



# Internacionalizace lidských zdrojů ve firmě

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**David Štěpánek**

*Vedoucí práce:*

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu







## Zadání bakalářské práce

# Internacionalizace lidských zdrojů ve firmě

*Jméno a příjmení:* **David Štěpánek**  
*Osobní číslo:* E18000134  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek
2. Teoretická východiska internacionalizace
3. Mezinárodní řízení lidských zdrojů
4. Analýza inpatriačních procesů ve vybraném podniku
5. Formulace závěrů a doporučení

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.
- GRIGA, Wilhelm. 2017. *Managing Inpatriation: Making Assignments More Effective*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Internationale Wirtschaftspartner. ISBN 978-365-8188-283.
- REICHE, B. Sebastian, Anne-will HARZING a Helene TENZER. 2019. *International Human Resource Management 5<sup>th</sup> Edition*. London: SAGE Publications. ISBN 9781526426963.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Vedoucí práce:

Ing. Renata Čuhlová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

21. dubna 2021

David Štěpánek



## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou internacionalizace lidských zdrojů ve firemním prostředí. Konkrétně se jedná o dceřinou společnost Personna International CZ s.r.o., která je součástí nadnárodní společnosti Edgewell Personal Care zaměřující se na výrobu, distribuci a prodej produktů v oblasti péče o tělo. Cílem bakalářské práce je analýza procesů při vysílání pracovníků do zahraničí a na základě analýzy zjištěných dat navrhnout vhodná opatření a doporučení pro společnost Personna International CZ s.r.o. V teoretické části je nejdříve věnována pozornost internacionalizaci a jednotlivým přístupům. Dále se pak zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí a vyplývajících specifik činností s tím spojených. V praktické části se tato práce pomocí interních dokumentů a dotazníkového šetření zaměřuje na analýzu procesu vysílání pracovníků do zahraničí.

## **Klíčová slova**

Internacionalizace, mezinárodní řízení lidských zdrojů, nadnárodní společnost, mobilita

## **Annotation**

Internationalization of human resources in the company

This bachelor's thesis focuses on the issue of internationalization of human resources in the business environment. Namely, the work looks at Personna International CZ s.r.o., a subsidiary company of multinational Edgewell Personal Care firm, which deals with production, distribution and sale of body-care products. This work's objective is to analyse the processes involved in sending employees abroad and to build on this analysis and propose suitable measures and recommendations for Personna International CZ s.r.o. The theoretical section of this thesis focuses on internationalization and its different approaches. It also touches upon the issues of human resources management in the international business environment and the associated specifications. In the practical part, the work analyses the processes of sending employees into foreign countries, using internal documentation and a questionnaire survey.

## **Key Words**

Internationalization, international human resources management, multinational company, mobility



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Renatě Čuhlové, Ph.D, BA (Hons) za odborné vedení, trpělivost, ochotu a čas, který mi věnovala při vypracovávání této práce.

Dále bych rád poděkoval Ing. Jitce Bauerové a dalším zaměstnancům ze společnosti Personna International CZ s.r.o. za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací pro tuto práci.

V neposlední řadě chci poděkovat mé rodině a blízkým přátelům za jejich neustálou podporu během celého mého studia.



# Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	16
<b>1. Internacionalizace.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Vývoj internacionalizace.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Globalizace versus internacionalizace.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Etapy globalizace.....	20
<b>1.3 Nadnárodní firmy.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Vztah centrála – pobočka .....	22
<b>1.4 Motivy internacionalizace.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5 Hlavní teoretické přístupy k internacionalizaci .....</b>	<b>24</b>
1.5.1 Model EPRG .....	24
1.5.2 Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku.....	26
1.5.3 Teorie OLI.....	27
1.5.4 Model internacionalizace uppsalské školy .....	27
1.5.5 Born Globals.....	28
<b>1.6 Vliv organizační a národní kultury na firemní prostředí.....</b>	<b>29</b>
1.6.1 Organizační kultura .....	29
<b>2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Činnosti řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Lidský kapitál .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Kategorizace zaměstnanců .....</b>	<b>34</b>
2.4.1 Expatrianti a inpatrianti .....	35
<b>2.5 Role HR směrem k inpatriantům a expatriantům .....</b>	<b>36</b>
2.5.1 Nábor pracovníků .....	37
2.5.2 Selektce pracovníků.....	37
2.5.3 Příprava před výjezdem.....	37
2.5.4 Kompenzace .....	38
2.5.5 Repatriace.....	38
<b>3. Metodický postup .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Analýza podnikové mobility zaměstnanců na českém trhu.....</b>	<b>40</b>

<b>4. Představení společnosti Personna International CZ s.r.o. ....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Organizační struktura .....	44
4.1.2 Firemní kultura společnosti .....	45
4.1.3 Současná nastavení vysílacích procesů .....	46
<b>4.2 Statistika krátkodobých výjezdů .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Dotazníkové šetření výjezdů do zahraničí.....</b>	<b>50</b>
4.3.1 Struktura dotazníku.....	50
4.3.2 Charakteristika respondentů .....	51
4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	53
<b>4.4 Vyhodnocení analýzy a návrh doporučení.....</b>	<b>61</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>65</b>
<b>Příloha A – Dotazník.....</b>	<b>69</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze procesu internacionalizace .....	28
Obrázek 2: Metodický postup .....	39
Obrázek 3: Výrobní závody Edgewell Personal Care .....	42
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Personna International CZ s.r.o.....	44
Obrázek 5: Trend výjezdů v letech 2017-2020 .....	47
Obrázek 6: Lokality výjezdů .....	48
Obrázek 7: Útvary účastníci se výjezdů .....	49
Obrázek 8: Účely výjezdů .....	49
Obrázek 9: Pracovní pozice .....	52
Obrázek 10: Cílové destinace výjezdů .....	53
Obrázek 11: Celková motivace k výjezdu .....	54
Obrázek 12: Faktory motivace .....	54
Obrázek 13: Hodnocení celkové přípravy .....	56
Obrázek 14: Průběh adaptace .....	57
Obrázek 15: Firemní podpora během výjezdu .....	58
Obrázek 16: Vlivy výjezdů na kariéru.....	59
Obrázek 17: Využití získaných zkušeností.....	60

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Činnosti řízení lidských zdrojů .....	32
--	----

## Seznam zkratek

BG	Born Globals
ČR	Česká republika
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
HCNs	Host-country nationals
HR	Human Resources
MNC	Multinational Company
NAFTA	North American Free Trade Agreement
PCNs	Parent-country nationals
TCNs	Third-country nationals
TNC	Transnational Company
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

# Úvod

V současné době lze pozorovat globalizující svět, který je formován technologickým pokrokem v oblasti dopravy, informačních a komunikačních technologií. Svět se tak stává čím dál více propojeným ve všech sférách společenského života, zahrnující ekonomickou, politickou a také kulturní oblast. V důsledku toho se stále více firem internacionalizuje a těží z výhod plynoucích z mezinárodního podnikání, jako i čelí rizikům s tímto procesem spojeným. Zároveň firmy působící na mezinárodní scéně si více než jindy uvědomují důležitost efektivního řízení lidských zdrojů, neboť vlivem jejich rozšiřování přes hranice států často operují v kulturně vzdálenějších zemích, což vytváří odlišné požadavky na implementaci jejich strategií a přístupů. Příkladem je využívání rozdílných personálních politik v rámci nadnárodních společností, které mohou vysílat své zkušené manažery do klíčových pozic dceřiných společností, nebo naopak využívat lokální manažery či zaměstnance třetích národností. Vysílání zaměstnanců do zahraničí je nedílnou součástí firemní strategie a je přínosem nejen pro společnost v podobě mezinárodně zkušených manažerů, kteří mohou předávat své zkušenosti dalším zaměstnancům, ale i pro samotné manažery, kteří se rozvíjejí jak po kariérní, tak profesní stránce. Společnosti prostřednictvím těchto manažerů zajišťují přenos různých technologických postupů a know-how, budování vztahů a komunikačních kanálů, firemní kultury a cílů.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza procesů při vysílání pracovníků do zahraničí a na základě analýzy zjištěných dat navrhnout vhodná opatření a doporučení pro společnost Personna International CZ s.r.o.

Práce je rozdělena na čtyři stěžejní části. Ta první se zabývá teoretickým ukotvením problematiky internacionalizace včetně hlavních teoretických přístupů, motivů a strategických typů nadnárodních společností a také vlivem národní a organizační kultury na jejich prostředí. Druhá část popisuje mezinárodní řízení lidských zdrojů se zaměřením na expatrianty a inpatrianty. Další kapitola přibližuje metodický postup této práce, kdy prvotní fází byl předvýzkum provedený formou nestrukturovaných rozhovorů s HR manažery několika nadnárodních společností v České republice s cílem zmapovat současné trendy a postupy při vysílání zaměstnanců do zahraničí.



Následuje představení společnosti a analýza současně nastavených firemních procesů pomocí interních materiálů, rozhovorů, statistického rozboru a kvantitativní metody formou dotazníkového šetření. V rámci této kapitoly dochází zároveň k vyhodnocení analýzy a následné formulaci závěrů a doporučení pro společnost Personna International CZ s.r.o.

# 1. Internacionalizace

První kapitola této bakalářské práce řeší problematiku internacionalizace, konkrétně uvádí její definice a postupný vývoj ke globalizaci. V rámci globalizace jsou zmíněny její vývojové etapy. Dále se zaměřuje na nadnárodní firmy a jejich strategické typy s popisem vztahu mezi mateřskou společností a zahraniční pobočkou. Další část mapuje motivy vedoucí firmy ke internacionalizaci a také hlavní teoretické přístupy k této problematice. Závěrem je věnována pozornost organizační a národní kultuře a jejímu vlivu na firemní prostředí.

## 1.1 Vývoj internacionalizace

Jednou ze tří historických tendencí, ze kterých se formovala současná podoba světové ekonomiky byla internacionalizace, kterou lze chápat jako počáteční formu mezinárodních ekonomických vztahů. Obecně se považuje za pozitivní jev, který se uskutečňuje napříč velkými rozdíly v ekonomické, technické a kulturní úrovni jednotlivých ekonomických celků, a proto nemusí být vždy v souladu s národními ekonomickými zájmy.

V důsledku výše zmiňovaného dochází ze strany jednotlivých zemí k bránění internacionalizačních procesů a snižování jejich zapojení do mezinárodních vztahů za použití různých restriktivních omezení. Kvůli procesu internacionalizace neustále dochází k přijímání restrikcí, které především koordinují mezinárodní ekonomické vztahy. V průběhu internacionalizace postupně dochází k odstranění překážek, které významně zamezují rozmachu mezinárodní dělby práce, mezi něž řadíme snižování kvantitativních, celních a měnových omezení apod. K dalším fázím internacionalizace patří vytváření mnohých mezinárodních organizací, díky nimž se formulují nové podmínky pro další odstraňování překážek (Kunešová et al., 2014).

K těmto procesům se mohou státy postavit dvěma způsoby, již výše zmíněným bráněním, nebo naopak podporou těchto procesů, kterou rozumíme skutečnost, že dochází k vytváření agentur na podporu exportu, viz EGAP v ČR (Kunešová et al., 2014).

Velkou roli v internacionalizaci hraje především fakt otevřenosti jednotlivých ekonomik, jelikož dochází k neustálým tendencím a snahám o co nejvyšší otevření těchto ekonomik v důsledku technického, kulturního a můžeme konstatovat celkově hospodářského rozvoje. V uzavřených ekonomikách, které dnes již de facto neexistují, by toto nebylo téměř vůbec možné.

Všeobecně je ale dobré si říct, že čím větší a bohatší ekonomický celek je, tím menší stupeň internacionalizace je pro něj žádoucí (Jeníček, 2002). V dalším bodě popisuje práce vybrané definice tohoto pojmu.

Kunešová et. al. (2014, s. 10) tvrdí, že se internacionalizace „*projevuje od osamostatnění jednotlivých států, přerůstáním ekonomik přes národní hranice, odstraňováním bariér mezi státy a rozšiřováním mezinárodních ekonomických vztahů.*“

Zapletalová (2012, s. 86) chápe internacionalizaci jako „*geografické šíření podnikatelských aktivit přes národní hranice státu*“. Zahraniční autoři Welch a Loustarinen (1988, s. 36) popisují internacionalizaci jako „*proces zvyšování účasti na mezinárodních operacích.*“ Výše zmíněné tři definice pojmu internacionalizace mají podobnou výpovědní hodnotu, která se ale liší v detailech vyjádření jednotlivých autorů. Jejich pohledy mohou být ovlivněny rozdílnými zkušenostmi a také prostředím, ve kterém je získali.

## **1.2 Globalizace versus internacionalizace**

Současné světové hospodářství je odrazem zrychlujícího se vědeckotechnického pokroku a narůstající otevřenosti ekonomik. Prosazování liberalizačních procesů probíhá nejen ve sféře mezinárodního obchodu, ale také v pohybu kapitálu či pracovních sil. Nově pozorovanou sférou je oblast informačních a komunikačních technologií, která vnáší do ekonomického propojování států intenzitu a komplexnější rozměr. Souhrn těchto jevů a změn se stal součástí používání termínu globalizace, přičemž Fárek a Kraft (2012) tvrdí, že se jedná o zjednodušení mezinárodního obchodu, čímž se rozumí redukce omezení a bariér, mezi které patří migrace, tok kapitálů, transferů technologie a zahraničních investic.

V definicích uváděných napříč autory často dochází k tomu, že se neshodují a mají odlišný přístup k této problematice. Kunešová et al. (2014, s. 26) chápe globalizaci jako

*„kvalitativně novou, pokročilejší a komplexnější formu internacionalizace“.* Zatímco Pichanič (2004, s. 8) popisuje globalizaci jako *„těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí.“* Dále Rolný et al. (2004, s. 14) nahlíží na globalizaci jako na *„dlouhodobý proces vzájemného sblížení zájmů lidí celé planety na všech úrovních společenského života.“*

Nedochází ovšem jen k rozdílnému definování pojmu globalizace, ale i k zaměňování tohoto pojmu s internacionalizací. Kunešová et al. (2014, s. 26) následně uvádí: *„Internacionalizace se jednoduše vztahuje k rostoucímu geografickému šíření ekonomických aktivit přes národní hranice; jako taková není novým fenoménem. Globalizace ekonomických aktivit je kvalitativně jiná. Je to pokročilejší a komplexnější forma internacionalizace, která zahrnuje i funkcionální integraci mezinárodně rozptýlených aktivit.“*

Rozvoj globalizace výrazně ovlivnily moderní informační technologie, které umožnily jednotlivým subjektům působit v celosvětovém měřítku a tím pádem soustředit své zdroje tam, kde je to pro ně výhodné, vyrábět tam, kde jsou veškeré náklady spojené s výrobou nejlevnější a prodávat tam, kde mají nejvíce potencionálních zákazníků. Výrazný pokrok kupředu přinesly telekomunikační služby, prostřednictvím nichž dochází například k rychlejšímu uzavírání obchodních kontraktů a jejich realizaci, ale také k efektivnímu řízení nadnárodních společností. Globalizaci lze tedy chápat jako nové pokračování a komplexnější rozšíření procesu internacionalizace (Blažek a Šafrová Drášilová, 2013).

### **1.2.1 Etapy globalizace**

První zmínka o globalizaci se datuje okolo roku 1492 kdy došlo k objevení Ameriky Kryštofem Kolumbem. Toto období znamenalo objevení nových kolonií a s tím provázané rostoucí tendence obchodní výměny s těmito destinacemi. Kolonie především odebíraly průmyslové zboží od evropské civilizace, zatímco obyvatelé kolonií se stali levným zdrojem pracovní síly (Štrach, 2009).

