

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2022

Jan Pohl

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ZKUŠENOSTI ZE ZAHRANIČNÍHO PRACOVNÍHO
POBYTU A JEJICH SOUVISLOSTI S ROZVOJEM
PRACOVNÍKŮ

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Jan Pohl

Vedoucí práce: PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*název diplomové práce*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne.
.....

Podpis

Rád bych na tomto místě poděkoval panu PhDr. Ondřejovi Skopalovi, Ph.D. za cenné rady a tipy během vedení této práce. Děkuji respondentům, kteří si udělali čas na vyplnění dotazníku. Také děkuji své rodině, kamarádům a hlavně kolegům z oboru, kteří mě podporovali.

Anotace

Jméno a příjmení:	Jan Pohl
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Ondřej Skopal, PhD.
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Zkušenosti ze zahraničního pracovního pobytu a jejich souvislosti s rozvojem pracovníků
Anotace práce:	Cílem této práce je popsat, jaký význam podle samotného pracovníka reprezentuje zkušenost ze zahraničního pracovního pobytu pro rozvoj jedince. Stěžejními tématy práce jsou rozvoj pracovníků a teorie a praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů. Realizovaného výzkumu se zúčastnilo 17 respondentů, kteří vyplnili dotazník s otevřenými otázkami. Analýzu dat z dotazníku jsem prováděl pomocí procesu kódování podle témat a klíčových slov výpovědí do různých kategorií, které jsem dále interpretoval podle terminologie mezinárodního řízení lidských zdrojů. Z výsledků vyplývá, že zkušenost z pracovního pobytu v zahraničí je velmi přínosná pro rozvoj osobnosti i kariéry pracovníků.
Klíčová slova:	expatriant, pracovní pobyt v zahraničí, rozvoj lidských zdrojů, přínosy, zkušenost, kompetence
Title of Thesis:	Experiences from working placement abroad and their connection to the development of workers

Annotation:	The goal of this work is to describe what significance according to the worker himself represents the experience from a work stay abroad for the development of an individual. The main topics of the work are the development of employees and the theory and practice of international human resource management. The survey involved 17 respondents who filled out a questionnaire with open-ended questions. I analysed the data from the questionnaire using the process of coding by topics and keywords of statements into various categories, which I further interpreted according to the terminology of international human resources management. The results show that the experience of working abroad is very beneficial for the development of personalities and careers of employees.
Keywords:	expatriate, working placement abroad, development of human resources, benefits, experience, competences
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 struktura online dotazníkového formuláře
Počet literatury a zdrojů:	35
Rozsah práce:	75 s. (101 535 znaků)

Obsah

Anotace	4
Úvod.....	8
Teoretická část	10
1. Profesní vzdělávání a rozvoj jedince v dnešním globalizovaném světě.....	10
1.1. Andragogický rámec: profesní vzdělávání a rozvoj jedince	10
10	
1.2. Organizace nadnárodních organizací: důsledky globalizace.....	13
1.3. Řízení a rozvoj lidských zdrojů podle kompetencí v rámci mezinárodního talent managementu.....	16
2. Dospělý jedinec dočasně přesídlený do zahraničí	18
2.1. Definice a typy zahraničně působících pracovníků.....	18
2.2. Kompetenční profil a kompetence	20
2.3. Předpoklady a kompetence expatriantů	22
3. Zahraniční pracovní pobyty a motivace k expatriaci	26
3.1. Definice a typy zahraničních pracovních pobytů	26
3.2. Mezinárodní řízení a rozvoj lidských zdrojů v nadnárodních organizacích a proces zahraničního pracovního pobytu.....	27
3.3. Hlavní motivace a potenciál výjezdu pro expatrianty	30
3.4. Hlavní motivace a potenciál vyslání pracovníků do zahraničí z hlediska nadnárodních organizací	31
3.5. První fáze expatriční zkušenosti – před odjezdem: přípravná fáze	33
3.6. Druhá fáze – adaptace na pracovní a mimopracovní podmínky v cizí zemi.....	35
3.7. Třetí fáze – návrat: souvislosti s repatriací (možnosti selhání)	36
4. Přínosy zkušeností z expatriace pro rozvoj jedince	38
4.1. Hodnocení zkušenosti a sebehodnocení rozvojových přínosů zahraničního období.....	38

4.2. Empirické přínosy zahraničního pobytu pro rozvoj expatriantů	39
5. Metodologie praktické části.....	42
5.1. Určení výzkumného cíle a stanovení výzkumných otázek	42
5.2. Kvalitativní výzkum.....	43
5.3. Výzkumný vzorek	43
5.4. Zdroj dat.....	44
5.5. Technika získávání výzkumného vzorku	46
5.6. Proces sběru dat	47
5.7. Etická kritéria výzkumu	47
6. Analýza a interpretace dat.....	48
6.1. Postup analýzy	48
6.2. Výsledky.....	49
6.2.3. Adaptace na výzvy	50
6.2.4. Spolupráce se zahraničními subjekty	52
6.2.5. Spolupráce se subjekty z domácího prostředí	53
6.2.6. Hodnocení přínosů pro rozvoj osobnosti	54
6.3. Shrnutí výsledků analýzy	59
7. Diskuse.....	63
Závěr	66
Literatura a zdroje	68
Seznam zkratk.....	71
Seznam obrázků, grafů, schémat	72
Seznam příloh.....	73
Přílohy.....	74
Příloha č. 1 – Struktura dotazníkového online formuláře	74

Úvod

V dnešní globalizované době rozvinuté mezinárodní ekonomiky je čím dál tím častější provázanost firem s podmínkami z cizích zemí. Důkazem tohoto jevu jsou rozsáhlé nadnárodní organizace, které řídí pobočky v různých lokalitách po celém světě, včetně pracovníků v nich. V rámci těchto personálního obsazení nadnárodních organizací existuje specializovaný typ mezinárodní pracovní síly, který se ve světě prohlubující se globalizace stává stále důležitějším. Právě personálním řízením nadnárodních organizací se zabývá literatura mezinárodního řízení lidských zdrojů, která uvádí zvyšující se potřebu vzdělávat a rozvíjet tuto specifickou skupinu kvalifikovaných a talentovaných pracovníků tak, aby byli kompetentními pracovníky jak v zahraničních, tak v multikulturních podmínkách v domovské zemi, kde je náplní práce jednání v cizím jazyce s příslušníky odlišných kultur. Právě potřebě vzdělávání a rozvíjení v zahraničí po dočasnou dobu působících pracovníků, označující se formálně jako expatrianti, se věnuje tato práce.

Z andragogické perspektivy mne zajímalo, jak účastníci vnímají a hodnotí význam zahraničního pobytu pro jejich osobní rozvoj, tzn. jaké konkrétní přínosy pro ně tato zkušenost reprezentuje. Dále mne zajímalo, jakým způsobem u nich během pobytu probíhalo praktické řešení klíčových problémů a spolupráce s novými zahraničními spolupracovníky, které mohou mít určitý potenciál pro rozvoj jedince. V rámci rešerše literatury se mi nepodařilo najít dostatečné množství vědeckých prací či literatury, které by se zabývaly výhradně rozvojem expatriantů. Doufám tedy, že má publikace dokáže alespoň nastínit tyto základní souvislosti, které se zkušenosti z práce ze zahraničí týkají a že by tyto poznatky mohly být pro někoho přínosné.

Cílem mé bakalářské práce bude popsat, jaký význam reprezentuje zkušenost ze zahraničního pracovního pobytu pro rozvoj jedince. Spolu s tímto významem se budu snažit také zodpovědět, jaké konkrétní osobní přínosy toto období pro jedince mělo, jakým způsobem se expatriant adaptoval na nové zahraniční výzvy a jakou roli v tomto procesu hrála podpora spolupracovníků. V první kapitole teoretické části se budu zabývat profesním vzděláváním a rozvojem dospělých v kontextu moderní doby s důrazem na nadnárodní organizace. Zmíním také individualistický přístup k řízení a rozvoji lidských zdrojů podle kompetencí, který je vhodný k řízení mezinárodních talentů a expatriantů. Ve druhé kapitole definuji a charakterizuji vlastnosti a kompetence účastníka zahraničního pracovního pobytu. Třetí kapitola bude pojednávat o důležitém kontextu mezinárodního řízení lidských zdrojů a fázích tohoto řízení, a osobních i organizačních důvodech vysílání pracovníků do zahraničí. Poslední kapitola popíše způsob, jakým lze tuto zahraniční zkušenost zhodnotit a také zodpoví otázku zdali existují nějaké výzkumné poznatky týkající se hodnocení významu expatričního pobytu.

Pro praktickou část byl zvolen kvalitativní přístup, převážně z důvodů nepříliš probádaného fenoménu přínosů zahraničních pracovních pobytů a nízkého množství zkoumané populace reprezentující české pracovníky s expatričním zkušeností. Kvalitativní data poté pomocí procesu kódování a vytváření větších tematických kategorií analyzuji a následně data interpretuji a shrnuji.

Teoretická část

1. Profesní vzdělávání a rozvoj jedince v dnešním globalizovaném světě

Abychom z pohledu andragogické vědy mohli zkoumat rozvoj jedince, který nastává v procesu zahraničních pracovních pobytů, je důležité za prvé detailněji popsat, proč je téma z pohledu andragogiky relevantní a do jakého typu vzdělávání a učení lze rozvoj pracovníků pro zahraniční povolání zařadit. Dále je třeba popsat kontext dnešní doby a s ním spojené důležité probíhající ekonomické a společenské změny, které ovlivňují jak andragogický výzkum, tak rozvoj praxe mezinárodního managementu. Na závěr krátce popíši specifický přístup řízení podle kompetencí, pro který je znalost osobních zkušeností a přínosů zahraničního pobytu cenná jako pomůcka pro personální činnosti jakými je např. budoucí výběr zahraničních pracovníků nebo evaluace jejich období práce v zahraničí.

1.1.Andragogický rámec: profesní vzdělávání a rozvoj jedince

Andragogická věda zkoumá proces organizovaného učení dospělých jedinců a socio-ekonomické nebo kulturní souvislosti tohoto učení (Veteška & Tureckiová, 2008), avšak prostor dostává i méně neorganizovaný typ tzv. informálního učení, kdy jedinec vědomě i nevědomě získává a rozvíjí své vědomosti, osvojuje si dovednosti a kompetence pomocí každodenních zkušeností a činností v práci nebo ve volném čase (Rabušicová & Rabušic, 2008).

Andragogika ve své vědecké činnosti reflektuje aktuální a stále rychlejší globální i lokální změny a výzvy ve společnosti i ekonomice, jako je proces globalizace a jej ovlivňující rozšiřování digitálních

technologií nebo internacionalizace finančních trhů a organizací. Tím řeší aktuální problémy lidí a prokazuje reálný praktický přínos. Tato možnost reakce na socio-ekonomické změny je možná také díky multidisciplinaritě andragogiky, tedy čerpání poznatků z mnoha věd, hl. z pedagogiky, sociologie, psychologie, managementu a ekonomie (Veteška & Tureckiová, 2008).

Příkladem aktuálních výzev dnešní více a více globalizované společnosti je rozšíření znalosti cizích jazyků. Také proto Rada a parlament EU stanovil za 1 z 8 klíčových kompetencí celoživotního učení komunikaci v cizích jazycích, čímž poukázali na její důležitost v dnešním globalizovaném světě. Vedle samotné znalosti jazyka je zde do této kompetence také řazena znalost společenských zvyklostí dané země, kde mluví tímto jazykem a další její kulturní aspekty. Příkládají důležitost pro neformální další vzdělávání cizích jazyků v profesním nebo zájmovém vzdělávání. (Veteška & Tureckiová, 2008)

Informální učení a rozvoj z něho plynoucí je při samotném pobytu v zahraničí velmi důležitý. Toto učení je primárně závislé na sociálním prostředí a mezilidských interakcích, ale i na přístupu dotyčného studenta či pracovníka. Konkrétní náplní těchto pracovních pobytů je mimo pracovní činnosti v pracovní době, také socializace a interakce s místní populací v cizím jazyce, interakce s mezinárodní komunitou, konzumace zahraničních médií, cestování, adaptace na život cizince v cizí kultuře a odlišné přírodní podmínky, které obsahují potenciál pro osobní rozvoj.

Zaměření mé práce je na rozvoj andragogických objektů se zahraniční zkušeností. Ti se pomocí profesního neformálního vzdělávání, ale i pomocí samostudia nebo pomocí zkušeností, tj. neformálního typu rozvoje rozvíjejí svým individuálním způsobem. Tento rozvoj je

obvykle motivován zájmem o zkvalitnění osobního a profesního života nebo právě reakcí na socio-ekonomické změny, které vyvolávají nutnost celoživotního učení. S motivy zkvalitnění osobního a profesního života úzce souvisí důležité pojmy osobního rozvoje, které jsou včetně rozvoje kariéry předmětem mého praktického výzkumu.

Pojem rozvoje je v andragogickém slovníku rozebírán ze dvou vzájemně se doplňujících pohledů – z pohledu individuální osobnosti a z pohledu pracovníka, který je nutně řízen či usměřňován organizací. Rozvoj osobnosti je základní teoretickou kategorií andragogiky, který je zároveň hlavním cílem procesu mimoškolního vzdělávání. Zahrnuje hlavně psychický, mravní, emoční a sociální vývoj, tedy např. v praxi využívaný rozvoj měkkých kompetencí či dovedností. K rozvoji osobnosti dochází po celý život a mají na ně kromě společenských norem nebo masmédií také vliv pracoviště a jeho firemní kultura. Projevuje se také osvojováním profesních kompetencí (Průcha & Veteška, 2014), což nás vede k druhému pojmu – rozvoji pracovníků.

Rozvoj pracovníků je v širším pojetí aktivní kontrolou organizace a reakcí na socio-ekonomické změny. Tento proces má veliký význam pro teorii i praxi vzdělávání dospělých (Veteška & Tureckiová, 2008), stejně tak jako pro různé organizace, který jej vnímají jako investici do budoucnosti. Tato investice může být směřována na jednotlivce, které potřebují naučit nové dílčí kompetence (tj. doplňující schopnosti či znalosti) nebo u nich rozvinout zcela nové profesní kompetence. Rozvíjené kompetence bývají mnohdy zaměřeny na koncepční, metodické, řídicí způsobilosti a na další specializované profesní kompetence. Dále je však směřována tato investice také

zprostředkovaně směrem k dané organizaci, která si rozvojem pracovníků zajišťuje potřebu budoucího úspěšného fungování podniku (Průcha & Veteška, 2014).

