

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Daniela Šmídová

**Mezinárodní management – řešení problematiky expatriace  
a repatriace ve skupině PSA**

International Management – Expatriation and Repatriation  
in the PSA Group

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 21. března 2014

Daniela Šmídová

Upřímně děkuji RNDR. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za jeho odborné vedení a přínosné rady, jimiž přispěl k tvorbě mé práce a jichž si velice vážím.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>1    TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>7</b>
1.1    MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT	7
1.1.1    Globalizace	7
1.1.2    Definice mezinárodního managementu	8
1.1.3    Nadnárodní firmy	9
1.1.4    Nadnárodní firmy v České Republice	9
<b>2    ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>11</b>
2.1    MEZINÁRODNÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2.2    EXPATRIACE	12
2.2.1    Definice pojmu expatriace	12
2.2.2    Typy expatriantů	13
2.2.3    Výběr expatriantů	14
2.2.4    Hodnocení výkonu expatriantů	18
2.2.5    Kompenzace expatriantů	19
2.2.6    Selhání expatriantů	20
2.3    REPATRIACE	21
2.3.1    Definice pojmu repatriace	21
2.3.2    Vliv kulturních rozdílů na výkon firmy	22
2.3.3    Souhrn největších problémů	24
<b>3    POPIS SITUACE VE SKUPINĚ PSA.....</b>	<b>25</b>
3.1    TYPY EXPATRIANTŮ A KOMPENZACE	25
3.2    VÝBĚR EXPATRIANTŮ	27
3.3    PŘÍPRAVA EXPATRIANTŮ	28
3.4    HODNOCENÍ VÝKONU EXPATRIANTŮ	30
3.5    PROBLÉM SELHÁNÍ EXPATRIANTŮ	30
3.6    REPATRIAČNÍ PROGRAM	30
3.7    VLIV KULTURNÍCH ROZDÍLŮ NA VÝKON FIRMY	31
<b>4    ZHODNOCENÍ STAVU VE SKUPINĚ PSA.....</b>	<b>32</b>
<b>5    METODIKA.....</b>	<b>33</b>
5.1.    METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ	33
5.2.    POPIS ZVOLENÉHO POSTUPU	33
5.3.    STANOVENÍ HYPOTÉZ	33

5.4.	VYPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU	34
5.5.	METODY VYHODNOCENÍ	35
<b>6</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
6.1.	APLIKACE	36
6.2.	DOSAŽENÉ VÝSLEDKY VÝZKUMU	36
6.3.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	41
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>44</b>
	<b>ANOTACE</b> .....	<b>46</b>
	<b>LITERATURA A PRAMENY</b> .....	<b>48</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>50</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>52</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>53</b>

## ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce je identifikace největších problémů v oblasti expatriace a repatriace a návrh na jejich řešení. Problematika se odehrává v prostředí nadnárodních společností a je součástí mezinárodního managementu.

Téma je aktuální a vzhledem k vysokému počtu českých zaměstnanců v těchto firmách jej nelze pomíjet. Další důležité hledisko na vahách významu je nesporný vliv globálních firem na ekonomiku českého státu. Tyto společnosti mají vysoký podíl na HDP a jejich výkon bývá často uváděn jako jeden z hlavních ukazatelů úspěšnosti české ekonomiky. Způsob řízení těchto firem má dopad na naši kariéru, životní styl.

V teoretické části se budu věnovat popisu problematiky prostřednictvím odborné literatury. Chci vysvětlit cestu vzniku tohoto fenoménu mezinárodního managementu až po konkrétní definice jednotlivých pojmů. Ke konci oddílu se zmíním o kulturních rozdílech, jež mohou mít fatální vliv na pracovní výkon manažera. Výstupem teoretické části bude souhrn největších problémů k řešení.

Následuje popis současného systému ve skupině PSA. Mým záměrem je srovnání s teoretickou částí, aby v průběhu čtení metodiky docházelo k myšlenkovému porovnání obou částí. Její závěr, kde vyhodnocujeme současnou situaci ve skupině PSA, nás logicky navede na finále a tím je praktická část.

V praktické části budeme zjišťovat formou kvalitativně kvantitativního průzkumu odpovědi na otázky ze strany expatriantů. Popíšeme zvolený postup a jeho aplikaci do praxe. Přesně definujeme vzniklé otázky a pomocí dotazníku vyplněného expatrianty budeme chtít získat co nejpřesnější odpovědi, jež potvrdí či vyvrátí definované hypotézy. Výsledek našeho výzkumu bude sloužit k vyhodnocení získaných informací a bude taktéž impulzem pro vypracování návrhu na zlepšení v oblasti problematiky expatriace a repatriace.

Na vrcholových pozicích v nadnárodních firmách obstojí pouze silné osobnosti, které mají kromě elitního vzdělání a zkušeností velmi vyzrálé kulturní cítění a nadhled. Přeji všem pracovníkům, aby se na svých pracovních pozicích setkávali pouze s těmi nejlepšími a ti jim byli vzorem pro jejich další profesní a osobnostní rozvoj.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Mezinárodní management

### 1.1.1 Globalizace

Pojem „globalizace“ nás oslovuje z různých úhlů, prolíná se téměř do všech našich denních činností, aniž bychom o to vědomě stáli. Globalizace přináší jak pozitivní vliv, tak negativní jevy, jež provází její překotný rozvoj.

„Proces globalizace je definován jako těsnější integrace zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu, znalostí a v určité míře i lidí.“<sup>1</sup>

Podle Pichaniče došlo ke třem vlnám rozvoje. První vlna proběhla v období od poloviny 19. století do první světové války. Došlo k velkému rozvoji dopravy, začaly se bořit obchodní bariéry. Některé země efektivněji využily nadbytek své půdy. Prudce narostly toky zboží, kapitálu a pracovních sil.

Někdy se za první vlnu globalizace označují zámořské objevy (například objevení Ameriky mořeplavcem Kolumbem).

Další vlna byla přerušena dvěma světovými válkami. K obnovení procesu došlo nástupem druhé vlny a to po válce až do 80. let. Vyspělé země vytvořily integrovaná seskupení. V Evropě vzniklo EHS, v USA NAFTA. Rozvinuté státy z celého světa se integrovaly v rámci OECD. Došlo k vysokému růstu životní úrovně v těchto státech, Východní blok se integroval do seskupení RVHP.

Třetí vlna logicky následovala po tomto období a trvá až do současné doby. Znakem této doby je velký rozvoj komunikačních technologií. Velké rozvojové země otevřely své hranice mezinárodnímu obchodu a investicím.<sup>2</sup>

Z postupujících „vln“ vyplývá, že globalizace je trvalý proces, jemuž se nejde vyhnout. Po třetí vlně bude následovat další čtvrtá a je zřejmé, že ji zažije i dnešní generace manažerů. Je nutné snažit se z tohoto procesu vytěžit pro danou zemi to výhodné a z druhé strany snížit negativní vlivy, jež globalizaci doprovází (omezování národnostní etniky, vliv na životní prostředí atd.).

---

<sup>1</sup> PICHANIČ, Mikuláš., *Mezinárodní management a globalizace*. s. 15.

<sup>2</sup> Srov. tamtéž s. 8-9.

## 1.1.2 Definice mezinárodního managementu

Citát: Člověk je součástí celku, vesmíru. Naším úkolem je osvobodit se od této iluze oddělenosti od ostatních. (A. Einstein)<sup>3</sup>

„Mezinárodní management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci provádějící operace na světové bázi s cílem dosáhnout stanovených organizačních cílů. Řízení organizace se uskutečňuje v globálním konkurenčním prostředí, kde čtyři základní funkce - plánování, organizování, vedení a kontrola lidí – jsou vykonávány v multinárodním, namísto v jednoduchém, národním prostředí. V současné době se může i malá firma - např. jako část virtuální organizace - úspěšně podílet na světové konkurenci.“<sup>4</sup>

Nároky na manažery působící v nadnárodních korporacích jsou velmi vysoké. Podléhají mnoha vlivům a jejich špičkový výkon nesmí být negativně ovlivněn působícími tlaky. Nadnárodní firmy obvykle řídí ti nejlepší manažeři. V opačném případě by dlouhodobě neuspěly v tvrdém konkurenčním boji. Společnosti musí dbát na vysokou kvalitu svých lídrů.

