

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Proces reintegrace vyslaných zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

### **Bakalářská práce**

**Anna SVÁROVSKÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Anna Svárovská**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Proces reintegrace vyslaných zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je zlepšit reintegrační proces vyslaných zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. Na základě analýzy současného stavu navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení modelu.

Rámcový obsah:

1. Internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí
2. Teorie vysílacího procesu ve ŠKODA AUTO a.s.
3. Stanovení kritérií pro analýzu reintegračního procesu
4. Kvalitativní výzkum s cílem ověřit průběh reintegrace, analýza získaných dat
5. Shrnutí výsledku výzkumného šetření

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
2. PAVLICA, K. – ISAACS, C. *Kultura, podnik a management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Praha: ŠKODA AUTO VŠ o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87042-57-1.
3. CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
4. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. GRUBER, J. – KYRIANOVÁ, H. – FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada, 2016. 199 s. Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1.
6. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum.: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
7. SCULLION, H. – COLLINGS, D G. – MORLEY, M J. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. [online]. 2007. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951607000144>.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.

  
**Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.**  
Vedoucí práce

  
**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

  
**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ

  
**Anna Svárovská**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 30.04.2021

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a doporučení. Děkuji celému týmu STM/2 za vřelé přijetí v rámci povinné a nepovinné stáže, za pomoc při zpracovávání dat a podporu při psaní práce. Dále děkuji zaměstnancům ŠKODA AUTO a.s., kteří se podíleli na kvalitativním šetření. A v neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za trpělivost a podporu, která se mi od nich během psaní dostávala.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí .....	9
1.1 Kulturní šok a reverzní kulturní šok.....	9
1.2 Expatriace .....	11
1.2.1 Typy expatriantů.....	12
1.2.2 Druhy expatriantských výjezdů.....	13
1.3 Repatriace.....	16
1.4 Interkulturní trénink .....	18
2 Teorie vysílacího procesu ve ŠKODA AUTO a.s. ....	21
2.1 International Assignment .....	21
2.2 Kompetence při péči o vyslané zaměstnance.....	23
2.3 Vysílací proces.....	27
2.3.1 Před vysláním.....	27
2.3.2 Během vyslání.....	29
2.3.3 Proces reintegrace .....	30
3 Metodika výzkumu .....	32
3.1 Výzkumná očekávání a operacionalizace výzkumu .....	33
3.2 Výběr vzorku .....	35
3.3 Sběr dat.....	36
4 Analýza získaných dat.....	38
4.1 Rozhovor s poradcem pro International Assignments.....	38
4.2 Rozhovory s reintegrovanými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. ....	42
4.2.1 Základní informace o respondentech .....	43
4.2.2 Před vysláním.....	45
4.2.3 Během vyslání.....	48

4.2.4	Proces reintegrace .....	52
4.3	Vyhodnocení získaných odpovědí.....	59
4.3.1	Plán osobního rozvoje.....	59
4.3.2	Komunikace s domovskou společností a patronace.....	60
4.3.3	Reintegrace .....	61
4.4	Návrhy a doporučení ke zlepšení procesu reintegrace vyslaných zaměstnanců.....	62
	Závěr.....	64
	Seznam literatury.....	66
	Seznam obrázků a tabulek.....	69
	Seznam příloh.....	70

## Seznam použitých zkratk a symbolů

- CPLZ Centrum Péče o lidské zdroje – kontaktní místo pro jednotlivé odborné útvary v rámci oblasti řízení lidských zdrojů
- EPA „Einzel Personal Anforderung“ – požadavek na zahraniční vyslání - dohoda o obsazení funkčního místa v koncernové společnosti zaměstnancem z jiné koncernové společnosti
- FSE Foreign Service Employee, zaměstnanec na vyslání
- IA International Assignment (zahraniční vyslání)
- LT Long Term
- PAT „PreAssignment Trip“ - Cesta zaměstnance, popřípadě doprovázejících osob do hostitelské společnosti před vysláním do zahraničí.
- ST Short Term
- STM/2 Poradce International Assignments
- ŠA ŠKODA AUTO a.s.



## Úvod

Bakalářská práce s názvem Proces reintegrace vyslaných zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. je zaměřena na problematiku zahraničního vyslání. Toto téma je vzhledem ke globalizaci velmi aktuální. Organizace se snaží udržet tempo neustále se rozvíjejícího trhu a rozšiřují svá působišťe mimo domácí trh i na ten mezinárodní. Aby firmy zajistily poptávku po mobilní pracovní síle, organizují zahraniční vyslání, která mají za cíl obsadit klíčové pozice, přenést know-how v rámci společnosti, ale také podpořit diverzitu na pracovišti. Zahraniční vyslání nabízí širokou škálu možností i pro zaměstnance firmy. Ti mají příležitost poznat novou kulturu a zvyky dané země. Vyslání je také prostorem pro jejich kariérní rozvoj a načerpání zkušeností z jiného pracovního prostředí.

Ačkoliv s sebou zahraniční vyslání přináší spoustu výhod, obsahuje i řadu úskalí, se kterými se musí potýkat jak organizace, tak její zaměstnanci. Cílem organizace by mělo být zajistit takové podmínky/ prostředky, které negativní jevy spojené s vysláním eliminují. Pro přechod do jiné kultury je typický tzv. kulturní šok, problémy s adaptací nebo ztráta kontaktu s domovskou společností. Důležité je také zmínit návrat ze zahraničního vyslání, který může být pro zaměstnance velmi náročný a často je podceňován. Na celý proces je potřeba zaměstnance důkladně připravit a v rámci jednotlivých fází vyslání aplikovat vhodné postupy.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje základním pojmům, kterými jsou kulturní a reverzní kulturní šok, dále expatriace spolu s druhy zahraničních vyslání a typů expatriantů, následně repatriace a interkulturní trénink. V teoretické části je dále popsán proces zahraničního vyslání, který je aplikován ve ŠKODA AUTO a.s. a je výchozím materiálem pro zpracování praktické části.

Praktická část se zabývá vlivem jednotlivých fází vysílacího procesu na reintegraci vyslaných zaměstnanců. Empirický výzkum je založen na kvalitativním šetření, k jeho zpracování je volena forma polostrukturovaných rozhovorů, která je realizována s v minulosti vyslanými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. Na základě dat získaných z kvalitativního šetření je následně formulován návrh na zefektivnění procesu reintegrace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

# 1 Internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí

V souvislosti s globalizací a nárůstem počtu mezinárodních podniků je problematika vysílání pracovníků stále aktuálnějším tématem (Cejthamr, Dědina, 2010). Pro zajištění konkurenceschopnosti rozšiřují firmy svá působišťe i za hranice státu a snaží se pracovat celosvětově - otevírají zahraniční pobočky, spolupracují se zahraničními firmami. Aby mohla být vize firmy úspěšně naplněna, je důležité se zaměřit na internacionalizaci týmu a zajistit vhodné podmínky pro zahraniční vysílání.

První kapitola proto přiblíží téma kulturního šoku, jevu, který je pro dlouhodobý pobyt v zahraničí typický. Dále bude objasněna teorie vysílacího procesu, nejprve expatriace. Zde se kapitola zaměří na podmínky expatriace, přínosy zahraničního vyslání, druhy expatriantů a typy výjezdů. Na expatriaci volně naváže téma repatriace, ve kterém budou objasněny problémy s adaptací po návratu a popsán ideální, efektivně řízený proces repatriace. V poslední podkapitole je charakterizován interkulturní trénink, který je důležitou podmínkou pro úspěšnou adaptaci na život a práci v zahraničí.

## 1.1 Kulturní šok a reverzní kulturní šok

Při pracovním vysílání do zahraničí se zaměstnanec setká s cizí kulturou, je konfrontován s neznámými zvyky, hodnotami a jazykem. Tato změna prostředí klade zvýšené nároky na jednotlivce i jeho okolí. Nejedná se totiž pouze o pracovní problematiku, ale i tu volnočasovou (Štrach, 2009). Adaptace na život a práci v zahraničí je úzce spjata s tzv. kulturním šokem, což je termín označující reakci na styk s odlišným stylem a způsobem života v jiných zemích, při kterém jedinec prožívá a řeší různé problémy (Pavlica, Isaacs, 2013).

Kulturní šok lze podle Griffina a Pustaye (2010) rozdělit do čtyř fází: líbáňky, rozčarování, adaptace, biculturnost. Jednotlivá období jsou charakteristická různými typy prožívání. Škála pocitů je při zahraničním vyslání široká a různorodá. Jedinec se zprvu cítí velmi příjemně, tento pocit záhy vystřídají chvíle rozčarování a zklamání. Po nějaké době se postupně adaptuje a je schopen přijmout nové prostředí.

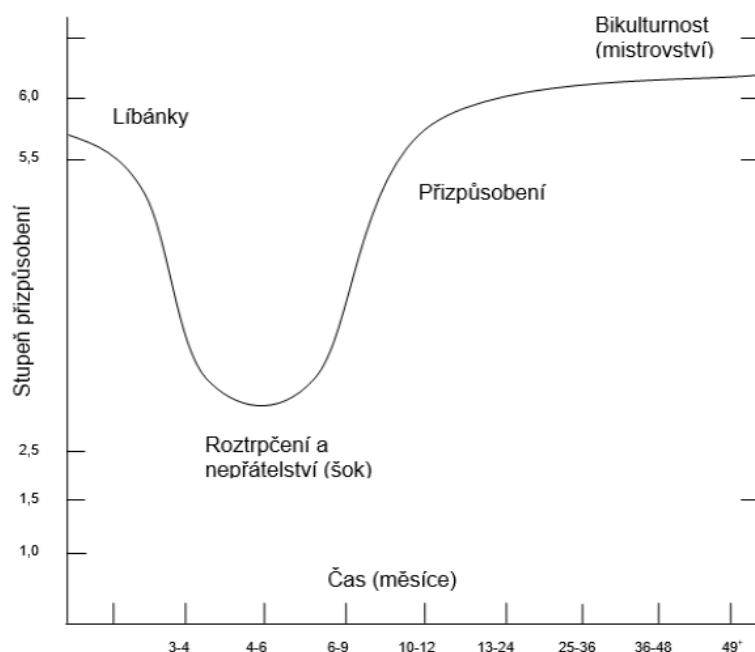
První fází kulturního šoku jsou tzv. **libánky**. Období trvá zhruba od prvních týdnů, až do dvou/ tří měsíců pobytu. Je vnímáno jako příjemná změna, kdy člověk prožívá okouzlení novou zemí, vše je pro něj nové a zajímavé (tento popis je aktuální pouze v případě, že se jedinec pro vyslání rozhodl sám, nelze aplikovat na cestu proti jeho vůli). Ve vztahu k pracovnímu i osobnímu životu je pro období typická určitá satisfakce ze svého „nového“ života- vyšší plat, luxusní ubytování, pracovní uznání, v neposlední řadě za sebou kolikrát doma jedinec nechá osobní problémy a má tak pocit, že začíná „nanovo“.

Po „zamilovaném“ období přichází šok. Libánky vystřídá fáze **rozčarování**, kdy si jedinec začíná uvědomovat realitu. Řada věcí, které nejprve vnímal pozitivně, mu začíná způsobovat problémy a komplikovat život. Cítí se být zklamán, osamocen a rozčarován. Stýská se mu po domově, rodině a minulém životě. Okouzlení z cizího prostředí je nahrazeno kritickým, až agresivním postojem a adaptace na „nový“ život se zdá být nepřekonatelná. Kulturní bariéra se začíná prohlubovat, jedinec se straní místních lidí, místního způsobu života a vyhledává jedince, cizince a krajany, ve stejné situaci. Pro některé se stane situace natolik vážná, že právě v této fázi svůj výjezd ukončí.

**Adaptace**, třetí fáze kulturního šoku, je obdobím postupného přizpůsobování se dané situaci. Negativní postoj jedince se pomalu mění, dotyčný začíná chápat kulturní rozdíly a díky nově nabytým jazykovým dovednostem je schopen navázat vztahy s místními. Pozitivní přístup se začíná promítat i do pracovního života, přichází první úspěchy a slova uznání. Období, kdy byl jedinec rozčarován se zdá být daleko, obnovuje se smysl pro humor, a dokonce přichází i kritická sebereflexe.

Posledním obdobím, které vyslaný zaměstnanec v problematice kulturního šoku prožije, je tzv. **bikulturnost**. Cesta k bikulturnosti trvá několik let. Pro bikulturnost je typické dokonalé sžití se s novým prostředím. Jedinec se v prostředí orientuje a na svoji hostitelskou kulturu se dokáže dívat s odstupem. Není pro něj problém fungovat ve dvou kulturních prostředích, přičemž je schopen porovnat přednosti i nedostatky obou kultur.

Průběh kulturního šoku lze znázornit graficky pomocí tzv. U-křivky.



Zdroj: Štrach, Mezinárodní management, 2009, str. 101

**Obrázek 1 U- křivka kulturního šoku**

Je důležité si uvědomit, že s kulturním šokem se může jedinec potýkat i při návratu do domovské země. Tuto problematiku řeší tzv. reverzní kulturní šok. Jev nastává při návratu po dlouhodobém pobytu v cizí kultuře, jedinec může přijmout hostitelskou kulturu do té míry, že přestane sledovat tu vlastní (Pavlica, Isaacs, 2013).

## 1.2 Expatriace

Zaměstnanec, který je pracovně vyslán do zahraničí, je v odborné literatuře často nazýván jako expatriant, jeho zahraniční pobyt je potom obdobím expatriace. Jedná se o dobu, kdy je pracovník stále občanem domovské země, a to i přes skutečnost, že dlouhodobě pobývá a pracuje v zahraničí (Pavlica, Isaacs, 2013).

V této kapitole se práce zaměří na typy expatriantů, popíše druhy zahraničních výjezdů, rozvine jejich možnosti a porovná výhody/ nevýhody jednotlivých typů vyslání.

### 1.2.1 Typy expatriantů

Expatrianta je podle Briscoa a kol. (2012) možné zařadit do jedné ze čtyř skupin. V dělení zohledňuje Briscoo dobu, na kterou je zaměstnanec vyslán a důvody pro zahraniční vyslání.

Prvním typem je **tradiční expatriant**. Jedná se o jedince, který je ve firmě zkušeným zaměstnancem, a je proto do zahraničí vyslán na základě svých kompetencí a znalostí. Pro zaměstnance, který je takto nazýván, je typické střídání a plynulé navazování na další zahraniční vyslání.

Dalším typem, **mladým expatriantem**, je nezkušený zaměstnanec. Do zahraničí je vyslán na dobu v rozmezí půl roku až pěti let. Cílem tohoto vyslání je nabytí zkušeností a rozvoj kompetencí potřebných pro úspěšnou kariéru v mezinárodní organizaci.

Třetí skupinu zastupuje jedinec, který je do zahraničí vyslán na omezenou dobu, většinou kratší než jeden rok, a jeho cílem je splnit jeden konkrétní úkol. Jelikož je v zahraničí jenom dočasně, je nazýván **dočasným expatriantem**.

Posledním členem této skupiny je **virtuální expatriant**. Jedná se o zaměstnance, který je odpovědný za zahraniční pobočku, ovšem není fyzicky přítomen. Děni spravuje online pomocí elektronické a telefonní komunikace. V poslední době je tento způsob virtuálního řízení stále populárnější, počet expatriantů s časem narůstá.

Cajthamr a Dědina (2010) popisují ve své publikaci rozdílný přístup k dělení. Toto dělení podle Fukuda a Chu (tamtéž) se zabývá zkušeností a vztahem zaměstnance k zahraničnímu vyslání. Popisuje rozdělení do skupin následovně.

Prvním typem je **The Starter** neboli začátečník. Pro jedince tohoto typu je charakteristická tendence nahlížet na zahraniční vyslání jako na způsob kariérního rozvoje, který bude oceněn povýšením. Začátečník v zahraničí zastává relativně nižší pozici v managementu po dobu méně než pěti let. Ve většině případů se jedná o nezadané jedince, u kterých je práce zatím tou hlavní náplní života.

Další skupinu tvoří **The Climber**, kariérista, který strávil prací v zahraničí méně než šest let. Je to člověk, který vnímá mezinárodní úkol jako prostor pro další kariérní rozvoj a důkaz toho, že je schopen řídit zahraniční operace. Po stránce rodinného stavu se většinou jedná o jedince ve svazku manželském, kteří již založili rodinu a mají děti.

Třetím typem je **The Survivor**, přeloženo jako „ten přeživší“, je expatriant pracující v zahraničí více než šest let. I přes dobu strávenou v zahraničí je ovšem stále umístěn na relativně nízké pozici. Je to způsobeno jeho odborným zaměřením (většinou se jedná o technické pozice), které mu již neumožňuje další kariérní rozvoj. Jedná se o zaměstnance středního věku, obvykle ženatého s pubescentními dětmi.

Závěrem tohoto náhledu na dělení je čtvrtá skupina, která se nazývá **The Achiever** (úspěšný). Za úspěšné expatrianty jsou považováni zaměstnanci, kteří strávili více než šest let v zahraničí s umístěním na vyšší pozici. Jejich pracovní kariéra je v zahraničí úspěšná. Z hlediska rodinného stavu se mluví o ženatých jedincích s rodinou.

### 1.2.2 Druhy expatriantských výjezdů

Z časového hlediska můžeme výjezdy dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé výjezdy trvají obvykle v rozmezí 3 až 12 měsíců. Expatrianti se po nich vracejí domů na původní, nebo podobné pozice v rámci organizační struktury jejich firmy. Při tomto typu vyslání zaměstnanec nedostává tak rozsáhlou finanční podporu, pro firmu je tak méně nákladnou cestou za obsazením volné pozice v zahraničí. Zároveň jsou zde, na rozdíl od dlouhodobého vyslání, nižší náklady na přípravu a trénink (Pavlica, Isaacs, 2013).

Dlouhodobé vyslání je většinou sjednáváno na dobu jednoho roku až tří let. Expatrianta během práce v zahraničí doprovází jeho rodina. Na vyslání je zaměstnanec firmou podporován pomocí různých kompenzací a finančních podpor. Rodině je zajištěno ubytování a dětem poskytnuto vzdělávání (Pavlica, Isaacs, 2013).

V minulosti se společnosti zaměřovaly převážně na dlouhodobá vyslání. Z důvodů snižování nákladů, poptávky po globálně mobilních talentech, měnících se postojích směrem ke kariéře a v neposlední řadě i ochotě se stěhovat do zahraničí, se společnosti klíčových ekonomik, jako je např. USA, rozhodly podporovat alternativy pro vyslání (Collings, Isichei, 2018). Podle výzkum z roku 2007 (Collings, Scullion, Morley) si pod pojmem „alternativy“ můžeme představit krátkodobá vyslání nebo služební cesty.

Oba druhy vyslání s sebou nesou určité benefity, ale i úskalí. Ve studii Issues coupled with International Assignments (Petrovic, 2000) jsou firmami shrnuty nejvíce zmiňované problémy, které se pojí ke krátkodobému a dlouhodobému vyslání.

**Tabulka 1 Porovnání typů vyslání**

<b>Dlouhodobá vyslání</b>	<b>Krátkodobá vyslání</b>
- neochota stěhovat se, nebo být vyslán do "neatraktivních" lokací	- Work/life balance
- rodinné záležitosti - two career problematika	- obtížné stanovení pravidel vysílací politiky
- repatriace	- správa daní a kompenzační podmínky
- náklady na vyslání a administraci	
- finanční podpora a jiné druhy kompenzace	

Zdroj: Petrovic, 2000 - vlastní zpracování

## Dlouhodobá vyslání

Podle tohoto výzkumu je pro firmu stále největší překážkou neochota zaměstnanců se stěhovat, a to zvláště v případech, kdy se nejedná o atraktivní lokaci. Dalším z problémů, které z výzkumu vyplývají je strach o rodinu. Jednalo se o obavy z adaptace na život v zahraničí, možnosti nabízené hostitelskou společností v rámci vzdělání dětí, a pak také o partnerovu kariéru. I přes ochotu a připravenost partnera na vyslání je často problém najít dotyčného práci, a zajistit tak příjem. Velké množství respondentů přiznalo, že právě z tohoto důvodu dlouhodobé zahraniční vyslání odmítají.

## Krátkodobá vyslání

Při krátkodobém vyslání není podporován doprovod rodiny. Často je zde zmiňována work/ life balance problematika. Vyslání jsou typická intenzivní práci na konkrétním projektu. Po dobu práce v zahraničí je tak zaměstnanec natolik vytížen zadaným úkolem, že není schopen udržovat společenský život a na dálku komunikovat s rodinou. Některé společnosti proto dospěly k závěru, že vyslání tohoto typu je vhodné pouze pro zaměstnance bez závazků (Petrovic, 2000).

Po dělení z časového hlediska se dále rozlišují typy vyslání i na základě požadované interkulturní kompetence, či podle základních cílů nebo pozic. Caligiuri a Colakoglu (2007) rozdělili zahraniční vyslání do 4 typů: technický, provozní, vývojový a strategický. Rozdíly jednotlivých typů expatriantských výjezdů jsou shrnuty v Tabulce 1.

	Technický typ	Provozní typ	Vývojový typ	Strategický typ
<b>Vývojová složka</b>	Žádná	Není požadovaným cílem	Primárním cílem je získat určený typ schopností	Získání zkušeností může být sekundárním cílem
<b>Požadované interkulturní kompetence</b>	Nízké	Požadovány z důvodu nutné interakce s tamějšími zaměstnanci	Nejsou bezpodmínečně nutné, vyvíjejí se během výjezdu	Velice potřebné k zajištění úspěšného působení
<b>Základní povinnost a cíl</b>	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Zlepšit své dovednosti a získat zkušenosti	Obsazení strategické mezinárodní pozice
<b>Typická pozice v rámci zahraniční pobočky</b>	IT odborníci, zaměstnanci s odborným zaměřením	Střední úroveň managementu (oblast prodeje, marketingu, vzdělávání)	Střední management a nižší management	Oblastní manažer

Zdroj: Caligiuri a Colakoglu, 2007, s. 395

### **Obrázek 2 Typy expatriantských výjezdů**



Pro **technický** typ výjezdu je typické zacílení na jeden konkrétní úkol, který se týká vysoce odborné problematiky. Jedinec je do zahraničí vyslán na základě svých dovedností, v praxi se nejčastěji jedná o IT specialisty a odborníky na specifické technologie. Neklade se zde důraz na interkulturní dovednost.

Druhým typem je výjezd **provozní**. Důvodem pro vyslání je aktivní působení v zahraniční pobočce, zpravidla se jedná o roli manažera na střední úrovni managementu. Vzhledem k časté interakci s místními zaměstnanci je důležité, aby byl zaměstnanec po stránce interkulturních dovedností a kompetencí schopný.

Třetí, **vývojový**, typ vyslání je charakteristický svým zaměřením na rozvoj expatrianta. Zaměstnanec při tomto vyslání zastává pozice v nižším až středním managementu. Interkulturní dovednosti nejsou podmínkou pro výjezd, protože s jejich nabytím se počítá během výjezdu.

Posledním typem je **strategické** vyslání, jehož cílem je obsadit klíčovou, strategickou pozici v rámci řízení pobočky. Jedná se o nejvyšší kategorii vyslání, proto je na expatrianty tohoto typu vyslání kladen nejvyšší nárok. Jsou zde vyžadovány velmi dobré interkulturní dovednosti a manažerské kompetence.

### 1.3 Repatriace

Repatriace je proces založený na zpětném zapojení navraceného expatrianta, tedy repatrianta, do domovské společnosti (Štrach, 2009). Je poslední fází celého vysílacího procesu a může být poznamenán řadou problémů a zklamání. Bohužel bývá firmou často podceňován. Mezinárodní společnosti by proto této problematice měly věnovat systematickou péči a na základě výzkumných šetření aplikovat vhodné postupy (Pavlica, Isaacs, 2013).

Efektivní reintegrační proces by měl být veden ve čtyřech stádiích. Jedná se o program, který začíná již **před odjezdem** budoucího expatrianta do zahraničí. Podle Harzinga a Rousseveldta (2004) má být prvním krokem jasně dohodnuto, kam a na jakou pozici se má budoucí expatriant po svém návratu vrátit (pozice by měla být zaručená i písemně).

**Během vyslání** je pak firmě doporučeno průběžně s expatriantem komunikovat. Zaměstnanec je tak informován o všech důležitých organizačních změnách, rozhodnutích a neztrácí kontakt s kolegy. Na místě jsou i návštěvy domovské společnosti, které umožňují nahlédnout do domovského pracoviště a připomenout se kolegům nebo nadřízeným. Během vyslání je doporučeno zajistit pro expatrianta formálního mentora, který s ním bude v kontaktu, bude jeho podporou při prosazování zájmů na domácím pracovišti nebo např. poradcem při jeho dalším kariéřním růstu.