1.2.Organizace nadnárodních organizací: důsledky globalizace

Procesem, který má na pracovní trh a tedy i lidské zdroje v posledních desetiletích (s akcelerací v posledních 30 letech) značný vliv, je globalizace. Globalizace je pojmem širokým s více různými definicemi a s mnoha rozličnými důsledky, které v posledních desítkách let narůstají na významnosti. Obecně je tento proces zodpovědný za vyšší vzájemnou ekonomickou i kulturní provázanost států a národů, kterou můžeme vidět např. skrze propojení národních pracovních trhů s mezinárodní pracovní trhy, působení nadnárodních korporací po téměř celém světě, vytvořenou globální internetovou kulturu nebo zvyšující se lidskou mobilitu, tj. vyšší míru dojíždění za prací, stěhování za prací nebo cestování (Pichanič, 2004).

Z důvodu obsáhlosti pojmu je velmi problematické uvést souhrn příčin nebo důsledků globalizačního procesu. Pokud se však zaměříme na ty důležité, které uvádí literatura o mezinárodním managementu, můžeme narazit na razantní snižování nákladů na dopravu nebo zvýšené možnosti komunikovat na dálku díky nejmodernějšími technologiím. Jinými slovy k ní dochází při odstranění bariér k pohybu volného zboží, lidí, informací a služeb mezi zeměmi (Pichanič, 2004).

S globalizací je neodlučitelně spjatá internacionalizace, která se užívá v ekonomických disciplínách jako proces určitého zmezinárodnění působení firemní organizace. Dochází k ní tedy, když firma začíná prostupovat na mezinárodní nebo zahraniční trhy a tím tak činí firmu

více globálně orientovanou. Tento proces přináší organizacím rozmanité výhody jako možnost využívání vzájemných vztahů mezi podnikatelskými odvětvími a geografickými oblastmi, nebo možnost učit se od zahraničních partnerů či konkurentů (Armstrong, 2015). Multikulturní prostředí se může týkat samotného organizačního prostředí, ale také odlišného sociálního a kulturního prostředí dané země, které má na obyvatele své vlastní požadavky.

Takovéto globálně orientované organizace poté nazýváme nadnárodními korporacemi či organizacemi. Tyto organizace vznikají ve větší míře ve 2. polovině 20. století a postupem času s vyšší mírou globalizace stále sílí jejich pozice napříč národními pracovními trhy, včetně toho českého od 90. let 20. století, od kdy se počet nadnárodních organizací a jejich zaměstnanců v ČR neustále zvyšuje (Kubátová, 2014; Blažek & Drášilová, 2013). Jejich velikost je mnohdy enormní, nezřídka zaměstnávají desetitisíce pracovníků a sdružují stovky podniků po celém světě (Blažek & Drášilová, 2013). Mezinárodně působící organizace je typická hlavním centrálním sídlem (tzv. mateřskou společností) nejvyššího vedení firmy a poté řízením tzv. dceřiných společností neboli poboček ve více různých zemích. Specifickým úkolem managementu nadnárodních společností je vytvořit jednotnou tzv. vnitrofiremní kulturu, která bude obsahovat sdílené firemní hodnoty a jednání nezávislé na státu, ve kterém se pobočky firmy nachází (Pichanič, 2004).

Specifikací nadnárodních společností je, oproti lokálně působícím společnostem, výraznější ohled na schopnosti cizích jazyků a jejich rozvoj, ve kterých probíhá hlavní, mezinárodní a interní firemní komunikace či komunikace s veřejností. Tato firemní komunikace je většinou orientovaná ve prospěch jazyka mateřské společnosti

(centrálního sídla). Jelikož má většina nadnárodních společností působících v ČR centrální sídlo v německy hovořící zemi, jsou převážně čeští vedoucí a řídící pracovníci povinni se jazykově adaptovat a zvládat hovořit německy, či přejít do neutrálního třetího jazyka, tj. angličtiny. Vliv a využívanost angličtiny přitom v posledních desetiletích stoupá a mnohdy se upřednostňuje při interkulturní komunikaci i v těchto společnostech nad němčinou. (Průcha, 2010)

Obecně se v nadnárodních společnostech nacházejí tři typy pracovníků podle země původu. Pracovníci na zahraničním pobytu, kteří přicestovali z mateřské nebo dceřiné pobočky, lokální pracovníci a pracovníci tzv. třetích národností (Armstrong, 2015), kteří pracují také v cizině, ovšem nepocházejí ze země vyslaných pracovníků. Management pracovníků dočasně přesídlených do zahraničí hraje důležitou roli v nadnárodních společnostech, ať už je to v oblastech mezinárodního podnikání, obchodu či politických vztahů.

Rapidní vývoj nových digitálních komunikačních technologií je dalším důležitým faktorem spojeným s globalizačními procesy, které dále zrychluje a tím mění pracovní podmínky, včetně těch přeshraničních, tj. interkulturních. Díky němu je možné čím dál tím rychleji šířit myšlenky, finanční kapitál, ale i řídit práci a spolupracovat na dálku. Tím, že můžeme na čím dál tím větším množství pracovních pozic odkudkoliv online, se postupně smazávají rozdíly mezi pracovním a domácím prostředím. To také poskytuje více příležitostí pro zaměstnance se zájmem o zahraniční prostředí kvalitně vykonávat práci a spolupracovat s kolegy i vedením firmy přes hranice ze zahraničí.

1.3.Řízení a rozvoj lidských zdrojů podle kompetencí v rámci mezinárodního talent managementu

Řízení a rozvoj lidských zdrojů, tj. pracovníků ve firemním prostředí je jedním z nejvýznamnějších do praxe zasahujících andragogických oblastí. Rozvoj vyslaných manažerů se řadí mezi jeden z hlavních motivů nadnárodních organizací pro využívání expatriace při řízení podniků (Blažek & Drášilová, 2013). Zároveň s tím je profesní vzdělávání nejčastěji využívanou oblastí dalšího vzdělávání v ČR (Novotný, 2008). Já se v této práci soustředím na aplikovanou andragogickou oblast, a to za a) na rozvoj v zahraničí dočasně působících zaměstnanců nadnárodních organizací, přičemž koncept rozvoje můžeme definovat jako *„komplex organizovaných učebních zkušeností poskytovaných zaměstnavatelem ve specifickém čase s cílem nabídnout příležitost ke zlepšení výkonu a/nebo osobnímu rozvoji“* (Novotný, 2008, s.116).

Z důvodů potřeby uplatnění vysoce individualizovaného přístupu k rozvoji zaměstnanců pracujících dočasně v zahraničí, je vhodné využít řízení podle kompetencí, jelikož je to přístup založený na vkládání vysoké osobní zodpovědnosti na samotného pracovníka, který musí být dostatečně motivovaný (Veteška & Tureckiová, 2008). Řízení podle kompetencí (ŘPK) se řadí mezi nejprogresivnější nástroj a způsob personální práce (Veteška & Tureckiová, 2008) založený na harmonické kooperaci dvou faktorů.

Za prvé se pomocí tohoto systému řízení snažíme plnit tzv. tvrdé cíle, tj. požadavky procesních, výkonnostních a projektových strategických cílů, kterých lze dosáhnout pomocí správných lidských zdrojů. S těmito tvrdými cíli kooperují firmy na naplnění měkkých cílů, tj. požadavků na potenciální rozvoj znalostí či schopností

lidských zdrojů pro účely dosahování výkonů pro zpětné efektivní plnění tvrdých cílů. (Plamínek & Fišer, 2005; Veteška & Tureckiová, 2008)

Kvůli snaze o větší participaci a angažovanosti jedinců na vlastním vzdělávacím procesu i jeho výsledku, je v rámci přístupu řízení podle kompetencí využíváno mnoho různých metod – např. interaktivních metod, praktických nácviků (simulace) reálné činnosti nebo reflexe zkušeností, které mají vést k rozvojové změně. Stejně jako mnohost metod je v tomto přístupu využívána i mnohost forem učení. Nezáleží zde totiž tolik na prostředku či zdroji získání kompetence, ale na výsledku, tedy zdali jsme kompetentní, tzn. zdali zvládneme plnit svou práci (Veteška, & Tureckiová, 2008). S větší angažovaností jedinců je spojena také úloha andragoga, která je pouze facilitační, založená na partnerském přístupu a již zmíněném důrazu na samostatnost zaměstnance při osobním rozvoji (Průcha & Veteška, 2012,).

S řízením podle kompetencí souvisí domácí i mezinárodní řízení tzv. talentovaných lidských zdrojů (Armstrong, 2015), pro které je také za a) extrémně důležitý osobní přístup a zpětná vazba vzdělavatelů a nadřízených, a také za b) potřeba se rozvíjet také samostudiem z důvodu vysoké odbornosti a komplexnosti práce (Veteška & Tureckiová, 2008). Talentovaní pracovníci, znamenající pro organizaci vzácné lidské zdroje, jsou individuálně řízeni v rámci procesu, který zahrnuje krom ostatních kroků také osobní rozvoj a plánování kariéry. Organizace si při řízení lidských zdrojů vytváří také zásobárnu talentů, jejichž kompetence poté využívá při zahraničních návštěvách i delších pobytech (Armstrong, 2015).

2. Dospělý jedinec dočasně přesídlený do zahraničí

V předchozí kapitole jsem popisoval zvyšující se vliv nadnárodních společností s jejich mezinárodními zaměstnanci a lokalitami poboček po celém světě v České republice v průběhu zintenzivňování procesů globalizace a jejich aspektů ekonomických a sociálních. Tento vývoj přispívá k vyšší potřebě pracovníků, kteří jsou schopní zahraničního pracovního působení i interakce s příslušníky odlišných kultur a zemí v domácím prostředí. Tento vývoj souhlasí s prohlášením Pintoové a kol. z roku 2012, kteří o mezinárodní pracovní síle tvrdí, že je s prohlubující se globalizací stále důležitější (Armstrong, 2015). Nyní představím definice dospělých pracovníků pobývajících za účelem práce v zahraničí a charakterizuji jejich vlastnosti a kompetence.

2.1. Definice a typy zahraničně působících pracovníků

Zahraníčně působící pracovníci mohou mít mnoho definic, jedná se totiž o poměrně různorodou skupinu pracovníků z pohledu pracovní formy, profese, délky zahraničního pobytu a jiných souvislostí. Z širokého hlediska můžeme takového pracovníka definovat pomocí Oxfordského anglického slovníku jako tzv. expatrianta, tedy obecně osobu žijící a pracující mimo svou rodnou zemi. Pokud rozebereme původní latinské slovo „expatriat“, z kterého vychází, vidíme zde 2 části: „ex“ znamenající „z (něčeho)“ a „patria“ znamenající „rodná země“.

Leeová a Donohue z roku 2012 o expatriantech hovoří jako o jedincích, kteří *„dočasně přesídlí z domovské země do hostitelské země za účelem podnikatelských nebo pracovních aktivit“* (Armstrong, 2015). Pokud budeme vycházet z této definice, expatrianti jsou početnou skupinou zaměstnanců, ale i živnostníků nebo podnikatelů.

V oblasti MŘLZ je pojem expatriantů a procesu expatriace středobodem, o který se mnoho zdrojů zmiňující se o nadnárodních organizacích opírá (Armstrong, 2015; Blažek & Drášilová, 2013; Pichanič, 2004). Kvalifikovaní pracovníci v nadnárodních organizacích jsou obecně zmiňováni téměř výhradně v rolích manažerů (např. Armstrong, 2015; Konečná, 2015). Podle Czarnecka & Szymura-Tyc (2013) je globální manažer ten, kdo vede a spolupracuje s lidmi z jiných států a kultur, a přitom se snaží plnit mezinárodní/globální cíle korporátní organizace.

Konečná (2015) vnímá expatrianty také převážně jako manažery nadnárodních korporací, kteří byli dlouhodobě vysláni z centrály firmy na dceřinou pobočku v jiné zemi, aby splnili určitý strategický úkol pro svou organizaci. Dále pak tyto manažery odlišuje od manažerů inpatriantů a euromanažerů. Inpatrianti jsou zde manažeři vysláni opačným směrem, tedy na mateřskou pobočku – centrálu s často odlišným úkolem, a to s cílem získat a rozvinout interkulturní kompetence. Euromanažeři jsou pouhými virtuálními expatrianty, kteří spolupracují s mezinárodním týmem a podnikají jen krátkodobé cesty do zahraničí. zástupci úrovně středního a top managementu, kteří zastupují vedení centrálního sídla firmy. (Blažek & Drášilová, 2013).

Manažeři jsou tedy výrazně zastoupená pracovní role v literatuře o expatriantech. Avšak je třeba zmínit, že existují náznaky, že se o expatriantech nemusí hovořit nutně jako o pracovnících na manažerských pozicích. Sám Armstrong (2015) hovoří o expatriantech také jako talentech v rámci kapitolách o talent managementu, který explicitně nevyjadřuje manažerské pozice. Tento fakt by se měl promítnout také do těchto publikací a zmínit se o expatriantech na

mimo manažerských kvalifikovaných pozicích, což by dále prohloubilo téma.

2.2.Kompetenční profil a kompetence

Nyní definuji kompetenční profil, tedy určité množství kompetencí, které jsou důležité pro výkon pracovních pozic v zahraničním prostředí. Tyto kompetence jsou dále příhodné také pro všechny, kteří pracují v domácím prostředí prezenčně nebo online se zahraničními spolupracovníky, zákazníky či partnery.

Kompetence označují soubor lidských kvalit a soubor konkrétních cílů. Tento soubor se dá znázornit v podobě hierarchického modelu struktury kompetence, který je rozdělen na tři úrovně. První, tzv. základ obsahuje duševní a rozumový potenciál jedince a motivace (tj. postoje, hodnoty, zájmy nebo inteligence, talent a schopnosti). Druhá vrstva, tzv. nadstavba, obsahuje dovednosti, znalosti a zkušenosti. Zkušenosti, zejména pracovní zkušenosti jsou tedy článkem kompetence, který tuto kompetenci zkvalitňuje a pomáhá nám podávat lepší výkon. Poslední vrstva je tzv. vrstva výstupu, která obsahuje chování, tj. samotný výkon (Veteška & Tureckiová, 2008).



