivismus naopak vyznávají jedinci, jež jsou integrováni v silných sociálních skupinách a je pro ně důležitější blaho celé skupiny než blaho jejich vlastní. V kulturách, které preferují individualismus, může častěji docházet ke konfliktům. Každý člen se totiž snaží hájit zájmy své a svých nejbližších a konflikty tak nejsou považovány za nic negativního, protože jsou naprosto běžné. Opačný přístup mají společnosti, kde převládá individualismus. Důležité je udržování harmonických vztahů v rámci sociální skupiny, a proto se lidé raději konfliktům vyhýbají. (Čeněk, 2016)

### **MAS (*Masculinity vs. Femininity*) - Maskulinita versus feminita**

Třetí dimenzí je škála ohraničená na svých krajních pólech maskulinitou a feminitou. Tato dimenze popisuje kompetitivnost nebo naopak kooperativnost mezi lidmi v dané společnosti. V kultuře, kde upřednostňují maskulinitu, existuje jasné vymezení rolí ve společnosti. Muži musí být tvrdí a usilovat předně o materiální úspěch, naopak ženy jsou jemné a nenáročné a v životě usilují pouze o kvalitu. Zde se jedná o kompetitivnost. V opačném duchu fungují společnosti feminní, kde se role žen a mužů překrývají a nejsou jasně vymezené a poměry ve společnosti jsou kooperativní. (Reiche, 2019)

### **UAI (*Uncertainty avoidance*) - Vyhýbání se nejistotě**

Poslední původní dimenzí je vyhýbání se nejistotě. Ta je definována jako „stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.“ (Hofstede 2007, s. 131) Ve společnosti, kde panuje vysoké vyhýbání se nejistotě, vnímají její členové nejistotu jako číhající hrozbu, která s sebou přináší stres a úzkost. Naopak společnosti, kde

je vyhýbání se nejistotě na nízké úrovni, vnímají její členové nejistotu jako součást běžného života. Proto zdánlivě stresové situace je nepřekvapí a chovají se mnohem klidněji. (Čeněk, 2016)

#### **LTO (*Long-term vs. short-term orientation*) - Dlouhodobá versus krátkodobá orientace**

V roce 1980 byly dimenze doplněny o pátou s názvem dlouhodobá versus krátkodobá orientace. Hofstede (2007, s. 162) ve své knize říká, že dlouhodobá orientace „*spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Krátkodobá orientace na opačném pólu spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře“ a plnění společenských závazků.*“ Dlouhodobá orientace představuje plnění stanovených cílů v delším časovém horizontu. Tohoto plnění se členům dostává po projevení sebekázně a rozvážnosti. Krátkodobá orientace se naopak vyznačuje úsilím členů dané společnosti o rychlé, někdy až příliš impulzivní dosahování výsledků, které však ihned přináší efekt. (Čeněk, 2016)

#### **IVR (*Indulgence vs. Restraint*) - Požitkářství versus zdrženlivost**

Poslední a nejmladší dimenzí, která se k výčtu ostatních přidala v roce 2010, je požitkářství versus zdrženlivost. Společnost, která se vyznačuje požitkářstvím, praktikuje chování člověka myslícího si, že se v dané situaci může chovat, jak on sám chce a je poměrně nezodpovědná až frivolní. Druhým pólem této škály je společnost zdrženlivá a její členové si uvědomují, že je jejich chování limitováno určitými normami a může působit až příliš upjatě. V knize mohou být nalezeny následující situace: „*Požitkářství znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb vztahujících se k radosti ze života a zábavě. Zdrženlivost odráží přesvědčení, že takovéto uspokojování má být potlačováno a podřízeno přísným společenským normám.*“ (Čeněk, 2016)

V úvodu zmínění autoři nebyli jediní, kteří se snažili o komparaci kultur. Jejich cílem bylo rozporovat Hofstedeho výzkum, který považovali za zastaralý, neboť byl vytvořen v 70. letech minulého století. Pravdou však je, že i přesto, že se svými výzkumy dosáhli nových výsledků, všechny byly velmi podobné těm, které komunikoval Hofstede a jeho výzkum je samozřejmě stále platným a přínosným i po uplynulých letech. Také bylo několikrát zmíněno, že je kultura dynamická a v čase se vyvíjí. Právě na dynamiku kultury poukazuje

i fakt, že k původním čtyřem dimenzím byly v průběhu let dopracovány další dvě, které byly schopny tento vývoj pokrýt.

K čemu však Hofstedeho výzkum může být využit? Již několikrát zmiňovaná globalizace, která má vliv na multikulturalitu týmů v podnicích, vyvíjí čím dále tím větší tlak na manažery. Neboť právě oni fungují jako vedoucí těchto týmů, jejichž členy jsou příslušníci různých kultur. Nejen, že by měli být připraveni na jejich rozdílné reakce při řešení stejné situace, ale zároveň musí být schopni svůj tým adekvátně korigovat a zároveň respektovat kulturní specifika členů.

## 2 Řízení lidských zdrojů

Druhá kapitola této diplomové práce obsahuje informace o dalším stěžejním teoretickém pojmu, kterým je řízení lidských zdrojů. Hlavním úkolem zmíněného druhu řízení je péče o zaměstnance, kteří tvoří základní stavební kámen firmy. Jejich spokojenost je vedle dalších faktorů hnacím motorem firmy, neboť právě díky ní je dosažení úspěchu celé firmy o dost snazší. Následující oddíly se zabývají definicí nejdůležitějších pojmů, které jsou s řízením lidských zdrojů a následně i mezinárodním řízením lidských zdrojů spojeny.

### 2.1 Definice

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ), které bývá také označováno pojmem personalistika, je ve svých definicích stejně rozmanité, jako celá jeho tematika. ŘLZ definovali např. Boxall a Purcell (2003, s. 1) jednoduše jako „*všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci*“ (Armstrong, 2015, s. 47–48) Šikýř (2009, s. 26) říká, že cílem ŘLZ je „*zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace*.“ Armstrong (2007, s. 27) ŘLZ definuje jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*.“

To, co je společné všem definicím, je péče o lidské zdroje. Pojem lidské zdroje označuje na prvním místě jednotlivce, kteří v dané firmě pracují. Do lidských zdrojů rovněž spadá personální práce, samotný personální útvar či personalisté, kteří v útvaru pracují a personální práci vytváří.

### 2.2 Lidský kapitál

Neméně podstatné je také vymezení pojmu lidský kapitál. Ten totiž označuje již samotné pracovníky, kteří pro firmu představují znalosti, dovednosti a schopnosti, a to jsou hodnoty, které firma vyhledává a potřebuje, aby mohla dosahovat svých cílů. Jsou základním pilířem, na kterém stojí celá oblast personalistiky. Personalisté pracující v personálních útvarech

využívají personální práci právě k efektivní péči o zaměstnance, tedy lidský kapitál firmy. (Šikýř, 2014)

Lidský kapitál v dnešní době představuje důležitý faktor pro ekonomický rozvoj nejen podniku, ale i celého státu. Historicky nejvýznamnějším ukazatelem bohatství a rozvoje byly suroviny, jejichž podíl však v posledních letech klesl na úkor vzrůstající důležitosti informací, které vznikají na základě znalostí a ty zase na základě vzdělávání či kvalifikace. Kvalitní lidský kapitál je schopen firmě zajistit významnou konkurenční výhodu, a to i na mezinárodních trzích. (Čuhlová, 2017)

Aby však firma na mezinárodním trhu mohla ostatním firmám konkurovat, je nutné, aby i samotný lidský kapitál byl mezinárodním podmínkám přizpůsoben, a především na ně dostatečně připraven.

## 2.3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Následující oddíl se zabývá problematikou mezinárodního řízení lidských zdrojů, které vzniklo v reakci na rozšíření internacionalizace. Tomuto rozšíření muselo zákonitě být přizpůsobeno i řízení lidských zdrojů, které dostatečně nepokrývalo nově nabyté a komplexnější kompetence a povinnosti personálních oddělení.

Armstrong (2015, s. 529) definuje mezinárodní ŘLZ jako „*proces řízení lidí napříč národními hranicemi v nadnárodních společnostech.*“ Podle Pichaniče (2004, s. 112) mezinárodní ŘLZ „*zahrnuje proces získávání, výběru, přípravy a tréninku, rozvoje a odměňování pracovníků v zahraničních pobočkách.*“

Všeobecně však mezinárodní ŘLZ zahrnuje všechny aktivity jako klasické řízení lidských zdrojů, jen s rozdílem, že ho provozuje na mezinárodní až globální úrovni.

Pichanič (2004) dále rozlišil tři typy pracovníků, o kterých se mluví v rámci mezinárodního ŘLZ:

- pracovníci mateřské země – tzv. expatrianti, o kterých více pojednává následující oddíl 2.4
- pracovníci hostitelské země – např. česká firma, která působí v Indii a zaměstnává pracovníky původem z Indie
- pracovníci třetí země – např. česká firma působící v Indii, která zaměstnává Němce

V dnešní době existuje pravděpodobně jen velmi málo podniků, které by nezaměstnávali příslušníky různých kultur. Pro personalisty je proto velmi důležité, aby si této kulturní komplexity byli vědomi a svou práci těmto globalizovaným podmínkám přizpůsobili.

## 2.4 Expatriace

Jak již bylo výše zmíněno, jednou z hlavních činností mezinárodního ŘLZ je řízení expatriantů, jejichž problematika je hlavním tématem této diplomové práce.

Pojem expatriant pochází ze spojení latinských *ex-* a *patria*, jež označují mimo a země. Šikýř (2016, s. 81) definuje, že expatriant je „*zaměstnanec vykonávající práci v cizině, respektive mimo svou domovskou zemi – zejména v dceřiných společnostech – pobočkách nadnárodních firem. Expatriant bývá do zahraničí obvykle vyslán s konkrétním úkolem na tzv. misi, kdy horizont vysílání není definován pouze s ohledem na plánovaný čas strávený v zahraničí, ale i v intencích konkrétních úkolů, které mají být během mise splněny.*“ Tedy zjednodušeně – expatriant je zaměstnanec firmy domácího trhu, který je s určitým úkolem vyslán do zahraniční pobočky dané firmy.

Na tomto místě je vhodné zmínit ještě další dva pojmy, které s vysíláním zaměstnanců do zahraničí souvisejí – repatrianti a inpatrianti. Repatriantem se rozumí expatriant, který se vrátil zpět do domácí země. Inpatriant je vlastně expatriant, ale opačným směrem. U expatriantů se vysílají zaměstnanci do dceřiných společností, inpatriant je naopak zaměstnanec dceřiné společnosti, který je vyslán do centrály, za účelem prohloubení svých zkušeností. (Cejthamr, c2010)

Posledním pojmem, který stojí za zmínku, je v poslední době se rozmáhající skupina expatriantů, kteří se nazývají self-initiated. Název napovídá, že se jedná o expatrianty, kteří nejsou vysláni na zahraniční výjezd podnikem, ale zúčastní se ho z vlastní iniciativy a vůle. K výjezdu je motivuje především vlastní seberealizace a hlavním rozdílem mezi nimi a obyčejnými migranty je fakt, že po nasbírání či předání zkušeností se chtějí vrátit zpět do své domovské země. I tito expatrianti jsou velmi důležití, neboť disponují vysokou kvalifikací a jsou tak přínosem pro každou firmu, v které jsou či budou zaměstnaní. (Vaiman, 2013)

## 2.4.1 Typy expatriantů

Expatrianti mohou být klasifikováni podle různých kritérií. Štrach (2009) zmiňuje tři obecné typy, a to tradičního expatrianta (vysílaný na misi trvajících 1 až 5 let), dočasného expatrianta (který plní své úkoly v zahraničí kratší dobu než 1 rok) a virtuálního expatrianta (který fyzicky zůstává v centrále, ale přitom je zodpovědný za určité úkoly v zahraniční dceřince), tedy expatrianty rozděluje podle délky jejich zahraniční mise.

Další členění, také podle délky zahraniční mise a zároveň podle vykonávané pracovní pozice, zmiňuje dále např. Cejthamr (2010):

- The Starter (expatriant začátečník) – na misích strávil méně než 6 let, a to konkrétně na spíše nižších pozicích. Starter bývá mladý člověk, který je buď svobodný, nebo rodinu zakládá a své mise bere jako postup o krok výš ve své kariéře
- The Climber (expatriant kariérista) – na misích také strávil méně než 6 let, také svá zahraniční vyslání bere jako kariérní rozvoj, ale s tím rozdílem, že se výjezdu účastní přibližně v polovině své kariéry (většinou i s rodinou)
- The Survivor (expatriant přeživší) – v zahraničí strávil více než 6 let na pozicích spíše nižšího managementu
- The Achiever (úspěšný expatriant) – který také na misích strávil více než 6 let, ale na pozicích top managementu.

Za zmínku jistě stojí i rozdělení expatriantů dle Štracha (2009), a to podle účelu jejich vysílání, který je rozděluje na čtyři typy:

- Technický – typicky se jedná o IT odborníky nebo odborné zaměstnance, kteří do zahraničí odjíždějí s jediným úkolem, po jehož splnění se vrací zpět do centrály. Zároveň není nutné, aby tento typ absolvoval kulturní trénink.
- Provozní – do tohoto typu patří manažeři střední úrovně (typicky z marketingu, prodeje či vzdělávání), kteří stejně jako expatrianti technického typu jedou na misi s určitým úkolem, po jehož splnění se vrací zpět do centrály. Určitě musí projít kulturním tréninkem, neboť v rámci mise budou v každodenních vztazích se zaměstnanci dceřiné společnosti, kterými jsou často příslušníci jiných kultur.
- Vývojový – vývojové expatrianty lze nalézt v nižším až středním managementu kterékoliv oblasti. Rozdílem oproti předchozím typům je, že tyto expatrianti jsou vysíláni za účelem prohloubení svých dovedností a získání nových zkušeností,



z čehož plyne, že kulturní trénink není vyloženě nutný, neboť třeba právě kulturní zkušenosti by měly být během mise osvojovány.

- Strategický – poslední typ expatrianta je vyslán do sfér top managementu, neboť jeho úkolem je strategické vedení dceřiné společnosti určité oblasti firmy. Kulturní trénink je v tomto případě klíčový, neboť expatriant tohoto typu je v neustálé interakci se svými zaměstnanci, ať domácími či zahraničními.

I přesto, že se problematikou expatriace zabývá nespočet autorů, v zásadě se v jejich typologiích shodují, neboť jsou nejčastěji kategorizováni podle druhu výjezdu (kam spadá rozdělení podle typu či délky výjezdu) nebo zastávané pozice v hostitelské společnosti (chápana jako oblast působnosti nebo úroveň pozice).

## **2.4.2 Pozitiva a negativa s expatriací spojená**

Expatriant je do dceřiné společnosti vyslán s předem stanoveným účelem či cílem. Vždy se však jedná o specialistu v určitém oboru a jeden zkušený člověk dokáže ve firmě nahradit několik nezkušených zaměstnanců. Andersen dále zmiňuje několik hlavních důvodů, které vedou firmy k expatriaci, a jsou jimi např. zaplnění volného místa, manažerský rozvoj, pomoc s kontrolou a koordinací transformace firemní kultury, transfer technologie a know-how... (Andersen, 2014)

Za zmínku určitě stojí i některá negativa spojená právě s vysíláním zaměstnanců. Jsou jimi především vysoké finanční náklady, do kterých se počítá nejen plat náležitý expatriantovi, ale i kompenzace pro expatrianta, ale také náklady na chod jeho zahraniční domácnosti a další. Dále expatriace snižuje možnosti lokálních zaměstnanců k povýšení. Pro některé expatrianty může být adaptace na cizí kulturu těžkým oříškem, který nemusí zvládnout. V neposlední řadě existuje stále vysoké procento neúspěšnosti expatriantů ve smyslu nenaplnění účelu mise, které může plynout jak ze strany expatrianta, tak ze strany společnosti.

## **2.4.3 Kompenzace náležití expatriantům**

Jedním z důvodů, proč se zaměstnanec rozhodne vyjet na misi do zahraničí je bezpochyby kompenzace, kterou od svého zaměstnavatele obdrží.

V průběhu času se vytvořily dva typy kompenzačních přístupů, tržní a bilanční. Tržní přístup stanovuje expatriantovi kompenzace na základě aktuálních mezd v zahraniční ekonomice společně s dalšími faktory. Druhý typ, bilanční, je nejvíce rozšířený, neboť expatriantovi dorovnáva rozdíly mezi domovskou a cizí zemí a ten díky tomu přístupu nikdy nebude pociťovat horší podmínky než jeho kolega v domovské zemi. (Pichanič, 2004) Základní rozdělení kompenzací shrnuje tabulka č. 1.

Tab. 1: Rozdělení kompenzací expatriantů

Základní plat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plat v domovské zemi / v domácí měně</li> <li>• plat ve standardu hostitelské země / lokální měna</li> <li>• vyrovnání platu podle mateřské nebo hostitelské země</li> <li>• obtížnostní příplatek</li> <li>• zaměstnanecké opce</li> </ul>
Příplatky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• příplatek na vyrovnání životních nákladů</li> <li>• příplatky na ubytování</li> <li>• příplatek na návštěvy mateřské země</li> <li>• přestěhování</li> <li>• vzdělání</li> <li>• náhrada za ušlou mzdu partnera</li> </ul>
Požítky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• program v mateřské zemi</li> <li>• program v hostitelské zemi</li> <li>• sociální a důchodové programy</li> </ul>
Daně	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daňová ochrana</li> <li>• srovnání daňového procenta</li> <li>• ostatní finanční služby</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Pichanič (2004)

Klíčovou složku kompenzací tvoří základní plat. Ten expatriant pobírá jak v hostitelské, tak v domovské zemi. V případě jejich nerovnosti obdrží expatriant ještě platové dorovnání. Samozřejmostí je obtížnostní příplatek, což může být např. za práci v rozvojové zemi. Poslední složkou základní kompenzace jsou zaměstnanecké opce, tedy cenné papíry a další. (Pichanič, 2004)

Druhou skupinou kompenzací jsou příplatky. Jedná se o nejrůznější nadstandardní finanční odměny vůči základnímu platu, jako např. na ubytování, na návštěvy mateřské země, vzdělávání a další.

Třetí skupinu tvoří požitky. Zde se jedná o výhody sociálního programu dané země a záleží jen na firmě, jak rozhodne o programech pro své zaměstnance – zda se budou řídit podle domácí či hostitelské země. (Štrach, 2009)

Poslední skupinou kompenzací je daňová optimalizace, kam patří např. ochrana expatrianta před dvojitým zdaněním, případné vyrovnání daní, daňové přiznání a další. (Štrach, 2009)

#### **2.4.4 Postup při vysílání zaměstnance do zahraničí**

Proces řízení expatriantů se všeobecně skládá se tří fází, a to z fáze před vysláním, samotného vyslání a fáze po vyslání. Tento oddíl se věnuje jejich stručným charakteristikám.

##### **Fáze před vysláním**

V první fázi dochází k samotnému výběru vhodného pracovníka. Získávání a výběr má na starosti příslušný personální útvar. Výběr samotného kandidáta není vůbec lehkou prací, neboť vysílaný zaměstnanec musí disponovat nejen kvalifikací ve svém oboru, ale i spoustou dalších psychických vlastností, které mu jeho zahraniční pobyt usnadní. (Pichanič, 2004) Konkrétně se jedná o tři druhy vlastností, které by měl expatriant ovládat, a to personální, mezilidské a smyslové. Určitě by měl respektovat cizí kultury a uvědomovat si jejich odlišnosti, kterým se během své mise musí přizpůsobit. Měl by to být extrovert, který ovládá taktiky diplomata, protože přesně to v rámci setkání dvou odlišných kultur bude potřebovat. (Armstrong, 2015)

Samotný výběr pracovníka může být prováděnou řadou metod. Vždy záleží na požadavcích konkrétní firmy a samozřejmě na tom, jakou si sama metodu zvolí. Nejužívanější je metoda osobního pohovoru, modifikovaná např. o nejrůznější testy. (Pichanič, 2004) Je to metoda časově i finančně nejnáročnější, ale nejefektivnější.

Zaměstnanec musí být přesně obeznámen s podmínkami, které by jako expatriant podstupoval a sám se na potenciální místo může přihlásit.

Obě strany se následně sejdou tváří v tvář a samotný výběr může začít již od prvního kontaktu, neboť personální útvar může potenciálního expatrianta zkoumat již z pohledu externího, tedy jeho projevů, komunikace, vyjadřování, reakcí a dalších faktorů. Samozřejmě nejdůležitější výběr probíhá během samotného pohovoru a testů.