Podle Lindy Hill a Kenta Lineback jsou klíčové kompetence a charakter nezbytné pro úspěšné řízení mezinárodní firmy. Šéf musí vědět „co dělat“ a „jak to dělat“. Aby uspěl, musí mít také technické znalosti, operační neboli praktické dovednosti.<sup>5</sup>



Obrázek č. 1: Nové tlaky působící na manažery<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Citát dostupný na: <<http://www.poeta.cz/citaty/kategorie/ostatni>>.

<sup>4</sup> PICHANIČ, Mikuláš., *Mezinárodní management a globalizace*, s. 1.

<sup>5</sup> Srov. Harvard Business Review - To Build Trust, Competence is Key by Linda Hill & Kent Lineback (on-line): <<http://blogs.hbr.org/2012/03/to-build-trust-competence-is-k>>.

<sup>6</sup> PICHANIČ, Mikuláš., *Mezinárodní management a globalizace*, s. 2.



### 1.1.3 Nadnárodní firmy

Jednou z definic nadnárodních firem je ta, jež popisuje vznik nadnárodní firmy z pohledu konkurenční výhody. „Konkurenční výhoda, kterou mají nadnárodní podniky před domácími konkurenty, spočívá v technologických, marketingových a manažerských dovednostech a know-how. Tyto dovednosti umožňují v jedné nebo více hodnototvorných funkcích vytvářet hodnotu takovým způsobem, který vede k diferenciaci a cenové prémii. Pro nadnárodní podniky je globální expanze způsob, jak dosáhnout většího obrátu na základě jejich současných dovedností a know-how prostřednictvím rozšíření potencionálního trhu.“<sup>7</sup>

Vývoj nadnárodních firem je neustále ovlivňován procesem globalizace. Komunikační technologie umožňují rychlý přesun informací. Dochází k transferu pracovních sil, nových technologií, know-how. Jedná se nesporně o jeden z nejvýznamnějších fenoménů moderní ekonomiky. Nadnárodní firmy nepřinášejí pouze pracovní příležitosti (ať už přímé, dodavatelské, rozvoj vědy a výzkumu), ale jsou nositelem komunikace mezi různými národy, potírají rozdíly ve stylech řízení jednotlivých zemí. V některém případě to nemusí být vždy vnímáno pozitivně, některé státy mohou mít obavy ze ztráty národní identity, přesto je rozvoj v této oblasti klíčový pro mnohé národní ekonomiky. Ekonomické a jiné faktory jasně potvrzují, že význam těchto celků poroste se všemi výhodami i negativními vlivy.

### 1.1.4 Nadnárodní firmy v České Republice

Jak vyplývá z výše uvedeného, musí nutně docházet k nárůstu podílu nadnárodních firem v českém firemním prostředí. Kapitálové investice jsou pro naši ekonomiku nezbytné. Naše malá země není schopna vše pokrýt z vlastních zdrojů, investice musí přicházet zvenčí například formou podílů, většinového vlastnictví nebo založení celé firmy. Můžeme mít různé výhrady vůči Evropské Unii, ale díky ní je naše otevřená ekonomika přístupná těmto gigantům, kteří zde vložili svůj kapitál (pochopitelně, aby jej zhodnotili). Většina bank je vlastněna zahraničními vlastníky jako například KB, Česká spořitelna, ČSOB (je otázkou zda by se v opravdu krizové chvíli uchránily před odlivem peněz ke svým matkám). Automobilový průmysl

---

<sup>7</sup> DEDOUCOVÁ, Marcela, *Strategie podniku*, s. 81.

je vlastněn skupinou VW, Hyundai, PSA, Toyota. Původně české stavební firmy mají také zahraniční vlastníky: Eurovia, Skanska, Strabag, Zapa Beton. V potravinářství jsou známy společnosti Danone, Nestlé. V elektronice dominuje gigant Foxconn.

Česko má prozatím relativní dostatek pracovníků se středním technickým vzděláním. Tento faktor byl jedním z rozhodovacích argumentů při výběru lokality a umístění investic. V současné době již doznívá ochota pracovat za plat, který odpovídá zvyklostem daného lokálního prostředí. Je pravidlem (nejenom v České Republice), že klíčové pozice bývají alespoň zčásti obsazeny manažery mateřské (vysílající) země. Kontrolu nad klíčovými pozicemi ve společnosti zajišťují vyslaní expatrianti té dané společnosti. Postupem času se může stát, že například pozice finančního ředitele je svěřena lokálnímu manažerovi. Musí být však získána náležitá důvěra ve schopnosti „místních“ odborníků. Po určité době práce v nadnárodní společnosti může být formou zástupu či přímé náhrady uveden na klíčovou pozici místní manažer. To je cílem některých českých manažerů pracujících v nadnárodní firmě. Tabulka popisuje poměr cizinců v představenstvech a dozorčích radách vybraných osmi firem:

Tabulka číslo 1.: Počet cizinců ve vedení firem-příklady (MIX český kapitál, zahraniční vlastník, podíl).<sup>8</sup>

Firma	představenstvo	dozorčí rada
Škoda Auto	6 cizinců/1 Čech	3 cizinci/3 Češi
ČEZ	1 cizinec/ 6 Čechů	0 cizinců/ 11 Čechů
RWE Transgas	3 cizinci/ 1 Čech	5 cizinců/ 4 Češi
Agrofert	0 cizinců/ 9 Čechů	0 cizinců/ 3 Češi
Unipetrol	5 cizinců/ 1 Čech	7 cizinců/ 2 Češi
Moravia Steel	0 cizinců/ 4 Češi	2 cizinci/ 6 Čechů
Telefónica	3 cizinci/ 4 Češi	7 cizinců/ 5 Čechů
ČEPRO	0 cizinců/ 5 Čechů	0 cizinců/ 10 Čechů

<sup>8</sup> MLADÁ FRONTA DNES, 28. října 2012, článek *Manažer ve velké české firmě* Globalizace v mezinárodním managementu, s. B9.

## 2 ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 2.1 Mezinárodní strategie řízení lidských zdrojů

Promyšlená strategie kariérního postupu je základním kamenem budoucího úspěchu. Abychom se co nejvíce přizpůsobili filozofii a zvyklostem konkrétní nadnárodní společnosti a tím zvýšili naše šance na získání vyšší pozice je nutno identifikovat a plně pochopit aplikovaný přístup k řízení danou společností. Až pak lze vytvářet osobní strategii a pečlivě plánovat další postup.

Pavel Štrach, ale i jiní autoři uvádí čtyři přístupy řízení pocházejících původně od Howarda V. Perlmuttera, jež je poprvé identifikoval ve svém odborném článku „*The Tortuous Evolution of Multinational Corporation*“ (*klikatý vývoj nadnárodních společností*) z roku 1969.<sup>9</sup>

„Etnocentrický přístup se vyznačuje tím, že manažerský styl, znalosti, hodnocení pracovníků i samostatní manažeři z mateřské země jsou považováni za nadřazené. Logickým důsledkem je, že pouze manažeři z mateřské země jsou považováni za dostatečně kvalifikované pro působení v topmanagementu, a to jak v rámci centrály, tak i v jednotlivých pobočkách. Vyznačuje se vysokým počtem expatriantů.“<sup>10</sup>

Další tzv. polycentrický přístup je opakem předchozího. „Zahraniční jednotky jsou na centrále víceméně nezávislé. V důsledku toho jsou autorita a rozhodovací pravomoc centrály velmi sníženy. Domácí pracovníci většinou působí v domácí zemi. Polycentrický přístup je charakteristický preferencí pracovníků z hostitelských zemí na pozice v pobočkách, neboť z pohledu centrály se jeví poměrně obtížné rozumět cizí kultuře a prostředí.