**Před návratem** je vhodné si potvrdit, na jakou pozici bude zaměstnanec umístěn, prodiskutovat představy, cíle, a také platové ohodnocení nové pozice. V této fázi je možné začlenit expatrianta do konkrétního projektu, na kterém bude pracovat po návratu do domovské společnosti. Tímto způsobem může na dálku navázat vztahy s novými kolegy nebo obnovit staré pracovní kontakty. Přejchod na domácí pracoviště je pro něj pak snazší. Dalším doporučením je schůzka před návratem, zde se expatriant seznámí s konkrétním průběhem jeho návratu.

Kroky a opatření **po návratu** je možné shrnout následovně:

- organizace repatriačních seminářů
- finanční poradenství a asistence
- „ochranná“ lhůta, ve které se zaměstnanec soustředí primárně na problémy s re-adaptací
- orientační program o změnách, které ve firmě během vyslání nastaly
- zhodnocení průběhu vyslání

Dodržování výše zmíněných kroků má vliv na úspěšnou repatriaci, lze jimi předejít nespokojenosti vyslaných zaměstnanců a jejich možnému odchodu ke konkurenční společnosti. Pokud je podnik schopen úspěšně repatriovat své zaměstnance, panuje ve firmě větší zájem a ochota do zahraničí vyjet (Pavlica, Isaacs, 2013).

Podle studie „How to improve repatriation management“, zveřejněné v deníku International Journal of Manpower (Paik, Seguad, Malinowski, 2007) ovlivňují úspěšnou repatriaci 3 faktory, kterými jsou pracovní prostředí, společensko-kulturní vliv a rodina.

Pod pojmem pracovního prostředí si můžeme primárně představit vztah mezi vyslaným zaměstnancem a společností, ze které je jedinec vyslán. Když se zaměstnanec vrací z vyslání, má často pocit, že na něj jeho domovská společnost za pár let v zahraničí zapomněla. Bývá umístěn na pozici, kde nemůže využít nabyté dovednosti a znalosti. Jedná se o pozice, které jsou po absolvování vyslání neadekvátní, např. umístění na stejnou, v horším případě méně kvalifikovanou pozici, než ze které byl jedinec vyslán. Tento krok s sebou nese množství komplikací, jak v pracovním, tak osobním životě. Zaměstnanec se není schopen adaptovat, cítí se nedocenený a má pocit, že jeho pracovní vyslání nemělo smysl.

Druhým faktorem, sociálně-kulturním, je schopnost repatriovat se do domovské země- její kultury, tradic a zvyků. Před vysláním je zaměstnanec prostřednictvím workshopu seznámen s kulturou země, do které je vyslán, při návratu je tento bod podceňován. Z pohledu zaměstnavatele není důležitý, protože se jedná o zaměstnancovu domovskou zemi, a s tou je již od narození seznámen. Z pohledu mnoha vědců jsou jak expatriační, tak repatriační programy ukazatelem úspěchu nebo selhání vysílacího procesu. Skupiny faktorů ovlivňujících reintegraci uzavírá rodina, konkrétně partner a děti repatriovaného jedince. Kulturní šok, který po návratu prožívají, může ovlivnit schopnost zaměstnance repatriovat se do domovské společnosti.

#### **1.4 Interkulturní trénink**

Na závěr první kapitoly je popsán interkulturní trénink, který by měl jako celistvý proces probíhat po celou dobu expatriace. Příprava má veliký vliv na úspěšnost vyslání, proto začíná většinou už ve fázi výběru zaměstnance (Štrach, 2009). Podle Harzinga a Ruysseveldta (2004) je interkulturní trénink definován jako „plánovaná intervence zaměřená na rozvoj poznatků a dovedností potřebných k efektivnímu životu a práci v hostitelském kulturním prostředí“.

Předodjezdový trénink by měl obsahovat národopisná studia, konkrétně studium geografie, ekonomiky a historie hostitelské země. Dále by se měl zaměřit na simulace různých situací, které mohou v zahraničí nastat. Vyzkoušení těchto situací „nanečisto“ naučí jedince reagovat způsobem odpovídajícím společensky přijatelnému vzorci hostitelské země. Během tréninku probíhá výuka jazyků, kterými se v dané zemi komunikuje. Nezbytný je také psychologický trénink zaměřený na

odolnost manažerů vůči stresovým situacím. Pro snížení obav z vyslání se doporučuje, aby expatriant navštívil zemi již před vysláním a formou stáže se seznámil s prostředím hostitelské země (Štrach, 2009).

Efektivní kulturní trénink by měl probíhat v pěti fázích:

1. identifikace typu expatriace,
2. specifikace úkolů a cílů tréninku,
3. definice kritérií měření efektivity tréninku,
4. navržení a uskutečnění tréninku,
5. vyhodnocení efektivity tréninku.

V první fázi je důležité **identifikovat typ expatriace**. Každý typ je charakteristický jinými nároky na expatrianta (viz. 1.2.2), a proto se způsoby přípravy liší. Při identifikaci je důležité brát v úvahu skutečnosti, kterými jsou např. proč/ za jakým účelem je expatriant vyslán, na jak dlouho, jakou pozici bude v hostitelské společnosti zastávat, s kým se bude stýkat a jaká další interkulturní příprava je k dispozici.

Druhým krokem je **specifikace úkolů a cílů tréninku**. Rozvojové cíle a úkoly interkulturního tréninku se stanovují na základě několika úrovní, které se týkají organizace, expatrianta, cílů a úkolů výjezdu. Domovská společnost musí nejprve specifikovat reálné náklady na trénink a vymežit očekávané přínosy, následně posoudí, jaký druh a formu interkulturních tréninků zvolí. Dále je nutná reakce ze strany expatrianta, ve které sám posoudí své dosavadní mezinárodní zkušenosti a interkulturní kompetence. Posledním bodem je vymezení hlavních cílů vyslání, znalostí a kompetencí potřebných pro splnění úkolu.

Třetí fází je **definice kritérií měření efektivity tréninku**. Aby mohla být měřena efektivita a přínosy interkulturního tréninku, je důležité si stanovit principy a kritéria hodnocení. V této souvislosti je nutné zmínit krátkodobé a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle vymezují, jakými konkrétními kompetencemi expatriant po absolvování tréninku disponuje. Výsledky zahraničního výjezdu upřesňují naopak

cíle dlouhodobé. Jedná se o obecné absolvování mise, dále znalostní, interkulturní a odborné kompetence, které má jedinec v zahraničí získat.

Předposledním krokem je **navržení a uskutečnění tréninku**. Zde se vymezí adekvátní obsah tréninku, ve kterém je specifikováno, jakým obecným a konkrétním znalostem a kompetencím se má jedinec naučit. V návaznosti na obsah tréninku se určí vhodné vzdělávací metody. Obecně lze rozdělit na metody tradiční akademické a zkušenostní. Tradiční akademické metody podmiňují úspěšnou adaptaci zejména možnostmi se seznámit s informacemi a poznatky o místních tradicích, památkách, historii (např. pomocí přednášek, turistických příruček, prezentací). Zkušenostní metody vychází z reflexe a analýzy přímých osobních zkušeností, které jedinec získal během interakcí s příslušníky hostitelské kultury.

V praxi se obě výše zmíněné metody většinou kombinují. Po výběru vzdělávacích metod je důležité naplánovat časový harmonogram aktivit. Interkulturní trénink může probíhat ve dvou základních rovinách: trénink před odjezdem a trénink s asistencí během vyslání.

Poslední fází **efektivního tréninku** je jeho **vyhodnocení**. Pro vyhodnocení efektivity existuje několik metod. Zde budou zmíněny tři. První, finančně i časově nenáročná, metoda je porovnání skupiny absolventů interkulturního tréninku s kontrolní skupinou jedinců, kteří trénink neabsolvovali. Na základě předem stanovených kritérií jsou porovnávány kompetence a znalosti obou skupin. Další možností je dlouhodobé sledování a vyhodnocování konkrétních výkonů expatrianta v průběhu vyslání. Metodu využívá management domácí organizace spolu s lidmi pověřenými interkulturním tréninkem jedince. Jedná se o průběžné monitorování a vyhodnocování efektivity pracovního výkonu. Třetí metodou, která zde bude zmíněna, je měření úrovně celkové adaptace expatrianta na nové prostředí. Pro tento způsob se využívají kvantitativní metody, např. různé škálování spokojenosti a úspěšnosti v oblastech pracovního a soukromého života, nebo kvalitativní metody, u kterých se aplikují polostrukturované rozhovory s expatriantem, jeho nadřízeným a kolegy (Pavlica, Isaacs, 2013).

## **2 Teorie vysílacího procesu ve ŠKODA AUTO a.s.**

Druhá kapitola plynule naváže na předchozí teorii zahraničního vyslání a charakterizuje vysílací proces z pohledu společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA). Podle koncernových norem Volkswagen AG se po formální stránce jedná o International Assignment (zahraniční vyslání). Nejprve kapitola popíše druhy vyslání, které ŠA nabízí. Následně, pro ucelenou představu, propojí druhy vyslání s právní stránkou procesu, která rozlišuje dva druhy smluv.

Během procesu spolupracuje v rámci ŠA několik útvarů, každý z nich má jasně danou úlohu, kterou během procesu zastává. V rámci výzkumu považuje práce za důležité jednotlivé útvary definovat, proto jim v průběhu této kapitoly věnuje svou pozornost. Po objasnění funkcí, které jednotlivé útvary zastávají, bude popsán samotný proces zahraničního vyslání. ŠA jej popisuje jako model složený ze tří fází – před vysláním, během vyslání, proces reintegrace. Jednotlivé fáze budou závěrem kapitoly charakterizovány.

### **2.1 International Assignment**

„Společnost ŠKODA AUTO neustále rozšiřuje své aktivity v zahraničí. K tomu, aby byla v době globalizace ve světě úspěšná, potřebuje nejen špičkové produkty, ale i odborníky. Odborníky, kteří mají přehled nejen o světových trendech, ale také o specifikách jednotlivých trhů a zemí. Jedním z důležitých nástrojů pro osobní profesní rozvoj je tak v současné době vyslání do zahraničí (IA - International Assignment), kdy je zaměstnanec vyslán na místo, které je přínosem z hlediska jeho odborného rozvoje a kde na druhé straně bude i on přínosem pro hostující společnost.“ (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020a)

Za International Assignment se považuje jakákoliv aktivita, při které je zaměstnanec na stanovenou dobu (nejméně 4 měsíce) pracovní vyslán do zahraničí. Jedná se o druh zahraniční cesty, který není zmíněn v pracovní smlouvě (Volkswagen AG, 2019).

Na základě délky vyslání, náplně práce a povaze smlouvy s hostitelskou společností rozlišuje ŠA 4 kategorie vyslání:

- Short - term Assignment,
- Long - term Assignment,
- Wanderjahre,
- Couple Contract

Prvním zmíněným typem vyslání je Short - term Assignment, pro tento druh vyslání je charakteristická délka přípravy, která trvá v rozmezí 1-2 měsíce. Doba přípravy závisí na lokalitě, kam je zaměstnanec vyslán. Délka vyslání se pohybuje v rozmezí od 4 do 15 měsíců (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2012). ST je forma vyslání, která je preferována při speciálních projektech nebo tvorbě nových produktů (Volkswagen AG, 2019).

Oproti Short - term vyslání se Long - term liší délkou přípravy. Jelikož je zaměstnanec vyslán na dobu 3 až 5 let, pohybuje se doba přípravy v rozmezí 2 až 3 měsíců (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2012). Na LT je zaměstnanec většinou vyslán buď za účelem obsazení klíčové pozice v dceřiné společnosti, nebo v případě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců (Volkswagen AG, 2019).

Třetím druhem vyslání je krátkodobé zahraniční vyslání, které probíhá formou 12ti měsíční stáže, jedná se o tzv. Wanderjahre. Tento druh vyslání je určen absolventům SOUs či vysokých škol s maximální délkou praxe do 2 let od absolvování školy. Hlavním cílem této cesty je personální rozvoj zaměstnance (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2012).

Výčet uzavírá poslední forma vyslání, kterou je Couple Contract. Jak už sám název napovídá, je to vyslání, při kterém jsou vysláni dva partneři (oba zaměstnanci koncernu VW) do stejné hostitelské země. S jedním z partnerů je uzavřena smlouva o zahraničním vyslání a s druhým vyslání typu Couple Contract (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016a).

V přípravě na IA je dále nutné rozlišit, jakým právním způsobem bude FSE vyslán. ŠA rozlišuje 2 druhy smluv, a to v závislosti na rozdělení nákladů, které z vyslání plynou. Jedná se o:

- **Active Home**, kdy se náklady na vyslání dělí dle daných pravidel mezi obě společnosti. FSE je vyslán na základě změny pracovní smlouvy a je nadále aktivním zaměstnancem ŠA.
- při **Active Host** vyslání hradí kompletní náklady hostitelská společnost. Zaměstnanci je po dobu vyslání poskytnuto pracovní neplacené volno, jeho pracovní poměr se ŠA tedy z právního hlediska stále trvá. S hostitelskou společností je uzavřen lokální kontrakt, a tím se po dobu IA stává zaměstnavatelem vyslaného zaměstnance. Tento typ smlouvy je využíván v případě LT vyslání, nabízí širokou škálu možností, konkrétním příkladem je jednodušší proces při získávání pracovních víz (Volkswagen AG, 2019).

## 2.2 Kompetence při péči o vyslané zaměstnance

Pro přehlednost vyjmenuje tato podkapitola útvary, které se zabývají, nebo alespoň částečně podílejí na zahraničním vyslání. Tento seznam vychází z organizační normy pro vysílání zaměstnanců do zahraničí (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016a).

**Tabulka 2 Kompetence při péči o vyslané zaměstnance**

ODPOVĚDNOST	ČINNOST
STM/2	Péče o zaměstnance během celého procesu zahraničního vyslání ve všech otázkách vztahujících se k jeho vyslání.
	Podpora vysílajících OJ v domovské společnosti během procesu vyslání
	Informování zaměstnance o konkrétních podmínkách a pravidlech vyslání
	Sjednání smlouvy o zahraničním vyslání



	Zpracovávání mzdové agendy zaměstnanců na zahraničním vyslání v systému SAP, včetně odhadu nákladů vyslání a podkladů k fakturaci
	Koordinace procesu vysílání v domovské společnosti
	Projednávání jednotlivých zahraničních vyslání s příslušnou personalistikou hostitelské společnosti
	Zahájení reintegračního procesu a podpora FSE a příslušného personalisty domovské společnosti při jeho průběhu
Příslušný personalista	Informování poradce International Assignments o všech personálních opatřeních, týkajících se konkrétního FSE
	Projednání a schválení plánu osobního rozvoje
	Uzavření kvalifikační dohody s FSE v případě Short Term Active Home vyslání za účelem kvalifikace
	Schvalování mzdového a osobního rozvoje FSE během zahraničního vyslání
	Cílené plánování možností uplatnění FSE po jeho návratu včetně zajištění podpory při reintegraci
Vedoucí reintegrující OJ	Vytvoření plánu osobního rozvoje
	Řízení mzdového a personálního rozvoje FSE během vyslání
	Zajištění reintegrace FSE po jeho návratu ze zahraničního vyslání při zohlednění jeho personálního rozvoje během pobytu v zahraničí.
Vedoucí vysílající OJ	Zajištění a schválení rozpočtu v případě Short Term Active Home vyslání
	Personální vedení FSE v případě Short Term Active Home vyslání

Vedoucí vysílající OJ, , vedoucí FRS, příslušný personalista, příslušný controlling	Schválení požadavku na zahraniční vyslání (EPA)
FRE	Zpracovávání mzdové agendy zaměstnanců na zahraničním vyslání v systému SAP v případě Short Term Active Home vyslání
FIS	Zajištění cestovních služeb (Víza, letenky, ubytování, transporty a další)
Lékař SG/1	Zajištění lékařské prohlídky
SE	Zajištění interkulturních tréninků a jazykových kurzů
SO	Zajištění bezpečnostního školení
Zaměstnanec (FSE)	Volba patrona v případě Long Term Assignment
	Aktivní přístup při realizaci svého vyslání do zahraničí
	Informování útvaru STM a vysílající OJ o personálních změnách, které by mohly ovlivnit průběh vyslání
	Sledování platné relevantní legislativy v hostující zemi
	Udržování pravidelného kontaktu s vysílající OJ, patronem, příslušným personalistou a poradcem International Assignments

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., Organizační norma STM, 2016- vlastní zpracování

Pro jasnější představu jsou níže rozepsané charakteristiky jednotlivých útvarů  
(Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020b):

- Útvar **STM/2** je kontaktním a komunikačním centrem pro české zaměstnance  
v zahraničí. Zahraniční vyslání jsou podle zemí rozdělena mezi 5 specialistů-  
Poradců pro International Assignment.

- Pod pojmem „**Příslušný personalista**“ je myšlen odborník z útvaru SB, tento útvar je kontaktním a komunikačním centrem pro zaměstnance společnosti. V souvislosti s vysláním probíhá komunikace mezi FSE a SB prostřednictvím HR Business partnerů, kteří plní funkci poradců ve všech otázkách týkajících se lidských zdrojů.
- Dalším útvarem, který je navázán na IA, je **FRE**- mzdová účtárna. Jejím úkolem je zpracovávat potřebná data pro výpočet mzdy, vést osobní agendu a reklamační řízení při zúčtování mezd. Zabývá se ročním zúčtováním daní včetně daňového poradenství, zúčtováním cestovních náhrad a zpracováním měsíční závěrky ve finančním účetnictví.
- **FIS**, Management kanceláří a služeb, organizuje zajištění komplexu služeb v oblasti překladů a tlumočení, péče o administrativní budovy, dodávky spotřebního a propagačního materiálu, plánování designu a vybavení kancelářských ploch nábytkem a technikou, stěhování, cestovních služeb, provoz letecké dopravy, hromadné a individuální přepravy osob, půjčování vozů.
- Při IA se STM/2 setkává s problematikou cla a daní. V této oblasti poskytuje odborným útvarům poradenskou a metodickou činnost útvar **FRS**. Zabývá se jak tuzemskými, tak zahraničními daněmi, dále uvalením cel a různými zahraničními projekty.
- Hlavní činností pracovního lékaře **SG/1** je posuzování zdravotní způsobilosti k práci, hodnocení pracovních podmínek, zajišťování první pomoci atd.
- Útvar **SE**, ŠKODA Akademie, je zodpovědný za personální rozvoj zaměstnanců ŠA, dále za odborné vzdělávání a přípravu žáků na SOUs nebo např. rozvoj technických, nadoborových kompetencí. Zabývá se jazykovými kurzy nebo kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace. **Pro STM/2 zajišťuje kromě jazykových kurzů i interkulturní tréninky.**
- Poslední článek, který se podílí na IA, tvoří útvar **SO**. Jedná se o bezpečnostní složku ŠA zabývající se ochranou osob a majetku společnosti, působí v oblasti prevence a represe snižování ztrát. S STM/2 je útvar provázaný na základě bezpečnostního školení, kterým FSE před výjezdem do zahraničí prochází.

## 2.3 Vysílací proces

Vysílací proces se, jak již bylo zmíněno, skládá ze tří částí. V teorii této podkapitoly bude procesně charakterizována každá část. Nejprve bude popsán průběh přípravy, a to včetně dokumentů na základě, kterých je IA realizováno. Dále se práce zaměří na průběh vyslání, zde bude popsán relativně nový proces Patronace, který vznikl za účelem podpory FSE během celého vyslání. Závěr podkapitoly seznámí čtenáře s hlavním tématem této práce, tím je reintegrace ve ŠA.

### 2.3.1 Před vysláním

Pro každého zájemce o vyslání je prvním krokem konzultace s přímým nadřízeným. V rámci schůzky si obě strany vyjasní základní body, kterými jsou konkrétní pozice a země umístění. V mnoha případech vyslání neinicuje zaměstnanec, ale projeví o něj zájem sama partnerská společnost, a to na základě jeho pracovních zkušeností a znalostí.

*„Vyslání do zahraničí představuje významný prvek úspěšného rozvoje managementu v rámci celého koncernu a efektivní nástroj pro předávání know-how uvnitř koncernu.“* (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020a)

Po konzultaci s přímým vedoucím následuje schůzka s poradcem pro IA (oddělení STM/2). Během schůzky kandidát obdrží informace o vybrané společnosti, je seznámen s typem výjezdu, s možnostmi, které vyslání nabízí a v neposlední řadě také s procesem, který bude následovat.

Příprava a plánování vyslání se skládá z několika kroků, tím prvním je vyplnění EPA formuláře. Prostřednictvím tohoto dokumentu je potvrzen souhlas s vysláním od všech odpovědných stran. Aktivní plánování vyslání může být zahájeno pouze pokud je dokument podepsán všemi stranami.

**Dokument EPA** (Volkswagen AG, 2019):

- potvrzuje důvod, délku a začátek vyslání,
- popisuje pozici, základní práva a povinnosti zaměstnance, dále organizační strukturu hostitelské společnosti
- schvaluje náklady na vyslání a definuje typ smlouvy,
- formuluje dohodu mezi domovskou a hostitelskou společností.

Za účelem získání manažerské pozice v domovské společnosti musí zaměstnanec absolvovat **rozvojovou cestu do managementu**. A právě zahraniční vyslání je jednou z podmínek pro povolání.

Práce v zahraničí je nástrojem pro přesun know – how a pro posilování kompetencí vysílaných zaměstnanců. Díky vyslání má zaměstnanec možnost poznat nové prostředí a tím podpořit svůj rozvoj. Aby byla zajištěna úspěšná reintegrace, plánuje se budoucí uplatnění zaměstnance již před odjezdem. Pro tento účel slouží **Plán osobního rozvoje**

Plán osobního rozvoje obsahuje (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016b):

- oblasti reintegrace,
- rozvojové kroky (odborná kvalifikace, absolvování rozvojové cesty do managementu).

Je důležité, aby se zaměstnanec ještě před odjezdem teoreticky seznámil s lokalitou vyslání. Za tímto účelem pořádá STM/2 ve spolupráci z SE (ŠKODA Akademie) a externí agenturou **Interkulturní školení**. Jedná se o školení, kterého se účastní zaměstnanci v přípravě na vyslání a jsou na něj zváni i manželé a partneři.

Cílem interkulturního školení je seznámit zaměstnance:

- s kulturou hostující země
- s pracovními i mimopracovními podmínkami dané lokality

Po Interkulturním semináři se realizuje tzv. **Pre – Assignment Trip** (dále jen PAT), což je zpravidla 5-8 denní cesta do dané země. Cesta je určena zaměstnancům, kteří jsou vysíláni na LT. *„Účelem cesty je seznámit se s hostitelskou zemí, zajistit budoucí bydlení, školu či školku a příp. poznat budoucí nadřízené, kolegy a zaměstnance.“* (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016a)

### 2.3.2 Během vyslání

Během vyslání je zaměstnancům k dispozici informační platforma s názvem Informační platforma pro FSE, na které naleznou veškeré informace o vyslání. Dále je jim doporučeno udržovat kontakt s domovskou společností, zajímat se o novinky a být v kontaktu s kolegy. Po dobu vyslání je zaměstnanec podporován svým poradcem pro IA, a to jak formou e-mailů, tak telefonicky.

V rámci HR - Strategie byl dále ve ŠA zaveden nový instrument, jedná se o systém patronace. Podle již nastaveného procesu vnímá ŠA patrona jako jedince, který má za úkol provázet zaměstnance při vyslání a při procesu reintegrace, informuje ho o aktuálních změnách ve firmě a řeší s ním otázky dlouhodobého osobního rozvoje. V případě, že je vyslaný zaměstnanec vystaven problémům v osobním životě, je pro něj patron neutrální osobou poskytující oporu.

Jelikož je patron důležitým článkem jak v pracovním, tak osobním životě, je jeho výběr založen na principu důvěry - je vybrán vyslaným zaměstnancem. Selektce probíhá na základě firmou stanovených předpokladů. V zájmu vyslaného zaměstnance je vybrat člověka, který pochází z odborné oblasti, ze které je zaměstnanec vyslán, nebo z jeho budoucí reintegrační oblasti. Tento faktor zajistí odbornou zpětnou vazbu a podporu při řešení pracovních otázek jak v rámci vyslání, tak při návratu. Patronem se může stát zaměstnanec, který je členem managementu, má o 1-2 úrovně vyšší postavení, než vyslaný zaměstnanec a v ideálním případě i vlastní zkušenosti ze zahraničí (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2011)

### 2.3.3 Proces reintegrace

Jak již bylo zmíněno v první kapitole - repatriace, nebo podle termínu používaném ve ŠA reintegrace, je velmi důležitou součástí celého vyslání. Pro účely práce bude během zpracovávání dále používán termín reintegrace, který je obsažen v dokumentech, materiálech a termínech, používaných v rámci koncernu.