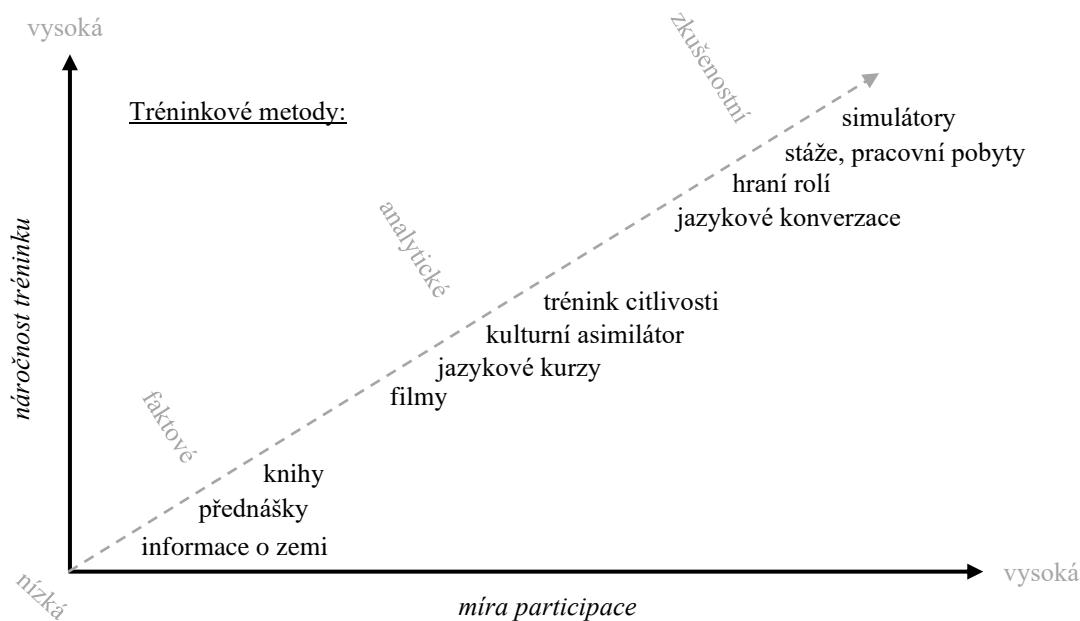
Firma si většinou vybírá z několika kandidátů, přičemž se všemi by měla absolvovat stejný výběrový proces. Nakonec si vybere jednoho či více (v závislosti na aktuálních potřebách firmy) kandidátů, z kterých se stanou expatrianti.

Mimo administrativních úkolů personálního oddělení (zajištění letů, víz, nového bydlení...) na řadu přichází velmi důležitá část předodjezdové fáze – trénink expatrianta. Ten by v nejlepším případě měl probíhat po celou dobu, co působí na zahraniční misi. Každá firma si svůj vlastní stanovuje podle vlastního rozhodnutí a jeho rozsah také bývá velmi individuální.

Štrach (2009) uvádí několik možností, jakým způsobem se expatriant může v rámci předodjezdového tréninku sblížit s odlišností hostitelské země, a mezi ně patří např.:

- národopisná studia (všeobecné informace o výjezdové zemi ze sféry geografické, politické, historické, ekonomické...)
- kulturní asimilátory (speciální workshopy...)
- výuka jazyků (které bude v rámci svého vyslání potřebovat)
- psychologický trénink (kam patří především příprava na vyšší stresovou zátěž)
- krátkodobé stáže (díky kterým expatriant nebude tolik zaskočen novou situací)

Dalším autorem, který definoval způsoby přípravy expatriantů na zahraniční pobyt, byl Thomas (2018), který ve své knize definoval tři skupiny přípravných metod – faktové, analytické a zkušenostní, a následně je srovnal do grafu. Vodorovná osa tohoto grafu slouží k vyjádření míry participace expatrianta na dané výukové metodě, svislá osa potom značí náročnost tréninku. Grafické zobrazení těchto metod je obsaženo na obr. 3.



Obr. 3: Rozdělení tréninkových metod

Zdroj: vlastní zpracování dle Thomas (2018)

Nejjednoduššími metodami jsou faktové, které vyžadují nízkou míru participace a také jsou nejméně náročné na trénink. Jedná se např. o informace o dané zemi, různé přednášky, knihy a další. Druhou skupinou jsou metody analytické, které se řadí mezi středně náročné ať již na participaci či náročnost tréninku. Do této skupiny metod patří např. výukové filmy, jazykové kurzy, trénink citlivosti na cizí prostředí či kulturní asimilátor.

Kulturní asimilátory se řadí mezi komplexnější metody, které Štrach (2009, s. 87) vysvětluje jako „specializované workshopy modelující různé situace, ve kterých je nezbytné reagovat způsobem odpovídajícím společensky přijatelnému kulturnímu vzorci hostitelské země, setkávání s příslušníky hostitelské kultury či s pracovníky pobočky.“

Poslední a nejobtížnější skupinou metod jsou metody zkušenostní, které jak již název napovídá, jsou o vytváření zkušeností, a tak jsou kategorizovány jako náročné jak z pohledu participace, tak i z pohledu náročnosti tréninku. Do této skupiny patří např. jazykové konverzace, hraní rolí, stáže a pracovní pobyty či simulátory výjezdových situací.

### Fáze vyslání

Druhou fází je samotná zahraniční mise. Během vyslání musí být expatriant v neustálém kontaktu se svou domovskou společností, především s personálním oddělením. To se na

jedné straně stará o expatrianta, např. vykonává kontrolu jeho pracovního výkonu, ale na straně druhé zajišťuje i jeho odměňování včetně všech kompenzací. Stará se i o zajištění jeho rodiny, např. o školu pro děti... Ke konci mise provádí opět přípravy na jeho repatriaci, tedy návrat zpět domů. (Štrach, 2009)

### **Fáze po vyslání**

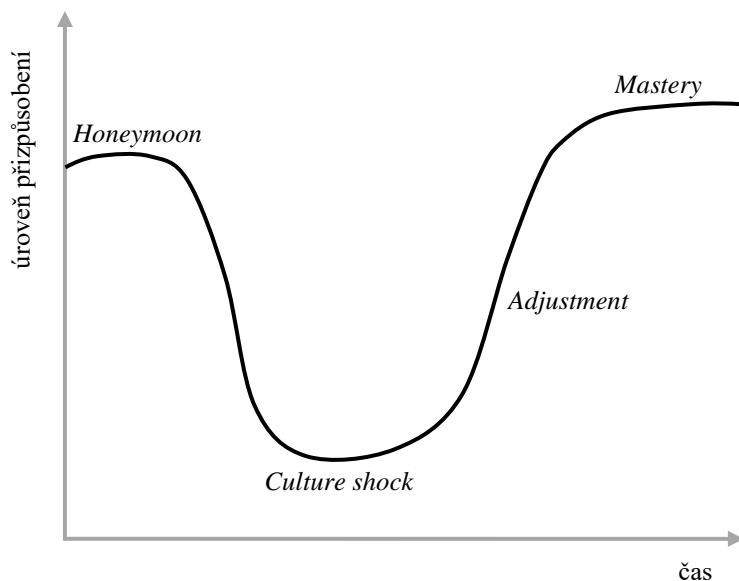
Poslední fází výjezdu je návrat expatrianta zpět do domovské země. Tato fáze je nazývána repatriací a vyznačuje se opětovnému začlenění expatrianta do jeho domácí společnosti. I přesto, že se znovu personální útvar stará o všechny administrativní náležitosti, bohužel se ve většině případů stává, že se pro expatrianty po jejich návratu zpět nenajde žádné nová, a především adekvátní pracovní pozice. (Štrach, 2009)

## **2.4.5 Proces adaptace expatrianta na cizí prostředí**

Expatriant se během svého výjezdu vystavuje cizímu neznámému prostředí, kterému se musí přizpůsobit. Tento proces se nazývá adaptace. Kutnohorská (2013, s. 86) vysvětluje, že v kulturním pojetí je adaptace *„jedním z procesů přijímání nové kultury a znamená přizpůsobit se novým, změněným nebo zcela odlišným podmínkám a okolnostem. Probíhá na fyziologické, psychologické a sociokulturní úrovni.“*

Problematiku přizpůsobování se cizímu prostředí nastínil již v roce 1954 Kalervo Oberg. Ten upozornil, že účastníka zahraniční mise provází v reakci na cizí kulturu několik reakcí, které rozfázoval a poté celý proces označil jako kulturní šok. Ve své knize vysvětlil, že kulturní šok představuje *„pocit „úzkosti“ vznikající při přestěhování jedince do cizího prostředí, kdy dochází ke ztrátě kontaktu jedince s lidmi, zvyky, hodnotami a normami, které jsou součástí jeho každodenního života a kultury.“* (Kutnohorská, 2013, s. 74)

Oberg tedy definoval čtyři základní fáze kulturního šoku, jejichž průběh nastiňuje U-křivka, uvedená na obrázku č. 4.

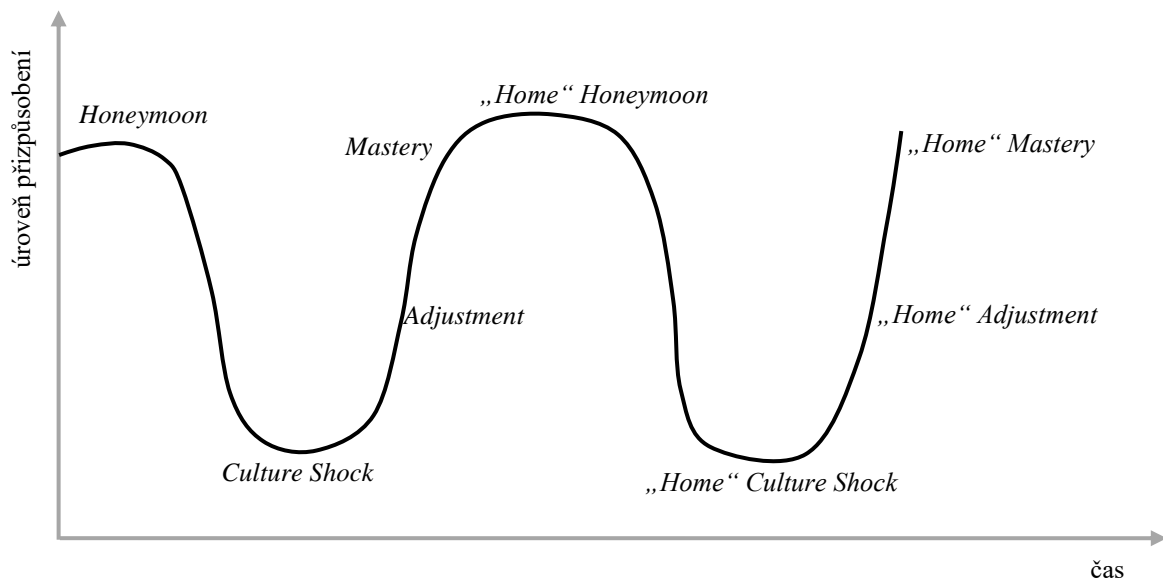


Obr. 4 „U“ křivka

Zdroj: vlastní zpracování dle Cejthamr (c2010)

První fází jsou líbánky (*Honeymoon*). Expatriant je z nové práce a celkově prostředí naprosto nadšený a věří, že si svou misi bude užívat. Bohužel to tak v mnohých případech nebývá, a proto přichází fáze kulturního šoku (*Culture shock*). Kutnohorská (2013, s. 73) zmiňuje, že kulturní šok se užívá „*k popsání pocitů dezorientace a stresu, jež zakoušejí lidé vstupující do neznámého kulturního prostředí. Je způsoben nečekanými nebo překvapujícími zjištěními, která jsou vyvolána kontaktem s cizí, neznámou kulturou.*“ Jedná se tedy o stav, kdy se expatriant ocitá v novém cizím prostředí, na které nebyl připraven. Kutnohorská také zmiňuje, že tento šok není jednorázový a jen tak neodeznívá, dokáže trvat až několik měsíců. Jedná se totiž o nemoc psychické povahy, která je provázena pocity jako např. napětí, stres, pocity ztráty či deprivace, úzkost, zklamání, bezmocnost, frustrace, deprese a mnoho dalšího. Proto je velmi důležité kulturnímu šoku co nejdůkladněji předcházet a samozřejmě v případě jeho reálného trvání ho léčit. (Cejthamr, c2010)

Další fází je přizpůsobení (*Adjustment*). V této fázi se expatriant z předchozího šoku pomalu vzpamatovává, v cizí kultuře se začíná orientovat a začíná jí rozumět. Poslední fází je zvládnutí (*Mastery*), kde se expatriantovy pocity stabilizují a on se dokáže nové kultuře přizpůsobit. (Kutnohorská, 2013)



Obr. 5: Dvojitá U-křivka

Zdroj: vlastní zpracování dle Kutnohorská (2013)

Kutnohorská také ve své knize zmiňuje dvojitě zahnutou křivku, tzv. dvojitě U, která vysvětluje, že všechny výše zmíněné fáze se následně mohou projevit u expatrianta i při jeho návratu domů, kdy se z něho stává repatriant (viz obr. 5).

Tedy po zvládnutí kulturního šoku v zahraničí uplyne doba výjezdu a expatriant se vrací do své domovské země. Zpočátku zažívá pocity štěstí, že je zpět doma, ale následně přichází kulturní šok, který již zažil v reakci na cizí prostředí. Jeho původně domácí prostředí je pro něj nyní cizí, protože se zvládnul přizpůsobit cizí kultuře. Následně se začíná z šoku vzpamatovávat a díky tomu dochází k postupnému přizpůsobení se jeho domácí kultuře a v posledním kroku k opětovnému osvojení si původních kulturních návyků. (Kutnohorská, 2013)

Cejthamr (c2010) definoval několik základních faktorů, které mají vliv na kulturní šok a mohou tedy jeho průběh významně zmírnit. Jsou jimi:

- kvalita školení a tréninku expatriantů
- demografické vlastnosti expatriantů
- osobnostní vlastnosti expatriantů
- síla podpory od podniku směrem k expatriantům
- úroveň odbornosti expatriantů



Výsledkem procesu adaptace je akulturace, která dle Čeňka (2016, s. 46) „označuje kulturní změny, které jsou výsledkem kulturního kontaktu mezi různými kulturními skupinami.“

Průcha (2010) zmiňuje čtyři hlavní způsoby akulturace, jimiž jsou:

- integrace – adaptace na kulturu hostitelské země zároveň s uchováním kultury země domácí, což má za následek vznik dvojí kulturní identity
- asimilace – plné splynutí s kulturou hostitelské země
- separace – separace od kultury hostitelské země a plné uchování kultury domácí země
- marginalizace – separace jak od kultury domácí, tak hostitelské země. Tento druh imigrantů má svou vlastní specifickou subkulturu, s kterou se identifikuje.

To, jakou strategii akulturace jedinec nakonec zvolí, záleží na několika faktorech, mezi něž patří např. úroveň vzdělání, věk, pohlaví... Jako nejdůležitější faktor zde však vystupuje kulturní distance, kterou Průcha (2010, s. 100) definuje jako „*stupeň blízkosti či vzdálenosti kultury hostitelské země ke kultuře původní země imigrantů.*“

Z toho plyne, že žena a muž, starší generace a mladší generace, jedinec s maturitou a vysokoškolským titulem a další podobné, budou s velkou pravděpodobností volit rozdílné strategie akulturace. V souvislosti s kulturní distancí bude také např. český expatriant reagovat jinak během svého zahraničního výjezdu na Slovensku, neboť slovenská kultura je velmi blízká kultuře české, a jinak na výjezdu v Indii, neboť se indická kultura v určitých oblastech velmi liší od kultury české. Proces adaptace na novou kulturu a následná akulturace jsou tedy velmi individuální procesy, které závisí na mnoha faktorech.

## 3 Indie

V předchozích kapitolách byly definovány hlavní teoretické pojmy, kterými jsou internacionalizace a lidské zdroje. Třetí kapitola obsahuje informace o Indii, neboť právě Indie byla (mezi ostatními výjezdovými zeměmi) zvolena za konkrétní cílovou destinaci expatriace v rámci ŠA. Všeobecně se totiž traduje, že Indie bývá v rámci vybraného podniku nejhorší možnou cílovou destinací.

### 3.1 Geografické a demografické údaje o Indii

Shrnutí základních informací, týkajících se indického území, obsahuje tabulka č. 2.

Tab. 2: Základní informace o Indii

Název země	Indická republika
Hlavní město	Nové Dillí
Rozloha	3.287.263 km <sup>2</sup>
Počet obyvatel	1.296.834.042
Náboženství	hinduismus
Jazyk	hindština, angličtina

Zdroj: vlastní zpracování dle (South Asia, 2019)

Indická republika se nachází v jižní Asii a patří k vůbec nejstarším státům na této planetě. Historie Indie je známa již z doby 30.000 let př. n. l. Jako nový stát vznikla roku 1947, kdy přestala být britskou kolonií. Jedná se o federativní republiku, která se skládá z celkem 29 států a 7 svazových teritorií. (South Asia, 2019)

Svou rozlohou, která je uvedena v tabulce, tvoří osmou největší zemi na světě. Obrázek č. 6 obsahuje porovnání velikostí území Indie a České republiky. Jiným, avšak neméně adekvátním porovnáním velikostí je také poměr, který říká, že Indie je co do rozlohy téměř 42krát větším státem než Česká republika.

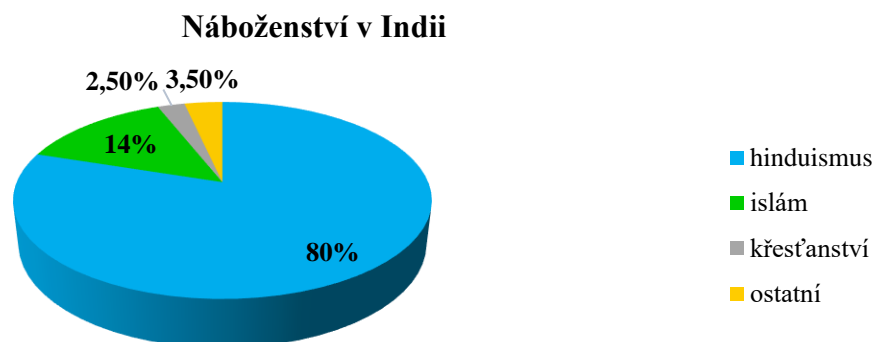


Obr. 6: Velikostní porovnání Indie a České republiky  
Zdroj: (The True Size Of..., 2019)

Svou velikost si Indie dokazuje i počtem obyvatel, který v roce 2018 činil téměř 1,3 miliardy, a to z Indie dělá po Číně druhý nejlidnatější stát. V porovnání s Českou republikou má Indie 122krát více obyvatel.

V zaměření na předchozí srovnání, že Indie je v rozloze 42krát větší a v počtu obyvatel 122krát větší než Česká republika, se projevuje první fakt svědčící o přelidnění tohoto území. V roce 2019 dokonce probíhala kampaň na snížení porodnosti, která propagovala 2 děti na rodinu, což však stále není dostatečné. Prognózou OSN také je, že kolem roku 2027 Indie předběhne v počtu obyvatel první Čínu a stane se tak nejlidnatější zemí planety. (Havlická, 2019)

Dalším zajímavým ukazatelem, tentokrát ze sféry demografické, je náboženství, jehož rozložení mezi indickým obyvatelstvem obsahuje obrázek č. 7.