Geocentrický přístup se vyznačuje tím, že firma se snaží získávat nejlepší pracovníky do svého manažerského týmu kdekoliv na světě. Manažeři pracují v centrále nebo v pobočkách nezávisle na své národnosti. Informace jdou oběma směry - z poboček do centrály i naopak. Rozhodování se stává nezávislejším a komplexnějším. Nehledí na národní a kulturní odlišnosti.“<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*, s. 78.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 78-79.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 79

„Regiocentrické firmy obsazují a vybírají pracovníky na regionální bázi. Spojuje geocentrismus s regionální orientací. Vyznačuje se vyšším počtem expatriantů, ale ti pracují v destinacích s nižší kulturní vzdáleností, a proto jsou schopni citlivěji vnímat potřeby lokálních pracovníků i lokálního trhu.“<sup>12</sup>

Z uvedených kategorií vyplývá, že největší šance na kariéru pro regionálního pracovníka hostitelské země je u polycentrického a geocentrického přístupu. Ze své pracovní činnosti, kde je nutno zkoumat organizační struktury firem, jsem došla k závěru, že v České Republice je nejobvyklejší etnocentrický přístup. Je to dáno vysokým počtem montoven, jež mají za úkol levně a kvalifikovaně vyrobit daný výrobek a také vysokým podílem národností, jež preferují právě tento přístup.

## **2.2 Expatriace**

### **2.2.1 Definice pojmu expatriace**

Naším hlavním šéfem je cizinec, o kterém víme, že je vyslán ze své rodné země, aby řídil pobočku v určené zemi či zastával důležitou řídicí funkci. Odkud se tento člověk vzal? Jaké jsou jeho motivy pro přijetí takovéto funkce? Jsme schopni posoudit jeho pozici a správně pochopit jeho chování? Tyto otázky si klademe i v případě spolupráce s expatriantem na nižších pozicích. Stále je v cizí zemi a čelí podobným problémům jako generální ředitel.

„Expatrianta lze definovat jako osobu, která nabyla dostatečné zkušenosti v domácím prostředí a tyto své poznatky pak předává v nové společnosti a jiné kultuře. Expatrianti jsou vysláni do zahraničí na konkrétní časové období.“<sup>13</sup>

Je nutné si uvědomit náročnost pozice expatrianta. Je zpravidla vyslán s požadavkem splnit zadaný cíl a za to jsou mu poskytnuty nadstandardní pravomoci a podmínky. Je pod tlakem nejen ze strany své mateřské společnosti (obava ze selhání, nutnost naplnění cílů), ale také pod vlivem kulturních rozdílů, jež nelze ovlivnit vůlí a je nutno se jim přizpůsobit, pochopit je a integrovat je do svého stylu řízení. V neposlední řadě musí zajistit plynulý přechod své rodiny (pokud ji má) do nového kulturního a pracovního prostředí. Dětem zajistit odpovídající školní docházku

---

<sup>12</sup> ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*, s. 80.

<sup>13</sup> CEJTHAMR, Václav, Jiří, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 278.

a manželce umožnit navázat kontakty s rodinami v podobném společenském postavení, kde se nebude cítit tak opuštěna. Splnit všechna tato kritéria je nesmírně náročné a uspět může pouze precizně vyškolený manažer nemající problém pracovat s různými kulturami a mít schopnost se velice rychle integrovat.

### 2.2.2 Typy expatriantů

Expatrianti nejsou pouze ředitelé poboček jednotlivých firem, ale mohou být vysíláni na různé pozice od odborného technika po šéfa celého regionu či světadílu.

Členění je rozděleno dle dosažené literatury do několika možných kategorií:

„Pověření k rozvoji identifikovaných talentů.

1. Krátkodobé a dlouhodobé pověření, v jehož rámci výrobní (techničtí) specialisté řeší specifické úkoly.

2. Projektové pověření, ve kterém projektový specialista vyvíjí a implementuje projekty a poté se vrací domů nebo jde na další expatriční určení.

3. Dlouhodobé a trvalé umístění, ve kterém jsou ti, jež jsou ochotni a mají zájem, mohou zůstat v určené zemi jako lokální zaměstnanci.

4. Pověření, ve kterém senior executive manažer (služebně starší výkonný manažer) nebo kontrolér v rámci příkazu zajišťuje stabilitu lokálních nebo regionálních operací.

5. Pověření, ve kterém výkonní pracovníci dohlíží na celosvětové aktivity a spojení s pobočkou, odkud byli vysláni.

6. Regionální spolupráce, v níž specialisté z konkrétního regionu, jež excelují v řízení lokálních operací, spojují země v jednotlivých regionech.“<sup>14</sup>

Pak je zde další rozdělení dle autorů Fukuda a Chu:

„1. The Starter (začátečník) - toto jsou expatrianti, kteří strávili méně než šest let na relativně nižší pozici v cizině na základě uděleného pověření pro řízení funkční oblasti managementu. Typické je že se jedná o mladé lidi s tendencí nahlížet na mezinárodní úkoly jako na svůj kariérní rozvoj a povýšení. Mnozí z nich jsou stále svobodní, nebo začínají zakládat svoji rodinu.“<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> CEJTHAMR, Václav, Jiří, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 278.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 279.

„2. The Climber (kariérista) – expatrianti, jež pracovali v zahraničí méně než šest let a obvykle ve střední fázi své kariéry. Tito manažeři chápou mezinárodní úkoly jako cestu k dalšímu rozvoji své kariéry, vedle potvrzení schopnosti řídit zahraniční operace. Jsou většinou ženatí s malými dětmi.

3. The Survivor (pozůstalý) – expatriant, který strávil na pozici více než šest let a to na relativně nižší pozici. Typicky je ve středním věku a jedná se o technické pozice. Přestože přežili mnoho let ve službě v cizí zemi, nemají příliš široké další kariérní uplatnění. Obvykle jsou ženatí s dětmi v pubertálním věku.

4. The Achiever (úspěšný) – expatriant, který strávil v zahraničí více než šest let na vyšší pozici (například generální ředitel). Jsou starší s úspěšnou kariérou ve službách v zahraničí. Většinou jsou ženatí se staršími dětmi.“<sup>16</sup>

V rámci všeobecného trendu zkracování procesů a šetření, se časy pobytu zkracují. Otázkou je, zda je to ku prospěchu věci či nikoliv. Je nutné si uvědomit, že je zde na prvním místě jazyková bariéra, dále pak seznámení se s chodem firmy a rozkrytí místního prostředí.

I velmi chytrý člověk na tyto úkony potřebuje minimálně rok, než se dostane na plný výkon své funkce. Šestiletý systém je pro firmu efektivnější a méně nebezpečný než ten s kratšími cykly pakliže vyjmeme případ snazšího odvolání neschopného ředitele, které se často zdůvodní zkrácením výměnného cyklu, případně jiný vážný důvod odvolání.

### 2.2.3 Výběr expatriantů

Jedná se o klíčový moment celého procesu. V případě, že by došlo k výběru nevhodného kandidáta, byly by způsobeny velké finanční škody samotné společnosti, která by je investovala do nesprávného člověka. V neposlední řadě dojde k vážnému kariérnímu selhání kandidáta, jež ho poškodí profesně a případně napáchá škody i v osobním životě.

Výběr je veden dvěma různými způsoby. Nejčastěji jsou využíváni kandidáti z interních zdrojů firmy. Společnosti mají obvykle vypracován program, kde se nabízí tyto pozice. Budoucí expatriant projde systémem pohovorů a dotazníků na jehož konci

---

<sup>16</sup> CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 279.

obdrží souhlas (či nikoliv) ze strany HR oddělení. Z větší části se jedná o plánovaný kariérní postup, kdy po získání úspěchu ve vzdálené pobočce prověřený manažer dosáhne na své vysněné místo a má velké možnosti ve svém dalším vývoji.

Druhý způsob výběru je uskutečňován přes profesionální agentury. Vzhledem k tomu, že se jedná o výnosný business (každý si přirozeně chrání své know-how), kdy společnosti platí vysoké provize za získání vhodných kandidátů, není k dohledání konkrétní postup či metody aplikované těmito agenturami. Předpokládá se, že společnosti disponují databázemi potenciálních manažerů, které po důkladném seznámení s náplní činnosti osloví s vhodnou nabídkou. Po získání určitého počtu kandidátů pak organizují přímé pohovory mezi nimi a klientem.