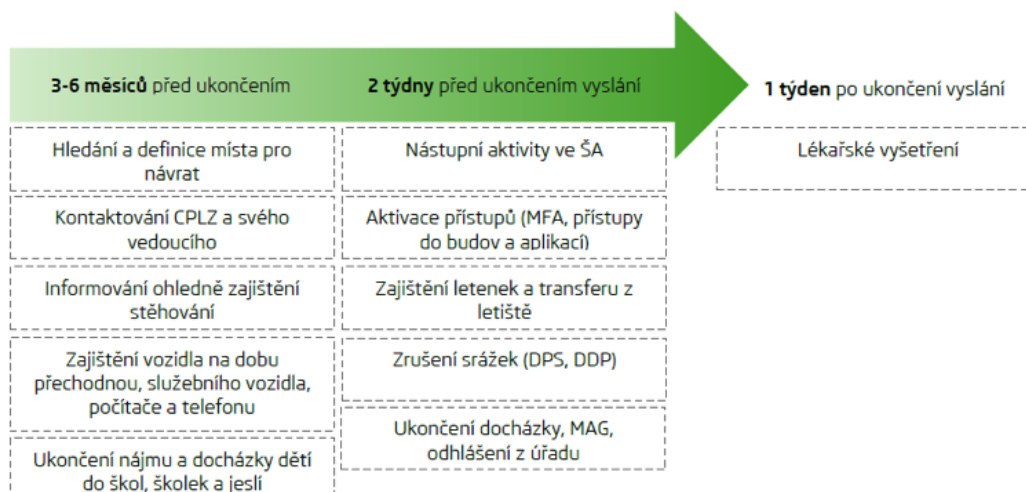
Úspěšná reintegrace je jedním ze základních předpokladů pro karierní růst zaměstnance. Proto je s ní ve ŠA počítáno již při plánování vyslání, kdy je do Plánu osobního rozvoje zahrnuta kolonka pro reintegrační oblast. Zahraniční vyslání má posílit kompetence a být cenným krokem v profesním rozvoji zaměstnance.

Společnost ŠA zaručuje vyslaným zaměstnancům návrat na místo **přínejmenším stejné úrovně**, přičemž reintegrační pozice a s ní související pracovní příležitosti jsou značně ovlivněny výkonem během vyslání. Hlavní reintegrační proces se zahajuje již 3-6 měsíců před ukončením vyslání. Při tzv. **personálních plánovacích rundách**, které se konají jednou za půl roku, je projednáváno pracovní uplatnění každého vyslaného zaměstnance. Především se zde specifikuje reintegrační pozice zaměstnanců, kterým končí zahraniční vyslání v kratší době než 12 měsíců (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020a).

V rámci klidného průběhu procesu se doporučuje aktivita samotného zaměstnance, při které on sám pravidelně kontaktuje svůj reintegrační útvar s dotazem na pozici. Minimálně **6 měsíců** před plánovaným ukončením vyslání probíhá tzv. **reintegrační rozhovor** mezi vedoucím reintegrující oblasti a FSE, za účasti příslušného personalisty. Zde by měly být diskutovány konkrétní varianty reintegrace. *„Ze strany domovské společnosti musí být zajištěna nabídka takového druhu práce, jehož funkční zařazení bude minimálně shodné s funkčním zařazením FSE před začátkem jeho vyslání.“* (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016a)

ŠA ve svých dokumentech popisuje situace, při kterých může dojít ke komplikovanější reintegraci. Mluví o **předčasném ukončení vyslání**, nebo naopak o **prodloužení** kontraktu v hostitelské společnosti. Pokud je smlouva s hostitelskou společností prodloužena, je důležité přizpůsobit reintegrační možnosti novému termínu návratu.

Další reintegrační kroky, které jsou víceméně procesní, jsou popsány níže v oficiálním grafickém zpracování:



Zdroj: Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., Týmové weby, 2020

### **Obrázek 3 Časová osa reintegrace**

Po návratu z vyslání je pro FSE pořádán **reintegrační workshop**. Toto setkání organizují poradci pro IA v určitých intervalech v rámci jednotlivých zemí. Mluví se zde o zpětném kulturním šoku, adaptaci do pracovního i mimopracovního života, a také o problémech, kterým repatrianti čelí. Poradci se během workshopu snaží poskytnout rady a tipy, jak reintegraci úspěšně zvládnout a začlenit se zpět. Také zaměstnance seznamují s aktuálními tématy, kterými jsou daně, bonusy atd. Závěrem mají zaměstnanci prostor vyjádřit vlastní zkušenost s reintegračním procesem a poskytnout tím poradcům zpětnou vazbu (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020c).



### 3 Metodika výzkumu

Tato kapitola představí metodiku výzkumu, která byla použita v rámci výzkumného šetření. Výzkum byl prováděn na zaměstnancích ŠA, kteří byli v minulosti na zahraničním vyslání, dále pak na vybraném poradci pro International Assignment (IA).

Zahraniční vyslání je proces, který je vzhledem ke globalizaci nutno neustále zdokonalovat a vytvářet ideální podmínky pro jeho průběh. FSE je s poradcem pro IA v bezprostředním kontaktu, proto je výběr vzorku stanoven tak, aby se mohl porovnat pohled obou stran.

Pro účely práce byla zvolena skupina 3 FSE, kteří byli na LT vyslání, přičemž každý v jiné lokaci. ŠA vysílá zaměstnance téměř na všechny kontinenty, v současné době je stálý trend vysílat do zemí, kterými jsou Německo, Indie, Čína, a právě z těchto zemí vybraní respondenti pochází.

Cílem výzkumu bylo analyzovat průběh reintegrace ze dvou úhlů pohledu:

- poradce pro IA (oddělení STM/2),
- v minulosti vyslaný zaměstnanec (FSE)

Na základě výzkumného šetření budou formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení reintegračního procesu ve ŠA.

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Podle významného metodologa Creshwella (Hendl, 2016) je kvalitativní výzkum definován jako „proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumán daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“.

Ve standardním případě je v kvalitativním výzkumu vybráno téma a určeny základní výzkumné otázky, které mohou být během výzkumu modifikovány nebo doplňovány. V průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy a nová rozhodnutí, která ovlivňují celé šetření (Hendl, 2016). Kvalitativní metoda se problematikou zabývá do hloubky, vyznačuje se menším počtem zkoumaných subjektů a oproti kvantitativním metodám je více konkrétní (Reichel, 2009).

V tabulce níže jsou stručně charakterizovány základní kvalitativní metody (Hendl, 2016):

**Tabulka 3 Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu**

Metoda	Vlastnost	Výhoda
pozorování	delší období kontaktu	pochopení subkultury
texty a dokumenty	rozbor významu, organizace a použití	teoretické porozumění
interview	relativně nestrukturované	porozumění zkušenosti
audio a videozáznamy	přesná transkripce přirozených interakcí	porozumění průběhu interakcí

Zdroj: Hendl (2016), str. 48 – vlastní zpracování

Výzkum byl proveden metodou polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1 a 3). Vzhledem k rozdělení vzorku na dvě skupiny respondentů, bylo důležité rozlišit formu otázek a způsob dotazování. Za tímto účelem byly vytvořeny dva typy rozhovorů. Oba rozhovory měly stanovené otázky, které se mohly během rozhovoru rozvádět, upravovat a specifikovat tak, aby byla zaručena kompletnost všech informací.

### 3.1 Výzkumná očekávání a operacionalizace výzkumu

Cílem výzkumu bylo analyzovat jednotlivé fáze vysílacího procesu s ohledem na jejich dopad na reintegraci a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení procesu. Teoretická část objasnila problematiku reintegrace, popsala ideální postup a nastínila komplikace, které by při procesu mohly nastat. Práce dále zkoumala, zda průběh zahraničního vyslání kopíruje firemní proces a je založen na učebnicových doporučeních, či nikoliv.

V rámci operacionalizace výzkumu byly navrženy body, podle kterých bylo vypracováno kvalitativní šetření. Předpokladem pro konkrétní tematické oblasti šetření byl teoretický základ, který vycházel z vysílacího procesu ve ŠA a všeobecných ohledů, které jsou v rámci této problematiky popsány (viz. kapitola 2).

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, ŠA dělí zahraniční vyslání do tří fází. Aby byla dosavadní struktura zachována i nadále, byl pro přehlednost zvolen stejný systém dělení i v případě operacionalizace výzkumu a následného zpracování otázek pro rozhovory s expatrianty. Tabulka níže popisuje základní myšlenky a témata, která se k jednotlivým fázím zahraničního vyslání řadí.

**Tabulka 4 Operacionalizace výzkumu**

Před vysláním	Během vyslání	Proces reintegrace
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Důvod pro zahraniční vyslání</li> <li>• Plán osobního rozvoje               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oblasti reintegrace</li> <li>• Rozvojové kroky</li> </ul> </li> <li>• Interkulturní školení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturní šok, adaptace</li> <li>• Kontakt s domovskou společností</li> <li>• Patron</li> <li>• Pracovní pozice v hostitelské společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plán návratu</li> <li>• Plánu osobního rozvoje</li> <li>• Komplikace v rámci reintegrace</li> <li>• Reverzní kulturní šok</li> <li>• Reintegrační workshop</li> <li>• Naplnění cílů, očekávání</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Operacionalizace výzkumu je v tabulce členěna na období Před vysláním, Během vyslání a Proces reintegrace. Každé období je následně rozvinuto na několik dílčích témat a výzkumných otázek:

#### **Před vysláním**

- Proč, z jakého **důvodu** byl zaměstnanec vyslán do zahraničí? Inicialoval zahraničí vyslání sám/ bylo mu nabídnuto?
- Byl zaměstnanec seznámen s významem **Plánu osobního rozvoje**? Jaké **cíle** si v plánu stanovil? Byly v něm popsány konkrétní **rozvojové kroky**?
- Jak přínosný byl pro zaměstnance **interkulturní školení**? Je jeho forma nastavena správně?

## Během vyslání

- Jak vnímal zaměstnanec přechod do jiné **kultury**? Měl problém s **adaptací**?
- Byl zaměstnanec v průběhu vyslání v **kontaktu s domovskou společností**? Byl informován o změnách?
- Jak vnímal podporu **patrona**? Naplnil patron jeho očekávání, vnímá proces za užitečný?
- Jak by porovnal **práci v zahraničí** s prací v Čechách? Jakou pozici zastával v hostitelské společnosti?

## Proces reintegrace

- Kdy se začal **plánovat návrat** do domovské společnosti? Odpovídalo nové pracovní místo místu, které si stanovil do Plánu osobního rozvoje?
- Byl naplněn **cíl vyslání**? Měl výjezd pozitivní vliv na expatriantovu kariéru?
- Jaký vliv měl **Plán osobního rozvoje** jedince na jeho budoucí reintegrační možnosti? Je možné, aby průběžná „neaktualizace“ plánu negativně ovlivnila průběh návratu do domácí společnosti?
- Jak složitá byla pro jedince **adaptace** zpět do mateřské země? Jakým způsobem byl ovlivněn **kulturním šokem**? Dostávalo se mu podpory ze strany společnosti (repatriační semináře, ochranná lhůta, dále viz. 1.3 – **opatření a kroky po návratu**)?

## 3.2 Výběr vzorku

Výzkum se soustředil na dva základní vzorky respondentů, struktura jejich výběru byla předem daná. Prvním vzorkem byl poradce pro International Assignment, který je v blízkém kontaktu s vyslanými zaměstnanci a je odborníkem na vysílací problematiku.

Druhým vzorkem byla skupina 3 respondentů, zaměstnanců ŠA, u kterých:

- probíhala reintegrace v **roce 2020**
- byla splněna podmínka **LT vyslání**
- byla zajištěna **diverzita v rámci lokací** (Čína, Indie, Německo)
- byla **platová třída T** (jednalo se o tarifní zaměstnance)

Důvodem pro výběr respondentů, kteří se reintegrovali v tomto roce, bylo zajištění aktuálních informací o průběhu zahraničního vyslání. Výzkum byl založen na respondentech, kteří měli „čerstvou“ zkušenost a reintegraci ještě v nějaké formě prožívali.

Další podmínkou pro výběr vzorku respondentů bylo absolvování LT vyslání. Jak je v předchozí teorii popsáno, tento způsob vyslání je pro vysílané zaměstnance po mnoha stránkách velmi náročný. Od krátkodobého vyslání se liší svým rozsáhlým dopadem na soukromý i pracovní život.

Třetí podmínkou byla různorodost vysílacích lokalit. Diverzita byla nastavena cíleně, a to z důvodu získání různých výstupů, které mohly být následně porovnávány. A to jak na základě kulturních rozdílů v zemi, tak i průběhu vysílacího procesu.

Posledním předpokladem byl druh platové třídy. Velké množství zaměstnanců absolvuje vyslání jako jednu z podmínek v rámci své cesty do managementu. Tento fakt má velký vliv na celý průběh vyslání a také následnou reintegraci zaměstnance. Výzkum se tedy zaměřil na skupinu respondentů, která potenciálně mohla mít za cíl kariérní růst z platové třídy T do platových tříd v rámci managementu.

Po stanovení základních podmínek pro výběr respondentů byl za podpory oddělení STM/2 vytvořen seznam repatriantů, který splňoval předpoklad pro výběr. Kontakty na vybrané FSE byly získány od kolegů z oddělení STM/2. Respondenti byli kontaktováni na pracovní e-mailové adresy s prosbou o účast na výzkumném šetření. Pomocí této zprávy byli stručně seznámeni s tématem a účelem práce. Celkem bylo kontaktováno 6 repatriantů, s účastí souhlasili pouze 3. Počet kontaktovaných jedinců byl tedy vyšší než konečný vzorek respondentů, důvodem byl nedostatek času a pracovní vytížení zaměstnanců.

### **3.3 Sběr dat**

Jak bylo uvedeno v kapitole výše, sběr dat byl prováděn formou polostrukturovaných rozhovorů. Za účelem výzkumu vznikly dva druhy rozhovoru, jeden pro poradce pro IA a druhý pro skupinu repatriantů ŠA (viz příloha 1 a 3). Sběr dat se uskutečnil v listopadu 2020. S každým respondentem byla prostřednictvím e-mailové komunikace domluvena schůzka.

Setkání se kvůli pandemii COVID – 19 nemohlo uskutečnit osobně, pro účel výzkumu byla použita firemní platforma Skype. Ačkoliv je komunikace přes online platformy dnes již běžnou metodou, pro výzkum nemusí být po mnoha stránkách ideální - může působit neosobně, tazatel často nenaváže s respondentem takový vztah, během přenosu může docházet k šumu a chybnému přenosu informací. To vše může být pro oba zúčastněné velmi stresující a náročné. Aby rozhovor nebyl omezen pouze na verbální komunikaci, bylo na začátku každého rozhovoru respondentovi navrženo volání se zapnutou kamerou. Bohužel nebyla tato možnost nikým z respondentů využita, ve většině případů z důvodu zachování soukromí.

Každý z respondentů byl na začátku rozhovoru seznámen s průběhem rozhovoru a také jeho nahráváním. Rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon a následně přepsány (viz příloha 1 a, 2a, 2b, 2c). Aby byla zachována anonymita respondentů, je každý respondent a s ním spojený zápis rozhovoru fiktivně pojmenován.

## **4 Analýza získaných dat**

V této kapitole jsou analyzovány výsledky výzkumného šetření. Jedná se o systematické nenumerné organizování dat, které má za cíl najít vazby mezi tématy, jejich souvislosti a formy (Hendl, 2016). Nejprve byla analyzována výpověď poradce pro IA. Otázky byly formulovány na základě všeobecné teorie, a také vysílacího procesu ve ŠA. Cílem bylo získat pohled na průběh vyslání ze strany útvaru STM/2, který se zahraničním vysláním zabývá.

Dále byly analyzovány výsledky rozhovorů s v minulosti vyslanými zaměstnanci ŠA, kteří splňovali podmínky pro výběr (viz kapitola 3.2). Struktura rozhovoru vznikla na základě vyhodnocení rozhovoru s poradcem pro IA, na popsané teorii v kapitole 1 a na nastaveném procesu ve ŠA (viz kapitola 2).

### **4.1 Rozhovor s poradcem pro International Assignments**

Rozhovor s poradcem pro IA byl realizován s jasným cílem. Měl přiblížit teorii a objasnit postoj k problematice zahraničního vyslání z pohledu odborníka. Výzkum se zde zajímal pouze o obsahovo – tematickou rovinu, kdy respondent vystupoval jako expert. Z tohoto důvodu byl text přenesen do spisovného jazyka, očištěn o chyby ve větné skladbě a stylisticky upraven (Hendl, 2016).

Prvním respondentem byl poradce pro International Assignment. V personalistice se pohybuje 10 let a tuto konkrétní pozici zastává téměř dva roky. Hlavním důvodem, proč práci vykonává, je úzký kontakt s lidmi a uplatnění jazyků. Na starosti má lokality, mezi které patří Rusko, Německo, Polsko, USA, Brazílie a Spojené Arabské Emiráty. Ze svých lokalit vysílá nejvíce do Ruska a Německa.

Otázky byly v rámci obou druhů rozhovorů členěny podle fází vysílacího procesu. Analýza rozhovoru s poradcem pro IA byla zpracována za účelem vytvořit komplexní představu o průběhu vyslání.

První oblast otázek se týkala přípravné fáze **před vysláním**:

- **Vliv lokace na průběh vysílacího procesu** – Největší rozdíl respondent vnímá ve vízové povinnosti zemí, rozdílné kultuře a ve fungování hostitelských společností.

*„Lokace s vízovou povinností, jako je třeba Rusko, jsou na přípravu složitější a delší. Evropská unie je v tomto ohledu rozhodně méně komplikovaná. Dalším faktorem je kultura nebo i hostitelská společnost, do které se vysílá. Např. v Rusku je velice svérázná kultura, jinak se zde s lidmi spolupracuje. Myslím si, že se tam posílají typy zaměstnanců, o kterých se ví, že jsou schopni se na tento způsob komunikace adaptovat.“*

- **Důvod, účel zahraničního vyslání** – Podle respondenta je důvod zahraničního vyslání velmi individuální. Může se jednat o vlastní iniciativu, kariérní rozvoj, předání know – how, nebo cestu za odměnu.

*„Někdy si myslím, že je zaměstnanec vyslán z vlastní iniciativy, protože se chce rozvíjet, chce např. splnit podmínku pro přijetí do managementu. Nebo se jedná o zkušené odborníky, kteří jsou vysláni, aby přenesli know how do hostitelské společnosti. Osobně si myslím, že to někteří zaměstnanci mají i za odměnu, protože se zde osvědčili.“*

- **Plán osobního rozvoje** – Z pohledu respondenta je důležité vysvětlit vysílanému zaměstnanci podstatu plánu tak, aby byly jeho cíle reálné a dosažitelné. Při tvorbě se snaží ke každému jedinci přistupovat individuálně. Osobně si myslí, že Plán osobního rozvoje není zcela ideální a nejvíce se z něj čerpá až při stanovování reintegračního umístění.

*„V rozvojovém plánu by podle teorie měla být napsána školení a různé další rozvojové aktivity, ale často se tam píšou rozvojové věci, které nejsou měřitelné. Častým cílem, který se tam uvádí, je zlepšit se v němčině. Ale otázkou je, co si pod tím představí zaměstnanec, a co např. vedoucí. To není, bohužel, nijak stanoveno, proto není možné zhodnotit, zda zaměstnanec cíl splnil.“*



- **Interkulturní školení** – Respondent považuje interkulturní školení za správnou cestu pro předávání informací o hostitelské společnosti a informacích o kultuře konkrétní vysílací lokality. Dodává informaci, že určitá podoba interkulturního tréninku probíhá i po příjezdu, a to v rámci hostitelské společnosti. Zároveň sděluje, že je v současnosti v procesu nová forma podpory, kterou vítá.

„Momentálně je v procesu i nová forma podpory, při které by byli FSE první půl rok vyslání v kontaktu s nějakým odborníkem na kulturu a mohli s ním konzultovat situace, na které během vyslání narazili. Tento způsob pomoci vítám, myslím si, že i když si jedinec nastuduje kulturu, vyzkouší různé situace nanečisto, tak může být při reálném kontaktu s hostitelskou zemí překvapen.“

Druhá oblast otázek se zabývá obdobím **během vyslání**:

- **Kontakt s domovskou společností** – Respondent je rád v kontaktu s vyslanými zaměstnanci, informuje je o změnách a pomáhá řešit různé situace. Ohledně změn v organizaci se zaměstnanec může informovat na týmových webech, podle respondenta je ale problém s jejich aktuálností a formou, protože při přechodu webů na jiný režim se stránky „z většiny nepřeklopily kompletně a nefungují odkazy“.
- **Patron** – Podle dostupných analýz jsou podle respondenta vyslaní zaměstnanci s patronací „spokojení, jsou za ni rádi, vidí v ní smysl“. Z vlastního pohledu vnímá patronaci jako smysluplnou, jen postrádá jasnou definici role patrona.

*„Za mě by bylo potřeba více definovat roli patrona. Z výzkumů vyplývá, že si většina FSE volí za patrona svého vedoucího, což je špatně, protože to pak neplní tu funkci, která se např. při reintegraci očekává (patron = vedoucí). Volba patrona jako vedoucího není překvapivá, abych uvedla příklad, tak tarifní zaměstnanci nikoho jiného ve vyšším managementu neznají, nedůvěřují mu.“*

V procesu patronace vidí potenciál a myslí si, že by měl být patron za své schopnosti a práci „navíc“ hodnocen.

*„V současné době je patron funkce, která není nijak ohodnocena a je vnímána spíše jako doplněk. Zajímavá myšlenka je, alespoň za mě, patrona vnímat jako někoho, kdo má určité schopnosti- komunikovat s lidmi, být empatický, je schopen předávat informace.“*

Poslední část otázek se zaměřila na **reintegraci**:

- **Plán návratu** – Návrat se plánuje 6 měsíců dopředu a podle respondenta je to tak nastaveno správně. S čím ale respondent není spokojen, je často nejasná pracovní pozice po návratu.

*„Co se pracovní pozice po návratu týká, tak to je horší. Za mě by FSE měl rok před reintegrací vědět, kam bude umístěn, až se vrátí, což se bohužel neděje. Ale i na tom se pracuje a FSE ví o pozici pro návrat s větším předstihem, než tomu tak bývalo.“*

- **Reintegrační oblast** – Podle respondenta je ve většině případů reintegrační oblastí zaměstnance jeho původní, vysílací oblast.

*„V rozvojovém plánu se často uvádí 3 útvary, kam by se chtěl jedinec reintegrovat. Ve většině případu je vysílací oblast i tou reintegrační.“*

- **Cíl vyslání, kariérní rozvoj** – Z pohledu respondenta je očekávaný cíl vyslání naplněn. Zda došlo u zaměstnance ke kariérnímu rozvoji pak podle něj záleží na důvodu vyslání: *„pokud se jedná o technika, odborníka na specifickou problematiku, pak je vysláním určitě obohacen, ale kariérní posun není tak velký“.*

- **Reintegrační workshop** – Podle respondenta jsou reintegrační workshopy přínosem jak pro repatrianty, tak pro ně – poradce pro IA.

*„I pro nás je to fajn, můžeme zjistit, kde všude se můžeme zlepšit nebo v čem jsou naopak spokojení. Jak jsem již zmiňovala, tak se zde zabýváme problematikou kulturního šoku, rozebíráme jeho průběh, radíme, jak postupovat.“*

## 4.2 Rozhovory s reintegrovanými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.

V návaznosti na rozhovor s poradcem pro IA, odborníkem na zahraniční vyslání, bylo důležité nahlédnout na problematiku i z druhé strany, a to z pohledu reintegrovaného zaměstnance.

Přehled níže obsahuje obecné charakteristiky respondentů. Informace o respondentech jsou omezené, důvodem je zachování soukromí. Pouhá anonymita nebyla vhodným řešením, protože v tomto případě lze respondenta identifikovat ze souvislostí (Hendl, 2016).

Všichni respondenti splňují základní požadavky zmíněné v kapitole 3.2., liší se pouze lokací vyslání:

- Respondent A – **Německo**
- Respondent B – **Indie**
- Respondent C – **Čína**

Polostrukturované rozhovory byly navrženy na základě rozhovoru s poradcem pro IA, dále s ohledem na všeobecnou teorii o vysílání pracovníků do zahraničí, a na teorii vysílacího procesu ve ŠA. Témata, podle kterých byl rozhovor vytvořen jsou popsána v předchozí kapitole 3.1., Operacionalizace výzkumu (Tabulka 4).

Analýza dat je rozdělena na dvě části. Nejprve je vytvořen základní profil každého respondenta- **Základní informace o respondentech**. Následně je analýza rozhovoru členěna na 3 oblasti – období **Před vysláním, Během vyslání a Proces reintegrace**. Jelikož byly rozhovory s reintegrovanými zaměstnanci uskutečněny na základě předem stanovených otázek, bylo možné je lépe zanalyzovat a zformulovat kódy. Kódy byly vytvořeny pomocí otevřeného kódování a pro jejich pojmenování byly použity odborné termíny, které vychází z teorie zahraničního vyslání. Otevřené kódování je způsob zpracování dat, při kterém dochází k jejich rozdělení na jednotky a následnému pojmenování – přidělení kódu (Švaříček, 2014).