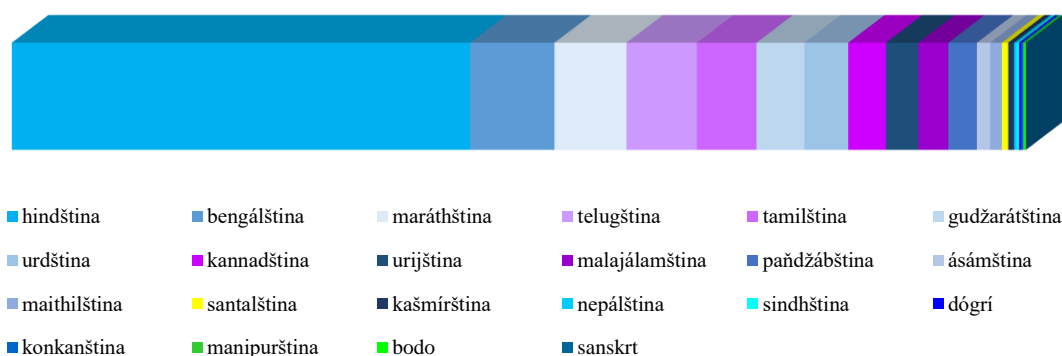


Obr. 7: Grafické rozložení náboženství v Indii  
Zdroj: vlastní zpracování dle CIA

Nejpočetnějším náboženstvím je hinduismus, který je v populaci zastoupen přibližně 80 %. Následuje ho islám, vyznávaný přibližně 14 % populace, dále křesťanství s 2,5 % a ostatní náboženství, jako je např. shikhismus. (South Asia, 2019)

Za zmínku z demografického hlediska stojí také oficiální jazyky, kterých je v Indii aktivně užíváno celkem 22. Tyto jazyky se člení do čtyř různých jazykových skupin – indoárijská (modře značené jazyky), drávidská (fialově značené jazyky), sinotibetská (zeleně značené jazyky) a austrosijská (žlutě značený jazyk). Zajímavostí je, že oficiálním jazykem pro úřední, politické a další záležitosti, je angličtina. (South Asia, 2019)

### Oficiální jazyky v Indii



Obr. 8: Grafické rozložení jazyků v Indii  
Zdroj: (CENSUS OF INDIA, 2011)

Obrázek č. 8 zobrazuje, že téměř polovina obyvatel používá jako svůj mateřský jazyk hindštinu. Dalšími nejužívanějšími jazyky jsou bengálština, maráthština či telugština. Všechny 22 výše uvedených jazyků však jako svůj mateřský jazyk používá vždy více než 20 tisíc obyvatel. (CENSUS OF INDIA, 2011)

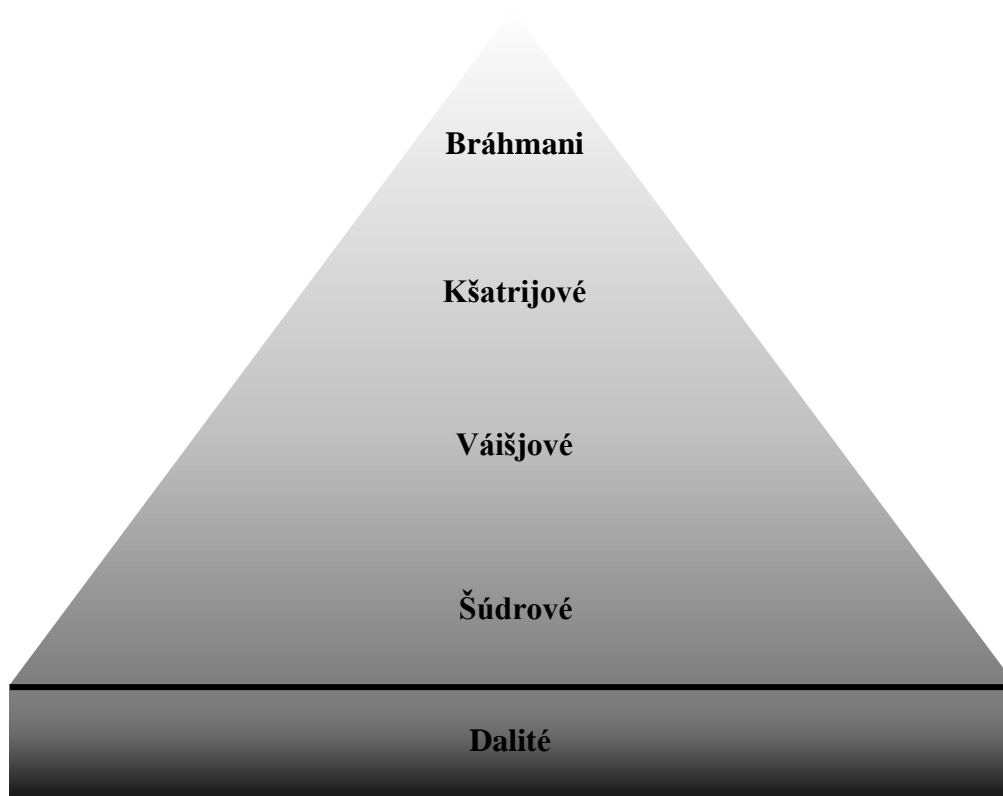
Výše uvedená náboženská i jazyková pestrost Indie jen okrajově demonstrují kulturní pestrost celého indického státu.

### 3.1.1 Kastovní systém

Z demografického hlediska je velmi důležité zmínit ještě kastovní systém, který v Indii existuje již tisíce let a velmi ovlivňuje indickou kulturu. Oficiálně byl tento systém zrušen již v roce 1950 (Marek, 2019), ale jeho tradice je tak silná, že ho všichni stále respektují.

Na začátku je důležité rozlišit tři důležité pojmy – kasta, varna a džátí.

Daněk (2014, s. 48) z Masarykovy univerzity ve své knize uvádí, že „varna (slovo původem ze sanskrtu, kde znamená barva), označuje čtyři široké kategorie vlastností, ne skupiny lidí.“ Varny podle dávné historie stvořil Brahmá, jeden ze tří hlavních hinduistických bohů, a rozdělil indický lid podle vlastností do čtyř kategorií na bráhmany, kšatrije, vajšje a šúdry. (Daněk, 2014) Zároveň každé z těchto kategorií náležela určitá část těla a barva a jejich hierarchii zobrazuje obrázek č. 9.



Obr. 9: Hierarchie indických varen

Zdroj: vlastní zpracování dle Daněk (2014)

Bráhmani nejsou v čele pyramidy náhodou, jsou totiž stvořeni z Bráhmových úst a symbolizuje je bílá barva. „Pro bráhmany stvořil výuku a studium, přinášení obětí za sebe

*i za jiné a přijímání darů.*“ Bráhmani jsou typicky reprezentováni kněžími. (Daněk, 2014, s. 48)

Následováni jsou Kšatriji, bojovníky. Ti byli stvořeni z Bráhmových paží a náleží jim barva červená. *„Ochrana poddaných, dávání darů, přinášení obětí prostřednictvím bráhmánů a studium i nelpění na smyslových rozkoších, to je souhrnně dharma kšatrijů.*“ Další kategorií jsou Váišjové, obchodníci, řemeslníci, zemědělci, kteří byli stvořeni z Bráhmových stehen, a symbolizuje je žlutá barva. *„Ochraňování dobytka, dávání darů, přinášení obětí a studium, půjčování peněz, obchodování a zemědělství stvořil pro vaišje.*“ (Daněk, 2014, s. 48)

Předposlední skupinou z hierarchie na obrázku, avšak poslední skupinou, které kategorizoval Brahmá, jsou Šúdrové, kteří byli stvořeni z Bráhmových nohou, a byla jim přiřazena barva černá. *„Šúdrovi pak přikázal Pán jedinou činnost: službu těmto předchozím stavům bez závisti...“* Typicky se jedná o dělníky a služebníky. (Daněk, 2014, s. 48)

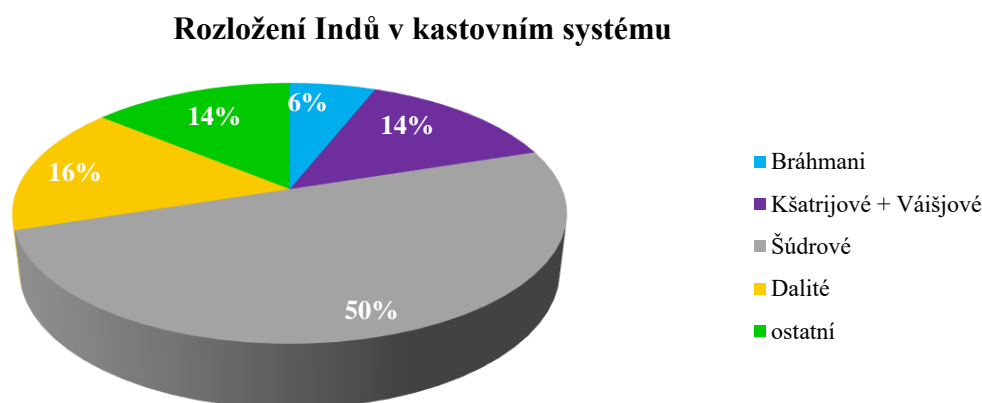
Manuův zákoník, z kterého tyto definice vychází, doslovně říká, že *„Bůh stvořil pouze čtyři kategorie a ti, kteří nepatří do žádné z nich, jsou vyloučeni ze společnosti. Těmto vyloučeným byly tradičně přisouzeny takové činnosti, které ostatní považují za nečisté nebo ponižující. Příslušníci těchto sociálně vyloučených komunit byli, v tradiční bráhmanské hinduistické interpretaci, považováni členy kastovní společnosti za nedotknutelné.*“ (Daněk, 2014, s. 49) Tato skupina je v dnešní době označována jako Dalité a vykonávají práce spojené s fekáliemi, mrtvolami či všeobecně s jakoukoliv špinavou prací. (Daněk, 2014)

Druhým důležitým pojmem je džátí, což *„jsou endogamní skupiny (příslušníci uzavírají sňatky mezi sebou), jejichž členové se navzájem považují z hlediska sociálního statusu za rovnocenné. Každá džátí je spojena s určitým povoláním a do nedávné doby platilo, že džátí určuje člověku povolání a roli ve společnosti.*“ (Daněk, 2014, s. 49) Džátí jsou pro tamní obyvatele poměrně snadno rozpoznatelné, neboť každá z nich vykazuje specifické rysy jako je např. barva pleti, způsob chování, specifický akcent a další. (Daněk, 2014)

Posledním pojmem je kasta. Toto slovo bylo zrozeno během portugalské nadvlády v Indii, která panovala v 16. století. Daněk (2014, s.) vysvětluje, že v portugalském *casta* se skrýval význam rodina či kmen a *„Portugalci, kteří byli první novověci „objevitelé“ Indie, jej použili pro souhrnné označení různých konceptů sociální diferenciacce, se kterými se v Indii setkali. Pojem kasta tak slučuje více rovin diferenciacce, tím je mísí a znesnadňuje jejich*

porozumění.“ Dalo by se tedy konstatovat, že sousloví „kastovní systém“ se v novodobé historii začal používat jako označení sociálních vztahů, které v Indii panují. (Daněk, 2014)

Vzhledem k tomu, že byl kastovní systém zrušen a ústavně je zakázáno rozřazování obyvatel do varen, neexistují přesné údaje o rozřazení obyvatel. Jediná skupina, která se v současnosti sčítá, jsou dalité, kteří však do varen nepatří.



Obr. 10: Grafické rozložení indické populace v kastách  
Zdroj: vlastní zpracování dle Daněk (2014)

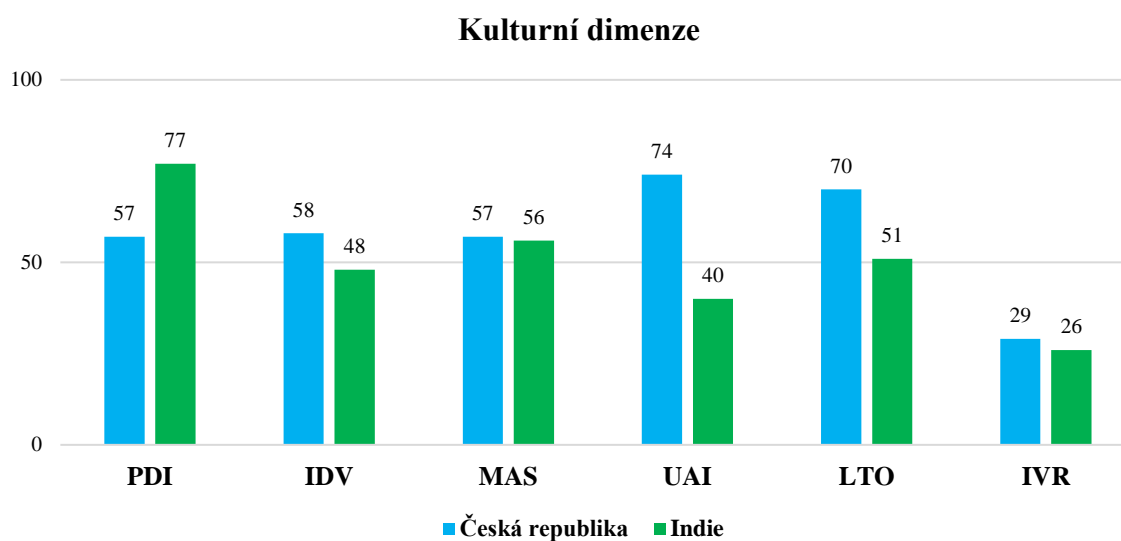
Je však odhadováno, že do nejvyšší varny, kterou tvoří Bráhmané, může patřit až 6 % obyvatel. Druhou kategorií tvoří Kšatrijové a Váišjové dohromady se 14 %. Největší kategorií s pravděpodobným zastoupením až 50 % obyvatel tvoří Šúdrové. Mimo varny stojící Dalité neboli nedotknutelní v posledních letech překonali hranici 200 milionů obyvatel (Chaudhary, 2019) a mohou tak reprezentovat až 16 % indické populace. Na obrázku č. 10 je uvedena ještě skupina, která se nazývá ostatní a je zastoupena 14 %. Do této skupiny patří např. kmenové obyvatelstvo Indie.

### 3.2 Odlišnost české a indické kultury

Indická kultura je spíše než na jednotlivce zaměřena na skupinu a pocit sounáležitosti se skupinou je pro Indy důležitější než jejich osobní preference. Není proto divu, že jsou přizpůsobivými a harmonickými členy společnosti. Typické je také pro ně budování důvěrných, a především trvalých vztahů, a proto často indické podniky fungují na bázi rodiny. Pro vztahy jsou klíčovými vlastnostmi důvěra a respekt. Přesně to jsou kulturní specifika, na která by se měl expatriant připravit.

Výše zmíněné vlastnosti však nejsou jediná kulturní specifika, na která by se měl expatriant připravit. Následující oddíl obsahuje výzkum G. Hofstedeho, který kategorizoval celkem šest dimenzí kultury. Právě díky tomuto výzkumu je možné mezi sebou českou a indickou kulturu porovnat a následně definovat dimenze, které by mohly při vzniklém kulturním konfliktu reálně prohloubit sílu kulturního šoku.

Následující obrázek č. 11 obsahuje porovnání obou zemí ve všech šesti dimenzích, jejichž rozborem se zabývají níže uvedené oddíly.



*Obr. 11: Srovnání kulturních dimenzí České republiky a Indie*  
Zdroj: vlastní zpracování dle (Country Comparison, 2019)

### **PDI – Vzdálenost moci**

První dimenze vysvětluje nerovnost moci v daném společenství. Česká republika dosahuje celkem 57 bodů ze 100 maximálních a pohybuje se tak spíše v polovině s vyšším skóre. To tedy znamená, že česká společnost je hierarchická a každý člen přijímá spíše bez většího protestu svou sociální roli. Indie v této dimenzi dosáhla ještě vyššího skóre, a to 77 bodů. Vypovídá to o vysokém uznávání rozdělení moci v indické společnosti.

Obě země tedy v této dimenzi dosáhly vyššího skóre, což značí respekt členů společnosti k jejímu hierarchickému uspořádání. Zároveň zmíněný respekt je mnohem striktnější v Indii, kde je toto skóre hodně vysoké.



## **IDV – Individualismus versus kolektivismus**

Druhá kulturní dimenze polarizuje společnost podle toho, zda její členové fungují více individuálně či v rámci své specifické sociální skupiny. Česká republika dosáhla skóre 58 bodů a opět v této dimenzi dosáhla spíše vyššího skóre. Tento fakt poukazuje na to, že Češi jsou spíše individualisté, a proto sebe a své nejbližší upřednostňují před dobrem celé společnosti. Indie na druhé straně v této dimenzi dosáhla skóre 48 bodů a tím pádem spadá do kolektivistické společnosti, která nicméně stále vykazuje individualistické rysy. Jistě to má dočinění s kastovním systémem, kdy každý patří do určité sociální skupiny, v které se členové chovají podle předem daných pravidel, aby svým chováním neškodili ostatním členům. Individuální rysy chování souvisí s hinduismem, neboť v něm existuje myšlenka života po smrti. Proto by se měl dle tohoto konceptu každý chovat tak, aby jeho karma byla čistá a v dalším životě je neztrestala za špatné chování.

V této dimenzi se projevila diverzita, protože Česká republika je individualisticky zaměřená, Indie kolektivisticky, protože každý Ind patří do specifické sociální skupiny, ale zároveň by se měl v rámci svého náboženství chovat individualisticky, aby byla jeho karma čistá pro jeho další životy.

## **MAS – Maskulinita versus feminita**

Třetí dimenze vysvětluje, jestli jsou ve společnosti tradičně rozdělené role mužů a žen, či jestli se jejich role různě prolínají. Česká republika dosáhla celkem 57 bodů, což spadá do skupiny spíše maskulinní společnosti. Tedy česká společnost říká, že muž je hlavou rodiny a musí ji materiálně zabezpečit a ochránit a žena tuto rodinu udržuje pohromadě a stará se o ni po kvalitativní stránce. Indie v této dimenzi dosáhla pouze o bod méně, tedy celkem 56 bodů a smýšlení indické společnosti o určení rolí mužů a žen je také jasně vymezené.

I v této dimenzi tedy jak česká, tak indická společnost sdílejí stejný názorový proud a rozdělují role ve společnosti podle zarytých tradicí.

## **UAI – Vyhýbání se nejistotě**

Další dimenzí je vyhýbání se nejistotě, kde se tedy společnost kladně či negativně orientuje právě směrem k nejistotě. Česká republika v rámci této dimenze dosáhla vysokého skóre s celkem 74 body. Značí to o tom, že nejistotu česká společnost vnímá jako nebezpečí, které zbytečně člověka zatěžuje. Naopak Indie zde dosáhla „jen“ 40 bodů a spadá tedy již do druhé

kategorie, kde společnost ví o tom, že nejistota je součástí běžného života a také ví, že se s ní může kdykoliv střetnout.

V této dimenzi tedy každá země vykázala jiné bodové ohodnocení. V České republice se na nejistotu nepohlíží jako na příležitost, ale jako na nebezpečí, které zbytečně ohrožuje lidskou psychiku, v Indii naopak lidé žijí s vědomím, že nejistota může kdykoliv zasáhnout do jejich životů a nevnímají to jako problém.

### **LTO – Dlouhodobá versus krátkodobá orientace**

Předposlední dimenzí je orientace dané kultury v krátkodobém či dlouhodobém horizontu. Česká republika zde získala celkem 70 bodů, což je vysoké skóre. Značí to o tom, že Češi jsou spíše pragmatičtí, orientují se tedy krátkodobě a jejich chování hodně ovlivňuje situace. Impulzivní rozhodnutí, která brzy přinášejí výsledky, jsou pro ně nejlepší volbou. Indie v této dimenzi získala celkem 51 bodů, a tedy jen lehce překročila bodovou hranici skupiny, v které se nachází Česká republika. Indie je nábožensky založená země a lidé žijí podle filozofického myšlení hinduismu a především karmy, která na čas nenahlíží jako ohraničení. To jsou přesně znaky dlouhodobé orientace této společnosti. Na druhou stranu také v hinduismu platí pravidlo, že neexistuje jediná pravda a záleží pouze na hledači, jakou pravdu si zvolí, a to jsou přesně znaky krátkodobě orientované společnosti.

V této dimenzi obě země spadají do stejné kategorie krátkodobě orientovaných společností. Česká republika je však mnohem více pragmatická a krátkodobě orientovaná, neboť v Indii důsledkem hinduismu, který je často vnímán jako filozofické smýšlení, dochází k prolínání krátkodobé a dlouhodobé orientace.

### **IVR – Požitkářství versus zdrženlivost**

Poslední ze šesti dimenzí je požitkářství versus zdrženlivost, která jak již název napovídá, sortuje kultury podle toho, zda preferují užívání si daného okamžiku s danými bonusy, nebo zda je společnost ochotna a schopna odříkání a následně čerpání pravděpodobně i komplexnějších bonusů v budoucnosti. Česká republika dosáhla v této dimenzi celkem 29 bodů. Jedná se o velmi nízké bodové ohodnocení, a proto je česká společnost považována za obecně zdrženlivější. Češi jsou trpěliví a umí své touhy kontrolovat, což z nich může činit skeptické až pesimistické osoby. Zároveň ví, že nemohou zbytečně utrácet za své tužby,

neboť jsou limitováni různými sociálními normami. Pro Indii v této dimenzi platí ještě nižší skóre než pro Českou republiku, a to konkrétně 26 bodů. Tedy platí pro ně ta samá deskripce.

V této poslední dimenzi obě země dosáhli přibližně stejného bodové ohodnocení, a to blíže u pólu zdrženlivosti, díky které se členové obou společností vyznačují jako rozvášní a s vůlí kontrolování svých tužeb.