Další fáze globalizace je datována okolo 19. století v období průmyslové revoluce, kdy docházelo k různým technickým vynálezům. V tomto období byly objeveny další vzdálené

země, které s sebou nesly možnost dalšího obchodu a postupem i možnost cestování pro větší skupinu obyvatel. V této fázi již dochází k propojování firem a rostoucího významu mezinárodního trhu (Štrach, 2009).

Třetí etapa globalizace je vymezena pádem Sovětského svazu, kdy se otevírají nové možnosti a trhy, což dokazuje vývoj České republiky po roce 1989. Dále sem řadíme rozmach internetu, který způsobil rychlejší přenos dat a výrazně usnadnil komunikaci (Štrach, 2009).

Poměrně novou etapou je globalizace 4.0, která je poháněna již probíhající čtvrtou průmyslovou revolucí. Představuje éru digitálních technologií, umělé inteligence a robotiky, jejichž vývoj jde nezastavitelně dopředu. Tento technologický pokrok přináší na jedné straně působivé transformace napříč průmyslovými odvětvími a na straně druhé hrozby, jako je například postupné nahrazování lidské pracovní síly za umělou (Baldwin, 2018).

### **1.3 Nadnárodní firmy**

V definování tohoto pojmu dochází opět k názorovým odlišnostem a jiným pohledům na tuto problematiku, přičemž i pojmenování bývá různé jako například transnacionální firma (TNC), multinacionální firma (MNC) nebo globální firma. Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj nahlíží na TNC jako na jednotky nebo společnosti, které mohou být majetkem jak státní a soukromé sféry, tak jejich spojením, a jejichž vzájemná provázanost napříč zeměmi má vliv na jejich fungování. Nadnárodní společnosti mohou využívat společné zdroje, znalosti a best practice (UNCTAD, 2005).

Durčáková a Mandel (2000) uvádí hlavní kritérium, podle kterého lze následně označit firmy za nadnárodní korporaci. Tímto kritériem je podmínka dosažení alespoň 30 % konsolidovaného obratu mimo mateřskou zemi, kde je sídlo společnosti. Oproti tomu Rugman a Verbeke (2004) hovoří o globálních firmách až tehdy, pokud dosahují nejméně jedné pětiny svých prodejů v tzv. triádě regionů Evropské Unie, Severní Ameriky (NAFTA) a Asie.

Kunešová et al. (2014) spojuje vznik a následné fungování transnacionálních společností s působením přímých zahraničních investic. TNC mají ve většině případů podobu akciové

společnosti skládající se z mateřské společnosti, zahraničních poboček nebo zahraničních dceřiných společností.

Mateřskou společnost definujeme jako podnik, jež kontroluje aktiva svých zahraničních organizačních jednotek a díky tomu musí vlastnit alespoň 10% podíl (Kunešová et al., 2014).

Zahraníční pobočka je součástí TNC, přičemž zpravidla sdílí stejný název jako mateřská společnost a je limitována v jejím rozhodování. Odlišné je to naopak u zahraničních dceřiných společností, které disponují samostatnou právní subjektivitou a jejichž název se většinou odlišuje. Členíme je na dceřinou společnost s majetkovým podílem mateřské společnosti více než 50 % a na afilace, kde se tento podíl pohybuje v rozmezí 10 až 50 % (Kunešová et al., 2014).

TNC disponují natolik velkými zdroji, které jim umožňují investovat do různých oblastí. V současné době je pozorován trend internacionalizace TNC do oblasti výzkumu a vývoje, který je na rozdíl od výroby považován za relativně nový rys světové ekonomiky. Přímé zahraniční investice jednotlivých TNC jsou pak dále v této oblasti realizovány v rozvojových zemích se zaměřením na asijské státy, jako je například Thajsko, Malajsie nebo Indonésie. Nejčastěji se jedná o informační technologie, biotechnologie a v neposlední řadě o farmaceutický a automobilový průmysl (Kunešová et al., 2014).

### **1.3.1 Vztah centrála – pobočka**

Nadnárodní firmy představují rozmanitou síť vztahů utvářených v interním a externím prostředí firmy a jejich podoba je jak formálního, tak i neformálního charakteru. Míra závislosti zahraničních poboček na mateřských společnostech se odvíjí od množství zboží, kapitálu a znalostí, které si mezi sebou navzájem vymění. Součástí znalostních toků je také výměna pracovníků v rámci nadnárodní firmy. Všeobecně lze uvést čtyři strategické typy nadnárodních firem, mezi které řadíme: *International* (internacionální), *Multidomestic* (mnohonárodní), *Global* (globální) a *Transnational* (transnacionální) (Štrach, 2009).

U prvního typu *International* se ze strany centrály směrem k pobočkám jedná o jednosměrný vztah charakterizovaný finančními toky. Poboček v rámci tohoto typu strategie nebývá mnoho a jejich výkonnost je měřena na základě plnění finančních plánů stanovených

centrálou. Firmy zastávající tuto organizační strategii se spíše než jako nadnárodní, jeví jako lokální firmy se zahraničními aktivitami v podobě exportního oddělení nebo strategického partnerství (Blažek a Šafrová Dráčilová, 2013).

Přístup *Multidomestic* je charakterizován větším počtem nezávislých poboček, které se snaží velkou měrou adaptovat své produkty na lokální trzích za pomoci vlastní strategie. Vztahy mezi centrálou firmy a pobočkami jsou těsnější a místy se lze setkat i se spoluprací mezi jednotlivými pobočkami, která není ale nijak pravidelná a jedná se především o sdílení znalostí (Blažek a Šafrová Dráčilová, 2013).

V rámci organizační strategie *Global* je veškerá moc v rukou centrály společnosti, která řídí činnost poboček a stanovuje jejich cíle. Řízení poboček je tedy centralizováno, což znamená, že pobočky nemohou uplatňovat vlastní strategii. Charakteristickým rysem je pak minimální přizpůsobení produktů lokálním podmínkám. Součástí tohoto přístupu je i vysílání expatriantů z místa centrály, kteří zastávají řídicí nebo kontrolní funkci v daných pobočkách (Blažek a Šafrová Dráčilová, 2013).

Poslední a nejkomplexnější formou je organizační strategie *Transnational*. Při ní dochází k přizpůsobení produktů lokálnímu trhu a zachování efektivních forem centralizace za pomoci společností zajišťujících určité služby (IT, finanční apod.) pro celou skupinu. Vyznačuje se propojením informačních, produktových a kapitálových toků mezi centrálou a pobočkami, ale na rozdíl od přístupu *Global* i jednotlivých poboček navzájem. Toto propojení má charakter sítě, v jejím rámci dochází k aktivní spolupráci a sdílení know-how prostřednictvím informačních technologií. I zde dochází k vysílání expatriantů, kteří slouží spíše pro přenos znalostí a dovedností, než jako kontrolní orgán (Blažek a Šafrová Dráčilová, 2013).

#### **1.4 Motivy internacionalizace**

Globalizace jako fenomén současné doby se velkou měrou zasloužila o rozšíření mezinárodních firemních aktivit. Společně s rozvojem moderních komunikačních a informačních technologií, logistických služeb a liberalizací mezinárodního obchodu došlo ke zvýšení konkurence v globálním měřítku (Machková, 2015). Existuje velké množství

motivů, proč se podniky rozhodují k internacionalizaci, z nichž například Berndt et al. (2007) uvádí následující členění:

- Ekonomické: hlavním aspektem je především usilování podniku o dosažení vyšších zisků při vstupu na zahraniční trh.
- Neekonomické: do této kategorie lze zařadit snahu podniku o společenskou prestiž, následování vize firmy a budování její image na globální scéně.
- Ofenzivní: nastává v případě, kdy podnik může uplatnit konkurenční výhodu na zahraničním trhu a využít tak unikátnosti svého produktu.
- Defenzivní: podnik se může dostat do situace, kdy bude docházet ke klesající atraktivnosti domácího trhu, nebo naopak bude čelit konkurenčnímu tlaku na domácím trhu a tím pádem je výrazně tlačěn ke strategii internacionalizace.
- Orientované na produkci, prostředky a odbyty: motivy zaměřené na produkci představují pro podnik nižší náklady na výrobu v zahraničí ve srovnání s domácím trhem. Orientace na prostředky zase popisuje dispozici cenově výhodnějších surovin pro již zmíněnou produkci. Dalším významným motivem jsou důvody zaměřené na odbyty, což znamená získání trhu a možnosti prodeje výrobků v zahraničí. Důležitou roli při získání zahraničního trhu hraje internacionalizace dodavatelských řetězců a odběratelských vztahů. Zde bývá výhodou blízkost výrobního závodu k potenciálnímu zákazníkovi (Berndt et. al., 2007).

## **1.5 Hlavní teoretické přístupy k internacionalizaci**

Na problematiku internacionalizace nahlíží celá řada autorů prostřednictvím různých přístupů a modelů popisující tento proces. V rámci této kapitoly jsou představeny následující přístupy: EPRG model Howarda Pelmuttera, teorie mezinárodního cyklu životnosti Raymonda Vernona, model internacionalizace uppsalské školy, teorie OLI a závěrem je zmíněn fenomén tzv. *Born Globals*.

### **1.5.1 Model EPRG**

Proces rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit je z velké části ovlivněn podnikovou kulturou, sdílenými podnikovými hodnotami a manažerským stylem. Model



EPRG, který vytvořil Howard Pelmutter rozlišuje čtyři hlavní manažerské styly: etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický.

Etnocentrický přístup je charakteristický pro firmy, které operují na tuzemském trhu a důsledkem úspěchu na tomto trhu je pak snaha o internacionalizaci. Většinou se jedná o vstup na takové trhy, které se kulturně příliš neodlišují a není v důsledku toho zapotřebí výrazně měnit marketingovou strategii. Dochází ke značné kontrole ze strany mateřské společnosti (*headquarter*) směrem k jejím zahraničním pobočkám prostřednictvím vysílání zkušených manažerů (tzv. expatrianti) zastávající klíčové pozice. Pravomoci jednotlivých manažerů jsou ovšem omezené a jejich nedostatečná příprava na kulturní odlišnosti může vést i k případnému nenaplnění předem stanovených cílů centrály. V dnešní době je tento způsob řízení typický především pro malé a střední podniky (Machková, 2015).

Oproti tomu firmy polycentrické ponechávají zahraničním pobočkám značnou autonomii a prostor pro vlastní podnikatelskou strategii na jednotlivých trzích. V rámci personálního obsazení v zahraničních pobočkách dochází k preferenci místních pracovníků z důvodu lepší znalosti kulturního prostředí. Tuto strategii volí středně velké podniky působící pouze na některých zahraničních trzích, jež tvoří menší část jejich celkového obrátu (Machková, 2015).

Podniky vyznačující se regiocentrickým přístupem se zaměřují na celý region jako např. region Evropy, Jihovýchodní Asie nebo Latinské Ameriky. Obsazování a výběr zaměstnanců probíhá na regionální úrovni se společnými kulturními a sociálními znaky. Tento přístup je typický zejména pro velké potravinářské firmy (např. Danone, Nestlé) (Machková, 2015).

Posledním manažerským stylem je tzv. geocentrický styl, který je často nazýván také jako globální. Výběr kvalifikovaných uchazečů probíhá v celosvětovém měřítku nezávisle na kulturních či národnostních odlišnostech s cílem vybrat ty, kteří disponují schopnostmi, dovednostmi a patričním know-how, zvyšujícím šanci MNC uspět v celosvětové konkurenci (Pichanič, 2004).

S tímto přístupem se lze poměrně často setkat u podniků z oblasti informačních či komunikačních technologií nebo naopak v odvětvích primárních, jako je například těžba nerostných surovin (Potužáková et al., 2014).

Jednotlivé přístupy popisující způsoby rozhodování a pravomoci jednotlivých manažerů jako i jejich výběr a zařazení dle určitých preferencí (např. kulturní blízkost) v místech kde daná MNC operuje, lze nazvat také jako mezinárodní strategie lidských zdrojů (Štrach, 2009).

### **1.5.2 Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku**

Model mezinárodního cyklu životnosti výrobku definovaný americkým ekonomem Raymondem Vernone v roce 1966 nahlíží na proces internacionalizace prostřednictvím životního cyklu výrobku, jež nastává především po vstupu podniku s určitým výrobkem na trh. V rámci tohoto cyklu uvádí tři základní fáze internacionalizace. V první fázi firma z rozvinuté země využívá technologického pokroku a uvádí na domácí trh nový výrobek, který nemá v zahraničí konkurenci. Na tento trh se zaměřuje z důvodu dostatečného počtu lidí s vysokými příjmy, kteří si špičkový produkt mohou pořídit. V závěru této fáze pak dochází k rozšíření exportních aktivit i do dalších průmyslově vyspělých zemí. Ve druhé fázi zralosti firma přesouvá své výrobní kapacity na zahraniční trh s nižšími výrobními náklady, aby si upevnila tržní pozici vůči konkurenci, která již zahájila výrobu levnějších, relativně podobných nebo stejných výrobků, nebo můžeme rovnou uvést pojem levnějších substitutů. V poslední fázi dochází k poklesu poptávky po výrobku na domácím trhu a firma následně koncentruje své výrobní kapacity do zemí s nižší úrovní ekonomického rozvoje, odkud jsou později výrobky na domácí trh vyspělé země dováženy (Meixnerová, 2017).

Vernonova teorie byla prokázána hned v několika odvětvích. Výrazně se projevila především v oblasti textilního průmyslu, ve kterém firmy z rozvinutých zemí přemísťují výrobu do méně vyspělých zemí s nižšími výrobními náklady a zastávají pozici reexportérů. Dále lze uvést technologickou sféru, v jejímž rámci dochází například k přesunu výroby počítačových komponentů nebo programátorských center do Indie. Přesto však tuto teorii nelze aplikovat v plném rozsahu, protože tím pádem by musely firmy na trh uvádět stále

nové a nové výrobky a ztrácely by kvůli nízkým nákladům v rozvojových zemích konkurenceschopnost (Machková, 2015).

### 1.5.3 Teorie OLI

Autorem této další teorie popisující internacionalizaci firemních aktivit je J. H. Dunning, jenž uvádí tři typy výhod (*ownership, location, internalization*) podporující tento proces. Mezi první výhodou patří vlastnictví (*ownership*) něčeho, co firmě poskytuje konkurenční výhodu a potenciálně lepší pozici na zahraničním trhu. Řadíme sem například různé průmyslové patenty, vzory, obchodní známky, dobrou image firmy a její postavení na trhu nebo zkušené a kvalifikované odborníky. Další výhodou je lokalizace (*location*), jež se odvíjí od správné volby cílového zahraničního trhu a která dále umožňuje rychlejší a efektivnější internacionalizaci. Za vhodný zahraniční trh v tomto případě pak považujeme zemi s kvalitní infrastrukturou, politicko-ekonomicky stabilním prostředím, minimálními kulturními odlišnostmi, dostatečným množstvím kvalifikovaného personálu apod. Třetí uváděnou výhodou je internalizace (*internalization*) jinými slovy také způsob řízení. Vychází ze zkušenosti především mateřské společnosti se zahraničním podnikáním a koordinací jejich vztahů s pobočkami, ale také uspořádáním organizační struktury společnosti. Na základě výše uvedených faktorů se firma rozhoduje, jaká forma vstupu na zahraniční trh je pro ni nejvíce vhodná (Meixnerová, 2017).