Hierarchický model struktury kompetence

Zjednodušeně lze říci, že kompetence jsou jedinečným zdrojem (kapacitou) jedince, protože představují jednotný soubor znalostí, dovedností, schopností, postojů atp. Jsou také vzájemně propojené, doplňují se, jsou zaměřeny na praktickou činnost, při které jsou využívány (Průcha, 2012).

Kompetence také musejí splňovat tři základní obecné podmínky: musejí být sledovatelné, hodnotitelné a trénovatelné (CDK, 2017). Takovéto kompetence jsou na jedné straně prakticky zaměřeny na pracovní činnost, tj. umožňují jedinci pracovní uplatnění nebo podat konkrétní a vhodný výkon pomocí popsanych výkonnostních požadavků na danou pozici. Podávají nám tak informaci o kvalifikaci jedince (Průcha & Veteška, 2012). Kompetence v sobě podle Průchy (2010) také obsahují zkušenosti, které podporují pracovní výkon.

Na druhé straně umožňují také osobní rozvoj jednotlivce, jelikož nám jejich informace podává přehled o potenciálu pro zlepšení dané činnosti (CDK, 2017). Obecně jsou kompetence zaměstnanců jsou základem úspěchu každé firmy (Plamínek & Fišer, 2005). Pracovník je kompetentní, pokud ví jak danou schopnost, znalost, dovednost či zkušenost úspěšně využít při plnění pracovní činnosti a cílů (Veteška & Tureckiová, 2008).

2.3. Předpoklady a kompetence expatriantů

V mém výzkumu se zaměřuji na specifické kompetence pracovníků se zkušeností z pracovního pobytu v zahraničí, tj. expatriantů. Obvykle jsou mezinárodně působícími pracovníky v nadnárodních firmách lidé vysoce kvalifikovaní, postavení a s vysokým kapitálem (zaměstnanci manažerských pozic nebo podnikatelé). Mají také odborné kompetence a mnohdy bohaté zkušenosti se svou profesí, ale také z hlediska zaměstnavatelů pracovníci loajální, v které má firma důvěru a jsou pro ni velice důležití.

Spolupráce se zahraničními pracovníky vyžaduje od specializovaných pracovníků rozvoj nových kompetencí. Z tohoto důvodu se zmiňuje pojem interkulturní kompetence (IK), či interkulturní komunikační kompetence. Jedná se o důležitý soubor znalostí, dovedností a postojů vhodných pro výkon práce a komunikaci s lidmi z jiných kultur i pro práci v zahraničí (Průcha & Veteška, 2012). Ke konceptu IK můžeme přistupovat dvěma způsoby – lingvisticky nebo sociologicky. Lingvistický se soustředí na jazykovou vybavenost, zatímco sociologický na interkulturní schopnosti a postoje jako je respektování kulturních odlišností. Konečná (2015) přistupuje k IK podobně a rozděluje je na jazykové znalosti, schopnost tolerantního přístupu,

schopnost interkulturní komunikace, a na vlídný postoj k celoživotnímu učení – připravenost se dále rozvíjet.

Podle Kubátové (2014) avšak expatrianti mnohdy nemají tyto interkulturní schopnosti na dostatečnou úroveň rozvinuté, což může, avšak ne nutně musí, ovlivňovat nedostatečná příprava před odjezdem nebo následný neúspěch adaptace na zahraniční podmínky. 80% českých zaměstnanců NO nemá dostatečné znalosti anglického jazyka, který nutně potřebují pro svou činnost, zahrnující komunikaci mezi příslušníky odlišných kultur (Průcha, 2010)

Lingvistický aspekt, tedy znalosti cizího jazyka a motivace k jejímu rozvoji, můžeme vnímat jako základní předpoklad k interkulturní kompetenci. Tímto jazykem se stává čím dál tím více angličtina, která se dokonce využívá i ve většině (60%) Němci vlastněných nadnárodních organizací působících v ČR (Blažek & Drášilová, 2013).

Armstrong (2015) hovoří o specifických schopnostech tzv. globálních manažerů, které synonymně využívá s pojmem expatriantů. Budoucí globální manažeři, tj. v tomto kontextu expatrianti, by měli disponovat kulturní vnímavostí, zájmem o cizí kultury, znalostí cizích kultur (Kubátová, 2014), otevřeností, myšlenkovou flexibilitou nebo schopností zvládat komplexní situace.

Dále Konečná (2015) zmiňuje toleranci k cizím kulturám a jazykovou kompetenci, které všechny můžeme zařadit do již zmíněné důležité interkulturní kompetence. Tyto specifické postoje, schopnosti nebo znalosti mají stěžejní úlohu při výběru správného pracovníka na pobyt v zahraničí. Měkké schopnosti jako je samostatnost, schopnost učit se novému, schopnost se přizpůsobit jsou také předpokládáné (Konečná, 2015).

Jednou z hlavních rolí oddělení MŘLZ v organizaci je identifikování klíčových kompetencí, které jsou potřeba v globálně působící organizaci s ohledem na globální strategii firmy. Literatura zde přitom převážně hovoří o kompetencích pro manažery, kteří mají primární zastoupení mezi zahraničně působícími zaměstnanci firmy. (Armstrong, 2015)

Na budoucí či stávající expatrianty jsou kladeny specifické a zvýšené kompetenční požadavky. O pracovnících vyslaných do cizí země se také často hovoří jako o talentech, jelikož to bývají zpravidla zaměstnanci manažerských a jiných vysokých pozic, kteří jsou součástí tzv. talent managementu. Tento talent management se vyznačuje kladením důrazu na plánování kariéry talenta, v jejímž rámci může být talent také vyslán do zahraniční firemní pobočky. (Armstrong, 2015)

To co by měl znát, umět nebo jaký by měl být ideální globální manažer, můžeme shrnout na základě komplexu znalostí, schopností, dovedností a postojů (celkově kompetencí) vytvořených empirickým zkoumáním tisíců globálních leaderů z celého světa v mezinárodním projektu GLOBE. Výsledky shrnuje ve svém výzkumu Javidan & Walker (2012) v podobě souhrnného přehledu kompetencí, *„které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu na příslušné pracovní pozici“* (ORLZ MENDELU, 2022). Javidan a Walker je rozděluje do tří kategorií: intelektuální, psychologické a sociální.

Do intelektuálního kapitálu zařazují vhodné znalosti a vědomosti globálního manažera jako je znalost o mezinárodním podnikání v odvětví organizace, které jsme součástí, nebo znalosti o zemi našeho pobytu. V psychologickém kapitálu se nacházejí postoje k druhým i

k sobě samému jako zájem o překonávání výzev nebo nadšenost pro kulturní diverzitu. A v sociálním kapitálu hovoří o vhodných sociálních schopnostech a dovednostech, týkajících se efektivní komunikace, včetně důležité interkulturní komunikace a obecných odborných manažerských kompetencí.

3. Zahraniční pracovní pobyty a motivace k expatriaci

Po definování pracovníků vykonávající pracovní činnost v zahraničí je třeba nastínit, co se skrývá pod událostí zahraničního pracovního pobytu, neboli expatriace, která se s nimi nerozlučně pojí. Expatriace je velice nákladná, ale také náročná událost, na kterou by měli být účastníci, ale i nadnárodní organizace náležitě připravení, ale i motivovaní. Vedle motivace definuji i příslušné fáze zahraničního pracovního pobytu: fázi přípravnou, adaptační, repatriační.

3.1. Definice a typy zahraničních pracovních pobytů

Zahraniční pracovní pobyty obecně definuji jako dlouhodobé přemístění a usídlení osob v zahraničí za účelem práce. Inspirováno podle MZV (2022) a jejími zákony pro cizince v ČR, můžeme z časového hlediska dlouhodobější pobyty v cizí zemi vnímat jako ty, jež přesáhnou 3 měsíce. Lze se setkat s více pojmenováními těchto pobytů jako: zahraniční, mezinárodní nebo globální pobyty, mobility, vyslání nebo stáže (Čuhlová, 2017; Blažek & Drášilová, 2013; Armstrong, 2015; Vinš & Novák, 2019; Konečná, 2015). Také se můžeme setkat s pojmem expatriantství, který označuje celý proces od výjezdu až po návrat expatrianta.

V kontextu nadnárodních organizací, ve kterém se o expatriantství primárně zmiňují odborné zdroje (Armstrong, 2015 aj.), vysílá alespoň občasně zaměstnance do zahraničí 60% těchto organizací. Vyplývá to z deset let starého šetření Blažka a Drášilové (2013) na organizacích s pro nás příhodným sídlem v České republice. Toto číslo se však liší např. podle země centrálního sídla organizace, kdy např. pobočky holandských společností v ČR mají nižší zastoupení zahraničních pracovníků než pobočky společností z Japonska.

Zahraniční pracovní pobyty se však neliší pouze podle země sídla organizace, ale také např. podle směru cesty (již zmiňované expatriantství a inpatriantství), délky pobytu, nebo účelu pobytu. Dle směru cesty je pro NO v ČR mírně častější příjezd zahraničních pracovníků do země, než odjezd českých pracovníků do zahraničí (Blažek & Drášilová, 2013), což může být způsobeno výskytem více zahraničně vlastněných NO na území ČR, než českých organizací působících v zahraničí.

Délka typického zahraničního pracovního pobytu se ve vybraných zdrojích liší a stále se vyvíjí. Podle Armstronga (2015) většina, přibližně $\frac{3}{4}$, expatriantů pracuje v zahraničí 1 až 3 roky. Naopak Thomas, David (2014) nebo report společnosti ECA International (2016) zmiňují trend ve snižování délky zahraničních pracovních pobytů. Hovoří o faktu, že se v posledních mezi lety 2008 a 2014 délka expatriace mění z tradičního průměru 3 let na kratší pobyty v rozmezí od několika měsíců po 1 rok, které např. již nezahrnují náročné přemístění celé rodiny (Thomas & David, 2014). Můžeme tedy vidět, že průměrná délka expatriace se neustále vyvíjí v čase.

3.2.Mezinárodní řízení a rozvoj lidských zdrojů v nadnárodních organizacích a proces zahraničního pracovního pobytu

Mezinárodní řízení lidských zdrojů (MŘLZ) je systematickým a komplexním přístupem k zaměstnávání, ale také rozvíjení lidí převážně v nadnárodních organizacích. Má mezinárodní rozměr, tedy řídí nebo rozvíjí pracovníky napříč zeměmi (Armstrong, 2015). Oddělení nebo zástupce MŘLZ v organizaci je zprostředkovatelem zahraničních pracovních pobytů v nadnárodních organizacích. Zastává úlohu pomocníka jak pro expatrianty, tak pro samotné další oddělení organizace, které se zahraniční mobilitou souvisejí.

Zavedení MŘLZ je jednou z reakcí na proces internacionalizace firem působící na zahraničních trzích. Právě mezinárodní mobilita pracovníků je v posledních letech významným trendem, který doprovází zmíněný proces globalizace a internacionalizace pracovních trhů. Tento trend je spojen s vyšší poptávkou nadnárodních organizací po vysoce kvalifikovaných a flexibilních pracovnících, kteří jsou ochotní vycestovat do zahraničí (Čuhlová, 2017).

V roli andragogů, tedy vzdělavatelů a vychovatelů dospělých se ve firmě může vyskytovat hned několik subjektů. V úzkém pojetí se ve firemním prostředí jedná o role firemních odborníků v oblasti edukace dospělých (Průcha & Veteška, 2014) a manažerů vzdělávání, kteří budoucím expatriantům mohou pomáhat skrze plánování a organizování tréninku a rozvoje pomocí např. outsourcované konzultační firmy nebo jazykové agentury. S řízením expatriantů mohou pomáhat externí poradenské organizace jako je v České republice např. PwC, kde se kvalifikovaní konzultanti specializují např. na zajištění pracovních víz a povolení, tedy formálních imigračních záležitostí nebo zdravotního a sociálního pojištění týkající se přesídlení a pobytu v zahraničí (PwC, 2014).

To podle Konečné (2015) představuje jednu z nejnáročnějších činností v podniku. Obecně se jedná o proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí v globálním, multinárodním prostředí související s internacionalizací ekonomik. Mezi nejdůležitější činnosti rozvoje mezinárodních lidských zdrojů se řadí za a) vzdělávání/rozvoj, které je zodpovědné mimo jiné za zajišťování přípravy na zahraniční pobyt a za b) péče o mezinárodní zaměstnance, která také zahrnuje podporu při klíčových obdobích zahraniční mobility – přemísťování do i

navracení pracovníka a často i jeho rodiny ze zahraničí (Konečná, 2015).

V tomto prostředí se potkávají pracovníci z domovských, hostitelských zemí a rekrutují se příslušníci tzv. třetích zemích MŘLZ ovlivňují rozmanité socio-ekonomické faktory. Mezi nejdůležitější patří např. personální strategie firmy, stupeň internacionalizace firmy nebo stav trhu práce v hostitelské zemi. (Pichanič, 2004)

V nadnárodních společnostech oproti lokálním firmám je potřeba řídit pracovníky nejen více národností, ale také pracující z různých lokalit a kultur. Jedinečnými lidskými zdroji jsou v těchto podnicích pracující zahraniční pracovníci, kteří byli vysláni buď samotnou organizací nebo přemístění řešili individuálně. Pichanič (2004) přičemž dodává, že v dnešní globální informační společnosti je vyšší důležitost kladena na kvalitu lidských zdrojů, tj. potenciální přínos specifických kompetencí jedince pro organizaci, než na národnost a jiné sociální demografické ukazatele.

Podle Armstronga (2015) obvykle platí, že se mateřské společnosti zaměřují na zmíněné ve svých personálních činnostech (výběru, vzdělávání, vysílání do zahraničí aj.) kvalifikovanější pracovní sílu, tzn. vedoucí nebo odborné pracovníky a dceřiné společnosti více na řádové pracovníky, přičemž tento proces konzultuje s centrálou. Stěžejní roli pro MŘLZ a způsob vysílání pracovníků do zahraničí hraje tvorba mezinárodní strategie ŘLZ podniku a její následné naplňování Štrach (2009).

