

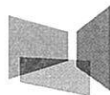
ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

EXPATRIACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. DO RUSKA A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ A SOUKROMÝ ŽIVOT

Bc. Kateřina KRAJOVÁ

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Kateřina Krajová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Expatriace pracovníků společnosti ŠKODA AUTO, a.s. do Ruska a její vliv na pracovní a soukromý život**

Cíl: Analýza dopadů zahraničních pobytů pracovníků ŠKODA AUTO, a.s. v Rusku na jejich pracovní a soukromý život a návrh opatření zaměřených na zkvalitnění řízení expatriačního procesu v této zemi.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Kultura a dimenze kulturních rozdílů
3. Expatriace a její řízení v organizacích
4. Kulturní specifika Ruska
5. Expatriace pracovníků společnosti ŠKODA AUTO, a.s. do Ruska
6. Empirický výzkum
7. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zkvalitnění řízení expatriačního procesu

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace.: Software lidské mysli.* Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 28. 6. 2018

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D., za vedení diplomové práce a poskytnutí podnětných rad. Dále děkuji paní Jitce Benedové, za poskytnutí interních materiálů oddělení STM/2 ve společnosti Škoda Auto a.s. a v neposlední řadě děkuji také všem respondentům, bez nichž nemohla praktická část diplomové práce vzniknout.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
1 Kultura a dimenze kulturních rozdílů	11
1. 1 Pojem kultura.....	11
1. 2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho	12
1. 3 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse.....	18
2 Expatriace a její řízení v organizacích.....	20
2. 1 Důvody vysílání expatriantů.....	20
2. 2 Fáze přizpůsobování se nové kultuře.....	21
2. 3. Typologie expatriantů	23
2. 4 Proces expatriace	25
2. 4. 1 Získávání a výběr expatriantů.....	25
2. 4. 2 Trénink expatriantů	26
2. 4. 3 Vzdělávání a rozvoj expatriantů	28
2. 4. 4. Odměňování expatriantů	28
2. 5 Repatriace	29
3 Specifika ruské kultury	30
3. 1 Geografické informace.....	30
3. 2 Demografické informace.....	30
3. 3 Dimenze kultury Ruska podle Geerta Hofstedeho	31
3. 4 Ruská kultura.....	32
3. 4. 1 Kultura obchodního jednání.....	33
3. 4. 2 Kontakt s místními lidmi	35
3. 4. 3 Význam času	37
3. 4. 4 Výchova dětí	37
3. 5 Rusové podle Čechů.....	37
3. 6 Češi podle Rusů.....	38

4 Expatriace pracovníků společnosti ŠKODA AUTO, a.s. do Ruska	39
4.1 Profil Společnosti Škoda Auto, a.s.	39
4.2 Proces expatriace ve Škoda Auto, a.s.	39
4.2.1 Typy zahraničního vyslání	40
4.2.2 Proces před vysláním	43
4.2.3 Proces během vyslání.....	44
4.2.4 Plat/odměňování.....	46
4.3. Repatriace	47
5 Empirický výzkum	49
5.1 Výzkumná část	49
5.2 Výsledky výzkumu	53
5.3 Návrhy na zlepšení expatričního procesu ve společnosti Škoda Auto, a.s.	64
Závěr.....	68
Seznam použité literatury	70
Seznam obrázků a tabulek	72
Seznam tabulek	72
Seznam příloh.....	73
Příloha č. 1 Vzor dotazníku empirického průzkumu	74

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
FSI	Foreign Service Incentive
FSE	Foreign Service Employee
GE	Global Employee
IA	International Assignment
IBM	International Business Machines Corporation
IPD	International Professional Development
Kč	Koruna česká
Km	Kilometr
LT	Long Term
Mil.	Milion
Např.	Například
PAT	PreAssignment Trip
ST	Short Term
STM/2	Oddělení Péče o české zaměstnance v zahraničí ve společnosti Škoda Auto
ŠA	Škoda Auto
Tj.	To je, to jest
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaně / takzvaný

UK	United Kingdom
USA	Spojené státy americké
VB	Velká Británie
VW	Volkswagen

Úvod

Globalizace je výsledkem světového politického vývoje. V podnikání to znamená, že velké nadnárodní organizace mají stále větší podíl na světových trzích a svět se tím tak stále zmenšuje a unifikuje. Ve věku globalizace se tak stává stále více důležitější řízení mezinárodní pracovní síly. S globalizací se tedy objevují nové požadavky na znalosti a zkušenosti manažerů velkých nadnárodních společností. Pro mezinárodní organizace jsou naprosto nepostradatelní manažeři na vrcholových pozicích s uměním uvažovat globálně a současně tak být vnímavý k rozdílům v jiných kulturách. Vnímání jiných kultur by mělo vést k mezinárodnímu uvažování a rozhodování manažerů. Zároveň je důležité umět rozpoznat lokální specifika v daných zemích a ty také respektovat a využívat. V praxi manažeři toto porozumění získávají při vyslání z firemních centrál do poboček v zahraničí. Vyslání zaměstnance pomáhá společností přenášet svou firemní kulturu a firemní cíle do zahraničních poboček.

Tato práce se zabývá jednotlivými fázemi expatriace. Konkrétně expatriací pracovníků ve společnosti Škoda Auto a.s., vyslaných do zahraničních poboček v Rusku. V této práci se pokusím provést analýzu zavedeného procesu a následně navrhuji metody a postupy, které by dle mého názoru mohly vést ke zlepšení procesu vysílání zaměstnanců Škoda Auto a.s. do zahraničí.

Diplomová práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. První tři kapitoly se věnují teorii, čtvrtá, pátá kapitola jsou zaměřeny na praktickou část. V první kapitole se věnuji kultuře, vysvětluji pojem kultura a kulturní ledovec, dále uvádím kulturní dimenze definované Geertem Hofstedem a kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse. Druhá kapitola je již věnována expatriaci. V této kapitole objasňuji pojem expatriace a kulturní šok, dále se věnuji typologii expatriantů, popisuji proces získávání trénování, vzdělávání a odměňování expatriantů a proces repatriace. Teoretická část končí třetí kapitolou, ve které jsou nejprve popsány obecné informace o Rusku a následně poté ruská kultura zaměřující se především na kulturu obchodního jednání a kontakt s lidmi. Čtvrtá kapitola představuje organizaci Škoda Auto a.s., největšího českého výrobce automobilů. V této kapitole důkladněji objasňuji typy zahraničního vyslání a proces expatriace ve společnosti, tedy proces před vysláním, během vyslání a proces repatriace. Poslední, pátá, kapitola

představuje výzkumnou část. Výzkum byl proveden pomocí elektronických dotazníků a osobních pohovorů a otázky se zaměřovaly na přípravu před a během výjezdu, na péči při repatriaci, dále na spokojenost expatriantů se zavedeným procesem, adaptaci na nové prostředí, zpětné začlenění do zaměstnání či změny v osobním životě. Nejprve představuji metodiku výzkum a následně vyhodnocuji odpovědi z empirického výzkumu. Tato kapitolu ukončují mé vlastní návrhy na zkvalitnění zavedeného procesu expatriace ve společnosti Škoda Auto, a.s.

1 Kultura a dimenze kulturních rozdílů

1. 1 Pojem kultura

Jeden z nejslavnějších řeckých filozofů nazval filozofii kulturou ducha a tím položil základ pojmání kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti. Kultura je dnes v širším pojetí chápána jako vše, co člověk vytvořil v průběhu svého historického vývoje, ať se již jedná o produkty materiálního charakteru nebo o produkty duchovní, včetně uznávaných hodnot a zvyků. Ty jsou v procesu socializace postupně předávány dalším generacím. Kultura je tedy historicky vytvořené prostředí, určující chování a jednání člověka (Světlík, 2001).

Kultura znamená hodnoty, zvyklosti, tradice, jednání, způsob komunikace, které si osvojují a sdílejí osoby, které jsou součástí určité skupiny. Pojem kultura se vztahuje pouze k lidským bytostem. Kultura je vše, co lidé mají, co si myslí, co dělají a čím se zabývají, jako členové určité konkrétní společnosti. Kultura nejsou jednotlivosti, ale sestává se z řady prvků. Jednou ze základních charakteristik je naučené chování, které se přenáší z generace na generaci (Šroněk, 2000).

Za klasika této disciplíny je považován nizozemský profesor Geert Hofstede. Hofstede vychází z myšlenky, že to, jež liší členy jedné skupiny či kategorie od lidí jiné skupiny, jest kolektivní programování mysli. Zároveň konstatuje, že kultura je naučená, ne však zděděná, je odvozena od vzájemného prostředí, nikoli od genů a je nutné ji odlišovat od lidské povahy i od charakteru dílčích osob” (Hofstede, 2007).

Kulturní ledovec

Velmi zajímavou metaforou pro vysvětlení kultury je kulturní ledovec (Brett, 2007). Tak jako u ledovce, se velká část kultury nachází „pod povrchem“. A tak jako ledovec, žádná kultura není úplně stabilní, ale tvaruje se a posouvá.

Část ledovce nad hladinou reprezentuje prvky kultury na první pohled viditelné, které jsme schopni vnímat, jako jsou například jazyk, způsob chování, oblékání, gesta nebo společenské zvyky. Ty však netvoří více než desetinu celé kultury.

Druhá část ledovce, tedy část pod hladinou, představuje znaky kultury na hlubší psychologické úrovni, které nám jsou nejprve utajeny. Jsou to například všeobecně sdílené hodnoty, očekávání a normy. Základnu ledovce pak tvoří základní předpoklady ve vnímání člověka, komunikace, týmová práce, pravidla, vztahy a

emoce. Při pozorování kultur často přikládáme větší význam právě těm znakům, které jsme schopni rozeznat bezprostředně. Na první pohled utajené rysy, však bývají mnohem důležitější, určují totiž povahu kultury. Neznalost podstatných, avšak na první pohled ne zcela zřejmých rysů, vede k vytváření mylných úsudků o jiné kultuře.

Při kratším působení v zahraniční expat většinou zpozoruje jen vrchol ledovce. Ostatní prvky cizí kultury vycházejí na povrch až po několika týdnech až měsících v situacích, které mohou člověka bez zkušeností nebo hlubších teoretických znalostí o dané kultuře nepříjemně překvapit. U nepřipravených jedinců pak vzniká silný kulturní šok, který může velmi negativně ovlivnit zvykání si na novou kulturu.



Zdroj: <http://mbplus.afs.cz/cotoje.php>

Obr. 1 Kulturní ledovec

1. 2 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

Jedním z nejinspirativnějších přístupů ke sledování národních kulturních rozdílů jsou studie Geerta Hofstedeho. Jeho výzkum je založen na modelu využívajícím čtyři obecné dimenze, díky kterým lze vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými kulturními systémy. Hofstede svůj výzkum provedl v 70. letech minulého století na

zaměstnancích společnosti IBM. Na základě tohoto výzkumu definoval vědec tyto následující dimenze:

- rozpětí moci;
- individualismus – kolektivismus;
- maskulinita – feminita;
- vyhýbání se nejistotě;
- dlouhodobá – krátkodobá orientace;
- shovívavost – restriktivní přístup.

Studie Hofstede zaměřil na srovnání národních kulturních hodnot a jejich projevů v oblasti rodiny, školy, pracoviště, podniku nebo politického systému.

Rozpětí moci

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry méně mocní členové společnosti očekávají a jsou ochotni akceptovat nerovnoměrné rozdělení moci a vlivu. Ve společnostech s velkým rozpětím moci je považována nerovnost za přirozenou. V organizacích s tímto typem moci se setkáme s výraznou hierarchií, centralizací moci a s řadou privilegií pro pracovníky s vyšším postavením. Poměrně velké množství času se věnuje dohlížení a kontrole. Více uznávaní bývají v těchto společnostech starší, vzájemné rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným vycházejí vždy z iniciativy nadřízeného. Podřízení jsou pasivní a většinou očekávají příkazy. Pro společnosti s velkým rozpětím moci je charakteristický nedostatek legálních prostředků, díky nimž by se člověk mohl bránit zneužívání moci. V případě velmi zlé situace se lidé často schylují k určité formě násilné revolty. Poměrně velké rozpětí moci je typické pro západoevropské země, nadprůměrné rozpětí najdeme v Japonsku a extrémně vysoké pak v zemích Latinské Ameriky, Mexiku, arabských zemích, Indii nebo Indonésii (Geert-hofstede.com).

Naopak ve společnostech s malým rozpětím moci jsou podřízení a nadřízení považováni za osobně si rovné. Hierarchický systém představuje určitou nerovnost rolí, která vyplývá ze situace. Role se mohou měnit, podřízený se může jednoduše stát nadřízeným a naopak. Ideálním vedoucím je pro podřízeného vynalézavý demokrat. Podřízení předpokládají, že s nimi budou rozhodnutí, která se jich týkají konzultována, zároveň však akceptují právo vedoucího mít konečné rozhodnutí.

Malé rozpětí moci je typické pro státy severní Evropy (Finsko, Norsko, Švédsko, Dánsko, Německo) (Zadrazilová, 2007).

Individualismus versus Kolektivismus

Tato dimenze vyjadřuje, do jaké míry lidé jednají více jako nezávislí jedinci nebo naopak jako členové skupiny.

Individualistické kultury považují za nejvyšší hodnotu rozvoj osobnosti jednotlivce, svobodu vyjadřování a s nimi těsně související osobní úspěch jednotlivce a osobní iniciativu. Členství nebo přičlenění ke skupině, instituci, firmě apod. závisí na osobní volbě člověka. V kulturách individualistických se lidé motivují sami, jejich jednání a podnikatelské vztahy vycházejí ze snahy získat uznání jako jednatel (Šroněk, 2000).

Vztahy zaměstnavatele se zaměstnanci představují jakousi smlouvu – vztah mezi kupujícím a prodávajícím na trhu práce. Příbuzenský vztah na pracovišti je považován za značně nežádoucí. Slabý výkon pracovníka může být důvodem k rozvázání pracovního poměru. Úkol je důležitější než pracovní vztah. V individualistické společnosti se všemi partnery jednáme rovnocenně a nepreferujeme ani zákazníka jednoho před druhým (Zadrazilová, 2007).

Kolektivistické kultury mají opačný přístup. Základem kolektivistické koncepce je zisk skupiny, zájmy jednotlivců a přání se podřizují celku. Jedinec se s nimi ztotožňuje a jeho potřeby vycházejí ze společných potřeb. V kolektivistické společnosti se v podniku preferují spolupracovníci v příbuzenském vztahu, lidé si vzájemně více pomáhají a důvěřují. Povinností je se podporovat a být vysoce loajální. Slabé výkony pracovníků nejsou důvodem k výpovědi, ale vedoucí přizpůsobí svěřený úkol pracovníka jeho schopnostem a výkonu. Řízení je zaměřené více na pracovní týmy. V kolektivistické společnosti musí být při jednání zákazník nebo partner nejdříve přijat do skupiny, poté dochází k navazování osobního kontaktu a k získávání důvěry. Je-li osoba přijata automaticky, získává privilegia na rozdíl od jiných zákazníků nebo partnerů. G. Hofstede cituje, že dle studií, vypracovaných společností BMV sledující individualismus v sedmdesátých letech, se na prvních pěti místech žebříčku umístily Spojené státy, Austrálie, Kanada, Velká Británie, Nizozemsko. Na posledních místech se umístily země východní Asie a méně rozvinuté země Jižní Ameriky (Hofstede, 2007).

Maskulinita versus feminita

Maskulinní část této dimenze reprezentuje orientaci společnosti na úspěch, asertivitu, hrdinství, výkonnost a materiální odměny za dosažený výkon. Společnost, vyznačující se vyšším stupněm maskulinity je všeobecně více soutěživá.

Největší rozdíl mezi maskulinní a femininní kulturou se projevuje ve vlastnostech manažerů, kteří jsou obdivováni. V maskulinních kulturách je ceněna především asertivita, rozhodnost a agresivita. Manažer se rozhoduje výhradně sám a na základně důsledné analýzy faktů. Pro tyto kultury je typické řešení konfliktů boje o moc. Dokonce i děti jsou vedeny k soutěživosti, prosazení se a k ambicióznosti. Mezi tyto kultury se řadí Japonsko, Německo, Švýcarsko, Rakousko, Itálie i USA.

Ve femininních společnostech je naopak kladen důraz na skromnost, spolupráci, na kvalitu života, starostlivost o slabší (Hofstede, 2007).

Manažer je spíše intuitivní než analyzující. Je zvyklý hledat společný postoj a méně se prosazovat jako jednotlivec, ochotněji hledá kompromis, často iniciuje kolektivní řešení problémů. Rodina ve femininní společnosti vede své děti ke skromnosti, solidaritě, podniky, v rámci hodnocení svých zaměstnanců přihlížejí k sociální situaci a potřebám pracovníka. Femininní kultury jsou typické pro severské země – Švédsko, Dánsko, Norsko, Finsko, Nizozemsko (Zadražilová, 2007).

Vyhýbání se nejistotě

Míra vyhýbání se nejistotě vyjadřuje, do jak velké míry jedinci emocionálně potřebují určitá pravidla a normy, podle kterých by se mohli řídit v nejistých situacích. Vyjadřuje míru, ve které se členové společnosti za nejistých a nejasných podmínek cítí nepříjemně. Tato míra je založena na tom, jak společnost přistupuje k faktu, že budoucnost je nejasná (Hofstede, 2007).

Kultury, pro které je typické silné vyhýbání se nejistotě, se snaží vyhnout nejednoznačným situacím i nejistotě v chování člověka. Na úrovni organizací existuje velký počet detailních předpisů i neformálních pravidel. Typické pro tyto společnosti je potřeba lidí být stále zaneprázdněn a tvrdě pracovat. Z hlediska organizačních procesů vede silné bránění nejistotě k tomu, že se manažeři nezabývají pouze strategickými otázkami, ale i otázkami taktickými nebo operativními. U těchto typů společnosti je dosti častým jevem intolerance vůči

odlišným názorům, ideologiím a principům. Mezi evropskými státy najdeme větší snahu bránit se nejistotě například v Řecku, Portugalsku, Belgii, Španělsku, Francii, ale i Německu, Švýcarsku nebo Rakousku, mimo Evropu potom zejména v Japonsku.

Jedinci, patřící společnosti se slabým bráněním nejistotě, umějí střídat vysokou aktivitu s relaxací. Paradoxem je, že země, se slabým vyhýbáním se nejistotě nepotřebují tolik formálních předpisů, ale na rozdíl od předchozích je mnohem více dodržují. Tato míra vyhýbání se nejistotě umožňuje prosadit i nekonvenční a neobvyklé myšlenky, jejich zavedení však bohužel probíhá už obtížněji, díky chybějící preciznosti a dotažení všech detailů. Země se značným akceptováním nejistých situací jsou Velká Británie, Švédsko, Dánsko nebo USA (Zadrazilová, 2007).