### 1.5.4 Model internacionalizace uppsalské školy

Nazýván také jako U-model vychází ze studie procesu internacionalizace švédských výrobních společností (Sandvik, Atlas Copco, Facit a Volvo) v 70. letech 20. století. Mezi přední autory tohoto modelu patří ekonomové J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul a J. E. Vahlne z univerzity Uppsala ve Švédsku. Model popisuje postup firem při vstupu na zahraniční trhy a zároveň vysvětluje zvyšující se množství aktivit na těchto trzích. Dle tohoto modelu došlo k rozdělení internacionalizace do čtyř postupných fází:



Obrázek 1: Fáze procesu internacionalizace  
Zdroj: vlastní zpracování dle Zapletalová (2012)

Míru zapojení firmy do procesu internacionalizace určují především zkušenosti a znalosti spojené s dobou působení na tomto trhu a množstvím zdrojů, které má firma k dispozici, přičemž nejdříve se zaměří na ty méně rizikové a kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh a posléze přistoupí k těm více rizikovým a náročným formám (Zapletalová, 2012).

Zapletalová také uvádí působení tzv. koncepce psychické vzdálenosti, jež představuje určité faktory vedoucí ke komunikačnímu šumu mezi firmou a cílovým zahraničním trhem. Může se jednat o rozdíly v oblasti kultury, jazyka, politiky, práva nebo úrovni vzdělání. Znamená to tedy, že pro firmy je vhodné se zaměřit na takové země, které jsou jí jak „psychicky“ tak geograficky blízké. Můžeme ale uvést i výjimky, kdy země, ačkoliv se nacházejí v těsné blízkosti, se svou „psychickou“ vzdáleností značně odlišují a jako příklad lze uvést USA a Kubu (Zapletalová, 2012).

### 1.5.5 Born Globals

V poslední době nabývá na síle fenomén tzv. *Born Globals* (BG) jinými slovy „globálně narozené podniky“, které působí v globálním měřítku hned od počátku svého založení a jejichž zapojení do procesu internacionalizace se neprojevuje postupně na základě

rostoucích zkušeností jako například u modelu uppsalské školy. Snaží se tedy hned od začátku rozvíjet svoji globální expanzi bez ohledu na psychické nebo geografické vzdálenosti i navzdory omezenému množství finančních zdrojů (Zapletalová, 2012).

Ve většině případů se jedná o malé a střední podniky, které se snaží svým produktem odlišit od konkurence, často prostřednictvím tzv. výklenkové strategie (*niche strategy*). Tempo růstu těchto BG je v zásadě ovlivněno aktivním využíváním moderních komunikačních technologií a internetu nebo spoluprací s velkými nadnárodními společnostmi (např. Microsoft nebo IBM). V roli top managementu se z velké části objevují manažeři se zkušenostmi s mezinárodním podnikáním, kteří mají odvalu a nebojí se podnikatelského rizika. Mají také určitou globální vizi, která přispívá ke vzniku právě těchto specifických firem (Gabrielsson et al., 2008).

Současně mezi největší hráče na poli BG patří čínské společnosti (Alibaba.com, JD.com), které dominují ve využívání internetu jako nástroje k obchodování v globálním rozměru (Čuhlová, 2020).

## **1.6 Vliv organizační a národní kultury na firemní prostředí**

V důsledku narůstající propojenosti mezi jednotlivými státy dochází k nárůstu střetávání se lidí z různých kultur, kteří se vyznačují odlišnými postoji, názory, hodnotami a vzorci chování (sociokulturní regulativa) určující jejich způsob myšlení, cítění a chování. Každý jedinec je jak produktem kultury, jímž se stává prostřednictvím osvojení tzv. enkulturace v průběhu svého života, tak jejím tvůrcem. Ačkoliv hovoříme o jedincích, kultura se uskutečňuje sociální interakcí mezi lidmi ve stejném společenském prostředí (národnost, škola, region nebo působení ve stejné firmě) a můžeme tak hovořit o skupinovém jevu, který má nadindividuální povahu (Lukášová, 2010).

### **1.6.1 Organizační kultura**

V kontextu dané problematiky této kapitoly zabývající se také nadnárodními společnostmi a působení mezinárodních manažerů v těchto MNC je dále vhodné zmínit kulturu organizační

ovlivňující jejich fungování a rozvoj. Samotná organizační kultura je pak úzce spojována s národní kulturou jednotlivých zaměstnanců, kteří v daném podniku působí a vytvářejí tak s ostatními multikulturní prostředí, což může vést na jedné straně k oboustrannému obohacování těchto kultur, nebo na straně druhé k vyvolání konfliktů (Blažek a Šafrová Drášilová, 2013).

Pochopení pojmu organizační kultura je podmíněno znalostí jednotlivých prvků kultury, které jsou zároveň i ukazateli její úrovně a vyspělosti. Tyto prvky, pokud jsou v organizaci silně sdíleny, motivují jednotlivé zaměstnance, redukují případné konflikty a vytvářejí stabilní prostředí pro její potencionální rozvoj. Znalost organizační kultury je pak stěžejní například pro úspěšné působení zahraničních pracovníků (Lukášová, 2010).

Jak již bylo výše zmíněno, do organizační kultury se velkou měrou promítá i vliv národní kultury, který s sebou přináší jednotliví příslušníci určitých národů vyznačující se specifickými kulturními rysy. Jedním z nejznámějších autorů, kteří se zabývají touto problematikou, byl Geert Hofstede. Ten provedl v 70. letech obsáhlý výzkum u zaměstnanců firmy IBM a následně tak definoval čtyři základní dimenze národních kultur, které byly následně doplněné o další dvě: rozpětí moci, individualismus versus kolektivismus, maskulinita versus feminita, vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě, krátkodobá versus dlouhodobá orientace a požitkářství versus zdrženlivost. Pomocí těchto dimenzí lze pak následným porovnáním jednotlivých kultur zjistit, v čem se od sebe liší (Hofstede, 2011).

## 2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Druhá kapitola této bakalářské práce popisuje oblast řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Nejprve vymezuje řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti, dále je zde zmíněn pojem lidský kapitál a hlavní kategorie zaměstnanců v rámci nadnárodních společností. Poslední část je věnována personálním činnostem HR směrem k expatriantům a inpatriantům.

Každá organizace potřebuje zdroje k vykonávání svého předmětu podnikání nebo činnosti. Kromě zdrojů materiálních, finančních či informačních je stále větší důraz a pozornost kladen na zdroje lidské, jejichž vzájemné propojování a využívání je klíčové pro dobře fungující a prosperující firmu (Koubek, 2015). Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“.

Pro zajištění perspektivní budoucnosti firmy a její prosperity je třeba nastavit cíle, prostřednictvím kterých manažeři využívají úsilí, schopnosti, motivace a také oddanosti lidí. Mezi tyto cíle řadíme například:

- Podpora úspěšného plnění strategických cílů stanovených organizací
- Rozvoj kultury vedoucí k dosažení nadstandartního výkonu a jeho zlepšování
- Zajištění kvalitních pracovníků
- Budování kladných vztahů a důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- Etický přístup k vedení lidí (Armstrong, 2015)

Zároveň Kleibl et al. (2001, s. 5) uvádí: „*Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).*“

K úspěchu firmy a splnění cílů je žádoucí nalézt shodu mezi posláním a strategií firmy, její organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Lidské zdroje (též nazýváno jako lidský kapitál) mohou být pozitivním faktorem, kdy jsou zaměstnanci ochotni realizovat nové

přístupy plynoucí z nové strategie a přispívat k její realizaci nebo se naopak mohou stát negativními faktory, blokuující navržené změny a přístupy (Kleibl, 2001).

## 2.1 Činnosti řízení lidských zdrojů

Personální činnosti lidských zdrojů slouží k realizaci úkolů řízení lidských zdrojů, jež zároveň směřují k získávání a rozvíjení optimálního počtu kvalitních a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí organizace dosahuje stanovených strategických cílů. Shrnující přehled jednotlivých činností řízení lidských zdrojů znázorňuje tabulka č. 1.

Tabulka 1: Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnost řízení lidských zdrojů	Předmět činnosti
Plánování lidských zdrojů	Plánování počtu zaměstnanců na základě stanovených cílů organizace
Obsazování volných pracovních míst	Obsazení volných pracovních míst s odkazem na identifikaci potřeb a popisu pracovních míst. Oslovení a výběr vhodných uchazečů na příslušné pozice
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Definování role, pracovního výkonu a stanovení cílů příslušnému zaměstnanci. V průběhu pracovního výkonu dochází k pravidelnému hodnocení zaměstnanců
Odměňování zaměstnanců	Pravidelné odměňování zaměstnanců dle nastavených výkonnostních parametrů, slouží ke zvyšování výkonů a motivaci zaměstnanců
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Nastavení vzdělávacího plánu zaměstnanců a rozšiřování jejich schopností
Péče o zaměstnance	Dosažení příznivých podmínek na pracovišti slouží k ovlivňování zaměstnanců a vytváření prostoru pro optimální výkon
Personální informační systému	Využívání dat z personálního informačního systému k plnění povinností z právních předpisů a zabezpečení personální legislativy

Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř (2014, str. 22-23)

Všechny činnosti řízení lidských zdrojů by měly být vedeny systematicky, což vyžaduje nejen strategický, ale i systémový přístup, chápaný jako podsystém řízení organizace. Tento



přístup je uskutečňován v zájmu zúčastněných stran, s ohledem na politické, ekonomické, právní a další prostředí, ve shodě s konkurenční strategií (Šikýř, 2014).

## 2.2 Lidský kapitál

Firmy a její manažeři si v posledních letech uvědomují, že zdrojem jejich konkurenční výhody nejsou jen výrobní linky či nemovitosti, nýbrž i znalosti jejich zaměstnanců. Následný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je pak klíčovou úlohou pro personalisty, zajistit dostatečné množství prostředků na jejich realizaci a přesvědčit vedení top managementu o návratnosti této investice (Vodák et al., 2011).

Zároveň Koubek (2015) tvrdí, že lidé již nejsou považováni pouze za nákladovou položku, ale za aktivum, tvořící nejdůležitější bohatství organizace, do kterého je potřeba investovat s reálnou návratností v podobě zvýšení produktivity, výkonu či inovačních schopností. Investování do lidského kapitálu nemusí být úlohou pouze organizace, ale sami zaměstnanci by měli v rámci svého osobního rozvoje investovat do zdokonalování svých dovedností a vzdělání, neboť jim toto úsilí přináší perspektivnější vyhlídky pro jejich kariérní rozvoj.

Potužáková et al. (2016, s. 95) uvádí, že: *„Hodnota lidského kapitálu a jeho potenciál se projevuje při správném vedení a řízení. Stejně tak je možné, při jeho vhodném rozvíjení, využívat všech jeho aspektů a vybudovat konkurenční výhodu podniku založenou právě na lidských zdrojích.“*

Lidský kapitál označující schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků společně s organizačním kapitálem, což jsou znalosti vlastněné organizací jako například manuály, směrnice či chráněné technologie, a se společenským kapitálem, kterým rozumíme znalosti plynoucí z externích i interních vztahů organizace, souhrnně tvoří intelektuální kapitál. Ten společně s finančním kapitálem představuje celkovou hodnotu organizace (Koubek, 2015).

## 2.3 Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním měřítku představuje dynamickou a neustále se rozvíjející oblast především díky silícímu tempu globalizace a nárůstu mezinárodních

podnikatelských aktivit. Globální rozsah podnikání a rostoucí vliv nadnárodních společností klade stále vyšší nároky na znalosti, dovednosti a zkušenosti HR pracovníků a především manažerů, kteří působí v různých multikulturních prostředích a jejichž kompetence jsou klíčové pro úspěch či případný neúspěch na mezinárodní scéně (Briscoe et al., 2004).

Armstrong (2015, s. 527) definuje mezinárodní řízení lidských zdrojů jako „*proces řízení lidí napříč národními hranicemi v nadnárodních společnostech*“. Zároveň Dowling et al. (2013) uvádí, že řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí se liší od klasického především komplexností těchto aktivit, kterou rozděluje do několika faktorů:

- Zvýšená aktivita HR v oblasti: daňové, legislativní, právní, sociální či kulturní
- Potřeba širší perspektivy a odbornosti
- Vyšší míra zapojení do osobního života zaměstnanců
- Řízení mezinárodních pracovníků: personální zajištění, školení, rozvoj, odměny nebo benefiční programy
- Vystavení se vyšší míře rizika: předčasný návrat zaměstnanců ze zahraničních vyslání spojený s vysokými náklady

## 2.4 Kategorizace zaměstnanců

V rámci personálního obsazení v nadnárodních společnostech lze rozlišit celkem tři základní typy mezinárodních pracovníků na základě jejich národnosti:

- PCNs (*parent-country nationals*) – příslušníci národnosti země, ve které má MNC svoji centrálu (*headquarters*). Zaměstnance ze země centrály, kteří jsou vysláni do zahraniční pobočky na dobu zpravidla delší, než je jeden rok, označujeme jako expatrianty.
- HCNs (*host-country nationals*) – příslušníci tzv. hostitelské země, kde se nachází zahraniční pobočka MNC, ve které jsou zaměstnáni. Pokud dojde v rámci firemní strategie k jejich vyslání do mateřské společnosti, hovoříme o nich jako o inpatriantech.
- TCNs (*third-country nationals*) – označení pro příslušníky třetích národností, jež nejsou původem ze země centrály ani zahraniční pobočky (Briscoe et al., 2004).

Personální obsazování jednotlivých typů pracovníků je pak ve velké míře ovlivněno přístupem (etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický), který firma upřednostňuje pro řízení zahraničních poboček, přičemž v praxi dochází i k jejich kombinaci (Potužáková et al., 2016).

#### **2.4.1 Expatrianti a inpatrianti**

Narůstající tržní příležitosti v méně rozvinutých ekonomikách vedoucí k rozšíření podnikatelských aktivit MNC do kulturně vzdálenějších zemí vytváří vyšší požadavky na přizpůsobení se místním podmínkám nejen pro expatrianta samotného, ale i pro jeho rodinu, kde hovoříme o problému tzv. dvojí kariéry, kde se partneři například vlivem stresu z odlišného prostředí navzájem negativně ovlivňují, což se může výrazně odrazit v pracovní sféře expatrianta a zvýšit riziko selhání těchto nákladově náročných výjezdů. Toto riziko může být ale spojené i se špatně nastavenými výběrovými kritérii, nedostatečným tréninkem před výjezdem či neefektivním manažerským vedením v průběhu výjezdů v podobě pravidelné komunikace mezi expatriantem a HR v jeho domovské zemi (Reiche, 2006; Harvey et al., 1999).

Následně Scullion et al. (2007) uvádí i dopad rostoucího globálního terorismu na mezinárodní řízení lidských zdrojů v MNC, který se může promítnou v pracovních zkušenostech manažerů v průběhu vyslání a s tím spojené neochotě pracovníků se těchto vyslání dále účastnit, což může vést k přehodnocení personálního uspořádání v MNC a přechodu k využívání alternativních možností, jako je obsazení klíčových pozic z hostitelské země či využívání jiných alternativních forem mezinárodního vyslání.

V tomto ohledu se stále více hovoří o inpatriantech jako o alternativním způsobu překonání vyplývajících překážek z globálního podnikání. Inpatriací jako opačným procesem k expatriaci rozumíme vyslání pracovníka hostitelské či národnosti třetí země do centrály společnosti zpravidla na dočasnou či trvalou dobu. Inpatrianti jsou pro MNC zdrojem znalostí poskytující ucelenější náhled a vyšší míru pochopení místního trhu a prostředí jejich zahraničních poboček. Stejně tak inpatrianti jsou následně obohaceni o nové informace a know-how, které následně aplikují a předávají v pobočkách a obecně lze říci, že slouží jako spojovací článek mezi mateřskou společností a zahraniční pobočkou. Zároveň inpatriantům

není připisováno stejné postavení a vliv jako expatriantům působícím v zahraniční pobočkách. Zároveň i samotné přizpůsobení je považováno za větší výzvu, neboť se střetávají jak s kulturními odlišnostmi dané země, tak s organizační kulturou mateřské společnosti (Reiche, 2006; Harvey et al., 1999).