Nadnárodní organizace tedy potřebují získávat, rozvíjet a udržet si kvalitní lidské zdroje, které mají předpoklady, v podobě kvalifikace nebo motivace, pro působení na mezinárodním trhu a

v mezinárodních týmech (Kubátová, 2014). Jejich rozvoj by měl probíhat v rámci talent managementu a v něm zakomponovaného strategického plánování jejich rozvoje, dále vhodným hodnocením a odměňováním práce (Javidan & Walker, 2012).

3.3.Hlavní motivace a potenciál výjezdu pro expatrianty

I přestože většina (89%) zahraničních pobytů je iniciována zaměstnavatelem (Čuhlová, 2017), tedy vnějším motivátorem a nikoliv iniciována samostatně a dobrovolně, nejdůležitější pro výběr správného expatrianta, který bude zároveň schopen se úspěšně adaptovat na nové pracovní i mimo-pracovní prostředí, bývá považován jeho pozitivní postoj k výzvě a vnitřní, osobní motivace, tj. touha po práci v zahraničí (Armstrong, 2015; Čuhlová, 2017).

Mezi nejdůležitější motivace pro pracovní zahraniční pobyty patří potenciální profesní a osobnostní rozvoj, jak plyne z výzkumu Čuhlové (2017) na zaměstnancích nadnárodních korporací majících pobočku přímo v České republice. Do motivu personálního rozvoje výzkumnice řadila také rozvoj cizího jazyka a znalosti cizí země a její kultury. Ukázalo se tedy, že tito expatrianti mají zvýšený zájem o jazykovou výuku i o rozvoj interkulturních kompetencí (Čuhlová, 2017). Do profesního rozvoje se řadila motivace kariérního postupu – tento motiv je také zmíněn v dalších zdrojích (Armstrong, 2015). Dalšími motivy bylo finanční ohodnocení nebo rodinné záležitosti, které podle výsledků však hráli minoritní, tj. vedlejší roli a neměla pro expatrianty takovou důležitost. Lze tedy nepochybně usuzovat, že expatrianti jsou z velké části ke svému zahraničnímu pracovnímu pobytu poháněni vlastní touhou se dále rozvíjet a učit, tedy že zahraniční pobyt podnikají lidé nejen vysoce kvalifikovaní, ale také vysoce motivovaní k dalšímu osobnímu rozvoji.

Uchazeči o zahraniční stáž vědí, že se v cizí kultuře, cizím prostředí a při používání jiného jazyka vyskytnou problémy, jejichž neustálé řešení vede k jejich potenciálnímu rozvoji. Ostatně andragogická teorie je založena na tvrzení, že hlavní motivací dospělých se učit a rozvíjet je naučit se efektivněji řešit své vlastní (a praktické) problémy (Průcha & Veteška, 2012).

Motivace není jen důležitá pro výběr zaměstnanců, kteří by byli schopní podniknout cestu do zahraničí, ale je to také jeden z důležitých faktorů, který má výsledný vliv na míru a kvalitu rozvoje pracovníků v zahraničí. Kvalita osobního rozvoje v zahraničí je do značné míry závislá na úspěšnosti prvotní adaptace, která ovlivňuje všechny následné pracovní i mimopracovní aktivity v zahraničí a celou zahraniční misi (Čuhlová, 2017). Naopak často zmiňované důvody dospělých, kteří se rozhodnou nepracovat v zahraničí, se dají podle autorů rozdělit do tří kategorií: vztahové (rodinné), finanční a osobnostní.

3.4.Hlavní motivace a potenciál vyslání pracovníků do zahraniční z hlediska nadnárodních organizací

Třeba zmínit také poměrně zjevný fakt, že zahraniční mobilita má výhody pro samotné zahraničně působící organizace, kvůli kterým tuto poměrně nákladnou proceduru podstupují. Firemní cíle hrají klíčovou roli ve vysílání pracovníků do zahraničí, jímž tak mohou facilitovat jejich osobní rozvoj, který se nepochybně v zahraničí děje (Liubov, 2006).

Konkrétních motivů nadnárodních organizací pro zabývání se procesem expatriantství, je několik. Nejprve je však připomenout, že v tomto ohledu literatura hovoří převážně o expatriantech na

manažerských, vysoce důležitých pozicích, které se do přínosů promítají. Za prvé je třeba říci, jak jsem ostatně již zmiňoval v kapitole o MŘLZ, že expatriantství je podřízené strategickým mezinárodním cílům organizace, které jsou převážně tvořeny vedením společnosti.

Z perspektivy mateřské pobočky vysílající pracovníka se hovoří o přínosů expatriantství v kontextu a) lepší zpětné vazby mezi pobočkami, b) rychlejších informací o trhu pobočky, c) kvalitnější kontroly a koordinace pobočky d) z pohledu obou stran v kontextu lepší interní komunikace mezi jednotlivými pobočkami, k nimž dochází pomocí sjednocení pracovních postupů nebo firemní kultury.

Zmiňován je proces reportování, který je označením pro aktivitu, kterou provádí prostředník – v tomto případě expatriant, který funguje jako tzv. komunikační uzel mezi zahraniční pobočkou a pobočkou v zemi vyslání. V neposlední řadě je zde patrný také motiv rozvoje těchto pracovníků, převážně manažerů, který NO a oddělení LZ svou činností usnadňuje (Blažek & Drášilová, 2013), a na který se následně dále v teoretické části a hlavně v praktické části zaměřuji.

Z opačného pohledu dceřiné pobočky, která přijímá kvalifikovaného expatrianta se jedná o potenciální výhody rozvoje schopností místních zaměstnanců pomocí přenosu převážně technického nebo manažerského know-how, tedy odborných znalostí vyjasňujících, jak konkrétně nějakou činnost a úkoly v ní provádět a jak k nim přistupovat aj. (Armstrong, 2015). Při zavádění nové pobočky v zahraničí je motivem také a) obecně obsazení pobočky větším počtem kvalifikovaných sil, b) šíření podnikového know-how (Blažek & Drášilová, 2013).

Dalším důvodem, proč je téma přínosů, motivace pracovníků i

efektivitu zahraniční akce vhodné dále zkoumat, je ekonomická stránka firmy související s výkonem zahraničních pracovníků, jelikož řízení expatrianta je velice nákladná a náročná činnost – přibližně o 70% nákladnější než kolik firma vyplácí za manažera v domovské zemi (Armstrong, 2015). Jedná se převážně o tyto další výdaje a) cestovní b) na bydlení, které jsou mnohdy placené i za pracovníkovu rodinu, c) další náklady na trénink či vzdělávání před výjezdem (Blažek & Drášilová, 2013).

Navíc mezinárodní mobility mnohdy dopadají neúspěšně pro pracovníka, kteří nezvládnou plnit zadané zahraniční úkoly a finanční cena expatriace se ještě více prodrazí. Častými důvody pro takové selhání bývají za a) potíže s adaptací pracovníka, b) slabá péče a organizační podpora během pobytu nebo za c) nedostatkem reálné přípravy pracovníka. Tento fakt může vyústit až v předčasné ukončení pobytu, a tím přímo oslabit vliv firmy v mezinárodním prostředí i firemní ekonomiku (Čuhlová, 2017).

3.5. První fáze expatriční zkušenosti – před odjezdem: přípravná fáze

Následující podkapitoly rozdělují podle jednotlivých fází procesů řízení expatriantů, které jsou volně inspirovány Armstrongem (2015). Znamý autor je nazývá fázemi před, během a po návratu, já však, s pomocí textů Konečné (2015) a Kubátové (2014), fázemi přípravy, pobytu a adaptace na zahraniční prostředí, repatriace neboli návratu. Tyto fáze, leč neorganizované vedením firmy a tím méně viditelné, lze v určité míře spatřit i u expatriantů, kteří vycestovali sami na vlastní zodpovědnost (jako např. nezávislý profesionálové). Přidávám navíc také fázi zhodnocení (reflexe) po návratu, která je pro můj výzkum významná.

Před odjezdem do zahraničí nastává přípravná fáze (Kubátová, 2013; Armstrong, 2015). Tato fáze je pro nás z andragogického hlediska obzvlášť významná, jelikož se v ní odehrává rozvíjení určitých schopností či získávání znalostí, ať už školením či samostatnou přípravou, které budeme potřebovat nebo budou znamenat osobní výhodu při práci v zahraničí.

V přípravné fázi, mají nadnárodní organizace za úkol vybrat vhodného a motivovaného zaměstnance, převážně manažerské pozice, na vybraný zahraniční post. Výběr vhodného budoucího expatrianta je klíčový, ale také komplexní proces. Musíme při něm vzít v úvahu spoustu různých faktorů. Pro zmínění některých např. z osobních faktorů jsou to předchozí zkušenosti v zahraničí nebo rodinný stav pracovníka. Délka a cíle expatriace také hrají významnou roli při výběru vhodného pracovníka, stejně tak jako destinace pobytu, její kulturní nebo politická specifika a jejich odlišnost od domovské země (Lioubov, 2006).

Organizují různé z pravidla neformální vzdělávací akce v různých formách jako jsou semináře, školení, porady, (online) kurzy aj. Tyto vzdělávací akce jsou schopné odstranění budoucích potenciálních konfliktů (Konečná, 2015). Může být také outsourcovaná firma, která má přípravu na starosti (Kubátová, 2014), většinou je činná v oblasti: 1) přípravu cizího jazyka; 2) trénink interkulturního managementu (v případě manažerských pozic); a 3) rady a zajištění ohledně veškerých dalších služeb (př. bydlení a víz)

Takovýto trénink před odjezdem avšak podle výzkumu Lioubova (2006) nemusí být zdaleka pravidlem ale spíše nedostatkem, jelikož může zcela chybět nebo být velice omezený. Sami expatrianti v dotazníkovém šetření odpovídají, že by před odjezdem ocenili více

interkulturního tréninku, dále také kurzů cizích jazyků, online kurzů nebo i placenou návštěvu cizí země, kam hodlají relovat (Lioubov, 2006). Někteří se naopak rozvíjejí raději nebo efektivněji až při procesu práce nebo ze zkušeností získaných při interakcích se s cizími lidmi v zahraničí (Lioubov, 2006; Kubátová, 2014).

Kubátová (2014) doporučuje klást vyšší důraz a úsilí na přípravu pomocí interkulturního tréninku, jelikož u expatriantů shledává nízkou úroveň této kompetence. Interkulturní trénink může za pomoci inscenace typických mezinárodních pracovních situací s přítomností zahraničního pracovníka, předat poznání typického jednání, sdílených hodnot a norem příslušníka jiné kultury či země. Krom praktických cvičení je však také např. důležité zprostředkování důležitých informací o dané zemi nebo předávání zkušeností od zkušených pracovníků budoucím expatriantům, či samostudium cizího jazyka (Konečná, 2015).

3.6.Druhá fáze – adaptace na pracovní a mimopracovní podmínky v cizí zemi

Následující fází je samotný pobyt pracovníka v zahraničí, který je v počátečních týdnech a měsících doprovázen přizpůsobováním se na jiné vnější podmínky, tj. jiné sociální prostředí a situace s ním spojené vně i uvnitř podnik. Adaptační proces je využíván v ŘLZ jakožto formalizovaný a řízený způsob co nejrychlejšího zařazení pracovníka, aby mohl podávat adekvátní pracovní výkon. Snaží se snížit adaptační stres, který je tímto novým prostředím vyvoláván (Průcha & Veteška, 2014).

Často skloňovaným jevem nejen v kontextu expatriantů je tzv. kulturní šok, který může ztížit přizpůsobování se kulturnímu a

sociálnímu prostředí v zahraničí nebo narušit psychickou pohodu, a tím nepříjemně ovlivnit také pracovní výkon (Armstrong, 2015). Kulturním šokem máme na mysli nepříjemné pocity, které se obvykle objeví po učinění určité změny prostředí, tedy např. při pracovním přemístění do zahraničí (Kubátová, 2014). Kulturní šok má podle Kubátové (2014) tři fáze: 1) období nadšení až euforie a fascinace cizí kulturou 2) období ztráty nadšení, frustrace nebo deprese a 3) období odeznění.

Lioubov (2006) zmiňuje 5 hl. faktorů ovlivňujících míru úspěšnosti adaptace (přizpůsobení se) zahraničnímu pracovnímu prostředí. Faktory související více s činností MŘLZ a samotné nadnárodní organizace jsou za 1.) výběrová kritéria, ve kterých je obsažena správná analýza místa a výběr správného účastníka a za 2.) prezence před-odjezdového tréninku. Dále zmiňuje nepracovní vlivy, tj. socio-ekonomické faktory, jako kulturní hodnoty a normy země, jazyk země nebo např. rodinné a jiné vztahové faktory expatrianta.

Předčasný návrat kvůli adaptačním potížím mohou zapříčinit neúspěšnost zahraniční „mise“ (Armstrong, 2015). Expatrianti sami zmiňují své potíže, vzestupně od nejsilněji pociťovaných potíží a) s přizpůsobením se novým pracovním podmínkám; b) s komunikací v cizím jazyce; c) s přizpůsobením socio-kulturním podmínkám.

3.7. Třetí fáze – návrat: souvislosti s repatriací (možnosti selhání)

Z rešerše zdrojů je patrné, že repatriace sebou přináší nemálo problémů, které se dotýkají lidského kapitálu ve firmách i samotných jedinců. Ve výzkumu Barucha a Altmana z roku 2002 (Blažek & Drášilová, 2013) se zjistil za 1): problém začlenění repatriantů zpět do původního pracovního prostředí nebo kolektivu, a za 2) obtížnost

reflexe a systematického a hodnotného předání získaných zkušeností (popřípadě kompetencí) pracovníka firmě a jejím zaměstnancům v budoucnu. Fakt, že repatriace, tedy znovu začlenění (reintegrace) do domácí kultury po delším čase stráveném v zahraničí, může být stejně, ne-li více náročné než zvykání si na cizí kulturu, dosvědčuje, že je v rámci expatriace v NO nutně třeba podpory (např. konzultace s odborníky) i během nebo po expatriaci (Kubátová, 2014).