Ve shrnutí rozboru kulturních dimenzí České republiky a Indie může být konstatováno, že obě země dosahovaly hodně podobných výsledků. Zřetelněji se lišily jen v několika dimenzích, a to v dimenzi vzdálenosti moci, kde v Indii je moc ve společnosti mnohem striktněji definována a celá společnost tento fakt respektuje, ale i přesto Česká republika stále patří do stejného pólu škály, tedy i zde panuje rozložení moci ve společnosti, které její členové respektují. Druhým případem diferenciací byla dimenze vyhýbání se nejistotě. Zde naopak Česká republika získala vysoké skóre, které značilo negativní postoj k nejistotě. Naopak Indie se svým nízkým bodovým ohodnocením dostala do druhé poloviny škály a Indové nejistotu berou jako součást života, a ne důvod k úzkostem. Poslední výraznější odlišnost nastala v dimenzi dlouhodobé a krátkodobé orientace, kde se Češi orientují na dlouhodobější horizont událostí. Indická společnost se taktéž orientuje dlouhodobě, ale zároveň členové společnosti musí reagovat v důsledku dané situace.

Většina těchto výkyvů může být vysvětlena jednoduše, a to náboženstvím. Jak již bylo řečeno, hinduismus je velmi staré náboženství, které je vnímáno i jako filozofický směr a má velký vliv na životy nejen Indů, ale i spousty dalších lidí na světě (př. jóga a její celosvětová obliba). I přesto je nutné zdůraznit, že se jedná o tabulkové hodnoty, které jsou utvářeny jako průměr, a proto existuje možnost, že někteří jedinci jsou extrémně od tohoto průměru vychýlení, ať už v české či indické kultuře.

## 4 Program výjezdů ve Škoda Auto a.s.

Předchozí kapitoly poskytly základní teoretický rámec v podobě rozboru internacionalizace a lidských zdrojů, jejichž spojením dochází ke vzniku ŘZL v prostředí internacionalizace, tedy k mezinárodnímu řízení lidských zdrojů. To se může projevit rozmanitými způsoby, avšak pro účely této diplomové práce byla jako hlavní projev zvolena expatriace, tedy výjezdní aktivity zaměstnanců v rámci dané firmy. Následující čtvrtá kapitola obsahuje informace o konkrétním výjezdním programu ve vybraném podniku, kterým byla pro účely této diplomové práce zvolena Škoda Auto a.s., jakožto nejdůležitější firma v České republice.

V první části jsou popsány obecné, avšak důležité informace o ŠA, včetně informací o ŠA v Indii, neboť právě Indie byla zvolena jako cílová země expatriantů. V dalších částech dochází k rozboru samotného expatriačního programu.

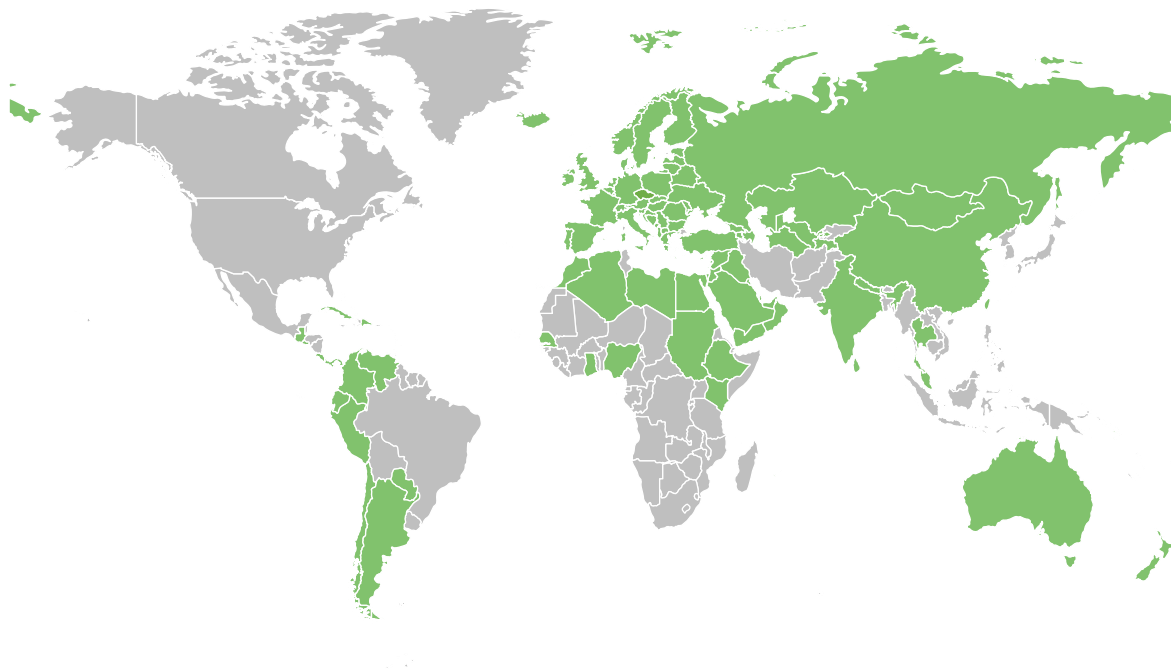
### 4.1 Informace o společnosti Škoda Auto a.s.

Historie společnosti ŠA sahá již do roku 1895, kdy byla založena Václavem Laurinem a Václavem Klementem původně jako společnost zabývající se výrobou jízdních kol pod názvem Laurin & Klement. Název Škoda získala tato společnost až v roce 1925, kdy došlo ke spojení se strojírenským koncernem s názvem Škoda. Velkou historickou událostí bylo pozdější sdružení s koncernem Volkswagen v roce 1991, kdy vznikla oficiálně Škoda Auto, a. s., tehdy ještě s 30% podílem VW, který dnes činí 100 %.

Je důležité zmínit, že ŠA je pro Českou republiku velmi důležitá. Krom toho, že díky výrobě na území ČR si udržuje podíl na HDP ve výši cca 5 %, také podíl ŠA na celkových exportech České republiky činí cca 9 %. (Zendulka, 2019) V neposlední řadě ŠA ve svých řadách zaměstnává více než 33 600 zaměstnanců a svou existencí tak ČR nepomáhá pouze v oblasti ekonomické, ale i sociální. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2018)

V dnešní době patří ŠA k největším automobilkám na světě, a to i díky tomu, že působí na více než 100 zahraničních trzích, jejichž konkrétní rozložení obsahuje obr. 12. Největší prodeje svých výrobků zaznamenává v západní a střední Evropě (v čele s Německem

a Českou republikou na druhém místě), ale také v Číně. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2018)



*Obr. 12: Mezinárodní trhy Škoda Auto a.s.*

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA WORLDWIDE, 2019)

Na těchto trzích nabízí svým zákazníkům celkem osm modelových řad, viz obr. 13. Nejúspěšnějším modelem je Octavia, která se koncem roku 2019 dočkala nové, již IV. Generace.



*Obr. 13: Modely ve Škoda Auto a.s.*

Zdroj: vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s.

Za zmínku stojí jistě i lokalizace ŠA. Hlavním sídlem je Mladá Boleslav, kde sídlí i hlavní závod, ale v ČR existují ještě další dva výrobní závody, a to v Kvasinách a Vrchlabí. V rámci koncernových vztahů se však vozy ŠA vyrábějí v Rusku, Indii, Číně, Německu, dále na Slovensku, v Alžírsku (zatím nejmladší závod ŠA) a v neposlední řadě také na Ukrajině

a v Kazachstánu, avšak ne pod záštitou koncernu VW, ale na základě spolupráce s tamními partnery. (Výroční zpráva Škoda Auto a.s., 2018)

## 4.2 Škoda auto v Indii

Charakteristice Indie především z kulturního hlediska byla věnována kapitola 3. Následující oddíl stručně popisuje situaci Škoda Auto a.s. v Indii, která je expatrianty nejméně oblíbenou výjezdní zemí, avšak v současnosti velice důležitou.

ŠA tradičně v Indii vystupovala pod názvem SAIPL (Škoda Auto India Pvt. Ltd.), neboť ta je její dceřinou společností. V důsledku nové strategie, která vzešla v platnost v roce 2018, došlo k vyšší propojenosti firem v rámci koncernu VW, které nyní vystupují na indickém trhu pod názvem SAVWIPL a zaměstnávají přibližně 4500 osob.



Obr. 14: Zastoupení Škoda Auto a.s. v Indii  
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 zobrazuje na mapě Indie zvýrazněná města, která jsou pro ŠA klíčová. Ve městech Aurangabád a Puné se nacházejí výrobní závody. V Puné se ještě kromě zmíněného závodu nachází i vedení společnosti a také technologické centrum. Bombaj je poté sídlem

marketingu, prodeje a služeb po prodeji. Právě tato tři města jsou konečnými destinacemi expatriace do Indie v rámci ŠA. Za zmínku také stojí, že ŠA má své dvě pobočky regionálního zastoupení, které se nacházejí v Novém Dillí a Bengalúru.

### 4.3 Program výjezdů ve Škoda Auto a.s.

Jako zahraniční výjezd je označována aktivita, během níž je zaměstnanec ŠA vyslán na předem časově určenou dobu na dočasnou pracovní pozici v zahraničí a zároveň se nejedná o služební cestu. Následující oddíly obsahují informace o jednotlivých výjezdních formách, neboť jsou v rámci ŠA rozlišovány podle různých hledisek, nejčastěji podle hlediska časového.

#### 4.3.1 Smluvní formy

Expatriace v rámci Škoda Auto probíhá na základě dvou smluvních forem. V rámci smluvní formy **Active home** má vyslaný zaměstnanec aktivní pracovní smlouvu se svou domovskou společností a v hostitelské zemi žádnou lokální smlouvu neuzavírá. Podle právních a daňových předpisů lze tuto formu vysílání zaměstnanců použít pouze ve výjimečných případech a po předcházejícím prověření ze strany odpovědného oddělení ve ŠA. Druhým typem smluvní formy je **Active host** a ta funguje na opačném principu než předchozí. Expatriant má se svou domovskou společností dočasně neaktivní pracovní smlouvu, ale uzavírá lokální pracovní smlouvu se společností v hostitelské zemi. Tato druhá smluvní forma je uzavírána nejčastěji, a to především v rámci dlouhodobých výjezdů. Jaká je ale výhoda pro domovskou společnost, která ztrácí zaměstnance? Především finanční, neboť veškeré náklady na vyslání expatrianta nese hostitelská společnost. (ON.1.057, 2016)

#### 4.3.2 Typy výjezdů

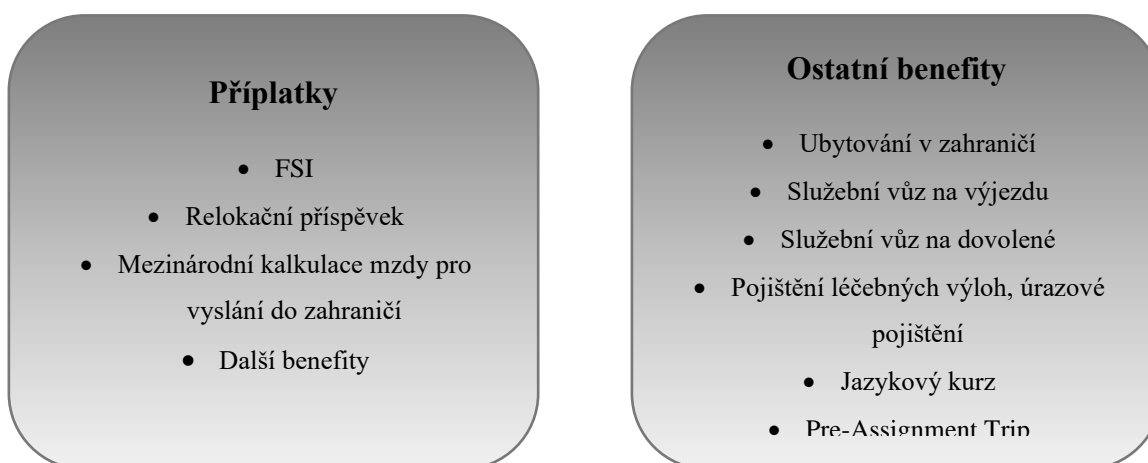
V rámci ŠA existují tři typy výjezdů a jsou jimi dlouhodobý, krátkodobý a wanderjahre, jejichž rozbor následuje níže. Do roku 2018 ještě existoval IPD výjezd, který se od Wanderjahre lišil jen v nuancích, i přesto však ve statistikách výjezdů v oddíle 4.4 vystupuje jako samostatná kategorie.

## Dlouhodobý výjezd

Na **dlouhodobý výjezd** jsou vysíláni zaměstnanci, pocházející většinou z manažerských pozic, z důvodu jejich strategické pozice v rámci firmy a také v případě, když se v dané zemi nepodaří sehnat vhodného místního kandidáta. Minimální doba trvání tohoto výjezdu je 16 měsíců, nejčastěji však trvá v rozmezí 3 až 5 let. Během dlouhodobého výjezdu je zároveň podporováno, aby se výjezdu účastnila i expatriantovi rodina. (ZMM/5, 2013)

V rámci tohoto výjezdu má expatriant aktivní pracovní smlouvu s firmou v hostitelské zemi (tedy na bázi Active host), kde vystupuje jako součást tamní organizační struktury. Zaměstnanecký poměr se ŠA s ním rozvázán není, ale po dobu jeho výjezdu mu je poskytnuto neplacené volno. Kompletní náklady na dlouhodobý výjezd jsou za hostitelskou společností. Důležitou informací je zahrnutí rodiny expatrianta do výjezdu společně s ním, protože i náklady na stěhování jak expatrianta, tak jeho rodiny, (v rámci předem daných limitů) hradí hostitelská společnost. (ZMM/5, 2013)

Jádro odměny, která expatriantovi za výjezd náleží, se počítá na základě jeho hrubé mzdy, která je uvedena v pracovní smlouvě s domácí společností a v případě změny je přehodnocena a upravena. Pokud je to možné, expatriant stále zůstává účastníkem sociálního systému České republiky. (ON.1.057, 2016) Výše celkové odměny pro expatrianta na výjezdu záleží na různých faktorech a zahrnuje nejen výše zmíněnou základní mzdu, ale i další kompenzace. Tyto kompenzace jsou shrnuty na obr. 15.



Obr. 15: Benefity v rámci dlouhodobého výjezdu

Zdroj: vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s.

První položkou je tzv. FSI (*Foreign Service Incentive*), kterou expatriant obdrží jako



motivaci za odlišné pracovní a životní podmínky, s kterými se na svém výjezdu setká. Samozřejmě, že výše příspěvku je stanovena různě podle cílových destinací. Účelem tohoto finančního příspěvku je nejen výše zmíněná motivace, ale i finanční kompenzace sloužící k dorovnání změny především pracovních a životních podmínek. (ZMM/5, 2013)

Expatriant může dosáhnout také funkčního příplatku, který je vyplácen v případě, že je jeho nová pracovní pozice ohodnocena nižší mzdou, než kterou pobíral v domácí společnosti a slouží tak primárně k dorovnání vzniklých mzdových rozdílů. (MP.1.234, 2016)

Další položkou možných příplatkových benefitů je relokační příspěvek, který expatriant obdrží na začátku svého výjezdu, s účelem úhrady nepřímých výdajů na stěhování, přípravu na výjezd a ukončení výjezdu. Do této kategorie spadá např. hrazení lékaře a dalších nepřímých nákladů. (ZMM/5, 2013)

Mezi ostatní benefity zmíněné v tabulce patří hrazení ubytování v hostitelské zemi, služební vůz poskytnutý v hostitelské zemi i v domácí zemi, pokud zde expatriant tráví dovolenou.

Dále jsou jemu a jeho rodině hrazeny léčebné výlohy a úrazové pojištění. Mimo těchto benefitů ze sociální sféry je pro něj i rodinu umožněno absolvování jazykových kurzů, které pro danou zahraniční oblast potřebuje. Posledním benefitem je Pre-Assignment Trip (PAT), doslovně přeložený jako výlet před výjezdem. Účelem tohoto pobytu je např. výběr ubytování, zařízení doktorů, škol, návštěva personálního oddělení v hostitelské společnosti a spoustu dalších. V neposlední řadě se expatriant v dané lokalitě porozhlédne a zmírní tak kulturní šok, který může v rámci jeho výjezdu nastat. Tento pobyt trvá většinou až 8 dnů a velmi často se ho účastní i partner. (ZMM/5, 2013)

Posledním bonusem jsou lety do domovské země, které hradí expatriantovi hostitelská společnost. Tento benefit společně s poskytnutím služebního vozu během dovolené v domovské zemi se nazývá Home Leave Budget. (ZMM/5, 2013)

### **Rodina na dlouhodobém výjezdu**

Jelikož je dlouhodobý výjezd jediným, který zpravidla podporuje výjezd expatrianta i s jeho rodinou, existuje v rámci ŠA tzv. Partner Support Program, který je určen právě partnerům a dává jim prostor k seberealizaci v hostitelské zemi za finanční podpory ŠA. (ID.STM.003, 2017) Partner Support Program se skládá z celkem tří pilířů, mezi nimiž si může expatriantův partner zvolit a jsou jimi:

- Podpora při hledání zaměstnání – a to konkrétně v hostitelské zemi, pokud to není v rozporu s tamní legislativou
- Prohlubování kvalifikace – účast na různých odborných či jazykových kurzech
- Podpora mimopracovních aktivit – do této kategorie patří podpora partnera při účasti na dobrovolnické či charitativní práci (ID.STM.003, 2017)

Celý tento support program má svůj vlastní předem stanovený finanční rozpočet, z kterého jsou financovány výše zmíněné pilíře. S vyřizováním tohoto programu pomáhá poradce International Assignments, který přímo i spravuje rozpočet a rozhoduje o schvalování partnerem navržených aktivit. (ID.STM.003, 2017)

Dále pokud má expatriant nezaopatřené děti, které ho na výjezdu doprovázejí, je jim poskytnuta plně hrazená výuka ve vybraných mezinárodních institucích, ať se jedná o školky či školy. Jsou jim také hrazeny náklady na cestování do domovské země jednou za půl roku, které by potomek musel absolvovat z důvodu vykonání rozdílových zkoušek ve škole v domovské zemi, pokud to situace vyžaduje. Stejně jako partner expatrianta, i jeho děti mohou absolvovat jazykové kurzy. (ON.1.057, 2016)

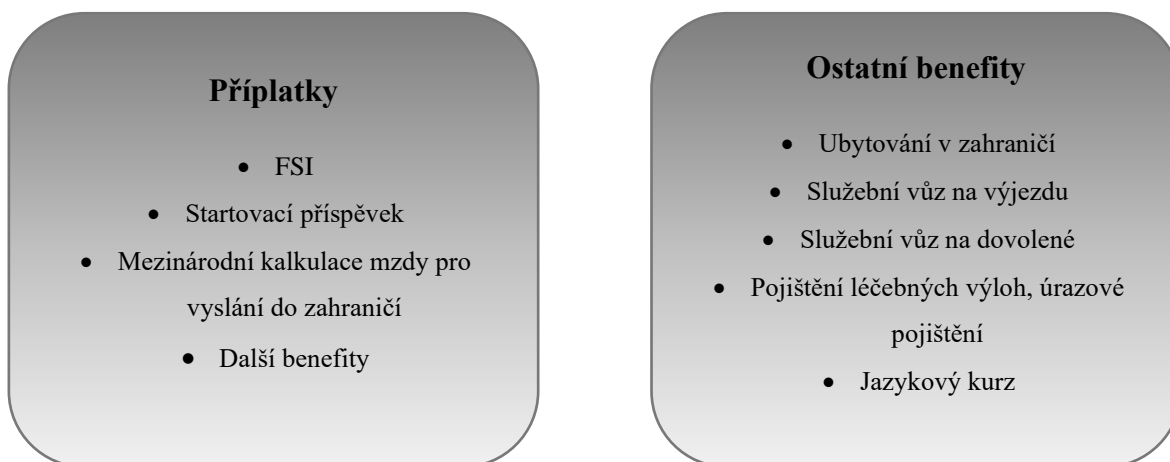
## **Krátkodobý výjezd**

V rámci **krátkodobého výjezdu** jsou zaměstnanci vysíláni do zahraničí ze specifických důvodů, jako jsou speciální projekty, zakládání nových projektů nebo také jako způsob pro předání know-how v hostitelské zemi. Délka trvání krátkodobého výjezdu se pohybuje mezi 4 až 15 měsíci. V případě, že z určitých důvodů dojde k prodloužení tohoto výjezdu nad dobu trvání 15 měsíců, pak se z krátkodobého stává výjezd dlouhodobý, včetně všech podmínek s ním spjatých. (ZMM/5, 2013)

Oproti dlouhodobému výjezdu zde existují dvě možnosti hrazení nákladů. První možností je plné hrazení nákladů na výjezd hostitelskou společností, v druhém případě se náklady podle předem stanovených pravidel dělí mezi jak domovskou, tak hostitelskou společnost. (ON.1.057, 2016)

Krátkodobý výjezd může existovat na základě obou smluvních forem, jak na Active host (aktivní pracovní poměr je uzavřen v hostitelské zemi a ve ŠA je expatriantovi poskytnuto neplacené volno), tak Active home bázi (aktivní pracovní poměr ve ŠA stále platí a výjezd je expatriantovi umožněn na základě změny pracovní smlouvy). (ZMM/5, 2013)

Změnou oproti dlouhodobému výjezdu je zde i výjezd expatrianta s rodinou. Ten totiž není primárně podporován (až na výjimky, a to při výjezdu nad 12 měsíců a po vzájemné dohodě mezi společnostmi). Navíc hostující společnost hradí náklady na stěhování pouze v případě zámořského výjezdu. (ZMM/5, 2013) Benefity, které jsou expatriantovi poskytovány jako kompenzace za účast na krátkodobém výjezdu, obsahuje obr. 16.