Nadnárodní společnosti kromě tradičních dlouhodobých vyslání v rámci svých globálních personálních strategií využívají čím dál více i jiné alternativní formy mezinárodních přiřazení, jako jsou například krátkodobá, rotační, dojíždějící, smluvní či virtuální, kdy pracovník řídí operace v hostitelské zemi z domovské základny (Collings et al., 2007).

## **2.5 Role HR směrem k inpatriantům a expatriantům**

V dostupné literatuře jsou jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí popisovány se zaměřením především na expatrianty, což jsou pracovníci vyslaní z centrály MNC na zahraniční misi do poboček. Obráceně hovoříme o inpatriantech, kdy dochází k vyslání pracovníka hostitelské či národnosti třetí země do centrály společnosti a jejich řízení spojené s výběrem a jinými HR činnostmi jsou, jak uvádí Briscoe et al. (2004), v zásadě stejné, akorát obráceně.

Důvodů k vyslání pracovníků do zahraničních poboček či centrály společnosti je hned několik, přičemž mezi základní patří obsazování požadované pozice se zaměřením na technické a manažerské dovednosti, školení a rozvoj zaměstnanců (projekty, trainee programy, školení), řízení a kontrola pobočky či přenos know-how a technologických postupů (Dowling et al., 2013).

V závislosti na povaze a účelu vyslání pracovníků rozlišují MNC délku výjezdu na krátkodobý do tří měsíců (například dohled nad projektem či řešení akutního problému), dále prodloužený do jednoho roku a v neposlední řadě na dlouhodobý v rozmezí jednoho roku až pěti let (Dowling et al., 2013).

Následně Tahvanainen et al. (2005) uvádí, že krátkodobé výjezdy často představují alternativu k nákladově náročnějším dlouhodobým výjezdům pracovníků. Výhody těchto krátkodobějších misí spatřuje především ve větší míře ochoty uchazeče zúčastnit se výjezdů, dále větší jednoduchosti spojené s přemístěním, které je spojeno i s nižšími náklady, neboť

ve většině případů pracovník není doprovázen rodinnými příslušníky. Naopak mezi problémovou oblast lze uvést nedostatečnou přípravu před výjezdem pracovníka spojenou s obtížnější adaptací na místní prostředí, která může být doprovázená kulturním šokem. Výjezdy krátkodobého typu jsou efektivním způsobem rozvoje zaměstnanců, kteří mají potenciál budoucího přínosu pro firmu.

### **2.5.1 Nábor pracovníků**

Získávání dostatečného množství kvalifikovaných kandidátů je základem pro samotný výběr uchazečů pro vyslání. Personalisté mohou čerpat jak z interních zdrojů (pracovní záznamy o zaměstnancích, vzdělávací a výjezdové programy, zaměstnanci, kteří již absolvovali výjezd, či inzerát v intranetovém systému společnosti), tak ze zdrojů externích, jako je například doporučení od stávajícího zaměstnance, profesní sítě (např. LinkedIn), pracovní veletrhy či využití externí agentury především pro střední a vyšší pozice top managementu (přímé vyhledávání) (Briscoe et al., 2011).

### **2.5.2 Selektce pracovníků**

Probíhá na základě stanovených kritériích, které by měly reflektovat psychickou a fyzickou zdatnost, technické a manažerské dovednosti, jazykovou vybavenost, ale také schopnost samostatného rozhodování, rodinné zázemí, či míru motivace k výjezdu, která je spojena s adaptibilitou. Ta je jedním z klíčových aspektů determinujících úspěšnost výjezdu. Každá společnost využívá řadu metod k výběru správného pracovníka, přičemž nejčastěji se setkáváme s metodou interview, či například „*self selection*“, neboli vlastní výběr, kdy je ponechán prostor pro osobní zhodnocení připravenosti směrem k výjezdu pracovníka (Briscoe et al., 2011).

### **2.5.3 Příprava před výjezdem**

Po následném výběru přichází na řadu interkulturní trénink před výjezdem pracovníka s cílem eliminovat případné problémy při střetu s kulturně odlišným prostředím a konkrétní pobočkou. Součástí tohoto tréninku jsou všeobecné informace o hostitelské zemi, kulturní

asimilátory (specializované workshopy), jazyková průprava, psychologický trénink (zaměřen na zvládnání stresových situací) a lze se setkat i se stážemi, při nichž se pracovníci předběžně seznámí s místním prostředím. Součástí těchto příprav je i přiřazení mentora, který je pracovníkovi k dispozici během výjezdu (Štrach, 2009).

#### **2.5.4 Kompenzace**

Hlavním cílem každého systému odměňování je získávání, motivování a udržení si schopných zaměstnanců. Při zpracování funkčního kompenzačního systému pro pracovníky vysílané na zahraniční mise je potřeba klást důraz na několik základních priorit. V první řadě systém odměňování musí být v souladu s firemní strategií a strukturou společnosti. Za druhé by měl být systém odměňování koncipován tak, aby byl motivační a udržel pracovníky v oblastech, na kterých je firma závislá. Za třetí by měl tento systém umožnit vyslání pracovníků tím nejefektivnějším způsobem. Mezi hlavní složky mezinárodního kompenzačního systému patří: základní plat, příplatky, benefity, nastavení daní (Pichanič, 2004).

#### **2.5.5 Repatriace**

Zpětné zapojení pracovníka do organizace nazýváme repatriací. Této části procesu nebývá často věnována taková pozornost, jaká by byla žádoucí, ačkoliv se jedná o velmi důležitou část celého procesu vyslání. V tomto směru se u pracovníků vyskytuje v mnoha případech nejistota, jaké bude jejich začlenění a pozice ve firmě po návratu. Velké množství repatriantů bývá nespokojeno s přístupem firmy k jejich zpětnému začlenění, a proto se stává, že přibližně 25 % těchto pracovníků odchází z firmy do jednoho roku po návratu z ciziny (Štrach, 2009).

### 3. Metodický postup

Tato kapitola zahrnuje popis metodického postupu při zpracování praktické části bakalářské práce. Cílem této práce je **analýza současně nastavených procesů při vysílání zaměstnanců do zahraničí ve vybraném firemním prostředí a na základě zjištěných dat navrhnout vhodná opatření a doporučení.**

Na základě stanoveného cíle byly formulovány výzkumné otázky (VO), které jsou následující:

- VO1: Jaký je firemní postup při vysílání zaměstnanců do zahraničí?
- VO2: Jaká je spokojenost zaměstnanců s organizací jejich výjezdů?

První výzkumná otázka je řešena pomocí interních materiálů společnosti a rozhovorem s HR manažerem. Odpověď na druhou výzkumnou otázku je získána prostřednictvím dotazníkového šetření.

Následující obrázek č. 2 znázorňuje metodický postup při zpracování praktické části. Prvotní fází byl předvýzkum provedený kvalitativní metodou, a to konkrétně formou nestrukturovaných rozhovorů s HR personalisty nadnárodních společností. Rozhovory probíhaly online prostřednictvím IT aplikací. Volba této metody měla za cíl zmapovat současné trendy při vysílání zaměstnanců do zahraničí a podpořit autorův výzkum.



Obrázek 2: Metodický postup  
Zdroj: vlastní zpracování

Po fázi předvýzkumu následovala analýza vybrané společnosti, která spočívala ve sběru a zpracování jak veřejně dostupných (webové stránky, výroční zprávy), tak interních dat. Ta byla získána na základě konzultací s HR manažerkou a vedoucím engineeringu. V rámci této části byla představena společnost Persona International CZ s.r.o. a následně došlo k analýze stávajícího stavu nastavených procesů při vysílání zaměstnanců do zahraničí.

V další fázi byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, pak došlo k analýze a vyhodnocení získaných dat. V závěru se práce věnuje návrhu doporučení a formulaci výsledků zkoumání.

### **3.1 Analýza podnikové mobility zaměstnanců na českém trhu**

Před zahájením praktické části autor této bakalářské práce realizoval vlastní předvýzkum, jehož předmětem bylo oslovení několika nadnárodních společností (Chart Ferro, a.s., AGC Flat Glass Czech a.s., KS Kolbenschmid Czech Republic, a.s., Edgewell Personal Care, Raiffeisenbank, a.s., KONE a.s., Hilti ČR spol. s r.o., Bilfinger Industrial Services Czech s.r.o.). Tento předvýzkum sloužil ke zmapování současných trendů a postupů při vysílání zaměstnanců do zahraničí. Jednotlivé společnosti byly telefonicky osloveny s následujícími otázkami:

- *Vysílá Vaše společnost zaměstnance do zahraničí?*
- *Jaká je délka případných výjezdů?*
- *Jsou ve společnosti popsány metodické postupy pro výjezd zaměstnanců do zahraničí?*
- *Dochází k vysílání zaměstnanců z pobočky do centrály?*

Na základě informací z oslovených nadnárodních firem bylo zjištěno, že většina z nich se snaží snižovat náklady spojené s výjezdem a celkově upřednostňují místo dlouhodobých výjezdů především ty krátkodobé v rámci několika týdnů, kde je prokázána nižší míra rizika selhání výjezdu a větší míra kontroly samotného výjezdu. Zároveň většina HR manažerů uvedla, že příprava směrem k výjezdu zaměstnanců probíhá neformálně, často bez nastavených postupů. To otvírá prostor pro hodnocení, zdali tento neformální přístup je z pohledu zaměstnanců vhodný a zda v důsledku toho nedochází ze strany firmy k výběru nevhodných kandidátů, kteří se bez patřičných příprav (interkulturní trénink, jazykový



trénink) mohou během svých vyslání setkat s mnoha problémy. Důsledkem toho může být neúspěšné naplnění zahraniční mise a případná neochota zaměstnance se v budoucnu zahraničních výjezdů opět zúčastnit.

Problematika inpatriantů, tak jak je popsána v teoretické části této práce, viz podkapitola 2.4.1., se na základě zjištěných dat jeví jako méně častá aktuální praxe v těchto nadnárodních firmách. Oslovení manažeři HR oddělení uvedli, že za období uplynulých 5 až 10 let se jednalo o vyslání jednoho až pěti zaměstnanců, a to pouze těch, kteří disponovali vysokým potenciálem budoucího růstu a přínosu pro firmu.

Vyplývajícím trendem posledních let je také nahrazování fyzické přítomnosti využíváním nástrojů moderních technologií, prostřednictvím kterých firmy zaměstnance školí formou online seminářů, kurzů či virtuálních prohlídek.

## 4. Představení společnosti Personna International CZ s.r.o.

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na analýzu mobility zaměstnanců ve výrobním podniku Personna International CZ s.r.o. nacházejícího se v průmyslové zóně v Nových Modlanech u Teplic. V rámci tohoto procesu dochází ke krátkodobým vysláním pracovníků do sídla nadnárodní společnosti a dalších dceřiných výrobních závodů na základě požadavků centrály. Personna International CZ s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti Edgewell Personal Care, což je výrobní a obchodní společnost, která patří ke světovým hráčům v oblasti výrobků pro osobní péči. Společnost operuje ve více než 50 zemích po celém světě a zaměstnává přes 6 000 zaměstnanců, z toho 2 200 ve Spojených státech amerických (USA), kde lze také najít centrálu společnosti, a to konkrétně ve městě Shelton amerického státu Connecticut.

Výrobní produkci zajišťuje celkově 13 výrobních závodů včetně výzkumných zařízení převážně na území USA, ale také Mexika, Číny, Izraele, Německa a v neposlední řadě České republiky.



Obrázek 3: Výrobní závody Edgewell Personal Care

Zdroj: <https://edgewell.com/wp-content/uploads/2020/06/Edgewell-Sustainability.pdf>

Portfolio nadnárodní společnosti tvoří až 25 značek, mezi které patří například Shick a Wilkinson Sword, Edge, Skintimate, o.b, Carefree, Playtex či Cremo. Ta se k celkovému portfoliu akviziční činnosti společnosti přidala teprve nedávno. Společnost se zaměřuje na výrobu produktů v oblasti mokrého holení, dámských potřeb, péči o pleť, opalovacích prostředků a také kojeneckých potřeb.

Název nadnárodní společnosti Edgewell vznikl spojením výrazů „*Edge*“ (hrana, ostří) vyjadřující jedinečnost společnosti a silné postavení vůči konkurenci a „*Well*“ (skvěle), což odráží firemní strategii společnosti maximálně uspokojovat potřeby zákazníka tím nejlepším způsobem.

Za historicky první revoluční novinku v oblasti mokrého holení lze považovat patent na holicí strojek s ochranným krytem ostří, který získali v roce 1880 bratři Kampfové a který započal tzv. „holící revoluci“. Společnost American Safety Razor, jež založili, se velice brzy stala významnou světovou značkou a získala dominantní postavení na celosvětovém trhu. V průběhu 20. století začala společnost uvádět na trh průmyslové a lékařské čepelky a společně s akvizicemi značek Gem, Pal či Personna dále inovovala své produkty v oblasti mokrého holení. V roce 2010 došlo k bankrotu společnosti a následné akvizici společností Energizer Holding Inc., která v roce 2015 rozdělila své divize Energizer Household product a Edgewell Personal Care na dvě nezávislé společnosti.

Výrobní závod Personna International CZ s.r.o. se řadí mezi dceřiné společnosti Edgewell Personal Care. Zaměstnává více než 800 zaměstnanců a patří tak mezi významné zaměstnavatele Ústeckého kraje. Společnost byla založena 7. května 2007 a o rok později došlo k dokončení výstavby výrobního závodu, jenž se od prvotního balení holicích strojků dostal až k jejich výrobě, přičemž nyní vyrábí až 2 000 000 kusů strojků denně. Mezi přední zákazníky patří obchodní řetězce, jako jsou například: Amazon, DM, Tesco a další.

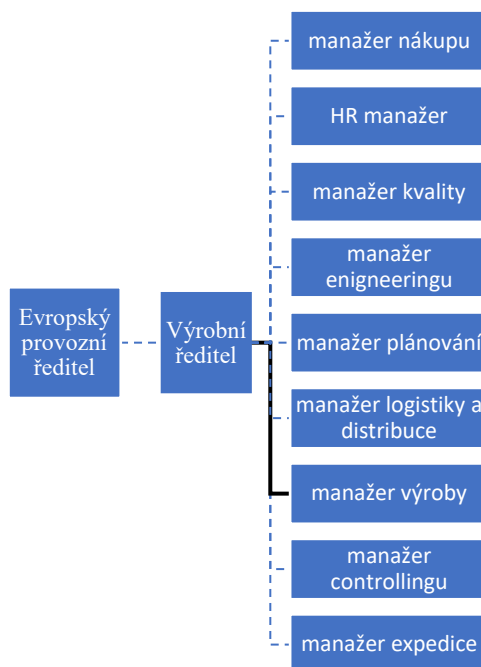
Společnost se také intenzivně věnuje tématu udržitelnosti a péči o životní prostředí. V tomto směru také představila strategii udržitelnosti 2030, od kdy se zavazuje k využívání pouze obnovitelných zdrojů v oblasti elektrické energie. Důkazem předsevzetí k ochraně životního prostředí je i nedávné představení produktu X3 ECO (holící strojek vyrobený z recyklovatelných materiálů), který je v tomto ohledu přelomovým produktem. Teplický

závod je ve firmě Edgewell první na světě, jenž produkt vyrábí a distribuuje na trzích Evropy.