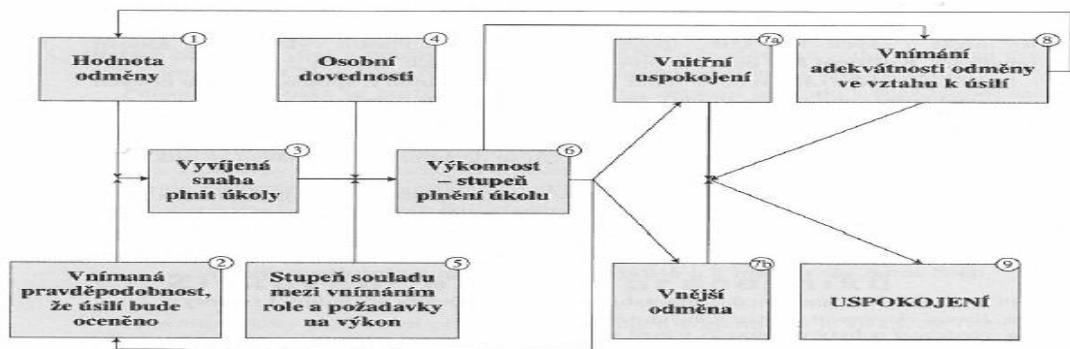
Otázky jež jsou vhodné k prověření při výběru formou interview:

„Definice místa nebo pozice, která má být obsazena (s co nejúplnějším popisem pracovní náplně a funkce v zahraničí). Ujasnění si, jaký typ člověka hledáme a s jakými osobnostními charakteristikami. Volba metod vyhodnocení vlastností a předpokladů – pohovor (vyjíměčně se používají i testy) a assessment centra (AC), jež se používají k hodnocení uchazečů zejména při výběru na vyšší manažerské funkce. Cílem je objektivní posouzení uchazeče, ověření jeho dovedností a znalostí v praxi a to v interakci s ostatními uchazeči. Follow up činností: formální nabídka místa, aktivity spojené s přesídlením, školení a v neposlední řadě kontrola výkonu po určité zkušební době.“<sup>17</sup>

Mnozí personalisté jsou toho názoru, že je vhodné volit kandidáta s dobrodružnou povahou, který rád přijímá jiné kulturní odlišnosti a rád vyhledává možnosti jak tyto nové kultury poznat a pochopit. Rozhodovací proces, zda přijmou práci v jiné zemi, popisuje model vytvořený I. Porterem a E. Lawlerem.

---

<sup>17</sup> PICHANIČ, Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, s. 115-116.



Obrázek č. 2: Porterův a Lawlerův model očekávání<sup>18</sup>

Tréning neboli příprava expatriantů je velmi důležitou součástí celého procesu. Seznámit se s realitami dané země z odborné literatury nestačí. Poslední novinkou je najímání imigrantů pocházejících z budoucí hostitelské země, kteří dobře chápou kulturní odlišnosti obou kultur. Jsou schopni po absolvování odborného školení seznámit budoucího expatrianta se všemi možnými problémy. Nevýhodou je nákladovost.

Přípravné programy jsou různorodé. Nejčastěji se hovoří o dvou typech: „Standardizované programy – tj. programy generické, které jsou využívány pro manažery ze všech zemí, např. programy zaměřené na kvantitativní analýzu, TQM (Total Quality Management), CRM (Customer Relationship Management), marketingové techniky, informační techniky a další.

Programy šité na míru – určeny specificky pro daný region. Většina těchto programů zahrnuje:

- 1/ Geograficko enviromentální aspekt.
- 2/ Kulturní orientaci.
- 3/ Jazykový tréning.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> PICHANIČ, Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, s. 114.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 116.



Společnost CEE Interkultural doporučuje před výjezdem zodpovědět následující otázky:

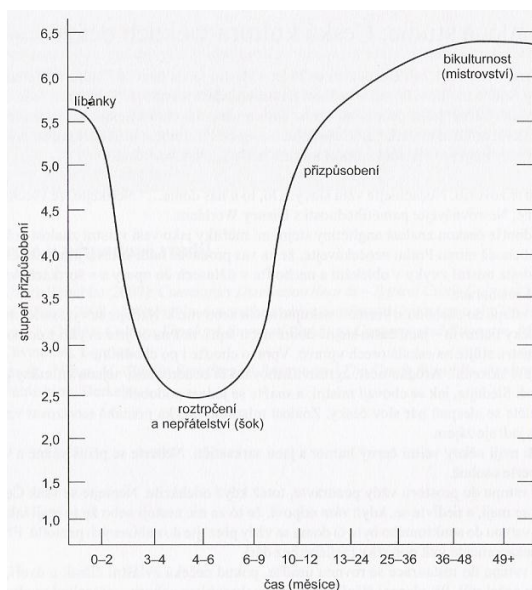
„Vysílající organizace:

- 1/ Jak je společnost propojena se strategickými cíli organizace?
- 2/ Máte zajištěnou po celou dobu dostatečnou podporu organizace?
- 3/ Máte jasnou představu, co od Vás společnost očekává?
- 4/ Máte možnost kulturního koučingu, mentoringu?
- 5/ Jak bude vypadat Váš návrat zpět?
- 6/ Jste připraven na krizové situace plynoucí z podstaty věci a situace?

Pracovník, rodina:

- 1/ Je dostatečně schopný nakládat se změnami?
- 2/ Jste dostatečně autonomní a emoční?
- 3/ Jste kulturně vnímavý a dostatečně jazykově vybavený?
- 4/ Jste silný v budování důvěry a v komunikaci?
- 5/ Máte motivaci k práci na zahraničním postu?<sup>20</sup>

Pracovníci se nevyhnou tzv. kulturnímu šoku. Součástí přípravy by měla být informace o tomto jevu, případně nácvik modelové situace, aby byly zmírněny projevy jeho negativního dopadu.



Obrázek č. 3: U-křivka kulturního šoku, 4 fáze přizpůsobovacího procesu<sup>21</sup>

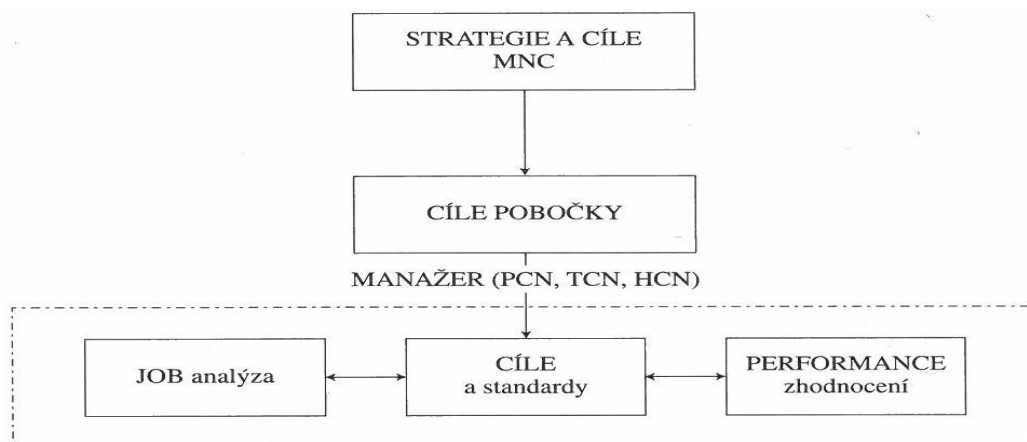
<sup>20</sup> Srov. Interkulturální management a relokační poradenství – Co mohou expati udělat pro to, aby si usnadnili proces expatriace? (on-line): < <http://www.cceintercultural.com/relokace>>.

<sup>21</sup> ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*, s. 101.