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Později Hofstede doplnil své výzkumy o pátou dimenzi, související s vnímáním času ve společnosti, tedy s tím, zda se jedinci zabývají jen budoucností nebo přítomností a minulostí. Kultury s krátkodobou orientací mají normativní smyšlení, respektují tradice a snaží se nastolit a řídit se „absolutní pravdou“. Projevují poměrně nízký sklon k budoucím úsporám a zaměřují se na dosahování krátkodobých cílů a rychlých výsledků. Ve společnosti s dlouhodobou orientací se lidé přiklánějí k názoru, že pravda závisí na konkrétních okolnostech, kontextu a čase. Jsou díky tomu schopni přizpůsobovat svoje tradice změněným podmínkám. Charakterizují se šetrností, velkým sklonem k úsporám a investicím a vytrvalostí při dosahování výsledků.

Shovívavost versus restriktivní přístup

Tato dimenze, věnující se tomu, jak je daná kultura přející, byla Hofstedem a jeho spolupracovníky přidána teprve nedávno. Shovívavostí se zde myslí to, že společnost umožňuje poměrně volné uspokojování přirozených a základních lidských potřeb spojených s radostí ze života. To znamená, že je možné se bavit a beztrně si užívat každodenní lidské radosti. Naproti tomu společnost, založená na restriktivním přístupu, je taková společnost, ve které je naopak uspokojování lidských potřeb či lidských práv potlačováno a ve které je toto regulováno přísnými společenskými normami (Hofstede, 2007).

Tab. 1 Dimenze národní kultury – indexy vybraných zemí

Krajina	Rozpětí moci	Individualismus	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá orientace	Shovívavost
ČR	57	58	57	74	70	29
Slovensko	104	52	110	51	77	28
Ruská federace	93	39	36	95	81	20
Francie	68	71	43	86	63	48
ČLR	80	20	66	30	87	24
Japonsko	54	46	95	92	88	42
Saudská Arábie	-	-	-	-	36	52
USA	40	91	62	46	26	68
Austrálie	36	90	61	51	21	71

Zdroj: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Tabulka výše, obsahující indexy vybraných zemí, nám ukazuje, jak se dimenze jednotlivých států a národních kultur liší a jak si jsou naopak některé kultury blízké. Z tabulky je patrná blízkost například kultury USA a Austrálie, naproti tomu je zde značně viditelná odlišnost kultury Ruska a záměrně uvedených zemí. Z tabulky lze vyčíst, že pro Rusko je charakteristické vysoké rozpětí moci a sklon spíše ke kolektivismu, pro společnost je typická také feminita a vysoká míra vyhýbání se nejistotě. Rusko se také řadí mezi země dlouhodobě orientované s nízkou mírou shovívavosti.

1. 3 Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse

Další významnou osobností, věnující se studiu interkulturního managementu, je Holanďan Fonse Trompenaars (Zadrazilová, 2007). Především díky svým mezinárodním manažerským zkušenostem, vytvořil vlastní model kulturních dimenzí. Výzkum trval deset let a bylo v něm použito pět vztahově orientovaných dimenzí.

Universalismus versus partikularismus

V kulturách s velkou mírou universalismu je kladen větší důraz na formální pravidla než na osobní vztahy. Dbá se především na dodržování obchodních smluv. Naopak je tomu v kulturách, které preferují partikularismus, kde je mnohem větší důraz kladen na vztahy a důvěru.

Individualismus versus preference společenství

Preferování společenství a individualismus jsou obdobou Hofstedeho dimenzí. Výsledky se v některých případech však přeci jen liší. Například Mexiko nebo Argentina – země, které Hofstede řadí mezi kolektivisticky orientované, spadají podle Trompenaarse mezi kultury individualistické. Stejně tak je tomu i v případě bývalého Československa.

Neutrální versus emocionální kultura

Ve třetí dimenzi Trompenaars rozděluje kultury na emocionální a neutrální. V neutrální kultuře, která je typická např. pro Japonsko nebo Velkou Británii, je typické držet emoce pod kontrolou. Lidé v této kultuře neprojevují pocity, jednají stoicky a snaží se působit vyrovnaně. V emocionální kultuře, typické pro Mexiko, ale i Nizozemsko a Švýcarsko, lidé své emoce vyjadřují velmi otevřeně a expresivně.

Specifická versus difuzní kultura

Specifickou kulturou Trompenaars míní takovou, v níž mají jedinci velkou veřejnou sféru, do které ochotně pouštějí druhé a sdílejí ji s nimi a malou sféru soukromou, kterou vůči ostatním, krom nejbližších přátel, udržují uzavřenou. Typickou specifickou kulturou je Rakousko. VB, USA, Švýcarsko. Difuzní kulturu pojímá Holanďan jako takovou, v níž jsou obě sféry, jak soukromá tak veřejná, podobně rozsáhlé a lidé obě pečlivě chrání. Mezi takové země patří Venezuela, Čína nebo Španělsko.

Preference výkonu a výsledků versus preference statusu

V kultuře orientované na výkon, lidé zakládají svůj status na svých výsledcích a na úspěšném vykonávání své funkce. Tyto kultury přikládají velkou vážnost lidem s ambicemi a výsledky. Trompenaarsův výzkum zařadil mezi země výkonově orientované Rakousko, USA, VB nebo Švýcarsko. V kultuře zakládající si na společenském statusu, je pozice založena na tom, kdo a čím člověk je. Zobrazují se zde takové atributy jako věk, pohlaví nebo původ a tyto kultury reprezentuje např. Venezuela, Indonésie, Čína.

Těchto pět základních dimenzí Trompenaars později doplnil ještě o dvě dimenze. O **vztah k vnějšímu světu**, kde rozdělil kultury na ty, co věří, že dokážou ovlivňovat dění kolem sebe a svůj osud a na ty co naopak věří v osud. Druhá doplněná dimenze rozděluje kultury podle **orientace v čase**. Trompenaars v této souvislosti definoval dva různé přístupy. Přístup monochronní, je typický pro kultury, kde mají lidé tendenci věnovat se v ohraničeném čase pouze jedné činnosti, sestavovat plány a ty také dodržovat a přístup polychronní, charakteristický pro takové společnosti, kde se lidé běžně věnují současně několika aktivitám a časový plán nechávají otevřený. V této dimenzi uvádí Holanďan také stupeň, v němž jsou kultury orientované na minulost, přítomnost či na budoucnost.

2 Expatriace a její řízení v organizacích

Vzhledem ke stále se rozšiřující globalizaci a narůstajícímu počtu mezinárodních podniků je více než aktuálním tématem vysílání zaměstnanců na práci do zahraničí. Tento druh zaměstnanců, kteří jsou v rámci podniku posláni do jiné země, většinou zastává manažerskou pozici či jinou vedoucí funkci. Tento proces integrace zaměstnanců, neboli expatriantů, se nazývá expatriace.

Definice termínu „expatriace“ v zahraniční literatuře zahrnuje osoby, které žijí a pracují v cizím státě či daleko od jejich původního státu a to po dlouhé období. Z obchodního hlediska jsou expatrianti zaměstnanci, kteří byli přeloženi či najati na práci, jež vyžaduje žít v cizí zemi. Expatrianti jsou výjimečně v cizí literatuře nazýváni také „hosté“ a předpokladem pro ně je navrácení se zpět do své země (Cejthamr a Dědina, 2010). „Expatriant bývá do zahraničí obvykle vyslán s konkrétním úkolem na tzv. misi, kdy horizont vyslání není definován pouze s ohledem na plánovaný čas strávený v zahraničí ale i v intencích konkrétních úkolů, které mají být během mise splněny. Je možné se též setkat s výrazem „expatriot“ a s často užívaným zkrácením „expat“. Deresky (2007) upozorňuje na termín „transpatriant“ kterým bývá výraz „expatriant“ nahrazován. Důvod nahrazení slova „expatriant“ slovem „transpatriant“ spatřuje Deresky v realitě globálního prostředí a ve faktu, že expatrianti často střídají cílové země, ve kterých působí“ (Štrach, 2009, s. 81)

Původ pojmů expatriant a expatriace lze nalézt v latině. Předpona EX nese význam „mimo“ a kořen slova pochází z latinského PATRIA „země“.

2. 1 Důvody vysílání expatriantů

Firmy se v mnoha rozvíjejících se zemích střetávají s nedostatečně připraveným a kvalifikovaným personálem, neschopným efektivně vést zahraniční operace. Právě z tohoto důvodu jsou firmy nuceny posílat své zaměstnance z domácích centrál do zahraničních poboček. Expatri však neslouží pouze k transferu znalostí a zkušeností, ale také jako kontrolní článek a nástroj přenosu firemní kultury a firemních cílů do dceřiných zahraničních podniků.

Většina organizací využívá expatrianty jen pro vyšší manažerské pozice případně jako specialisty na velmi úzké oblasti. Vyslaní pracovníci jsou z hlediska finančního

pro firmy velmi nákladné. Proto není ekonomicky rozumné zaměstnávat expatrianta na pozici, která může být lehce vykonávána lokálním zaměstnancem. V roce 2000 bylo odhadnuto, že vyslání expata stojí o třikrát až čtyřikrát více než placení lokálního zaměstnance (Štrach, 2009).

2. 2 Fáze přizpůsobování se nové kultuře

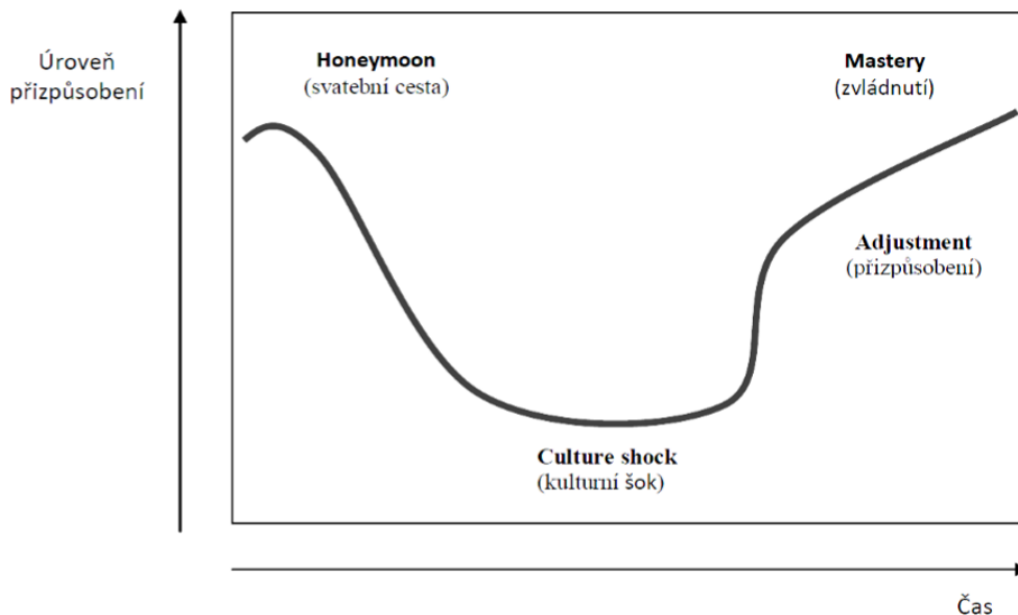
Jednotlivé fáze přizpůsobování jsou dohromady charakterizovány výrazem *kulturní šok* (Šroněk, 2001). S tímto výrazem se poprvé setkáváme v šedesátých letech, kdy je jím míněna psychologická dezorientace nebo také psychologický zmatek. Tyto pocity se projevují při náhlém střetu člověka s kulturním prostředím, které je zcela odlišné od toho, ve kterém žije a pracuje. Kulturní šok je tedy charakteristikou duševního stavu, který prožívá osoba vyskytující se delší dobu v zahraničí. S kulturním šokem se nemusejí setkat jen expatrianti, nýbrž každá osoba při překročení hranic svého státu nebo své kultury. Nemusí se tedy jednat jen o několikaleté pobyty v zahraničí, ale například o jednodenní kulturní zájezd.

Projevy kulturního šoku jsou velmi individuální. Osoby s krátkodobým pobytem vnímají a reagují především na vnější odlišnosti. Čím déle je však osoba v jiném prostředí, tím více vnímá i jiné než vnější odlišnosti, zejména základní hodnoty a postoje, jež zaujímají občané dané země, zejména pak ti, se kterými komunikuje.

Šroněk dále uvádí, že intenzita kulturního šoku je u každé osoby jiná v závislosti na kultuře, ze které pochází. Kulturní šok může být rozdílný u osob velkých zemí, které jsou vysílány do zahraničí k dlouhodobě pracovnímu pobytu a u osob menších zemí, jako je například Česká republika. V případě Čechů dochází ke kulturnímu šoku v mnohem menší míře než například u Američanů. A to zejména tím, že vědí o rozdílech mezi velkými a malými a tím, že jsou schopni a ochotni reagovat na odlišnosti v jiných kulturách, potýkají se s mnohem menší psychologickou dezorientací a snaží se s ní vyrovnávají.

Obecně mluvíme o 4 fázích přizpůsobování se nové kultuře:

- líbánky (svatební cesta);
- podrážděnost a nepřátelství (kulturní šok);
- postupné přizpůsobování (zvládnutí);
- adaptace (přizpůsobení).



Zdroj: Václav Cajthamr, (2010) str. 281

Obr. 2 Křivka přizpůsobování se nové kultuře

První fází kulturního šoku jsou takzvané **libánky**, ve kterých se expatriant nachází před příjezdem a těsně po příjezdu do cizí krajiny. Člověk se nachází v euforii, novým prostředím je okouzlen, vše nové mu připadá zajímavé, těší se na objevování nových míst, lidí, kultury. V libánkách se ale expatriant nenachází příliš dlouho, maximálně se udává 6 měsíců. Po určité době počáteční nadšení u jedinců opadá a přichází na řadu druhá fáze, **fáze podrážděnosti a roztrpčení**, kdy jedinec začíná změny pociťovat negativně. V této fázi expatrianty sužují pocity nedorozumění, případy zlých nálad, začíná se jim stýskat po domově, proto se v této fázi mnoho expatů například stýká jen s občany své země a odmítá styk s občany zahraniční země. Expatriant se uzavírá více do sebe, potřebuje více spánku a stává se více a více podrážděným.

Tyto negativní stavy mohou mít značný vliv na expatriantův pracovní výkon a mohou vést dokonce k neplnění pracovních povinností, v nejhorších případech pak k předčasnému ukončení zahraničního pobytu nebo odchodu zaměstnance ze společnosti. Pokud expatriant neukončí svůj pobyt předčasně, dostává se do třetí fáze, kterou je **postupné přizpůsobování**, expatrianti se dostanou do této fáze ve

chvíli, kdy si uvědomí problém se svou adaptací a začnou tento problém řešit, začnou poznávat nové normy a hodnoty a přijímat nový životní styl a postupně se přizpůsobovat cizí kultuře. Poslední fází je fáze **adaptace**, do které se expatriant dostává při přijetí odlišné kultury se všemi klady i zápory. U jedince převládají pozitivní pocity, zlepšuje se jeho kvalita života i efektivita jeho práce.

2. 3 Typologie expatriantů

Expatrianti mohou být vyslaní do zahraničí z různých důvodů a na různě dlouhé období. V této subkapitole vymezují základní typy expatriantů rozdělených následovně:

- z hlediska důvodu expatriace dle Briscoe;
- z hlediska typů výjezdu dle Caligiuri a Colakoglu;
- z hlediska Fukuda a Chu;
- z hlediska časového dle Nurneyho – krátkodobý a dlouhodobý výjezd.

Rozdělení z hlediska důvodu expatriace dle Briscoe (Štrach, 2009)

Prvním typem je takzvaný **tradiční expatriant**, ten je na základě svých znalostí či odborných dovedností vyslán do zahraničí často na delší dobu, tedy na dobu 1 – 5 let, většinou je to zaměstnanec starší a zkušený. Podtypem tradičního expatrianta je tzv. *mezinárodní kádr*, jedná se o zaměstnance, který se po návratu z jednoho expatričního pobytu opět chystá na další, často se stává expatriantem trvalým a do své domovské země se již nevrací.

Opakem zkušeného tradičního expatrianta je nezkušený **mladý expatriant**, ten bývá poslán do zahraničí na dobu od půl roku do 5ti let a to za účelem získání zkušeností. Expatrianti mající svůj pobyt ohraničený do maximální délky jednoho roku, se nazývají **dočasní expatrianti** a právě u těchto typů expatriantů se předpokládá v nejbližší době největší nárůst. Podtypem dočasného expatrianta je *expatriant trainee*, který absolvuje zahraniční misi za účelem tréninku, seznámení se a začlenění do prostředí mezinárodních společností.

Posledním specifickým typem je **virtuální expatriant**. Tento typ expatrianta zůstává fyzicky ve své mateřské pobočce, je však zodpovědný za dění v zahraniční pobočce, tu řídí pomocí telefonních hovorů a videokonferencí.

Rozdělení z hlediska typů výjezdů dle Caligiuri a Colakoglu na technický, provozní a vývojový typ (Štrach, 2009).

Hlavním důvodem vyslání **technického** typu expatrianta je jeho odborná znalost. Na expatrianty tohoto typu nejsou zpravidla kladeny nároky na interkulturní a odborné dovednosti. Jeho hlavním cílem je řešení odborného problému. V praxi se tedy jedná nejčastěji o IT specialisty a podobné odborníky na problematiku související především s technologií výroby. Interkulturní dovednosti a kompetence jsou kladeny na expatrianty absolvující **provozní** typ výjezdu a to z důvodu jejich časté interakce s tamějšími zaměstnavateli. Expatrianti tohoto typu vyslání nejčastěji působí v zahraniční pobočce v roli manažera na střední úrovni managementu. Typ vývozu, jež má za cíl především rozvoj interkulturních a jiných dovedností expatrianta, se nazývá **vývojový**. Z toho důvodu nejsou interkulturní dovednosti a kompetence vyžadovány před vysláním, neboť k jejich nabytí může dojít až během expatriace. Expatrianti tohoto typu vývozu zastávají funkce primárně ve středním a nižším managementu pobočky. Nejvyšší kategorií výjezdu je výjezd **strategický**. Jeho cílem je obsazení klíčové strategické pozice v rámci vedení zahraniční pobočky. Na expatrianty tohoto typu jsou kladeny největší nároky, jelikož jeho řídicí role je klíčová. Z toho důvodu jsou také na expatrianta požadovány vysoké interkulturní a manažerské kompetence.

Rozdělení expatriantů dle Fukuda a Chu (Cejthamr2010)

Fukuda a Chu rozdělují expatrianty na začátečníka, kariéristu, pozůstalého a úspěšného.

Začátečník bývá vyslán na méně než 6 let, většinou zastává funkce na nižších pozicích. Na tento typ výjezdu jsou převážně posíláni mladí, svobodní lidé a výjezd tak slouží jako prostředek pro jejich kariérní rozvoj.

Kariérista je také vyslán na méně než 6 let, oproti začátečníkovi je však vyslán ve střední fázi jeho kariéry, doprovázen svou rodinou, obvykle i malými dětmi a výjezd je v podstatě cestou k dalšímu rozvoji kariéry.