Ke každé oblasti- **Před vysláním, Během vyslání a Proces reintegrace** jsou přiřazeny konkrétní kódy, a pod každým kódem jsou shrnuty odpovědi všech respondentů (Respondent A, B, C). Závěrem analýzy každé oblasti je vyobrazena tabulka, která obsahuje zásadní otázky týkající se jednotlivých kódů a popisuje, u kolika respondentů sledované jevy nastaly, či nikoliv (Strauss, Corbin, 1999).

#### 4.2.1 Základní informace o respondentech

V první fázi rozhovoru se tazatel zajímal o všeobecné informace, které měly za úkol vytvořit základní profil expatrianta- přiblížit jeho osobnost a motiv/ stimul zahraničního vyslání. Předmětem těchto otázek bylo **vzdělání, délka pracovního poměru** ve ŠA, **země, délka** a **důvod** vyslání.

- **Respondent A** vystudoval vysokou školu s technickým zaměřením, jeho dosažené vzdělání je inženýr. Ve ŠA pracuje již 10 let a v rámci zahraničního vyslání byl vyslán do **Německa** na dobu **3 let**. Pro toto konkrétní vyslání se rozhodl na základě informace, která mu přišla zajímavá.

*„Nebylo to tak, že by mě někdo přímo cíleně oslovil, bylo to opravdu, že jsem získal informaci a cíleně jsem se přihlásil, že by mě to zajímalo, tahle akce.“*

Respondenta pozice zaujala především díky zajímavému projektu a možnosti zlepšit své jazykové dovednosti. Velkým benefitem byla také krátká dojezdová vzdálenost do České republiky.

*„...jsem si říkal němčina, není mi cizí. Nicméně prostor pro zlepšení tam taky je a zároveň to bylo relativně blízko, co se týče na dojezdovou vzdálenost zpátky sem. Takže v těch letech všech aspektech mi to naprosto vyhovovalo, a proto jsem se tam hlásil.“*

Německo byla jeho **první zkušenost s expatriací**, předtím absolvoval pouze zahraniční služební cesty. Hlavním cílem a důvodem zahraničního vyslání bylo **převzít know-how** od svých kolegů v Německu.

*„...bylo jasně už při tom vyslání definováno, proč mě vysílají- abych se vrátil na tudle pozici jako expert.“*

- **Respondent B** úspěšně dokončil bakalářské studium v oboru Logistika. Ve ŠA pracuje 5 let. Zahraniční vyslání absolvoval v **Indii**, jednalo se o jeho **první zkušenost**. Původní délka vyslání byla 2,5 roku, konečnou délku ovšem ovlivnila pandemie COVID -19.

*„Já jsem původně měl mít 2,5 roku, ale vzhledem ke koronaviru jsem byl stažen o rok dříve. Takže jsem tam byl **rok a půl**, fyzicky.“*

K zahraničnímu vyslání se Respondent B dostal skrze Indický projekt, na kterém pracoval už v Mladé Boleslavi. **Vyslání inicioval sám.**

*„Víceméně to bylo z mojí strany, protože já jsem nejdříve na Indickém projektu začal pracovat tady v Mladé Boleslavi, a potom, když jsem věděl, že je tam i možnost vycestovat na nějakou, nějaké řekněme 2, 3 roky, tak jsem se okamžitě jako by přihlásil svému vedoucímu, jestli by byla možnost tam takhle vycestovat.“*

Hlavním úkolem Respondenta B bylo **předat know – how** svým Indickým kolegům. Jeho pracovní pozice v hostitelské a domovské společnosti byla totožná.

- **Respondent C** pracuje ve ŠA 11 let, jeho dosažené vzdělání je vysokoškolské (inženýr se specializací na veřejnou správu). Své **první zahraniční vyslání** absolvoval nyní- v **Číně**, kam byl vyslán na **2 roky**. Z rozhovoru vyplynulo, že Čína byl respondentův cíl a **vyslání inicioval sám.**

*„Já jsem tam chtěl, a pak jsem se vlastně zúčastnil výběrového řízení, které jsem vyhrál. Chtěl jsem tam, přišla nabídka, přišlo výběrové řízení, ale víceméně jsem tam jako by chtěl.“*

V rámci výběrového řízení se **musel na pozici předem připravit**, podle jeho slov figuroval v Číně jako **expert.**

*„...spíš než jako předávající know-how jsem tam byl v roli experta.“*

**Tabulka 5 Profily respondentů**

	<b>Respondent A</b>	<b>Respondent B</b>	<b>Respondent C</b>
<b>Dosažené vzdělání</b>	Vysokoškolské	Bakalářské	Vysokoškolské
<b>Práce ve ŠA</b>	10 let	5 let	11 let
<b>Země vyslání</b>	Německo	Indie	Čína
<b>Délka vyslání</b>	3 roky	1,5 roku	2 roky

<b>Důvod vyslání</b>	převzít know- how	předat know- how	role experta
----------------------	-------------------	------------------	--------------

Tabulku výše tvoří základní profily respondentů A, B a C. Konkrétně přehled popisuje jejich dosažené vzdělání, a jak dlouho jsou zaměstnaní ve společnosti ŠA. Dále obsahuje země, do kterých byli respondenti vysláni, společně s délkou a důvodem jejich vyslání.

#### 4.2.2 Před vysláním

V druhé fázi rozhovoru byli respondenti dotazováni na období před zahraničním vysláním. Cílem této části rozhovoru bylo zjistit, jak probíhala samotná příprava na vyslání. Při analýze rozhovorů vznikly kódy: **Plán osobního rozvoje** a **Interkulturní školení**

Pro přehlednost analýzy jsou respondenti v rámci kapitol Před vysláním, Během vyslání a Proces reintegrace nazýváni i zkratkami: Respondent A (RA), Respondent B (RB), Respondent C (RC)

- **Plán osobního rozvoje** je dokument, který slouží pro specifikaci reintegračního umístění a pro stanovení rozvojových kroků v rámci zahraničního vyslání. Výzkum se zde zajímal o to, jestli je zaměstnanec seznámen s principem plánu, jaké cíle si do plánu stanovil, a zdali je tvrzení poradce pro IA správné, a tedy: *„že je ve většině případů reintegrační oblastí zaměstnance jeho původní, vysílací oblast“*.

Dva ze tří respondentů (**RB, RC**) měli v otázkách ohledně Plánu osobního rozvoje jasno. Věděli, k čemu dokument slouží, a jak s ním je pracováno do budoucna. **Respondent A** nejprve vůbec netušil, o čem tazatel mluví: *„Aha, tak tady asi bychom si měli říci, že nevím, co se úplně myslí tím rozvojovým plánem, je to taková ta excelová tabulka?“* Po vysvětlení a rozebrání problematiky řekl, že pro něj *„nějakej rozvojovej plán taky existoval... Ale to bylo v takový hodně obecnější formě“*.

Rozvojové kroky, které si zaměstnanci v přípravě stanovují, a které jsou součástí Plánu osobního rozvoje, byly každým respondentem vnímány jinak. Cílem **Respondenta B** bylo splnit podmínku zahraničního vyslání v rámci cesty do managementu: „...*takže jsem si tam stanovil ať už absolvování školení do managementu a formu dalších zkoušek, které je potřeba zvládnout tak, aby člověk mohl být povolán.*“

Podle **Respondenta C** byl plán rozvojových kroků užitečný, ovšem následně sdělil, že všechny naplánované kroky se realizují až nyní po návratu: „*já jsem tam měl vlastně rozvoj do managementu, tam se kroky realizují vlastně až potom mém návratu.*“

Toto tvrzení je zajímavé, protože oba respondenti (**RB, RC**) měli stanovený stejný cíl (rozvoj do managementu), který měl mít stejný průběh, to se ovšem nestalo. Zatím co **Respondent B** kroky absolvoval, **Respondent C** tvrdí, že už od začátku věděl, že se během vyslání realizovat nebudou, ale že to „chápal, vyplnil“ i tak.

**Respondent A** si vzhledem k potížím s identifikací Plánu osobního rozvoje nebyl jistý, jaké rozvojové kroky měl v plánu stanovené a sdělil: „*Byla to taková nějaká excelová tabulka a byla jedna německá, kterou mi tam dával tamní vedoucí, pak byla nějaká jakoby, kterou jsem řešil tady se zdejším personálním a v kombinaci ještě s vedoucím tady. Ale to bylo v takový hodně obecnější formě, jenom jako rozvíjet se v jazycích, a takhle.*“

Kromě rozvojových kroků jsou v Plánu osobního rozvoje stanoveny 3 reintegrační oblasti. Podle poradce pro IA je většinou vysílací oblast zaměstnance i tou reintegrační. Toto tvrzení se při rozhovorech s expatrianty potvrdilo: „...*bylo jasně už při tom vyslání definováno, proč mě vysílají- abych se vrátil na tudle pozici jako expert*“ (RA), „*Přesně tak, já jsem se vrátil vlastně na oddělení Plánování logistiky, ze kterého jsem odcházel, a to jsem měl i v tom reintegračním plánu*“ (RB), „*A vrátil jsem zpátky vlastně na místo specialisty*“ (RC).

- **Interkulturní školení** organizuje ŠA akademie pro zaměstnance v přípravě na vyslání. Prostřednictvím školení je seznamuje s kulturou dané země a pracovními i mimopracovními podmínkami dané lokality. Školení absolvoval pouze jeden respondent (**RC**) a s průběhem byl spokojený: „*mě to bavilo, my jsme tam měli pana Víta Vojtu, který je velkým expertem na Čínu a za mě to bylo velmi přínosné*“. Pak také dodal, že je do budoucna ochoten zúčastnit se školení a podělit se o své zkušenosti z vyslání: „*ted'ka jsem v situaci, kdy jsem poskytl souhlas s tím, že když bude potřeba, tak já budu na tom interkulturním tréninku jedním z těch, kteří budou sdílet tu zkušenost*“.

Zbylí respondenti (**RA, RB**) se školení nezúčastnili. **Respondent A** přiznal, že se školení v domovské zemi nezúčastnil, protože do Německa jezdil pravidelně na služební cesty již před vysláním a německá kultura mu nepřijde nijak vzdálená. Sdělil ale, že určitou formou tréninku prošel v hostitelské společnosti: „*Nicméně po příjezdu do Německa jsem tam, přeci jenom, v rámci toho byl na asi jedno, nebo dvoudenním? Nějakým jakoby interkulturním tréninku. Ale to už bylo jakoby vysloveně německej, nevím, jestli se to do toho počítá, asi ano*“.

**Respondent B** se školení nezúčastnil, protože měl ve stanovený termín jinou schůzku. Do Indie cestoval pravidelně už před zahraničním vysláním a podle jeho slov „**věděl, do čeho jde**“. Závěrem svou odpověď shrnul: „*takže já jsem ho zrovna neabsolvoval shodou náhod, že jsem tam něco měl a zároveň vlastně jsem si říkal, že nepřicházím o tolik, protože jsem tam byl třeba řekněme 3-4 měsíce jakoby v součtu už předtím*“.

**Tabulka 6 Sledovaný jev- Před vysláním**

Sledovaný jev	Nastal/ nenastal/ nelze určit		
	Ano	Ne	-
Znal zaměstnanec <b>Plán osobního rozvoje</b> ?	2	1	0
Stanovil si zaměstnanec <b>rozvojové kroky</b> ?	2	0	1
Byly rozvojové kroky splněny <b>během vyslání</b> ?	1	1	1



Byla <b>vysílací oblast</b> zaměstnanec i reintegrační?	3	0	0
Zúčastnil se zaměstnanec <b>Interkulturního školení</b> v domovské společnosti?	1	2	0

V tabulce výše jsou uvedena základní fakta, která z oblasti otázek Před vysláním vyplynula. Jedná se zejména o problematiku Plánu osobního rozvoje, spolu s rozvojovými kroky a interkulturním školením. Tabulka popisuje, zda jednotlivé jevy u respondentů nastaly, a v kolika případech. Analýza rozhovoru objevila nejasnosti spojené s Plánem osobního rozvoje, potvrdila hypotézu o souvislosti mezi vysílací a reintegrační oblastí, kterou v rozhovoru sdělil poradce pro IA, a dále poukázala na malou účast na interkulturním školení.

#### 4.2.3 Během vyslání

Ve třetí fázi rozhovoru byli respondenti dotazováni na období **během** jejich zahraničního **vyslání**. Zde se výzkum zajímal o to, jak expatriant vnímal přechod do jiné kultury a do jaké míry byl schopen se adaptovat. Dále jak probíhala komunikace s domovskou společností, zda byl expatriant podporován svým patronem, popřípadě jakou formou. Při analýze této oblasti rozhovorů vznikly kódy: **Kulturní šok, Komunikace s domovskou společností, Patron**.

- **Kulturní šok** – Při otázce, jak respondent vnímal přechod do jiné kultury, byly odpovědi respondentů různé. To lze přisuzovat faktu, že dva respondenti měli s danou zemí již **zkušenost v rámci služebních cest**: „já už jsem předtím asi 9x nebo 10x byl na služební cestě. Většinou 2-3 týdny, to znamená já jsem jakoby sám, jsem jakoby věděl do čeho jdu“ (**RB**), „do Německa, kam jsem stejně jezdil už v té době na služební cesty minimálně 6- 10x za rok. Tam ta země nám není z hlediska svých nějakých tradic a tak dále nějak vzdálená“ (**RA**).

**Respondent A** vnímal přechod do jiné kultury jako „bezproblémový“ a dle jeho slov se až na nějaké počáteční chvíle adaptoval rychle: „samozřejmě byla tam na začátku nějaká klasika. Člověk je tam přecijenom v trošku jiné zemi a jsou tam nějaký určitý rozdíly v chování mezi Českem a Německem, ale jo, **nebylo to nic komplikovaného**“.

**Respondent B** přiznal, že je Indie hodně specifickou zemí: „člověk samozřejmě musí vědět, do čeho jde. Co si může dovolit, co ne. Musí něco málo o té kultuře vědět, protože samozřejmě to, co je normální v Evropě není normální v Indii“, do země vycestoval s partnerkou a s adaptací ani jeden neměl větší problémy: „my oba dva jsem nějaký takový že **hodně flexibilní** tady v tom, že jsme se hodně rychle adaptovali“.

**Respondent C** vnímal přechod do jiné kultury odlišně, než jeho kolegové: „Já jsem si prožil myslím **klasický kulturní šok**, který je někde v teorii popsáný, kdy první tři měsíce jsem opravdu... bylo to období zamilovanosti, kdy eeh skutečně všechno nové, zajímavé a prostě dobré. A potom jsem si ale i prošel i tou krizí, kdy zkrátka to nové, kdy mi vlastně chybělo to, na co jsem byl zvyklý z domu“.

Během rozhovoru se svěřil, že některé kulturní a místními rozdíly přijal, na jiné si za pobyt nezvykl. Zamiloval si například čínský způsob stolování, ale ruch velkoměsta nikoliv: „člověk je zvyklý, já nevím, odkud jste, ale já jsem většinou bydlel na vesnici a najednou jsem byl v 27 milionové Shangaji, kde prostě byl obrovský smog, kde je spousta dopravních zácp, kde vlastně i člověk jde do metra, je obklopen spoustu lidmi, jde do výtahu je obklopen spoustu lidmi, a to je něco co buďto na to člověk víc času, nebo si na to nezvykne vůbec“. Pobyt v Číně vnímá pozitivně: „na druhou stranu je to dobrý nazpátek, že i Praha teďka přijde jako taková vesnička“.

- **Komunikace s domovskou společností** je během zahraničního vyslání důležitá, zaměstnanec je informován o všech důležitých organizačních změnách, rozhodnutích a neztrácí kontakt s kolegy. Z tohoto pohledu lze říci, že byli všichni respondenti v pravidelném kontaktu se svým vysílacím útvarem ať už na formální bázi - se svým vedoucím nebo neformální - s kolegy.

„Mívali jsme jednak teda **s vedoucím**, který mě tam vysílal, tak jsme měli tuším na nějaké **čtvrtletní bázi pravidelnej termín**, kde jsme se informovali o tom, jak to probíhá, jaké jsou aktuální dění na obou stranách, plus do toho samozřejmě bylo občas nějaký **mimořádný meetingy**, setkání,

případně, když třeba **kolegové** odsud přijeli na služební cestu tam, a tak dále.“ (RA)

**Respondent B** komunikoval se svým vysílacím útvarem ohledně projektu, na kterém pracoval již v Mladé Boleslavi: „Škodovka, nebo víceméně vedení toho projektu je stále v Mladé Boleslavi, to znamená my jsme měli pravidelné termíny, měli jsme porady. Já jsem měl vlastně i **jednou týdně** vždycky v **pátek** s mým bejvalým **vedoucím** jakoby skypy, takový osobní skypy, co se děje, co je nového. Jestli nepotřebuju s něčím pomoci, takže já jsem byl v kontaktu víceméně řekněme denně“, v kontaktu byl s domovskou společností i **fyzicky**: „zároveň tam jsem **lítal** i řekněme jednou za dva nebo tři měsíce na **služební cesty**“.

I **Respondent C** měl s domovskou společností pravidelné termíny díky povaze práce, kterou vykonával v Číně: „jako rezident jsem byl **odborně** vlastně **zodpovědný škodovce**, ačkoliv jsem organizačně spadal pod jinou firmu“, z tohoto důvodu byl v **neustálém kontaktu**: „ať už s **kolegy** na operativní úrovni, nebo potom **pravidelný týdenní report** vlastně **vedoucímu**“.

- **Patron** má za úkol podporovat vyslaného zaměstnance během vyslání a následně při reintegraci. Je jeho informátorem, rádcem v otázkách dlouhodobého osobního rozvoje a nestranným posluchačem při obtížných životních situacích. Podle poradce pro IA je role patrona málo definovaná, patronem je často vedoucí: „což je špatně, protože to pak neplní tu funkci, která se např. při reintegraci očekává (patron = vedoucí)“.

Pro **Respondenta A** nebyla podpora patrona během vyslání důležitá: „já to vnímal tak, že podpora patrona je právě při té reintegraci, jenomže moje vyslání, s tím, že už bylo předem určeno, na jakou pozici se vrátím, tak jakoby jeho funkce v tomhleto směru asi byla **zbytečná**“. Původně zvolený patron mu byl během vyslání **změněn a přidělen**: „Ta změna potom proběhla už víceméně, že mi byla **oznámena**“, nově přidělený patron byl respondentovi známý, ale **v kontaktu s ním nebyl**: „...nebylo to jako nějak vnímaný z mojí strany, že je to potřeba, abych se na něj s něčím obracel“.

**Respondent B** byl v kontaktu se svým patronem pravidelně. Patronem byl jeho vedoucí, kterého si za patrona **vybral sám**: „*My jsme si nastavili proces a většinou to bylo ten pátek, tak jsme si řekli, co je nového, prošli si třeba i personální změny v logistice, abych byl pořád jako v obraze, takže tohle opravdu fungovalo*“.

Zajímavá informace přišla od **Respondenta C**, kterému byl patron **přidělen**: „*ačkoliv by to vlastně mělo fungovat jinak, tak tam minulý vedoucí to přiděloval a patron rovnal se ten vedoucí, takže, jak to říct... bylo to takový spíš reportování, no*“. Patron respondenta nepodporoval a ve dvojí roli vedoucí - patron vystupoval pouze jako nadřízený. Zde lze vidět vazbu na rozhovor s **poradcem pro IA**, který ve svém vyjádření konstatoval, že tento způsob výběru **není vhodný**.

Ačkoliv s patronem vztah nefungoval, respondent se svěřil, že tato témata mohl řešit s **kolegyní**: „*ale zase tam fungovaly, jak to říct, neformální vztahy, že vlastně kolegyně na mé pracovní úrovni, se kterou jsem řešil tu operativu, tak ta vlastně tam byla taky, takže s tou jsme diskutovali takovýhle ty změny a poté, co se týká patronace, tak jsem měl povědomí i co se děje ve Škodovce*“. Také poukázal na skvělou **komunitu vyslaných zaměstnanců** v Číně: „*A potom taková ta podpora, tak jsme si byli tam navzájem. Velmi neformálně, protože kolikrát jsme se tam jako pracovní nesetkávali, ale probíhalo to tak, že ty lidi tam se tak zkrátka jako podrželi navzájem nebo že si popovídali a vlastně se i vypovídali*“.

**Tabulka 7 Sledovaný jev - Během vyslání**

Sledovaný jev	Nastal/ nenastal/ nelze určit		
	Ano	Ne	-
Měl respondent s hostitelskou zemí už nějakou předchozí zkušenost?	2	1	0
Byl pro něj přechod do jiné kultury snadný?	2	1	0

Byl respondent v <b>kontaktu s domovskou společností</b> ?	3	0	0
Volil si respondent <b>Patrona</b> sám?	1	1	1
Byl <b>patronem vedoucí</b> vysílacího útvaru?	2	1	0
Komunikoval respondent s patronem?	1	2	0

Z výsledků, které popisuje tabulka výše lze najít souvislost mezi předchozí zkušeností s hostitelskou zemí a kulturním šokem, který při přechodu do jiné kultury nastává. Pro Respondenty A a B byl přechod do jiné kultury, vzhledem k jejich předchozí zkušenosti, snazší, než pro Respondenta C. Ten předchozí zkušenost se zemí neměl - nikdy předtím tam neabsolvoval služební cestu a s kolegy v Číně byl v kontaktu pouze distančně. Analýza zde také odhalila slabá místa v procesu patronace. Podpora patrona zcela neodpovídala nastavenému procesu, a v některých případech pak neplnila svůj účel.

#### 4.2.4 Proces reintegrace

Ve čtvrté fázi rozhovoru byli respondenti dotazováni na období **reintegrace**. Výzkum se v rámci této části zabýval plánem návratu, reverzním kulturním šokem, reintegračním workshopem a tím, zda zahraniční vyslání naplnilo expatriantovo očekávání. Při analýze rozhovorů vznikly v této oblasti tyto kódy: **Plán návratu**, **Reverzní kulturní šok** a **Reintegrační workshop**. Závěrem je

- **Plán návratu** – Návrat se začíná plánovat 3-6 měsíců před ukončením vyslání. Reintegrační umístění každého vyslaného zaměstnance se konzultuje na tzv. Plánovacích rundách, které se uskutečňují 2x do roka- na jaře a na podzim.

**Respondent A** sdělil, že jeho **návrat proběhl v termínu**, který byl stanoven: *„...v rámci tohohle oficiálního vyslání bylo jasně řečeno, že je to na tři roky, to znamená do konce května a mů návrat proběhl přesně konec května 2020. Takže na hodinu přesně“.*

Vzhledem k tomu, že byl do Německa vyslán s **konkrétním úkolem**, bylo jeho **reintegrační umístění definováno již před vysláním**: „*Takže tam bylo jasně definovaný, jakou pozici budu obsazovat. A zrovna tak bylo už v rámci toho vyslání, a to byl jeden z důvodů toho vyslání, že vlastně podmínka byla, že se vracím na zcela konkrétní místo potom sem zpátky do Škodovky*“.

Zahraniční vyslání **Respondenta B** skončilo kvůli COVIDU-19 předčasně: „*Ono to bylo celé jakoby komplikovanější, protože v březnu tohoto roku (2020) my jsme všichni jakoby letěli z Indie do Čech kvůli koronaviru, nějakou dobu jsme byli tady v Čechách, a potom se rozhodovalo, kdo se tam vrátí a kdo ne*“ **K plánování návratu jako takovému tedy vůbec nedošlo**. Ačkoliv byla reintegrace kvůli situaci netradiční, v jejím průběhu ze strany personalistiky „*neviděl zásadní problém*“. Situaci zhodnotil jako složitější: „*...nikdo nevěděl, kdo zůstává, kolik lidí musí zůstat a řešilo se to hodně jakoby rychle, ale samozřejmě to je nestandardní proces. Takže se to úplně nedá srovnat se standardní reintegrací, která probíhá za normální situace*“.

**Komplikace** nastaly i **v rámci umístění**, respondent věděl, že se má reintegrovat na své vysílací oddělení, ovšem **to s ním počítalo až za rok**: „*Já jsem věděl, že se vracím do Plánování logistiky, ale tím, že se to rozhodlo řeknu jakoby ze dne na den, že jako zůstávám v České republice, tak ani jakoby to oddělení pro mě nemělo tu pozici připravenou*“. Dle jeho slov to bylo náročné: „*že vlastně ani my jsme nedostávali informace, ale to bylo nejspíš tím, že ani ta personalistika ty informace neměla. Že se to tam opravdu řešilo ze dne na den, hodiny na hodinu*“, nakonec se ale pozice našla: „*...všechno se to nějak podařilo skloubit a ve výsledku to dopadlo dobře*“.