## 2.2.4 Hodnocení výkonu expatriantů

Hodnocení výkonu expatrianta (zejména hovoříme-li o vyšší manažerské pozici) je pro další kariérní postup klíčové. Mnozí přijali místo v „nepříjemném“ regionu z důvodu získání prestiže za zvládnutí obtížného úkolu. Po období „hájení“ nastává tvrdá denní realita spojená s rizikem chybných rozhodnutí například z důvodu jazykové bariéry nebo přílišné nedůvěry v místní management. Většina společností využívá tzv. PMS (Systém P.M.), což je měření výkonu a stanovení postupů jak vše prověřit. „Řízení výkonu je proces, který umožňuje mezinárodní firmě hodnotit a průběžně zlepšovat individuální výkonnost, výkonnost pobočky i celé korporace ve srovnání s jasně definovanými úkoly a cíli. Výkonnost pobočky bude ovlivněna změnami v cenách vstupů, místní daňovou politikou, změnou měnových kurzů, účetními a statistickými předpisy a standardy a firemní politikou centrály s ohledem na transferové ceny a finanční podporu pobočky.

Byly vytvořeny modely, např. Balanced Scorecard nebo EFQM (Model of European Foundation for Quality management).<sup>22</sup>



Obrázek č. 4: MNC – hodnocení činnosti pobočky<sup>23</sup>

<sup>22</sup> PICHANIČ, Mikuláš., *Mezinárodní management a globalizace*, s. 118.

<sup>23</sup> Tamtéž.

### 2.2.5 Kompenzace expatriantů

Odměňování zahrnuje systém kompenzací, jež jsou součástí manažerské smlouvy. Jejich poskytnutí kompenzuje problémy spojené s pobytem v cizí zemi.

Náklady jsou velmi vysoké a jejich návratnost musí být zajištěna špičkovým výkonem pracovníka. Jeho unikátní schopnosti nelze nahradit jiným způsobem a proto je nutno tyto prostředky investovat.

Každá společnost má své interní předpisy, které jsou známy nejvyššímu vedení a HR. Finální manažerská smlouva je často upravována dle konkrétního pracovníka a typu výjezdu do dané země. Snahou je, aby v žádném případě neklesla životní úroveň expatrianta a navíc vznikl platový přesah ve srovnání s odměňováním na původní pozici. Vrcholoví manažeři jsou odměňováni v závislosti na plnění předepsaných cílů společnosti.

Příklady kompenzací mohou být:

„Plat – v domácí měně, v lokální měně, ekvalizace životního standardu, bonusy, opce, ochrana před měnovým rizikem, výkonnostní příplatky, zdravotní a důchodové pojištění. Expatrianti často dostávají svůj běžný plat v domácí zemi v domácí měně (na účet v zemi původu) a k tomu plat a jiné příplatky v zemi expatriace.

Optimalizace zdanění – ochrana před zvýšeným zdaněním, vyrovnání daní, ostatní služby (daňové příznání), výplata přichází z poboček umístěných v daňových rájích.

Příplatky – podle mateřské společnosti, podle lokálních standardů, sociální zabezpečení, rizikové příplatky v lokalitách s nejistou bezpečnostní situací nebo v místech s horším životním prostředím.

Poukázky – hrazení životních nákladů, placené bydlení, vzdělání, přesídlení, přeprava a skladování.“<sup>24</sup>

Pichanič upozorňuje na dva základní kompenzační přístupy:

Tržní přístup, který je založen na aktuální mzdové bázi a dalších skutečnostech hostitelské země.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*, s. 85.

<sup>25</sup> Srov. PICHANIČ, Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, s. 123.

Bilanční přístup, který je nejrozšířenější a jehož cílem je zajistit stejný životní standart jako u kolegů v domovské zemi. Jde o to zachovat stejnou kupní sílu zaměstnanců ve srovnatelných pozicích různých zemí.<sup>26</sup>

### 2.2.6 Selhání expatriantů

Důležitým argumentem, proč by se měl klást mimořádný důraz na výběr a přípravu expatriantů je poměrně vysoké procento selhání těchto pracovníků. Mnozí zaměstnanci nadnárodních firem jsou svědky předčasných návratů vrcholových manažerů. Manažer je odvolán mateřskou zemí anebo odejde na vlastní žádost.

Investice do těchto lidí se centrále nevrátí, naopak, jsou nuceni utrácet peníze za další lidské zdroje s poměrně vysokým rizikem neúspěchu. Je otázkou, zda jsou opravdu nuceni anebo není dobrá vůle ve vedení provést systémovou změnu nastaveného procesu a více využívat místních kapacit za nižší cenu.

„Nadnárodní firmy angažují obvykle nemalý počet expatriovaných manažerů, ačkoliv významná část z nich v hostitelské zemi selhává – Black, Mendenhall a Oddou (1191) tvrdí, že se 16-40% amerických expatriantů vrací ze zahraničního pracovního pobytu předčasně.“<sup>27</sup>

Společnost CEE Intercultural doporučuje, aby vysílající organizace zajistila pro usnadnění procesu expatriace a snížila procento selhání:

„1/ Dobře prověřit zda pracovník rozumí, jak mezinárodní působení souvisí s naplňováním cílů organizace, musí chápat proces expatriace jako součást mezinárodního působení.

2/ Strategické cíle organizace propojit s interkulturálním působením.

3/ Při výběru zohlednit jazykové vybavení, interkulturální kompetence a rodinné zázemí.

4/ Využít procesy na systematické předávání know-how, které expati nabyli v zahraničí.“<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Srov. PICHANIČ, Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*, s. 123.

<sup>27</sup> ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*, s. 85.

<sup>28</sup> Interculturální management a relokační poradenství. – Co může udělat vysílající organizace, aby svým zaměstnancům usnadnila proces expatriace? (on-line):

<<http://www.cceintercultural.com/relokace>>.

## 2.3 Repatriace

### 2.3.1 Definice pojmu repatriace

Nedílnou součástí procesu je zpětná repatriace. Po ukončení mise v cizí zemi se manažer vrací zpět na centrálu. Pak je zde další typ manažerů, kteří putují po ředitelských postech podobné pozice po celou dobu své kariéry (zde se ovšem nedá hovořit o repatriaci ale o trvalé expatriaci).

Ostatní expatrianti z nižší pozic to už po návratu nemívají tak jednoduché. Mateřská firma nemá pochopitelně tak velkou zásobu míst za zásluhy a tudíž putují na svá původní místa. V případě zrušení předchozího místa je jim nabídnuta jiná alternativa a tam už není jisté, že bude dotyčný expatriant plně uspokojen. Tito lidé po čase odcházejí z firmy pryč a využívají ve svých CV předešlé zkušenosti jako argumentaci pro získání lepšího místa, ale v jiné společnosti.

Z psychologického hlediska bych návrat přirovnala syndromu vrátivšího se emigranta do rodné země. Máte sice plno zážitků z cizí země, ale tamní kolegy a přátele jste opustili a ty původní z rodné země už jste mezitím částečně ztratili. Je tedy těžké navázat na původní nit. Odtud mohou plynout jisté frustrace a je otázkou zda se tímto jevem někdo z firem zabývá. Každý repatriant si musí tento problém řešit sám.

Problematiku potvrzuje následující citát: „Pro repatrianty se často hledá místo v organizační struktuře mateřské společnosti na poslední chvíli před jejich návratem. Toto místo pak zpravidla neodpovídá pozici, z níž expatrianti mateřskou společnost opouštěli. Expatriace se jim může s ohledem na kolegy, kteří v mezidobí kariéře i hierarchicky povýšili, jevit jako úkrok stranou“<sup>29</sup>

V článku o repatriaci na webu In Motion doporučují věnovat maximální pozornost plánování a přípravě repatriace. „Po návratu do mateřské země může proběhnout velice silný emociální prožitek. Hodně lidí pozoruje tzv. „reverzní kulturní šok“, opak toho, jež jsme popisovali na straně 17. Mezi mnohá doporučení se uvádí pokračovat ve studiu jazyka z hostitelské země. Být v úzkém kontaktu s rodinou“<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*, s. 85.

<sup>30</sup> Srov. In Motion (on-line): < <http://www.moveoneinc.com/blog/relocations/enrepatriation-tips>>.

a přáteli své země i z té hostitelské. Setkávat se s lidmi s podobnými zkušenostmi a prožitky.<sup>31</sup>

Pro personalisty v mateřské společnosti je návrat expatrianta noční můrou. Jsou si vědomi jeho zásluh a dobrých pracovních kvalit, nicméně nejsou schopni velice často nabídnout odpovídající místo. Chybí provázanost mezi plánováním pracovních pozic mateřské firmy a časovým souladem s budoucím návratem expatrianta. Jedná o selhání systému, o problému se ví, ale velice často není řešen.