Obr. 16: Benefity v rámci krátkodobého výjezdu  
Zdroj: vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s.

Expatriant na krátkodobém výjezdu má nárok na poskytnutí stejných benefitů, jaké obdrží expatriant v rámci dlouhodobého výjezdu. Jedinou změnou je neposkytnutí PAT, který není u krátkodobého výjezdu nutný. Ovšem i v rámci krátkodobého výjezdu jsou expatriantovi hrazeny společností lety do domovské země, tedy tzv. Home Leave Budget.

## Wanderjahre

Výjezd, který se nazývá **Wanderjahre**, přesně vyjadřuje i jeho překlad – tedy putovní rok. Jedná se o formu koncernového výjezdu na bázi výjezdu krátkodobého a zároveň na základě smluvní formy Active home, kdy vysílaný zaměstnanec zůstává zaměstnancem vysílající společnosti.

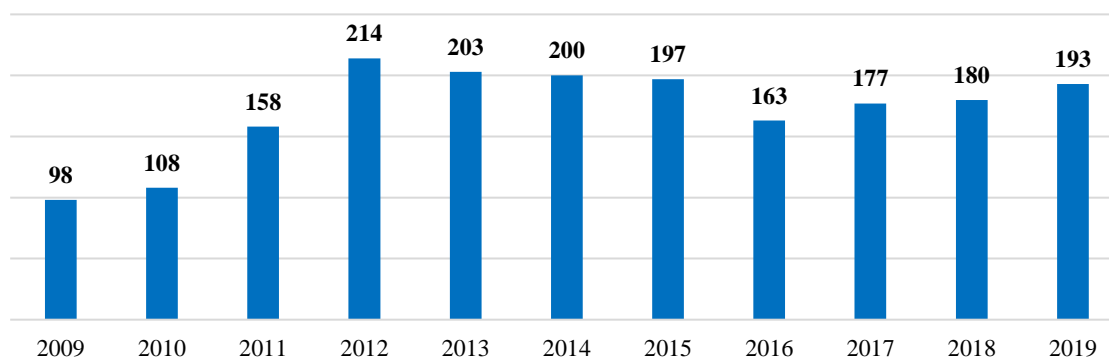
Tento výjezd je vhodný pro nové zaměstnance Škoda Auto, především pro absolventy učilišť či vysokých škol, s maximální délkou odborné praxe do 5 let, za účelem podpory rozvoje profesní kariéry zaměstnance, neboť probíhá formou stáže v rámci koncernu VW. Hlavním smyslem tohoto výjezdu je nabytí know-how, další rozvoj zaměstnance (např. i po stránce jazykové) a v neposlední řadě podpora globality koncernu VW jakožto mezinárodního podniku.

Výjezd tohoto typu může trvat v rozmezí 6 až 18 měsíců, jak ale bylo zmíněno v úvodu, doslovným překladem se tento výjezd nazývá putovní rok a nejčastěji bývají zaměstnanci vysílání na 12 měsíců. (ON.1.057, 2016)

#### 4.4 Statistika expatriantů ve Škoda Auto a.s.

S postupným růstem ŠA je kromě kvalitních výrobků důležité dbát také na kvalitu zaměstnanců, především manažerů, kteří své zkušenosti a dovednosti utvrzují právě při zahraničním výjezdu. O tom, že si ŠA jejich důležitost uvědomuje, značí i tento oddíl, který obsahuje statistické informace o expatrianech ve Škoda Auto a.s., jejichž počet je spíše vzrůstající.

Vývoj expatriace ve Škoda Auto, a. s.



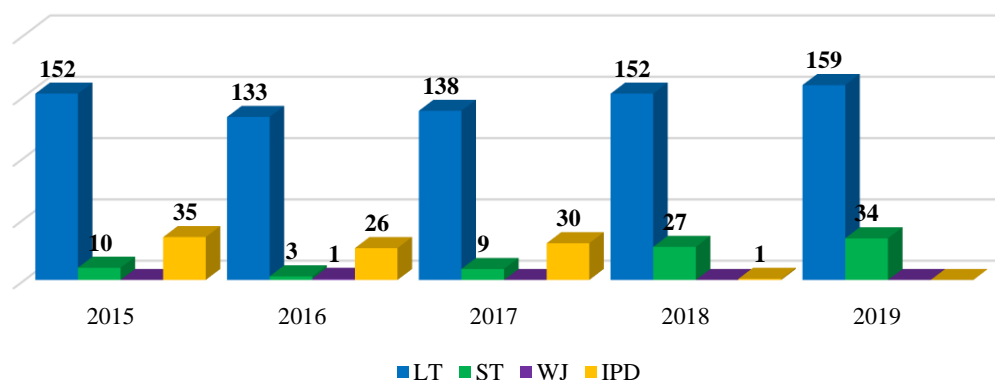
Obr. 17: Počet vyslaných expatriantů po letech  
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠA

Obr. 17 obsahuje vývoj počtu zaměstnanců ŠA vyslaných na zahraniční výjezdy za posledních 10 let. Nutné je upozornit, že se jedná o počty zaměstnanců, kteří v daném roce na misích působili, nikoliv počet každý rok nových výjezdů.

Nejvyšší počet zaměstnanců, a to konkrétně 214, působil na zahraničních misích v roce 2012. Právě do tohoto roku byl zaznamenán ve vysílání nejmarkantnější nárůst. Po roce 2012 začal počet expatriantů na misích klesat, a to až do roku 2016, kdy na misích působil pouze 163 zaměstnanců. Následně začal počet opět růst, a to až do posledního dostupného data z roku 2019, kdy na misích působil celkem 193 expatriantů.

Detailněji výjezdy zaměstnanců do zahraničí popisuje obr. 18, neboť zobrazuje jejich vývoj podle konkrétního typu vyslání.

## Vývoj expatriace podle typu vyslání



Obr. 18: Počty expatriantů podle typu smluv po letech

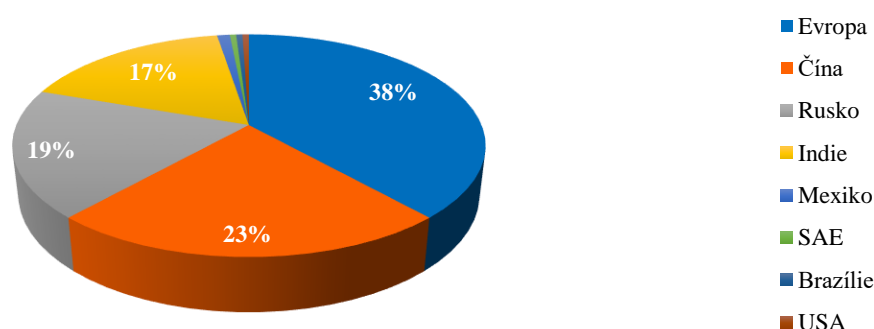
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠA

Nejběžnějším výjezdem je dlouhodobý, který se každý rok na celkových výjezdech podílí přibližně 80 %. Druhým nejjobsazenějším typem býval IPD výjezd, který, jak již bylo zmíněno, byl zrušen s rokem 2018. Třetím nejužívanějším je výjezd krátkodobý a nejméně zaměstnanců je vysíláno na Wanderjahre.

V roce 2019 na zahraničních výjezdech působilo celkem 193 osob, z čehož 159 bylo do zahraničí vysláno v rámci dlouhodobého výjezdu (tedy 82 % expatriantů) a zbylých 34 zaměstnanců v rámci výjezdu krátkodobého (tedy 18 % expatriantů).

Do jakých zemí byli expatrianti v rámci zahraničních misí v roce 2019 vysíláni, zobrazuje obrázek 19.

## Rozložení expatriantů po zemích



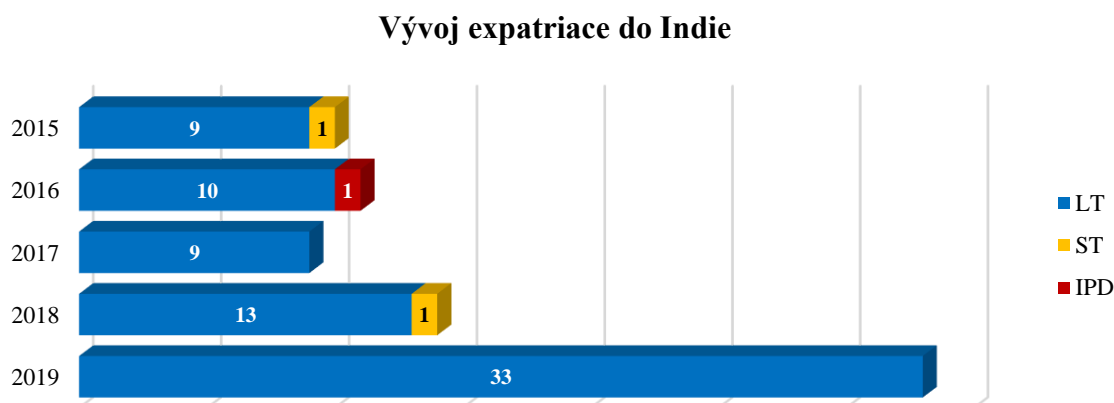
Obr. 19: Zastoupení expatriantů v zemích

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠA

Nejvíce z nich se v roce 2019 nacházelo v Evropě, a to konkrétně 74, v čele s Německem, kde jich působilo celkem 63. Druhou zemí s největším počtem expatriantů byla Čína, s celkovým počtem 45 expatriantů, následovaná Ruskem s 36 expatrianty. Nejméně

expatriantů naopak působilo v USA, Brazílii a Spojených Arabských Emirátech, všude po jednom zaměstnanci, a dále v Mexiku, kam byli vysláni zaměstnanci dva.

Z obr. 19 chybí zmínit Indii a tamní počet působících expatriantů. Jelikož je expatriace do Indie hlavním tématem této diplomové práce, její průběh po letech a zároveň typu výjezdu zobrazuje obr. 20.



Obr. 20: Počty a typy výjezdů do Indie po letech

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ŠA

Výše zmíněný obrázek opět zobrazuje vývoj počtu vyslaných zaměstnanců ŠA do Indie pouze od roku 2015, kdy bylo do Indie vysláno celkem 10 zaměstnanců, z čehož 9 působilo na výjezdu dlouhodobém, jeden na krátkodobém. Vývoj výjezdů, a především jejich složení, bylo přibližně stejné každý rok, a to až na rok 2016, kdy byl jeden z expatriantů vyslán do Indie v rámci Wanderjahre.

Markantní nárůst počtu vyslaných expatriantů nastal v roce 2019, kdy v Indii působilo celkem 33 zaměstnanců (včetně rodinných příslušníků expatriantů to činí kolem 70 osob) a všichni z nich byli do Indie vysláni na základě dlouhodobého výjezdu. Tento nárůst byl způsoben především spuštěním projektu Indie 2.0, který má za cíl efektivnější využívání koncernových synergii a zároveň indického tržního potenciálu.

## 4.5 Průběh vysílání zaměstnanců Škoda Auto do zahraničí

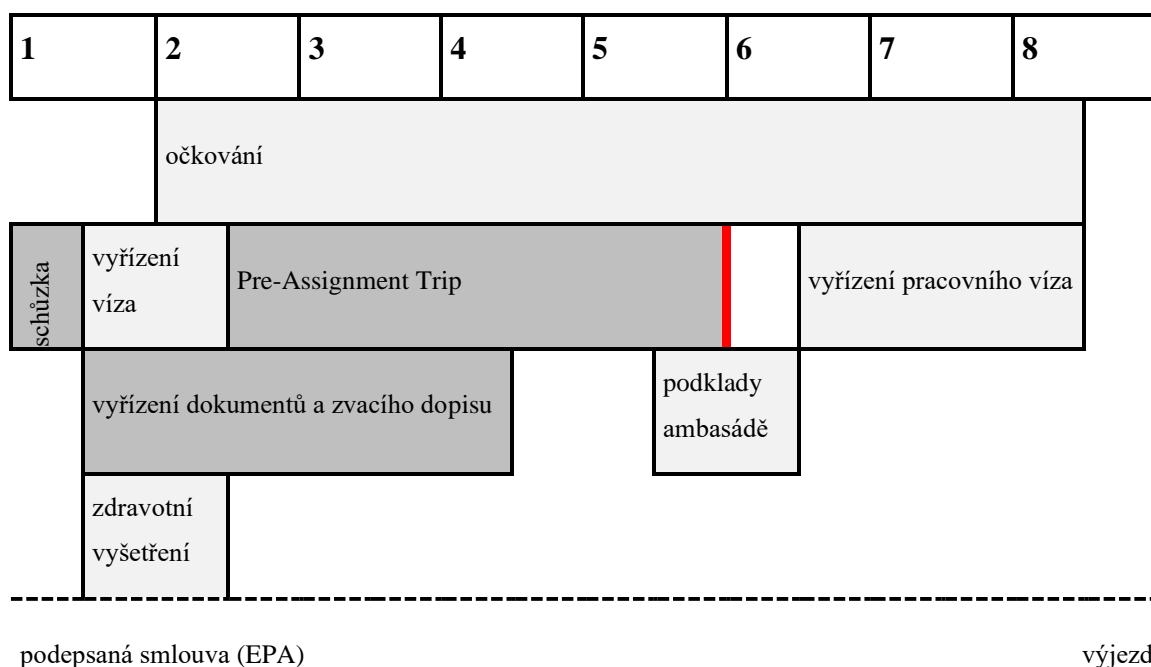
Zaměstnanec je do zahraničí vyslán s účelem předání know-how a tím posílení schopností tamních zaměstnanců. Výjezd se tak stává přínosným jak pro společnost, která díky schopnějším zaměstnancům může dosáhnout vyšších úspěchů, tak i pro expatrianta. Ten totiž v rámci zahraničního výjezdu načerpá nové zkušenosti, a to nejen v oblasti odborné, ale i sociální, které podporují jeho další rozvoj a pro podnik se tak stává ještě cennějším.

Proto je velmi důležité, aby celý proces výjezdu byl kvalitně sestaven a výjezd byl opravdu tím přínosem, kterým být má.

Celková délka přípravy expatrianta na výjezd včetně vyřízení všech formalit se samozřejmě odvíjí od cílové destinace a konkrétních, nejen legislativních, požadavků. Zpravidla se však jedná o cca 8 týdnů přípravy od podepsání a schválení smlouvy EPA. Délka přípravy expatrianta pro jeho výjezd se také odvíjí od cílové destinace, ale zpravidla se jedná o minimálně 8 týdnů od schválení EPA formuláře.

### 4.5.1 Doba před výjezdem

Časový souběh všech událostí, které se dějí před výjezdem expatrianta do zahraničí, znázorňuje následující obrázek č. 21. Z něho je také patrné, že plnění všech potřebných aktivit je plánované přibližně na délku osmi týdnů od podepsání smlouvy. Tento proces je však vždy individuální a může být jakkoliv ovlivněn a tím i např. prodloužen. Např. v případě výjezdu do Indie by se proces protáhl minimálně o 4 týdny, a to z důvodu delší časové náročnosti vyřizování všech dokumentů a víz, a ve finální délce se příprava může protáhnout až na 3–4 měsíce.



Obr. 21: Časový plán přípravy na výjezd  
Zdroj: vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s.

Úplně prvním krokem, který se před samotným výjezdem odehrává, je nominace vhodného kandidáta na výjezd. Výběr kandidáta samozřejmě probíhá podle předem daných odborných požadavků na obsazovanou pozici. Následně dochází ke schůzce vedoucího i kandidáta na expatriaci s příslušným pracovníkem z personálního oddělení, kde budoucí expatriant obdrží informace ohledně svého výjezdu (podmínky, povinnosti, které musí být zařízeny a další).

Celý proces přípravy výjezdu pro expatrianta je odstartován podpisem smlouvy (tzv. EPA – *Einzel Personal Anforderung*), která obsahuje požadavek na zahraniční vyslání a zaručuje, že účel a náklady na vyslání byly důkladně promyšleny. Tato smlouva totiž slouží jako souhlas zainteresovaných oddělení (controlling, personální oddělení jak v domovské, tak v hostitelské společnosti a další oddělení) s expatriací. (ON.1.057, 2016)

EPA obsahuje detailní informace o výjezdu, jako např.:

- účel, délku a zahájení výjezdu
- charakteristiku pozice v organizace, popis pracovního místa včetně příslušných činností, případně i kompetencí vedoucího (pokud je expatriant obsazen do vedoucí pozice)
- definované a schválené náklady na výjezd
- charakteristiku hostitelské společnosti
- souhlas domovské i hostitelské společnosti s výjezdem (ON.1.057, 2016)

Po odsouhlasení smlouvy nic nebrání, aby příprava expatrianta na jeho výjezd mohla být zahájena. Prvním krokem je schůzka s poradcem International Assignments, zaměstnancem personálního oddělení starající se o výjezdy do dané lokality, který funguje jako poskytovatel podpory v jakékoliv záležitosti související se zajištěním výjezdních aktivit.

Při zahraničním výjezdu je s expatriantem uzavřen plán rozvoje pro zahraniční vyslání, který je vytvářen na základě dohody mezi zúčastněnými stranami, tedy organizační jednotkou expatrianta v domovské zemi, personálním oddělením zastoupeným konkrétním personalistou, který expatrianta provází v celém procesu zahraničního výjezdu, organizační jednotkou v hostitelské společnosti a také expatriantem. (ON.1.057, 2016)

Tento plán obsahuje v první části osobní a personální informace o expatriantovi, včetně toho, kdo je jeho patronem. Systémem patronace byl proces zahraničních výjezdů obohacen poměrně nedávno. Expatriant si ponovu volí svého patrona, který je nejen jeho kontaktní



osobou a spojkou s domovskou společností, ale i jeho mentorem. Smyslem systému patronace je, že patron bude po dobu výjezdu udržovat kontakt s expatriantem, aby k němu mohly proudit informace o dění v domovské společnosti na odborné úrovni, ale také aby patron svého expatrianta mohl podporovat s jeho osobním rozvojem během výjezdu a v neposlední řadě mu pomáhá s jeho reintegrací do domovské společnosti. Patron musí být vždy členem managementu a jeho pozice by měla být alespoň o úroveň výš než ta expatriantova. (ON.1.057, 2016)

Dále jsou v rámci plánu osobního rozvoje v několika bodech definována rozvojová a případně i další opatření, na kterých by měl expatriant v rámci svého výjezdu pracovat (př. odborná kvalifikace v určité oblasti, absolvování licence k vedení podřízených, účast na školeních, získání know-how...). Jedná se pouze o doporučení ke zlepšení, nikoliv o závazná opatření, kterých se musí striktně držet. Poslední část obsahuje informace o oblastech firmy, které by mohly být potenciálně zamýšleny při repatriaci do domovské země jako budoucí expatriantova pracoviště. Sledování rozvojového plánu by mělo být prováděno jednou ročně v rámci povinného rozhovoru mezi expatriantem a jeho nadřízeným. (ON.1.057, 2016)

V dalším kroku, který začíná hned v prvním týdnu a po podepsání smlouvy EPA, může příslušné oddělení (oddělení FIS/2 - Travel Management) začít se zařizování víz. Velmi záleží, zda je výjezdová země v EU nebo s ní ČR uzavřela bezvízový styk, protože do těchto zemí se vízum vyřizovat nemusí. V případě Indie se o vízum žádá již v rámci PAT. Při samotném výjezdu musí být pro expatrianta zařízeno pracovní vízum, pro expatriantovu rodinu potom o doprovodné vízum. Samotná realizace víz je přenechána externí společnosti American Express. (ON.1.057, 2016)

Oddělení FIS je však zodpovědné za zařizování i ostatních cestovních aktivit, mezi něž patří i opatření letenek, ubytování, jednotlivých transportů atd. Samozřejmostí je, že expatriant i jeho rodina disponují platnými cestovními doklady, aby mohlo být vízum především včas vyřízeno. V případě neplatnosti dokladů a jejich nového zařizování se celý proces přípravy výjezdu prodlouží minimálně o dobu zhotovování dokladů nových.