**Respondent C** byl v plánování svého návratu **aktivní** a snažil se vyjednat si reintegrační umístění **sám**: „*já jsem v tadytom už třeba rok dopředu poprosil toho neformálního patrona (neformální patron= kolegyně), se kterým jsem mluvil, aby třeba připravil vedoucího a řekněme půl roku před návratem už jsem jednal přímo s těmi vedoucími, kam já jsem prostě chtěl. A já eh, jsem se snažil třeba už půl roku dopředu třeba vyjednat. Minimálně... né místo, nebo konkrétní pozici, ale návrat do toho oddělení*“.

Důvodem jeho aktivity byla **negativní zkušenost kolegů** z jiných oddělení: „*protože obecná zkušenost kolegů z ostatních oddělení je třeba, ačkoliv probíhají ty plánovací rundy, plánovací personální rundy, tak eh dost často nevědí, na jakou pozici se vrátí*“. Do domovské společnosti se respondent vrátil tak, jak bylo plánováno.

- **Reverzní kulturní šok** – Při návratu do domovské země může jedinec prožívat zpětný kulturní šok, který má za následek zpomalenou adaptaci- jak pracovní, tak mimopracovní. V rozhovoru byla respondentům položena otázka, jak probíhala jejich zpětná adaptace:

Adaptace **Respondenta C** byla pozitivně **ovlivněna roční dobou**, ve které se vracel: „*Já si myslím, že to bylo i tou roční dobou, do které jsem se vrátil, protože jsem se vrátil v srpnu, kdy je v Čechách a zrovna tou dobou tady letos bylo fakt slunce, modrý nebe, krásný počasí, dobrý počasí, letos to prostě vyšlo*“.

Respondent působil velmi šťastně, když popisoval, jak je Česká republika v porovnání s Čínou, konkrétně Shanghai, jiná: „*měl možnost porovnat to s tím velkoměstem, kde zrovna Shangaj je na úrovni Káhiry, tak tam tou dobou byly padesátky, což ve spojení ještě s tím smogem není moc příjemný a tady v Čechách do toho tady přišlo ještě takový to užívání si věcí jako je třeba, že se člověk koupe v pitný vodě a podobně, takže já jsem si ten návrat jako musím říct strašně užil*“. I **návrat do pracovního prostředí proběhl hladce**, respondent se vracel do prostředí a kolektivu který znal: „*...takže jsem znal jak nadřízenýho, tak ten staronovej tým, když to tak řeknu. Takže to byli lidi, který znám, na který jsem se i docela těšil, se kterými máme prostě korektní vztahy, takže v tadytom jsem uplně v pohodě. V tadytom jsem neměl problém, já osobně teda*“.

**Respondent B** se během svého vyslání **vracel často domů**: „*Tady je dobrý říct, že já ač jsem byl rok a půl v Indii, tak jsem opravdu třeba 2, 3 měsíce strávil v Čechách, kdy jsem opravdu lítal každé 2, 3 měsíce do Čech na týden až dva. To znamená já jsem byl v Čechách docela často*“, přesto ale přiznává, že přechod z Indie do Čech **nebyl zcela jednoduchý**: „*ale i tak člověk žije v Indii, ta mentalita je tam uplně jiná. Člověk si musí nastavit uplně*

*jiný chování k těm lidem, ke spolupracovníkům. Jinak jim to vysvětlovat, to znamená tam vlastně nejzásadnější problém pro mě při té adaptaci byl zase se přepnout na tu evropskou mentalitu“.*

Jak již bylo řečeno v Plánu návratu, **reintegrace** respondenta byla negativně **ovlivněna Covidem**, což adaptaci neusnadnilo: „...se to tam opravdu řešilo ze dne na den, hodiny na hodinu. Jak to bude, jestli se budeme vracet. Kdo se bude vracet... Takže řekl bych jakoby, že všichni dostali dost zabrat“.

**Respondent A** byl jako jediný z respondentů vyslán **v rámci Evropy**. Jeho návrat to ovšem **neusnadnilo**. Na položenou otázku odpověděl pouze s ohledem na pracovní život, a zdál se být poněkud rozhořčený: „*Nee, tak to jako **opravdu není jednoduchý**. Navíc s tím, že já jsem to měl v době relativně tvrdých coronavirových opatření, tak to nebylo zrovna jako **nic pěkného**“*, při návratu **měl pocit, že začíná od začátku**: „...že bych tu jako naskočil, s prominutím, do rozjetýho vlaku, ne. Musel jsem ho zase rozjždět. Přecijenom tam jsem měl nějakou pozici, nějaký pracovní prostě rytmus, tempo, nějaký zařazení. Tady mám jiný, takže samozřejmě o.. i další věci k tomu“. I přesto, že byl jeho návrat **plánovaný, nebyl personálním oddělením proveden podle jeho očekávání**: „Nechci být hanlivý, takže nebudu, ale myslel jsem si, že se to dalo připravit rozhodně líp, s tím že se minimálně... První, řekněme intenzivní kroky, o tom, v kterém dnu, ne v kterém roce, nebo měsíci, ale kterého konkrétního dnu se vrátím z toho Německa zpátky do Škodovky, se určitě vědělo minimálně tři měsíce dopředu, bez ohledu na koronavirová opatření“. Po návratu do Čech s ním okamžitě počítal jeho reintegrační útvar, sděluje respondent: „*Já jsem dostal dokonce i právě tu informaci sám, že je potřeba, abych po návratu ihned absolvoval tady tenhle ten test, abych nezůstal doma na nějakých karantenních izolacích a podobně, ale abych opravdu přišel, co nejrychleji do Škodovky, že je mě tady potřeba. No a naproti tomu jsem **docela narazil právě na tom klasickém personálním oddělení**, že toho bylo hodně málo z jejich strany vůči mojí osobě tak nějak komunikováno, připraveno a tak dále“.*



- **Reintegrační workshop** plánují poradci pro IA v různých intervalech podle frekvence návratů. V době realizace rozhovorů absolvoval workshop pouze jeden respondent (**RC**). Na otázku, jestli mu byl workshop něčí přínosný odpověděl: „*Ehm, no, jak to říct. Byla to taková jako pěkná, já jsem to měl přes lidi, takže se mi líbilo, že jsem tam potkal lidi, kteří, které jsem od té doby neviděl*“, z rozhovoru vyplynulo, že byl pro respondenta důležitý kontakt s ostatními repatrianty, nikoliv obsah workshopu. Zároveň poznamenal, že setkání bylo nebylo takové, jaké by mohlo být: „...*na druhou stranu asi by to bylo možná ještě jiné, kdyby to bylo, kdyby to nebylo přes skype. Tadyta doba zkrátka nepřeje osobnímu setkávání a já, myslím si, že občas je to na škodu, což možná i v případě tohoto workshopu*“.

Zbylí dva respondenti sdělili, že je tato aktivita teprve čeká: „*Tam je teď v listopadu, nebo začátkem prosince, tam je myslím nějaký reintegrační workshop*“ (**RB**) a na otázku ohledně účasti odpověděl „**určitě ano**“.

**Respondent C** se workshopu kvůli pracovní vytíženosti nezúčastní: „*Tuším, že reintegrační seminář, nebo **něco takového**, reintegrační workshop, mám tady termín na příští týden na úterý, ale určitě se ho **nezúčastním**. Bohužel, ale naprosto to koliduje s mým pracovním vytížením.*“

**Tabulka 8 Sledovaný jev - Proces reintegrace**

Sledovaný jev	Nastal/ nenastal/ nelze určit		
	Ano	Ne	-
Vrátil se respondent do domovské společnosti <b>v plánovaný termín?</b>	2	1	0
Proběhl návrat bez komplikací? (procesně)	1	2	0
Byl <b>návrat do pracovního prostředí</b> pro zaměstnance snadný?	1	2	0
Zúčastnil se zaměstnanec <b>reintegračního workshopu?</b> /Plánuje se workshopu zúčastnit?	2	1	0

Jak z tabulky výše vyplývá, návrat respondentů do domovské země proběhl u dvou FSE v plánovaném termínu. Pouze Respondent C byl nucen vrátit se kvůli Covidu předčasně, tento jev ovšem nebyl pro výzkum důležitý, protože se práce omezila na problematiku zahraničního vyslání v době před Covidem. Zajímavým zjištěním byl komplikovaný návrat Respondenta A, který se vracel plánovaně, ale ani tak na něj nebylo personální oddělení připravené.

Závěrem rozhovoru byl respondent požádán, aby své zahraniční vyslání zhodnotil. Reflexe zahraničního vyslání je doplněna o vyjádření, které respondent provedl i během rozhovoru a s tímto bodem souvisí. Reflexe je: „proces vytváření a vyjasňování významu zážitku (přítomného nebo minulého) ve svých vlastních pojmech“ (Sugerman, Doherty, Garvey, 2000).

Pro **Respondenta A** bylo zahraniční vyslání **výzvou**: „*Jo, ten tlak byl hodně velkej, ale jak říkám, já to vnímám jako výzvu“.* Na projektu **pracoval sám**, což ho „*motivovalo a donutilo se opravdu... ano, ano, hodně zlepšit“.* „*Viděl jsem, že někteří kolegové, kteří dělají stejnej objem práce, tak mají dva až tři další k tomu, aby to zvládali, ale v tom já zase si osobně cením, že jsem to dokázal“.* Po pracovní stránce nebyla situace lehká, ale zkušenost vnímá **pozitivně**: „*Ano, rozhodně to vnímám jako pozitivum, jednoznačně. Dalo mi to velikou školu z hlediska nějakýho **osobního rozvoje**“.*

Na otázku, zda by byl ochoten v budoucnu opět pracovně vycestovat odpověděl: „*Popravdě, eh, v **budoucnu určitě**, ale v současné době by mě měl začít určitě, řekněmu přípravněj kurz a další tyhle věci a v té době si myslím, že není úplně ideální ještě se někam odcestovat. Takže teď bych si spíš představoval aspoň na nějakou dobu, v horizontu řekněme dvou- tří let zůstat tady“.*

**Respondent B** se svěřil, že pro něj bylo zahraniční vyslání po pracovní stránce náročnější na psychiku, než původně čekal. Tím důvodem byla skupina lidí, se kterými v Indii pracoval: „*to ale zrovna bylo to moje vyslání, protože se sešla nějaká kombinace vedoucích, nějaká kombinace kolegů, takže tam to bylo jakoby náročnější“.* **Pracovní vztahy** v Indii byly v porovnání s Českem odlišné: „*v tý Indii tam vám **Ind něco slíbil**, ale pokud jste to neměla potvrzené emailem, tak jako by to neplatilo a kdykoliv to použil proti vám, takže **nedůvěra**. Tam je velká jako nedůvěra nebo jak to nazvat slušně...“.*

Komplexně ale hodnotí vyslání **pozitivně**: „Ale jakoby to, co jsem od toho očekával, poznání nových lidí, nové kultury a získání nějakých nových znalostí, to se mi naplnilo“, dokonce má v plánu opět pracovně vycestovat: „Vlastně já jsem to říkal i mému vedoucímu, že po reintegraci, že do budoucna budu chtít určitě zase vycestovat znova někam. Ať je to Indie, Čína, Rusko, to mně je v zásadě jedno. Ale určitě plánuji a budu se snažit o to, abych znova někdy do nějaké země vycestoval“.

**Respondent C** vnímá zahraniční vyslání jako **cennou zkušenost**: „*To je jako zkušenost, kterou doporučuju určitě každému, protože eh, jak vlastně i v tom svém povídání jsem říkal, že to není černobílý, že prostě jsou tam věci, který člověka obohatěj, nebo který si vlastně uvědomí, že se mu jako strašně nelíběj*“. Práce v zahraničí má podle něj **množství benefitů**: „*A má to samozřejmě i ty materiální benefity, takže pokud se člověk chce obohatit nejenom duševně, ale i materiálně, tak právě tadyto je jedna z úžasných možností*“. Vedle benefitů popisoval i **negativní jevy**, které práce v zahraničí může zahrnovat. Jako příklad uvedl **pracovní režim**, ovlivněný časovým posunem: „*...já jsem opravdu byl hodně spojenej s Evropou, ale to je i hodně dalších expatů, kteří se, se kterými jsem mluvil, tak eh vlastně pořád byli v kontaktu se Škodovkou, tak nám se to potom hodně, kvůli šesti nebo sedmi- v zimě hodinovému časovému posunu ta práce jako hodně přesouvala **na odpoledne, do večera do noci**, a to je zase něco, co eh potom **uplně nebylo pozitivní***“.

Při porovnání práce v Číně a v Česku se ztotožňuje spíše s českým pracovním stylem: „*Mně asi víc sedí práce tady*“. Dodává však, že se mu pracovní režim v Číně v určitých ohledech zamlouval více: „*Rozhodně jsem si vzal i určité ponaučení z té Číny, kdy vlastně tu práci neberou tak, tolik jako vážně, když to tak řeknu, jako my. Ale jo, mají takovou jako **volnější mysl** a například když je oběd, tak tam vlastně třeba od dvanácti do jedny prakticky, to teďka hodně generalizuju, ale jako nekonají nějaké důležité termíny*“. Respondent také zhodnotil **pracovní pozici**, kterou v Číně zastával: „*co se týče řekněme té spokojenosti nebo i z organizačního hlediska ano, bylo to lepší a byla to **vyšší pozice**, než kterou zastávám, nebo než kterou jsem zastával a kterou zastávám nyní*“, Závěrem rozhovoru sdělil, že pokud se naskytne příležitost „*určitě do budoucna **zase vyrazí***“.

### **4.3 Vyhodnocení získaných odpovědí**

V předchozích dvou podkapitolách se práce zabývala analýzou získaných dat z polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve byl analyzován rozhovor s poradcem pro IA, který výzkumu poskytl pohled ze strany oddělení STM/2. Jeho názor na problematiku byl přínosný, a to zejména v tématech, kterými jsou Plán osobního rozvoje, patronace a plán návratu. Některé hypotézy, kterými poradce přispěl se při analýze rozhovorů s repatrianty potvrdily.

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou s vysílací zemí před vysláním v přímém kontaktu, necítí potřebu účastnit se interkulturního školení. Analýza rozhovorů v této souvislosti dále objevila vazbu mezi rychlostí adaptace v hostitelské společnosti a předchozí zkušeností s tamním prostředím. Lze předpokládat, že se expatrianti, kteří hostitelskou zemi před vysláním pravidelně navštěvovali v rámci služebních cest, na prostředí adaptovali rychleji a bez větších problémů. Za prioritní témata k širšímu vyhodnocení považuje práce Plán osobního rozvoje, komunikaci s domovskou společností, patronaci a průběh reintegrace. Získané odpovědi k těmto oblastem jsou detailněji rozvedeny v podkapitolách níže.

#### **4.3.1 Plán osobního rozvoje**

Prvním důležitým tématem, které je ve vazbě na téma bakalářské práce zásadní, je Plán osobního rozvoje. Podle poradce pro IA není ideální a nejvíce se z něj čerpá při stanovování reintegračního umístění. Tuto hypotézu potvrdila i analýza rozhovorů s FSE. O Plánu osobního rozvoje měli jasnou představu dva respondenti, třetí Respondent A o jeho existenci vůbec netušil. Po analýze rozhovoru došlo ke komunikaci s STM/2 a bylo zjištěno, že Respondent A Plán osobního rozvoje před svým vysláním podepsal. Nabízí se zde tedy možnost, že na jeho existenci zapomněl, nebo dokumentu nepřikládal takový význam, aby si jej zapamatoval.

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, Plán osobního rozvoje zahrnuje rozvojové kroky a reintegrační umístění zaměstnance. Jedná se o organický dokument, který je nutné průběžně aktualizovat. Jeho existence není omezena pouze na zahraniční vyslání, ale tvoří základ například pro talent management, či knowledge management. Ačkoliv je jeho role v mnoha ohledech esenciální, z výzkumu vyplývá, že dokumentu není věnována dostatečná pozornost a jeho vliv na rozvoj zaměstnance je podceňován. Analýza rozhovorů s reintegrovanými zaměstnanci tuto skutečnost

potvrdila. Dokument byl některými respondenty vnímán jako pouhá formalita při cestě k jejich zahraničnímu vyslání a jeho obsahu nepřikládali větší význam. Tato skutečnost je viditelná zejména při realizaci stanovených rozvojových kroků. Rozvojové kroky byly podle vyjádření respondentů absolvovány a naplněny pouze Respondentem B. Respondent C měl rozvojové kroky stanovené, ovšem splněny nebyly, realizují se až nyní. Zde je otázkou, proč se rozvojové kroky z plánu nesplnily, zda byly stanoveny správně a byly v rámci vyslání dosažitelné.

Při analýze rozhovorů byla potvrzena také hypotéza poradce pro IA, která se týkala reintegračního umístění zaměstnanců. Všichni respondenti se reintegrovali podle plánu do svých vysílacích útvarů. Tato skutečnost odkrývá souvislost mezi účelem/ důvodem vyslání a reintegračním útvarem - respondenti byli všichni vysláni ze svého útvaru za účelem získání/ předání know-how v rámci jejich pracovní pozice, což zajistilo i jejich reintegrační umístění.

#### **4.3.2 Komunikace s domovskou společností a patronace**

Druhým tématem je komunikace s domovskou společností a patron. Po stránce komunikace s domovskou společností nevznikl žádný problém. Jelikož byla práce respondentů i na vyslání velice provázaná s děním v domovské společnosti, byli respondenti v kontaktu pravidelně, a to jak distančně, tak fyzicky při služebních cestách do ČR. Zatímco komunikace s vysílacím útvarem probíhala velmi dobře, v otázkách patronace tomu tak nebylo. Určité výhrady měl k procesu i poradce pro IA, který sdělil, že v některých ohledech není patron zcela definován, a tím neplní svou funkci.

První zkoumanou otázkou bylo, zda si respondent vybral patrona sám. Odpovědi byly různé, patrona si sami zvolili dva respondenti. Respondent C možnost volby neměl - patron mu byl přidělen vedoucím. Respondent A si svého patrona sice nejprve vybral sám, na vyslání mu byl ovšem změněn a on byl o změně pouze informován. Dalším zajímavým jevem byla, ve dvou případech, dvojrole vedoucího, který zastávala jak roli nadřízeného, tak roli patrona. Na toto poukázal při rozhovoru i poradce pro IA, který právě v tomto naznačil nefunkčnost patrona například při reintegraci. Respondent C pak v tomto ohledu zmínil splývání rolí- ve svém vedoucím vnímal pouze nadřízeného, nikoliv patrona, a komunikace s ním byla spíše na bázi reportování.

### 4.3.3 Reintegrace

Posledním důležitým tématem je samotný průběh reintegrace. Dva respondenti ukončili svá vyslání v plánovaném termínu bez ohledu na pandemii COVID -19, návrat Respondenta B pandemií ovlivněn byl - s respondentem bylo počítáno až za rok, proto pro něj nejprve nebyla připravena vhodná pracovní pozice. Pro účely této práce nebyl vliv pandemie na reintegraci považován za relevantní, proto se problému s pracovní pozicí Respondenta B nevěnuje. Důležitým zjištěním při analýze rozhovoru byla nepřipravenost personálního oddělení na návrat Respondenta A, který se bez ohledu na pandemii vracel v termínu a jeho návrat se plánoval již tři měsíce dopředu.

I přesto, že byli respondenti během vyslání v kontaktu s domovskou společností a do ČR cestovali, nebyl pro všechny návrat do pracovního prostředí tak snadný, jak by se mohlo předpokládat. Roli ve zpětné adaptaci hrála změna prostředí a způsob komunikace v jiné kultuře (RB), dále jiný pracovní režim a počáteční frustrace z pracovní pozice v domovské společnosti (RA), pozitivně pak adaptaci ovlivnila reintegrace v období léta a vlastní aktivita při plánování návratu (RC). Ve ŠA se v souvislosti s reintegrací objevují negativní zkušenosti s plánováním reintegrační pozice, na které poukázal jeden z respondentů - prý kolegové i přes pravidelné personální plánovací rundy často nevědí, na jakou pozici se vrátí.

#### 4.4 Návrhy a doporučení ke zlepšení procesu reintegrace vyslaných zaměstnanců

Analýza rozhovorů s repatrianty ŠA přinesla množství informací, které pomohlo odhalit slabá místa ve vysílacím procesu. Na jejím základě je možné přistoupit k jednotlivým fázím procesu tak, aby pozitivně ovlivnily konečnou reintegraci zaměstnance. V této podkapitole jsou zmíněny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení procesu.

Jedním ze stěžejních dokumentů celého procesu je **Plán osobního rozvoje**, který jedince provází celým vysláním. Kvalitativní šetření ukázalo, že někteří respondenti dokument jako důležitý nevnímají a v průběhu vyslání na jeho existenci zapomínají. Šetření dále odhalilo nejasnosti ohledně rozvojových kroků, v rámci, kterých si zaměstnanci volí nedosažitelné cíle, nebo cíle, které se z nějakých důvodů nerealizují, což může způsobit frustraci a pocit nedůležitosti dokumentu. Nesplnění stanovených rozvojových kroků může také negativně ovlivnit reintegrační umístění zaměstnance, proto je důležité, aby si zaměstnanec stanovil dosažitelné cíle a v průběhu vyslání byl motivován je splnit.

Doporučením, které bylo vytvořeno na základě výše zmíněných výsledků, je vnímat dokument jako organický materiál, který je součástí velkého ekosystému, a který má vliv na široké spektrum proměnných. Aby tento systém mohl fungovat, je důležité uvědomit si jeho roli v organizaci a pracovat s ním ve větším kontextu. Plán osobního rozvoje by neměl být vnímán jako formalita, kterou je nutné před zahraničním vysláním vyplnit. Je podstatné, aby k němu všechny strany přistupovaly s respektem a jeho existenci nepodceňovali. Těchto zmíněných doporučení může být dosaženo pomocí propojení Plánu osobního rozvoje s digitálním prostředím organizace.

V současné době je velkým trendem vše digitalizovat. Ačkoliv práce vnímá dokument v jeho tištěné formě stále za velmi podstatný, doporučuje jeho obsah vytvořit i jako aplikaci, která by byla propojená se ŠKODA SPACE – zaměstnaneckým portálem. Toto virtuální prostředí by umožnilo užší kontakt zaměstnance a samotné organizace s dokumentem, a také by výrazně zjednodušilo jeho průběžnou aktualizaci. V aplikaci by mohl FSE spolu s aktivními stranami, které dokument podepsaly, nahlížet na rozvojové kroky, na navržená reintegrační

umístění, a průběžně je aktualizovat. Také by aplikace mohla obsahovat funkci, která by na bázi stanovených kritérií hodnotila rozvojové kroky zaměstnance a navrhovala způsob jejich realizace.

Druhým tématem, ve kterém práce vnímá nedostatky, je **patronace**. Vize patrona, jako jedinice, který má za úkol provázet zaměstnance během vyslání a při procesu reintegrace, je z teoretického hlediska správná cesta. Tuto formu podpory během vyslání doporučují Harzing a Rouseveldt (2004), kteří mluví o formálním mentorovi. Ten má být s vyslaným zaměstnancem v kontaktu, má být jeho podporou při prosazování zájmů na domácím pracovišti nebo např. poradcem při jeho dalším kariéerním růstu. Kvalitativního šetření ukázalo, že patronace v tomto směru neplní svůj účel. Dochází zde ke „dvojroli“ patron - vedoucí, což může být při prosazování zájmů v domovské společnosti nevýhodou, jak se sám vyjádřil i poradce pro IA. Z pohledu vysílaných zaměstnanců může být situace nepříjemná i v případě, kdy vedoucí tyto dvě role nerozlišuje a jedná pouze jako nadřízený, nikoliv patron.

Dalším nedostatkem v procesu je nedodržení principu důvěry, kdy je v některých případech patron zaměstnanci přidělen i přesto, že si jej má zvolit sám. Doporučením je v tomto případě detailněji definovat funkci patrona, stanovit jeho role a kompetence. Dále vytvořit přehled patronů, ze kterého by si FSE svého patrona mohl zvolit. Přehled by mohl mít formu profilu patronů - obsahoval by základní informace, zkušenosti se zahraničním vysláním a také krátké představení patrona – medailon.



## Závěr

Tématem bakalářské práce byl proces reintegrace vyslaných zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce bylo analyzovat jednotlivé fáze vysílacího procesu s ohledem na jejich dopad na reintegraci a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení procesu. Práce vycházela z teorie popsané Harzingem a Rousseveldtem (2004), která vnímá přípravu na reintegraci jako proces, který probíhá souběžně s celým vysláním. Tento přístup byl aplikován jak při popisu teoretické části práce, tak při kvalitativním šetření. Bakalářská práce byla členěna na 4 kapitoly. První kapitola se zaměřila na internacionalizaci a vysílání pracovníků do zahraničí, zde byl popsán teoretický základ práce. Druhá kapitola se zabývala teorií vysílacího procesu ve ŠKODA AUTO a.s. a objasnila specifika, která jsou pro zahraniční vyslání ve ŠA typická. Zbylé dvě kapitoly se věnovaly praktické části bakalářské práce, ve které bylo realizováno kvalitativní šetření a následná analýza získaných dat.