### **2.3.2 Vliv kulturních rozdílů na výkon firmy**

Nadnárodní společnosti vysílají své expatrianty do kulturně rozdílných zemí. Tato rozdílnost je daná a je nutno se jí přizpůsobit navzdory často panujícímu názoru, že angličtina a nastudování reálií o dané zemi stačí. Pro šéfa firmy je velké plus, pokud se alespoň částečně snaží naučit jazyk hostitelské země. Pokud je manažer schopen plynule komunikovat, má daleko blíže ke svým podřízeným a může přispět ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

Nadnárodní firmy se snaží vytvářet univerzální pravidla pro mezinárodní obchod. Z praxe je dokázáno, že zatím nelze plně ignorovat společenská a obchodní pravidla dané země. Příkladem nám může být odlišný výklad stejné věty v angličtině, jež v překladu do češtiny znamená „bude obtížné to udělat“. Čech na tuto větu odpoví: „to bych se na to podíval, abych nenašel řešení“ a bude se do posledního dechu snažit úkol splnit, i když si dopředu neprověří všechna rizika tohoto přístupu. Japonec si tuto větu vyloží jako: „nedělej to“ a zcela ustoupí od realizace. Dojde k naprosto rozdílné realizaci úkolu. Každý ze svého pohledu splnil svůj úkol, jak nejlépe dovedl. Ignoroval však kulturní odlišnosti a zvyky toho druhého. V případě vrcholového managementu (ale i nižších pozic) je negativně ovlivněn výkon firmy.

Jedním z hlavních úkolů vrcholového managementu by mělo být správné posouzení kulturních rozdílů, jejich vzájemná harmonizace, pochopení a využívání potenciálů obou kultur ve prospěch své společnosti a tím přispět k jejímu úspěchu.

---

<sup>31</sup> Srov. In Motion (on-line): < <http://www.moveoneinc.com/blog/relocations/enrepatriation-tips>>.

„Koučovat v multikulturním prostředí – přes hranice kultur – znamená hledat příležitosti umožňující uvolnit lidský potenciál využíváním kulturních odlišností. Výsledkem je vyšší výkonnost a uspokojení. Využíváme kulturní odlišnosti jako páky dalšího rozvoje.“<sup>32</sup>

Rosinski ve své knize popisuje příklad úspěšné syntézy západní a asijské kultury společnosti Chubb Insurance. V asijsko - pacifické oblasti dosáhla celkového růstu více než 37 procent. Obvyklý předpoklad v oboru byl tři až sedm procent. Jedním z důvodů bylo odhodlání vrcholových lídrů uskutečnit syntézu západní a asijské kultury.

Návodem nám může být Schéma kulturních orientací (SKO):

Umožňuje posoudit kulturu. Otevírá možnosti nové volby. Možnost posouzení kulturních odlišností. Staví mosty mezi různými kulturami. Umožňuje představit si kulturu, po jaké toužíme. Dává možnost využití kulturních odlišností.<sup>33</sup>

Kdo umí využívat kulturních odlišností, tomu je brána úspěchu otevřena. Manažer, který se pohybuje v mezinárodním prostředí, by měl do jisté míry vládnout mezinárodním obchodním a diplomatickým protokolem. Solidní úroveň znalostí o kultuře vašeho významného obchodního partnera pomůže „povolit ledy“ (často používaný termín „ice break“) a uskutečnit plánované obchody bez větších nedorozumění a časových prodlev.

Dle Gullové nelze od japonského partnera očekávat přímou odpověď „ano“ či „ne“. V japonské kultuře se slovo „ne“ považuje za nezdvořilé. Říkají „ano“ i když tím myslí ne nebo možná. Fráze typu „promyslím si to“ ve skutečnosti znamenají ne. Bez znalosti tohoto a ostatních pravidel japonské kultury není možno vést úspěšné obchodní jednání.<sup>34</sup>

Jako názorný příklad úspěšnosti nám může posloužit kariéra ministryně zahraničních věcí Spojených Států Madeleine Albrightové. Její klasické vzdělání a mnoho let strávených v diplomatickém prostředí (díky jejímu otci Körbelovi) ji výborně připravilo na obtížná vyjednávání se státy, kde neuspěli jiní mocní představitelé USA. Úžasná je její originální komunikační spojka. Pomocí typu brože

---

<sup>32</sup> ROSINSKI, Philippe, *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 65- 67.

<sup>33</sup> Srov. tamtéž, s. 72-73.

<sup>34</sup> Srov. GULLOVÁ Soňa, *Mezinárodní a diplomatický protokol*, s. 67.

sdělovala míru sympatií svému vyjednávacímu protějšku. To vše předpokládá, že protějšek umí číst tato neverbální sdělení.

### **2.3.3 Souhrn největších problémů**

Problémem je samotná expatriace a na ní navazující (ne ve všech případech) repatriace. V momentě, kdy dochází k výjezdu do hostitelské země, je zde potenciální zdroj více problémů.

1/ Společnost investuje nemalé finanční prostředky do jednoho člověka a nemá zaručenu návratnost investice.

2/ Vrcholový management musí počítat s tím, že je nutné mít v záloze další kádry, které by okamžitě nahradily manažery na klíčových pozicích v případě jejich selhání.

3/ Manažer (skupina manažerů, představenstvo), který řídí tento proces, by měl mít vynikající přehled o svých klíčových lidech a být schopen okamžitě a správně reagovat v krizové situaci dosazením vhodného náhradníka.

4/ Stává se, že v záloze není vhodný kandidát. V těchto případech dochází k přesunu manažerů z různých zemí (tzv. kolečko) dle pořadí důležitosti s cílem napáchat co nejméně škody. Vždy k nějaké škodě dojde, přesouvá se příliš mnoho lidí v jednu časovou jednotku.

5/ Moderní společnosti se snaží o repatriaci svých klíčových lidí, přesto se často stává, že odchází a není náležitě využít jejich potenciál pro původní firmu, která do něj investovala. Repatriční programy jsou nedokonalé a není jim věnována náležitá pozornost.

6/ Časové cykly se zkracují a jsou vytvářeny tlaky na minimalizaci pobytu klíčových manažerů v dané zemi. U-křivka kulturního šoku nám však dokazuje, že výkon manažera je na nejvyšší míře až kolem pátého roku jeho pobytu v hostitelské zemi. Vzhledem k tomu, že průměr pobytu je tři až čtyři roky (a to v těch dobrých případech, někdy to bývá rok, dva), riziko selhání se zvyšuje počtem stále nových lidí, jež musí snášet stále dokola tlaky kulturního šoku a prověřování jejich schopností.

7/ Bez ohledu na kulturní úroveň mateřské země se často očekává, že se přizpůsobí pracovníci hostitelské země a ne naopak. Dle mého názoru je to dáno přístupem „já tady investuji a zaměstnávám pracovníky, přizpůsobte se vy mně“. Obvykle je míra přizpůsobení mateřské země brána jako nutné zlo.



## **3 POPIS SITUACE VE SKUPINĚ PSA**

### **3.1 Typy expatriantů a kompenzace**

Centrála PSA v Paříži má vypracovaný expatriační a repatriační program pro své pracovníky.

Každý zaměstnanec skupiny se může kdykoliv informovat o možnostech dalšího kariérního postupu a o jeho šanci na zařazení do expatriačního programu. K tomu, aby mu tato možnost byla otevřena, musí být zařazen do kategorie pracovníků tzv. „cadres“ (v češtině „kádrů“), kteří jsou interním zdrojem budoucích expatriantů.

1/ První skupinou jsou budoucí kandidáti na expatriaci. Jedná se o absolventy francouzských prestižních vysokých škol, kteří jsou v rámci své povinné vojenské služby vysíláni do dceřiných společností PSA po celém světě. Po absolvování ročního pobytu je jim nabídnuto místo ve skupině, případně ve vzácných případech zůstávají v dané zemi. Motivací této cesty je jejich budoucí kariérní rozvoj. Jejich nulová praxe a krátký pobyt je často odsuzují k méně důležitým úkolům. Pro zajímavost, většina nákladů včetně velkého kapesného je hrazena státem (Francií). Firma hradí ubytování s poměrně štedrým budgetem. Dochází k paradoxu, kdy stážista obývá luxusní byt a má vyšší příjem než běžný pracovník pobočky.