Pozůstalý expatriant oproti začátečníkovi a kariéristovi v zahraničí pobývá delší dobu než 6 let, spolu se svými rodinnými příslušníky, avšak tento způsob výjezdu neslouží jako prostředek kariérního uplatnění. Expatriant zastává relativně nižší manažerské pozice většinou technického typu.

Úspěšný expatriant tráví v zahraničí opět déle než 6 let spolu s rodinou, tedy již se staršími/ dospělými dětmi. V důsledku času se dostává na vyšší pozice, dá se hovořit o úspěšné kariéře v zahraničí.

Rozdělení výjezdů z hlediska časového dle Nurneyho (Štrach, 2009)

Krátkodobý výjezd je výjezd na dobu 3 až 12ti měsíců. Poté se vyslanci vrací domů zpravidla však ne na podobné pracovní místo, než z jakého na misi odjížděli. Krátkodobá expatriace je pro společnosti mnohem méně nákladná, umožňuje podnikům relativně levně zaplnit volné místo v zahraničních pobočkách, jelikož krátkodobý výjezd umožňuje vyslání pracovníka bez specifických interkulturních znalostí a hlavně bez rodinného doprovodu.

Dlouhodobý výjezd je většinou sjednáván na dobu jednoho roku až tří let. Expatrianta zpravidla na jeho výjezdu doprovází jeho rodina, případně partner. Zázemí a podpora expatrianta v rámci tohoto typu výjezdu je mnohem komplexnější než v případě krátkodobého vyslání. Tento druh expatriace je pro společnosti mnohem více nákladný. Společnostmi bývá zpravidla zajišťováno vhodné vzdělávací zařízení pro děti expatrianta a byl potvrzen i předpoklad, že v případě dlouhodobějších výjezdů expatrianti vyžadují mnohem širší podporu.

2. 4 Proces expatriace

Při vysílání pracovníka na pracovní stáž do zahraničí je důležité si uvědomit, že proces expatriace se netýká jen výběru pracovníka. Jeho následné vyslání do zahraničí zahrnuje také trénink expatrianta, zajištění vzdělávání a rozvoj vyslaného v místě působení a v neposlední řadě také proces zpětného začlenění neboli repatriace

2. 4. 1 Získávání a výběr expatriantů

První a velmi důležitou fází celého procesu je výběr expatriantů. Společnost by měla výběru expatriantů věnovat náležitou pozornost, jelikož úspěšnost pracovníků vysílaných do jiných zemí lze do určité míry ovlivnit právě vhodným výběrem. Kvalitní výběr snižuje pravděpodobnost selhání, kterým trpí většina nadnárodních společností. Dle Mendenhalla a Oddoua (1988), by společnosti měly expatrianty vybírat především na základě jejich personálních, mezilidských a smyslových dovedností. Díky personálním dovednostem expatriant překonává mentální a

emocionální problémy, mezilidské dovednosti mu pomáhají překonávat bariéry prostřednictvím komunikace a pomocí smyslových dovedností expatriant chápe chování stoupenců odlišných kultur. Dále by měly firmy zohledňovat kulturní empatii, flexibilitu, adaptabilitu, jazykovou vybavenost, manažerské schopnosti, vzdělávání, motivaci a osobní vyzrállost (Štrach, 2009). Při výběru pracovníků pro zahraniční misi jsou brána jednak obecná kritéria, důležitá pro práci jak doma tak v zahraničí a jednak specifická kritéria, vztahující se k dlouhodobému pobytu v zahraničí.

Obecnými kritérii jsou například vzdělání, které by mělo odpovídat úrovni řízení, na niž se pracovník pohybuje, komunikační dovednosti, psychologická zralost a osobní morálka, ochota učit se novému, orientace v čase, ochota naslouchat druhým nebo smysl pro pokoru. Kromě obecných kritérií je však při výběru expatriantů důležité klást důraz především na hlediska specifická, která jsou pro úspěšnost pracovníka v cizí zemi většinou nejvíce rozhodující. Mezi specifická kritéria patří především schopnost adaptovat se v novém prostředí, tedy kulturní empatie, schopnost pracovat a rozhodovat se samostatně s mnohem menším množstvím informací, s čímž souvisí i schopnost určité improvizace. Velkou výhodou je samozřejmě pokud člověk ovládá jazyk země, je tak schopen komunikovat v jazyce zahraničních kolegů a vytvořit si osobnější vazby. Při výběru se tedy pochopitelně bere v úvahu jazyková kompetence. Dalším kritériem může být například adaptabilita rodiny, proto mnoho firem při výběru provádí i pohovory s rodinou pracovníka, popřípadě s partnery. Důležitá pozornost při výběru by měla být věnována také důvodům, proč se pracovník uchází o zahraniční misi, tedy jak velká je jeho motivace pro práci v zahraničí (Zadrazilová, 2007).

Proces výběru expatriantů je velmi individuální, nástrojů existuje spousta a mnoho nadnárodních firem má pro výběr pracovníků zhotoven svůj vlastní program, který je opřen o hodnotící nástroje vyvinuté v akademických podmínkách.

2. 4. 2 Trénink expatriantů

Trénink expatriantů zpravidla následuje po jejich výběru. Fází tréninku expatriant prochází ještě před působením v zahraniční pobočce. Preventivním opatřením, kterým se společnosti snaží minimalizovat dopady odlišnosti kultur a urychlit tak adaptaci v novém prostředí, je interkulturní trénink, kterým expatrianti procházejí

ještě před vycestováním. Po absolvování tréninku by měl expatriant být schopný lépe zvládat problémy spojené s žitím v cizí zemi, pochopit kulturu dané země, měl by získat povědomí o zvyklostech a etiketě dané země a naučit se řešit konflikty, které mohou nastat během žití v jiné zemi. Interkulturní trénink zároveň slouží jako psychická příprava zaměstnance na jeho žití v cizí zemi. Cílem interkulturních tréninků je tedy především vytvoření pozitivních postojů a chování ke kultuře daného státu a celkové zjednodušení plnění úkolů. Trénink poté může být dále členěn na jazykový trénink, trénink zvládnutí kulturního šoku, trénink zaměřený na zvýšení informovanosti o hostitelské zemi, trénink komunikačních a sociálních dovedností nebo trénink tvorby realistických očekávání (Zdražilová, 2007).

Jako základní se považuje **trénink zaměřený na zprostředkování informací**. Tato podoba tréninku zprostředkovává účastníkům prostřednictvím přednášek, filmů, obrazové dokumentace, písemných materiálů, osobních poznatků a jiných příkladů důležité fakta o zemi. Součástí tohoto tréninku je výpověď pracovníků, kteří získali zkušenosti s kulturou dané země. Tento typ tréninku však plní pouze informativní funkci a požadavky na jednání pracovníků v cizí zemi jsou v podstatě shrnuty do příruček.

Dalším, časově náročnějším, typem je **kulturně orientovaný trénink**. Hlavním cílem této formy tréninku je ukázat, jak jednají představitelé příslušné cizí kultury. Základními nástroji jsou případové studie, analýza hraní typických sociálních rolí apod. U tohoto typu tréninku již dochází k emociálnímu setkání s cizí kulturou. Tímto způsobem je možné přijít na konkrétní zdroje obavy a nejistoty u účastníků. Tato forma tréninku je vhodná pro přípravu dlouhodobých typů expatriantů.

Trénink orientovaný na interakci a komunikaci zahrnuje kromě trenéra i kulturní experty vyslané z příslušné země, kteří jsou k dispozici pro vzájemnou komunikaci a dochází k simulaci určitých pracovních a sociálních situací. Kurz je sestaven tak, aby v něm docházelo k intenzivnímu procvičování komunikace v podmínkách sociálního setkávání.

Mimořádnou formou tréninku je **kulturní asimilátor**, který spojuje poznávací i chápající aspekt střetávání se s cizí kulturou a vychází z předpokladu, že kompetence pracovníka se zvyšuje, pokud ví, že partner se chová v zahraničí jinak,

než u něho doma, pokud ví, proč se tak chová, jaké chování je od něho očekáváno a jaký užitek může získat z kulturně odlišných přístupů (Nový, 1996).

2. 4. 3 Vzdělávání a rozvoj expatriantů

Po interkulturním tréninku je důležité nezapomenout také na podporu expatriantů během výjezdu.

První způsob jak expatrianta dále vzdělávat je tzv. **In-country real-time training**, jehož princip spočívá v možnosti asistence v sociálně kulturních otázkách v celém průběhu expatriace. Expatrianti tak mají v průběhu zahraniční mise k dispozici kulturního trenéra, kterého mohou v případě potřeby kdykoliv kontaktovat. Kulturním trenérem je většinou expatriant, který v dané zemi působí již delší čas nebo je předchůdcem expatrianta.

Dalším způsobem vzdělávání pracovníků mohou být speciální softwarové nástroje a internet, kde mohou expatrianti zdarma sdílet své problémy, zkušenosti a zážitky s ostatními expatrianty a zároveň tak získat mnoho potřebných informací (Štrach, 2009).

2. 4. 4 Odměňování expatriantů

Výši odměny expatrianta lze stanovit dvěma způsoby. Liší se podle toho, z čeho kalkulace vychází.

Prvním způsobem, jak možno expatrianta odměňovat, je odměňování **podle domácích pravidel**. Pro tento způsob je žádoucí, aby hodnota platu zahraničního pracovníka v cizí zemi byla stejná, jako hodnota jeho platu v mateřské zemi. Vychází se zde z platu, který by zaměstnanec dostával v případě zastávání stejného pracovního místa v mateřské zemi. Tento způsob se jinak nazývá také jako bilanční nebo stavebnicový, protože dále se k platu přidávají vyrovnávací příplatky na životní náklady. Vyrovnávacím příplatkem může být mzdová prémie jako nabídka za práci v zahraničí, prémie za obtížnost práce a prostředí, příplatky mohou být na bydlení, služby nebo školné. Z pohledu firmy je však tento způsob velmi nákladný.

V případě, že je expatriant odměňován stejně jako lokální pracovník v hostitelské zemi, odměňujeme ho **dle pravidel hostitelské země**. Tento způsob se uplatňuje nejčastěji ve firmách, ve kterých je zaveden systém tržních vazeb neboli tarifů. Součástí tohoto typu odměňování jsou také často dodatečné příspěvky, zejména na

školné, ubytování a zdravotní pojištění. Přístup zároveň napomáhá rovnosti expatriantů s pracovníky hostitelské země. Pro firmy je tento způsob výhodnější, jelikož je levnější než předešlý. Pro expaty může být naopak ale méně přitažlivý. Zároveň je u tohoto typu odměňování nutné shromáždit informace o sazbách trhu práce v hostitelské zemi, jako základ pro stanovení úrovně mzdy či platu (Armstrong, 2008).

2. 5 Repatriace

Proces zpětného zapojení expatrianta neboli repatrianta do pobočky společnosti se nazývá repatriace (Dowling, 2004). Repatriace je poslední fází celého expatričního procesu a bývá často podceňovanou částí. Firmy si často neuvědomují, jak těžkým procesem expatrianti procházejí a nevěnují tomu patřičnou pozornost. Společnosti po návratu expatriantů dostatečně nevyužívají znalostí a zkušeností, které expatrianti nabyli, nebo je expatriantům po návratu poskytnuta jen mizivá asistence či trénink. V důsledku toho se stává, že je mnoho expatriantů nespokojeno s repatriací, kterou společnost poskytuje a až 25% repatriantů dokonce opouští společnost během jednoho roku po návratu ze zahraniční mise. Tato nepříznivá statistika může být způsobena pocitem nedostatečného ocenění na straně repatrianta a jeho zklamání z neodpovídajícího zpětného začlenění do společnosti.

Repatriaci lze rozdělit do několika fází. První fází je **příprava na návrat**, jejíž součástí by měl být vzdělávací plán, ve kterém se expatriant postupně obeznámí s informacemi, které bude potřebovat v nové pozici. Firmy by měly zaměstnancům poskytnout školení, kde jsou připravováni na návrat. Další fází je **fyzičné stěhování** do hostitelské země a rozloučení se s kolegy a poslední fází je **zpětné přizpůsobení**. Expatriant v této fázi prožívá takzvaný *zpětný kulturní šok*, kdy si znovu zvyká na práci v rodné zemi a přizpůsobuje se požadavkům vycházejících z nové pracovní pozice.

V repatričních programech jsou většinou zahrnuty témata týkající se především problémů z oblastí financí a danění, změny v této oblasti po návratu, volné pracovní pozice po návratu do domácí země, kariérní poradenství obecně, podpora při obnovování a vytváření nových kontaktů, informace o možnostech při změně školního zařízení pro děti a příprava na změnu prostředí pro celou rodinu.

3 Specifika kultury Ruska

3.1 Geografické informace

Rusko je se svou rozlohou přes 17 miliónů km² největším státem na celém světě. Sousedí s Ázerbájdžánem, Běloruskem, Čínou, Gruzíí, Estonskem, Finskem, Kazachstánem, Litvo, Lotyšskem, Mongolskem, Norskem, Polskem, Severní Koreou a Ukrajinou. Hranice země sahají do tří světových oceánů – Atlantského, Tichého, a Severního ledového. Ruská federace je složena z 21 republik a rozkládá se od východní Evropy skrz severní Asii až k Ochotskému a Beringovu moři. Evropská část země je relativně rovinatá, na jihu se nachází Kaspická nížina a pohoří Kavkaz. Evropa je od Asie oddělena pohořím Ural a dále pokračuje Rusko Sibiří. V Rusku nalezneme bohatou říční síť s velkým množstvím veletoků a velkých jezer. Na východě Sibiře se vyskytuje extrémně kontinentální podnebí, které směrem k Evropě přechází v oceánské. Vzdálenost v rovnoběžkovém směru má za následek časový rozdíl deseti hodin. Ruským hlavním městem je od poloviny 13. století Moskva, která se svými 8 milióny obyvatel patří mezi největší města světa.

3.2 Demografické informace

Počet obyvatel ke dni 1. 1. 2018 činil 143,4 mil. obyvatel a za rok 2016 vyrostl o 0,19%. Zvyšující se počet obyvatel je výsledkem jak přirozeného tak i migračního přírůstku s tím, že migrační přírůstek činil za rok 2016 262 000 osob. Hustota obyvatel činí 8,56 na 1 km² (k 1. 1. 2016). 74,21 % obyvatelstva se nachází v evropské části Ruska, která představuje přibližně 5 % území. Ve městech žije 74,27 % (Businessinfo, 2017).

Podíl ekonomicky činného obyvatelstva tvoří 77,9 mil., tj. 53 % veškerého počtu obyvatel. Ekonomicky činní obyvatelé jsou ve věku 15 až 72 let. Průměrná délka života v roce 2016 byla 71,1 let (67 u mužů a 77,3 u žen). Podíl mužů v Rusku představuje 46 % a podíl žen 54 %. Tato výrazná nevyrovnanost v počtu žen a mužů je typická především pro střední a starší věkové kategorie. Muži převládají ve věkových skupinách do 30 let a od věku 30 let pak již převládají ženy. Ty ve věku 70 let již převyšují muže skoro o 2,5krát (na 1 000 mužů připadá 2 400 žen). (Businessinfo, 2017).

Rusko však patří k zemím s velkou úmrtností. Velkým vlivem na tuto skutečnost je užívání alkoholu. Dle moskevské pedagogické rady více než 70% chlapců a dívek ve věku 15-17 let kouří a necelých 30% pravidelně konzumuje alkohol. Zvyšuje se také počet rodičů, zneužívajících alkohol. Nejvíce rozšířené jsou rodiny s jedním dítětem (50%) a s dvěma dětmi (40%). Počet rozvodů je větší než počet sňatků. Úroveň všeobecného vzdělání je v Rusku hodně vysoká. Školu navštěvuje 100% mladistvých (Ježková, 2013).

Úředním jazykem země je ruština. Autonomní republiky používají krom ruského jazyka také místní jazyky jako je například tatarština, baškirština, burjatština, čečenština, udmurština atd. Celkem se v Rusku mluví 31 jazyky. Oficiálním písmem je cyrilice a abeceda nese označení azbuka (Businessinfo, 2017).

3. 3 Dimenze kultury Ruska dle Geerta Hofstedeho

V subkapitole 1.2 v této práci jsem věnovala pozornost typologii dimenzí národních kultur dle Geerta Hofstedeho. V této kapitole bych ráda přiblížila indexy pro jednotlivé dimenze kultury Ruska. Indexy Geerta Hofstedeho, které uvádím v tabulce níže, nám říkají, že pro Rusko je typické **velmi vysoké rozpětí moci**, tzn. mezi nadřízenými a podřízenými můžeme nalézt velké rozdíly, ať už ve výši jejich platu nebo v uplatňování statusových symbolů u nadřízených. Vztah vedoucí – podřízený se vyznačuje stroze autoritářskými pravidly. Služební nadřazenost se často dává najevo i při jednání s cizinci.

Tabulky nám dále ukazují, že Rusko se řadí spíše ke **kolektivistickým státům**. Kolektivismus v Rusku lze dost možná vysvětlit opakujícími se nepříznivými událostmi, jako např. válka a hladomor, které se v Rusku v historii vyskytovaly a při kterých bylo nutno, aby se lidé semkli. Však také třetí pilíř ruské kultury, lidovost, klade důraz na soudržnost lidí v době krize a bídy a na semknutost a ochotu si společně pomáhat. To, že se Rusko řadí spíše ke kolektivistickým státům, si můžeme potvrdit i při jednání, kdy Rusové převážně vždy vystupují v týmu.

Hofstede zemi zároveň řadí mezi státy s **nízkou mírou maskulinity**, jinými slovy převažuje zde příklon k feminitě, což znamená, že je pro Rusko typické stírání rozdílů mezi mužskou a ženskou rolí, skromnost nebo solidarita. V popředí zájmu je kvalita života a děti jsou v těchto kulturách také vychovávány ke skromnosti a

solidaritě. V každé příručce o Rusku se proto můžeme dočíst, že typický Rus je skromný a dobrosrdečný.

Pro ruskou společnost Hofstede dále definuje **vysokou tendenci k dlouhodobé orientaci**, tzn. zaměření se více na budoucnost a **vysokou míru vyhýbání se nejistotě**. Vysoké indexy v této dimenzi můžeme také přisoudit historickému vývoji Ruska, kdy především prostý lid měl každodenní život spojen s opakující se nejistotou a mimořádnými událostmi.

V tabulce níže můžeme dále vidět, že Rusko má **nejmenší míru shovívavosti** ze všech uvedených zemí. Příčinou by mohl být dřívější totalitní režim a také již zmíněné samoděržaví. Rusové jsou zvyklí na respektování pravidel a to stejné vyžadují i od ostatních. Jak můžeme vidět v tabulce v podkapitole 1.3, podobnou míru shovívavosti vykazuje také Čína, země s vládou komunistické strany a totalitním režimem.