Při výše zmíněném zařizování vízových povinností expatrianta podporuje i poradce International Assignments. Pomáhá mu také s vyřizováním pracovního povolení či povolení

k pobytu. Expatriant se na celém přípravném procesu musí aktivně účastnit a tuto úlohu se právě poradce snaží usnadnit.

Na tomto místě je vhodné zmínit problematiku rodiny. Do některých zemí je výjezd nesezdaných partnerů zákonem zakázán, stejně tak jako legislativní úprava v jiných zemích o tom, že partner expatriant nemůže být v hostitelské zemi v zaměstnaneckém poměru. Na všechna tato úskalí by měla domácí společnost expatrianta upozornit včas, aby se předešlo případným problémům.

V dalším kroku procesu přípravy na výjezd se povinnosti začínají objevovat i na straně expatrianta, který musí absolvovat zdravotní prohlídku. Předpokladem pro zahraniční výjezd je potvrzení od lékaře o zdravotní způsobilosti k práci v zahraničí. Výstupem z prohlídky by mělo být zjištění dobrého fyzického i psychického stavu, který je pro práci v zahraničí vyžadován. Zároveň může lékař provést nutnou vakcinaci, která je při výjezdu do specifických oblastí taktéž vyžadována. Tuto prohlídku absolvují jak expatriant, tak jeho rodina (partner a dítě starší 16 let), nejčastěji u předem určeného podnikového lékaře na poliklinice Škoda. U dítěte mladšího 16 let musí být prohlídka a očkování také provedeno, avšak u příslušného pediatra. Zdravotní způsobilost všech posuzovaných je poté dokládána písemným potvrzením od lékařů, kteří prohlídky vykonávali. (ZMM/5, 2013) Před výjezdem je také více než vhodné, aby expatriant s celou rodinou absolvovali prohlídky u svých odborných lékařů (stomatolog, oftalmolog, u žen gynekolog a další).

Nejlépe po absolvování potřebných očkování může být expatriant vyslán na PAT, jehož náležitosti byly popsány v rámci oddílu 4.3.2. Zmíněno také bylo, že se PATu může zúčastnit i expatriantova rodina. PAT je většinou využíván k účelu hledání ubytování, lékařů, škol a dalších zařízení v cílové zemi. Tento výjezd může být využit případně i pro účely zapracování se do nové pozice, pokud tak smlouva stanoví. (ZMM/5, 2013)

Poté, co se expatriant vrátí z návštěvy hostitelské země, začíná vyřizování stěhování a dalších finálních záležitostí, které musí být ještě před výjezdem splněny (např. pracovní vízum, vízum pro rodinu atd.).

Po vyřízení všech administrativních záležitostí, které jsou nutné k uskutečnění výjezdu, nastává prostor pro individuální přípravu expatrianta, příp. i členů jeho rodiny na výjezd. Tato příprava slouží ke zmírnění kulturního šoku, s kterým se expatriant může setkat.

Jednou z částí přípravy je interkulturní trénink. Tento trénink slouží k rychlé, efektivní, a především jednodušší integraci expatrianta do jeho nové pracovní funkce, ale zároveň i do nového prostředí v hostitelské zemi. Interkulturního tréninku by se měla zúčastnit i jeho rodina, zároveň je vhodné, ale ne povinné, aby se tréninku zúčastnily i děti starší 12 let. Tento trénink bývá v délce jednoho pracovního dne ve formě přednášky za případné účasti některého z expatriantů, kteří v předchozích letech danou zahraniční lokalitu navštívili a nyní mohou předat nabytá moudra budoucím expatriantům. (ZMM/5, 2013)

Další částí přípravy jsou jazykové kurzy. Expatriant musí ovládat cizí jazyk natolik, aby se ve svém novém zaměstnání dorozuměl. Proto pokud jeho jazyková úroveň není dostačující, je povinen se účastnit jazykového kurzu, díky kterému tyto potřebné znalosti získá. Zároveň se jazykových kurzů může zúčastnit i jeho rodina, které cizí jazyk také pomůže se socializací v hostitelské zemi. Rozhodnutí o poskytování těchto kurzů, jejich rozsahu, místu výuky a dalších náležitostí je na poradci International Assignments spolu s personálním oddělením v hostitelské zemi. (ON.1.057, 2016)

Vhodným školením, kterého by se měl zúčastnit jak expatriant, tak i jeho rodina, je bezpečnostní školení. Vyžaduje se především pro výjezdy do specifických zemí. V případě Indie není primárně vyžadováno.

Po absolvování všech potřebných školení a vyřízení posledních administrativních požadavků nebrání nic tomu, aby se expatriant a případně i jeho rodina mohli přestěhovat do zahraničí, kde bude po smlouvenou dobu jejich nový domov. Náklady na dopravu pro všechny jsou hrazené hostitelskou společností, což se vztahuje i na přestěhování osobních věcí na zahraniční výjezd. Při tomto kroku spolupracují personální útvary obou společností. Samotné stěhování probíhá za podpory externí spediční společnosti, která zajišťuje kompletní stěhování z domovské do hostitelské země. (ON.1.057, 2016)

#### **4.5.2 Během výjezdu**

Expatriant a případně i jeho rodina byli přestěhováni a začínají žít téměř nový život. Očekává se, že psychologické aspekty výjezdu jako např. kulturní šok, budou v důsledku sestavené přípravy co nejvíce eliminovány a průběh celého výjezdu bude o to hladší.

Po celou dobu výjezdu má expatriant nárok na čerpání svých benefitů (které byly zmíněny již v předchozích oddílech), které mu slouží nejen k usnadnění podmínek v hostitelské zemi

a společnosti, ale také mohou být využity k jeho rozvoji. Za zmínku ještě stojí, že služební vůz v Indii expatriant sám řídit nemůže, je to výslovně zakázáno koncernovou politikou. Proto každé služební auto zahrnuje i další benefit, jímž je osobní řidič.

Od expatrianta se během jeho výjezdu vyžaduje aktivní kontakt se svou domovskou společností. Je v pravidelném kontaktu se svým patronem, který je jeho mentorem během výjezdu. Dále je v kontaktu s poradcem v oblasti International Assignments, který je jeho kontaktní osobou především v personálních záležitostech a poskytuje mu informace týkající se jeho domovské společnosti.

### **4.5.3 Repatriace**

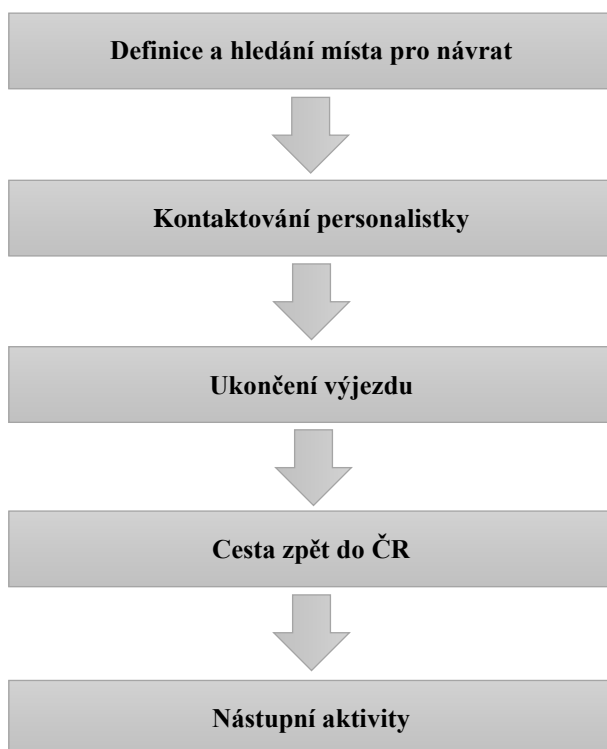
S blížícím se koncem výjezdu nastává čas, aby se expatriant začal zajímat o své budoucí pracovní uplatnění v domovské společnosti.

Celý proces repatriace je zobrazen na obrázku č. 22.

V prvním kroku dochází k definici a následnému hledání pracovního místa pro návrat. Samotná definice již proběhla v rámci tvorby plánu osobního rozvoje. Nyní by měl expatriant za podpory svého vedoucího (z původního oddělení ve ŠA) a příslušného personalisty začít poptávat konkrétní repatriční pracovní pozici. Hledání nové pracovní pozice by mělo být spuštěno minimálně 6 měsíců před potenciálním návratem z výjezdu. (ON.1.057, 2016)

Následně personalista sjedná reintegrační rozhovor, který se odehrává mezi expatriantem a vedoucím reintegrovaného oddělení, za účasti personalisty. V rámci tohoto rozhovoru by měly být probrány všechny možné alternativy pracovních pozic. Nabídka nové pozice musí být minimálně na úrovni pracovní pozice, kterou expatriant zastával v domovské společnosti ještě před zahraničním výjezdem. (ON.1.057, 2016)

Po úspěšném výběru nové pracovní pozice také nic nebrání přistoupení k dalšímu kroku, v kterém dochází k formální vyřizování ukončení výjezdu. S tímto krokem pomáhá poradce International Assignments a dochází např. k oznámení vypovězení nájemní smlouvy, docházky dětí do školských institucí, vyřízení stěhování, vyřízení případných pokut atd. (ON.1.057, 2016)



*Obr. 22: Proces repatriace*

Zdroj: vlastní zpracování dle Škoda Auto a.s.

Administrativní činnosti spojené s ukončením výjezdu po stránce pracovní jsou vyřizovány na základě spolupráce mezi personálními odděleními hostitelské a domovské společnosti.

Jelikož byly všechny aktivity odstartovány včas, tedy přibližně zmíněných 6 měsíců před návratem, administrativní i technické náležitosti byly včas dořešeny a expatriant úspěšně ukončuje svůj zahraniční výjezd. Personální oddělení a oddělení Travel Managementu v domovské zemi mu opět pomáhají se stěhováním, tentokrát ale zpět do České republiky.

Po návratu z výjezdu přichází nové výzvy v podobě nové pracovní pozice v domácí zemi. Nyní již bývalý expatriant se na svou novou pozici připravuje jako každý nově příchozí zaměstnanec (pořízení telefonu, počítače, přístupu do sítě a dalších). Protože se z něho stal opět kmenový zaměstnanec, administrativní úkony již vyřizuje s personalistkou, která je přiřazena jeho repatriujícímu oddělení.

## **5 Empirický výzkum expatriace do Indie v rámci Škoda Auto a.s.**

Poslední kapitola této diplomové práce je věnována rozboru empirického výzkumu, který byl proveden za pomoci rozhovorů s oslovenými expatrianty ze Škoda Auto a.s. Podmínkou k jejich oslovení byl již ukončený výjezd do Indie. Z původně oslovených dvanácti expatriantů si na rozhovor udělalo čas pouze osm.

Následující oddíly obsahují v první části rozbor metodologie výzkumu, v dalších částech pak vyhodnocení odpovědí na otázky, které byly během rozhovorů pokládány. Poslední část této kapitoly obsahuje vyhodnocení výzkumu společně s návrhem možného řešení.

### **5.1 Metodologie výzkumného šetření**

K získání dat od oslovených expatriantů byla využita kvalitativní metoda v podobě osobního dotazování (interview), která umožňuje rychlé, a především efektivní získání odpovědí na požadované otázky a zároveň umožňuje tazateli sledovat respondentovy reakce během jeho odpovědí. Návratnost této techniky je vysoká, neboť dochází k fyzickému kontaktu tazatele a respondenta, z čehož zároveň vyplývá, že se jedná o metodu časově velmi náročnou, právě z důvodu osobního, a především individuálního kontaktu obou subjektů. (Jandourek, 2012)

Lze konstatovat, že prováděný rozhovor byl standardizovaného charakteru, neboť otázky byly předem stanoveny a respondent dostal na výběr i z odpovědí, buď uzavřených či polouzavřených, které byly jak výběrového, tak výčtového typu. Tento způsob dotazování byl zvolen především z důvodu unifikace odpovědí a díky tomu snadnějšího vyhodnocování. Zároveň výhodou provedení osobního dotazování také bylo, že expatriant sice byl směřován k odpovědím pomocí konkrétních otázek, své odpovědi však mohl dle jeho libosti rozvádět a v případě jeho viditelného zájmu tazatel podporoval jeho otevřenost v pokládání dodatečných otázek typu „Proč tomu tak bylo?“ apod.

Otázky, které byly v rámci dotazování pokládány, byly rozděleny do celkem čtyř částí, jejichž konkrétní podobu obsahuje příloha A. První část rozhovoru byla složená z identifikačních a filtračních otázek. Následující tři části obsahovaly otázky týkající se

předvýjezdové fáze, následně fáze během výjezdu a jako poslední povýjezdové fáze. Oddíly 5.2 až 5.5 rozebírají sumarizaci odpovědí expatriantů na konkrétní otázky.

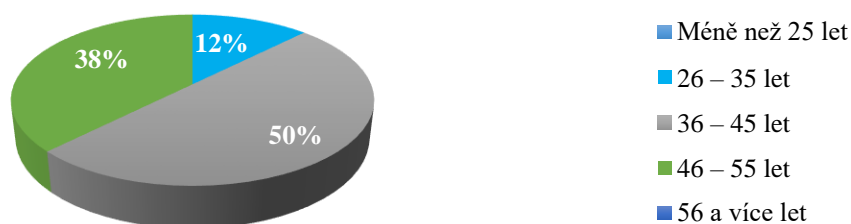
## 5.2 Identifikace respondentů

První část stanovených otázek byla identifikačního a také filtračního charakteru. Tyto otázky byly pokládány s úkolem identifikace oslovených expatriantů a v případě otázky o účasti rodiny na výjezdu také filtrace, díky čemuž by expatriantům, kteří s sebou rodinu na výjezdu neměli, nebyly pokládány pro ně nerelevantní otázky. Rozbor všech pěti otázek následuje.

První otázka cílila na zjištění genderové složení respondentů. Ze 100 % se jednalo o muže. Identifikační otázka tohoto charakteru byla důležitá z jednoduchého důvodu – na světě stále existují rozdíly mezi muži a ženami v pracovním prostředí, ať je myšlena pracovní pozice, platební ohodnocení, rozsah pravomocí či v neposlední řadě respekt vůči pohlaví, z čehož jasně vyplývá, že muži jsou stále nadhodnocováni ženám. Postavení žen v Indii se během let stále zlepšuje, nicméně vedoucí a manažerské pozice ve firmách jsou stále obsazovány muži. Žen na těchto pozicích je nanejvýše do 6 %, přičemž z tohoto počtu pouhá 2 % zabírají ženy manažerky původem z Indie. (Lockwood, 2009)

Otázkou také je, jaké podpory se ženám expatriantkám dostává od zaměstnavatele. Dvořáková (2012) ve své knize zdůrazňuje, že v zemích s dominantní mužskou kulturou, za kterou se s jistotou dá považovat i Indie, raději zaměstnavatel na pozici expatrianta zvolí muže a ženu odmítá, neboť očekává nekvalitního pracovního výkonu z její strany v důsledku střetu s cizí kulturou. Proto jsou ženy velmi často vysílány až jako druhá možnost, kdy např. potenciální expatriant odmítá a zaměstnavateli tak nezbývá jiná možnost než vyslat expatriantku i za rizika její neúspěšnosti z kulturních a sociálních důvodů. Dalším důvodem, proč je málo expatriantek je kromě nedostatečné podpory ze strany zaměstnavatele také nedostatečná motivace, která je charakterizována především platební nerovností.

### Věková skupina v době výjezdu



Obr. 23: Odpovědi na otázku „Vaše věková skupina v době výjezdu“

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23 obsahuje rozložení respondentů do věkových skupin, do kterých spadali v době jejich působení v Indii. Největší zastoupení, a to z poloviny respondentů, má věková skupina od 36 let do 45 let, následovaná druhou nejstarší definovanou skupinou, tedy od 46 let do 55 let a pouze jediný z respondentů se výjezdu účastnil v rozmezí 26 až 35 let. Nikdo z dotazovaných nespadal do skupin mladších než 25 let, ale také ani starších než 56 let.

Při expatriaci může sehrát velkou roli i věk, ať už z pohledu získaných zkušeností či osobního a rodinného života. V oddíle 2.4.1 bylo zmíněno rozdělení expatriantů dle Cejthamra (c2010), a to konkrétně podle délky jejich zahraniční mise a vykonávané pozice. Zde mohou být jako The Starter kategorizováni respondenti spadající do věkové skupiny s horním limitem 25 let a dále skupiny od 26 let do 35 let. Do první zmíněné nespadal ani jeden z respondentů, do druhé pouze jeden. Jak již bylo zmíněno, největší podíl s polovinou respondentů měla věková skupina od 36 let do 45 let. Ti mohou být zařazeni do skupiny The Climber. Zbylí tři respondenti, spadající do skupiny 46 let až 55 let, mohou být považováni buď za kategorii The Survivor nebo The Achiever. Do které z těchto dvou kategorií dle Cejthamra by respondenti spadali, záleží i na jejich osobním pocitu, neboť hlavním rozdílem mezi těmito dvěma skupinami pracovní pozice po návratu – buď získali další kariérní postup, nebo se v kariérním růstu zastavili a působí na svém maximu. Samozřejmě by do těchto dvou kategorií patřili i respondenti z věkové skupiny 56 let a starší.

Toto rozdělení však postihuje pouze současnost, neboť finální rozdělení může být utvořeno až na konci jejich kariéry, neboť nikdo nedokáže předem odhadnout budoucí kariérní vývoj současných expatriantů.

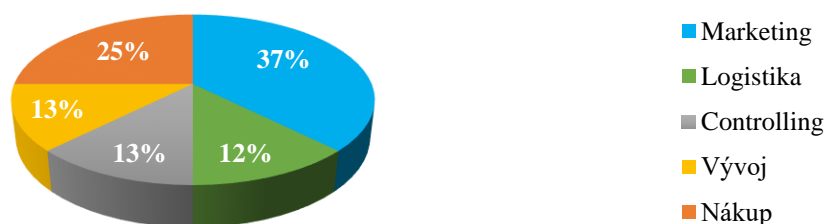


Významný vliv na expatrianta má také délka jeho pobytu v zahraničí, jež zjišťovala v pořadí třetí otázka. Zde byly odpovědi jednoznačné, neboť všichni oslovení expatrianti byli vysláni na dlouhodobé výjezdy, které trvaly v průměru 5 let.

Je jisté, že při dlouhodobějším výjezdu dostává expatriant mnohem větší prostor k adaptaci na cizí prostředí a kulturu a následnému osvojení. Na druhou stranu zpětný návrat do domovské země může být pro expatrianta o to náročnější, neboť jeho vztah k domácímu prostředí postupně oslaboval a nyní se musí zpětně zadaptovat a začlenit.

Otázkou však také je, zda jiný než dlouhodobý výjezd právě do této lokality má význam, neboť za krátké období (myšleno do jednoho roku) se expatriant zpravidla nedokáže řádně začlenit a práce v indickém prostředí může být zbytečně velmi komplikovaná. Proto krátké výjezdy by měly být využívány pouze zaměstnancem, který indické prostředí zná a dokáže s ním pracovat (např. jezdí na pravidelné služební cesty, expatriace se zúčastnil již v minulosti, ...).

#### Oblast působení



Obr. 24: Odpovědi na otázku „Pracovní oblast, v které jste působil/a“  
Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí čtvrtou identifikační otázkou byla otázka ohledně pracovní pozice a jejího zařazení v rámci firmy. Tři z respondentů byli z oblasti prodeje a marketingu, dva z nákupu a zbylí po jednom z controllingu, vývoje a logistiky. Přímý vliv na úspěšnost expatriace oblast působení pravděpodobně nemá, nicméně práce ve stresové oblasti (jako je např. logistika) jistě může neúspěch nepřímo podpořit.

Poslední a tentokrát již filtrační otázkou, bylo zjištění účasti rodiny na výjezdu. I zde byly odpovědi oslovených expatriantů jednoznačné, neboť všichni s sebou rodinu na výjezdu měli. Pouze dva z expatriantů odpověděli lehce odlišným způsobem, neboť jeden z nich sdělil, že se s manželkou seznámili až v rámci svého výjezdu a rodinu spolu založili až

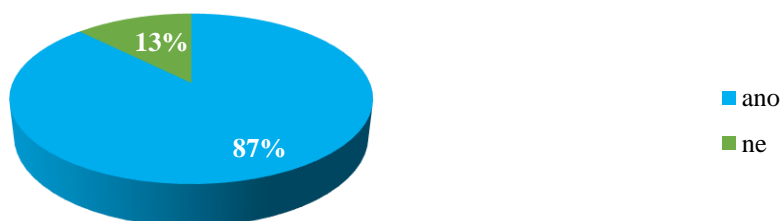
v Indii. Druhým případem byla jen dočasná přítomnost rodiny na výjezdu, která po určité době odjela zpět do České republiky.