S tématem životního prostředí také úzce souvisí zahájení trendu regionalizace. Od roku 2018 zde dochází k postupnému nahrazování globálních dodavatelských řetězců regionálními, čímž se výrazně snižuje dopad logistické přepravy na životní prostředí. Příkladem je nahrazení dodavatelů kartonových obalů z Číny regionálními dodavateli z Evropy.

#### 4.1.1 Organizační struktura

Trend regionalizace v rámci regionů Evropy se také výrazně odrazil v organizační struktuře společnosti. Do čela vedení byl jmenován regionální provozní ředitel pro Evropu (*Regional Operations Director Europe*), který nyní zaštiťuje výrobní závod Personna International CZ s.r.o. a výrobní závod v německém Solingenu. Výrobní ředitel závodu má na starosti úsek výroby, přičemž společně s vedením v zahraničí, nejčastěji v Anglii, Francii a Německu, řídí ostatní oddělení v čele s jejich manažery. Následující obrázek ukazuje přehled organizační struktury výrobního závodu Personna International CZ s.r.o.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Personna International CZ s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Organizační struktura závodu také vypovídá o organizační strategii nadnárodní společnosti a charakteru vztahů mezi centrálou a jejími pobočkami. V rámci Edgewell Personal Care se nejvíce blíží Globální strategii vyznačující se silným centralizovaným řízením, globálními produkty a těsnými vazbami mezi centrálou a pobočkami. Zároveň je vhodné poukázat na možný nesoulad mezi celkovou regionalizací a touto strategií, například při implementaci globálních metodik pro nábor zaměstnanců, které nejsou pro místní trh práce příliš aplikovatelné.

#### **4.1.2 Firemní kultura společnosti**

Společnost Edgewell považuje své zaměstnance za jednu ze svých hlavních konkurenčních výhod a v tomto ohledu se snaží směřovat i svou politiku a firemní hodnoty, které se opírají o čtyři základní pilíře:

- Lidé na prvním místě – Společnost vnímá, že za jejím úspěchem stojí lidský potenciál. Vytváření vztahu se zaměstnanci, individuální rozvoj osobností a budování týmu je jednou ze základních priorit. Své úspěchy slaví společně se zaměstnanci, které odměňuje na základě benefitních bodů. Na všech úrovních v rámci společnosti investuje svůj čas a energii pro zlepšení bezpečnosti pracovního prostředí.
- Míříme vpřed – Společnost experimentuje, tvoří a učí se. Uvažuje proaktivně a neustále si stanovuje odvážné cíle. Dále dochází k realizaci nových projektů, přičemž jedním z posledních bylo zavedení nového standardu „Energetického managementu“ dle normy ISO 50001:2019.
- Slyšet a být vyslyšen – Všichni zaměstnanci mají možnost zúčastnit se pravidelného komunikačního meetingu, který organizuje personální oddělení, jež analyzuje a zpracovává získané návrhy a podněty zaměstnanců s vedením společnosti. Na základě těchto podnětů byla například navýšena hodnota stravenek nebo zaveden příspěvek na penzijní připojištění. Součástí jsou také pravidelné průzkumy spokojenosti, které jsou uveřejňovány ve firemních materiálech jako je firemní časopis, intranet či nástěnky.
- Bereme věci za své, spolupracujeme – Společnost není lhostejná k okolí, a proto se intenzivně zabývá oblastmi nakládání s odpadem, přírodními zdroji, snížením zátěže na životní prostředí a také podporuje místní komunity a spolupracuje s neziskovými organizacemi.

### 4.1.3 Současná nastavení vysílacích procesů

Vysílání pracovníků do zahraničí je jednou z nedílných součástí strategie výrobního závodu. Časové rozmezí těchto vyslání se pohybuje v rozmezí jednoho až čtyř týdnů. Tyto krátkodobé výjezdy přispívají k naplňování cílů a rozvoje managementu, ať už v rámci speciálních projektů, transferu know-how či školení místního personálu. Zároveň nedochází k vysílání pouze zkušených a vysoce postavených manažerů, ale i pracovníků z oblasti výroby, kvality a jiných oddělení, kteří vyjíždějí do přidružených výrobních závodů nadnárodní společnosti (Mexiko, USA, Čína, Izrael).

Výrobní závod Personna International CZ s.r.o. se v rámci svých vysílacích procesů řídí dle pravidel globální cestovní politiky (*Global travel policy*) společnosti Edgewell. Příprava zahraničních výjezdů se odvíjí od pevně stanovených interních pravidel, která podléhají kontrole ze strany centrály společnosti. Výjezdy a jejich organizace by měly být v souladu s touto politikou, nicméně je nutné podotknout, že se jedná spíše o obecnou metodiku popisující předepsané finanční limity včetně cestovních diet, doporučení pro využívání ubytovacích, dopravních a stravovacích služeb, systém používání firemní karty a jiné formální náležitosti spojené s výjezdem. Proplacení cestovních náhrad a dalších nákladů také probíhá podle pravidel globální cestovní politiky. Vzhledem k tomu, že se jedná o krátkodobé výjezdy, plat zůstává v domovské zemi, ke kterému jsou dále připočteny diety a denní příspěvky (parkování, doprava apod.). Jejich výše se odvíjí od životních standardů jednotlivých zemí tak, aby pracovník finančně nestrádal a byl dostatečně motivovaný pro výkon práce v zahraničí. Nedílnou součástí benefitů je korporátní pojištění, zajištění pracovních víz a zvacích dopisů.

Globální politika nadnárodní společnosti Edgewell v souvislosti s rozhodováním o absolvování výjezdu vyvíjí tlak na využití všech dostupných telekomunikačních prostředků, které se v dnešním globalizovaném světě neustále vyvíjí a nabízejí nové možnosti pro řešení jednotlivých problémů (Cisco WebEx, Skype, Microsoft Lync). Před rozhodnutím o potřebě zahraniční cesty by tedy odpovědný pracovník měl zhodnotit, zda vyčerpal všechny dostupné varianty.

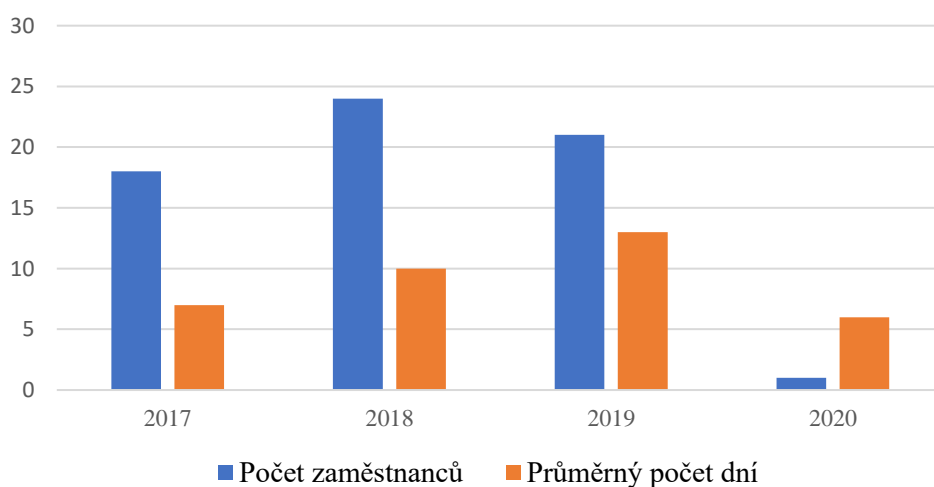
Před začátkem samotné realizace příprav na výjezd je odpovědný pracovník povinen v interním rezervačním systému (*Travel Management Company*) vyplnit údaje spojené

s výjezdem na základě typu výjezdu. V tomto online rezervačním systému dochází například k výběru způsobu dopravy z nabídky předem nasmlouvaných společností, s kterými lze vycestovat. Stejně tak to platí v případě ubytování a dalších předpokládaných nákladů spojených s výjezdem. Každá rezervace podléhá internímu schvalovacímu procesu, ve kterém jsou schvalovací kompetence stanovené organizačním řádem společnosti. Po následném odsouhlasení autorizačního formuláře společně se zprávou o nákladech dochází k zahájení implementace procesu výjezdu.

Zároveň tato globální cestovní politika ale nepopisuje formální postupy pro nábor a výběr zaměstnanců na tato vyslání, jejich přípravu, řízení výkonu během vyslání a následnou repatriaci těchto zaměstnanců. Z čehož vyplývá, že přístup k těmto činnostem se může ze strany manažerů značně odlišovat a některé části (např. školení před výjezdem) zvyšující míru úspěšnosti výjezdu nemusí být zahrnuty.

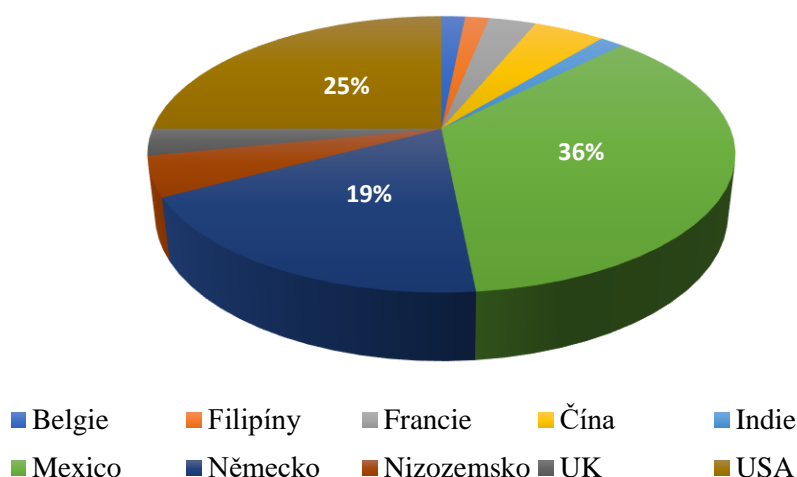
## 4.2 Statistika krátkodobých výjezdů

Výrobní závod Persona internacional CZ s.r.o. řadící se mezi dceřiné společnosti nadnárodní společnosti Edgewell Personal Care realizuje ročně několik krátkodobých výjezdů. Následující oddíl poskytuje statistický přehled o výjezdních aktivitách zahrnující počet vyslaných zaměstnanců, cílové destinace, zapojené útvary a také nejčastější důvody těchto výjezdů.



Obrázek 5: Trend výjezdů v letech 2017-2020  
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Ve výše uvedeném přehledu je znázorněn celkový počet zaměstnanců společnosti, kteří se účastnili v daném období výjezdu a průměrný počet dní výjezdů v jednotlivých letech. Nejvíce zaměstnanců a to celkem 24 bylo vysláno v roce 2018. V letech 2017 až 2019 je patrný vzestup průměrného počtu dnů na výjezdech. V roce 2020, který zásadně ovlivnila pandemie COVID – 19, byl počet výjezdů zásadně zredukován.

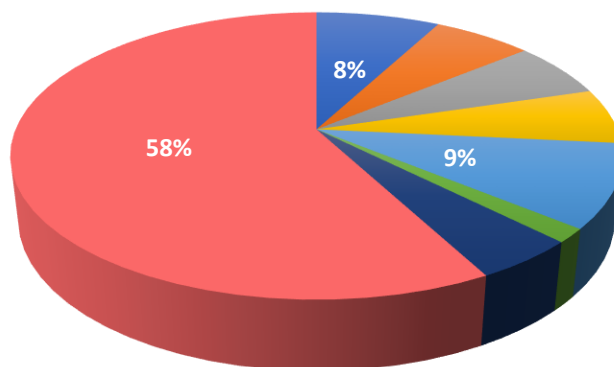


Obrázek 6: Lokality výjezdů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Společnost Personna International CZ s.r.o. vyslala v letech 2017 až 2020 své zaměstnance do celkem 10 zahraničních destinací (obr. 6). Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že hlavními cíli výjezdů bylo Mexiko, neboť se zde nacházejí stěžejní výrobní závody nadnárodní společnosti. Druhou nejčastější destinací bylo USA, kde sídlí jak centrála nadnárodní společnosti Edgewell Personal Care, tak několik přidružených výrobních závodů. Další nejčastějším cílem výjezdů byl závod v Německu. Kromě několika dalších zahraničních destinací stojí za zmínku výjezdů na Filipíny, jejímž cílem byl nábor zaměstnanců v důsledku nedostatku pracovní síly.



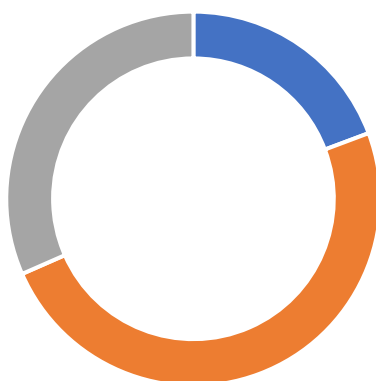


■ engineering ■ finance ■ HR ■ kvalita ■ management ■ nákup ■ obchod ■ výroba

Obrázek 7: Útvary účastníci se výjezdů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Obrázek č. 7 znázorňuje hlavní procentuální zastoupení jednotlivých útvarů na výjezdech v letech 2017-2020. Z výše uvedeného je zřejmé, že zaměstnanci útvaru výroby se účastnili více jak 50 % všech výjezdů. Toto výrazné procentuální zastoupení souvisí se zaměřením a účelem výjezdů, zdokonalováním výrobních procesů, technologií a sdílením zkušeností. Dalším významně zastoupeným útvarem v počtu výjezdů je engineering, který zajišťuje podporu pro výrobní procesy. Stěžejní význam pro společnost mají i výjezdy manažerů jednotlivých útvarů a vedení společnosti, které mimo jiné slouží k naplňování strategie, cílů a její řízení.



■ business meeting ■ transfer technologií do ČR ■ zaškolení na nových linkách

Obrázek 8: Účely výjezdů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů firmy

Pro grafické ztvárnění účelů výjezdů na obrázku č. 8 byly vybrány tři hlavní, které tvoří 90 % z celkového počtu. Mezi nejčastějších z nich patří především transfer technologií z ostatních přidružených závodů, převzetí, otestování nových technologií a jejich následné zavedení ve výrobním podniku v Teplicích. Z tohoto důvodu se manažeři snaží vybírat pracovníky s potenciálem rozvoje a odbornými kompetencemi, prostřednictvím kterých jsou schopni následné know-how a poznatky úspěšně aplikovat ve výrobním podniku v domácí zemi. V rámci individuálních rozvojových plánů dochází v závislosti na rozpočtu jednotlivých oddělení k vysílání pracovníků na odborná školení podle kritérií nastavených manažerem. Tato školení jsou plánována před koncem každého fiskálního roku. V případě nepředvídatelných situací, jako je například změna technologického postupu, mohou být realizována i mimo nastavený plán. Významnou roli hrají také obchodní jednání a meetingy.

### **4.3 Dotazníkové šetření výjezdů do zahraničí**

Tato podkapitola se zabývá vlastním šetřením v podobě kvantitativního výzkumu, který byl proveden mezi zaměstnanci společnosti Personna International CZ s.r.o. a navazuje tak na již získané údaje z podkapitoly 4.2. Metoda dotazníku byla zvolena především za účelem oslovení většího množství respondentů, kvantifikace odpovědí, zachování nezávislosti odpovědí a časové nenáročnosti z pohledu zaměstnance. Obsah a forma dotazníků byly konzultovány s HR manažerem tak, aby dané otázky byly srozumitelné a poskytl dostatečný obraz o procesu vyslání zaměstnance do zahraničí.