4. Přínosy zkušeností z expatriace pro rozvoj jedince

4.1. Hodnocení zkušenosti a sebehodnocení rozvojových přínosů zahraničního období

Jako potenciální čtvrtou fází expatriace můžeme vnímat hodnocení vlivu pobytu a vracení získaných zkušeností a znalostí spolupracovníkům a organizaci zpět v domovské zemi. Zkušenosti jsou hlavními a prvotními poznatky lidí o světě, které vznikají při praktické činnosti člověka. Zkušenost je však také zdrojem změn – je základním kamenem tvořící osobnosti a faktorem vývoje a formování osobnosti (tj. rozvoje osobnosti). Zkušenost může být zdrojem rozvojem jedince, a to v pracovní i osobní sféře (Rabušicová & Rabušic, 2008). Důsledkem zkušenosti je, že vytváří nás i náš vztah k světu (Hudlička, 2003). Je to právě zkušenost, která ovlivňuje naše dovednosti, chování, jednání nebo znalosti a pomůže nám se rozvinout z kvalifikovaných pracovníků na pracovníky reálně kompetentní (Veteška & Tureckiová, 2008).

Zkušenosti ze zahraničního pracovního pobytu mohou být velice cenné pro další osobní rozvoj jedince v soukromém i profesním životě. Je třeba říci, že mnoho expatriantů vnímá zkušenost se zahraničním pracovním pobytem v pozitivním slova smyslu a nemají z této události výčitky (Liubov, 2006). Získávání profesních zkušeností edukační charakter (Veteška & Tureckiová, 2008). Zkušenosti jsou také jedním z důležitých prvků tvořící úroveň naší kompetence, jak je znázorněno v hierarchickém modelu struktury kompetence (např. Bartoňková, 2010; Veteška & Tureckiová, 2008). K benefitům rozvoje pracovníků dochází oboustranně, tj. na straně zaměstnanců vysílající i přijímající pobočky (Blažek & Drášilová, 2013).

Sebehodnocení nebo hodnocení osobních přínosů zkušenosti ze zahraničního pracovního pobytu je pokládáno za metodu hodnocení, která se zařazuje do neformálního přístupu k rozvoji zaměstnanců. Jak uvádí Armstrong na příkladu manažerů (2015, s. 383), ti: *„se učí pokaždé, když se setkávají s neobvyklým problémem, když se potýkají s neznámým úkolem nebo když se vyrovnávají s přesunem na jiné pracovní místo“*.

I přestože je osobní rozvoj v procesu expatriantství předmětem výzkumů velice omezeně a v českém prostředí dokonce téměř vůbec, má podle Konečné (2015) tento čas v zahraničí pravděpodobně vysoký rozvojový potenciál. Jedním z mála výzkumů, který odpovídá mému tématu a z kterého čerpám více v této kapitole, pojednává o potenciálu zkušeností z expatriantství francouzských zaměstnanců, kteří pracovali na Novém Zélandě v jedné z poboček své nadnárodní organizace (Lioubov, 2006).

4.2. Empirické přínosy zahraničního pobytu pro rozvoj expatriantů

Jelikož jsem nenalezl při rešerši na příliš mnoho empirických dat ve zdrojích o mezinárodním managementu ohledně rozvoje pracovníků v zahraničí, inspiroji se krátce u cestovatelů, kteří mají bohaté zkušenosti a píší o osobním rozvoji z cestování. Cestovatelé Novák a Vinš (2019) ve své příručce pro práci na cestách popisují, že obecně se díky cestování člověk uvědomí krásy a pozitivní stránky své rodné země a začne si jí více vážit. Tvrdí, že cestování člověku pomůže se rozvíjet poznáváním nových lidí, kultur a věcí. Díky tomuto rozvoji je poté tolerantnější k odlišnostem a dokáže lépe pochopit chování a myšlení ostatních lidí. Podle nich je cestování, řečeno ekonomickou

terminologií, dokonce nejlepší životní investice do osobního rozvoje. Novák a Vinš (2019) také dále uvádějí získanou odvahu překonávat strach z neznámého prostředí a nejistých situací, kterou považují za trénovatelnou měkkou dovednost, a která výrazně ovlivňuje naši ochotu cestovat.

Liubov (2006) se samotných expatriantů z nadnárodních organizací ptal na přínosy zahraničního pobytu pro rozvoj jejich osobnosti či kariéry, z výsledků je patrné, že tyto přínosy jsou rozmanité a lze je klasifikovat do několika skupin. Za prvé se jedná o obecné dovednosti (podle CDK, 2017), které jsou uplatnitelné napříč profesemi jako zlepšené dovednosti v cizím jazyce. V zahraničí máme mnoho možností neorganizovaného a nesystematického procvičování nastřádaných vědomostí o cizím jazyce přímo v reálných situacích.

Dále rozvinuté specifitější, avšak stále uplatnitelné v mnoha odlišných profesích, jsou interkulturní kompetence. Interkulturní kompetence využíváme při práci v zahraničním prostředí nebo ve spolupráci s příslušníky jiných kultur a národů nezávisle na našem prostředí. Konkrétně expatrianti vypovídají o získaných znalostech o cizí kultuře a lepší schopnosti pracovat v interkulturních týmech.

Měkké kompetence (CDK, 2017) či dovednosti jsou druhou klasifikací skupin znalostí, dovedností nebo postojů, které expatrianti rozvíjejí. Jsou to kompetence velice komplexní, přenositelné a dále uplatnitelné nezávisle na naší pracovní pozici. Expatrianti se konkrétně zlepšili v těchto měkkých dovednostech: a) nezávislosti neboli ve schopnosti umět jednat a myslet samostatně (také Novák & Vinš, 2019), b) adaptabilitě neboli ve schopnosti a dovednosti přizpůsobit se, c)

flexibilitě neboli schopnosti být inovativní, rozvíjet se a umět reagovat na změny. Podle andragogického výzkumu Vetešky z roku 2005 jsou mezi šesti kompetencemi, které manažeři vnímají jako v budoucnosti nejzásadnější, tři, o kterých se právě zkušení expatrianti zmiňují – znalost cizích jazyků, adaptabilita a ochota cestovat (Veteška & Tureckiová, 2008).

5. Metodologie praktické části

Druhou částí této práce je část empirická, která navazuje na předešlé představení poznatků k předmětu výzkumu. První kapitolou je popis metodologie výzkumu, ve kterém představím výzkumné cíle a na ně navazující otázky, výzkumnou strategii, výzkumný vzorek, zdroj dat, etická kritéria výzkumu, techniku získávání výzkumného vzorku a v poslední řadě proces sběru dat.

5.1. Určení výzkumného cíle a stanovení výzkumných otázek

Hlavním cílem mého empirického výzkumu je popsat, jaký význam reprezentuje zkušenost ze zahraničního pracovního pobytu pro rozvoj jedince. Reaguji tak na výsledky kvantitativního výzkumu Čuhlové (2017), která hovoří o osobnostním rozvoji a rozvoji kariéry jako o dvou hlavních a vzájemně se doplňujících motivů pro absolvování pracovního pobytu v zahraničí.

Prvním dílčím cílem je popsat, jakým výzvám pracovníci během pobytu v zahraničí čelí a jak se s nimi vypořádávají. Druhým dílčím cílem je charakterizovat podporu od andragogických subjektů a dalších spolupracovníků v zahraničním i domácím prostředí. Třetím dílčím cílem je charakterizovat kompetence, které mohou být na zahraničním pracovním pobytu získávány nebo rozvíjeny.

Na tyto cíle navazují výzkumné otázky, které jsem formuloval následovně:

- Jaký význam má zahraniční pracovní pobyt pro rozvoj jedinců?
- Jaké výzvy během pobytu zažívají pracovníci v zahraničí a jak je řeší?
- Jakou podobu má podpora od zahraničních spolupracovníků a spolupracovníků v domovské zemi?

- Jaké mohou pracovníci na zahraničních pracovních pobytech získat či rozvinout kompetence?

5.2.Kvalitativní výzkum

Jelikož předmět rozvoje českých expatriantů zastává v praxi i v publikacích o managementu lidských zdrojů pouze okrajový význam a existuje k němu malé množství dostupných zdrojů, je příhodné pojmout tento výzkum jako kvalitativní. Kvalitativní strategie poskytuje vyšší prostor pro individuální vyjádření a je tedy vhodná z důvodů potřeby zodpovězení určených výzkumných cílů a otázek, které se účastníků ptají na jejich jedinečné zkušenosti, subjektivní hodnocení a názory. Jelikož v tomto výzkumu neformuluji hypotézy, má výzkum explorativní funkci (Konečná, 2015). Explorativní výzkum pomáhá v orientaci specifických témat nebo nových trendů (Hendl, 2005) jakým je trend vycestování za prací do zahraničí. Ve svém výzkumu zjišťuji, jaký pracovníci přisuzují význam události expatriace (Merriam, 2009).

Kvalitativní výzkum je dále vhodnou výzkumnou strategií v mé práci z důvodu existence nízkého počtu českých a slovenských expatriantů jakožto okrajové skupiny pracovníků na trhu práce. Tato okrajová skupina vytváří náročné podmínky pro získání vyššího kvantifikovatelného počtu respondentů a tedy více vyhovuje kvalitativním technikám sběru dat (Hendl, 2005).

5.3.Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek neboli výběrový soubor je vybrán na základě čtyř hlavních kritérií, které byly ověřeny otázkami v identifikační části výzkumného šetření. Účastník tohoto výzkumu:

- je jedinec se znalostí českého jazyka schopný zodpovědět dotazovací formulář
- má vlastní ukončenou zkušenost s pracovním pobytem v zahraničí
- v zahraničí pracoval dlouhodobě, tzn. strávil na tomto pobytu minimálně 3 měsíce
- v zahraničí vykonával kvalifikovanou práci, tzn. profesi či odbornou přípravou (kvalifikací) podložené povolání (sociologická encyklopedie, 2018) na manažerské či jiné kvalifikované pozici

Podoba výzkumného vzorku byla ovlivněna rešerší literatury. Konkrétní velikost výzkumného vzorku nebyla předem stanovena. Pro inspiraci jsem měl čerpal pouze z dvou výzkumů s kvalitativním dotazníkem s 12, respektive 52 respondenty (Liubov, 2006; Milner & Nielsen & Norris, 2021).

5.4.Zdroj dat

Komentáře od výzkumného vzorku sbírám pomocí techniky kvalitativního online otevřeného dotazníku, tj. dotazníku, který obsahuje otevřené otázky, ve kterých je prostor na detailnější sebevysvětlení respondentů a vylíčení svých zkušeností, hodnocení nebo postojů (Milner & Nielsen & Norris, 2021). Částečně obsahuje také uzavřené otázky, které slouží převážně k identifikaci výzkumného vzorku. Jedná se o jeden z vedlejších a méně tradičních zdrojů dat v kvalitativním výzkumu (Hendl, 2015), který je však schopen produkovat odpovědi, které jsou kvalitativně analyzovatelné (Paulus & Lester, 2022). Účel dotazníků je však primárně k evaluaci prožitého zahraničního období

Tato technika v kvalitativním výzkumu ve výzkumné praxi mnohdy doplňuje jiné formy kvalitativního dotazování jako je pozorování či rozhovor, ale není neobvyklé ani použití kvalitativního dotazníku ve výzkumu samostatně. Samostatně jej použili např. Lioubov (2006) nebo Milner, Nielsen a Norris (2021), kteří dotazovací archu ještě doplnili uzavřenými otázkami, z důvodu identifikace účastníků výzkumu a získání doplňujícího kontextu.

Výhodou otevřených otázek v dotazníku je možnost objevení skrytých názorů či přínosů. Další výhodou je možnost získat odpovědi od většího výzkumného vzorku za kratší čas nebo pro výzkumníka pragmatický důvod významné úspory času a energie při transkripci dat z diktafonového zařízení. Pro tyto důvody je tato metoda využívána hojně při evaluaci a osobní reflexi dopadů vzdělávacích nebo jiných akcí a událostí.

Strukturou otevřeného dotazníku s identifikačními otázkami jsem se nejvíce inspiroval u Lioubova (2006). Počáteční otázky výzkumu obsahují tyto identifikační údaje: délku pobytu, zemi pobytu, vykonávanou profesi účastníka, potvrzení ukončení pobytu, motivaci účastníka a způsob předodjezdové přípravy účastníka. Dotazování má, stejně jako v kvantitativním dotazníku, strukturovanou podobu, tzn. otázky mají předem pečlivě formulovanou podobu i pořadí. Nejblíže má v tomto ohledu v rámci kvalitativního výzkumu ke strukturovanému rozhovoru s otevřenými otázkami, jehož analýza dat se provádí podobným způsobem (Hendl, 2015, s.191).

Formulář online dotazníku (viz. seznam příloh) byl tvořen 10 otevřenými otázkami primárně důležitými pro splnění výzkumných cílů a zodpovězení výzkumných otázek ohledně doby pracovního pobytu v zahraničí, které jsou následně předmětem analýzy a

interpretace dat. Dále je také doplněn 7 otázkami, tj. 3 s předvyplněnými odpověďmi s prostorem pro alternativní odpověď a 4 otevřenými otázkami. Těchto 7 otázek slouží jako identifikace účastníků výzkumu, respektive jako informace poskytující kontext související s obdobím před samotným pracovním pobytem v zahraničí.

5.5. Technika získávání výzkumného vzorku

Data byla získávána za prvé pomocí kriteriálního vzorkování, kdy jsem kontaktoval a přijímal odpovědi od respondentů, kteří splňovali čtyři hlavní kritéria (Hendl, 2015), o kterých jsem se zmínil výše. To bylo možné provést skrze online profesní platformu LinkedIn či internetové fórum InterNations, kde mají pracovníci uvedené životopisy s více či méně detailním popisem jejich pracovní činnosti, včetně pracovní země, délky i pracovní pozice. Pracovníky splňující daná kritéria jsem kontaktoval soukromou zprávou.