2/ V další skupině se jedná se o pracovníky mateřské centrály, jež mají prestižní školu a již získali praxi na střední pozici. V rámci jejich dalšího kariérního růstu je jim dána šance uspět na pozicích ředitelů méně důležitých poboček. V případě udržení současného stavu či zlepšení výsledků dané pobočky je jim nabídnuto vysněné místo zpět na centrále. Pobytem v zahraničí jsou prověřeni a dokázali (či nikoliv) své schopnosti. Není však vyloučeno, že jim bude do budoucna nabídnut expatriační výjezd. Jsou v záloze pro případ nedostatku pracovníků skupiny 3/.

3/ Důležitou skupinou pro všechny pobočky jsou profesionální expatrianti, kteří již řadu let střídají různé země, kde zastávají ředitelské pozice. Jejich délka pobytu v konkrétní zemi se pohybuje kolem 4 let. Často bývají bez rodin nebo s již dospělými dětmi. Ti nejlepší mohou později zamířit do řad představenstva PSA.

4/ Čtvrtá skupina pracovníků se částečně dotýká problému repatriace. Profesionální expatrianti, kteří z nějakého důvodu nemají místo ve své rodné zemi přijali dobře placenou práci v jiné zemi, ale už ne na pozici generálních ředitelů. Tato místa jsou jim poskytnuta do doby, než odejdou na penzi. Společnost nadále využívá jejich zkušeností a tímto jim vyjadřuje svůj dík. Trendem posledních let je nepojímat tato místa

jako formální, ale formou stínování mladších kolegů předávat bohaté zkušenosti. Termínově se tento jev označuje jako „age management“.

Dle informací z materiálů PSA je možné absolvovat 3 expatriační programy:

#### 1/ Expatriační smlouva

Tato smlouva je poskytnuta následujícím pracovníkům:

- Strategické umístění.
- Expertní pracovník, jenž nemůže být nahrazen ze zdrojů hostitelské země.
- Přenos odborných znalostí a technologií.
- Rozvoj kariéry.

Délka smlouvy je od dvou do pěti let. Hlavní body:

- Vystavení smlouvy po dobu expatriace.
- Propočet hrubé mzdy a daní na úroveň rodné země.
- Transfer kupní síly na základě čistého příjmu.
- Mezinárodní sociální ochrana dle standardů skupiny PSA.
- Vzato v potaz obtíže s přesuny v hostitelské zemi – poskytnutí adekvátní náhrady.
- Logistická podpora při přesunu do země a při návratu.
- Rozpočet na bydlení, školní docházku dětí, přesuny na náklady skupiny.

#### 2/ Dobrovolná (otevřená) mezinárodní smlouva (CVI)

Tato smlouva je určena pro pracovníky, kteří chtějí pracovat trvale v zahraničí mimo strategické cíle a potřeby skupiny.

Délka smlouvy je na 3 roky. Hlavní body:

- Vydání předběžné smlouvy pro dobu přesunu.
- Zařazení do platové tabulky dle hostitelské země.
- Sociální a důchodové nároky dle standardů skupiny.
- Logistická podpora při přesunu do země a při návratu.
- Zohlednění obtíží lokálního života a geografické vzdálenosti od rodné země.

#### 3/ Mezinárodní transfer a lokální smlouva (TICL)

Tato smlouva je určena pro pracovníky, kteří chtějí pracovat v zahraničí mimo strategické cíle a potřeby skupiny. Hlavní body:<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Srov. stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

- Rozvázání stávající smlouvy.
- Lokální smlouva v hostitelské zemi.
- Sociální ochrana dle podmínek hostitelské země.
- Přepočet mzdy dle platové tabulky hostitelské země.
- Logistická podpora při přesunu do země.<sup>36</sup>

Nejvyšší náhrady jsou poskytovány u expatriační smlouvy a to v hrazení veškerých nákladů na přesuny, odloučení od rodné země, plně hrazeny školy dětí, ubytování, kompenzační náhrady a veškeré náklady v hostitelské zemi. Ve své podstatě by měla zůstat větší část odměny ve prospěch expatrianta. Jedná se o klíčové pozice ředitelů poboček a strategicky významných odborníků, za které nelze získat náhradu z řad zaměstnanců hostitelské země.

O něco méně štedrá politika je u smlouvy CVI, kdy je zajištěna veškerá podpora, ale lokální náklady od bydlení po školu jdou k tíži pracovníka. Jde o logický postup, protože se jedná o výjezd na žádost pracovníka a ne o strategické rozhodnutí skupiny.

U smlouvy TICL je zřejmé, že se nepočítá zcela s návratem pracovníka do vysílající země a veškeré náklady spojené s pobytem jsou hrazeny expatriantem, navíc již nepožívá sociální ochranu skupiny.

Jak vyplývá z výše uvedeného, první skupina se týká klíčových lidí skupiny, kteří jsou plně pod křídly své organizace, která se váží těchto zaměstnanců a poskytuje jim maximální podporu. Druhé dvě skupiny nejsou tak chráněny, ale poskytují nové možnosti pro mladé lidi a pomáhají získávat zkušenosti v jiném globálním prostředí.

### **3.2 Výběr expatriantů**

Cílem společnosti je uskutečnit výběr kandidátů z vlastních řad. Jedná se o kariérní rozvoj pracovníka a není tudíž obvyklé nabírat další lidi přes agentury jenom z důvodu výjezdu. V případě, že není nalezen vhodný kandidát

---

<sup>36</sup> Srov. stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

v mateřské či jiné zemi (oslovení prostřednictvím HR oddělení té dané země) až pak se hledá prostřednictvím agentur.

Nabídka pozice je nejprve probrána s nadřízeným kandidáta a až pak je nabídnuta konkrétnímu člověku. Šéf oddělení musí mít v záloze náhradníka za expatrianta, případně je práce rozdělena mezi ostatní kolegy (často používané řešení v období krize).

Největší zájem je ze strany východních států. Každý by rád získal zkušenosti v západní Evropě. Opačným směrem se zpravidla jedná o typ výjezdu CVI pro získání vysněného místa na centrále. Být například finančním ředitelem v Rusku není lehká pozice a vyžaduje mimořádnou psychickou odolnost. Kulturní rozdíly jsou obrovské.

Po shromáždění několika vhodných kandidátů, dojde k prověřování formou ústního pohovoru mezi kandidátem a pověřeným pracovníkem HR oddělení (jsou to zkušení specialisté zabývající se dlouhodobě expatriací, repatriací). Součástí je prověření testováním speciálním dotazníkem. Pokud se jedná o klíčové pozice šéfů poboček, výběr schvaluje představenstvo PSA. Praxí je výběr ze tří až čtyř kandidátů.

Po oficiálním oznámení výběru a dohodě obou stran je zahájen administrativní proces vyslání pracovníka. Je vypracována manažerská smlouva, podrobně popsána pracovní pozice. Součástí je list kompenzací a náhrad pro expatrianta a jeho rodinu.

### 3.3 Příprava expatriantů

HR oddělení má stanoven přesný postup jednotlivých kroků, které je třeba obdržet před odjezdem:

- „1/ Schválení odjezdu.
- 2/ Profesionální úkony ve Francii.
- 3/ Personální úkony ve Francii.
- 4/ Informace o hostitelské zemi.
- 5/ Ukončení pracovní činnosti ve Francii ve spolupráci s nadřízeným.“<sup>37</sup>

Na stránkách se dále dovíme: Profesionální úkony: nejpozději měsíc před odjezdem je nutno zajistit přesun veškeré vaší informatiky do hostitelské země.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

<sup>38</sup> Srov. stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

Stejně tak měsíc před ukončením vaší expatriace je nutno toto nahlásit příslušnému IT, aby zajistil přesun zpět.