#### **4.3.1 Struktura dotazníku**

Dotazník byl členěn celkem do čtyř na sebe navazujících částí, přičemž první část dotazníku zahrnovala otázky identifikačního a třídícího charakteru (pohlaví, věk, pracovní pozice, délka a cílová lokalita výjezdu). Druhá část otázek směřovala již k fázi před výjezdem a mapovala motivaci zaměstnanců a organizaci společnosti směrem k výjezdu. Otázky ve třetí části se zaměřovaly na průběh výjezdu, spojený s adaptací, podporou a komunikací. Poslední otázky zahrnovaly fázi po výjezdu, týkající se zpětné vazby, využití získaných zkušeností a motivací zaměstnanců směrem k dalším výjezdům.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek, přičemž ve většině případů byly uzavřeného typu. Tyto uzavřené otázky byly nejčastěji dichotomického charakteru a polytomického výběrového charakteru, kde si respondent naopak vybírá z více nabídnutých variant odpovědí. Zároveň v obou těchto případech respondent vybíral pouze jednu jedinou variantu. Některé otázky byly ponechány otevřené, poskytující prostor pro respondenta se konkrétně vyjádřit k dané problematice. Součástí dotazníků byly také otázky polouzavřené, které kromě předem nabídnutých odpovědí poskytovaly možnost doplnit jinou odpověď. V rámci některých otázek byly použity čtyřstupňové a pětistupňové hodnotící škály, které byly doplněny o slovní popis. Škálové položky sloužily k posouzení intenzity a postoje respondenta k dané otázce.

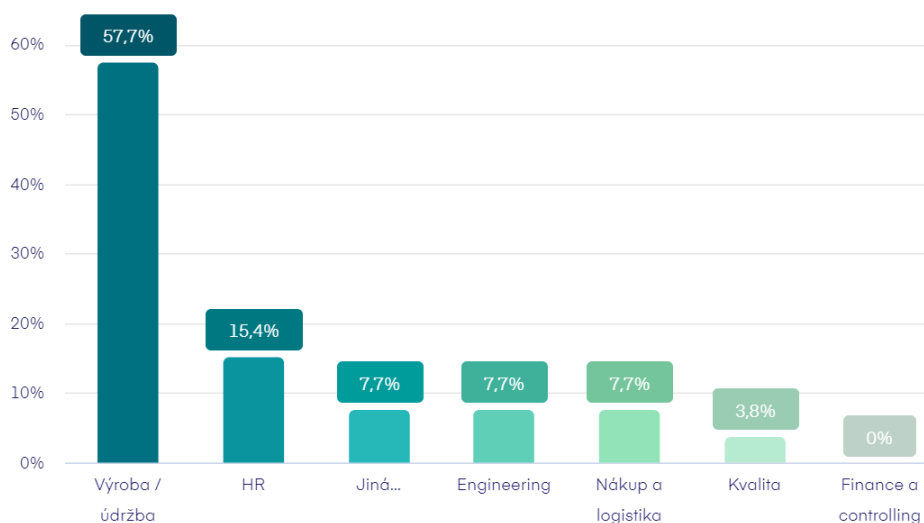
Samotný dotazník byl zpracován v tištěném i elektronickém formátu tak, aby byl dostupný pro všechny vybrané respondenty. Ti, kteří neměli přístup k internetu, dostali dotazník spolu s průvodním dopisem v tištěné podobě od HR manažera. Po vyplnění mu materiály opět odevzdali zpět. Respondentům s přístupem k internetu byl dotazník zaslán v elektronické podobě manažerkou HR oddělení společně s průvodním dopisem a odkazem na aplikaci Survio. Zmíněná aplikace byla vybrána pro svoji jednoduchost, spolehlivost a přehlednost. Časový úsek pro vyplnění a sběr dotazníků byl stanoven na sedm pracovních dnů, přičemž tento časový úsek byl společně s HR manažerkou uznán jako dostatečně dlouhý. Čas pro vyplnění dotazníků byl odhadnut na přibližně 10 minut, tak aby výrazně časově nezasahoval do pracovního výkonu zaměstnance a poskytl co největší možnou návratnost. Dotazník je uveden v Příloze A.

#### **4.3.2 Charakteristika respondentů**

Výběr respondentů pro dotazníkové šetření byl nastaven na základě konzultace s HR manažerem, přičemž podmínkou bylo již absolvování výjezdů. Celkově bylo osloveno 41 respondentů, přičemž návratnost vyplněných dotazníků činila 63,4 % (26 respondentů).

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Z celkového počtu 26 respondentů bylo zastoupeno 17 mužů a 9 žen. Převaha mužské kategorie koresponduje se zaměřením výjezdů směrem k výrobě a technologiím, ve kterých jsou majoritně zastoupeni muži.

Druhá otázka směřovala na věkovou skupinu respondentů. Největší zastoupení měla věková skupina 30 až 39 let, do které spadalo 14 respondentů. Věkové skupiny v rozmezí 18 až 29 let a 40 až 49 let byly zastoupeny stejně, a to po šesti respondentech. Zároveň nikdo z dotázaných nepatřil do věkového rozhraní 50 a více let. Výsledek šetření odpovídá informacím získaným od vedoucího engineeringu a HR manažera, kteří shodně uvedli, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou pracovníci s již získanými zkušenostmi a perspektivou pro další rozvoj.



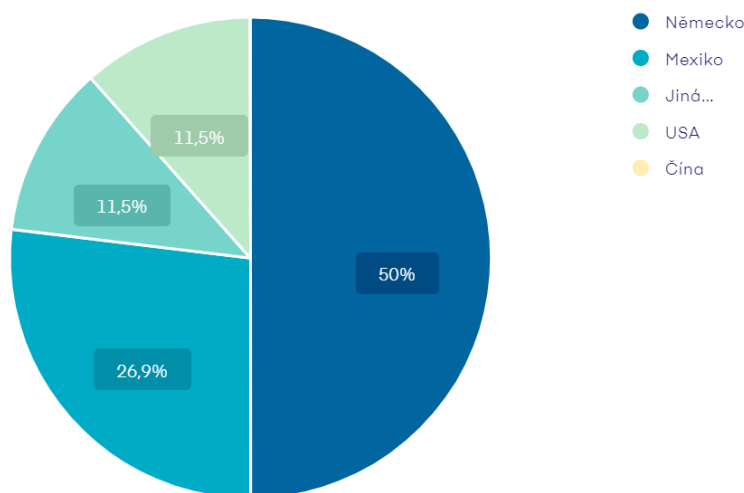
Obrázek 9: Pracovní pozice

Zdroj: grafické zpracování Survio

Další otázka se týkala zastoupení typů pracovních pozic při výjezdu. Z výsledků je patrné (viz obr. č. 9), že více jak 57 % procent tvořili pracovníci z oddělení výroby a údržby. Druhou nejčastěji zastoupenou skupinou byli pracovníci z HR oddělení (15,4 %). Další shodně zastoupené oddělení byli engineering, nákup a logistika a jiná oddělení (7,7 %). Nejmenším podílem byli zastoupeni pracovníci z oddělení kvality (3,8 %). Nejčastější výjezdy zaměstnanců z oddělení výroby a údržby korespondují s výsledky statistiky uvedené v podkapitole 4.2 (obr. č. 7), kde je proveden rozbor výjezdů dle účelu a zaměření.

### 4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Po charakteristice oslovených respondentů následovaly otázky směřující k fázi před výjezdem, v jeho průběhu a po návratu z výjezdu, které jsou následně analyzovány v této podkapitole.

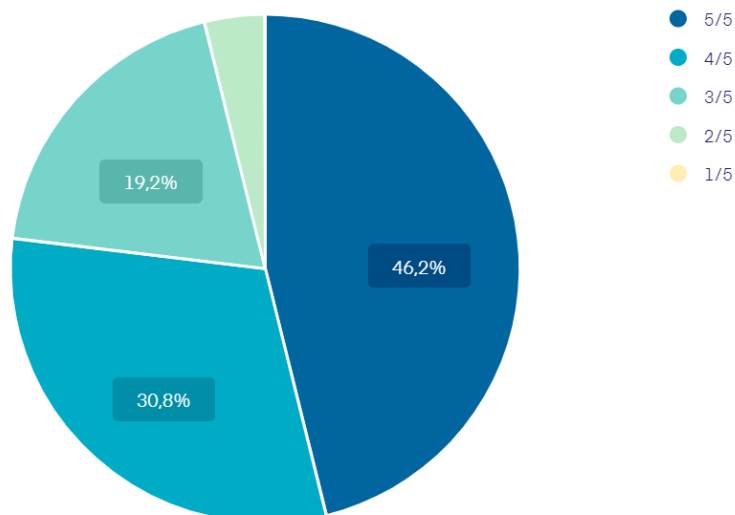


Obrázek 10: Cílové destinace výjezdů

Zdroj: grafické zpracování Survio

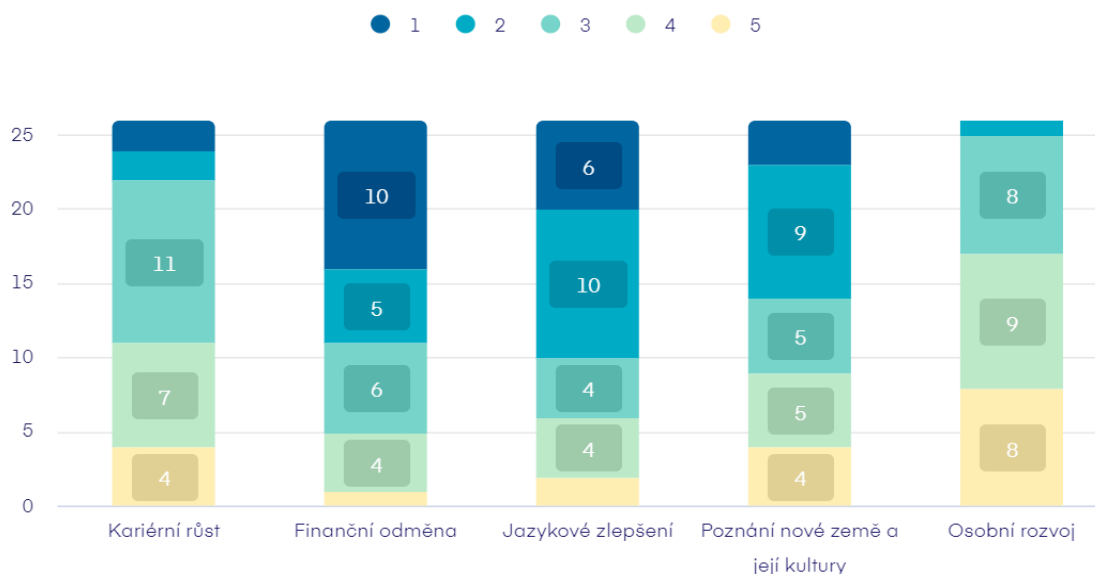
U otázky na cílovou destinaci výjezdu mělo největší (50 %) zastoupení Německo (viz obr. 10), neboť se zde nachází přidružený závod nadnárodní společnosti včetně vývojového centra, kam jsou pracovníci vysíláni v rámci transferu know-how a technologických projektů. Dalším důvodem vysokého zastoupení této destinace je dojezdová vzdálenost a s ní spojené minimální náklady ve srovnání s ostatními destinacemi mimo Evropu. Druhou nejpočetnější skupinu tvořily výjezdy do Mexika (26,9 %). Za zmínku stojí relativní četnost výjezdů do USA (11,5 %), kde se nachází nejvíce výrobních závodů a také centrála společnosti.

Pátá otázka se týkala doby výjezdu, kde respondenti vybírali v rozmezí 1-7 dní, 8-30 dní a více jak 30 dní. Z výsledků je patrné, že převažují vyslání na kratší dobu v rozmezí 1-7 dní (73,1 %). Časové rozmezí výjezdů mezi 8-30 dní tvořilo 26,9 %. Žádný respondent se neúčastnil výjezdu delšího než 30 dní.



Obrázek 11: Celková motivace k výjezdu  
Zdroj: grafické zpracování Survio

Obrázek č. 11 graficky znázorňuje otázku č. 6 v dotazníkovém šetření, která směřovala k samotné fázi před výjezdem, konkrétně k celkové motivaci pracovníků účastnit se výjezdu. Uvedená otázka je zásadní pro zaměstnance z pohledu osobního a profesního rozvoje a pro zaměstnavatele z pohledu využití získaných zkušeností, které úzce souvisí s výběrem vhodných kandidátů. Pro tuto otázku byla zvolena hodnotící číselná škála, kde 1 = nejméně motivující a 5 = nejvíce motivující. Z výsledků vyplývá, že 77 % respondentů je motivováno k výjezdu do zahraničí a 19,2 % zaujímá neutrální postoj. Pouze jeden respondent uvedl nízkou míru motivace směrem k absolvování výjezdu.

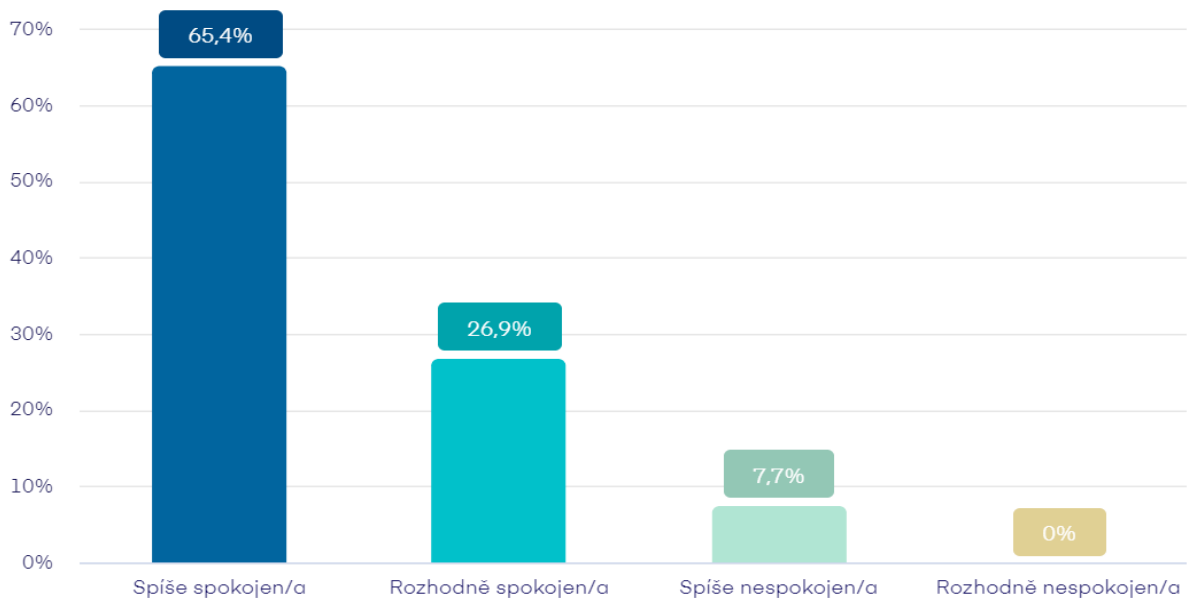


Obrázek 12: Faktory motivace  
Zdroj: grafické zpracování Survio

V obr. č. 12 je zobrazeno, jak respondenti hodnotili, které faktory jsou z hlediska jejich motivace směrem k zahraničnímu výjezdu nejdůležitější. Pro tuto otázku byla použita matice, kde respondenti uváděli míru motivace v jednotlivých faktorech. Dotazovaní hodnotili na škále 1 = nejméně motivující a 5 = nejvíce motivující. Mezi nejdůležitější faktor se na základě zjištění jeví osobní rozvoj, který motivuje 65 % respondentů. V oblasti kariérního růstu považovalo 42 % respondentů tento faktor jako motivační a zároveň stejné procentuální zastoupení respondentů zastávalo neutrální postoj. Naopak se mezi nejméně motivující faktory řadilo jazykové zlepšení, které nepociťuje 61,5 % dotazovaných. Dále finanční odměna nebyla motivujícím faktorem výjezdu pro 57,7 % respondentů. Stejně tak se dle zjištěných výsledků jeví poznání nové země a její kultury jako nemotivující faktor, a to u 46,2 % dotazovaných.