Tab. 2 Dimenze národní kultury – indexy Ruska

Krajina	Rozpětí moci	Individualismus	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá orientace	Shovívavost
Ruská federace	93	39	36	95	81	20

Zdroj: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

3. 4 Ruská kultura

Z informací uvedených v předchozí podkapitole vyplývá, že se v případě Ruska jedná o velmi různorodou zemi. Díky rozloze a rozdílnosti země, ruskou kulturu, ruské tradice a zvyky nelze tak lehce pochopit, zároveň tak ani některé typicky osobnostní charakteristiky Rusů. Tuto situaci navíc komplikuje fakt, že země je velmi rozlehlá. Proto také v její kultuře, tradicích a zvyklostech najdeme značné rozdíly. Přesto lze však nalézt shodu a to pokud jde o vymezení tří základních pilířů, formujících hodnotné paradigma ruské kultury, jde o pravoslavné náboženství, samoděržaví a lidovost.

Pravoslavná víra v Rusku vždy byla nejrozšířenějším náboženstvím. Nyní se počet věřících odhaduje na 100 milionů osob. Rusové nejsou aktivní věřící, ale uznávají ruskou pravoslavnou církev jako tradiční autoritu a znak ruské kultury.

Samoděržaví byly formou absolutistické monarchistické vlády v Rusku a jsou druhým pilířem kultury Ruska. Od počátku existence země byla nejvyšší moc soustředěna do rukou cara.

Lidovost představuje třetí pilíř ruské kultury. Klade důraz na tradice, soudržnost lidí v době krize, bídy, semknutost a ochotu si společně pomáhat a národní hrdost.

3. 4. 1 Kultura obchodního jednání

Rusko, tak jako každý jiný stát, se vyznačuje jinou společenskou etikou, jež vychází z národní kultury a zvyklostí. Je proto nanejvýš důležité, aby účastníci jednání měli minimálně základní znalost o tom, jaké normy a pravidla dodržovat a co očekávat během obchodním styku s ruskými zahraničními partnery.

Rusové si při jednání potrpí na dlouhé počáteční projevy a neformální rozhovory, pomocí kterých se snaží partnera lépe poznat. Mezi velmi vhodné témata se řadí především sport, kultura, architektura, divadlo. Rusové jsou na svou kulturu velice hrdí, proto pokud projevíme sebemenší zájem, úspěch je zaručen. Ruská strana se na jednání důkladně připravuje, proto je nezbytné zjistit si předem informace o partnerovi a konkurenci a mít po ruce všechny potřebné materiály, vědět o detailech výrobku apod.

Během jednání Rusové téměř vždy vystupují v kolektivu. Jednání se zpravidla zahájeno a vedeno předsedajícím z ruské strany a ostatní členové týmu se pak do diskuze zapojují po jeho vyzvání. Upřednostňují táhlé rozhovory ve snaze protivníka znervóznit. Zřídka kdy je tak dohoda sjednána již při první schůzce. Poměrně silně projevují pocity nevole, lehce se rozzlobí, nebojí se zvýšit hlas, uhodit do stolu nebo dokonce opustit místnost s prásknutím dveří. Je evidentní, že konflikty Rusům nevadí, velice často také říkají ne. Dopouštějí se často i opovážlivého a urážlivého jednání, ve snaze vyprovokovat a zastrašit partnera. Jejich osvědčená technika je partnera nejdříve zastrašit a jednání znepříjemnit tak, že nakonec partner od požadavků ustupuje.

Mají výrazný sklon k jednání typu vítězství – prohra a vyjednávání často začínají takticky s naprosto nepřijatelnými požadavky, které jim zajišťují prostor pro pozdější

ústupky. Pokud však ustupují, tak velmi pomalu a zdráhavě. Velice oblíbeným trikem je tak tzv. „jeden navíc“ – požadavek, který na poslední chvíli Rusové vznášejí většinou v momentě, kdy si jim podaří v partnerovi vyvolat přesvědčení, že došlo k dohodě (Gullová, 2010).

Ruští obchodníci rádi také využívají taktiku „cukru a biče“, tedy na jedné straně jsou schopni se uchýlovat k výhrůzkám a na straně druhé partnera zahrnout všelijakými sliby.

V Rusku se k záležitostem nepřejíždí přímo a preferuje se spíše „květnatý styl“ mluvy. Při jednání se projevuje zdvořilost a srdečnost. Rusové nešetří množstvím komplimentů, mají tendenci zveličovat, chválit, obdivovat apod. Rádi diskutují a polemizují a rádi se také předvádějí. Toto platí pro většinu, výjimkou je nejvyšší management, který naopak vyžaduje konkrétní přístup a stručný způsob vyjadřování.

Velkou roli hraje vizitka. Pokud není partner vizitkou vybaven, vyvolává oprávněné pochybnosti. Osvědčená je také výměna darů, a to především v rámci prvního setkání. Dary je třeba mít při v hodné příležitosti vždy po ruce. Darem však není na mysli například firemní propiska nebo zapalovač. Mezi vhodné dary se řadí typické české sklo nebo české pivo či Becherovka.

Významným pravidlem při jednání s Rusy je nepodceňovat své partnery. Rusové bývají o svých produktech výborně informováni jak technicky tak i cenově, proto se doporučuje od počátku podávat přesné a pravdivé informace. Velký počet podnikatelů má také vysokoškolské vzdělání a zkušenosti z vedoucích pozic, velmi dobrou znalost místního trhu a podmínek, ve kterých se umí výborně pohybovat.

V Rusku je také dost běžné, že o vítězi výběrových řízení je již předem rozhodnuto, proto je dobré zvolit si v Rusku místního partnera, který má přehled o tendrech (MZV.cz).

Dojde-li k podpisu smlouvy, svoje stanovení Rusové většinou dodržují, řídí se však jen doslovným zněním smlouvy, proto je důležité věnovat kontraktu náležitou pozornost. Dohody, na rozdíl od některých evropských zemí, musí mít písemnou podobu, ústní ujednání nemají stejnou platnost. Vyplatí se volit partnery s těsnými kontakty na místní administrativní orgány a zajistit si tak bezpečnost obchodu a ochranu před vyděračstvím. Nejvýhodnějším způsobem placením je samozřejmě

částečná platba předem, kterou je však v Rusku často obtížné vyjednat. Nejvhodnější platbou v obchodě s Rusy se proto jeví dokumentární platby (Gullová, 2010).

Při jednáních bývá používána jako komunikační jazyk ruština nebo také angličtina. Výjimkou není ani němčina s ohledem na etnické či historické zkušenosti. Během jednání je však nezbytnou podmínkou mít při ruce propagační materiály v ruštině. Pokud ruštinu sami dobře nezvládáme, je vhodnější komunikovat anglicky či německy. Toto je dobré si vyjasnit ještě před samotnou schůzkou, jen tak se předejde možným nedorozuměním (Ihned.cz).

Na pracovní večeři nalezneme bohatě prostřené stoly, na kterých samozřejmě nesmí chybět lahev vodky. Konzumace se doprovází spoustou přípitků, jejichž hojnost je pro ruské stolování typická. Jedná se spíše o řečnická cvičení, díky kterým se Rusové snaží o získání důvěry a navození osobního kontaktu. Žádoucí, krom přípitků, je také vyzdvižení osobních vlastností obchodního partnera. Na přípitcích můžeme zpozorovat i galantnost, kterou Rusové projevují jak v komplimentech, tak tím, že nechávají ženy sedět, sami však při přípitku stojí. Po jídle se pak očekává poděkování. Rusové sice mají smysl pro humor a umějí si udělat i legraci sami ze sebe, zřídka však přijímají vtipy mířené na jejich osobu od někoho cizího. S kritikou by měl také začít Rus.

3. 4. 2 Kontakt s místními obyvateli

Rusové jsou k českému národu všeobecně velmi ochotní a nápomocní. Jako blízký národ nás vnímá v první řadě střední a starší generace, která je k Čechům přátelsky nakloněna. Při bližším kontaktu s Rusy vyjde na povrch jejich komunikativnost a zároveň i hluboká znalost historie a literatury nejen vlastní, ale i světové a také respekt k duchovním hodnotám. Totéž pak velmi respektují i u cizinců. Kontrastem jejich civilizovanosti je pak minimální ohleduplnost a vstřícnost v běžném životě, která se projevuje především strkáním se na ulicích, v dopravních prostředcích nebo v předbírání ve frontě. Velká bezohlednost se dá zpozorovat i v silničním provozu, kde se například (až na výjimky) nedává přednost chodcům. K cizincům se ovšem Rusové chovají vlídněji než k sobě navzájem.

Při společenské večeři platí nepsané pravidlo, že ten, který nabídne pozvání na večeři nebo oběd, obvykle platí a pozvaná návštěva poté pozvání oplácí. Pokud

jsme pozvaní na návštěvu, nosíme květiny, květin musí být lichý počet (sudý počet se používá jen pro smuteční příležitosti), dále s sebou neseme bonboniéru a láhev kvalitního alkoholu. Při jídle se považuje za nezdvořilé nechat na talíři zbytky jídla a předpokladem je, že host vyzkouší všechny druhy pokrmů, které se na stole nachází. Při přípitku je třeba se napít alespoň symbolicky.

Doporučený styl oblékání v Rusku je elegantní, ležérní nebo formální. Ruské prostředí je k oblékání především v poslední době velice vnímavé, proto čím je člověk lépe oblečený, tím lepší dojem tvoří. Zásadně se nedoporučuje nosit krátké kalhoty, které jsou pokládány za velmi nevhodné a především pak ve společnosti žen je jejich nošení vnímáno jako velký společenský prohřešek. Krátké kalhoty jsou tedy jednoznačným znakem neznalého cizince. Lidé střední a starší generace umějí líbat dámám ruku, pomáhat jim do kabátu, otevírat jim dveře atd. Znalost společenského chování se v Rusku automaticky předpokládá i u cizinců. Za velmi neslušné a společensky nepřijatelné je považováno smrkání do kapesníku na veřejnosti. Rusové jsou věřícím národem, tedy alespoň v současné době vytvářejí dojem, že věřící jsou, jelikož přiznat se k opaku je společensky neuznávané. Při velkých svátcích stojí v pravoslavných chrámech se svíčkou v ruce i přední představitelé konzervativní komunistické strany a křížují se.

Velká opatrnost se doporučuje při zavádění řeči na politiku a témata s ní spojená. Výklad mezinárodních událostí je v Rusku značně jiný, než v ČR či západní Evropě.

Prezident je v Rusku v podstatě nedotknutelná osoba a jakákoli kritika i ze strany cizince je společensky naprosto nepřipustná. Rusové jsou také dosti pověřčiví. Pokud například někdo odjíždí a přeje si klidnou a příjemnou cestu, musí se před odjezdem na několik minut s rodinou a přáteli posadit. Při vyprávění o nepříjemných věcech občané Ruska třikrát plivají přes rameno a navíc ještě klepají na dřevo. Pokud něco zapomenou doma, vracejí se pouze pozpátku. Na významné jednání je nutno vejít pravou nohou. Zpochybňování těchto pověřčivostí může pro cizince znamenat neblahé následky. K práci přistupují Rusové emotivněji než my. Kritiku přijímají, nicméně na rozdíl například od Němců si jí berou mnohem více osobně (Interní materiály Škoda Auto, 2017).

3. 4. 3 Význam času

Vnímání času v Rusku je rozdílné od toho v Evropě. Shovívavější přístup k času se zde projevuje jak v osobní nedochvilnosti, tak v oficiálních situacích, jakými může být např. pracovní doba, úřední hodiny nebo jízdní řád.

Též při obchodním jednání není zdržení výjimkou. Pozdní příchod může však být způsoben dopravními problémy. Během plánování termínu schůzky je proto nutné zohlednit dopravu a prozatímně počítat s časovou rezervou. Dochvilnost však není součástí kulturních tradic a obchodních zvyklostí jako tomu je např. v Evropě. Z důvodu jiného vnímání prostoru a času u ruské mentality se zároveň na jednání doporučuje nevyvíjet nátlak na partnera a ponechat mu prostor a čas (MZV.cz).

3. 4. 4 Výchova dětí

V Rusku se setkáváme s několika typy výchovy, jejich příčinou jsou velké sociální a generační rozdíly. Stále oblíbenější se stává tzv. liberální výchova. V takových typech rodin jsou rodiče dosti benevolentní a dovolí dítěti prakticky cokoliv. Rusko bývalo již odjakživa označováno symbolem mužské statnosti a síly, právě proto jsou již generace dětí vychovávány sportovním stylem.

I přestože jsou Rusové ve výchově svých dětí velmi benevolentní, nebojí se na ně sáhnout pevnou rukou. Výjimkou nejsou ani fyzické tresty, jichž si lidé odváží nejen na své, ale také na cizí dítě. Fyzické tresty jsou pak spojovány s autoritářským způsobem výchovy, který je sice opakem liberálního, avšak propaguje se též v hojně míře.

3. 5 Rusové podle Čechů

Negativní pohled Čechů na Rusy se pojí s okupací v roce 1968 a zároveň i s tím, že Češi jsou jako národ vůči cizincům poměrně xenofobní. V roce 2006 provedla filozofická fakulta Západočeské univerzity v Plzni průzkum, který měl za úkol zjistit, jaký pohled mají studenti slovanských jazyků na obyvatele východního bloku, především na ruskou komunitu. Dnešní studenti nemohou uvěřit především tomu, jak mocná byla v totalitním režimu především cenzura, socialistické školství a propaganda. I s ohledem na tyto skutečnosti však v pohledu na Ruský národ převládá negativní hodnocení. Jejich názory můžeme částečně přikládat za vinu výchově od jejich rodičů a vzpomínkám na minulost. Studenti řadí mezi typické vlastnosti Rusů aroganci, nevychovanost a nadřazenost. Pod pojmem východní

blok si také představují mafii, zkorumpovanost, těžký život, zaostalost. Zároveň ale mluví o obchodních dovednostech, vzdělanosti či jazykové vybavenosti. Za základní rys současného obrazu Ruska považují vidinu silného obchodního partnera, nicméně za zdroj kulturní inspirace ho rozhodně nepokládají (Moravcová aj. 2006).

3. 6 Češi podle Rusů

Rusové všeobecně vnímají vztah Čechů a Rusů jako poměrně složitý. Především kvůli již zmiňovanému roku 1968. Na Česko však převládá pozitivní názor. Rusové nás pokládají za bratrský slovanský národ, který vždy stál na hranici mezi Východem a Západem. Silné povědomí Rusů o naší republice bylo vytvářeno po několik desetiletí. S naší zemí si spojují především české sklo, pivo, Baťu, vojáka Švejka, Karlovy Vary, Karla Gotta nebo Jaromíra Jágra. Česko jako takové vnímají jako spolehlivého a dlouholetého obchodního partnera, nabízejícího podobnou nebo dokonce i vyšší kvalitu ve srovnání se západními firmami. ČR je pro ně zároveň lákavým turistickým cílem, zemí, kde se lidé chovají slušně a kde je snadné se domluvit. Zároveň si ale Čechy spojují se zemí zlodějů, kde téměř každého cizince okradou kapsáři (Moravcová aj. 2006).

4 Expatriace pracovníků společnosti ŠKODA AUTO, a.s. do Ruska

4.1 Profil Společnosti Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. (dále jen společnost nebo ŠA), sídlící v Mladé Boleslavi, se řadí mezi nejvýznamnější podniky v oblasti průmyslu v České republice. Podnik s více než stoletou tradicí je největším českým výrobcem automobilů a zároveň jednou z nejstarších automobilových společností na světě. Svými tržbami, obratem a počtem zaměstnanců tak patří k nejvýznamnějším článkům českého hospodářství. V roce 2017 společnost zaměstnávala v České republice přes 31 600 osob. Značka Škoda je již od roku 1999 součástí koncernu Volkswagen Group. Během těchto let se výrazně zvětšily objemy dodávek společnosti a došlo k podstatnému rozšíření produktového portfolia. Předmětem podnikatelské činnosti Škoda Auto je především vývoj, výroba a prodej automobilových vozidel, originálních dílů, komponentů a příslušenství značky Škoda a zároveň poskytování servisních služeb. Jediným akcionářem společnosti ŠA je společnost VW Finance Luxemburg s.a., sídlící ve Strassenu ve Velkovévodství lucemburském (Výroční zpráva Škoda Auto a.s. 2017).

Společnost Škoda Auto disponuje v České republice třemi výrobními závody a to závodem v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách. Vedle českých závodů pronikla společnost také do zahraničí. Vozy jsou vyráběny například v ruských městech Kaluga a Nižní Novgorod (Volkswagen Rus), indickém Aurangabadu (Skoda Auto India Ltd.) v čínské Šanghaji (SVW China, dále také na Slovensku, Ukrajině a v Alžírsku. (Interní materiály Škoda Auto a.s.)

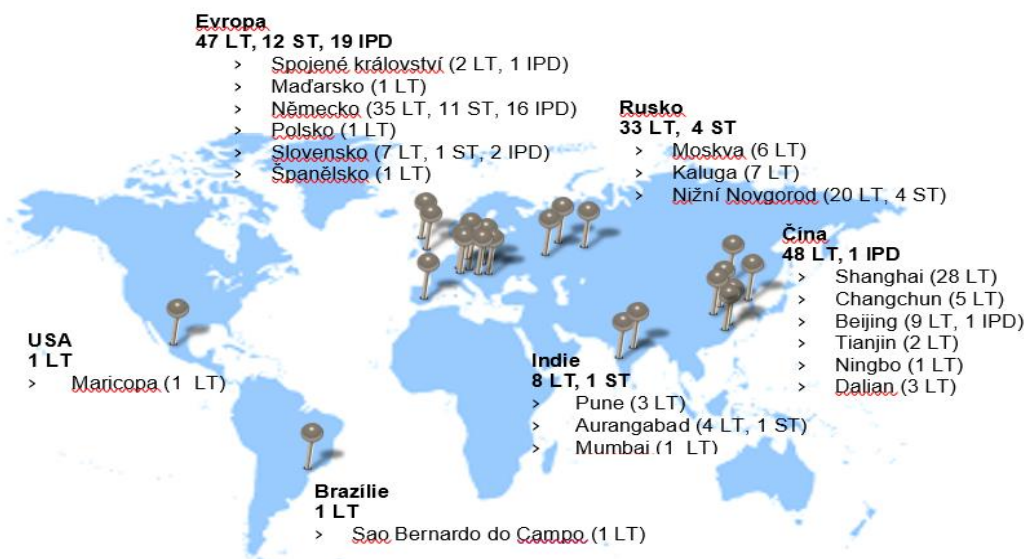
4.2 Proces expatriace ve Škoda Auto a.s.

Společnost ŠKODA AUTO nepřetržitě rozšiřuje své působení za hranicemi České republiky. Pro její úspěšnost ve světě v době globalizace je zapotřebí nejen špičkových produktů, ale také odborníků, kteří se vyznají ve světových trendech, ve specifikaci jednotlivých segmentů a zemí. Klíčem k úspěšnosti mezinárodních firem se tak stává zahraniční výjezd (IA- International Assignment). Zahraniční výjezd není jen významným prvkem pro rozvoj managementu a předávání know-how uvnitř

společnosti, avšak stává se také důležitým nástrojem přispívajícím k osobnímu i pracovnímu rozvoji zaměstnance, který se pro práci v zahraničí rozhodne.