Doplňující techniku vzorkování tvořila tzv. technika sněhové koule. Účastníci byli nabádáni pro šíření zprávy s odkazem na dotazník dále k dalším osobám splňujícím daná kritéria, které osobně znali. Tímto způsobem sami šířili výzkum dále bez přičinění výzkumníka. Dále jsem také rozeslal zprávu několika v České republice působícím manažerům lidských zdrojů a infolinkám nadnárodních organizací.

V rámci nulté, pilotní fáze sběru dat jsem oslovil 1 jedince se zahraniční pracovní zkušeností, abych získal zpětnou vazbu a ověřil si srozumitelnost vytvořeného dotazníkového formuláře (Hendl, 2015). Dotazovaný neměl žádný problém s porozuměním ani funkčností online formuláře. Délka vyplňování trvala přibližně 15

minut, což jsem poté uvedl pro přehlednost v počátečním segmentu dotazníku.

5.6.Proces sběru dat

Po úvodní pilotní fázi a pozměnění dotazníku na jeho základě následoval samotný sběr dat. Sběr dat probíhal po dobu 20 dnů skrze online dotazník Google Forms (dostupný zde: www.docs.google.com/forms), přičemž v době sběru dat jsem stále aktivně sháněl respondenty tak, že jsem je převážně oslovoval na zmíněných webových aplikacích. Po dobu sběru dat se nezměnila podoba ani pořadí otázek.

5.7.Etická kritéria výzkumu

Účastníci výzkumu byli jak v emailu či soukromé zprávě s odkazem na dotazník předem informováni o účelu výzkumu. Dotazník jsem v úvodním odstavci vysvětlil jako hodnotící formulář jejich jedinečné zahraniční zkušenosti. Po rozkliknutí samotného odkazu na online dotazník byli účastníci, před samotným odpovídáním na otázky, znovu informováni o účelu výzkumu a navíc o anonymní povaze odpovědí. Dále byla pro vyšší transparentnost výzkumu uvedena také přibližná délka vyplňování formuláře a počet otázek.

6. Analýza a interpretace dat

6.1. Postup analýzy

Před samotnou kvalitativní analýzou a interpretací dat jsem provedl již zmíněnou redukci přijatých odpovědí o ty, které nesplňovali určená kritéria, z 28 na výsledných 17. Redukovaná data nebyla kompatibilní s danými kritérii výzkumného vzorku, jednalo se např. o dobrovolníky v au pair programech, pracovníky vykonávající nízko kvalifikované práce jako je sbírání jablek a jiné farmaření nebo o jedince vykonávající pracovní pozice přímo nesouvisející s jejich aktuální profesí a kariérou. Základem pro jakoukoliv analýzu kvalitativních dat, včetně mé, je identifikace opakovaně se objevujících vzorců charakterizující data. Výsledná interpretací dat vyjadřuji jak chápu to, jak respondenti chápou zkoumaný jev (Merriam, 2009).

Výsledky obsahují také demografická data o pracovnících, jejich motivech a typu předodjezdové přípravy, která jsem uvedl pro přesnější identifikaci mého výzkumného vzorku, na který se následná kvalitativní data budou vztahovat. Demografické výsledky popíši jen základně a povrchově – bez použití statistické analýzy, jelikož se netýkají primárně samotných zkušeností ze zahraničí ani hodnocení pobytu, tzn. netýkají se předmětu mého výzkumu.

Po seznámení se s daty, jsem data roztřídil podle klíčových slov nebo jejich vlastností do skupin (podtémat), které jsem následně pojmenoval. Mezi těmito skupinami dat jsem poté hledal další souvislosti pomocí vzájemného propojování. Nakonec jsem analyzovaná data interpretoval ve výsledné zprávě (Hendl, 2015).

6.2. Výsledky

6.2.1. Demografická data

Z podoby textu je patrné, že všemi účastníky jsou pracovníci ovládající český jazyk. Každý z analyzovaných účastníků výzkumu se v minulosti zúčastnil a ukončil alespoň jeden pracovní pobyt v zahraničí, z toho 41% (n=7) se zúčastnilo dvou a více zahraničních pracovních pobytů. Všichni v zahraničí strávili min. celkové 3 měsíce, přičemž většina z respondentů (64%, n=11) pobývala v zahraničí v délce od 3 měsíců do 3 let. Nejdelším časovým obdobím bylo 20 let.

Většina z pracovníků v zahraničí zastávala manažerskou vedoucí pozici (53%, n=9), zbytek poté další odborné profese. Mezi tyto další profese se řadí profese technicky zaměřené (specialista automatizace, inženýr testování vibračních zkušeben), právně zaměřené (národní expert na azylové právo), profese zaměřené na cestovní ruch (delegát, back office v hotelu) a ekonomicky či obchodně zaměřené profese (nákupčí, koordinátor realitní kanceláře, konzultant). Z hlediska země pobytu je výzkumný vzorek velmi různorodý a čítá 23 různých zemí či geografických oblastí, z nichž nejčastěji zastoupená je Velká Británie a Německo. K zemi pobytu však při analýze nebylo přihlíženo.

6.2.2. Demografická data související s fází před odjezdem

Z hlediska motivace je pro budoucí expatrianty nejdůležitější osobnostní a profesní rozvoj, které uvedlo 71% (n=12), respektive 65% (n=11) účastníků pobytu. Přibližně polovinu účastníků motivuje získání znalostí o cizích kulturách, a zlepšení v cizích jazycích. Minoritní význam mají finanční i rodinné důvody, které jsou vybírány jen výjimečně.

Ve většině případů (70%, n=12) zcela chybí forma firemně řízené přípravy před expatriací – brífinku, online kurzu, interkulturního či jiného tréninku nebo placené návštěvy. Většina vybraných expatriantů (88%, n=15) se však připravovala a vzdělávala za účelem expatriace sama či pomocí mimo-pracovních vzdělávacích aktivit a to v dodatku k firemně organizované přípravě nebo samostatně. Dva z účastníků se nepřipravovali vůbec, z nichž jedna z účastnic to vysvětlila dvěma důvody: „jelikož jsem byla mezi prvními vyslanými zaměstnanci“ a „na přípravu nebyl čas“.

6.2.3. Adaptace na výzvy

Za prvé je náročnou výzvou podle mnoha jedinců (5,6,7,10,16,18) odlišnost cizí kultury v zahraničním prostředí je náročnou výzvou). Píší o zažívání kontrolního šoku po příjezdu do země, kde existují "odlišné kulturní zvyky a prostředí". Jako vhodné řešení uvádí tito expatrianti několik aktivit. Za prvé praktikováním interkulturní komunikace, tj. "otevřený dialog v případě nedorozumění s příslušníkem odlišné kultury". Za druhé setkávání se zahraničními subjekty: "poznávání místních občanů", "setkávání s kolegy při obědech", "účast na společných setkáních", ale také zmiňují vliv času: "časem se člověk přizpůsobí", "dlouhodobým poznáváním kultury".

Mezi další důležitou výzvu se řadí nedostatečné znalosti a schopnosti cizího jazyka a komplikace, které z neschopnosti komunikovat vyplývají, a to jak u „práce v cizím jazyce“ (2,3,5,11,18,6), tak při komunikaci v jazyce místního obyvatelstva dané země (6, 14, 12, 15). Problematickým jazykem byla angličtina („nedokonalosti v angličtině“) a to z důvodů buď nedostatečné znalosti angličtiny („neznalost AJ u místních obyvatel“) jako pracovního jazyka nebo naopak nedostatečné znalosti angličtiny u místního obyvatelstva. Další komplikací je jazyk

místního obyvatelstva, který mnohdy expatrianti neovládají („jazyková bariéra vůči rodilým mluvčím“, „neznalost lokálního jazyka“). O nedostatečné úrovni cizích jazyků hovoří jako o výslovnostní bariéře „vůči rodilým mluvčím“, kdy si až v cizí zemi uvědomili, že „nestačí jen angličtina“. Avšak tato „nedostatečná jazyková vybavenost“ u některých jedinců trvala jen zpočátku pobytu.

Řešením podle stejných účastníků bylo samostudium jazyka: „mimopracovní příprava a studium“, „mluvení a čtení v AJ“, firemní vzdělávání během pobytu: „firemní intenzivní výukou jazyka podpořenou (finančně) zaměstnavatelem, možnost studovat přímo v pracovní době“, ale také pomoc od druhých: „pomocí mých známých Čechů, zakladatelů firmy, s jejíž pomocí jsem vše vyřešila“. Obecně je třeba mít pro zvládání těchto i dalších výzev vhodný přístup: „vykazovaným zájmem se učit“ „zvědavostí a vysokou motivovaností ke změně“ a vytrvalost.

Za třetí je výzvou odlišné nastavení mysli pracovníků i obyvatel země, o němž se expatrianti (13,16,12) zmiňují takto: „velmi rozdílná pracovní mentalita v Indii“ nebo jako o „spoustě jiných osobností“. Tuto potíž řešili podporou od spolupracovníků: „pomoc od místních kontaktů, které měli také zkušenost se západním stylem práce“ a pomocí „přizpůsobení se“ jinému způsobu myšlení, popř. jeho vlastním „přijmutím“.

Odlišná pracovní náplň, neznalost prostředí nebo místní zmatečná doprava (2, 8, 14) mohou vytvářet extrémní stresové prostředí (2). Problémy s odlišnostmi, které pracovníkům vykazují distres, řeší požádáním zkušenějších druhých o „pomoc od mezinárodních kolegů“ nebo „pomocí mých známých Čechů“. Jeden z expatriantů uvádí také jednoduše „odvádění dobré práce“ jako způsob, jak se lépe vyrovnat s komplikacemi, které skýtá zahraniční prostředí.

Rodinné podmínky vyvstali na mysli jakožto výzva či problém minimálně, kdy o nich hovoří pouze respondent (17), který se potýkal s potížemi s „logistikou dětí a místní děti“ a „náplní času pro manželku“. Jak tyto výzvy vyřešil blíže nespecifikoval.

6.2.4. Spolupráce se zahraničními subjekty

Je patrné, že expatrianti přikládají podpoře a spolupráci význam pro osobní rozvoj a hovoří o různých formách, jak k ní dochází. Jednou z nich je rozvoj zaměstnanců organizovaný formálně v rámci rozvoje pracovníků v organizaci, a to pomocí: *"rozvojových kurzů"* a *"dalšími procesy na podporu sebezvoje"*, které byly zachované v podobě, kterou znala z domácí pobočky organizace. Jedna z expatriantek přisuzuje přítomnost podpory od spolupracovníků a vedení firmy *"nastavené firemní kultuře"* (10,14,17, 13).

Druhou formou podpory rozvoje expatriantů, byla na osobnější rovině v přímé interakci se zkušenějšími či nadřízenými spolupracovníky, *"kolegy a vedením"* (8, 16). Tito spolupracovníci pomáhali expatriantům s adaptací i rozvojem ve firmě i v cizí zemi a zastávali tak role mentorů nebo určitých průvodců, což z nich v širokém pojetí činí andragogické subjekty. Pomoc přicházela v podobě poskytování rad a sdílení zkušeností skrze komunikaci a další interakci, o čemž hovoří tyto komentáře: *"sdílení zkušeností a učení od kompetentních kolegů z Holandska"*, *"vedení ochotno poskytnout radu"*, *"výborný německý mentor a komunikace středním managementem"*, *"hlavní delegát v destinaci nás podporoval po dobu adaptace a zároveň v situacích, kdy se řešili nějaké problémy"*, *"pomoc s překlady a mluvením v holandštině"*, *"pravidelné rozhovory s nadřízenými"* (2,6, 15, 4, 12, 3, 7). Podpora od zahraničních subjektů může vytvářet další příležitosti pro rozvoj tým,

že nám poskytne další možnosti sebeuplatnění: *"pak jsme dostali s přítelem šanci založit i vlastní pobočku, což nás rozhodně posunulo"*.

Důležitým pro rozvoj jedinců byl pozitivní postoj, který měli spolupracovníci k expatriantům (11,6,12). Expatrianti zmiňují v rámci hodnocení *"vstřícný a trpělivý přístup"*, *"vedení vždy ochotno poskytnout pomoc"* a *"možnost kdykoliv cokoliv probrat"*. Důležitou podporu však nemusí však zastávat jen spolupracovníci, ale také naši známí: (14) *"největší podporou byl určitě můj přítel, s kterým jsem odcestovala (+to byl můj kolega) - společně s ním ještě naši známí, kteří firmu vedli (ředitelé)"*.

Míra podpory se mohla výrazně lišit. V jedněch případech je významná až *"zásadní"* (2,5, 13), a to nejen její vliv na rozvoj jedince v profesní oblasti, ale také pomoc v rovině osobního života - *"velice a nejen v oblasti osobní"*, *"ve všech směrech – ubytování, doprava, uvedení do prac. prostředí, přátelskost kolegů, zdravotní péče, zorientování se v lokalitě"*. Na druhou stranu však podpora nemusí být také téměř žádná (9), i když i to nemusí míru rozvoje jedince v zahraničí zásadně ovlivnit: (podpora byla) *"malá, ale na druhou stranu naučilo mne to se pohybovat v cizí zemi a pomoci si sama"*.

6.2.5. Spolupráce se subjekty z domácího prostředí

Forma i hodnocení vzdálené spolupráce s pobočkou a kolegy z domácího prostředí je různorodá. Narozdíl od spolupráce se zahraničními spolupracovníky může tato spolupráce mnohdy zcela chybět nebo být **„velmi omezená“** (5,7, 9,14,16,18). Důvodem může být absence či nízká frekvence organizace přeshraniční online spolupráce ze strany organizace: *"bez možnosti spolupráce"*, ale také chybějící motivace spolupracovat ze strany jednotlivce, např. pokud spolupráce v zahraničí byla dostačující: *"nepotřebovala jsem s nimi"*

spolupracovat". V opačném případě, se setkáváme s prezencí této podpory, kterou expatrianti (8,7,6) vnímají dosti pozitivně: *"s kolegy jsem měl nadále přátelský vztah"* a *"byla bezproblémová"*.

U existující spolupráce expatrianta s kolegy z vysílající země se za účelem např. zprostředkování přehledových zpráv (tj. reportování) využívá více komunikačních prostředků. Za prvé jsou zmiňovány online prostředky: *"komunikace skrze online technologie (email, WhatsApp)"*, *"komunikace skrze online meetingy"*, *"virtuálně skrze video"* (2,11,12,6, 17).