První kapitola se zabývala všeobecnou teorií vysílacího procesu, objasnila základní pojmy, jakými jsou kulturní a reverzní kulturní šok, dále klíčová expatriace a repatriace a na závěr interkulturní trénink. V rámci kapitoly byla popsána důležitost jednotlivých fází vysílacího procesu s ohledem na druh zahraničního vyslání, typ expatrianta a efektivní reintegraci. Na první kapitolu navázala teorie vysílacího procesu ve ŠKODA AUTO a.s. Spolu se základní typologií vyslání zde byly popsány i útvary, které se na procesu podílí. Hlavním tématem kapitoly byl samotný vysílací proces, konkrétně období **před vysláním**, které popisovalo přípravu a potřebné kroky, které se v této fázi realizují (Plán osobního rozvoje, Pre-Assignment Trip, interkulturní školení atd.), následně období **během vyslání** (patronace, komunikace s domovskou společností) a závěrem **proces reintegrace** (jeho průběh, reintegrační workshop).

Třetí a čtvrtá kapitola se zaměřila na praktickou část bakalářské práce. Třetí kapitola nejprve popsala metodiku výzkumu – výzkumná očekávání a operacionalizaci výzkumu, výběr vzorku a sběr dat. Pro účel práce byly zvoleny dva vzorky respondentů. Prvním vzorkem byl poradce pro IA, který měl přiblížit problematiku zahraničního vyslání a odhalit potenciální slabá místa.

Druhým vzorkem byla skupina tří v minulosti vyslaných zaměstnanců ŠA. Pro jejich výběr byly stanoveny 4 podmínky- jejich reintegrace probíhala v **roce 2020**, jednalo se o **LT vyslání**, každý respondent byl **vyslán do jiné země** a před vysláním byl **tarifním zaměstnancem**. Respondenti byli kontaktováni na firemní emailové adresy s prosbou o účast na výzkumném šetření. Jednalo se o kvalitativní šetření, které probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů. Setkání s respondenty se uskutečnila jednotlivě, pomocí firemní platformy Skype. Délka rozhovorů se pohybovala v rozpětí 30 – 40 minut.

Čtvrtá kapitola se zabývala analýzou získaných dat. Polostrukturované rozhovory byly přepsány- v případě poradce pro IA, který ve výzkumu figuroval jako expert na vysílací problematiku, byl rozhovor stylisticky upraven a očištěn o chyby. Zbylé tři rozhovory byly doslovně přepsány a kódovány pomocí otevřeného kódování. Pro pojmenování kódů byly použity odborné termíny, které vychází z teorie zahraničního vyslání. Analýza dat z rozhovorů s reintegrovanými zaměstnanci byla rozdělena na dvě části. Nejprve byl vytvořen základní profil každého respondenta a následně byla analýza rozhovoru členěna na 3 oblasti – období **Před vysláním, Během vyslání a Proces reintegrace**. Po analýze dat následovalo vyhodnocení získaných odpovědí, které se zaměřilo na nejvíce problematické oblasti - Plán osobního rozvoje, komunikaci s domovskou společností, patronaci a průběh reintegrace.

Na základě vyhodnocení získaných dat byly navrženy dva kroky, které by mohly vést ke zlepšení procesu reintegrace. První návrh byl směřován k **Plánu osobního rozvoje**. Zde byla doporučena jeho částečná digitalizace, která by mohla pomoci s jeho průběžnou aktualizací, kontrolou a přehledem nad realizovanými rozvojovými kroky. Také by umožnila snazší orientaci při stanovování reintegračního umístění. Druhým návrhem bylo detailněji definovat **roli patrona**, specifikovat jeho kompetence a činnosti spojené se zahraničním vysláním. Dále vytvořit přehled patronů, ze kterého si může vysílaný zaměstnanec patrona zvolit. Přehled by mohl obsahovat profily jednotlivých patronů, které by obsahovaly základní informace, zkušenosti se zahraničním vysláním a medailon.

## Seznam literatury

ADLER, Nancy J. *Re-entry: Managing cross-cultural transitions*. Group & Organization Studies, 1981, 6.3: 341-356.

BRISCOE, Denis; SCHULER, Randall S.; TARIQUE, Ibraiz. *International Human Resource Management, Policies and Practises for Multinational Enterprises*. 4th edition. Routledge, Taylor & Francis Group, 2012. ISBN: 978-0-415-88476-1

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:ca574df0-402e-11e4-bdb5-005056825209>

CALIGIURI, Paula M.; COLAKOGLU, Saba. *A strategic contingency approach to expatriate assignment management*. Human Resource Management Journal, 2007, 17.4: 393-410.

CALIGIURI, Paula; BONACHE, Jaime. *Evolving and enduring challenges in global mobility*. Journal of World Business, 2016, 51.1: 127-141.

COLLINGS, David G.; SCULLION, Hugh; MORLEY, Michael J. *Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives*. Journal of World Business, 2007, 42.2: 198-213.

COLLINGS, David G. *Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities*. Journal of World Business, 2014, 49.2: 253-261.

COLLINGS, David G.; ISICHEI, Michael. *The shifting boundaries of global staffing: Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion*. The International Journal of Human Resource Management, 2018, 29.1: 165-187.

GRIFFIN, R.W., PUSTAY, M.W.: *International Business*. 6. edition. New York, Orentice Hall, 2010. ISBN 97-8032-4176-60-5.

HARZING, A. W., RUYSEVELDT, J. V.: *International Human Resource Management*. London, Sage Publications, 2004

HARVEY, Michael G. *Repatriation of corporate executives: An empirical study*. Journal of International Business Studies, 1989, 20.1: 131-144.

LAZAROVA, Mila. *Taking stock of repatriation research*. The Routledge companion to international human resource management, 2015, 378-398.

PAIK, Yongsun; SEGAUD, Barbara; MALINOWSKI, Christy. *How to improve repatriation management*. International Journal of Manpower, 2002.

PATE, Judy; SCULLION, Hugh. *The changing nature of the traditional expatriate psychological contract*. Employee Relations, 2010.

PAVLICA, K., ISAACS, C.: *Kultura, podnik a management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká Škola, 2013. ISBN: 978-80-87042-57-1.

PETROVIC, Jelena. *Issues coupled with international assignments*. 2000.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:b8cd3b00-1714-11e4-90aa-005056825209>

SUGERMAN, Deborah A.; DOHERTY, Kathryn L.; GARVEY, Daniel E. *Reflective learning: Theory and practice*. Kendall Hunt, 2000, str. 2.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *Systém patronace*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2011.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *Informační platforma pro FSE*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2012.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *Organizační norma vysílání zaměstnanců do zahraničí*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2016a.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *Plán osobního rozvoje*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2016b.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *Informační platforma pro FSE*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020a.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *ŠKODA Space, Organizační jednotky*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020b.

ŠKODA AUTO a.s. Interní dokumentace: *Reintegrační workshop*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020c.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:96104180-f95d-11e4-8ded-5ef3fc9ae867>

ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:bde50ee0-1b80-11e9-b427-005056827e51>

Volkswagen AG. *Global Assignment Guidelines (Global Mobility Policy)*. Volkswagen AG, 2019.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 U- křivka kulturního šoku.....	11
Obrázek 2 Typy expatriačních výjezdů.....	15
Obrázek 3 Časová osa reintegrace .....	31

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání typů vyslání.....	14
Tabulka 2 Kompetence při péči o vyslané zaměstnance.....	23
Tabulka 3 Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu .....	33
Tabulka 4 Operacionalizace výzkumu .....	34
Tabulka 5 Profily respondentů .....	44
Tabulka 6 Sledovaný jev- Před vysláním.....	47
Tabulka 7 Sledovaný jev - Během vyslání.....	51
Tabulka 8 Sledovaný jev - Proces reintegrace.....	56

## Seznam příloh

Příloha 1 Osnova rozhovoru s poradcem pro IA .....	71
Příloha 1a Přepis rozhovoru s poradcem pro IA .....	73
Příloha 2 Osnova rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem .....	78
Příloha 2a Přepis rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem (Respondent A) ..	80
Příloha 2b Přepis rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem (Respondent B) ..	87
Příloha 2c Přepis rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem (Respondent C) ..	93

## Příloha 1 Osnova rozhovoru s poradcem pro IA

Rozhovor s poradcem pro International Assignment:

1. Dobrý den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. První otázkou bych se Vás chtěla zeptat, jak dlouho vykonáváte práci poradce pro IA, a jak jste se k této práci dostala?
2. Co Vás na Vaší práci nejvíce baví?
3. Jako poradce pro zahraniční vyslání máte na starosti několik vysílacích lokalit. Mohla byste mi říci, které?
4. Mají různé lokace vyslání vliv na průběh vysílacího procesu?

Z hlediska vysílacího procesu lze proces rozdělit na tři části, proto je struktura rozhovoru členěná na otázky Před vysláním, Během vyslání a Reintegraci. Přikročíme tedy k první oblasti otázek:

5. Zahraniční vyslání je časově náročná záležitost, která nekončí výjezdem zaměstnance do hostitelské společnosti, ale pokračuje přes průběh vyslání, až po závěrečnou reintegraci. Před vysláním se s budoucím expatem konzultuje důvod, délka a začátek vyslání. Mají v těchto bodech jedinci pokaždé jasno?
6. Za jakým účelem jsou zaměstnanci většinou vysíláni?
7. V souvislosti s rozvojem zaměstnance popisuje ŠA rozvojový plán, ve kterém je zahrnuta oblast reintegrace a rozvojové kroky zaměstnance. Myslíte si, že jsou zaměstnanci při vyplňování formuláře idealisté, nebo spíše „snílci“?
8. Myslíte si, že rozvojový plán plní svůj úkol?
9. Před vysláním probíhá interkulturní trénink. Jakou formou?
10. Je během interkulturního semináře probírána problematika kulturního šoku?
11. Nyní se přesuneme do situace, že je zaměstnanec úspěšně vyslán. Jste s FSE během vyslání v kontaktu? Kontaktuje Vás on sám?
12. Je zaměstnanec během vyslání informován o změnách ve společnosti? Jakým způsobem?



13. V nedávné době vznikl proces patronace. Máte na tento proces od vyslaných zaměstnanců zpětnou vazbu? Je z jejich pohledu patron při vyslání užitečným nástrojem?
14. Co si o patronaci myslíte Vy, jako přímý účastník vysílacího procesu?
15. Ráda bych se teď přesunula k poslední části otázek zaměřenou na reintegraci. Plánování návratu začíná 3- 6 měsíců před ukončením vyslání. Je to podle Vás dostačující doba?
16. Když se vrátím zpátky k plánu osobního rozvoje, odpovídá navržená reintegrační oblast konečnému umístění?
17. Je naplněn cíl vyslání?
18. Má výjezd pozitivní vliv na expatovu kariéru?
19. Setkala jste se s problematickou reintegrací? Pokud ano, v čem nastal problém?
20. Organizují se po návratu nějaké reintegrační semináře? Je zaměstnanec po návratu do hostitelské společnosti nějak podporován v adaptaci? Setkáváte se s tzv. zpětným kulturním šokem?

Děkuji Vám za rozhovor a přínosné informace. Hezký den.

## **Příloha 1a Přepis rozhovoru s poradcem pro IA**

Rozhovor s poradcem pro International Assignment

**Dobry den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. První otázkou bych se Vás chtěla zeptat, jak dlouho vykonáváte práci poradce pro IA, a jak jste se k této práci dostala?**

Pozici poradce pro IA zastávám téměř dva roky. V personalistice se pohybuji již 10 let, tento obor jsem i vystudovala, působila jsem například ve vzdělávání a rozvoji. Po mateřský jsem šla do ŠKODA AUTO, tady mi byla nabídnuta pozice poradce pro zahraniční vyslání. Chtěla jsem využívat jazyky, a to tato práce nabízí. Mailová komunikace je téměř z 80% založena na užívání němčiny nebo angličtiny.

**Co Vás na Vaší práci nejvíce baví?**

Baví mě kontakt s lidmi, také aplikace cizích jazyků do HR prostředí. Dalším faktorem, který vnímám velice pozitivně, je to, že je pozice poradce pro IA z většiny samostatná práce. Co jde, tak si řídím sama, organizuji si sama, jsem za to zodpovědná.

**Jako poradce pro zahraniční vyslání máte na starosti několik vysílacích lokalit. Mohla byste mi říci, které?**

Momentálně mám na starosti Rusko, Německo, Polsko, USA, Brazílie, Emiráty. Nejvíce lidí vysílám do Ruska a Německa.

**Mají různé lokace vyslání vliv na průběh vysílacího procesu?**

Největší rozdíl vnímám ve vízové povinnosti. Lokace s vízovou povinností, jako je třeba Rusko, jsou na přípravu složitější a delší. Evropská unie je v tomto ohledu rozhodně méně komplikovaná. Dalším faktorem je kultura nebo i hostitelská společnost, do které se vysílá. Např. v Rusku je velice svérázná kultura, jinak se zde s lidmi spolupracuje. Myslím si, že se tam posílají typy zaměstnanců, o kterých se ví, že jsou schopni se na tento způsob komunikace adaptovat.

**Z hlediska vysílacího procesu lze proces rozdělit na tři části, proto je struktura rozhovoru členěná na otázky Před vysláním, Během vyslání a Reintegraci.**

**Přikročíme tedy k první oblasti otázek:**

**Zahraniční vyslání je časově náročná záležitost, která nekončí výjezdem zaměstnance do hostitelské společnosti, ale pokračuje přes průběh vyslání, až po závěrečnou reintegraci.**

**Před vysláním se s budoucím expatem konzultuje důvod, délka a začátek vyslání. Mají v těchto bodech jedinci pokaždé jasno?**

Třeba konkrétně délka vyslání je daná hostitelskou společností, např. v Rusku je to velice specifické. Zahraniční vyslání se zde budgetují a délka vychází většinou na jeden/ dva roky, a pak se prodlužuje. Proto když vysílám do Ruska, tak zaměstnance upozorňuji, že se sice jedná o dvouleté vyslání, ale pak se na základě procesu v hostitelské společnosti může prodlužovat, že je to třeba vyslání na „2 +1“ roky. Naopak v Německu mohou být zaměstnanci vysílání rovnou na 3 roky, i tak se pak může prodlužovat, ale ta délka vyslání je pro vysílající zaměstnance mnohem konkrétnější. Je rozdíl, jestli víte, zda jste vyslán na rok, nebo rovnou na tři.

**Za jakým účelem jsou zaměstnanci většinou vysíláni?**

To velice záleží na situaci, někdy si myslím, že je zaměstnanec vyslán z vlastní iniciativy, protože se chce rozvíjet, chce např. splnit podmínku pro přijetí do managementu. Nebo se jedná o zkušené odborníky, kteří jsou vysláni, aby přenesli know how do hostitelské společnosti. Osobně si myslím, že to někteří zaměstnanci mají i za odměnu, protože se zde osvědčili.

**V souvislosti s rozvojem zaměstnance popisuje ŠA rozvojový plán, ve kterém je zahrnuta oblast reintegrace a rozvojové kroky zaměstnance. Myslíte si, že jsou zaměstnanci při vyplňování formuláře idealisté, nebo spíše „snílci“?**

To je složité říci, každý vysílany zaměstnanec je jiný. Já se během procesu snažím vysvětlit princip rozvojového plánu tak, aby byly rozvojové cíle v plánu reálné a dosažitelné.

**Myslíte si, že rozvojový plán plní svůj úkol?**

Já osobně si myslím, že rozvojový plán není úplně ideální. V rozvojovém plánu by podle teorie měla být napsána školení a různé další rozvojové aktivity, ale často se tam píšou rozvojové věci, které nejsou měřitelné. Častým cílem, který se tam uvádí,

je zlepšit se v němčině. Ale otázkou je, co si pod tím představí zaměstnanec, a co např. vedoucí. To není, bohužel, nijak stanoveno, proto není možné zhodnotit, zda zaměstnanec cíl splnil.

Z mého pohledu se z plánu osobního rozvoje čerpá nejvíce při reintegraci, kdy se podle plánu stanovuje pozice pro návrat.

### **Před vysláním probíhá interkulturní trénink. Jakou formou?**

Jedná se o celodenní školení, kterého se účastní i FSE, kteří se již z vyslání vrátili. Popisují, jak to funguje v závodě hostitelské společnosti, sdílí své zkušenosti s kulturou a zvyky. To je z mého pohledu správná cesta, jak předat informace o kultuře a celkovém fungování konkrétní vysílací lokality. Dále je zde promítána prezentace se situacemi, na které mohou FSE narazit. Momentálně je v procesu i nová forma podpory, při které by byli FSE první půl rok vyslání v kontaktu s nějakým odborníkem na kulturu a mohli s ním konzultovat situace, na které během vyslání narazili. Tento způsob pomoci vítám, myslím si, že i když si jedinec nastuduje kulturu, vyzkouší různé situace nanečisto, tak může být při reálném kontaktu s hostitelskou zemí překvapen. Interkulturní trénink pak ve většině případů probíhá i po příjezdu a je vedený hostitelskou společností.

### **Je během interkulturního semináře probírána problematika kulturního šoku?**

O kulturním šoku mluvíme spíše při reintegraci, já se o něm zmiňuji i během přípravy, ale součástí interkulturního tréninku není. Kulturní šok při vyslání není takový, jako při reintegraci, tam je větší.

### **Nyní se přesuneme do situace, že je zaměstnanec úspěšně vyslán. Jste s FSE během vyslání v kontaktu? Kontaktuje Vás on sám?**

S FSE jsme v kontaktu, ráda jim pomůžu, když zavolají. To je to, co mě na HR tak baví, komunikace s lidmi. Osobně mi to vyhovuje víc než komunikace přes mail, telefonicky je přenos informací snazší.

### **Je zaměstnanec během vyslání informován o změnách ve společnosti? Jakým způsobem?**

FSE se může informovat na našem týmovém webu, problém je s jeho aktuálností. IT oddělení přecházelo na jiný režim a stránky na webu se z většiny nepřeklopily

kompletně a nefungují odkazy. Je to běh na dlouhou trať. Na naší platformě je spousta informací, ale bohužel to prostě zatím kompletně nefunguje.

**V nedávné době vznikl proces patronace. Máte na tento proces od vyslaných zaměstnanců zpětnou vazbu? Je z jejich pohledu patron při vyslání užitečným nástrojem?**

Podle různých analýz jsou FSE s patronací spokojení, jsou za ni rádi, vidí v ní smysl.

**Co si o patronaci myslíte Vy, jako přímý účastník vysílacího procesu?**

Patronace mi přijde smysluplná. Pokud bych byla v situaci vyslaného zaměstnance, tuto podporu bych přivítala.

Za mě by bylo potřeba více definovat roli patrona. Z výzkumů vyplývá, že si většina FSE volí za patrona svého vedoucího, což je špatně, protože to pak neplní tu funkci, která se např. při reintegraci očekává (patron = vedoucí). Volba patrona jako vedoucího není překvapivá, abych uvedla příklad, tak tarifní zaměstnanci nikoho jiného ve vyšším managementu neznají, nedůvěřují mu. Z tohoto důvodu by bylo na místě vytvořit pool, kde by byla jména patronů, informace o nich a FSE by je pak mohl snáz nakontaktovat.

V současné době je patron funkce, která není nijak ohodnocena a je vnímána spíše jako doplněk. Zajímavá myšlenka je, alespoň za mě, patrona vnímat jako někoho, kdo má určité schopnosti- komunikovat s lidmi, být empatický, je schopen předávat informace. A proto by měl být i nějak hodnocen.

**Ráda bych se teď přesunula k poslední části otázek zaměřenou na reintegraci. Plánování návratu začíná 3- 6 měsíců před ukončením vyslání. Je to podle Vás dostačující doba?**

Za mě je to dostatečná délka, rozhovory o návratu u nás probíhají šest měsíců dopředu. Co se pracovní pozice po návratu týká, tak to je horší. Za mě by FSE měl rok před reintegrací vědět, kam bude umístěn, až se vrátí, což se bohužel neděje. Ale i na tom se pracuje a FSE ví o pozici pro návrat s větším předstihem, než tomu tak bývalo.

**Když se vrátím zpátky k plánu osobního rozvoje, odpovídá navržená reintegrační oblast konečnému umístění?**

V rozvojovém plánu se často uvádí 3 útvary, kam by se chtěl jedinec reintegrovat. Ve většině případu je vysílací oblast i tou reintegrační.

**Je naplněn cíl vyslání? Má výjezd pozitivní vliv na expatovu kariéru?**

Z mého pohledu ano, pokud je zaměstnanec vyslán za účelem splnění cesty do managementu, tak je pak do managementu i povolán. Velmi záleží, za jakým účelem do zahraničí jedinec jede, pokud se jedná o technika, odborníka na specifickou problematiku, pak je vysláním určitě obohacen, ale kariérní posun není tak velký.

**Setkala jste se s problematickou reintegrací? Pokud ano, v čem nastal problém?**

Záleží, co myslíte pod pojmem problematická. Občas se stává, že se obtížně hledá pozice pro návrat. Někdy je to místo nejisté delší dobu. Ale snažíme se tomu předcházet.

**Organizují se po návratu nějaké reintegrační semináře? Je zaměstnanec po návratu do hostitelské společnosti nějak podporován v adaptaci? Setkáváte se s tzv. zpětným kulturním šokem?**

Organizujeme workshopy, kde se FSE vzájemně podělí o své zkušenosti. I pro nás je to fajn, můžeme zjistit, kde všude se můžeme zlepšit nebo v čem jsou naopak spokojeni. Jak jsem již zmiňovala, tak se zde zabýváme problematikou kulturního šoku, rozebíráme jeho průběh, radíme, jak postupovat. Zároveň se zvažuje zachování patrona i po návratu, kdy by byl přibližně na šest měsíců k dispozici a zaměstnanec podporoval i v domácí společnosti.

**Děkuji Vám za rozhovor a přínosné informace. Hezký den.**

## Příloha 2 Osnova rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem

Rozhovor s repatriovaným zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s.:

1. Dobrý den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. První otázkou bych se Vás chtěla zeptat, jaké máte vzdělání?
2. Jak dlouho pracujete ve ŠA?
3. Co Vás na Vaší práci nejvíce baví?
4. Kam jste byl vyslán?
5. Proč zrovna do této země?
6. Jak dlouhé bylo Vaše zahraniční vyslání?
7. Bylo toto zahraniční vyslání Vaší první zkušeností?

Z hlediska vysílacího procesu lze proces rozdělit na tři části, proto je struktura rozhovoru členěná na otázky Před vysláním, Během vyslání a Reintegraci. Přikročíme tedy k první oblasti otázek:

8. Podnět k zahraničnímu vyslání přišel z Vaší strany? Rozhodl jste se pro vyslání sám?
9. Pokud ano, z jakého důvodu? Co bylo motivací? (Rozvoj do managementu, získání know-how)/ Pokud ne, kdo Vám vyslání nabídl a proč?
10. V souvislosti s rozvojem zaměstnance popisuje ŠA rozvojový plán, ve kterém je zahrnuta oblast reintegrace a rozvojové kroky zaměstnance. Byl jste seznámen s významem tohoto dokumentu?
11. Jaké cíle jste si do rozvojového plánu stanovil?
12. Souhlasily s Vaším rozvojovým plánem všechny zúčastněné strany, nebo nastaly někde komplikace?
13. Před zahraničním vysláním probíhá interkulturní trénink, byl jste spokojen s jeho formou?
14. Dozvěděl jste se vše, co jste potřeboval? Jak jste vnímal přítomnost již navrácených FSE?

Nyní se přesuneme do doby, kdy jste byl na vyslání:

15. Vycestoval jste s rodinou, nebo sám? (Pokud s rodinou, jak ji vyslání ovlivnilo?)
16. Jak jste vnímal přechod do jiné kultury?

17. Měl jste problém s adaptací? Jak dlouho trvala?
18. Co Vám v adaptaci pomohlo?
19. Byl jste během vyslání v kontaktu s domovskou společností? (Jak a s kým?)
20. Využíval jste možnosti kontaktu s patronem? Splnil tento nástroj Vaše očekávání?
21. Kdo byl Vaším patronem?
22. Dále bych se chtěla zeptat na pozici, kterou jste v zahraničí zastával. Měl jste lepší místo než v ČR?
23. Kdybyste porovnal práci v ČR a v hostitelské zemi, vnímal jste nějaký zásadní rozdíl?