Zahraniční výjezd ve Škoda Auto znamená, že se zaměstnanec na základě koncernových pravidel přesune na předem stanovenou dobu do jiné koncernové společnosti. Zaměstnanci, žijící a pracující v zahraničí jsou pojmenováni ve Škoda Auto Foreign Service Employee (dále jen FSE) nebo také Global Employee.

O české zaměstnance v zahraničí se v ŠA stará oddělení STM/2, které spadá pod útvar S – Řízení lidských zdrojů je komunikačním a kontaktním a centrem pro české zaměstnance vyslané do zahraničí.



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. 3/2018

Obr. 3 Rozmístění zaměstnanců ŠA v koncernových společnostech

4.2.1 Typy zahraničního vyslání

Společnost Škoda Auto kategorizuje výjezdy do několika typů, lišících se náplní, dobou vyslání a smlouvou s hostitelskou společností.

Short Term Assignment je krátkodobý typ vyslání trvající minimálně 3 měsíce, maximálně však 15 měsíců. Příprava na tento typ vyslání trvá přibližně 1-2 měsíce. Tento druh výjezdu je typický pro nově začínající či speciální projekty. Vzhledem k délce výjezdu není u tohoto typu podporován doprovod rodiny. Podpora rodiny je možná pouze ve výjimečných případech, kdy jsou FSE posláni do koncernové

společnosti na více než 12 měsíců. Náklady na tento typ vyslání jsou buďto hrazeny kompletně hostitelkou společností, nebo se dle určitých pravidel rozdělují mezi společnosti obě. U tohoto typu výjezdu také rozlišujeme dva typy smluvního vztahu. U prvního typu pracovní smlouvy je expatriant odebrán z aktuálního stavu zaměstnanců a je mu přiděleno neplacené volno. U druhého typu pracovní smlouvy je expatriant nadále zaměstnancem firmy ŠA, jeho pracovní smlouva je však pozměněna. Momentálně absolvuje tento typ zahraničního pracovního pobytu 17 zaměstnanců Škoda Auto, z toho jen v Německu najdeme 11 expatriantů. Do Ruska byli v tomto roce vysláni 4 pracovníci. Všichni 4 tito expati žijí a pracují v ruském Nižním Novgorodě.

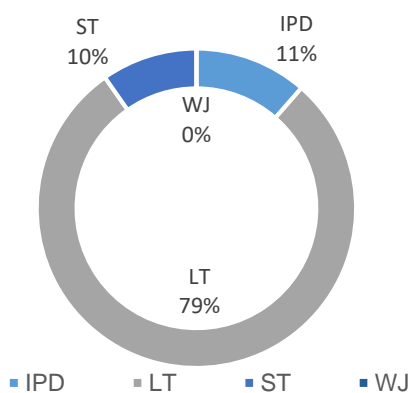
IPD (International Professional Development) je specifickým případem krátkodobého výjezdu, kdy vyjíždějíci jsou zaměstnanci s velkým potenciálem profesního růstu, především tedy koordinátoři nebo specialisté, jejichž vyslání je spojeno se speciálním projektem či úkolem. Cílem IPD vyslání je vytváření a udržování vazeb v rámci koncernu a tento program je brán především jako investice do profesního rozvoje zaměstnanců. Doba tohoto typu výjezdu je zpravidla 12 měsíců a stejně jako u Short Term Assignment není podporováno vyslání rodiny. Náklady jsou hrazeny z větší části z domovské společnosti, zbylou část nákladů hradí hostující společnost. Na IPD výjezd je aktuálně vysláno 20 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (16) najdeme v Německu, dále dva v sousedním Slovensku, jednoho v UK a jednoho v Pekingu.

Wanderjahre je dalším specifickou formou krátkodobého výjezdu a to formou stáže/mezinárodní praxe, trvající přibližně 12 měsíců. V rámci tohoto programu je zaměstnanec vyslán do koncernového podniku, avšak zůstává nadále zaměstnancem společnosti domácí. Náklady jsou tedy, až na výjimky, hrazeny domovskou společností. Toto vyslání je určeno absolventům středních či vysokých škol, kteří nemají delší než pětiletou pracovní zkušenost. Cílem programu je přenos know-how podpora mezinárodní činnosti podniku. Výjezd podporuje personální rozvoj a jazykové schopnosti zaměstnance, a jelikož se jedná o krátkodobý výjezd, není podporováno vyslání rodiny. Tento typ vyslání si můžeme přirovnat k typu expatriant trainee, definovaného Briscoem, který zmiňují v teoretické části v kapitole 2.3. - členění expatriantů. Tento typ výjezdu však není ve společnosti prozatím příliš

využíván a ŠA momentálně nedisponuje žádným zaměstnancem vyslaným na zahraniční pracovní pobyt typu Wanderjahre.

Long Term Assignment je nejčastějším způsobem vyslání a zároveň má největší vliv na pracovní a především osobní život vyslaného i jeho rodiny. Jedná se o dlouhodobý typ výjezdu, který se používá pro strategické pozice na dobu delší než 15 měsíců. Standardní délka vyslání je 3 až 5 let. Délka přípravy na vyslání je 3-5 měsíců. Typ vyslání podporuje doprovod rodiny spolu s docházkou dětí do škol a školek. Tento druh výjezdu je pro společnost nejnákladnější z důvodu mnohem komplexnějšího zázemí a podpory FSE a jeho rodiny. Náklady se pohybují kolem 4 mil. Kč ročně a hradí je zpravidla hostitelská společnost. Vyslaný zaměstnanec má uzavřen s hostitelskou společností lokální kontrakt a po celou dobu vyslání čerpá zaměstnanec neplacené volno. Tohoto zaměstnance nenajdeme v organizační struktuře společnosti Škoda Auto, nýbrž bude se vyskytovat v organizační struktuře hostitelské společnosti. Zaměstnanců, kteří jsou momentálně dočasně vyjmuti z organizační struktury ŠA, z důvodu absolvování dlouhodobého zahraničního pracovního pobytu, napočítáme 138, z toho 90 zaměstnanců cestuje také se svou rodinou. Tento typ vyslání je tedy nejběžnější. Konkrétně v Rusku napočítáme 13 zaměstnanců, 7 v Kaluze a 6 v Moskvě. Nejvíce zaměstnanců (35) tohoto typu vyslání pak žije a pracuje v Německu, dále potom v Šanghaji (28 zaměstnanců). O tento typ výjezdu je také ze strany zaměstnanců největší zájem, pro zaměstnance je nejatraktivnější z pohledu benefitů a možnosti vycestovat s rodinou.

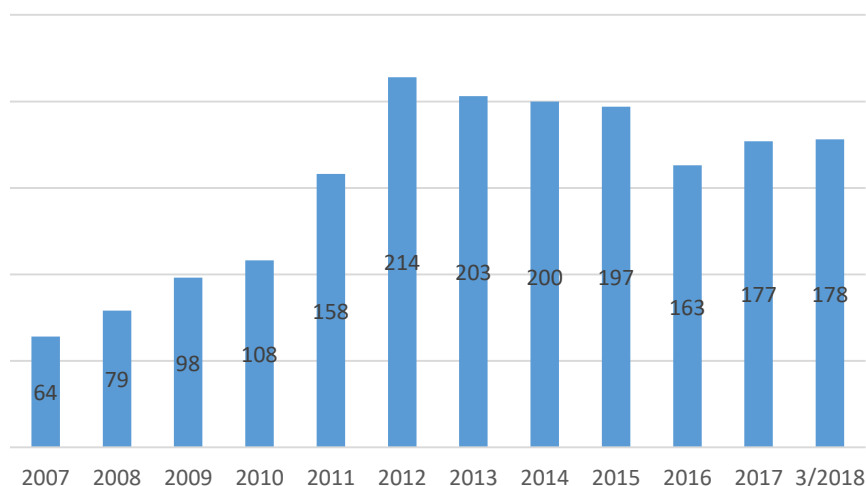
počet vyslaných pracovníků na jednotlivé typy vyslání



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. 2018

Obr. 4 Počet vyslaných pracovníků na jednotlivé typy vyslání

Aktuálně působí na zahraničním vyslání 178 zaměstnanců. Z grafu níže můžeme zaznamenat mírný pokles oproti rokům 2012 – 2015. Tento pokles není spojen s klesajícím zájmem zaměstnanců, ten naopak (především z důvodu nutného absolvování zahraniční stáže pro určité vedoucí pozice) stoupá. Důsledkem nižšího počtu vyslaných zaměstnanců v posledních letech je optimalizace nutnosti FSE pozic.



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. (2018)

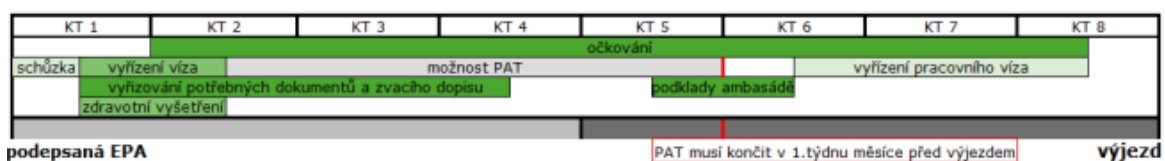
Obr. 5 Historie počtu vyslaných pracovníků ŠA na zahraničním výjezdu

4.2.2 Proces před vysláním

Prvním krokem, vedoucím k samotnému vyslání zaměstnance, je samotný výběr pracovníka. Ten je vybrán na základě nominace, která přichází ze strany vedoucího. Následně dochází ke schůzce nominovaného zaměstnance a poradce z oddělení STM/2 – oddělení péče o české zaměstnance v zahraničí. Během schůzky dostane kandidát informace o vybrané společnosti, o typu výjezdu a o tom, jaké kroky jsou před vysláním ze strany zaměstnance potřeba udělat.

Příprava na vyslání je odstartována po vyplnění formuláře EPA, který je podepsaný jak vedoucím ze zahraniční společnosti, tak vedoucím ze Škoda Auto. Následujícím krokem je absolvování lékařské prohlídky na Poliklinice Škoda. V případě vyslání kandidáta na Long Term Assignment s rodinou následuje plánování PreAssignment Tripu (PAT), v rámci kterého se kandidát na zpravidla 5-8 dní přesouvá do svého budoucího působiště, za účelem seznámit se s hostitelskou zemí, zajistit budoucí

bydlení, školu či školku, prohlédnout si např. nemocnice, školy, případně poznat budoucí nadřízené, spolupracovníky a zaměstnance. Následně, po návratu kandidáta z hostitelské země, se vyřizuje stěhování, pracovní vízum a doprovodná víza pro kandidáta a rodinné příslušníky. Proces celé přípravy trvá přibližně 8 týdnů, může být však prodloužen například z důvodu služební cesty kandidáta. V případě Ruska trvá příprava vyslání vzhledem k imigračním náležitostem a vízové agendě 3 - 4 měsíce od doby schválení EPA. Podobně je tomu tak v případě vyslání do Indie nebo Číny.



Zdroj: Interní materiály Škoda Auto a.s. 2018

Obr. 6 Orientační časová osa pro přípravu kandidáta

Pro zajištění rychlé a efektivní integrace kandidáta a doprovázejících rodinných příslušníků organizuje firma před výjezdem do zahraničí jednodenní interkulturní školení, které je povinné pro kandidáta a zároveň doporučené pro partnery a také děti starší 12ti let. Kandidát a spolucestující členové rodiny mají také možnost absolvovat jazykový kurz, o jehož nutnosti či rozsahu rozhoduje personální útvar hostující společnosti spolu s poradcem kandidáta.

4.2.3 Proces během vyslání

Péče o zaměstnance

V průběhu vyslání je pro expatrianta k dispozici **poradce**, který je jeho kontaktním partnerem a zařizuje komplexní péči a poradenství v tématech týkajících se domovské země.

Po celou dobu vyslání je expatriantovi poskytnuto **adekvátní ubytování** v hostitelské zemi hrazené společností. Výběr nemovitosti je zajištěn poradcem, který mimo jiné podporuje zaměstnance při řešení případných problémů s ubytováním během vyslání.

Zahraniční zaměstnanci mají po dobu vyslání k dispozici **služební auto**, to je jim případně zajištěno i v domácí zemi v době dovolené. Pro FSE je zřízeno **pojištění**

léčebných výloh v zahraničí a úrazové pojištění. Stejně tak je jim hrazeno sociální a zdravotní pojištění v domácí zemi.

Firma podporuje expatriantův styk s rodinou pomocí **hrazených letů do vlasti**. Rodině je vyplacena finanční částka (Home Leave budget), která je součinem letů, na kterých mají FSE dle rodinného statutu a lokality nárok, s průměrnou cenou letenky. V případě, že se jedná o dlouhodobý typ výjezdu a s expatriatem navíc vyjíždí i ostatní členové rodiny, mají všichni členové rodiny každý rok nárok na jeden let domu do země vyslání FSE a zpět V případě, že rodina zůstává doma, má expatriant nárok na jeden let do domácí země za každé tři měsíce. Výše Home Leave rozpočtu se liší dle počtu rodinných příslušníků. Rozpočet je rozdělen na dvě části, na rozpočet pro vozy a rozpočet pro lety.

Pro pracovníky, kteří potřebují posílit nebo zlepšit jazykové dovednosti jsou zajištěny **jazykové kurzy** v hostitelské zemi.

V rámci vysílacího, ale i reintegračního procesu je ve společnosti zaveden **system patronace**. Patron je osoba z okruhu managementu ve Škoda Auto a má nejméně o jednu úroveň vyšší postavení než Global Employee, který expatrianta v průběhu jeho vysílání podporuje především v těchto tématech:

- zajišťování toku informací a udržování kontaktů;
- podpora osobního rozvoje v době vyslání do zahraničí;
- podpora při repatriaci.

Patrona si kandidát volí již v procesu plánování zahraničního výjezdu. Patron je vždy členem okruhu managementu a má minimálně o 1 řídicí úroveň vyšší postavení než Global Employee. Zároveň by měl být patron jiná osoba než vedoucí kandidáta a to z důvodu zajištění kontinuity v případě, že dojde ke změně nadřízeného. Rolí patrona je udržovat kontakt s expatriatem, informačně jej podporovat ohledně aktuálního dění v domovské firmě, být poradcem v oblasti osobního rozvoje a podporovat zaměstnance při repatriaci.

Péče o rodinu

Určitou formou podpory dlouhodobých výjezdů je **Program na podporu partnerů** (Partner Support Program). Cílem Partner Support programu je především podpora rozvoje partnerů/partnerek či manželů/manželek v hostitelské zemi a podpora jejich

uplatnitelnosti na trhu práce po navrácení z výjezdu. Partneri dostávají během vyslání a následně také 12 měsíců po ukončení vyslání k dispozici rozpočet, který mohou používat na aktivity, které jsou v ŠA rozděleny do tří základních pilířů, ze kterých si partner/partnerka má možnost vybrat:

- podpora při hledání zaměstnání v místě hostitelské společnosti;
- prohlubování kvalifikace, jazykové vzdělávání;
- podpora charitativní či dobrovolnické práce.

Společnost tedy v rámci partnerského programu zajišťuje podporu v oblastech kariéry, profesního rozvoje, studia, ale také podporuje dobrovolné aktivity, aktivity v oblasti integrace do kultury dané země.

Pro doprovázející děti firma hradí výuku ve vybraných mezinárodních předškolních a školních institucích. Není však hrazena výuka na vysokých školách. V případě nutnosti vykonání rozdílových zkoušek, společnost zajišťuje jednou za půl roku dětem finanční podporu na letenku do ČR a zpět, pro vykonání rozdílových zkoušek. Před vysláním a během vyslání je pro děti zajištěn lektor cizího jazyka. Zároveň je během vyslání zajištěna podpora v rámci procvičování a udržování českého jazyka. Po návratu zpět do ČR je firmou zajištěna dodatečná podpora ve formě doučování českého jazyka a jiných předmětů.

Stejně tak jako expatriantům, je i ostatním členům rodiny hrazeno ubytování, pojištění léčebných výloh i úrazové pojištění

4.2.4 Plat/odměňování

Odměňování zaměstnance během pobytu v zahraničí se řídí typem a délkou zahraničního vyslání, jeho funkčním zařazením a dalšími kritérii. Kalkulace platu, který zaměstnanec pobírá během vyslání, vychází z jeho brutto mzdy v ŠA a bere v úvahu jak rozdílnou cenovou hladinu, tak index životních nákladů v porovnání domovské a hostitelské země. Součástí platu jsou dále i příplatky, na které má zaměstnanec nárok po celou dobu zahraničního vyslání.

FSI (Foreign Service Incentive) je motivační příplatek, vyplácený jako kompenzace, za odlišné pracovní a životní podmínky. Výše toho příplatku se liší dle lokality vyslání.

Relokační příspěvek (Relocation Allowance) je jednorázový příspěvek, určený pro FSE vyslané na Long Term Assignment. Tento příspěvek je vyplacen na počátku vyslání a slouží k úhradě nepřímých výdajů souvisejících se přípravou na vyslání, stěhování, a ukončení.

Startovací příspěvek (Umzugsbeihilfe - Anfang) je jednorázový příspěvek, určený naopak pro FSE vyslané na Short Term Assignment. Příspěvek je vyplácený opět na počátku vyslání a slouží k úhradě nepřímých výdajů, které souvisejí s přípravou na vyslání a stěhování.

4.3 Repatriace

Společnost Škoda Auto používá pro proces zpětného začlenění speciální slovo reintegrace. Povinností FSE je během expatriace udržovat pravidelný kontakt s vedoucím, příslušným personalistou, poradcem IA - International Assignments a s jeho vybraným patronem a pravidelně diskutovat možné oblasti reintegrace.

Jednou až dvakrát do roka probíhá plánování reintegrace v jednotlivých odborných oblastech. Je zde diskutována reintegrace každého FSE a dochází i k plánování jejich nástupců.

Přibližně 6 měsíců před plánovaným ukončením zahraničního vyslání probíhá takzvaný **reintegrační rozhovor** mezi vedoucím a FSE, za účasti příslušného personalisty, kde jsou diskutovány konkrétní varianty reintegrace.

S ukončováním aktivit a procesů v hostitelské společnosti pomáhá expatriantovi personalistika hostitelské společnosti. Ukončení expatriačních procesů a plateb, které se vztahují k vyslání, pak zajišťuje poradce International Assignments.

Domovská společnost je poté povinna zajistit nabídku takového typu práce, jehož funkční zařazení bude minimálně shodné s funkčním zařazením FSE před začátkem jeho vyslání. Poté co je nalezeno pracovní místo v domovské společnosti se začínají vyřizovat **nástupní aktivity**. S vyřizováním těchto formalit pomáhá expatriantovi taktéž příslušný personalista. Zajišťuje pro něho pracovní nástroje potřebné k výkonu práce (telefon, služební vůz, přístupy).

Repatriant má nárok na zápůjčku automobilu pro zajištění mobility, než si zakoupí či pronajme vlastní vozidlo. Automobil je s částí hrazen společností a je repatriantovi poskytnut na maximální dobu jednoho měsíce po skončení vyslání.