Následující otázka se týkala nastavení cílů výjezdu ze strany vedení společnosti. Téměř většina respondentů, a to 92,3 % uvedla, že jim byly konkrétní cíle nastaveny. Pouze 7,7 % uvedlo, že jim žádné konkrétní cíle stanovené nebyly.

Další otázka byla směřována na přípravu pracovníka před výjezdem, a to konkrétně zda pracovníkům byla poskytnuta nějaká forma školení (např. informace o dané zemi, kulturní aspekty, etický kodex). Z výsledků bylo zjištěno, že školení před výjezdem bylo poskytnuto pouze u 19 % respondentů a u zbylých 81 % respondentů se žádná forma konkrétní přípravy nekonala.



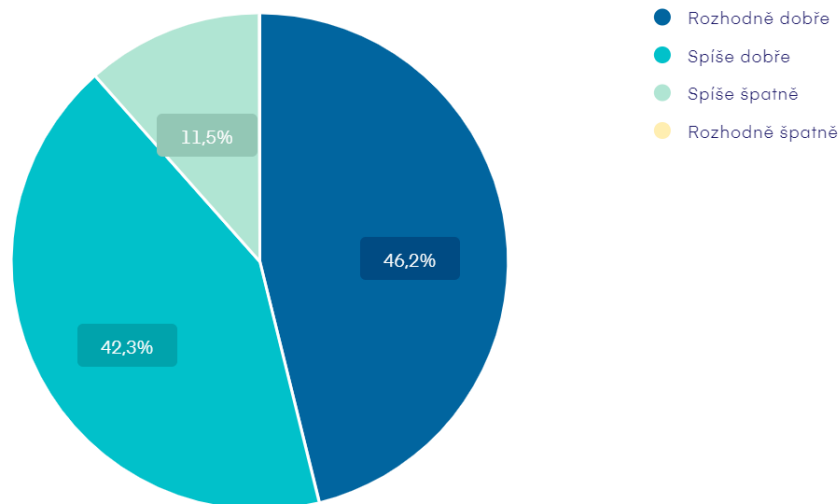
*Obrázek 13: Hodnocení celkové přípravy*

Zdroj: grafické zpracování Survio

V obr. č. 13 respondenti hodnotili celkovou firemní přípravu na výjezd. Z celkového počtu 26 respondentů bylo 65,4 % spíše spokojených a 26,9 % rozhodně spokojených. Pouze dva respondenti, tedy 7,7 %, byli spíše nespokojeni. Rozhodně nespokojený nebyl žádný respondent.

Následující otevřená otázka navazovala na předešlou otázku a zjišťovala, co by respondenti v rámci přípravy před výjezdem uvítali. Celkem 65 % respondentů uvedlo, že jim v rámci přípravy nic nescházelo. Část respondentů postrádala bližší informace o cílové destinaci výjezdu. Dalším uvedeným nedostatkem byl popis programu a nedostatečná komunikace s kontaktní osobou v cílové lokalitě.

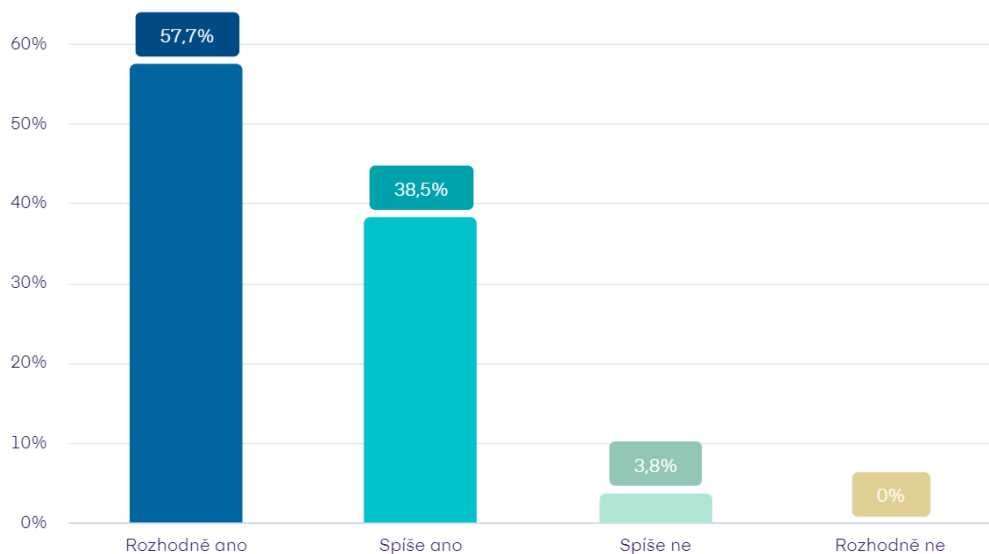




*Obrázek 14: Průběh adaptace*  
Zdroj: grafické zpracování Survio

Další otázka (obr. 14) se zaměřovala na samotnou fázi během výjezdů a konkrétně mapovala adaptaci respondentů na zahraniční prostředí. Téměř polovina respondentů (46,2 %) uvedla, že se adaptovali rozhodně dobře a dalších 42,3 % respondentů uvedlo, že jejich adaptace probíhala spíše dobře. Zbýlých 11,5 % oslovených se adaptovali spíše špatně.

V další otevřené otázce měli dotazovaní možnost rozepsat se o problémech, se kterými se setkali během adaptace. Více než 61 % zaměstnanců uvedlo, že se během svého zahraničního výjezdu nesečkali s žádným problémem. Mezi méně časté problémy patřila především adaptace na změnu klimatu, zdravotní potíže související s odlišným stravováním, jiné časové pásmo, horší kvalita ubytování, problémy s platbou za ubytování, navazování komunikace a aktivní spolupráce s kolegy v dané destinaci, která naznačuje nedostatečné přizpůsobení se místní kultuře.



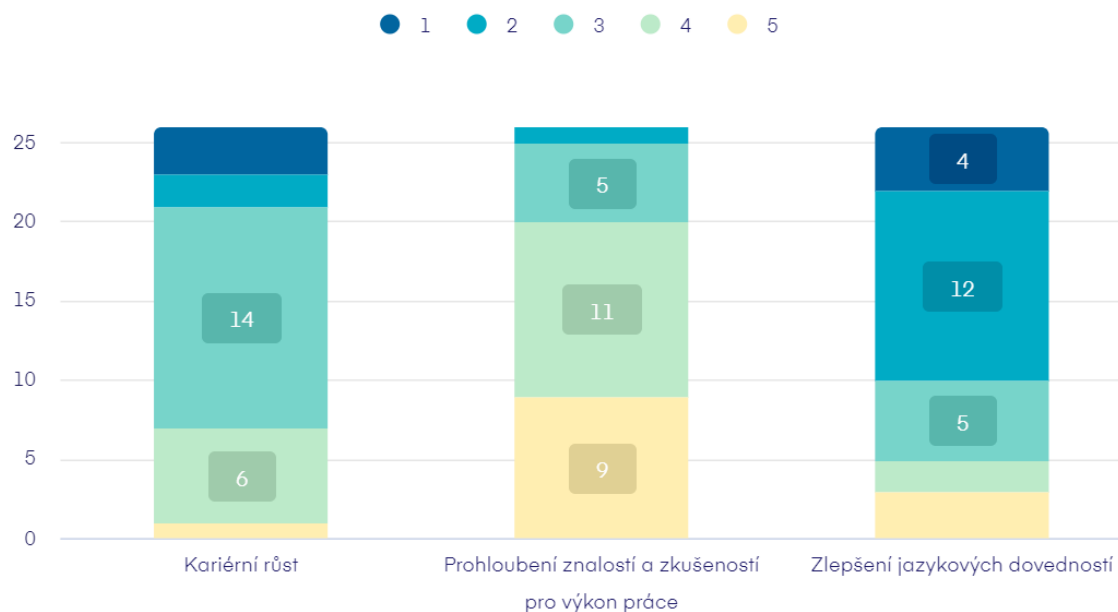
*Obrázek 15: Firemní podpora během výjezdu*

Zdroj: grafické zpracování Survio

Na to, zda firma poskytovala respondentům podporu během výjezdů, se zaměřovala otázka č. 14 v dotazníku. Z celkového počtu 26 oslovených uvedlo 57,7 % respondentů, že podpora byla rozhodně poskytnuta a 38,5 % uvedla, že podpora byla spíše poskytnuta. Z toho je zřejmé, že probíhala pravidelná podpora mezi zaměstnanci a firmou. Pouze jeden oslovený (3,8 %) uvedl, že byl spíše nespokojen s podporou během výjezdů.

Další otázka mířila na komunikaci mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Na základě toho bylo zjištěno, že celkově 65,4 % respondentů pravidelně komunikovalo se svým nadřízeným. Necelých 35 % uvedlo, že neprobíhala pravidelná komunikace s jeho nadřízeným.

Následující otázka se již zaměřuje na fázi po výjezdu a konkrétně mapuje vliv výjezdu na kariéru respondenta ze tří určených faktorů: kariérní růst, prohloubení znalostí a zkušeností pro výkon práce, zlepšení jazykových dovedností.

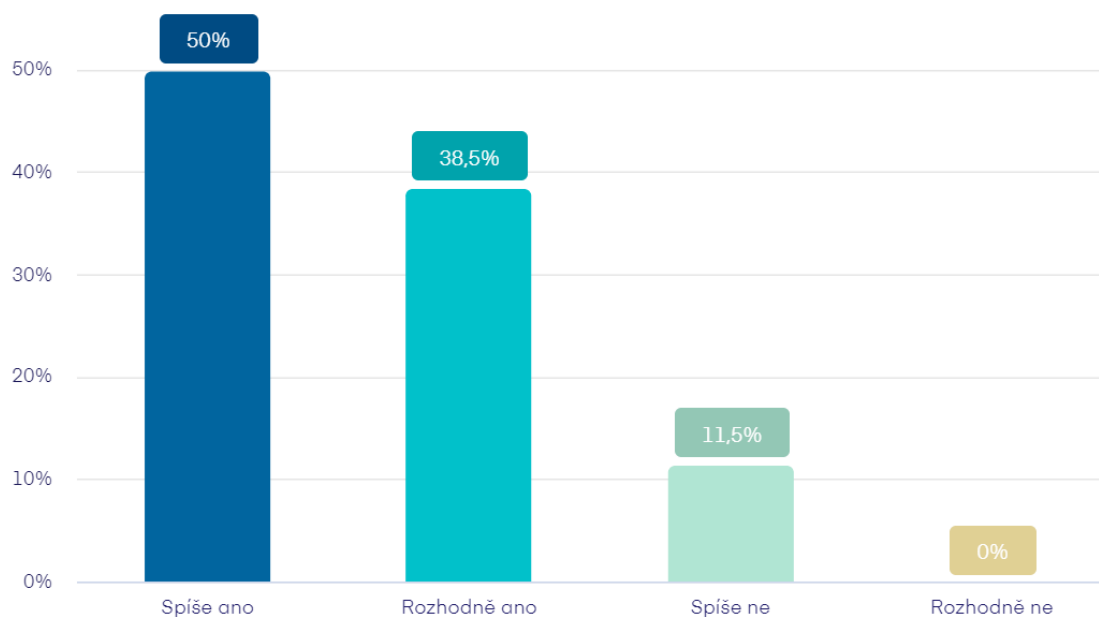


Obrázek 16: Vlivy výjezdů na kariéru

Zdroj: grafické zpracování Survio

V následující otázce měli respondenti odpovídat na škále 1 až 5, kde 1 = nejméně a 5 = nejvíce. Téměř 77 % respondentů uvedlo, že díky zahraničnímu výjezdu si prohloubili své znalosti a zkušenosti, které jsou podstatnou složkou pro výkon práce. Zároveň je z obrázku zřejmé, že 61,5 % respondentů nepocítilo zlepšení jazykových dovedností. V oblasti kariérního růstu zastávalo 53,8 % průměrný postoj.

Respondenti v otevřené otázce č. 17 uváděli, se kterými negativy se setkali v rámci svého výjezdu. Zde se mohli respondenti rozepsat a zároveň vyjádřit jednoslovně svůj názor. Vyslaní pracovníci se v 69 % shodli, že obecně s výjezdem neměli žádné výrazné negativní zkušenosti. Minimální počet respondentů (vždy po jednom hlase) uvedlo, že výjezd byl časově, fyzicky a psychicky náročný. Jeden dotazovaný uvedl, že po návratu přesto musel dořešit své původní pracovní úkoly, které se mu nahromadily během pobytu v zahraničí.



*Obrázek 17: Využití získaných zkušeností*  
 Zdroj: grafické zpracování Survio

V následující otázce se respondenti vyjadřovali k nabytým zkušenostem, které získali v průběhu výjezdů a které využívají ve své každodenní práci. Přesně 50 % respondentů uvedlo, že spíše využívají získané zkušenosti. Druhé nejvyšší zastoupení je u 38,5 % dotázaných, kteří uvedli rozhodně ano, což lze považovat za pozitivní aspekt. Třem respondentům nepřinesl výjezd žádné zkušenosti.

V předposlední otázce měli respondenti uvést, zda byl splněn cíl jejich výjezdu. Z celkového počtu dotazovaných se 23 respondentům podařilo zrealizovat nastavený cíl. Tři respondenti uvedli, že jejich výjezd nesměřoval k žádnému cíli.

Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala, zda respondenti mají zájem zúčastnit se v budoucnu dalších zahraničních výjezdů, Z celkových 26 respondentů projevilo zájem o další výjezd 88,5 % a zbylých 11,5 % by se dalších výjezdů neúčastnili. Kladný výsledek otázky č. 20 je v souladu s celkovou vysokou mírou motivace a spokojenosti s výjezdy patrný z předešlých otázek.

## 4.4 Vyhodnocení analýzy a návrh doporučení

Stěžejní činností determinující úspěch výjezdů je výběr vhodných a kompetentních zaměstnanců. Jejich výběr není ve společnosti formálně nastaven a probíhá často intuitivně bez pevně stanovených kritérií, které nejsou formalizovány. Zároveň manažer oddělení je často jediná osoba, která určuje zaměstnance pro zahraniční výjezd. Výše uvedený postup může znamenat riziko netransparentního výběru, čímž rozumíme opakující se výběr stále stejných zaměstnanců a přehlížení ostatních vhodných kandidátů. Dále může dojít k výběru nekompetentních zaměstnanců, kteří nebudou dostatečně schopni naplnit stanovené cíle a aplikovat nabyté know-how.

Na základě uvedených skutečností lze navrhnout formálnější postup při výběru zaměstnance, kdy budou nastavena pevná kritéria: osobní motivace, loajalita, samostatnost, manažerské dovednosti, předchozí zkušenosti s výjezdem, délka pracovního poměru a jazyková vybavenost. Dále budou stanovena variabilní kritéria spojená s účelem a cílem výjezdů. Pro výběr zaměstnanců na výjezd by mohl být přesně vymezen schvalovací proces, kterého by se účastnili vedoucí manažer s HR manažerem tak, aby byl zajištěn transparentní přístup. O výběru každého zaměstnance pro zahraniční výjezd by byl pořízen písemný záznam.