Pojďme se nyní přesunout do doby Vaší reintegrace:

24. Kdy se začal plánovat Váš návrat?
25. Informoval jste se průběžně během vyslání o možnostech, které se nabízely v souvislosti s reintegrací? (konzultace s vedoucím, patronem, HR BP)
26. Byl jste včas seznámen s pozicí, na kterou se vrátíte? (Odpovídala pozice rozvojovému plánu?)
27. Nastaly během reintegrace nějaké komplikace?
28. Zahraniční vyslání je velkým zásahem do soukromého života. Vnímal jste v něm po návratu nějakou změnu? Přecijenom jste byl pryč delší dobu. (Přátelé, rodina, kolegové)
29. Jak probíhala adaptace? (Zažil jste zpětný kulturní šok? Pokud ano, jak jste se s ním vyrovnával?)
30. Po návratu je organizován reintegrační seminář, byl pro Vás seminář přínosný?
31. Na závěr bych se chtěla zeptat, splnilo zahraniční vyslání Vaše očekávání?
32. Mohl byste se podělit o nějaké pozitivní či negativní zkušenosti?

Moc Vám děkuji za rozhovor, byl pro mě velmi přínosným. Přeji hezký den.



## **Příloha 2a Přepis rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem (Respondent A)**

Rozhovor s repatriovaným zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s.:

**Dobry den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. První otázkou bych se Vás chtěla zeptat, jaké máte vzdělání?**

Vysokoškolské. Jsem inženýr. Zaměření mám všeobecně na techniku, strojní zařízení, stroje.

**Jak dlouho pracujete ve ŠA?**

Tuším, že od roku 2011, takže deset let.

**Kam jste byl vyslán?**

Poslední vyslání teďka tohleto dlouhodobé bylo do Německa.

**Říkal jste poslední, takže toto vyslání nebylo vaše první vyslání?**

Řekněme, že už jsem měl nějaké dlouhodobější pracovní cesty, tohle bylo regulérní vyslání v rámci projektu FSE pozice.

**Proč zrovna do této země?**

Přišla nabídka, nebo takhle. Přišla řekněme poptávka v rámci ŠKODY na to, že je potřeba obsadit pozici a nějak se mi ta informace donesla, nebudu říkat, jak, už je to stejně skoro 4 roky. A přišlo mi to zajímavé, tak jsem se tam přihlásil. Nebylo to tak, že by mě někdo přímo cíleně oslovil, bylo to opravdu, že jsem získal informaci a cíleně jsem se přihlásil, že by mě to zajímalo, tahle akce.

**Zajímavé to pro Vás bylo z hlediska toho projektu, nebo jste se chtěl dál rozvíjet?**

Obojí, obojí. Bylo to obojí, protože jednak tam bylo teda to, že se to týkalo oněch bateriových projektů, což před, řekněme si narovinu 3,5- 4 lety, ještě nebylo tak profláknuté téma jako je dnes a druhak to byla integrace do země, do nějakého prostředí v Německu. Nebyl to Wolfsburg, byl to Braunschweig, jazykově jsem si říkal němčina, není mi cizí. Nicméně prostor pro zlepšení tam taky je a zároveň to

bylo relativně blízko, co se týče na dojezdovou vzdálenost zpátky sem. Takže v těch letech všech aspektech mi to naprosto vyhovovalo, a proto jsem se tam hlásil.

**Z hlediska vysílacího procesu lze proces rozdělit na tři části, proto je struktura rozhovoru členěná na otázky Před vysláním, Během vyslání a Reintegraci. Přikročíme tedy k první oblasti otázek:**

**V souvislosti s rozvojem zaměstnance popisuje ŠA rozvojový plán, ve kterém je zahrnuta oblast reintegrace a rozvojové kroky zaměstnance. Byl jste seznámen s významem tohoto dokumentu?**

Aha, tak tady asi bychom si měli říci, že nevím, co se úplně myslí tím rozvojovým plánem, je to taková ta excelová tabulka?

**Do rozvojového plánu se píše, v čem se plánujete rozvíjet, vzdělávat. A pak jsou v něm napsány body s předpokládaným reintegračním umístěním.**

Dobře, tak vůbec nevím, že bych něco takového řešil. Popravdě já jsem byl vyslán s určitým cílem, ze Škodovky. To znamená, cíl byl jasně, kam jdu, protože jsem se hlásil na konkrétní místo, nebylo to jako jenom, že se hlásím na nějaké vyslání. Jenom, aby mě někam poslali, ale prostě cíleně na určitou pozici. A to sice, řekněme, plánování projektu v rámci bateriových montážních linek. Takže tam bylo jasně definovaný, jakou pozici budu obsazovat. A zrovna tak bylo už v rámci toho vyslání, a to byl jeden z důvodů toho vyslání, že vlastně podmínka byla, že se vrátím na zcela konkrétní místo potom sem zpátky do Škodovky na plánování komponent do týmu baterie. Takže z toho důvodu už se vůbec jako neřešilo, kam bych se měl, co bych se chtěl vracet, protože bylo jasně už při tom vyslání definováno, proč mě vysílají- abych se vrátil na tudle pozici jako expert.

**Takže vy jste tam jel, abyste převzal know-how, a pak se vrátil na konkrétní pozici?**

Ano, přesně tak. Já si myslím, že samozřejmě nějaký rozvojový plán pro mě taky existoval, v rámci řekněme nějakýho osobního rozvoje při tom vyslání, ale jak říkám, byla to taková nějaká excelová tabulka a byla jedna německá, kterou mi tam dával tamní vedoucí, pak byla nějaká jakoby, kterou jsem řešil tady se zdejšími personálními a v kombinaci ještě s vedoucím tady. Ale to bylo v takový hodně obecnější formě, jenom jako rozvíjet se v jazycích, a takhle.

**Před zahraničním vysláním probíhá interkulturní trénink, byl jste spokojen s jeho formou?**

Takhle, přiznám se, před vysláním samotným jsem žádné tadyten myslím interkulturní trénink neabsolvoval, protože do Německa, kam jsem stejně jezdil už v té době na služební cesty minimálně 6- 10x za rok. Tam ta země nám není z hlediska svých nějakých tradic a tak dále nějak vzdálená, takže tam tohleto vůbec nebylo potřeba. Nicméně po příjezdu do Německa jsem tam, přeci jenom, v rámci toho byl na asi jedno, nebo dvoudenním? Nějakým jakoby interkulturním tréninku. Ale to už bylo jakoby vysloveně německej, nevím, jestli se to do toho počítá, asi ano.

**Určitě ano, hostitelské společnosti si kolikrát dělají vlastní interkulturní školení.**

Tak tady ne, ale tam ano.

**Nyní se přesuneme do doby, kdy jste byl na vyslání:**

**Vycestoval jste s rodinou, nebo sám?**

Cestoval jsem sám.

**Jak jste vnímal přechod do jiné kultury? Už jsme se bavilo o tom, že Německo není nijak vzdálené, ale jestli jste i přes to vnímal nějaké rozdíly mezi zvyky a tradicemi atd.?**

Nee, nebyly. Bylo to úplně bez problémů.

**Takže jste se, dá se říci, adaptoval velmi rychle. Je to tak?**

Ano, ano, samozřejmě byla tam na začátku nějaká klasika. Člověk je tam přeci jenom v trošku jiné zemi a jsou tam nějaký určitý rozdíly v chování mezi Českem a Německem, ale jo, nebylo to nic komplikovaného.

**Byl jste během vyslání v kontaktu s domovskou společností?**

Tak samozřejmě, byl jsem v pravidelném kontaktu. Mívali jsme jednak teda s vedoucím, který mě tam vysílal, tak jsme měli tuším na nějaké čtvrtletní bázi pravidelný termín, kde jsme se informovali o tom, jak to probíhá, jaké jsou aktuální dění na obou stranách, plus do toho samozřejmě bylo občas nějaký mimořádný

meetingy, setkání, případně, když třeba kolegové odsud přijeli na služební cestu tam, a tak dále.

### **Měl jste vlastního patrona?**

Anoo... když jsem byl vysílán, měl jsem v rámci toho vyslání, tam se vyplňuje jakoby patron. Tuším, že to byl na začátku pan X1, a ten mi byl následně změněn na pana X2.

### **Vybíral jste si patrona sám?**

Myslím si, že pana X1 jsme si vybírali po dohodě, společně tady ještě s vedoucím, aby to byla osoba, která nějakým způsobem je tam přínosná. Ta změna potom na pana X2 proběhla už víceméně, že mi byla oznámena.

### **Probíhala mezi Vámi a patronem nějaká komunikace?**

Vůbec, vůbec. Žádná podpora, ale ona nevím, jestli měla být. Ona by asi spíš mohla být, nebo já to vnímal tak, že podpora patrona je právě při té reintegraci, jenomže moje vyslání, s tím, že už bylo předem určeno, na jakou pozici se vrátím, tak jakoby jeho funkce v tomhle směru asi byla zbytečná. Nechci to slovo tak říci, jako zbytečná, to asi není to správné slovo...

### **Myslíte to tak, že Vám tam ta pomoc nechyběla, chápu to správně.**

Ano, nebyla potřebná. Možná třeba proběhla nějaká, o které já jsem se ani nedozvěděl, ale... já osobně jsem se na pana X2 rozhodně obracet nepotřeboval. Samozřejmě se známa, není to pro mě osoba, kterou bych neznal. Koneckonců dělal mi asi šest let vedoucího, takže přesně vím, o koho se jedná, docela dobře, nebo sedm dokonce, skoro. Ale nebylo to jako nějak vnímaný z mojí strany, že je to potřeba, abych se na něj s něčím obracel.

### **Pojďme se nyní přesunout do doby Vaší reintegrace:**

#### **Pamarujete si, kdy se začal plánovat Váš návrat? (Popřípadě byl nějak ovlivněn COVIDEM-19?)**

Můj návrat proběhl naprosto přesně v termínu podle toho, jak byl naplánovaný bez ohledu na nějaký situace s covidem. Já v okamžik, kdy jsem byl vysílanej, což bylo někdy konec března 2017, tak se stanovovalo, že je to v rámci služební cesty, oficiálně to bylo od 1. června a v rámci tohoto oficiálního vyslání bylo jasně řečeno,

že je to na tři roky, to znamená do konce května a můj návrat proběhl přesně konec května 2020. Takže na hodinu přesně.

**Nyní zde mám otázky týkající se návratu na konkrétní pozici, ale vy už jste říkal, že jste se reintegrovat na místo, které Vám bylo předem slíbeno, že zde nenastaly žádné komplikace. Proto bych se zaměřila spíše na adaptaci zpátky do domovské země. Říkal jste, že v Německu jste byl tři roky, je to správně?**

Nooo, tři a čtvrt. I s tím řekněme neoficiálním, tou neoficiální částí.

**Vzdálenost mezi Německem a ČR není nijak velká, navštěvoval jste ČR během vyslání?**

Určitě, určitě. Pravidelně. Byl to i jeden z důvodů, proč mi ta destinace toliko vyhovovala. Neboť ta dojezdová vzdálenost je nějakých 500 km, to znamená, velice příjemnou cestou musím ještě říct, takže cirká pět, pět a půl hodiny cesty a člověk byl doma tady. Tady v Boleslavi.

**Jak tedy probíhala Vaše zpětná adaptace do ČR, bylo pro vás vzhledem k častým návštěvám snažší se vrátit a adaptovat?**

Nooo, samozřejmě nějaká zpětná, nebo že bych tu jako naskočil, s prominutím, do rozjetého vlaku, ne. Musel jsem ho zase rozjíždět. Přeci jenom tam jsem měl nějakou pozici, nějaký pracovní prostředí, rytmus, tempo, nějaký zařazení. Tady mám jiný, takže samozřejmě o... i další věci k tomu.

**Takže po pracovní stránce nebyla adaptace zpátky do firmy jednoduchá.**

Nee, tak to jako opravdu není jednoduchý. Navíc s tím, že já jsem to měl v době relativně tvrdých coronavirusových opatření, tak to nebylo zrovna jako nic pěkného.

**Vy jste možná rovnou „skočil“ do Home Officu, je to tak?**

Noo, právěže naopak, ja jsem musel okamžitě jít na testy, abych nezůstal na HO, protože jinak samozřejmě bych měl nařízenou karanténu, ale právě aby se tohle eliminovalo, tak jsem vlastně v rámci toho stěhování zpátky zrovna musel absolvovat testy na coronavirus a v pondělí ráno už jsem normálně nastupoval do škodovky zpátky. Což teda bylo řekněme ze strany personálního ne úplně zvládnutá situace, agenda a tak. Papírování a tohle všechno proběhlo dost ehm. Nechci být hanlivý, takže nebudu, ale myslel jsem si, že se to dalo připravit rozhodně líp, s tím že se minimálně... První, řekněme intenzivní kroky, o tom v kterém dnu, ne v kterém

roce, nebo měsíci, ale kterého konkrétního dnu se vrátím z toho Německa zpátky do Škodovky, se určitě vědělo minimálně tři měsíce dopředu, bez ohledu na koronavirová opatření. Já jsem dostal dokonce i právě tu informaci sám, že je potřeba, abych po návratu ihned absolvoval tady tenhle ten test, abych nezůstal doma na nějakých karantenních izolacích a podobně, ale abych opravdu přišel, co nejrychleji do Škodovky, že je mě tady potřeba. No a naproti tomu jsem docela narazil právě na tom klasickém personálním oddělení, že toho bylo hodně málo z jejich strany vůči mojí osobě tak nějak komunikováno, připraveno a tak dále.

**Vrátil jste se relativně nedávno, stihl jste už, v rámci ŠKODA AUTO, absolvovat nějaký reintegrační seminář?**

Tuším, že reintegrační seminář, nebo něco takového, reintegrační workshop, mám tady termín na příští týden na úterý, ale určitě se ho nezúčastním. Bohužel, ale naprosto to koliduje s mým pracovním vytížením.

**Rozumím, ono by bylo asi i něco jiného, kdybyste se vracel z Indie, nebo Číny, tam je ten kulturní šok a adaptace větší. Nebo jak to vnímáte?**

Tak jistě, kontakt jsem nikdy neztratil... I jednak kvůli tomu, že jsem sem řekněme jednou za dva, každéj druhý víkend víceméně jezdil, navíc bylo v mém vlastním zájmu, a bylo to i mojí náplní práce, že spolupracovat se zdejšími kolegy, takže my jsme byli v opravdu dost úzkým, no minimálně slušným pravidelným kontaktu, co 14 dní určitě. Takže já jsem se v tomto směru neztratil, to ano.

**Na závěr bych se chtěla zeptat, splnilo zahraniční vyslání Vaše očekávání?**

Z hlediska profesní kvalifikace musím říct, že jsem tam tu situaci měl hodně těžkou a díky tomu mě to motivovalo, nebo donutilo se opravdu... ano, ano, hodně zlepšit. Jak jazykově, tak znalostně, protože já jsem ve svý podstatě na tom projektu byl sám. Joo, v okamžiku, kdy jste na nějakým projektu sama, tak nemáte možnost požádat druhýho kolegu, aby vám, ať pomůže zastoupí nebo něco takovýho. A já jsem tam dobře dva roky byl na tom projektu zcela sám. Až na finální fázi nějaké realizace, která probíhala v 16ti až 24 hodinovejch prostě jakoby směnách, nebo jakoby celodenních akcích, který už jakoby jeden člověk nemůže zajistit, tak teprve v ten okamžik jsem dostal posílení.

**Takže tam na Vás byl vyvíjen poměrně veliký tlak.**

Jo, ten tlak byl hodně velkej, ale jak říkám, já to vnímám jako výzvu. Jo, pro mě ano, bylo toho hodně, přiznám se, viděl jsem, že někteří kolegové, kteří dělají stejnej objem práce, tak mají dva až tři další k tomu, aby to zvládali, ale v tom já zase si osobně cením, že jsem to dokázal.

**Teď když jste se vrátil do Škodovky, tak už pracujete v týmu?**

Teď jsme ano, tým čtyř lidí. Ten projekt je zase o něco větší a je toho taky hodně, ale přes to přezevšechno...rozhodně to vnímám, že jsme tady prostě jako tým.

**V Německu jste to po pracovní stránce neměl vůbec snadné, vnímáte zahraniční vyslání i tak jako pozitivní zkušenost?**

Ano, rozhodně to vnímám jako pozitivum, jednoznačně. Dalo mi to velikou školu z hlediska nějakýho osobního rozvoje.

**Byl byste v budoucnu ochoten opět na nějaké vyslání do zahraničí odcestovat?**

Popravdě, eh, v budoucnu určitě, ale v současné době by mě měl začít určitej, řekněme přípravej kurz a další tyhle věci a v té době si myslím, že není úplně ideální ještě se někam odcestovat. Takže teď bych si spíš představoval aspoň na nějakou dobu, v horizontu řekněme dvou- tří let, zůstat tady.

**Já Vám moc děkuji za rozhovor. Za ochotu a nadšení, se kterým jste se mnou komunikoval. Přeji hezký den.**

## **Příloha 2b Přepis rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem (Respondent B)**

Rozhovor s repatriovaným zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s.:

**Dobry den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. První otázkou bych se Vás chtěla zeptat, jaké máte vzdělání?**

Vysokoškolské, bakalář, obor logistika.

**Jak dlouho pracujete ve ŠA?**

5 let a jeden měsíc.

**Kam jste byl vyslán?**

Do Indie.

**A bylo to Vaše první vyslání?**

Přesně tak.

**Jak jste se k zahraničnímu vyslání dostal?**

Víceméně to bylo z mojí strany, protože já jsem nejdříve na indickém projektu začal pracovat tady v Mladé Boleslavi, a potom, když jsem věděl, že je tam i možnost vycestovat na nějakou, nějaké řekněme 2, 3 roky, tak jsem se okamžitě jakoby přihlásil svému vedoucímu, jestli by byla možnost tam takhle vycestovat.

**Rozumím tomu správně, že práci, kterou jste vykonával tady jste vykonával i tam?**

Ano.

**A co bylo Vaším úkolem, šlo o to předat knowhow svým indickým kolegům?**

Víceméně ano, tam vlastně celkově tadyty pozice toho vyslání jsou primárně o tom předávat to knowhow, to znamená já jsem tam měl vlastně tým 5 Indů, kterým jsem tam šéfoval a přesně, jak jste řekla, je to primárně o tom předat to knowhow, něco v nich zanechat. Aby vlastně až my všichni, co jsme tam byli odejdeme, aby oni mohli dál aplikovat vlastně ty naše znalosti.



### **Jak dlouho jste v Indii pobýval?**

Já jsem původně měl mít 2,5 roku, ale vzhledem ke koronaviru jsem byl stažen o rok dříve. Takže jsem tam byl rok a půl, fyzicky.

**Z hlediska vysílacího procesu lze proces rozdělit na tři části, proto je struktura rozhovoru členěná na otázky Před vysláním, Během vyslání a Reintegraci. Přikročíme tedy k první oblasti otázek:**

**V souvislosti s rozvojem zaměstnance popisuje ŠA rozvojový plán, ve kterém je zahrnuta oblast reintegrace a rozvojové kroky zaměstnance. Byl jste seznámen s významem tohoto dokumentu?**

Ano, byl. Já vlastně ještě před vysláním jsem seděl jak s oddělením STM, paní Matouškovou, tak se svým vedoucím a tam mi bylo jasně vysvětleno, k čemu ten dokument slouží a co by tam mělo být, a jak je s ním vlastně v budoucnosti nakládáno.

**Jaké cíle jste si do plánu osobního rozvoje stanovil?**

Já jsem tam měl víceméně celkově jsem tam měl cíle do rozvoje do managementu, protože už vlastně už před tím vysláním jsem byl řekněme v procesu toho, té cesty do managementu, takže jsem si tam stanovil ať už absolvování školení do managementu a formu dalších zkoušek, které je potřeba zvládnout tak, aby člověk mohl být povolán.

**Vzhledem k reintegračním oblastem, které se v plánu osobního rozvoje vypisují, vrátil jste se na jednu z nich?**

Přesně tak, já jsem se vrátil vlastně na oddělení Plánování logistiky, ze kterého jsem odcházel, a to jsem měl i v tom reintegračním plánu.

**Před zahraničním vysláním probíhá interkulturní trénink, byl jste spokojen s jeho formou?**

Já jsem tento trénink neabsolvoval, protože měl jsem tam nějakou kolizi, ale taky jsem ho neabsolvoval po dohodě vlastně i s paní Matouškovou, protože já už jsem předtím asi 9x nebo 10x byl na služební cestě. Většinou 2-3 týdny, to znamená já jsem jakoby sám, jsem jakoby věděl do čeho jdu, takže já jsem ho zrovna neabsolvoval shodou náhod, že jsem tam něco měl a zároveň vlastně jsem si říkal,

že nepřicházím o tolik, protože jsem tam byl třeba řekněme 3-4 měsíce jakoby v součtu už předtím.

**Takže nějaká ta zkušenost už tam byla a nemělo to pro Vás nijak zásadní význam.**

Ano, ano, přesně tak.

**Nyní se přesuneme do doby, kdy jste byl na vyslání:**

**Vycestoval jste s rodinou, nebo sám?**

S rodinou, respektivě s přítelkyní.

**Jak jste vnímal přechod do jiné kultury? Vy jste říkal, že s Indií zkušenost máte, jak na tom byla Vaše přítelkyně, byla to její první zkušenost?**

Ta tam se mnou byla vlastně až už když jsem měl být vyslán na tzv. look and see, kdy si letíme vlastně vybírat bydlení, máme tam nějaký program, takže ona tam se mnou byla a víceméně po prvních dnech si Indii zamilovala, takže tam jako bylo rozhodnuto, že tam půjde se mnou.

**Měl jste problém s adaptací?**

Indie je hodně specifická, ale ja si myslím, že my oba dva jsem nějaký takový že hodně flexibilní tady v tom, že jsme se hodně rychle adaptovali. Jo, že člověk samozřejmě musí vědět, do čeho jde. Co si může dovolit, co ne. Musí něco málo o tý kultuře vědět, protože samozřejmě to, co je normální v Evropě není normální v Indii, ale myslím si, že jsme se adaptovali velmi rychle, bez vlastně nějakých problémů.

**Byl jste během vyslání v kontaktu s domovskou společností? Mluvil jste o projektu Indie, probíhala komunikace na projektu i nadále (Jak a s kým?)**

Jojo, pokračovala, protože vlastně Škodovka, nebo víceméně vedení toho projektu je stále v Mladé Boleslavi, to znamená my jsme měli pravidelné termíny, měli jsme porady. Eeh, já jsem měl vlastně i jednou týdně vždycky v pátek s mým bejvalým vedoucím jakoby skypy, takový osobní skypy, co se děje, co je nového. Jestli nepotřebuju s něčím pomoci, takže já jsem byl v kontaktu víceméně řekněme denně, s Mladou Boleslaví a zároveň tam jsem lítal i řekněme jednou za dva nebo tři měsíce do Mladé Boleslavi na služební cesty, takže jsem v tom kontaktu byl.

**Využíval jste možnosti kontaktu s patronem? Splnil tento nástroj Vaše očekávání?**

Ano, využíval a vybral jsem si ho sám. Ale shodou okolností to byl právě můj bývalý vedoucí, nebo koordinátor. My jsme si nastavili proces a většinou to bylo ten pátek, tak jsme si řekli, co je nového, prošli si třeba i personální změny v logistice, abych byl pořád jako v obraze, takže tohle opravdu fungovalo.

**Dále bych se chtěla zeptat na pozici, kterou jste v zahraničí zastával. Jak byste porovnal práci v Čechách a práci v Indii?**

V Čechách jsem měl na starost tým tří lidí, v Indii pět, takže jakoby byl tam nárůst počtu lidí v týmu, ale principiálně ta pozice byla pořád stejná, to znamená nějaká koordinace týmu a i vlastně oblast zaměření byla úplně identická. Takže ono to bylo tak že já jsem si vlastně tu pozici odsud vzal a přenesl jsem si jí, jakoby tu zodpovědnost do Indie.

**Takže pro Vás bylo v zásadě nové prostředí, a pak ti lidé tam, ale základní rámec té práce byl totožný.**

Ano. Ten byl úplně totožný, protože tady se jakoby ta práce v Mladé Boleslavi zrušila a já jsem si ji přenesl do Indie. To znamená, že to, co jsem dělal v MB, jsem dělal pořád, jenom fyzicky v Indii.

**Pojďme se nyní přesunout do doby Vaší reintegrace:**

**Vy jste říkal, že jste se musel vrátit předčasně, nastaly během plánování návratu nějaké komplikace? Kdy se začal plánovat Váš návrat?**

Ono to bylo celé jakoby komplikovanější, protože v březnu tohoto roku (2020) my jsme všichni jakoby letěli z Indie do Čech kvůli koronaviru, nějakou dobu jsme byli tady v Čechách, a potom se rozhodovalo, kdo se tam vrátí a kdo ne, vzhledem i k úsporným opatřením. Já jsem se vlastně rozhodl už zůstat tady, protože podmínky návratu nebyly takový jaký bych si představoval a ta reintegrace jako taková ze strany personalistiky tam bych neviděl zásadní problém. Jediný ono to bylo celé jakoby takové složitější přesně vzhledem k té situaci, protože nikdo nevěděl, kdo zůstává, kolik lidí musí zůstat a řešilo se to hodně jakoby rychle, ale samozřejmě to je nestandardní proces. Takže se to úplně nedá srovnat se standardní reintegrací, která probíhá za normální situace.