Odpovědnost za úspěšné začlenění do domovské společnosti po ukončení zahraničního nasazení nese jen společnost, avšak spočívá též na zaměstnanci. Od toho se očekává, že během zahraničního pracovního pobytu zůstane v kontaktu s domovskou společností. Pro snadnější udržování kontaktu a **pomoc při následném vytváření nových kontaktů** je expatriantovi k dispozici jeho patron, jehož funkce jsou podrobněji popsány v kapitole 4.2.3 - Proces během vyslání - péče o zaměstnance.

5 Empirický výzkum

5.1 Výzkumná část

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila elektronické dotazování v kombinaci s osobními rozhovory. V dubnu 2018 jsem oslovila 15 zaměstnanců na pozicích koordinátorů a vedoucích pracovníků ve společnosti Škoda Auto a. s., s dotazníkem pro bývalé expatrianty, kteří dlouhodobý pracovní pobyt v Rusku již absolvovali. Na typ dlouhodobého výjezdu jsem se zaměřila cíleně, v ŠA je tento typ výjezdu nejčastějším a z pohledu benefitů a možnosti vycestovat s rodinou také nejatraktivnějším. Zároveň, dle mého názoru, má tento typ výjezdu nejpodstatnější vliv na pracovní a především osobní život expatriantů.

Výběr respondentů byl zvolen na základě níže uvedených kritérií:

1. zaměstnanec Škoda Auto, a.s.;
2. zaměstnanec vyslaný na pracovní pobyt do Ruska;
3. zaměstnanec vyslaný na dlouhodobý pracovní pobyt (Long Term Assignment).

Dle výše stanovených kritérií bylo vybráno 12 respondentů, z toho 11 mužů a jedna žena. Dotazování odpovídali na 18 otevřených a uzavřených otázek. Se třemi z 12ti respondentů byl následně proveden také osobní rozhovor.

Dotazník jsem strukturovala do čtyř částí.

První část se zaměřovala na proces před výjezdem. Tato část obsahovala celkem pět otázek, zaměřujících se na výjezdovou přípravu, informovanost kandidátů o důsledcích plynoucích z absolvování zahraničního výjezdu a na včasnou informovanost kandidátů ohledně jejich vybrání na zahraniční výjezd. Poslední otázka pak zjišťovala spokojenost kandidátů s přípravou, která jim byla ze strany společnosti poskytnuta.

Otázka 1: Jak dlouho před výjezdem jste se dozvěděl o Vašem vybrání na zahraniční výjezd?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik času mají zaměstnanci, vybraní na zahraniční výjezd, na přípravu.

Otázka 2: Byl jste obeznámen s důvody a cíli výjezdu?

V této otázce měli dotazující možnost vybrat z následujících možností: ano, částečně ano, spíše ne a ne. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci chápou, proč byli vybráni na zahraniční výjezd.

Otázka 3: Probral s Vámi nadřizený dopad zahraničního výjezdu na Vaši kariéru?

Otázka zjišťuje, zda byl expatriant obeznámen s tím, jaký bude mít zahraniční výjezd důsledek na jeho budoucí působení ve společnosti a zároveň, zda byly expatriantovi dostatečně vysvětleny možné pozitivní anebo negativní dopady na jeho kariéru.

Otázka 4: Jaké formy tréninku Vám poskytla společnost Škoda Auto?

Výsledkem této otevřené otázky bylo zjistit, jakými způsoby společnost připravuje zaměstnance na život a práci v cizí zemi před odjezdem.

Otázka 5: Jak byste hodnotil celkovou přípravu, kterou Vám společnost poskytla?

V této otázce dotazovaní zhodnocovali pomocí čtyřstupňové hodnotící škály (v rozmezí velmi spokojen, spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen) zavedený systém přípravy na výjezd. V případě výběru odpovědi spíše nespokojen nebo velmi nespokojen, byli respondenti vyzváni k vypsání konkrétních důvodů nespokojenosti.

Druhá část dotazníku obsahovala celkem šest otázek a vztahovala se na proces během výjezdu. Otázky mířily na způsob podpory během výjezdu a na adaptaci a problémy s ní spojené. I tato část obsahovala otázku zjišťující úroveň spokojenosti, tentokrát však s podporou poskytnutou během výjezdu.

Otázka 6: Byla Vám poskytnuta podpora ze strany společnosti také během výjezdu? Pokud ano, jaká?

Na tuto otázku měli respondenti na výběr pouze dvě odpovědi, ano a ne. V případě, že kandidát zvolil možnost ano, byl dále vyzván k vypsání konkrétních forem podpory.

Otázka 7: Byl jste v průběhu výjezdu v kontaktu se svým domácím pracovištěm? Pokud ano, uveďte s kým.

V tomto případě se jednalo o filtrační otázku, kdy respondenti vybírali opět z možností ano a ne. V případě odpovědi ano, byl respondent následně vyzván k uvedení konkrétního pracovníka, se kterým byl po dobu svého zahraničního vyslání v kontaktu.

Otázka 8: Jak rychle jste se přizpůsobil žití a práci v Rusku?

Otázka zjišťuje, kolik času potřebovali expatrianti k adaptaci na život a práci v zahraničí.

Otázka 9: Jaké skutečnosti Vám pomáhaly v adaptaci na novou kulturu a pracoviště?

V této otázce měli respondenti specifikovat, jaké skutečnosti jim nejvíce pomohly k rychlejšímu přizpůsobení se cizí kultuře.

Otázka 10: Co Vám a Vaším rodinným příslušníkům činilo největší problémy v rámci adaptace?

Naopak od předchozí otázky, tato otázka zjišťovala, jaké skutečnosti měly největší negativní vliv na rychlost přizpůsobení se nové kultuře. Dotazující byli vyzváni k vypsání konkrétních aspektů, které zapříčinily hladkému průběhu adaptace.

Otázka 11: Jak jste byl spokojen s péčí během výjezdu, kterou Vám společnost poskytla?

Shodně s první částí otázek, i druhá část byla zakončena otázkou zjišťující úroveň spokojenosti expatriantů. Tato otázka hodnotí spokojenost s formou podpory během výjezdu, která byla ze strany společnosti expatriantům nabídnuta. Dotazovaní měli opět na výběr ze čtyř možností – velmi spokojen, spokojen, spíše nespokojen a nespokojen. V případě třetí a čtvrté možnosti byli expatrianti opět požádáni o uvedení konkrétních důvodů nespokojenosti.

Ve třetí části se otázky zaměřovaly na způsob podpory těsně před návratem a po návratu. Respondenti dále jmenovali programy, které jim byly v rámci repatriace poskytnuty. Opět tak došlo formou uzavřených otázek k hodnocení, tentokrát tedy hodnocení repatriačního procesu.

Otázka 12: Kdy Vás společnost začala připravovat na návrat?

Tato otázka zkoumá dobu, kterou měl expatriant na přípravu pro návrat domů. Jednalo se o formu otevřené otázky.

Otázka 13: Jakým způsobem Vás společnost podporovala těsně před návratem a po návratu z hostitelské země?

V této otevřené otázce byli respondenti žádáni o vypsání konkrétních forem podpory, které jim byly nabídnuty v hostitelské zemi v době, kdy se chystali na návrat domů a zároveň následně v době po návratu.

Otázka 14: Byly Vám v rámci repatriace od společností Škoda Auto nabídnuty některé z níže uvedených programů? Pokud ano, zaškrtněte jaké.

V této otázce byli respondenti požádáni o označení konkrétních vypsanych forem podpory, které jim firma poskytla v návratové fázi jak ještě v hostitelské, tak v domácí zemi. Respondenti vybírali z následujících možností: kariérní poradenství, podpora při obnovování a vytváření kontaktů, informace o školních zařízeních pro děti, příprava na změnu prostředí pro celou rodinu.

Otázka 15: Myslíte si, že společnost dostatečně využila znalosti a zkušenosti, které jste během pobytu v cizině získal? Pokud ano, jak?

Další z uzavřených otázek se zaměřuje na již návratovou fázi. Touto otázkou jsem zjišťovala názor expatriantů na to, zda dle jejich názoru firma dokázala správně využít jejich kompetencí nabytých na zahraničním vyslání. Zda byla například repatriantovi nabídnuta odpovídající pozice s prostorem k využití znalostí a zkušeností získaných na zahraniční misi.

Otázka 16: Jak jste byl celkově spokojen s repatriačním programem Škoda Auto?

Pomocí hodnocení všech tří částí expatriačního procesu - přípravě, pobytu a návratu, lze zjistit, jak velký je prostor ke zlepšení v jednotlivých fázích zavedeného expatriačního procesu. Proto i v této části dotazníku byli respondenti vyzváni k ohodnocení zavedeného procesu repatriace. Míru spokojenosti vyjadřovali pomocí čtyř již výše zmiňovaných stupňů.

Ve čtvrté části, která obsahovala poslední dvě otázky, respondenti posuzovali vliv výjezdu na jejich kariéru v domácí zemi a na jejich osobní život.

Otázka 17: Zaškrtněte, jaký vliv měla expatriace na Vaši kariéru v domácí zemi?

Tato otázka byla uzavřená. Účastníci ankety měli na výběr ze tří možností: A, B, C. Možnost A vybírali účastníci v případě, že jim expatriace přinesla nové pracovní příležitosti. Možnost B zaškrtovali ti, kteří dle jejich názoru v průběhu působení v zahraničí naopak zmeškali zajímavé pracovní příležitosti. C pak volili ti, kteří se neztotožňovali ani s variantou A ani s variantou B a dle jejich názoru výjezd jejich kariéru nijak neovlivnil.

Otázka 18: Jakým způsobem ovlivnila expatriace Váš osobní život?

Tato otázka byla záměrně položena jako otevřená. Umožnila tak respondentům volnou tvorbu odpovědi, obsáhlou dle jejich otevřenosti a ochoty svěřovat se s osobním životem. Tato otázka mířila na určité osobní změny, které respondenti v rámci expatriace zaregistrovali a jejichž vznik příkládají právě absolvovanému pracovnímu pobytu.

5.2 Výsledky výzkumu

Otázka 1: Jak dlouho před výjezdem jste se dozvěděl o Vašem vybrání na zahraniční výjezd?

Tato otázka byla otevřená. Respondenti nejčastěji uváděli 3, 5 a 6 měsíců. Tyto tři varianty uvedlo 10 respondentů. Zbýlí dva respondenti uvedli, 2 a 1 měsíc. Respondent, který uvedl jeden měsíc, ke své odpovědi také dodává, že rozhodnutí o jeho výjezdu bylo neobvykle rychlé.

Otázka 2: Byl jste obeznámen s důvody a cíli výjezdu?

Toto je jediná otázka v celém dotazníku, na jejíž odpovědi se všichni dotazovaní shodli a ze dvou nabízených možností ano a ne, vybrali všichni možnost kladnou. Všichni dotazovaní tedy potvrdili, že byli v před-výjezdové fázi s důvody a cíli výjezdu seznámeni.

Otázka 3: Probral s Vámi nadřizený souvislosti/dopad zahraničního výjezdu na Vaši kariéru?

Na tuto uzavřenou otázku respondenti vybírali pouze z možností ano či ne. Sedm dotazovaných se shodlo v odpovědi ano. Zbýlých 5 respondentů zvolilo možnost

ne. K záporné odpovědi jeden z respondentů dodává: „*Vedoucí od kterého jsem do zahraničí odcházel, nebyl nijak nadšený, avšak musel respektovat rozhodnutí představenstva*“.

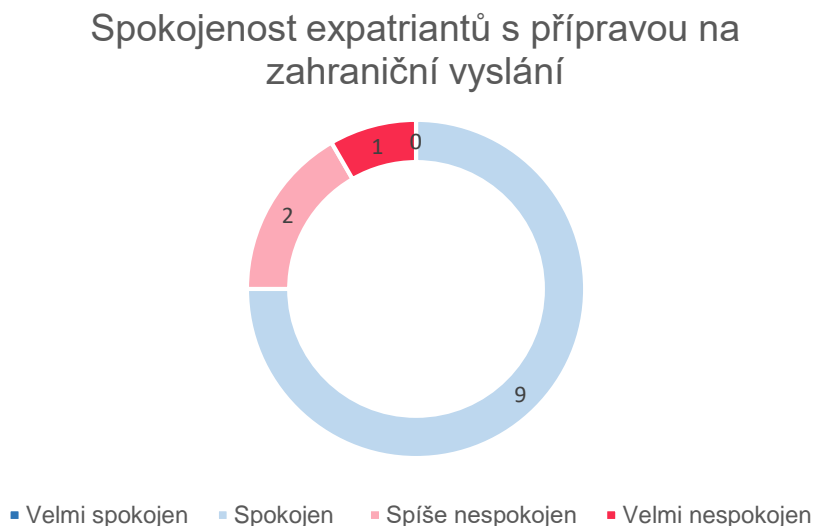
Otázka 4: Jaké formy tréninku Vám poskytla společnost Škoda Auto?

V dotazníku byli dotazující vyzváni také k uvedení konkrétních forem tréninku, které jim byly poskytnuty v rámci přípravy na zahraniční výjezd. 11 z 12ti dotazujících potvrdilo absolvování jazykového kurzu (jeden respondent uvádí konkrétně 20 hodin kurzu) a interkulturního tréninku, který dle jejich názoru byl přínosný. Nicméně, dva expatrianti také uvedli, že tento trénink absolvovali až během výjezdu v Rusku. Jeden respondent dokonce uvádí, že neabsolvoval trénink vůbec: „*Rozhodnutí o mém nasazení bylo neobvykle rychlé, tudíž jsem nemohl absolvovat interkulturní trénink*“. Organizace nabízí pro Long Term Assignee také již zmíněný Pre-Assignment Trip, kde má zaměstnanec možnost blíže se seznámit s městem a pracovním prostředím. V dotazníku respondenti však často uvádějí, že si v rámci přípravy byli nuceni sami zjišťovat informace např. od kolegů, kteří již ve stejné destinaci působili dříve. Jeden z dotazujících uvádí, že Pre-Assignment Trip byl dle jeho názoru velmi podceněn. „*Na začátku jsme ani nevěděli, kde máme nakupovat, uvádí*“. Forma tréninku se tak zdá být dle výpovědí zaměřena spíše na komunikaci a zprostředkování informací, které přesto nejsou pro zaměstnance dostačující či konkretizující, jelikož jsou spíše formálního charakteru.

Otázka 5: Jak byste celkovou přípravu, kterou Vám společnost poskytla, hodnotil?

V hodnocení přípravné fáze se projeví poměrně negativně. Ve výšečovém grafu spokojenosti této fáze, který zobrazují níže, nalezneme podstatně více červené barvy, než v grafech spokojenosti ve fázi během výjezdu a po výjezdu. Odstíny červené barvy znázorňují nespokojenost expatriantů s podporou v této fázi. Spíše nespokojeni byli s přípravou dva dotazovaní a jeden dotazovaný byl velmi nespokojen. Tito tři nespokojení dále vypisují i důvody nespokojenosti. Mezi tyto důvody patří krátký čas na přípravu, podceněný Pre-Assignment Trip, přílišná administrativa, jeden z dotazujících dokonce uvádí, že před výjezdem neabsolvoval žádný trénink. Odstíny modré znázorňují spokojenost expatriantů s poskytnutou přípravou, v tomto grafu lze vidět pouze světlý odstín modré barvy vyjadřující

spokojenost. To, že je v této fázi poměrně velký prostor pro zlepšení potvrzuje i fakt, že v grafu nenalezneme tmavý odstín modré barvy znázorňující absolutní spokojenost s přípravou.



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 7 Spokojenost expatriantů s přípravou na zahraniční vyslání

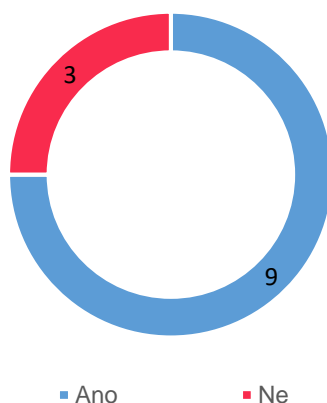
Otázka 6: Byla Vám poskytnuta podpora ze strany společnosti také během výjezdu? Pokud ano, jaká?

Odpovědi na tuto otázku jsou velmi individuální. Především se liší výpovědi u expatriantů cestujících bez rodiny a cestujících s rodinou. Ti, kteří cestovali s rodinou, vyzdvihují zejména podporu pro doprovázející partnery v podobě rozpočtu, který poskytuje partnerům možnost účastnit se jazykových kurzů a jiných forem vzdělávání souvisejících s usnadněním reintegrace. Partneři mají dále prostor k účasti a podílení se na charitativních a kulturních akcích. Dále zmiňují personální podporu a administrativní podporu v místě bydliště, podporu související se zajištěním podmínek pro život, tedy podporu v souvislosti s výběrem bydlení či školou pro děti, kontakt na lékaře, pomoc při stěhování, dále pomoc se získáním kontaktů a napojením na komunitu, pomoc s navázáním neformálních vazeb s ostatními zahraničními rodinami, pravidelný kontakt s domovskou společností a jiné. Respondenti, kteří cestovali sami, se vyjadřovali na tuto otázku stručněji. Jeden

dotazující odpověděl, že si žádné podpory nevšiml, další, že nic zásadního nepotřeboval.

Otázka 7: Byl jste v průběhu výjezdu v kontaktu se svým domácím pracovištěm? Pokud ano, uveďte s kým.

Kontakt se svým domácím pracovištěm



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 8 Počet vyslaných pracovníků na jednotlivé typy vyslání

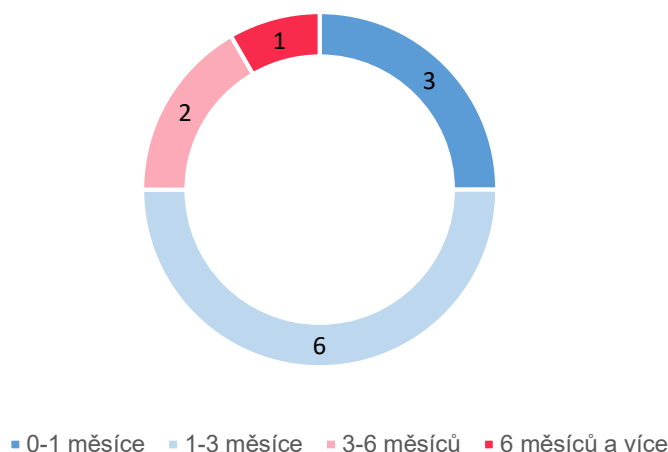
Na tuto uzavřenou otázku odpovídali respondenti pouze ano či ne. Z grafu níže lze vyčíst, že většina expatů byla v průběhu působení v zahraniční pobočce v kontaktu se svou domovskou organizací. Tři z dotazovaných zvolili možnost ne. Ti, kteří zvolili možnost ano, dále uvádějí konkrétní osoby. Většinou se shodují v uvedení vedoucích útvaru, dále uvádí kolegy a pátery.