Důležitost rodiny na výjezdu je nepopíratelná a dokáže přímo ovlivnit úspěch expatrianta na jeho zahraniční misi. Díky účasti rodiny na výjezdu nemusí dojít k separaci jejích členů, která může být zbytečně stresující. Zároveň je velmi důležité, aby bylo dbáno nejen na kvalitní přizpůsobení se novému prostředí expatrianta, ale také rodiny, která se také potýká s kulturním šokem.

### 5.3 Fáze před výjezdem

Druhá část sestaveného dotazníku obsahovala otázky, které se vztahovaly k fázi před výjezdem. Byly pokládány s cílem identifikovat slabiny procesu přípravy na výjezd. Jejich rozbor následuje.

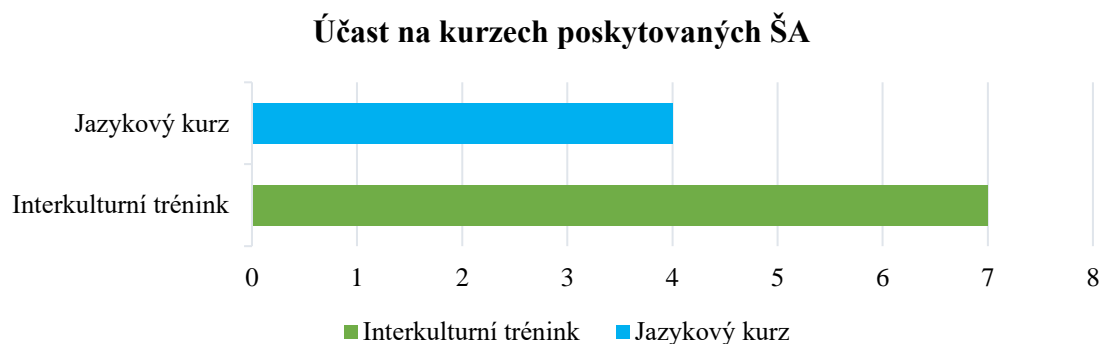
**Vyřízení výjezdových aktivit**



*Obr. 25: Odpovědi na otázku „Bylo vše na Váš výjezd vyřízeno řádně a včas (víza, smlouvy, stěhování, ...)?“*

Zdroj: vlastní zpracování

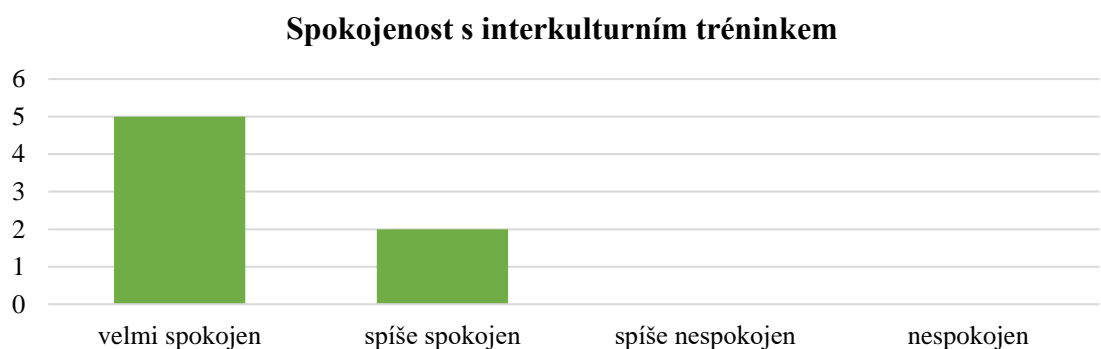
Odpovědi na první otázku, která se vztahuje již ke spokojenosti expatriantů s administrativní a technickou přípravou výjezdu ze strany ŠA, obsahuje obr. 25. Pouze jediný respondent odpověděl na otázku, zda bylo vše vyřízeno řádně a včas, negativně. Z jeho strany došlo k podpisu jisté smlouvy až v Indii, tedy nebyl včas seznámen s konkrétními podmínkami a na místě neměl možnost je rozporovat. Ostatních sedm respondentů odpovědělo kladně, tedy že vše bylo včas a řádně vyřízeno. Jedinou poznámkou od tří oslovených expatriantů byla výhrada ke stěhování, které mohlo být s externí agenturou lépe zorganizováno.



Obr. 26: Odpovědi na otázku „Jaké jste absolvoval/a před výjezdem přípravné kurzy poskytované ŠA?“

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 26 zobrazuje účast na kurzech poskytovaných ŠA. Pouze jediný expatriant z osmi oslovených neabsolvoval interkulturní trénink a svou neúčast zdůvodnil znalostí prostředí, neboť do Indie pravidelně jezdil na služební cesty a s cizím prostředím byl seznámen.



Obr. 27: Spokojenost expatriantů s interkulturním tréninkem

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 27 reflektuje odpovědi na předchozí otázku a rozšiřuje je o míru spokojenosti s poskytnutým interkulturním školením. Ze sedmi respondentů jich bylo pět velmi spokojených, dva byli spíše spokojeni. Kritizovaným aspektem školení byl/a samotný/á školitel/ka, kterého/ou expatrianti popsali jako externí osobu, která vyprávěla o Indii, avšak sama v Indii nikdy s velkou pravděpodobností nebyla, neboť jim spoustu důležitých faktů vůbec nesdělila. Jednalo se především o negativní charakteristiky daného prostředí.

Druhým poskytovaným kurzem byl jazykový. Tohoto kurzu se mohli zúčastnit expatrianti, kteří potřebovali prohloubit své jazykové dovednosti, neboť nejpoužívanějším jednacím jazykem v indické pobočce ŠA je angličtina.

### Spokojenost s jazykovým kurzem

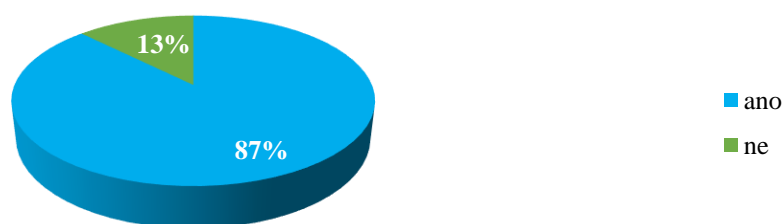


Obr. 28: Spokojenost expatriantů s jazykovým kurzem

Zdroj: vlastní zpracování

Tento typ kurzu využili z oslovených jen čtyři expatrianti a spokojenost s ním byla jednoznačně kladná, neboť všichni uvedli, že byli velmi spokojeni. Kurzy jsou zajišťovány externí jazykovou školou, která svou kvalitu dokazuje zaměstnáváním zručných lektorů a efektivita je taktéž podpořena výukou jazyka v malých skupinách či dokonce individuálně.

### Alternativní způsoby přípravy na výjezd



Obr. 29: Odpovědi na otázku „Využil/a jste i jiné způsoby přípravy na výjezd (knihy, dokumenty...) mimo kurzy poskytované ŠA?“

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 29 obsahuje odpovědi na otázku, zda oslovení expatrianti využili i jiné způsoby přípravy na výjezd mimo těch, které byly poskytovány pod záštitou ŠA. Sedm z osmi expatriantů odpovědělo kladně. Jmenovitě se jednalo o knihy a cestopisy, ale především došlo z jejich strany k oslovení bývalých expatriantů, od kterých získávali potřebné informace a jejich zkušenosti.

Poslední otázkou z fáze před výjezdem byla účast na PAT. Všichni oslovení expatrianti se PAT zúčastnili, někteří z nich ho absolvovali již v rámci své služební cesty, kterou plnili ještě během své původní pozice ve ŠA. Dvakrát připomínkou byla spolupráce s tamní agenturou, která pomáhala expatriantovi s výběrem bydlení. Problémem byl buď úzký výběr možností k bydlení, nebo kvalita nabízené bydlení nebyla dostatečná. Jednomu z oslovených

se také stalo, že poskytovatel bydlení chtěl ½ sumy za nájem platit převodem a zbytek „bokem“, což je rozhodně neslučitelné s politikou ŠA.

## 5.4 Fáze výjezdu

Další okruh rozhovoru sloužil k pokládání otázek ohledně fáze samotného výjezdu. V těchto otázkách byl z pohledu vyslání nejdůležitější kontakt zaměstnance se zaměstnavatelem a spokojenost rodiny, ostatní otázky byly spíše kulturního charakteru, který však taktéž má svůj význam. Rozbor všech otázek z fáze výjezdu následuje.

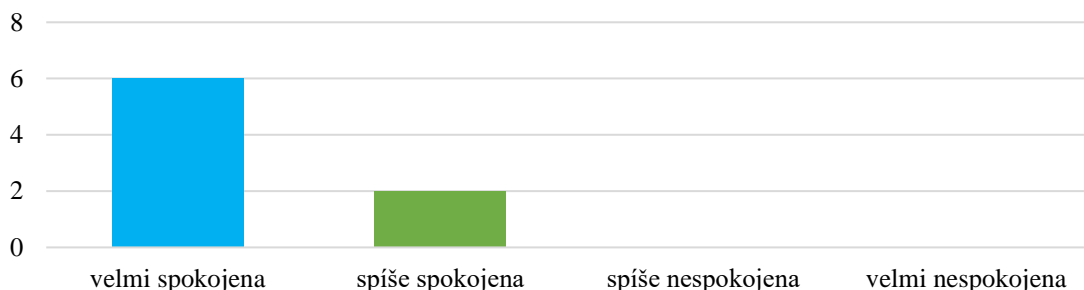
Odpovědi na první otázku, která zjišťovala, zda byl expatriant v pravidelném kontaktu se svou domovskou společností, byly jednoznačné. 100 % odpovědí od oslovených expatriantů bylo kladných. Problémem však bylo, jakou formou tento kontakt probíhal. Všichni oslovení expatrianti totiž byli v pravidelném kontaktu pouze z vlastní iniciativy, a nejen skrze svého patrona, kterého kontaktovali, ale také přes své známé. Expatrianti zmiňovali nedostatečný kontakt ze strany HR, které se jim ozývalo max. dvakrát do roka, a nikdo je dostatečně neinformoval o změnách v domovské společnosti. Nicméně zde existuje dvojí pohled na danou problematiku. Expatrianti totiž očekávají, že se poradce International Assignments sám proaktivně zasahuje do procesu expatriace, ten to však v přímém popisu práce nemá a slouží pouze jako článek podpory.

Další otázka v sekci výjezdové se netýkala přímo výjezdového programu, ale zaměřovala se na kulturu, neboť hledala odpovědi na otázku, zda oslovený expatriant pocítil rozdíl mezi českou a indickou kulturou. Všichni bez váhání odpověděli, že ano a následně měli definovat, co je nejvíce překvapilo. Každý z nich také sdělil, že (alespoň přibližně) věděl, do čeho jde, ale zároveň i to, že vyprávění nikdy nikoho nepřipraví na realitu, s kterou se expatriant v Indii setká.

Zajímavé je, že i při definování největší odlišnosti oproti České republice se všichni ve svých odpovědích shodovali. Na jedné straně zmiňovali kontrastní rozložení společnosti, tedy nepředstavitelné rozdíly mezi bohatými a chudými, dále poměrně špinavé prostředí v zemi, ale také např. míru byrokracie, která je naprosto směšná. Na straně druhé však nikdo neopomenul zmínit typické vlastnosti Indů, mezi které patří otevřenost, vlídnost, trvalé přátelství a neschopnost říct ne. Tato poslední vlastnost by měla být zařazena jak do dobrých, tak i do špatných vlastností Indů, neboť Indové nikdy neřeknou ne, i když předem ví, že

úkol nemohou splnit. Expatrianti také zmiňovali problémy s tamní bankou, kdy se se zástupcem osobně domluvili na určitých podmínkách a v okamžiku doručení smlouvy byly podmínky opět naprosto jinak.

### Spokojenost rodiny na výjezdu



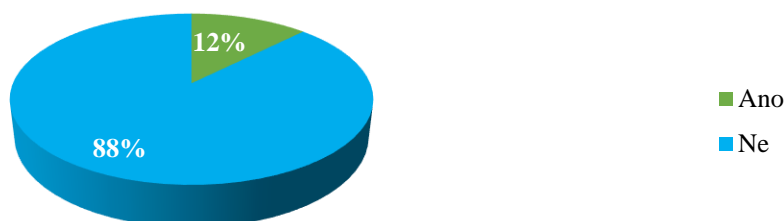
Obr. 30: Odpovědi na otázku „Jak byla během výjezdu spokojená Vaše rodina?“

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v rámci filtrační otázky, přizpůsobení se rodiny tamnímu prostředí je klíčové k jejich spokojenosti, ta je zárukou spokojenosti expatrianta na výjezdu, a to zase zvyšuje pravděpodobnost úspěchu celého výjezdu. I členové rodin byli na cizí prostředí kvalitně připraveni a s pobytem v zahraničí byli z většiny velmi spokojeni, o čemž vypovídá i hodnocení na obr. 30. Opravdu každý z expatriantů zmiňoval těžké období, kterým si jeho rodina prošla a chtěla výjezd ukončit, následně se však pobytová situace ustálila a nyní každá rodina v dobrém na výjezd vzpomíná, neboť i členové rodin si s odstupem času uvědomují, že byli obohaceni o zkušenosti, které mohou ve svých životech dále zúročit.

Za zmínku ale stojí dva z respondentů, kteří na výše zmíněnou otázku odpověděli „spíše spokojena“. Bylo to způsobeno především lokalitou v hostitelské zemi, neboť vyžití pro rodiny je zde na slabé úrovni.

### Pocity frustrace na výjezdu



Obr. 31: Odpovědi na otázku „Cítil/a jste se během výjezdu tak deprimován/a, že jste toužil/a odjet „domů“?“

Zdroj: vlastní zpracování

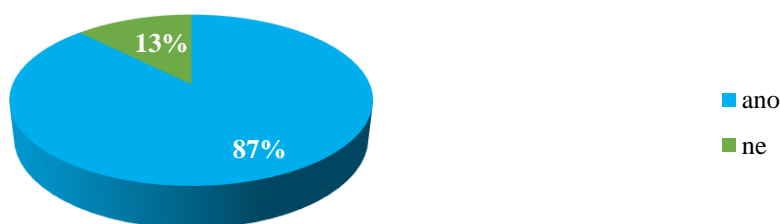
Poslední otázka, která se zaměřovala na fázi během výjezdu, zkoumala, zda se expatriant cítil někdy natolik deprimován, že chtěl ihned opustit Indii a odjet zpět do České republiky. Až na jednoho osloveného všichni odpověděli, že nikdy. To bylo dle jejich slov zajištěno především tím, že věděli, do čeho jdou a co je čeká a i přesto, že občasné deprese přiznali, na Indii a jejich pobyt zde dodnes v dobrém vzpomínají. Respondent, který jako jediný na otázku odpověděl negativně, chtěl ukončit svůj výjezd z rodinných důvodů, a i on na svou expatriaci vzpomíná v dobrém.

Když všichni odpovídali, že na indické prostředí byli připraveni a věděli, do čeho jdou, nabízí se otázka, do jaké míry na jejich připravenosti měla podíl ŠA. Dle odpovědí na předchozí otázky však může být konstatováno, že největší podíl na jejich spokojenosti mají oni sami, neboť právě oni si např. zajistili dodatečné informace o zemi či z vlastní iniciativy a na vlastní úsilí si zjišťovali informace, které jim chyběli a ŠA působila spíše jako doplňková podpora.

## 5.5 Fáze po výjezdu

Poslední okruh otázek, v jehož rámci byly tyto otázky pokládány expatriantům, se vztahoval k fázi po výjezdu. Úkolem bylo zjistit především celkovou spokojenost s výjezdním programem, zároveň také spokojenost v cizím prostředí. Rozbor zbylých odpovědí na pokládané otázky následuje.

**Řádnost ukončení výjezdu**



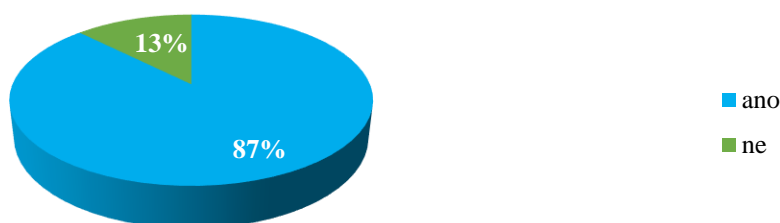
*Obr. 32: Odpovědi na otázku „Proběhlo ukončení v zahraničí (ukončení smluv (nejen pracovních, ale i nájemní...), vyřizování pokut apod.) a Váš následný přesun do ČR v pořádku?“*

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 32 obsahuje rozložení odpovědí na otázku, která zjišťovala, zda byl návrat do České republiky po administrativní a technické stránce kvalitně zajištěn. Sedm z osmi dotazovaných odpovědělo kladně bez výhrad. Expatriant, který odpověděl na tuto otázku

negativně, zmiňoval problémy s ochotou externí agentury zajišťující stěhování. Navíc když do České republiky dorazily stěhované věci, krabice s nimi byly otevřené a věci rozházené. Stěžoval si ale také na ochotu HR oddělení v Indii, od něhož nedostal dostatečnou podporu.

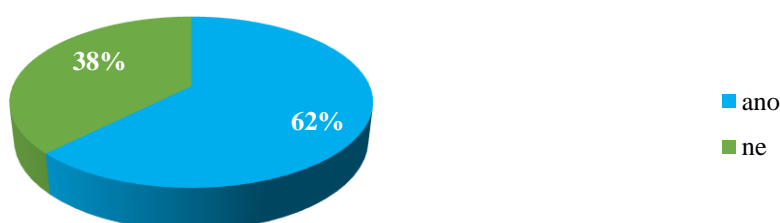
### Repatriace v ČR



Obr. 33: Odpovědi na otázku „Proběhla Vaše repatriace zpět do ČR v pořádku?“  
Zdroj: vlastní zpracování

Na interkulturním školení je expatriantům vysvětlován kulturní šok a jeho průběh, který zmiňoval oddíl 2.4.5 a na který cílila otázka, zda repatriace do ČR proběhla v pořádku. Sedm expatriantů odpovědělo, že jejich návrat po sociálně stránce proběhl v pořádku. Zbýlý jeden expatriant přiznal, že návrat byl poměrně těžký a že na vzpamatování potřeboval alespoň půl roku. Důvodem dle jeho slov byla částečně i nedostatečná komunikace a podpora směrem od personálního oddělení. Nedostatečná podpora byla zmíněna více expatrianty, neboť jak je uvedeno v oddílu 4.4.3, personální oddělení by mělo sehrát klíčovou roli v podpoře při shánění nového pracovního místa v domovské společnosti. To však v realitě neproběhlo a expatrianti si sami museli v rámci svých cest do České republiky shánět místo, na které by se mohli vrátit a znovu začlenit do společnosti.

### Plán osobního rozvoje

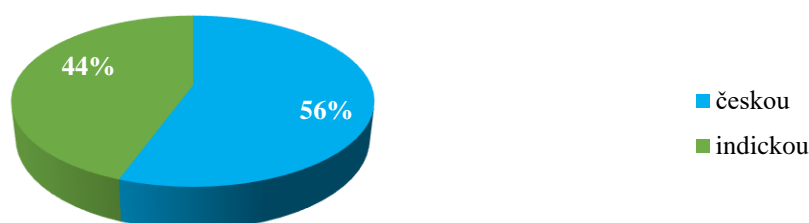


Obr. 34: Odpovědi na otázku „Naplnil jste všechny body z plánu osobního rozvoje související s expatriací?“  
Zdroj: vlastní zpracování



Součástí smlouvy EPA je plán osobního rozvoje, v kterém si zaměstnanec v několika bodech stanovuje, jakého osobního rozvoje by chtěl dosáhnout. Otázka, jejíž rozpad odpovědi obsahuje obr. 34, se dotazovala na naplnění bodů z plánu osobního rozvoje, které souvisely s expatriací. Tři z osmi oslovených odpověděli negativně, tedy že všechny body naplněny nebyly. To bylo způsobeno nedokončením licence k vedení, přechodem do jiného oddělení či nespokojeností s konceptem plánu osobního rozvoje, neboť s jedním z oslovených nebyl vůbec v rámci EPA stanoven.