Další stěžejní částí pro úspěch výjezdů do zahraničí jsou jednotlivé kroky před samotnou cestou. Příprava na ni by měla zahrnovat správný výběr a konkrétní nastavení cílů, školení a dostatečnou přípravu na výjezd. V otázce směřující na stanovení cílů bylo zjištěno, že téměř u 10 % respondentů nebyly nastaveny konkrétní cíle, což může vést k neefektivnímu výjezdu a zbytečně vynaloženým nákladům. Pro každý výjezd by tedy měly být nastaveny konkrétní a splnitelné cíle, které budou projednány mezi zaměstnancem a vedoucím manažerem. Pro snazší následné vyhodnocení splnění cílů lze pro jejich stanovení před výjezdem doporučit písemnou formu. U otázky na školení zaměstnanců 81 % uvedlo, že jim nebylo poskytnuto žádné školení před výjezdem, což může vést k obtížnější adaptaci na nové prostředí. Školení a trénink lze doporučit u všech typů výjezdů, nicméně je třeba zohlednit rozsah školení a jeho délku vzhledem k délce výjezdu, destinaci a cíli výjezdu. U otázky k celkové přípravě na výjezd byla vysoká spokojenost uvedena pouze u 26 %, z čehož vyplývá, že většina respondentů nehodnotila přípravu jako plně dostatečnou. Pro celkovou přípravu lze navrhnout checklist, kde budou vyjmenovány veškeré úkony v rámci přípravy

a stanoveny zodpovědně osoby. Například letenky zajišťuje HR oddělení, pojištění zajišťuje mzdové oddělení apod.

V dotazníkových otázkách zachycujících průběh zahraničního výjezdu část respondentů uvedla problémy s adaptací, se kterými se setkali během výjezdu. Pro zlepšení míry adaptace lze doporučit školení (např. workshopy, prezentace, semináře) k danému výjezdu formou praktických informací o zemi, kulturních odlišnostech či setkání se zaměstnanci, kteří danou lokalitu již navštívili a mohou ostatní obohatit o vlastní zkušenosti. Uvedené školení by mělo též eliminovat problémy vyskytující se při výjezdech, např. navazování komunikace, adaptace na změnu klimatu, stravování. Podporu při výjezdu hodnotili respondenti kladně a není to v tomto směru potřeba řešit dalším doporučením. Naopak komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným klasifikovala zhruba třetina respondentů jako nedostatečnou. Nízká míra komunikace může vést k nenaplnění stanovených cílů a v konečném důsledku k neefektivnosti zahraničního výjezdu. Lze proto navrhnout pravidelný reporting a průběžnou komunikaci s přímým nadřízeným, čímž by došlo ke kontinuálnímu sledování plnění cílů.

Při závěrečném mapování vlivu zahraniční cesty na kariéru respondenta, na získání nových zkušeností a jejich následného využití, zhodnocení cílů a postojů zaměstnanců k absolvování dalších výjezdů se ukázalo, že téměř 80 % dotázaných zaznamenalo prohloubení znalostí pro výkon své práce. Toto zjištění tedy dokládá, že zahraniční výjezdy mají jednoznačný potenciál na zvyšování efektivity společnosti a lidského kapitálu, a lze tuto strategii tedy využívat v maximální možné míře tak, aby se zahraničních výjezdů zúčastnilo co nejvíce zaměstnanců. Zároveň je ale vhodné uvést, že přibližně 30 % respondentů mělo negativní zkušenosti při výjezdu. Pro snížení jejich výskytu lze doporučit aktivní zpětnou vazbu po návratu ze zahraničí od HR, směřující k eliminaci těchto negativ pro další cesty. U 10 % respondentů byla zaznamenána odpověď, že výjezd nesměřoval k žádnému cíli. To může být způsobeno nedostatečnou přípravou, kdy cíl nebyl stanoven, nebo zadáním nesplnitelného cíle či výběrem nekompetentní osoby. Dalším důvodem může být problém s adaptací, komunikací a řízením při samotném výjezdu. Doporučení pro eliminaci tohoto rizika je již uvedeno v předešlých návrzích, při jejichž splnění by mělo dojít ke zvýšení míry efektivity zahraničního výjezdu a přidané hodnoty jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

## Závěr

Hlavním cílem práce byla analýza procesů při vysílání pracovníků do zahraničí a na základě analýzy zjištěných dat navrhnout vhodná opatření a doporučení pro společnost Personna International CZ s.r.o. Pro jeho splnění byly zároveň stanoveny dvě výzkumné otázky.

Bakalářská práce se člení do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se zabývala teoretickým ukotvením problematiky internacionalizace a hlavních teoretických přístupů. Dále byly definovány pojmy globalizace a nadnárodní firma včetně strategických typů těchto firem. Závěrem se tato kapitola věnovala vlivu národní a organizační kultury na firemní prostředí. V druhé kapitole byla pozornost věnována mezinárodnímu řízení lidských zdrojů se zaměřením na expatrianty a inpatrianty.

Po teoretické části následuje popis metodického postupu, jehož bylo použito při tvorbě této práce. V rámci této kapitoly došlo zároveň i k oslovení několika nadnárodních společností v České republice s cílem zmapovat současné trendy a postupy při vysílání zaměstnanců do zahraničí. Jednalo se především o průmyslové podniky, které mají své mateřské společnosti v Evropě a USA.

Čtvrtá kapitola se zabývala představením nadnárodní společnosti Edgewell Personal Care a její dceřiné společnosti Personna International CZ s.r.o., která je předmětem praktické části této práce. Po představení společnosti následně došlo k analýze současného stavu ve firmě mapující výjezdy zaměstnanců do zahraničí za pomoci interních materiálů, rozhovorů, statistického rozboru a kvantitativní metody formou dotazníkového šetření. Závěrečnou část této kapitoly tvoří vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a následná formulace závěrů a doporučení pro společnost Personna International CZ s.r.o.

Na základě zjištěných dat formou statistického rozboru, rozhovoru s HR manažery a zpracováním interních materiálů bylo zjištěno, jak ve společnosti probíhá organizace výjezdů zaměstnanců do zahraničí. Zaměstnanci se při výjezdech musí řídit globální cestovní politikou (viz podkap. 4.1.3), která kromě formálních doporučení týkajících se organizace výjezdu nastavuje finanční limity na denní příspěvky, ubytování a dopravu. Tato globální politika je závazným dokumentem v rámci celé nadnárodní společnosti a v některých aspektech nereflexuje na lokální odlišnosti. Ve firmě není nastaven metodický

postup pro vysílání zaměstnanců do zahraničí a procesy probíhají převážně neformálně. Na základě těchto informací byla zodpovězena **V01: Jaký je firemní postup při vysílání zaměstnanců do zahraničí?** Výše uvedené zjištění může vést k rizikům neefektivních výjezdů do ciziny. Tato rizika byla též identifikována v odpovědích v rámci dotazníkového šetření.

Přes absenci formálně nastavených postupů při vysílání pracovníků do zahraničí je z výsledků šetření zřejmá nadprůměrná míra spokojenosti, kterou reflektují odpovědi respondentů v jednotlivých otázkách dotazníku, čímž byla zodpovězena **VO2: Jaká je spokojenost zaměstnanců s organizací jejich výjezdů?** Tuto míru spokojenosti lze opřít o celkovou atmosféru ve společnosti, kdy Personna International CZ s.r.o. dosahuje dobrých hospodářských výsledků, zaměstnancům je poskytována celá řada benefitů, a to včetně organizace sportovních a kulturních akcí. I přes celkovou spokojenost zaměstnanců s výjezdy byly v rámci dotazníkového šetření identifikovány oblasti pro zlepšení. Jednalo se především o výběr zaměstnanců na výjezdy, školení a trénink před výjezdem, stanovení a zhodnocení cílů.

Pro eliminaci rizik a možností pro zlepšení byla v podkapitole 4.4 navržena možná doporučení, mezi která patří například formální postup při výběru zaměstnanců s pevně nastavenými kritérii, transparentní schvalovací proces, návrh checklistu pro celkovou přípravu výjezdu, pravidelná komunikace během výjezdu a zpětná vazba po návratu. Tato doporučení jsou vhodná pro základ lokálního metodického postupu při vysílání zaměstnanců do zahraničí.

Zodpovězením výzkumných otázek byl cíl bakalářské práce splněn a zjištěné výsledky jsou přínosné pro společnost Personna International CZ s.r.o. Přidanou hodnotu lze spatřit jak ve zpětné vazbě z dotazníkového šetření od zaměstnanců účastnících se výjezdů za poslední tři roky, tak v řadě doporučení, jež se opírají o vyhodnocení praktické části ve spojení s aplikací z části teoretické. Výsledky bakalářské práce jsou užitečným podkladem pro HR oddělení a management společnosti.



## Seznam použité literatury

### Tištěná literatura

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přel. Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. 2007. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. 2013. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.
- BRISCOE, Dennis R. a Randall S. SCHULER. 2004. *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. 2nd ed. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-33834-9.
- BRISCOE, Dennis R., Randall S. SCHULER a Ibraiz TARIQUE. 2011. *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises*. 4th ed. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-88475-4.
- DOWLING, Peter J., Marion FESTING a Allen D. ENGL. 2013. *International human resource management*. 6th ed. Andover: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-3209-1.
- DURČÁKOVÁ, Jaroslava a Martin MANDEL. 2000. *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-017-1.
- FÁREK, Jiří a Jiří KRAFT. 2012. *Světová ekonomika v epoše globálních změn*. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7372-910-3.
- JENÍČEK, Vladimír. 2002. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-787-1.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVORÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.

- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUNEŠOVÁ, Hana, Aleš KOCOUREK, Pavla BEDNÁŘOVÁ, Eva CIHELKOVÁ a Miloš NOVÝ. 2014. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-502-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVÁ. 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.
- PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-886-X.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-311-9.
- ROLNÝ, Ivo a Lubor LACINA. 2004. *Globalizace, etika, ekonomika*. 2., rozš. vyd. Věrovný: Jan Piszkiwicz. ISBN 80-86768-04-X.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- UNCTAD. 2005. *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. New York and Geneva: United Nations. ISBN 92-1-112667-3.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka. 2012. Přístupy k internacionalizaci podnikatelských aktivit českých podniků. *E+M Ekonomie a Management*. **15**(4): 84-96. ISSN 1212-3609

## Internetové zdroje

- BALDWIN, Richard. 2018. If this is Globalization 4.0, what were the other three? In: *World Economic Forum*. [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2018/12/if-this-is-globalization-4-0-what-were-the-other-three/>
- COLLINGS, David G., Hugh SCULLION a Michael J. MORLEY. 2007. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business* [online]. **42**(2): 198-213 [cit. 2021-04-07]. ISSN 1878-5573 Dostupné z: doi:10.1016/j.jwb.2007.02.005
- ČUHLOVÁ, Renata. 2020. Internacionalizace elektronické komerce: čínský fenomén. *Trendy v podnikání* [online]. **10**(1): 45-53 [cit. 2021-03-23]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: doi:10.24132/jbt.202.10.1.45\_53
- Edgewell Personal Care. 2019. *FY19 Sustainability Report* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://edgewell.com/wp-content/uploads/2020/06/Edgewell-Sustainability.pdf>
- GABRIELSSON, Mika, V. H. Manek KIRPALANI, Pavlos DIMITRATOS, Carl Arthur SOLBERG a Antonella ZUCHELLA. 2008. Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review* [online]. **17**(4): 385-401 [cit. 2021-03-22]. ISSN 0969-5931. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- HARVEY, Michael G., Milorad M. NOVICEVIC a Cheri SPEIER. 1999. Inpatriate managers: how to increase the probability of success. *Human Resource Management Review* [online]. **9**(1): 51-81 [cit. 2021-03-22]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/S1053-4822(99)00011-X
- HOFSTEDE, Geert. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. **2**(1) [cit. 2021-03-22]. ISSN 2307-0919. Dostupné z: doi:10.9707/2307-0919.1014
- Personna International CZ s.r.o. 2021. *Interní dokumenty společnosti* [online]. [cit. 2021-04-25].

- REICHE, B. Sebastian. 2006. The in-patriate experience in multinational corporations: an exploratory case study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **17**(9): 1572-1590 [cit. 2021-03-22]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585190600878386
- RUGMAN, Alan M. a Alain VERBEKE. 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies* [online]. **35**(1): 3-18 [cit. 2021-03-22]. ISSN 1478-6990 Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.jibs.8400073
- SCULLION, Hugh, David G. COLLINGS a Patrick GUNNIGLE. 2007. International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal* [online]. **17**(4): 309-319 [cit. 2021-04-07]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00047.x
- TAHVANAINEN, Marja, Denise WELCH a Verner WORM. 2005. Implications of Short-term International Assignments. *European Management Journal* [online]. **23**(6): 663-673 [cit. 2021-03-22]. ISSN 0263-2373. Dostupné z: doi:10.1016/j.emj.2005.10.011
- WELCH, Lawrence S., Reijo LUOSTARINEN. 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management* [online]. **14**(2): 34-55 [cit. 2021-03-02]. ISSN 1759-6106. Dostupné z: doi:10.1177/030630708801400203

## Příloha A – Dotazník

### Hodnocení výjezdu z pohledu zaměstnance Personna International CZ s.r.o.

#### 1 Uvedte Vaše pohlaví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž  Žena

#### 2 Jaký byl Váš věk při posledním absolvovaném výjezdu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-29  30-39  40-49  50 a více

#### 3 Jaká byla Vaše pracovní pozice v době výjezdu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Engineering  Výroba / údržba  HR  Finance a controlling  Nákup a logistika  Kvalita  
 Jiná...

#### 4 Jaká byla cílová destinace Vašeho posledního výjezdu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Německo  Mexiko  USA  Čína  
 Jiná...

#### 5 Jaká byla délka Vašeho výjezdu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1-7 dní  8-30 dní  Více než měsíc

#### 6 Jaká byla Vaše celková motivace k výjezdu?

Nápověda k otázce: *Uveďte na škále 1 (nejméně) až 5 (nejvíce)*

☆☆☆☆☆  / 5

## 7 Ohodnoťte jednotlivé faktory motivace.

Nápověda k otázce: 1=nejméně 5=nejvíce

	1	2	3	4	5
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční odměna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykové zlepšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznání nové země a její kultury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8 Stanovila Vám společnost konkrétní cíle pro Váš výjezd?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano  Ne

## 9 Absolvoval/a jste školení (etický kodex, kulturní aspekty, informační materiály) před výjezdem?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano  Ne

## 10 Jak byste ohodnotil/a celkovou přípravu Vaší firmy směrem k Vašemu výjezdu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně spokojen/a  Spíše spokojen/a  Spíše nespokojen/a  Rozhodně nespokojen/a

## 11 Uvedte případně co byste v rámci přípravy uvítal/a.

## 12 Jak probíhala Vaše adaptace na zahraniční prostředí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně dobře    Spíše dobře    Spíše špatně    Rozhodně špatně

## 13 S jakými problémy jste se setkal/a během adaptace?

Nápověda k otázce: *Uveďte konkrétní příklad*

## 14 Poskytla Vám firma podporu během výjezdu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

## 15 Docházelo k pravidelné komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Během výjezdu*

- Ano    Ne

## 16 Zhodnoťte vliv výjezdu na Vaši kariéru.

Nápověda k otázce: *1=nejméně 5=nejvíce*

	1	2	3	4	5
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prohloubení znalostí a zkušeností pro výkon práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zlepšení jazykových dovedností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17 Uvedte negativa spojená s výjezdem.

Nápověda k otázce: *Uveďte heslovitě*

### 18 Využíváte získané zkušenosti ve své každodenní práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano    Spíše ano    Spíše ne    Rozhodně ne

### 19 Byl po Vašem návratu z výjezdu zrealizován nastavený cíl?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Ne

### 20 Měl byste zájem o absolvování dalšího výjezdu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Ne