Stejně jsem to měl vlastně i se svým domácím oddělením, kdy já jsem věděl, že se vracím do Plánování logistiky, ale tím, že se to rozhodlo řeknu jakoby ze dne na den, že jako zůstávám v České republice, tak ani jakoby to oddělení pro mě nemělo tu pozici připravenou. Protože celkově ten proces toho, kdy oni mi definují místo trvá nějakou dobu a když jsem se původně měl vracet až příští rok v červenci, tak oni měli naplánovanou nějakou pozici pro mě a teď najednou se řeklo, že se vracím o rok dřív, takže i z tohoto pohledu to bylo takové hektičtější... vymyslet mi pozici, najít pozici, ale vlastně všechno se to nějak podařilo skloubit a ve výsledku to dopadlo dobře.

**To jsem moc ráda, že se nakonec v rámci možností vše podařilo a moc za tuto informaci děkuji. Já jsem věděla, že se spousta vyslaných zaměstnanců předčasně vrací, ale detaily o reintegraci jsem nevěděla.**

Ono ze začátku to bylo hodně hektické, že vlastně ani my jsme nedostávali informace, ale to bylo nejspíš tím, že ani ta personalistika ty informace neměla. Že se to tam opravdu řešilo ze dne na den, hodiny na hodinu. Jak to bude, jestli se budeme vracet. Kdo se bude vracet... Takže řekl bych jakoby, že všichni dostali dost zabrat.

### **Nastaly během reintegrace nějaké komplikace?**

Tady je dobrý říct, že já ač jsem byl rok a půl v Indii, tak jsem opravdu třeba 2, 3 měsíce strávil v Čechách, kdy jsem opravdu lítal každé 2, 3 měsíce do Čech na týden až dva. To znamená já jsem byl v Čechách docela často, ale i tak člověk žije v Indii, ta mentalita je tam úplně jiná. Člověk si musí nastavit úplně jiný chování k těm lidem, ke spolupracovníkům. Jinak jim to vysvětlovat, to znamená tam vlastně nejzásadnější problém pro mě při té adaptaci byl zase se přepnout na tu evropskou mentalitu. Ty Indové často jakoby odsouhlasí něco, co, čemu nerozumí. Musí se jim vysvětlovat hodně do detailu, to znamená někdy, když jsem tady jednal s kolegama v Čechách tak moc jsem šel třeba až moc do detailu, i když oni už to dávno chápali. Nebo jsem se jich jako moc často ptal: „Jako rozumíš tomu? Chápeš to?“ Takovej zvyk z té Indie, ono jako člověk musí přirovnat tu mentalitu.

**Chápu, že po téhle stránce to pro Vás musel být šok.**

To ano, my to tady máme všechno takový systematický, že striktně daný. Kdežto v tý Indii to je všechno „somehow“, nějak se to udělá.

**A co Vám vyhovuje víc?**

Tak samozřejmě ta česká mentalita, tady co se řekne to platí, kdežto v tý Indii tam vám Ind něco slívil, ale pokud jste to neměla potvrzené emailem, tak jakoby to neplatilo a kdykoliv to použil proti vám, takže nedůvěra. Tam je velká jako nedůvěra nebo jak to nazvat slušně...

**Stihl jste se už zúčastnit nějakého reintegrační semináře? Pokud tedy byl vypsán.**

Tam je teď v listopadu, nebo začátkem prosince, tam je myslím nějaký reintegrační workshop.

**Takže Vám v této otázce volám dopředu... Už jste přemýšlel, jestli se ho zúčastníte?**

Jo, určitě. Určitě ano.

**Na závěr bych se chtěla zeptat, splnilo zahraniční vyslání Vaše očekávání? Vycestoval byste v budoucnu zase?**

Moje očekávání určitě splnilo, bylo to náročnější jakoby na psychiku, než jsem původně čekal, protože... to ale zrovna bylo to moje vyslání, protože se sešla nějaká kombinace vedoucích, nějaká kombinace kolegů, takže tam to bylo jakoby náročnější. Ale jakoby to, co jsem od toho očekával, poznání nových lidí, nové kultury a získání nějakých nových znalostí, to se mi naplnilo a vlastně já jsem to říkal i mému vedoucímu, že po reintegraci, že do budoucna budu chtít určitě zase vycestovat znova někam. Ať je to Indie, Čína, Rusko, to mně je v zásadě jedno. Ale určitě plánuji a budu se snažit o to, abych znova někdy do nějaké země vycestoval

**Moc Vám děkuji za rozhovor, byl pro mě velmi přínosným. Přeji hezký den.**

## **Příloha 2c Přepis rozhovoru s reintegrovaným zaměstnancem (Respondent C)**

Rozhovor s repatriovaným zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s.:

**Dobrý den, nejprve bych Vám chtěla poděkovat za vstřícnost a ochotu uskutečnit naše online setkání. Velice si toho vážím. První otázkou bych se Vás chtěla zeptat, jaké máte vzdělání?**

Vysokoškolské, inženýrský stupeň.

**A se zaměřením nějak do automobilového průmyslu?**

Ne, bakaláře mám na business a inženýra mám na veřejnou správu.

**Jak dlouho pracujete ve ŠA?**

11 let.

**A celou dobu pracujete na stejném oddělení, nebo jste se nějak posouval?**

Já jsem začínal v Kvasinách na montážní lince, potom jsem přešel do Mladé Boleslavi na Plánování výrobních programů, pak jsem byl dva roky v Číně a teďka jsem zpátky na Plánování výrobních programů, ale na jiné pozici.

**Čínu jste si jako zemi pro své vyslání vybral sám?**

Já jsem tam chtěl, a pak jsem se vlastně zúčastnil výběrového řízení, které jsem vyhrál. Chtěl jsem tam, přišla nabídka, přišlo výběrové řízení, ale víceméně jsem tam jakoby chtěl.

**A tato zkušenost s vysláním byla Vaším prvním vysláním?**

Dlouhodobá ano, předtím jsem byl na 3 týdny v Německu, ale nevím, jestli se to dá takhle říct zahraniční zkušenost- 3 týdny versus dva roky v Číně.

**Z hlediska vysílacího procesu lze proces rozdělit na tři části, proto je struktura rozhovoru členěná na otázky Před vysláním, Během vyslání a Reintegraci. Přikročíme tedy k první oblasti otázek:**

**Říkal jste, že podnět k zahraničnímu vyslání přišel z Vaší strany. Z jaké důvodu jste se rozhodl vycestovat?**

Já jsem už v rámci svých předchozích úkolů spolupracoval s kolegy z Číny a oni například byli tady a zkrátka mě ta země zajímala všeobecně a samozřejmě určitou roli v tom hráli i ty benefity potom materiální.

**Rozumím. Plánoval jste se na vyslání i kariérně posunout? Zastával jste v zahraničí stejnou, nebo podobnou pozici?**

Vlastně ne, eeh, na tuhle pozici jsem se musel připravit, já jsem byl jako rezident CKD centra tady škodováckého a tam vlastně jsem měl zkrátka svoji úlohu. Já jsem no, byl zodpovědný za ty díly z Evropy, z Mladé Boleslavi, aby měli, prostě aby přicházeli ve správný čas, zkrátka jak je definice logistiky a na správné místo, ve správné kvalitě a samozřejmě i jsem, když bylo potřeba, tak jsem podporoval ostatní naše škodovácké závody. Eeh, když byl ten materiálový tok z Číny a když tam byly nějaké problémy, ale spíš než jako s předavače know-how jsem tam byl v roli experta.

**V souvislosti s rozvojem zaměstnance popisuje ŠA rozvojový plán, ve kterém je zahrnuta oblast reintegrace a rozvojové kroky zaměstnance. Byl jste seznámen s významem tohoto dokumentu? Bylo Vám jeho vyplnění k užitku?**

Bylo, nicméně vlastně všechny ty kroky nebo ty kroky které... já jsem tam měl vlastně rozvoj do managementu, tak se realizují vlastně až potom mém návratu. Takže já jsem to chápal, vyplnil. Nicméně vlastně ten rozvoj, který byl naplánovaný na ten výjezd, tak ten probíhá až nyní po mém návratu. A vrátil jsem zpátky vlastně na místo specialisty a měl jsem napsané jinou, řekněme jiný název pozice, takže ani to se jakoby nesplnilo.

**A co zapříčinilo to, že jste se nevrátil na pozici, na kterou jste chtěl, a která byla naplánovaná v rozvojovém plánu?**

(Delší pauza)

### **Ta pozice nebyla k dispozici?**

Pozor. Zpětná vazba pro vás, podsouváte mi odpověď, jo. Ale na druhou stranu jo, máte pravdu. Já jsem přesně věděl, kam chci, do jaké oblasti tří písmenkové, ve škodovce a eeh ty vedoucí, nebo toho vedoucího, kterého jsem oslovil a se kterým jsem byl předběžně domluvenej, tak vlastně oni ví, jaký je můj řekněme „dream job“, ale jak jste správně řekla, tak ta pozice v současné době není k dispozici. A vlastně oni se i snažili, řekněme gradovat současnou pozici, nicméně bylo by to vlastně místo za místo, že někoho by zase museli „škrtnout“. Takže to, takže nebylo k dispozici.

### **Před zahraničním vysláním probíhá interkulturní trénink, byl jste spokojen s jeho formou?**

Určitě, já jsem, to byla jedna z věcí, nebo jednoduše řečeno, já jsem byl spokojenej, mě to bavilo a eeh, my jsme tam měli pana Víta Vojtu, který je velkým expertem na Čínu a za mě to bylo velmi přínosné.

### **Pan Vít Vojta, jak jste říkal, to je někdo, kdo v Číně již v minulosti byl?**

Ano, to je sinolog a byl v Číně v minulosti, má čínskou manželku a vlastně dělá tam business, kromě toho že se tomu věnuje řekněme akademicky. Nebyl tam sice za Škodovku, takže nezná třeba ty poměry, které zase jsou typické pro náš business, na druhou stranu je to velký znalec Číny a prostě zas má takový obecnější přehled o i třeba jednání s číňany nebo zkrátka je to oborník, vaše otázka je, jestli byl v Číně, tak byl. Má obrovský přehled.

### **Na interkulturní semináře jsou často pozvaní i již v minulosti vyslaní zaměstnanci, měl jste možnost s někým z nich mluvit?**

Já když jsem absolvoval ten svůj trénink, tak ne, ale zase teďka jsem v situaci, kdy jsem poskytl souhlas s tím, že když bude potřeba, tak já budu na tom interkulturním tréninku jedním z těch, kteří budou sdílet tu zkušenost.

### **Nyní se přesuneme do doby, kdy jste byl na vyslání:**

#### **Vycestoval jste s rodinou, nebo sám? (Pokud s rodinou, jak ji vyslání ovlivnilo?)**

Sám.



### **A jak jste jako jednatlivec vnímal přechod do jiné kultury?**

Já jsem si prožil myslím klasický kulturní šok, který je někde v teorii popsáný, kdy první tři měsíce jsem opravdu... bylo to období zamilovanosti, kdy eeh skutečně všechno nové, zajímavé a prostě dobré. A potom jsem si ale i prošel i tou krizí, kdy zkrátka to nové, kdy mi vlastně chybělo to, na co jsem byl zvyklý z domu.

### **Je možné alespoň přibližně stanovit, jak dlouho trvala adaptace na toto nové prostředí?**

To je docela složitá otázka, protože s některými aspekty jsem se... asi jsem se úplně nestal, já jsem se asi úplně neadaptoval jako stoprocentně. Že s některými aspekty jsem se vyrovnal poměrně brzy a eeh jiné aspekty, těm jsem zkrátka nepřišel na chuť do posledního dne. Takže nevím, jestli umím odpovědět exaktně v čase, že jsem se úplně adaptoval.

### **Chápu, ona je adaptace velmi individuální proces, a proto je zcela v pořádku, že mi na toto nejste schopný odpovědět.**

Já abych nemluvil obecně, tak vezmu to zkrátka na příkladech. Mně i třeba vlastně od začátku jsem eeh si zamiloval čínský způsob stolování, který je ve formě sdílení, například, že je velká skupina lidí, kteří si sednou ke kulatému stolu. Na tom kulatém stole je řekněme skleněný kruh, na kterém je spousta jídel a lidé kolem toho stolu vlastně si z těch jídel vybírají a otáčejí tím skleněným stolem a vlastně sdílí to jídlo a to je něco, co třeba bylo od začátku, že jsem si fakt zamiloval. Na druhou stranu, co naší kultuře je asi hodně vzdálené, je to, že ti číňanů jsou s prominutím „prasátka“ jo, že opravdu krkají, odplyvávají, chrchlají, na toaletách, i když se člověk pohybuje řekněme ve vyšší společnosti, tak je velký nepořádek. Potom je jich zkrátka prostě hodně, člověk je zvyklý, já nevím, odkud jste, ale já jsem většinou bydlel na vesnici a najednou jsem byl v 27 milionové Shangaji, kde prostě byl obrovský smog, kde je spousta dopravních zácp, kde vlastně i člověk jde do metra, je obklopen spoustu lidmi, jde do výtahu je obklopen spoustu lidmi, a to je něco co buďto na to člověk víc času, nebo si na to nezvykne vůbec.

### **Umím si představit, jaký šok to pro Vás, při přechodu z vesnice do velkoměsta, musel být.**

Zase na druhou stranu je to dobrý nazpátek, že i Praha teďka přijde jako taková vesnička.

### **Byl jste během vyslání v kontaktu s domovskou společností? (Jak a s kým?)**

Já jsem měl každý týden pravidelný skype s kolegy, kteří vlastně, nebo s nadřízeným, kterému jsem reportoval, protože jako rezident jsem byl odborně vlastně zodpovědný škodovce, ačkoliv jsem organizačně spadal pod jinou firmu. Takže vlastně z principu toho, co jsem dělal, nebo z povahy té práce jsem byl pravidelně se škodovkou v kontaktu, a to ať už s kolegy na operativní úrovni, a nebo potom pravidelný týdenní report vlastně vedoucímu a nebo potom ještě, protože jsem se vracel zpátky na místo, nebo do oddělení, z kterého jsem původně přišel, tak jednou třeba za měsíc, nebo za dva, zase jsme měli takový pravidelný TEKO i s těmihle lidmi.

### **Využíval jste možnosti kontaktu s patronem?**

Já jsem vlastně v oblasti logistiky, kde to je přiděleno, kde ačkoliv by to vlastně mělo fungovat jinak, tak tam minulý vedoucí to přiděloval a patron rovnal se ten vedoucí, takže, jak to říct... bylo to takový spíš reportování, no.

### **Podporoval Vás patron nějak (například v adaptaci)? Plnil v tomto svůj úkol?**

Nene.

### **Takže se zde jednalo o komunikaci spíše na bázi předávání informací?**

Ano, ale zase tam fungovaly, jak to říct, neformální vztahy, že vlastně kolegyně na mé pracovní úrovni, se kterou jsem řešil tu operativu, tak ta vlastně tam byla taky, takže s tou jsme diskutovali takovýhle ty změny a poté, co se týká patronace, tak jsem měl povědomí i co se děje ve Škodovce, takový to neformálnější, tak to byly ty rozhovory s tím současným oddělením, jak jsem říkal, že to bylo na frekvenci jednou za měsíc až dva. Takže to byly informace o Čechách, informace o Číně s tou kolegyní na pracovní úrovni. A potom taková ta podpora, tak jsme si byli tam navzájem. Velmi neformálně, protože kolikrát jsme se tam jako pracovní nešetkávali, ale probíhalo to tak, že ty lidi tam se tak zkrátka jako podrželi navzájem nebo že si popovídali a vlastně se i vypovídali, takže spíš to bylo takový neformální.

### **Měl jste v Číně lepší místo než v ČR?**

Z jakého úhlu pohledu?

**Kdybyste to mohl popsat všeobecně, ať už po stránce finanční nebo vzhledem ke kompetencím, které Vám byli svěřené, či prostředí, ve kterém jste pracoval. Zkrátka Váš subjektivní pocit.**

Když to třeba rozkouskuju, tak jako z finančního hlediska asi tak diametrálně, to se prostě nedá vůbec srovnat a eeh, co se týče řekněmeté spokojenosti nebo i z organizačního hlediska ano, bylo to lepší a byla to vyšší pozice, než kterou zastávám, nebo než kterou jsem zastával a kterou zastávám nyní.

**Kdybyste porovnal práci v ČR a v hostitelské zemi, vnímal jste nějaký zásadní rozdíl, co Vám vyhovovalo víc?**

Mně asi víc sedí práce tady, nicméně například v Číně je, se mi, nebo rozhodně jsem si vzal i určité ponaučení z té Číny, kdy vlastně tu práci neberou tak, tolik jako vážně, když to tak řeknu, jako my. Ale jo, mají takovou jako volnější mysl a například když je oběd, tak tam vlastně třeba od dvanácti do jedny prakticky, to teďka hodně generalizuju, ale jako nekonají nějaké důležité termíny, to je zkrátka fakt čas oběda, čas prostě být sám se sebou nebo s kolegy. Rozdělit ten den, to ráno a to odpoledne a po tom obědě buďto si zdřímnout a nebo se projít. Tam když je hodně smogu, tak samozřejmě těch procházek tolik není, ale například kolem těch velkých administrativních budov, já mluvím o tom, že vlastně mám úhel pohledu toho administrativního pracovníka nebo toho, že jsem jako nebyl úplně ve fabrice, tak tam kolem těch budov byl jako nádherný parky, hezky udělaný s rybníčky a to, a to lidé využívali v rámci té přestávky k tomu, aby to jídlo slehlo, projít se popovídat si s ostatními, protože těch lidí tam zkrátka bylo spoustu, hodně. A nebo, což jsem viděl i ve fabrikách, protože jsem jezdil hodně i k dodavatelům, tak ať to bylo u stolu v kanceláři a nebo vedle vlastně běžícího výrobního pásu, tak když byla ta pauza, tak skutečně vypl a třeba se i na chvíli prospali, a takže si to jako hezky rozdělili a to je i něco, co se mi jakoby líbilo. Ze začátku jsem to nechápal, ale potom jsem si říkal jak vlastně je to i docela prospěšný pro to zdraví a vlastně nám je to přirozený, nám se vždycky říkalo „dát si dvacet po obědě“ a vlastně dneska třeba v tom korporátu už se to jako moc nezná. Takže možná, možná že je tam ještě pořád taková ta určitá přirozenost. A vlastně ještě ta naše povaha práce, kdy já jsem opravdu byl hodně spojený s Evropou, ale to je i hodně dalších expatů, kteří se, se kterými jsem mluvil, tak eh vlastně pořád byli v kontaktu se Škodovkou, tak nám se to potom hodně, kvůli šesti nebo sedmi- v zimě hodinovému časovému posunu ta

práce jako hodně přesouvala na odpoledne, do večera do noci, a to je zase něco, co eh potom úplně nebylo pozitivní.

**Pojďme se nyní přesunout do doby Vaší reintegrace:**

**Kdy se začal plánovat Váš návrat?**

V tadytom, protože obecná zkušenost kolegů z ostatních oddělení je třeba, ačkoliv probíhají ty plánovací rundy, plánovací personální rundy, tak eh dost často nevědí, na jakou pozici se vrátí. Takže já jsem v tadytom už třeba rok dopředu poprosil toho neformálního patrona, se kterým jsem mluvil, aby třeba připravil vedoucího a řekněme půl roku před návratem už jsem jednal přímo s těmi vedoucími, kam já jsem prostě chtěl. A já eh, jsem se snažil třeba už půl roku dopředu třeba vyjednat. Minimálně... né místo, nebo konkrétní pozici, ale návrat do toho oddělení.

**Zahraniční vyslání je velkým zásahem do soukromého života. Vnímali jste v něm po návratu nějakou změnu, nastaly nějaké potíže s adaptací? Přeci jenom jste byl pryč delší dobu.**

Naopak, já si myslím, že to bylo i tou roční dobou, do které jsem se vrátil, protože jsem se vrátil v srpnu, kdy je v Čechách a zrovna tou dobou tady letos bylo fakt slunce, modrý nebe, krásný počasí, dobrý počasí, letos to prostě vyšlo a vlastně jsem měl možnost porovnat to s tím velkoměstem, kde zrovna Shangaj je na úrovni Káhiry, tak tam tou dobou byly padesátky, což ve spojení ještě s tím smogem není moc příjemný a tady v Čechách do toho tady přišlo ještě takový to užívání si věci jako je třeba, že se člověk koupe v pitný vodě a podobně, takže já jsem si ten návrat jako musím říct strašně užil.

**A i ten návrat dopracovního prostředí?**

Ano, protože jak jsme říkal, tak jsem vlastně věděl, kam chci a celou dobu jsem za tím šel, takže jsem znal jak nadřízenýho, tak ten staronovej tým, když to tak řeknu. Takže to byli lidi, který znám, na který jsem se i docela těšil, se kterými máme prostě korektní vztahy, takže v tadytom jsem úplně v pohodě. V tadytom jsem neměl problém, já osobně teda.

**Po návratu je organizován reintegrační seminář, už jste se nějakého zúčastnil?**

Ano, minulý týden.

**Tak to jsem moc ráda, že v takto nedávné době, protože budou Vaše pocity ještě čerstvé. Byl pro Vás seminář přínosný?**

(dlouhá pauza) Ehm, no, jak to říct. Byla to taková jako pěkná, já jsem to měl přes lidi, takže se mi líbilo, že jsem tam potkal lidi, kteří, které jsem od té doby neviděl, na druhou stranu asi by to bylo možná ještě jiné, kdyby to bylo, kdyby to nebylo přes skype. Tadyta doba zkrátka nepřeje osobnímu setkávání a já, myslím si, že občas je to na škodu, což možná i v případě tohoto workshopu. Myslím si, že by tomu vážně slušelo se sejít osobně, ale zkrátka ty pravidla jsou teďka jasně daná.

**Teď, když jste začal mluvit o současné situaci, tak mě ještě napadla jedna otázka. Byl Váš návrat naplánovaný na tento čas, nebo jste byl nucen vrátit se dřív kvůli Covidu?**

Já jsem skončil přesně podle kontraktu. Takže tak, jak to bylo naplánované.

**Na závěr bych se chtěla zeptat, splnilo zahraniční vyslání Vaše očekávání a byl byste do budoucna ochoten zase někam touto formou vycestovat?**

Určitě ano, určitě, to je jako zkušenost, kterou doporučuju určitě každému, protože eh, jak vlastně i v tom svém povídání jsem říkal, že to není černobílý, že prostě jsou tam věci, který člověka obohatě, nebo který si vlastně uvědomí, že se mu jako strašně nelíběj. Takže, takže to je určitě velká životní lekce, a to je jedna věc. A má to samozřejmě i ty materiální benefity, takže pokud se člověk chce obohatit nejenom duševně, ale i materiálně, tak právě tadyto je jedna zúžasných možností, pakliže je ta příležitost, pakliže je člověk vybrán nebo je mu to nabídnuto. Tak jo, určitě do budoucna bych zase vyrazil.

**Moc Vám děkuji za rozhovor, byl pro mě velmi přínosným. Přeji hezký den.**

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Anna Svárovská		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Proces reintegrace vyslaných zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	102		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	8		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	6		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tématem bakalářské práce je proces reintegrace vyslaných zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je analyzovat jednotlivé fáze vysílacího procesu, s ohledem na jejich dopad na reintegraci, a navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení procesu. Práce popisuje teorii internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí, dále se zabývá vysílacím procesem ve ŠKODA AUTO a.s. Analýza fází vysílacího procesu je zpracována na základě kvalitativního šetření. Po vyhodnocení získaných dat jsou pak navrženy kroky na zefektivnění dosavadního procesu ve ŠKODA AUTO a.s.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Reintegrace, repatriace, zaměstnanec na vyslání, expatriant, adaptace, kulturní šok, mezinárodní management, mezinárodní vyslání		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Anna Svárovská		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Reintegration process of Foreign Service Employees of SKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	102		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	3		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	8		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	6		
<b>SUMMARY</b>	<p>The topic of this bachelor's thesis is The Reintegration Process of Foreign Service Employees of SKODA AUTO a.s. The aim of the thesis is to analyze each part of the international assignment process, with regard to their impact on reintegration, and to suggest steps that would lead to the improvement of the process. The thesis describes the theory of internationalization and posting of workers abroad, further deals with the posting process in ŠKODA AUTO a.s. The analysis of the international assignment process is processed on the basis of a qualitative survey. After evaluating the obtained data, steps are proposed to streamline the current process in ŠKODA AUTO a.s.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Repatriation, Reintegration, Foreign Service Employees, Expatriate, Adaptation, Cultural shock, International Human Resource Management, International assignment</p>		