Otázka 8: Jak rychle jste se přizpůsobil žití a práci v Rusku?

Z grafu níže vyplývá, že rychlost adaptace na život a práci v Rusku je velice individuální. Odpovídající využili všechny 4 hodnotící škály, nejvíce se však shodují v rozmezí mezi 1-3 měsíce. Jeden z dotazovaných přiznává, že u něho došlo ke kompletní stabilizaci a k přivyknutí na odlišné klimatické podmínky až po jednom roce stráveném v zahraničí. Jiný pracovník odpovídá, že si zvykl okamžitě, další velmi rychle, protože jiná šance ani nebyla. Z výpovědí účastníků však vyplývá, že rychlost adaptace je velmi závislá na znalosti ruského jazyka. „3 měsíce trvalo, než jsem se naučil alespoň trochu rusky, pak už to šlo“, přidává k otázce týkající se

rychlosti adaptace jeden z dotazovaných. Další respondent uvádí „Výhodou je znalost ruštiny, otevírá to v Rusku dveře“.

Rychlost adaptace na život a práci v Rusku



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 9 Rychlost adaptace na život a práci v Rusku

Otázka 9: Jaké skutečnosti Vám pomáhaly v adaptaci na novou kulturu a pracoviště?

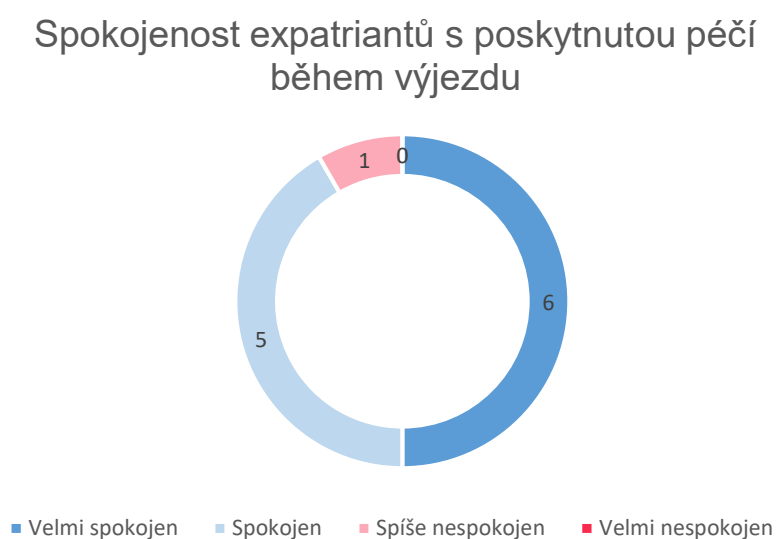
V rámci zkoumání rychlosti adaptace na život a práci v Rusku, jsem od dotazovaných také zjišťovala, co jim nejvíce pomohlo k přizpůsobení se nové kultuře a k jejímu pochopení. V odpovědích na tuto otázku se nejčastěji objevovala odpověď znalost ruského jazyka nebo naučení se ruštině. Dva respondenti uvádějí, že jim nejvíce pomohl především jejich přístup, snaha o to své ruské kolegy pochopit, přijmout jejich mentalitu a o začlenění se do kolektivu, dále účastnění se společenských aktivit jako jsou workshopy a teambuildingy s ruskými kolegy. Jeden z dotazujících odpověděl větou: „Možnost hovořit s místními lidmi bez tlumočnicka“, která dle mého názoru naprosto vystihuje to, co většina dotazovaných považuje v rámci adaptace za nejdůležitější – tedy znalost jazyka a kontakt s místními lidmi.

Otázka 10: Co Vám a Vaším rodinným příslušníkům činilo největší problémy v rámci adaptace?

Odpovědi na tuto otázku se lišily v závislosti na tom, zda respondent cestoval s rodinou či bez rodiny. Ti bez rodiny uvádějí především odloučení, časový posun, nízkou četnost cestování nebo vzájemné odloučení. Jako řešení těchto problémů pak většina odpovídajících uváděla telefonování přes aplikaci Skype a snahu o co nejčastější návraty domu, dokonce i jednou či dvakrát měsíčně. Expatrianti cestující sami žádné zásadní problémy neuvádějí, jejich adaptace byla relativně bez problémů.

Otázka 11: Jak jste byl spokojen s péčí během výjezdu, kterou Vám společnost poskytla?

Tuto fázi respondenti hodnotili nejkladněji a to především vyjádřením velmi spokojen nebo spokojen. Na grafu níže, lze vidět podstatně více modré barvy než na předchozím grafu spokojenosti s přípravou. Nicméně, i v této fázi vyslání lze najít nedostatky. Nespokojen s péčí během výjezdu byl však pouze jeden respondent. Tento respondent konkrétně zmiňuje nulovou podporou partnerů zůstávajících doma, nízkou výši Home Leave rozpočtu a s tím spojenou nízkou možnost cestování domů za rodinou nebo rozdílné podmínky po pracovníky z VW a pracovníky z ŠA.



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 10 Spokojenost expatriantů s poskytnutou péčí během výjezdu

Otázka 12: Kdy Vás společnost začala připravovat na návrat?

Na tuto otázku respondenti nejčastěji odpovídali 3 měsíce. Tuto odpověď zvolilo 9 respondentů. Další dva respondenti odpověděli 6 měsíců a jeden 5 měsíců. „Šest měsíců před návratem jsem měl sjednanou novou pozici“, uvádí jeden z dotazovaných. Další dotazovaná, která uvádí 6 měsíců, však dodává, že v jejím případě aktivita vzešla z její strany a ona sama kontaktovala pracovníci v ŠA s prosbou o poskytnutí informací.

Otázka 13: Jakým způsobem Vás společnost podporovala těsně před návratem a po návratu z hostitelské země?

Zde respondenti vypisovali často administrativní podporu spojenou s ukončováním veškerých formalit v Rusku při stěhování a dále pomoc se začleněním v ŠA. Ve většině případů respondenti potvrzují nabídnutí pracovní pozice ze strany společnosti ještě před návratem domů a intenzivní probírání budoucího působení v domovské společnosti se svým vedoucím. S integrací a nalezením vhodného místa dle výpovědí pomáhal i páter – kolega v domovské společnosti. Jeden respondent potvrzuje, že dostával informace ohledně dění v domovském prostředí, byl mu zajištěn vůz, počítač či mobilní telefon.

Otázka 14: Byly Vám v rámci repatriace od společností Škoda Auto nabídnuty některé z níže uvedených programů? Pokud ano, zaškrtněte jaké.

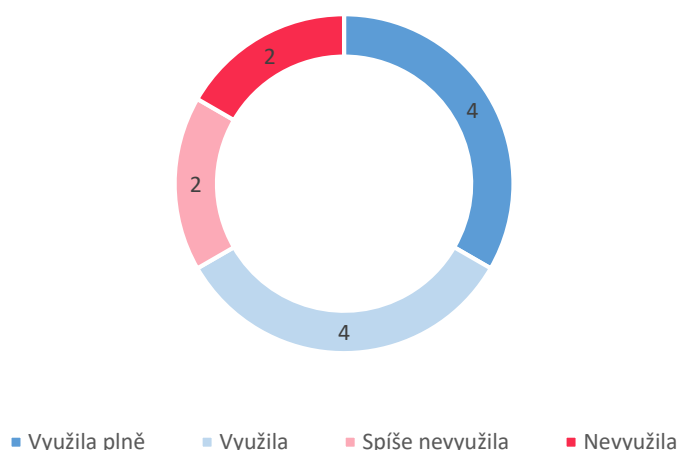
V rámci zjišťování kvality repatričního procesu v organizaci měli bývalí expatrianti v dotazníku také za úkol vybrat repatriční programy nabízené společností v době těsně po návratu. Z uvedených programů (kariérní poradenství, podpora při obnovování a vytváření kontaktů, informace o školních zařízeních pro děti, příprava na změnu prostředí pro celou rodinu) neoznačili dotazovaní ani jeden. V případě cestování rodiny byl uveden dobíhající Partner Support program, který standardně běží ještě 1 rok po ukončení vyslání, nicméně jeden z dotazovaných uvádí, že mu i tento program byl zkrácen na základě pravidla, které dle něho nebylo v pořádku. Z výsledků z dotazníkového šetření se tak zdá, že pomoc, kterou ŠA repatriantům poskytuje, těsně po návratu je spíše finančního charakteru. Respondenti v osobních rozhovorech k této otázce však dodávají, že pro ně zpětný návrat z Long Term výjezdu nebyl jednoduchý především z hlediska osobní roviny. Zároveň potvrzují působení zpětného kulturního šoku a pocitů nejistoty, zmatenosti. Jeden

z respondentů hovořil například o problémech s komunikací, se kterou se potýkaly po návratu jeho děti. Další účastník výzkumu pociťoval lhostejnost ze strany kolegů z ŠA.

Otázka 15: Myslíte si, že společnost dostatečně využila znalosti a zkušenosti, které jste během pobytu v cizině získal? Pokud ano, jak?

Návratnost na pracovní pozice v ŠA je velmi vysoká. 100% dotazovaných nadále pracuje v organizaci a dle repatriační politiky také všichni z těchto zaměstnanců nastoupili zpět do organizace na pozici minimálně shodnou s pozicí před vysláním. Jeden z expatriantů však uvádí, že dle jeho názoru následkem zmiňované repatriační politiky dochází k umístění zaměstnanců na jakákoliv volná místa, občas i do naprosto jiné oblasti, bez využití zkušeností, které zaměstnanci při výjezdu získali. „*Toto je asi nejslabší místo celého procesu. Společnost se stará jen o umístění zaměstnance na „nějaké“ místo – jedno kam*“, uvádí jeden z dotazovaných. „*Společnost minimálně využívá získané know-how a kontakty expatrianta k zlepšení spolupráce s partnerskou společností*“, konstatuje další účastník výzkumu. Následující graf znázorňuje názor vyslaných pracovníků na to, jak společnost dokázala využít jejich znalosti a zkušenosti ze zahraničí. Z grafu lze vyčíst, že podobný názor ohledně nedostatečného využití přínosů, které repatriant nabývá na zahraničním výjezdu, má 33% dotazovaných.

Využití znalostí a zkušeností



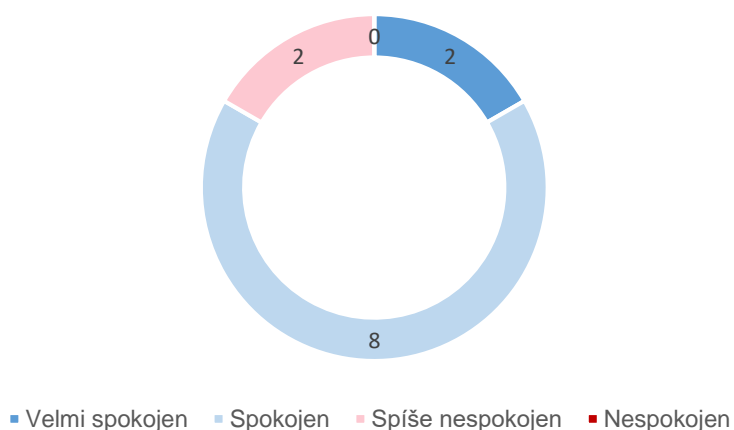
Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 11 Využití znalostí a zkušeností expatriantů

Otázka 16: Jak jste byl celkově spokojen s repatriačním programem Škoda Auto?

Převážně kladně byla respondenty hodnocena také podpora těsně před návratem a po návratu.

Spokojenost expatriantů s repatriací



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 12 Spokojenost expatriantů s repatriací

V koláčovém grafu výše opět vidíme poměrně velkou část grafu v modré barvě. Většina respondentů byla s podporou v repatriační fázi spokojena. Dva dotazovaní zvolili možnost velmi spokojen. Dalších osm dotazovaných bylo s repatriací spokojeno. Spíše nespokojeni byli pouze dva respondenti. Jako důvod nespokojenosti uvádí jeden z dotazovaných zkrácení Partner Support programu. Možnost nespokojen nezvolil v tomto případě nikdo z dotazovaných.

Otázka 17: Zaškrtněte, jaký vliv měla expatriace na Vaši kariéru v domácí zemi

Vliv expatriace na kariéru v domácí zemi



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 13 Vliv expatriace na kariéru v domácí zemi

V rámci hodnocení vlivu zahraničního pracovního vyslání na profesní rozvoj a kariérní růst se všichni respondenti domnívají, že pracovní vyslání může pozitivně ovlivnit vývoj kariéry. Devět z dotazovaných uvedlo jednoznačně kladnou odpověď na otázku, zda jim vyslání přineslo nové pracovní možnosti či pracovní úspěchy. Zbylí dva dotazovaní jsou toho názoru, že výjezd jejich kariéru nikterak neovlivnil. Nikdo z dotazovaných není názoru, že by zahraniční výjezd měl negativní vliv na jejich kariéru v domácí zemi. Respondenti dále mluví o větším rozhledu, know-how, nových kontaktech v koncernu, které pomocí zahraniční pracovní cesty získali a které měly také pozitivní vliv na jejich životní dráhu.

Otázka 18: Jakým způsobem ovlivnila expatriace Váš osobní život?

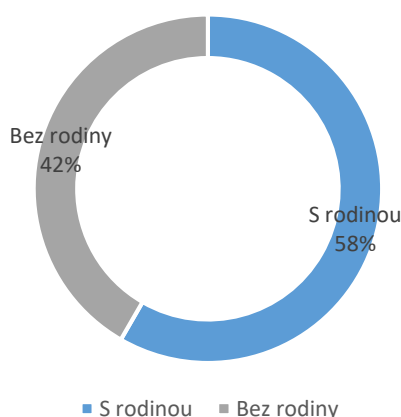
Otázka mířila na osobní život expatriantů, tedy přesně na to, v čem se osobní život pracovníků v zahraničí změnil a jakým způsobem ovlivnil výjezd jejich kariéru. Je jasné, že absolvování dlouhodobého pracovního pobytu v Rusku změnilo určitým způsobem život každému vyslanému pracovníkovi. Rozdílné byly výpovědi pracovníků cestujících s rodinou a rozdílné cestujících bez rodinných příslušníků či partnerů. Významné změny v osobním životě pociťovali především pracovníci, kteří sice rodinu mají, nicméně z nějakého důvodu s nimi výjezd neabsolvovali. U

jednoho pracovníka byla důvodem cestování bez rodiny neexistující vhodná střední škola v Kaluze pro jeho dvě dcery. Jiný zaměstnanec cestoval bez své rodiny z důvodu manželky profese v ČR. Tito pracovníci, kteří nechali svou rodinu doma, mluví o velice těžkém období, které prožívali především z počátku vyslání z důvodu odloučení od rodiny. „Bylo to velice těžké období, pro všechny členy rodiny. Nejprve odloučení a po návratu opět soužití ve společný život. Uvědomil jsem si, že rodina je pro mě to nejdůležitější v životě“, říká jeden z dotazovaných na osobním pohovoru. Další dotazovaný mluví o nulovém osobním životě, dodává také, že rodinu v podstatě zachránila aplikace Skype či častější lety domů, které rodina podnikala, jakmile to bylo možné.

O značné změně v osobním životě mluví i zaměstnanci, kteří cestovali s rodinou. Ze dvanácti dotazovaných cestovalo s rodinou pět zaměstnanců. Tito pracovníci avšak mluví spíše o pozitivních změnách. Zdůrazňují především materiální stránku věci. Jeden z respondentů říká: „Díky nadprůměrnému výdělků v zahraničí se nám otevřely jiné možnosti“. Další hovoří a finančním zajištění, splacení úvěrů, ale také o výrazném semknutí rodiny.

Nejmenší změnu v životě pociťovali svobodní zaměstnanci. Ti hovoří spíše o životních zkušenostech, jiném pohledu na lidi, získání sebevědomí a nadhledu v životě, jazykových znalostí a mezinárodních kontaktů. Z výpovědí těchto zaměstnanců lze vyčíst mnohem větší spokojenost se zahraničním výjezdem.

Procentuální podíl expatriantů cestujících s rodinou a bez rodiny v roce 2018



Zdroj: Data z empirického výzkumu

Obr. 14 Procentuální podíl expatriantů cestujících s rodinou a bez rodiny (2018)

5.3 Návrhy na zlepšení expatričního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s.

V subkapitolách 5.1 a 5.2 jsem se zaměřovala na otázky v dotazníku a podrobněji popisovala výsledky z empirického výzkumu. V této subkapitole se zaměřím na slabiny zavedeného procesu ve společnosti Škoda Auto, které doporučuji změnit a zároveň představím své návrhy a postupy, které by dle mého názoru mohly vést ke zlepšení expatričního procesu ve společnosti. Závěrečné návrhy se opírají také o osobní rozhovory s expatrianty a jejich rodinnými příslušníky.

Celkově expatriční proces v organizaci hodnotím pozitivně. Prostor ke zlepšení nalézám především v první a dále v poslední fázi procesu, tedy ve fázi přípravy a reintegrace. Nedostatky u těchto dvou oblastí potvrzují i negativní výpovědi účastníků empirického výzkumu. Jeden obrovský nedostatek celého procesu však spatřuji ještě před samotnou fází přípravy, a to ve výběru pracovníků. Z hlediska typů výjezdů definovaných dle Caligiuri Colakoglu v subkapitole 2.3, lze respondenty mého dotazníkového šetření zařadit do strategického typu. Na expatrianty strategického typu jsou kladeny největší nároky, jelikož jejich řídicí role je klíčová pro dosažení stanovených cílů. Na expatrianty jsou z tohoto důvodu také kladeny vysoké interkulturní a manažerské kompetence. Výběru takového typu expatrianta dle mého úsudku ve společnosti nepředchází adekvátní výběrové řízení. Interkulturní dovednosti a kompetence u jednotlivých vybraných zaměstnanců nejsou před výjezdem požadovány nebo je často mylně předpokládáno, že k jejich nabytí dojde až během výjezdu. Naopak jsou případy, kdy je zaměstnanec poslán na zahraniční výjezd, aniž by o místo v zahraničí projevil jakýkoliv zájem. Přejde-li z koncernu požadavek na vyslání pracovníka z určité oblasti, dochází v některých případech k vyslání tohoto pracovníka i přes jeho nezájem o výjezd. Následně pak dochází k vyslání zaměstnance do zahraničí s minimální absolvovanou přípravou. Zaměstnanci často o výjezd nemají zájem z důvodu nevhodné rodinné situace, kdy rodina nemůže cestovat spolu s expatriantem. V dotazníkovém šetření respondenti zmiňovali například nevyhovující školní instituce pro dospívající děti, konkrétně možné specifické obory navazující na obor studovaný v České republice. Dále zaměstnance odrazuje vzdálenost. V důsledku vycestování respondenta do zahraničí bez rodiny pak dochází k opakovaným zpětným cestám domů. U méně emočně inteligentních

jedinců to může znamenat každý druhý týden. V důsledku únavy plynoucí z častého cestování není expatriant způsobilý podávat v zahraniční pobočce uspokojivý pracovní výkon. Z důvodu již zmíněné nižší emoční inteligenci dochází k zatrpklosti či stesku, které se projevují lhostejností ke společenskému životu v Rusku či nedostatečným sociálním vazbám s pracujícími kolegy, které nesporně vedou ke snazší asimilaci.