Významné je také telefonické mezinárodní spojení (17, 4, 3): *"pravidelné telefonáty, kde jsem reportovala, jak to v lokalitě vypadá, problémy, stížnosti"* Expatriant může být pověřen řešením spolupráce poboček z obou zemí: (15) *"byl jsem komunikační uzel pro řešení vztahů z obou stran"*. Může se přitom jednat o velmi častou a pravidelnou pracovní činnost expatrianta, např. na denní bázi (2): *"reportování pracovního dne"*. Reportování může, v telefonické či jiné formě, obsahovat také sdílení toho, co jsme se naučili nebo co jsme zjistili, čemuž jedna z respondentek říká anglicismem *"lessons learnt"* nebo sdílení určitého firemního know-how, tj. způsobů, jakými je daná pracovní činnost v konkrétní destinaci prováděna *"sdílení tipů na zlepšení a co funguje v jiných zemích"* (10).

6.2.6. Hodnocení přínosů pro rozvoj osobnosti

Z odpovědí na otázku „Co vám osobně pracovní pobyt v zahraničí přinesl?“ je zřejmé, že proces expatriace je výrazně spjatý s rozvojem osobnosti a kompetencí jedinců. Obecně jsou vlastní zkušenosti z pobytu vnímány výrazně z pozitivního hlediska ve vztahu k osobnímu rozvoji. Bývalí expatrianti se pobytem v zahraničí

rozvinuli v několika rovinách. Za prvé se rozvíjejí různorodé znalosti, schopnosti nebo postoje, které lze zařadit do interkulturní kompetence, klíčové kompetence cizího jazyka a do měkkých kompetencí. Všechny tyto kompetence jsou také zmiňovány u otázky ohledně vlivu expatriace na kariéru a lze je vnímat jako primárními osobními přínosy expatriace.

Účastníci výzkumu při popisu potenciálu expatriace pro jedince zmínili mnoho dílčích složek, z kterých se skládá interkulturní kompetence (2,4,5,6,7,9,10,11,13,15,18). Jedná se o: *"jednoznačné obohacení po kulturní stránce"*, rozvoj *"multikulturní komunikace"*, *"interkulturní citlivosti"* a *"empatie"*. Účastníci také podle nich samotných získávají *"respekt k odlišnostem"* a *"větší otevřenost a ohleduplnost"* k jiným kulturám a jejich představitelům. Dále se prakticky učí různé poznatky o dané zemi a jejích obyvatelích: *"porozumění mentalitě národa"*, *"rozšíření obzorů o jiné kultuře"*, získávají *"znalosti kultury národa"* a *"znalosti reálií"*, tj. historických, geografických či společenských faktech o daném národu či kultuře. Jeden z respondentů popisuje, že (interkulturní kompetence) *"upravila můj způsob myšlení a komunikace, když řeším něco např. s Asiaty, nezaskočí mě odlišná mentalita"*.

Lingvistická část interkulturní kompetence, tj. klíčová kompetence cizích jazyků je také zdokonalována nad vstupní úroveň před pobytem v zahraničí (2,3,6,7,9,15,18). *"Zlepšení jazykové vybavenosti"* v anglickém jazyce přispívá k *"osvojení si práce v anglickém jazyce"*. Účastníci zlepšují své komunikační dovednosti jejich pravidelným využíváním při praktických činnostech a běžných každodenních situacích.

Rozvinuté měkké kompetence tvoří druhou významnou složku přínosů z procesu expatriace. Účastníci výzkumů (2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,15,16,17) vypovídají, že jsou více samostatní, více pokorní, flexibilnější, mají otevřenější, tolerantnější přístup k lidem, jsou adaptabilnější na změny – umějí *"vystoupit ze své komfortní zóny"*, jsou *„odolnější proti stresu“*, umějí lépe kooperovat v týmech (*„rozvoj týmového ducha“*), umějí efektivněji komunikovat a jednat s lidmi.

Specifickým postojem sama k sobě je reportované rozvinuté sebevědomí (5,6,11,14). K jeho rozvinutí dochází pomocí uvědomění si faktu, že dokážeme sami absolvovat dlouhé období v zahraniční zemi, což dokazuje pocit jednoho z účastníků: *"osobní naplnění, že jsem to dokázal"*. Přesvědčíme se o tom, že *"všechno se dá zvládnout"*. Další respondent dodal souvislost rozvoje sebevědomí s podporou zahraničních kolegů: (pobyt) *„dodal více sebevědomí, protože jsem měla vždy podporu vedení při své práci"*. S vyšším sebevědomím můžeme pojit také zmiňovaný pocit vyšší vyzrálости a dospělosti osobnosti (15,16)

Mezi další zmiňované osobní přínosy expatriace řadí bývalí expatrianti získaný nadhled (5,10,11,13,18). Ten se vyznačuje *"jiným pohledem na svět"*, *"rozšířením obzorů"*. Náhled přirovnávají rčeními jako *"sousedova tráva není vždycky zelenější"* a *"chleba je vždycky o dvou kůrkách"*. Jedná se o jisté *"nové způsoby myšlení"*, jehož efektem může být *"otevření mysli a opuštění stereotypů"*. Získaný nadhled může u expatrianta, v závislosti na např. ekonomické vyspělosti či úrovni zdravotnických institucí v zemi pobytu v porovnání s domovskou zemí, způsobit uvědomění podmínek a určitou vděčnost za ně, které panují v domovské zemi – (po expatriaci si) *"začne více vážit toho, co Česko nabízí"*, *"vážím si velmi domácího prostředí – všude dobře, doma nejlip"* (12)

Šestým přínosem pro rozvoj osobnosti, ale i pro profesní rozvoj je jeho sociální aspekt: získání nových pracovních i mimopracovních kontaktů (2, 4, 11,13,17). Jedná se o získání *"dlouholetých partnerství"*, *"pracovních kontaktů"* a *"poznání nových přátel"*

Zajímavá je dále zmíněná určitá konkurenční výhoda větších zahraničních trhů práce v demokratických zemích, kde se podle účastníků výzkumu lze profesně rozvíjet lépe než v domácích podmínkách ČR a je možné získat *"přístup ke komplexnějším projektům"* (5,11,7,14). Uvedenými argumenty jsou za a) *protože jsme malá země*, za b) *západní demokracie ... mají také vyspělejší firemní kulturu* a za c) *"vymaní se ze zaběhnutých kolejí v naší zemi"*, kdy uvedený průměr ke kolejím může znamenat určitou bariéru v dalším osobním rozvoji pracovníka.

6.2.7. Hodnocení přínosů pro kariérní rozvoj

Zahraniční pracovní pobyt má podle odpovědí subjektů výzkumu vliv na rozvoj profesní dráhy, tj. kariéry jedince. Z hlediska postavení a hodnoty na trhu práce pracovníka se zahraniční pracovní zkušeností lze uvést tyto komentované výhody: *"díky ní vzrostla moje hodnota na pracovním trhu"*, *"vyšší kariérní možnosti, lepší možnosti získat práci"*. Dále v kontextu míry vlivu má *"velmi zásadní vliv na kariérní růst"*, jelikož účastnice *"dosáhla vrcholné pozice ve svém oboru"* právě díky této zkušenosti. Při specifickém zaměření na získávání nového zaměstnání je tato zkušenost výhodná také: *"je dobré mít v životopise stáž v zahraničí"*, existují poté *"lepší možnosti získat práci"* nebo si člověk může lépe uvědomit, *"jakým směrem chce svou kariéru ubírat a jakým směrem ne"* (4,5,9,10,11,15,16). Existuje však druhý úhel pohledu, kdy lze vnímat zkušenosti ze zahraničí jako určité negativum *"někdy to*

potenciální zaměstnavatele může odradit". Důvody však respondent pro toto tvrzení neuvedl (7)

Z hlediska získaných či rozvinutých profesních kompetencí jsou výsledky velice individuální, lišící se podle vykonávaného oboru povolání. Uvedené přínosy zahrnují: znalost pracovní činnosti "*v mezinárodním kontextu*", získání větší "*odbornosti*" ve své profesi, ke kterým můžou pomoci znalosti nebo dovednosti ve svém oboru jako můžou být "*zdokonalené vyjednávací schopnosti*" (v cizím jazyce), „*znalosti projektového managementu*“ nebo „*řešení specifických stížností*“ (4, 6, 9, 10). Dále je zmiňován pozitivnější přístup ke své práci, který respondent vykonávající pohovory v pozici personalisty vyjadřuje jako "*entusiasmus, který se líbí na pohovorech*" (10). Pozitivní hodnocení můžeme vyčíst také z motivace jedné z účastnic vyjet v budoucnu na delší časové období: "*pobyt bych určitě požadovala na delší dobu*", „*mohla jsem se ještě víc naučit*“ (18).

6.2.8. Celkové hodnocení období expatriace

Nyní se dostávám k obecnému hodnocení celého pracovního pobytu v zahraničí. Zpětně všichni účastníci výzkumu hodnotí dané období pozitivně a významně z hlediska svého osobnostního rozvoje i profesního rozvoje (7,18): "*určitě je to důležitý rok v mém životě i co se týče finančních přínosů*", "*je to důležitý krok pro moje další směřování*". Mnoho z nich by na pobytu nezměnilo nic, ani kdyby měli vyjet znovu (4,5,8,14,20,11). Část vzorku jej hodnotí dokonce v superlativech jako: "*nejlepší rozhodnutí v mém životě*", nebo jako skvělou a „*velmi přínosnou zkušenost*“ (2,13,5,4,12, 7, 10).

Ozývá se však také, leč méně časté, kritičtější zhodnocení, označující nepříjemné chvíle v zahraničí. počáteční adaptační fáze "*s mnoha*

komplikacemi hlavně zpočátku" kdy expatriant vytvářel *"spoustu chyb"*(15). To může souviset s absencí firemní přípravy tohoto pracovníka. Mezi další nedostatky expatrianti (3), řadí dále nedostatečné studium lokálního jazyka: *"věnovala bych se více holandštině"* (18).

Někteří poskytují určité rady, které by využili, kdyby měli do zahraniční vyjet znovu. První rada se týká osob s kterými by odcestovali: vyjeli by *"s nějakým kamarádem či známým nebo alespoň s někým stejné národnosti"*, protože *"člověk nikdy neví, jaký kolektiv kolem sebe bude mít"* (16), popř. by chtěl účastník vyjet s rodinou (9). Další rada se týká stress-managementu, který se mu příliš v přípravných či adaptačních fázích pobytu nedařil: *"tolik se nebát dopředu, zůstat sám sebou a nebát se víc ptát a komunikovat"* (7)

Přínosná je odpověď respondentky (2) pracující v oboru globálních mobilit pracovníků, tedy oboru, který přímo souvisí s mezinárodním řízením lidských zdrojů. Tato respondentka tvrdí, že pro pozitivní zahraniční zkušenost pracovníka není klíčově rozhodující příprava, ale hlavně motivace a odvaha: *"rozhoduje, zda tu výzvu chcete, a pokud ano, zda vezmete odvahu jít do neznáma a být třeba tím průkopníkem, který pak učí a sdílí s ostatními kolegy"*. Toto vyjádření koresponduje s tvrzením z výzkumu Čuhlové (2017), že samotná motivace má výrazný vliv na úspěšnost adaptační fáze a tím i na celkovou úspěšnost expatriace.

6.3. Shrnutí výsledků analýzy

Výsledky analýzy jsou seříděny do 6 tematických okruhů podle uspořádání v dotazníkovém formuláři. Jsou jimi adaptace na výzvy, spolupráce se zahraničními subjekty, spolupráce se subjekty

z domácího prostředí, hodnocení přínosů pro personální rozvoj, hodnocení přínosů pro kariérní rozvoj a celkové hodnocení období expatriace.

Hlavním cílem analýzy bylo popsat: **Jaký význam má zahraniční pracovní pobyt pro rozvoj jedinců?**

Období ze zahraničního pracovního pobytu vnímá většina účastníků výzkumu jako pozitivní a přínosnou zkušenost. Prokázalo se, že účastníci expatriace přikládají pobytu v zahraničí význam pro jejich osobnostní rozvoj. Jednalo se z dat o prokázání subjektivně vnímané důležitosti absolvované expatriace pro osobnostní rozvoj, při němž účastníci získávali či rozvíjeli znalosti, schopností nebo postoje. Také je ze subjektivních komentářů patrná existence významu zkušenosti pro rozvoj kariéry – ve vývoji svého dalšího profesního směřování, který může zahraniční zkušenost pozitivně nasměrovat. Podle dostupných komentářů expatriace poskytla kladný vývoj v jejich dalším profesním směřování.

Jaké výzvy během pobytu zažívají pracovníci v zahraničí a jak je řeší?

Expatrianti se potýkali převážně s komplikacemi při adaptaci na cizí kulturu, pracovní podmínky, odlišné myšlení obyvatelstva a také s komunikačními komplikacemi v cizím jazyce v práci i ve volném čase. Při řešení těchto problémů hraje značnou roli otevřená komunikace, samostudium i firemně organizované vzdělávání, např. v učení cizích jazyků a podpora spolupracovníků a známých.

Jakou podobu má podpora od zahraničních spolupracovníků a spolupracovníků v domovské zemi?

Podpora zahraničnímu spolupracovníky mající vliv na rozvoj expatrianta je ve značné míře zastoupena. Podporu v rozvoji expatriantů poskytují převážně spolupracovníci a vedoucí pracovníci tamní pobočky v neformální formě, ale může být organizována i formálně v kontextu personálního řízení organizace.

Expatriant může udržovat vztah také s vysílací pobočkou v domovské zemi, jelikož zastává funkci tzv. prostředníka mezi těmito pracovními místy. Ve spoustě případů však neexistuje téměř nebo vůbec žádná podpora – na jednom konci tedy neexistovala žádná spolupráce a na druhé straně se u expatriantů může jednat o pravidelnou a poměrně častou aktivitu tzv. reportování během pracovního dne.

Jaké mohou pracovníci na zahraničních pracovních pobytech získat či rozvinout kompetence?