### Práce pro českou vs. indickou společnost



Obr. 35: Odpovědi na otázku „Pocítil jste rozdíl v práci pro podnik v ČR a v Indii a kde se Vám pracovalo lépe?“

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 35 obsahuje rozložení odpovědí na otázku, zda dotazovaný pocítil rozdíl v práci pro společnost v České republice a v Indii. Vzhledem k jednoznačnosti odpovědi (ano, rozdíl samozřejmě pocítili) byla otázka následně ještě rozšířena o to, pro kterou z těchto společností se jim pracovalo lépe. Poměrně překvapivě tři z osmi expatriantů odpověděli, že se jim pracovalo lépe v Indii. Zdůvodněním bylo, že během svého výjezdu působily na vyšší pozici a měli větší pravomoc v rozhodování, která byla podpořena ještě velikostí společnosti v Indii. Ta je totiž menší než ta v České republice, a i díky tomu je i rozhodovací proces mnohem kratší, a proto pro ně práce v Indii byla mnohem hmatatelnější. Zbylí expatrianti, kteří si zvolili českou společnost jako tu, kde se jim pracuje lépe, rozhodně nehanili práci pro společnost v Indii. I oni uváděli pozitivní fakty jako vyšší pracovní pozice, vyšší pravomoc a další, avšak co je vedlo ke zvolení společnosti v ČR, byla kulturní odlišnost Indů, kteří ji vnášejí i do pracovního života a dle slov expatriantů je nutné je mnohem důkladněji kontrolovat než české pracovníky.

Předposlední povinná otázka zjišťovala, zda by měl dotazovaný expatriant zájem o opětovnou expatriaci. Všech osm respondentů odpovědělo pozitivně. Každý však také zmiňoval, že na výjezdech strávil dlouhé roky, a kdyby měl opětovně vyjet, muselo by to

být do délky pobytu max. 3 let. Taktéž se všichni vyjádřili pozitivně k opětovnému výjezdu do Indie, který by jim ani v nejmenším nevadil. Raději by však byli, kdyby jim bylo umožněno poznání i jiných zemí.

Poslední povinnou otázkou bylo zhodnocení přínosnosti expatriace. Každý oslovený expatriant s úsměvem a bez váhání odpověděl, že expatriace pro něj přínosná byla. Přínosnou ji shledali jak v osobním, tak pracovním životě. Došlo k rozšíření jejich obzorů, poznání nové kultury, prohloubení manažerských zkušeností a v neposlední řadě zlepšení jazykových dovedností.

## **5.6 Zhodnocení výjezdního programu poskytovaného Škoda Auto a.s.**

Zhodnocení celého výjezdního programu poskytovaného ŠA dobře vystihuje poslední otázka z pokládaných, která byla spíše dobrovolného charakteru, neboť vybízela dotazované expatrianty k definování návrhů na zlepšení výjezdního programu. Téměř všichni zmiňovali, že personální oddělení by jim mělo poskytovat mnohem větší podporu a především informace, neboť právě to jim dokáže zmírnit šok při návratu zpět do České republiky.

Tři z nich také zmínili, že v důsledku vyměňování zkušeností s ostatními expatrianty se dozvěděli, že se čím dál tím více zhoršují podmínky expatriace, míněno především finanční ohodnocení. Zmiňovali, že kolegové působící na výjezdu před několika lety obdrželi mnohem více bonusů než oni. Zároveň také zmiňovali, že i během pobytu se jim tyto bonusy snižovaly, jednomu expatriantovi dokonce i bez souhlasu a podpisu smlouvy. Další zmiňovanou slabinou bylo vyžití pro rodinu, které by mohlo být lépe podporováno.

Poslední důležitou připomínkou z jejich strany byl kvalitnější výběr externích agentur, které expatrianta doprovázejí především při stěhování a výběru ubytování v Indii.

Kroky výjezdního programu ve ŠA jsou velmi dobře naplánované, avšak úspěšnost expatrianta, která je hlavní motivací k zahraničnímu výjezdu, nepodporuje tento program dostatečně. Personální oddělení podceňuje přenos informací oběma směry, tedy směrem k expatriantovi i směrem od něho. Ten se raději spoléhá sám na sebe a své známé, kteří mu dokáží zajistit potřebnou pomoc, aniž by si připadal jako přítěž. Takto totiž všichni dotazovaní vyjadřovali své pocity směrem k HR. Kritika také spadla na podporu při

repatriaci, která podle expatriantů byla nulová a své místo pro návrat si sháněli bez podpory HR.

Po osobním rozhovoru s koordinátorkou tohoto oddělení však musím konstatovat, že se expatrianti možná až příliš na personální oddělení spoléhají. Bohužel není v jejich silách kontrolovat každý krok a i přesto, že stále souhlasím, že ze strany HR neplyne dostatečná podpora a přenos informací. Není možné zlepšit výše uvedené připomínky, dokud složení tohoto oddělení zůstane v takové podobě, v jaké je nyní. V roce 2019 bylo po celém světě na zahraničních misích rozmístěno 193 expatriantů a staralo se o ně pouze 7 personalistek, které si expatrianty rozdělují podle geografické oblasti, přičemž každá z nich musí plnit všechny úkony zmíněné v oddílech o průběhu expatriace.

## **5.7 Doporučení ke zlepšení výjezdního programu**

Jak již bylo v předchozím oddíle řečeno, celý výjezdní program je v rámci ŠA sestaven velmi dobře. I přesto existuje několik návrhů, které by mohly zvýšit jeho efektivitu, a tak i spokojenost expatriantů.

Nejdůležitějším doporučením je zvýšení aktivit pro komunikaci mezi expatriantem a jeho vysílajícím personálním oddělením. To by nemělo sloužit jen jako vysílající jednotka, ale i jako podporující. K tomuto účelu má sloužit poradce International Assignments, kterého žádný z expatriantů nejmenoval. Je zřejmé, že funkce tohoto poradce není efektivní. Možná by stálo za zvážení, zda by neměl být systém poradenství přeformulován např. tak, že by na tuto pozici byl přijat jeden konkrétní člověk, který by se o expatrianty v dané oblasti staral. Mohl by za nimi i např. jednou ročně dojíždět a zkontrolovat jeho potřeby. Stejně tak by tento poradce měl podporovat proces expatriantovi repatriace, včetně dostatečné podpory při shánění nového místa. Případně by v rámci indické společnosti mělo existovat oddělení péče o inpatrianty, které bude vyslaným expatriantům/přijatým inpatriantům zajišťovat chybějící podporu.

Z rozhovorů a jejich vyhodnocení také vyplývá, že rozsah školení poskytovaný ŠA není tak úplně dostatečný. Mělo by tedy dojít k modifikaci přípravných metod. U nových nástupů do ŠA probíhá úvodního školení v podobě adaptačního programu, kdy vybraní experti za konkrétní oblast ve firmě referují o náplni jejich práce. Pokud by tedy pro expatrianty mohl být interkulturní trénink obohacen o informace z praxe od minulých expatriantů, kteří by je

seznámili i s něčím jiným než jen s reáliemi země, tedy s reálnými zkušenostmi, rozhodně by tyto informace využili. Ocenili by především příležitost promluvit s někým, kdo v dané oblasti sám působil. Z rozhovoru s koordinátorkou daného personálního oddělení vzešlo, že nově se tato modifikace začne v praxi opravdu používat, a to především prostřednictvím účasti bývalých (osobně) a současných expatriantů (prostřednictvím videokonference) na interkulturním školení.

S předchozími body souvisí i ten další, neboť následující návrh se týká shromažďování informací od minulých expatriantů a jejich šíření dál. Spousta budoucích expatriantů by kromě předávní zkušeností uvítala, kdyby jim někdo předal např. i kontakty, ať už na lékaře, kamaráda či dobrou restauraci. Informace tohoto typu by taktéž pobyt expatrianta a jeho rodiny usnadnily.

Posledním důležitým návrhem je zavedení nových přípravných metod. Mohlo by dojít např. k využití workshopů v podobě kulturních asimilátorů i příp. simulací kulturních situací, které představují velmi efektivní metodu seznámení se s cizí kulturou. Cílem těchto asimilátorů je představit expatriantovi specifika cizí kultury, díky čemuž získá širší pohled na danou situaci, a tak může dojít k eliminaci pravděpodobnosti vzniku konfliktů na mezinárodním pracovišti.

## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě dat a informací získaných z teoretické rešerše a za podpory empirického výzkumu expatriace identifikovat slabiny expatričního programu v rámci vybraného podniku a navrhnout řešení, která by mohla podpořit úspěšnost výjezdního programu ve ŠA jakožto vybraném podniku.

Práce zároveň byla rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část definovala v prvních dvou kapitolách právě výše zmíněné pojmy, jimiž byly internacionalizace a lidské zdroje, které v mezinárodním prostředí byly reprezentovány expatriací. V poslední kapitole čistě teoretické části došlo k přiblížení indického kulturního prostředí.

Čtvrtá a pátá kapitola se zabývaly již konkrétním výjezdním programem v rámci vybraného podniku, kterým byla Škoda Auto a.s. Nejprve došlo k definování obecných informací o působnosti ŠA, následně k popsání průběhu expatričního programu. V poslední páté kapitole byl rozebrán empirický výzkum, prováděný s bývalými expatrianty v Indii, a to konkrétně prostřednictvím rozhovorů, jejichž vyhodnocení bylo v této kapitole rozebráno. Shrnutí této kapitoly bylo vyjádřeno prostřednictvím zhodnocení výjezdního programu a následně i návrhy na jeho zlepšení.

Nedostatkem výzkumu byl nízký počet respondentů, na druhou stranu ze statistik expatriace vyplývá, že boom expatriace do Indie přichází až nyní s projektem Indie 2.0. Druhým nedostatkem byla homogenost respondentů, neboť by bylo více než zajímavé do výzkumu zahrnout i ženy a zkoumat jejich pohled na expatriaci, který by mohl výsledky diferencovat.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že největším problémem na misi není indické prostředí, které se od českého zásadně liší, a to nejen v uspořádání společnosti, ale také v samotném externím prostředí, které expatrianti popisovali jako „špinavé“. Jako zásadní problém shledali jejich podporu ze strany zaměstnavatele na misi. Ta je ze strany ŠA nedostatečná, ať už se jedná o přenos informací, nápomocnost, či postupné zhoršování podmínek, s kterými tam expatrianti jezdí. Z odpovědí a chování expatriantů, s kterými byly vedeny rozhovory, vyplynulo, že to, co podporovalo jejich úspěch na misi, byla jejich osobní motivace. Ta se začala projevovat již od fáze přípravy na výjezd, kdy si sami zjišťovali dodatečné informace, které jim nebyly poskytnuty, a to i přesto, že se jednalo o informace

základní. Jejich samostatnost pokračovala i během výjezdu, neboť problémy byli nuceni řešit sami nebo za pomoci svých známých. V poslední fázi, tedy ve fázi repatriace, si museli pracovní pozici taktéž shánět sami bez podpory HR.

Nedostatek informací oběma směry shledávám i já jako hlavní problém neefektivnosti výjezdového programu. Zároveň však z této neefektivnosti nemůže být obviněno pouze personální oddělení, které se proces výjezdů snaží neustále inovovat. Mezi poslední inovace patří např. zavedení reintegračních workshopů, v rámci kterých se snaží sbírat zpětnou vazbu jak na administrativní záležitosti výjezdu, tak na samotný pobyt v dané zemi, nebo dále snaha o větší důraz na reintegrační proces. V rámci personálních plánovacích rund, které probíhají dvakrát do roka, bývají vedoucímu daného oddělení představeni expatrianti, jejichž mise se blíží ke konci. Právě to je impuls, který by měl spustit reintegrační proces, ale často nespouští. Na vině obvykle bývá nedostatek aktivit právě ze strany vedoucího, který by se měl o reintegraci svého zaměstnance zasadit nejvíce, ten ho však v danou situaci vnímá spíše jako přítěž, neboť pro něho musí shánět nové místo. Expatriant poté sám musí vyvinout aktivity k hledání nového místa a ve finále obviňuje personální oddělení.

Hlavním doporučením v tomto aspektu je zvýšení informovanosti směrem ke všem zúčastněným stranám a tím zprůchodnění celého komunikačního procesu. Nicméně stále platí doporučení zmíněná v oddíle 5.7, která mohou efektivnosti procesu expatriace pomoci z druhé strany jeho oživením, a to zavedením např. specializovaných pracovníků personálních oddělení, kteří by se snažili o zvýšení průchodnosti informací, či zavedením nových metod interkulturního vzdělávání.

Zaměstnanci firmy jsou do zahraničí vysíláni s účelem předávání svých znalostí a tím posilování schopností tamních zaměstnanců. Zároveň i oni sami nabývají nových zkušeností, které často vznikají vlivem cizí kultury. Výjezd se každopádně stává přínosným nejen pro expatrianta, který získává nové rozhledy, ale také pro společnost, která získává ještě zkušenějšího zaměstnance. Proto je velmi důležité, aby na tento aspekt firma nezapomínala a o svého zaměstnance pečovala v celém průběhu procesu, z kterého následně bude těžit i ona sama.

## Seznam bibliografických zdrojů

ANDRESEN, Maïke a Christian NOWAK, 2014. *Human resource management practices: assessing added value*. New York: Springer. ISBN 978-3-319-08185-4.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER, 1999. *Internationales Marketing-Management*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-3-540-65985-3.

BOXALL, Peter F a John PURCELL, 2003. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-033-3778-203.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ, 2016. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5414-7.

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN, 2015. *International business: environments and operations*. Fifteenth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-0133457230.

DENISON, Daniel R., c1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley. ISBN 04-718-0021-X.

GLOWIK, Mario a Slawomir SMYCZEK, 2011. *International Marketing Management: Strategies, Concepts and Cases in Europe*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-486-59749-3.

HOFSTEDDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3170-X.

JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4736-792.

KUNEŠOVÁ, Hana, 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. 2., dopl. a přeprac. vyd.* V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9455-4.

KUTNOHORSKÁ, Jana, 2013. *Multikulturní ošetřovatelství pro praxi*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4413-1.

LOCKWOOD, Nancy R., 2009. *Perspectives on Women in Management in India*. USA: Society for Human Resource Management. ISBN 978-1-586-44166-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9886-X.

PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál. Psychologie (Portál). ISBN 978-807-3677-091.

REICHE, B. Sebastian, Anne-Wil Käthe HARZING a Helene TENZER, 2019. *International human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-152-6426-970.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management: nové jevy a perspektivy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4729-879.

THOMAS, David C., Mark F. PETERSON a David C. THOMAS, 2018. *Cross-cultural management: essential concepts*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-4070-8.

VAIMAN, Vlad a Arno HASLBERGER, 2013. *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*. London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-39279-3.

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. 4(15), 84–96.



## Seznam online zdrojů

Country Comparison, 2019. *Hofstede Insights* [online]. Helsinky: Hofstede Insights [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,india/>

ČUHLOVÁ, Renata a Zuzana POTUŽÁKOVÁ, 2017. Highly qualified in the Czech Republic. *Journal of International Studies* [online]. **10**(1), 159-172 [cit. 2019-12-04]. DOI: 10.14254/2071-8330.2017/10-1/11. ISSN 2071-8330. Dostupné z: [http://jois.eu/?319,en\\_highly-qualified-in-the-czech-republic](http://jois.eu/?319,en_highly-qualified-in-the-czech-republic)

HAVLICKÁ, Kateřina, 2019. Kolem roku 2100 se růst populace zastaví na 11 miliardách lidí, odhaduje OSN. In: *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, 19. 6. 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/osn-predpoved-lidstvo-planeta-prelidneni-starnuti-populace.A190618\\_163823\\_zahranicni\\_kha](https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/osn-predpoved-lidstvo-planeta-prelidneni-starnuti-populace.A190618_163823_zahranicni_kha)

CHAUDHARY, Archana, 2019. India's Caste System. In: *The Washington Post* [online]. New Delhi: Bloomberg L.P., 8. 10. 2019 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: [https://www.washingtonpost.com/business/indias-caste-system/2019/10/07/b122fae2-e947-11e9-a329-7378fbfa1b63\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/indias-caste-system/2019/10/07/b122fae2-e947-11e9-a329-7378fbfa1b63_story.html)

ID.STM.003, 2017. *Partner Support Program*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s.

MAREK, Jaromír, 2019. Systém kast v Indii vzdoruje už 70 let. Změnu pravděpodobně nepřinese ani nová vláda. In: *IROZHLAS* [online]. Praha: Český rozhlas, 15. 5. 2014 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/node/5928275>

MP.1.234, 2016. *Odměňování FSE*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s.

ON.1.057, 2016. *Vysílání zaměstnanců do zahraničí*. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s.

PROQUEST. 2018. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

South Asia: India, 2019. In: *Central Intelligence Agency* [online]. Washington, D. C.: CIA [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

ŠKODA AUTO, 2019. Výroční zpráva 2018. [online], [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA\\_2018\\_CZE.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf)

ŠKODA WORLDWIDE, 2019. *ŠKODA* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/company/importers>

The True Size Of..., 2019. *The True Size Of...* [online]. 2019 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://thetruesize.com/>

ZENDULKA, Jiří, 2019. Škodovka svým exportem napomáhá držet zahraniční obchod v přebytku. In: *Kurzycz* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 26. 1. 2019 [cit. 2019-11-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481011-skodovka-svym-exportem-napomaha-drzet-zahranicni-obchod-v-prebytku/>

ZMM/5. *Long Term vyslání* (online prezentace). Škoda Auto a.s., 2013 (cit. 2019-11-28). Dostupné z <https://eportal.skoda.vwg/>

ZMM/5. *Short Term vyslání* (online prezentace). Škoda Auto a.s., 2013 (cit. 2019-11-28). Dostupné z <https://eportal.skoda.vwg/>

[www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

# Příloha A – Otázky z výzkumného šetření

## Rozřazovací otázky

- Vaše pohlaví:**
  - Muž
  - Žena
- Vaše věková skupina v době výjezdu:**
  - Méně než 25 let
  - 26–35 let
  - 36–45 let
  - 46–55 let
  - 56 a více let
- Typ Vašeho zahraničního výjezdu:**
  - Dlouhodobý výjezd
  - Krátkodobý výjezd
  - IPD
  - Wanderjahre
- Pracovní oblast, v které jste působil/a:**
  - Marketing
  - Logistika
  - Controlling
  - HR
  - Jiné (doplňte)
- Účast Vaší rodiny na výjezdu:**
  - Ano
  - Ne (zdůvodněte svou odpověď)

## Před výjezdem:

- Bylo vše na Vás výjezd vyřízeno řádně a včas (víza, smlouvy...)?**
  - Ano
  - Ne (zdůvodněte svou odpověď)
- Jaké jste absolvoval/a před výjezdem přípravné kurzy poskytované ŠA? Označte Vaši spokojenost s nimi.**
  - Interkulturní trénink
    - velmi spokojen  spíše spokojen  spíše nespokojen  velmi nespokojen
  - Jazykový kurz
    - velmi spokojen  spíše spokojen  spíše nespokojen  velmi nespokojen
  - Bezpečnostní školení
    - velmi spokojen  spíše spokojen  spíše nespokojen  velmi nespokojen
  - Jiné (doplňte)

8. **Využil/a jste i jiné způsoby přípravy na výjezd (knihy, dokumenty...) mimo kurzy poskytované ŠA?**  
 Ano (doplňte)  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
9. **Absolvoval jste PAT?**  
 Ano  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)

#### **Během výjezdu:**

10. **Byl/a jste v pravidelném kontaktu se svou společností?**  
 Ano  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
11. **Pocítil jste nějaký rozdíl mezi českou a indickou kulturou?**  
 Ano (zdůvodněte svou odpověď)  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
12. **Jak byla spokojená na výjezdu vaše rodina? Označte na škále.**  
 velmi spokojen  spíše spokojen  spíše nespokojen  velmi nespokojen
13. **Cítil/a jste se během výjezdu opravdu deprimován/a, frustrován/a... toužil/a jste odjet „domů“?**  
 Ano (zdůvodněte svou odpověď)  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)

#### **Po výjezdu:**

14. **Proběhlo ukončení v zahraničí (ukončení smluv (nájemní atd.), vyřizování pokut...) a přesun do ČR v pořádku?**  
 Ano  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
15. **Proběhla Vaše repatriace zpět do ČR v pořádku (po sociální stránce)?**  
 Ano  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
16. **Naplnil jste všechny body z plánu osobního rozvoje?**  
 Ano  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
17. **Pracovalo se Vám lépe pro českou nebo indickou firmu?**  
 českou (zdůvodněte svou odpověď)  
 indickou (zdůvodněte svou odpověď)
18. **Jel byste na výjezd znovu?**  
 Ano (zdůvodněte svou odpověď)  
 Ne (zdůvodněte svou odpověď)
19. **Byla pro Vás expatriace přínosná (at' už v pracovním či osobním životě)?**

Ano (zdůvodněte svou odpověď)

Ne (zdůvodněte svou odpověď)

20. **Návrhy na zlepšení výjezdního programu z Vaší strany...**  
(doplňte)