Proto mým prvním návrhem je **zpřísnění požadavků výběrového řízení**, kde bych se zaměřila v první řadě na testy silných a slabých stránek jedince a typ osobnosti, které odhalí potenciál v manažerských dovednostech, ale i v sociální připravenosti expatrianta na zahraniční stáž. K tomu, aby společnost mohla vybírat z více kandidátů, je nezbytné zvýšit zájem o zahraniční výjezdy. Z toho důvodu je mým dalším návrhem **zvýšení propagace a informovanosti zaměstnanců o zahraničním výjezdu**. Propagace by mohla probíhat například formou workshopů, které by obsahovaly primárně přednášky bývalých expatriantů o způsobu života v zahraničních městech, o práci v zahraničních pobočkách, o možnostech trávení a využívání volného času a o výhodách plynoucích z absolvování zahraničního pobytu. Tyto workshopy by mohly odbourat obecné předsudky zaměstnanců o lokalitě a jejich obyvatelích či o životní úrovni v Rusku. Výsledkem detailně zpracovaných workshopů, by měl být zvýšený zájem zaměstnanců o zahraniční výjezdy. Na základě zvýšeného počtu kandidátů by pak byli vybráni ti kandidáti, kteří nejvíce splňují vypsaná kritéria. Tím by bylo docíleno toho, aby pro společnost pracovali v zahraničí opravdu ti nejvhodnější pracovníci.

Poměrně negativně byla respondenty hodnocena přípravná fáze výjezdu. Respondenti v této fázi poukazovali na vysokou administrativu potřebnou k absolvování zahraničního pobytu. Problémem bylo neustálé kontrolování splnění administrativních požadavků potřebných pro výjezd. Tudíž mým dalším návrhem je **vytvoření check-listů**, respektive seznamu veškerých požadavků, které jsou v daných termínech potřeba splnit ze strany expatrianta.

Dalším místem ke zlepšení v přípravné fázi je interkulturní seminář. Navrhuji **zavést povinnou účast interkulturního semináře a zároveň prodloužit jeho dobu**, která je aktuálně stanovena na jeden den na dva dny. Dle výpovědi bývalých expatriantů obsah semináře zcela postrádá neformální a praktické informace. Podobně jako na workshopu tak i na kulturním semináři by měli být přítomni repatrianti, kteří

budoucím expatriantům poskytnou věcné informace a předají praktické zkušenosti. Absolvování tohoto semináře by mělo být povinné pro všechny expatrianty. Délku semináře doporučuji stanovit na dva dny. První den by byl trénink zaměřen na zprostředkování informací, čehož by bylo docíleno nejen pomocí písemných materiálů a dokumentace, ale také pomocí osobních poznatků, prezentovaných bývalými expatrianty. Druhý den tréninku navrhuji orientovat více na kulturu. V rámci tohoto dne by se absolventi měli možnost setkat osobně s experty speciálně vyškolenými pro představení ruské kultury a zvyklostí.

V přípravné fázi bych se dále zaměřila na **zvýšení intenzity jazykového kurzu** především u kandidátů, kteří Ruský jazyk neovládají vůbec nebo jen částečně. U těchto kandidátů bych zavedla povinné absolvování 40ti hodin jazykového kurzu ještě v před-výjezdové fázi. Z výpovědi kandidátů vyplývá, že rychlost adaptace na život a práci v Rusku je velmi závislá na znalosti Ruského jazyka. Lepší znalost jazyka již před výjezdem by tak jistě mohla zkrátit dobu potřebou k adaptaci.

Co se týče podpory během výjezdu, zde se společnosti nedá mnoho vytknout. Firma této části podpory přikládá největší pozornost. To dokazuje i graf spokojenosti s péčí během výjezdu. Především expatrianti, kteří cestovali s rodinou, byli s poskytnutou podporou jak finančního tak nefinančního charakteru velmi spokojeni. Expatrianti, kteří nechali po dobu svého pracovního pobytu svou rodinu doma, povětšinou hodnotili tuto fázi negativně. Tito expatrianti patří také mezi kategorii zaměstnanců, kteří na zahraniční pobyt často nevyjížděli dobrovolně. Zaměstnance, kteří nemají o expatriaci zájem s ohledem na svou rodinnou situaci či zaměstnance, kteří vyjíždějí na žádost koncernu, bych se snažila motivovat a podporovat především finančně. Proto bych i pro partnery, kteří zůstávají během výjezdu v domovské zemi, zavedla takzvaný **Compensation budget**, který by čerpali partneři expatriantů jako kompenzaci za odloučení rodiny. Rozpočet by pak rodina mohla použít kupříkladu na častější návštěvy expatrianta v zahraničí či na jiné aktivity, například zájmové kroužky pro děti či zaplacení chůvy, kterou by si za běžných okolností rodina nemohla dovolit. Věřím, že díky tomuto opatření by se výjezd mohl stát dostatečně lákavý i pro zaměstnance, kteří z důvodu rodinné situace nechtějí zahraniční výjezd absolvovat.

Prostor ke zdokonalení lze najít i ve fázi repatriace. To, že společnost nevěnuje tolik pozornosti návratu expatrianta potvrzuje, kromě dat v grafu spokojenosti

s repatriací, také zaměstnankyně z oddělení péče pro FSE. Pomoc, kterou ŠA repatriantům poskytuje po návratu je zaměřená spíše na hmotnou formu podpory. Respondenti však v osobní diskuzi uvádějí, že po návratu domu prošli kulturním šokem znovu. Aby byl zpětný kulturní šok pro repatrianty co nejsnazší, navrhuji zaměřit se v poslední fázi expatriace i na nefinanční formy podpory. Pro rychlejší zpětnou adaptaci v domovské zemi navrhuji **zavedení jednodenního Homecoming workshopu**, jehož cílem by bylo připravit repatrianta na možné neočekávané problémy, spojené se zpětnou asimilací. V rámci tohoto workshopu by byly repatriantovi poskytnuty například informace o školních zařízeních pro děti, informace o volných pracovních pozicích pro partnery, informace o změnách v oddělení apod. Dalším a posledním návrhem je zaměstnání tzv. **Homecoming specialistů, jejichž úkolem by bylo zhotovení plánu využití znalostí a zkušeností expatriantů**. Specialisti, by během zpětného působení repatriantů v domácí pobočce sledovali, zda repatriant působí v oblasti ve kterém získané zahraniční know-how a zkušenosti maximálně využije. Specialisté by zároveň získávali zpětné vazby od bývalých expatriantů, které by následně využili pro zefektivnění podpory ve všech fázích expatričního procesu.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá tématem expatriace. Pojmem expatriace se rozumí proces vyslání pracovníků do zahraničních sdružených podniků či poboček, který se vzhledem k rozšiřující se globalizaci stává stále více aktuální a důležitý. Expatrianti tak pro firmu slouží k přenosu znalostí a zkušeností, ale také jako kontrolní článek a nástroj přenosu firemní kultury a firemních cílů do dceřiných zahraničních podniků. Zaměstnanci na zahraničním výjezdu nabývají pracovní zkušenosti, získávají kontakty a zlepšují své jazykové dovednosti. Pro firmu jsou tak expatrianti neocenitelným přínosem. Zároveň je však vyslání zaměstnanců do zahraničí z hlediska finančního pro firmy velmi nákladné. Při vysílání pracovníka na pracovní stáž do zahraničí je důležité si uvědomit, že proces expatriace se netýká jen výběru a přípravy pracovníka, jeho následné vyslání do zahraničí zahrnuje podporu expatrianta v místě působení a v neposlední řadě také podporu ve fázi repatriace. Pro úspěšné zvládnutí zahraničního vyslání a následného zpětného přizpůsobení nutné věnovat náležitou pozornost všem částem expatričního procesu.

Tato práce začíná zpracováním tématu expatriace a kultury, se zaměřením na kulturu Ruska. Praktická část práce je poté zaměřena na proces expatriace zavedený ve společnosti Škoda Auto a.s. a analýzu sekundárních údajů o expatriaci, získaných od zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. V závěru práce jsou na základě výsledků analýzy navrženy opatření zaměřená na zkvalitnění expatričního procesu.

Cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy zavedeného expatričního procesu ve společnosti Škoda Auto se zaměřením na Rusko a následné navržení opatření zaměřených na zkvalitnění řízení expatričního procesu v této zemi. Analýza byla provedena formou dotazníkového šetření na zaměstnancích Škoda Auto a.s., kteří expatriční proces již absolvovali. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do čtyř částí. V první fázi dotazníku jsem prováděla analýzu předvýjezdové části procesu. V této části jsem se zaměřovala na přípravu kandidátů na výjezd a formy tréninku. Druhá část dotazníku analyzuje rychlost adaptace a formy podpory během výjezdu. Třetí část dotazníku se týkala repatriace. Otázky ve třetí části zjišťovaly spokojenost expatriantů s poskytnutou podporou v době těsně před

návratem a po návratu. Poslední část dotazníku rozebírá vliv expatriace na kariéru a osobní život expatriantů.

Výsledky empirického výzkumu odhalily slabiny v expatriačním procesu společnosti Škoda Auto především ve fázích přípravy a repatriace. Mé navržené metody a postupy vedoucí ke zlepšení kvality expatriačního procesu se týkají především fáze před a po výjezdové. Doporučení, jejichž detailnější popis se nachází v předchozí kapitole, jsou následující:

- zpřísnění požadavků výběrového řízení;
- zvýšení propagace a informovanosti zaměstnanců o zahraničních výjezdech;
- zvýšení intenzity jazykového kurzu;
- prodloužení doby interkulturního semináře;
- zavedení Compensation budget;
- zavedení jednodenního Homecoming workshopu;
- zaměstnání Homecoming specialistů.

Věřím, že mé výše uvedené návrhy a doporučení povedou ke zvýšení kvality expatriačního procesu ve společnosti Škoda Auto a mohou se tak stát i přínosným materiálem pro budoucí zaměstnance vyjíždějící na zahraniční pracovní pobyt do Ruska.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější postupy a trendy* .10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BRETT, J.M. *Negotiating Globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. 2.vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. ISBN 978-0-7879-8836-4.

Businessinfo.cz: *Rusko. Souhrnná teritoriální informace*. Praha: Czech Trade, Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. [cit. 17. 11. 2017]. 2016. Dostupné z URL <<http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informacezeme/rusko.html>>

CEJTHAMR V., DĚDINA J., *Management a organizační chování*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DOWLING, Peter; WELCH, Denice; SCHULER, Randall. *International human resource management*. 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2004. ISBN 1-84480013-X.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J., *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitosti pro přežití*. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2007. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE G.: *Geert Hofstede centre. National culture. Dimensions of national culture*. [online]. [cit. 17. 11. 2017]. Dostupné z URL <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>

Hospodářské noviny: *Specifika vedení obchodního jednání v Rusku*. [online]. [cit. 25. 11. 2017]. 2005. Dostupné z URL <https://ihned.cz/?article%5Barea_id%5D=10023290&article%5Bcomment%5D%5Bart_id%5D=16172430&article%5Bcomment%5D%5Bkod%5D=fwy00d&article%5Bcomment%5D%5Bnovy%5D=1&article%5Bid%5D=16172430&p=000000_d>

Gullová, S.: *Mezinárodní obchod a diplomatický protokol*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-4418-6.

Ježková, V., a spol.: *Školní vzdělávání v Ruské federaci*. Karolinum, 2013. ISBN 9788024622064.

Ministerstvo zahraničních věcí ČR: *Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu*. [online]. [cit. 20. 11. 2017]. 2016. Dostupné z URL <http://www.mzv.cz/public/a9/8/77/2294622_1675164>

Moravcová M., a kolektiv: *Pravda, láska a ti na Východě*, UK FHS, 2006. ISBN 80-239-7945-0.

Světlík, J.: *Interkulturní marketing a komunikace v zemích EU*. Praha: GRADA, 2001. ISBN 80-7318-035-9.

ŠRONĚK, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: GRADA, 2000. ISBN 80-247-0012-3.

Interní materiály Škoda Auto a.s.

NOVÝ, I., a kolektiv: *Interkulturní management, Lidé, kultura a management*. Praha: GRADA, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-6668-3

Zadrazilová, D.: *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Kulturní ledovec

Obr. 2 Křivka přizpůsobování se nové kultuře

Obr. 3 Rozmístění zaměstnanců ŠA v koncernových společnostech

Obr. 4 Počet vyslaných pracovníků na jednotlivé typy vyslání

Obr. 5 Historie počtu vyslaných pracovníků ŠA na zahraničním výjezdu

Obr. 6 Orientační časová osa pro přípravu kandidáta

Obr. 7 Spokojenost expatriantů s přípravou na zahraniční vyslání

Obr. 8 Kontakt se svým domácím pracovištěm

Obr. 9 Rychlost adaptace na život a práci v Rusku

Obr. 10 Spokojenost expatriantů s poskytnutou péčí během výjezdu

Obr. 11 Využití znalostí a zkušeností expatriantů

Obr. 12 Spokojenost expatriantů s repatriací

Obr. 13 Vliv expatriace na kariéru v domácí zemi

Obr. 14 Procentuální podíl expatriantů cestujících s rodinou a bez rodiny (2018)

Seznam tabulek

Tab. 1 Dimenze národní kultury – indexy vybraných zemí

Tab. 2 Dimenze národní kultury – indexy Ruska

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor dotazníku empirického výzkumu

Příloha č. 1 Vzor dotazníku empirického průzkumu

Dobrý den,

jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy, o. p. s., a píši diplomovou práci na téma Expatriace do Ruska a její vliv na pracovní a osobní život.

Protože máte s pobytem a prací v Rusku zkušenost, ráda bych Vás poprosila o vyplnění přiloženého anonymního dotazníku. Výsledky z dotazníku budou stěžejním materiálem pro praktickou část mé diplomové práce, jejímž cílem je návrh opatření zaměřených na zkvalitnění řízení expatriačního procesu ve společnosti Škoda Auto a.s.

Mockrát Vám předem děkuji za spolupráci.

S přáním hezkého dne,

Bc. Kateřina Krajová

1. Jak dlouho před výjezdem jste se dozvěděl o Vašem vybrání na zahraniční výjezd?

2. Byl jste obeznámen s důvody a cíli výjezdu?
 - a) Ano
 - b) Částečně ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

3. Jaké formy tréninku Vám poskytla společnost Škoda Auto?

4. Probral s Vámi nadřizený souvislosti/dopad zahraničního výjezdu na Vaši kariéru?

5. Jak byste celkovou přípravu, kterou Vám společnost poskytla, hodnotil?
 - a) velmi spokojen
 - b) spokojen
 - c) spíše nespokojen
 - d) velmi nespokojen

V případě odpovědi c a d uveďte prosím důvody nespokojenosti

6. Byla Vám poskytnuta podpora ze strany společnosti také během výjezdu? Pokud ano, jaká?

7. Byl jste v průběhu výjezdu v kontaktu se svým domácím pracovištěm?

a) Ano

b) Ne

Pokud ano uveďte s kým?

8. Jak rychle jste se přizpůsobil život a práci v Rusku?

a) 0-1 měsíce

b) 1-3 měsíce

c) 3-6 měsíců

d) 6 měsíců a více

9. Jaké skutečnosti Vám pomáhaly v adaptaci na novou kulturu a pracoviště?

10. Co Vám a Vaším rodinným příslušníkům činilo největší problémy v rámci adaptace?

11. Jak jste byl spokojen s péčí během výjezdu, kterou Vám společnost poskytla?

a) velmi spokojen

b) spokojen

c) spíše nespokojen

d) nespokojen

V případě odpovědi c a d uveďte prosím důvody nespokojenosti:

12. Kdy Vás společnost začala připravovat na návrat?

13. Jakým způsobem Vás společnost podporovala těsně před návratem a po návratu z hostitelské země?

14. Byly Vám v rámci repatriace od společnosti Škoda Auto nabídnuty některé z níže uvedených programů? Pokud ano, označte jaké.

- kariérní poradenství,
- podpora při obnovování a vytváření kontaktů
- informace o školních zařízeních pro děti
- příprava na změnu prostředí pro celou rodinu

15. Myslíte si, že společnost dostatečně využila znalosti a zkušenosti, které jste během pobytu v cizině získal? Pokud ano, jak?

16. Jak jste byl celkově spokojen s repatričním programem Škoda Auto?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

V případě odpovědi c a d uveďte prosím důvody nespokojenosti:

17. Zaškrtněte, jaký vliv měla expatriace na Vaši kariéru v domácí zemi?

- a) Díky výjezdu do zahraničí se mi otevřely nové pracovní příležitosti
- b) V průběhu působení v zahraničí jsem propásl zajímavé pracovní příležitosti v domácí zemi
- c) Výjezd do zahraničí mou kariéru nijak neovlivnil

18. Jakým způsobem ovlivnila expatriace Váš osobní život?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Kateřina Krajová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Expatriace pracovníků společnosti ŠKODA AUTO, a.s. do Ruska a její vliv na pracovní a soukromý život		
VEDOUcí PRÁCE	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	YEAR	2018
POČET STRAN	76		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zabývá tématem vysílání pracovníků na zahraniční pracovní pobyty. Cílem práce je analýza dopadů zahraničních výjezdů pracovníků ŠKODA AUTO, a.s. v Rusku na jejich pracovní a soukromý život a následný návrh opatření zaměřených na zkvalitnění řízení expatriačního procesu v této zemi. V teoretické části jsou zpracovány témata expatriace a kultura, se zaměřením na kulturu Ruska. Praktická část práce se zaměřuje na zavedený proces expatriace ve společnosti Škoda Auto a.s., a analýzu sekundárních údajů o expatriaci, získaných od zaměstnanců společnosti Škoda Auto, a.s. V závěru práce jsou na základě výsledků analýzy navrženy opatření, zaměřená na zkvalitnění expatriačního procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	expatriace, expatriant, expatriační proces, kultura, kulturní šok, kulturní dimenze, Rusko,		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Kateřina Kražová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Škoda Auto employee´s expatriation to Russia and its influence on work life and private life.		
SUPERVISOR	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	76		
NUMBER OF PICTURES	14		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The topic of this dissertation is the sending of workers for working stays abroad. Its aim is the analysis of the impact of these stays on workers of Škoda Auto, PLC, in Russia, particularly on their working and private lives, as well as the proposal of measures which would lead to the improvement of directing the process of expatriation in this country. The theoretical part is concerned with the topics of expatriation and culture, with special focus on the Russian culture. The practical part focuses on the process of expatriation as established in the company Škoda Auto, PLC, and on the analysis of the secondary data about expatriation which have been obtained from employees of Škoda Auto, PLC. In conclusion, the dissertation proposes some measures to improve the expatriation process, based on the results of the analysis.</p>		
KEY WORDS	expatriation, expatriate, expatriation process, culture, culture shock, culture dimension, Russia		