Tato otázka z velké části koresponduje s hlavní výzkumnou otázkou týkající souvislosti expatriace s rozvojem jedinců. Pracovníci podle sebehodnotících komentářů uvedli mnoho přínosů pobytu v zahraničí pro osobnostní rozvoj. Jedná se o různé získané nebo rozvinuté znalosti, schopnosti, dovednosti nebo postoje, které tvoří kompetence jedinců využitelné převážně nezávisle na kontextu, v pracovním i mimopracovním životě.

Hlavní dva rozvinuté soubory přenositelných znalostí, schopností nebo postojů podle výpovědí výzkumného vzorku tvoří:

1. Soubor interkulturní kompetence:
 - Postoj k jiným kulturám: respekt k odlišnostem, empatie a otevřenost k cizím kulturám

- znalosti o cizí kultuře
- obecná jazyková dovednost v cizím jazyce

2. Soubor měkkých kompetencí:

- samostatnost
- efektivní komunikace
- kooperace
- flexibilita
- řešení problémů

Absolvování zahraničního pracovního trhu může mít vliv na postavení jedince na trhu práce i pro samotnou kariéru jednotlivce, vč. profesních kompetencí. Obecně má získaná zkušenost ze zahraničí pro zaměstnavatele ve velké míře pozitivní význam a lze jej tedy vnímat jako konkurenční výhodu na trhu práce – ať už při získávání nového zaměstnání nebo vyjednávání nových podmínek ve svém stávajícím zaměstnání.

7. Diskuse

Z výsledků analýzy jednoznačně vyplynulo, že období zahraničního pracovního pobytu v rámci tzv. procesu expatriace má pro rozvoj osobnosti i profesní dráhy účastníků značný význam. I přestože jsem netestoval žádné hypotézy, je přínosné porovnat výsledky s výzkumem Liubova (2006). Zde vidíme, že vlastní závěry podporují autorova zjištění ohledně pozitivních důsledků expatriace v rozvoji doplňujících dovedností, rozvoji kariéry účastníka i s rozvoji profesních znalostí a schopností.

K rozvoji jedinců dochází v období pracovního pobytu v zahraničí skrze samotné nové pracovní činnosti a skrze interakci s novým mezinárodním pracovním kolektivem, s čímž jsou spojené adaptační problémy. Řešení těchto situací má vliv na rozvoj jedinců a koresponduje s neformálním typem rozvoje, který se využívá při individuální práci s vrcholovými představiteli organizace (Armstrong, 2015)

Dále můžeme vidět také zajímavé souvislosti z demografických dat, kdy nízké nebo chybějící zastoupení předodjezdové přípravy navazuje na výsledky na francouzsko-australských expatriantech (Liubov, 2006). Tudíž výsledky považuji za zajímavé doplnění tohoto výzkumu. Z pohledu motivace se také potvrdilo stanovisko Čuhlové (2017) o významném postavení motivů osobnostního a kariérního rozvoje jakožto důvodů pro učinění rozhodnutí vyjet do zahraničí.

Významnou nevýhodou této metody sběru dat je nemožnost generalizace dat na vybranou širší populaci ani nad rámec mého výzkumného vzorku (Liubov, 2006), což je ovšem obvyklý rys kvalitativních dat (Hendl, 2015). Data mají podobu pouhých

subjektivních komentářů na výzkumné téma. Dále mezi další negativní jevy řadím odlišnou kvalitu různých výpovědí, kdy některé obsahovali nižší detaily a tím i nižší hodnotu dat, což mohlo vést k upřednostnění významu dat respondentů, kteří se více rozepsali. Dále některé odpovědi nebyly srozumitelné a neexistovala možnost doplňujících pomocných otázek, které by osvětlili myšlenku autora.

Jelikož hlavní témata výpovědí byla stanovená fixně a které nereagovali tak na konkrétního jedince, mohli být respondenti nuceni vynechat zajímavé zkušenosti z pobytů, které nám mohli lépe nastínit jedincovu situaci aj. V neposlední řadě se jedná o sníženou validitu výsledků, kvůli možnosti zkreslení odpovědí z důvodů různého působení pořadí otázek na dané jedince (Deakin University, 2021).

Výsledky reflektují vnímané významy zahraničních pracovních pobytů pro rozvoj samotných jejich účastníků, souvislost rozvoje s podporou spolupracovníků v zahraniční i domácí organizaci a způsob adaptace na výzvy, kterým v zahraničí čelí. Jako takové doufám, že výsledky mohou pomoci identifikovat osobní výhody i nevýhody implementovaných expatriačních programů pro zaměstnance.

Doufám, že výsledky budou přínosné také pro zaštiťující nadnárodně působící organizace, kterým by informace mohly pomoci v efektivnějším řízení expatriačního procesu a péče o expatrianty, nebo při počátečním plánování tohoto procesu, včetně procesu výběru motivovaných uchazečů na takovýto pobyt nebo také při propagování expatriačního pobytu správným kandidátům při např. vytváření cílených pracovních nabídek.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval zkušenostmi a přínosy zahraničních pracovních pobytů pro rozvoj kvalifikovaných pracovníků. Cílem výzkumu bylo popsat, jaký význam reprezentuje zkušenost ze zahraničního pracovního pobytu pro rozvoj jedince.

V rámci teoretické části jsem prostudoval a zpracoval literaturu o mezinárodním řízení a rozvoji lidských zdrojů. Jednalo se o tyto čtyři zpracované kapitoly: o profesním vzdělávání a rozvoji, o dospělém jedinci dočasně přesídlenému do zahraničí, o samotných pobytech v zahraničí a motivaci k jejich absolvování. Na závěr jsem se zmínil o podobě hodnocení zkušenosti ze zahraničního pracovního pobytu.

Podle popsané metodologie jsem realizoval výzkum a získal data pro analýzu. Informace o metodologii a analýzy jsem uvedl v kapitolách 5 a 6. V rámci kapitoly diskuse jsem po ukončení analýzy a interpretace jsem výsledky vztáhl a porovnal s předešlými relevantními výzkumy, z kterých jsem čerpal v průběhu práce.

Z výsledných odpovědí vyplynulo, že období zahraničního pracovního pobytu vnímá většina účastníků výzkumu jako pozitivní a přínosnou zkušenost. Prokázalo se, že účastníci expatriace přikládají pobytu v zahraničí význam pro jejich osobnostní rozvoj. Také je ze subjektivních komentářů patrná existence významu zkušenosti pro vývoj svého dalšího profesního směřování, který může zahraniční zkušenost ovlivnit. Podle dostupných komentářů expatriace poskytla kladný vývoj v jejich dalším profesním směřování.

Pevně doufám, že se bude dále rozvíjet povědomí nejen o zahraničních pracovních pobytech, ale o jakýkoliv zahraničních pobytech, jelikož v sobě skrývají významný rozvojový potenciál, který

může zlepšit jak život jednotlivce, tak přispět ke zkvalitnění lidských zdrojů organizace.

Literatura a zdroje

Veteška, J., Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.

Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada.

Průcha, J., Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Plamínek, Fišer. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada

Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck

Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada

Konečná, Z. (2015). *Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí*. Brno: Vutium.

Blažek, L., Drážilová, A. (2013). *Nadnárodní společnosti v České republice*. Praha: C.H.Beck

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Hudlička, P. (2003). *Prožívání – zkušenost – životní svět aneb O cestách do světa na zkušenou*. Praha: Triton.

Novák, P., Vinš, M. (2019). *Travel Bible*. Praha: Blue Vision.

Paulus, T., Lester, J. (2022). *Doing Qualitative Research in a Digital World*. London: SAGE

Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass

Thomas, D. (2014). *Essentials of International Human Resource Management*. London: SAGE.

Dvořáková, M. (2013). *Úvod do evaluace a hodnocení ve vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Univerzita Palackého: Olomouc

Milner, A., Nielsen, R., Norris, E. (2021). Brexit and European doctors decisions to leave the United Kingdom: a qualitative analysis of free-text questionnaire comments. In: *BMC Health Services Research*

Czarnecka, A., Szymura-Tyc, M. (2016). The competencies of global managers in multinational corporations. In: *Economy Today: An interdisciplinary Approach to Contemporary Economic Challenges*.

Čuhlová, R. (2017). Motivational factors of czech corporate expatriates to an international assignment. In: *Journal of interdisciplinary research, Ad Alta*.

Liubov, J., (2006). Improvement of Executive's Expatriation Experience in New Zeland: A Survey of French Expatriates. In: *Otago management graduate review (volume 4)*.

Javidan, M., Walker, J. (2012). A Whole New Global Mindset for Leadership. In: *People & strategy (volume 35/issue 2)*.

Rabušicová, M., Rabušic, L. (2008). Dospělí v neformální vzdělávání a Dospělí a informální učení. In: *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova Univerzita. Dostupné z: https://www.press.muni.cz/media/24086/ucime_text.pdf

Novotný, N. (2008). Profesní vzdělávání dospělých. In: *Učíme se po celý život?* Brno: Masarykova Univerzita. Dostupné z: https://www.press.muni.cz/media/24086/ucime_text.pdf

Kubátová, J. (2014). *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*. Olomouc: Univerzita Palackého. Citováno 27. ledna 2022. Dostupné z: <http://old.psych.upol.cz/wp-content/uploads/2014/09/Kubatova-Rizeni-lidskeho-kapitalu-v-interkulturnim-prostredi-1.pdf>

Centrální databáze kompetencí. (2017). *Centrální databáze kompetencí: nápověda*. Citováno 27. ledna 2022. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>

Centrální databáze kompetencí. (2017). *Centrální databáze kompetencí: nápověda*. Citováno 27. ledna 2022. Dostupné z: <https://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>

Centrální databáze kompetencí. (2017). *Centrální databáze kompetencí: návod*. Citováno 27. ledna 2022. Dostupné z: <https://kompetence.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx>

Lexiko. (2022). *Definiton expatriate*. Citováno 5. března 2022. Dostupné z: <https://www.lexico.com/definition/expatriate>

MENDELU. (2022). *Kompetenční model Mendelova univerzity v Brně*. Citováno 17. března 2022. Dostupné z: <https://orl.mendelu.cz/kompetencni-modely>

WIKIPEDIA (2022). *Expatriate*. Citováno 5. března 2022. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Expatriate#cite_note-2

Ministerstvo Zahraničních Věcí České republiky (2022). *Dlouhodobé vízum – základní informace*. Citováno: 21.3.2022. Dostupné na: https://www.mzv.cz/kyiv/cz/viza_a_konzularni_informace/informace_pro_cestu_a_pobyt_ceska/dlouhodob%C3%BD_vizum/dlouhodob%C3%BD_vizum_zakladni_informace.html

Moderní obec. (2022). *Hierarchický model struktury kompetence*. Citováno z: 10.3.2022. Dostupné v: <https://moderniobec.cz/kompetence-a-kompetencni-modelovani-pro-ucely-vyberovych-rizeni-ve-verejne-sprave/>

Sociologická encyklopedie (2018). *Profese*. Citováno z: 20.3.2022. Dostupné v: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Profese>

Deakin University – library guide. (4.6. 2021). *Qualitative study designs – surveys*. Citováno: 24.3.2022. Dostupné z: <https://deakin.libguides.com/qualitative-study-designs/surveys>

Pwc. (2014). *Nebojte se pracovního vyslání do zahraničí*. Citováno v: 14.3.2022 Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/studie-analyzy/pwc-nebojte-se-pracovniho-vyslani-do-zahranici.pdf>

Seznam zkratek

MŘLZ = mezinárodní řízení lidských zdrojů

ŘPK = Řízení podle kompetencí

LZ = lidské zdroje

NO = nadnárodní organizace

CDK = centrální databáze kompetencí

ČR = Česká republika

OSVČ = osoba samostatně výdělečně činná

IK = Interkulturní kompetence

Seznam obrázků, grafů, schémat

Hierarchický model struktury kompetence

Seznam příloh

Příloha č.1 Struktura dotazníkového online formuláře

Přílohy

Příloha č. 1 – Struktura dotazníkového online formuláře

Sekce – otázky demografické a identifikační, které se vztahují ke kritériím výběru výzkumného vzorku

1. V jaké cizí zemi jste doposud pracoval/a? (pokud jste pracoval/a ve více zemích, uveďte prosím všechny)
2. Odkud pracujete nyní?
 - a) Z domácího prostředí
 - b) Ze zahraničního prostředí
3. Jak dlouho jste doposud celkem strávil/a na zahraničních pracovních pobytech?
4. Jakou pracovní pozici (profesi) jste vykonával/a v zahraničí?
5. Jakou pracovní pozici (profesi) jste naposledy vykonával/a v domácím prostředí?

Sekce – otázky související s fází před odjezdem

6. Jaká byla vaše motivace pro výjezd/y na zahraniční pobyt(y) (více možných odpovědí)
7. Jakým způsobem jste se před odjezdem (odjezdy) připravoval/a na zahraniční pracovní pobyt(y) (více možných odpovědí)

Sekce – otázky zhodnocení pobytu, které jsem rozdělil na 2 hlavní podsekce:

a) zhodnocení kritických zkušeností a podpory během pobytu (4 otázky)

8. Na jaké výzvy či komplikace jste během pobytu v zahraničí narazil/a?
9. Jak jste tyto výzvy či komplikace (vy)řešil/a?

10. Jakými způsoby jste byl/a podporován/a v rozvoji (včetně v procesu adaptace) po dobu pobytu v zahraničí vašimi zahraničními spolupracovníky a pomocníky (vedením, mentory atp.)?

11. Jakými způsoby s vámi na dálku po dobu pobytu v zahraničí spolupracovali pracovníci a kolegové z domácího prostředí?

b) zhodnocení rozvojového aspektu a obecné hodnocení (5 otázek)

12. Co vám osobně pracovní pobyt v zahraničí přinesl?

13. Co se podle vašeho názoru a zkušenosti může (obecně) pracovník naučit nebo rozvinout pracovním a pobýváním v zahraničí?

14. Jak vám práce ze zahraničí ovlivnila či stále ovlivňuje profesní dráhu (kariéru)?

15. Jak hodnotíte (obecně) váš zahraniční pracovní pobyt?

16. Je něco, co byste udělal jinak, kdybyste měl/a znovu nyní jet pracovat do zahraničí?