Doporučující stránky skupiny jako příklad personálních úkonů ve Francii zmiňují pomoc při úhradě nutného bydlení ve Francii a to dva měsíce před odjezdem. Dále pak je pracovník upozorněn na daňovou povinnost, jež nekončí odjezdem do zahraničí s odkazem na webové stránky, kde je podrobně popsán postup, jakým způsobem zajistit vše potřebné. Dále doporučují schůzku s bankou a informovat se o převodu části konta do zahraničí. Výčet doporučení je následován seznamem dokumentů, jež je nutno mít připravené na cestu (pas, mezinárodní řidičský průkaz, úředně ověřené dokumenty jako rodný list, oddací list, pro děti potvrzení o školní docházce, školní vysvědčení). V neposlední řadě myslí na domácí mazlíčky s odkazem osobní odpovědnosti každého sám za sebe.

Informace o hostitelské zemi jsou perfektně zpracovány institucí La Maison des Français de l'Étranger.

Na stránkách skupiny je uveden přímý elektronický odkaz na tuto organizaci. Dále je nutné mít před odjezdem lékařskou zprávu o zdravotním stavu expatrianta. Tato zpráva se doporučuje z důvodu lepší indikace případných problémů v hostitelské zemi. Skupina poskytuje pro své zaměstnance kompletní zdravotní pojištění na cesty.

Jsou zřízeny stránky France Diplomatie, kde jsou veškeré ekonomické a jiné informace o zemích. Je možné se jejich prostřednictvím zapsat zdarma na konzulát dané země na dobu trvání 5 let.

Ukončení pracovní činnosti ve Francii ve spolupráci s nadřízeným znamená nastavení pravidel ohledně dovolených a dále pak garance získání adekvátního místa za minimálně stejných finančních podmínek jako před odjezdem na expatriační výjezd. Dále pak musí požádat HR oddělení o neplacenou dovolenou po dobu svého pobytu v zahraničí.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Srov. stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

Zajištění školní docházky francouzských dětí v hostitelské zemi není nijak komplexně řešeno, nicméně skupina PSA se podílela na založení několika školek pro své zaměstnance v zahraničí za podpory Ministerstva školství.<sup>40</sup>

### **3.4 Hodnocení výkonu expatriantů**

Pro hodnocení expatriantů není přístupný žádný konkrétní zdroj informací. Je zřejmé a logické, že je požadováno splnění cílů. Konkrétní metodiku hodnocení si každý vytváří sám. Dle výsledků se odvíjí další kariérní postup.

### **3.5 Problém selhání expatriantů**

Neexistuje oficiální zdroj četnosti selhání, nicméně z informací a zkušeností práce ve skupině vím, že se jedná o častý jev. Na prvním místě bývá nezvládnutá asimilace rodinných příslušníků, kteří nakonec donutí „svého“ expatrianta k návratu do rodné země. Zkrácený pobyt poškodí kariéru jak předčasně navrátilšího se šéfa, tak samotnou skupinu, jež musí vydávat nové prostředky na nového kandidáta a zároveň zajistit místo pro repatrianta.

Závažným problémem bývá zdroj kandidátů na klíčové pozice. Často bývá posuzována důležitost země, její tržní možnosti a dle toho vybrán náležitými schopnostmi disponující kandidát.

Na druhou stranu je logické, že v případě náhlého odchodu nelze mít stále v záloze špičkové odborníky, jež budou ochotni okamžitě vycestovat a zachraňovat situaci.

### **3.6 Repatriační program**

Skupina na svých stránkách uvádí podmínky pro pracovníky, který se vrací zpět (typ smlouvy Expatriační a CVI).

„1/ Úhrada ubytování v hotelu, jež má smlouvu se skupinou po dobu jednoho měsíce. Na vyžádání je možné taktéž proplatit parkovné jednoho vozu.

2/ Finanční podpora při návratu (není proplacena v případě odchodu ze skupiny).“<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Srov. stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

<sup>41</sup> Tamtéž.

„3/ Podpora je pouze v případě neplacené dovolené poskytnuté na zahraniční pobyt HR oddělením.

4/ Dále je zde výčet podmínek pro úhradu včetně geografické vzdálenosti od bydliště.

5/ Expatriační smlouva zaručuje pomoc při úhradě školného, přesunu a dalších nákladů spojených s návratem.

6/ Doporučuje se nechat vypracovat daňové přiznání na základě návratu do rodné země.“<sup>42</sup>

Není zde zmínka o jakémkoliv repatriačním programu či možnosti adaptace (pomoc psychologa atd.). Na druhou stranu je zvykem maximálně zapojit tyto pracovníky zpět do pracovního procesu centrály pokud o to repatriant stojí. Odchozích pracovníků je zhruba třetina.

### **3.7 Vliv kulturních rozdílů na výkon firmy**

„Poměrně hodně zakořeněný autoritativní způsob řízení je postupně naleptáván nutností se maximálně přizpůsobit globálním podmínkám a tím vložit více kompetencí na bedra lokálních manažerů. Zatím se bohužel jedná o pouhé náznaky změn a tak se stále setkáváme s vyhraněným etnocentrickým přístupem. „Šéf se běžně chová způsobem, který by v ostatních zemích považovali za diktátorský.“<sup>43</sup>

Na stránkách je definice cílů expatriačního programu.

„Mezinárodní politika mobility je postavena na třech hlavních cílech:

Příprava a předávání kompetencí, které nejsou dostupné v některých lokalitách skupiny.

Integrace podnikových funkcí technických a manažerských dovedností. Asertivní mezinárodní personální controlling kulturních práv zemí nebo regionů.

Usnadnit mezinárodní kariéru, vytvořit multikulturní týmy na podporu našich rozvojových projektů na mezinárodní úrovni a podporovat vznik mezinárodních manažerů jako součást dlouhodobých misí a mezinárodních dočasných přidělení.“<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

<sup>43</sup> CEJTHAMR, Václav, Jiří, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 267.

<sup>44</sup> Stránky PSA. (on-line): <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

## **4 ZHODNOCENÍ STAVU VE SKUPINĚ PSA**

Program expatriace existuje, ale o celkové koncepčnosti se moc hovořit nedá. Chybí trvalý zdroj schopných klíčových manažerů, kteří by mohli filialky dovést k úspěšnému rozvoji.

Pomalý vstup na rozvíjející trhy je známkou zhoršené schopnosti rychle reagovat na globální vývoj, jež udává trend orientace na nové trhy mimo Evropu. Skupina PSA tuto situaci zvládla jen z části a proto je v obtížnější finanční situaci. Nové výrobní závody v Číně a vstup na místní trhy zatím nedokázaly vyrovnat ztráty způsobené propadem prodejů v Evropě. Strategie společnosti je nastavena, ale není zde dostatek schopných manažerů ji aplikovat do ostatních států světa. Navzdory této akutní situaci zůstává program nezměněn a to zejména v oblasti repatriace, kdy odchází spousta odborníků zbytečně pryč. Není o ně náležitě postaráno.



## **5 METODIKA**

### **5.1. Metody a techniky zpracování**

V metodické části jsem se rozhodla aplikovat výzkum formou dotazníků. Využívám kvalitativně kvantitativní metodu ke zjištění kvalitativního cíle. Dotazník se bude skládat z jednoduchých otázek uzavřených, polo uzavřených a otevřených. Odpovědi na uzavřené otázky zajistí podklady pro kvantitativní zpracování dat výsledků výzkumu. Polouzavřené otázky umožní vyjádření vlastního názoru respondenta v případě nemožnosti využití nabízených odpovědí. Otevřené otázky slouží pro doplnění názoru.<sup>45</sup> V prvopočátku bude mít dotazník více otázek. Postupně se vyberou ty nejvhodnější.<sup>46</sup>

Dotazník bude distribuován prostřednictvím šéfa HR oddělení, který doporučil respondentům jeho vyplnění a tím do značné míry garantoval vyšší návratnost potřebnou ke zpracování. Dotazník bude anonymní, na vypracování je stanoveno 5 dní.

### **5.2. Popis zvoleného postupu**

Jednotlivé části výzkumu jsem rozdělila následovně:

- 1/ Stanovení hypotéz.
- 2/ Příprava dotazníku a jeho pečlivá kontrola.
- 3/ Předání dotazníku k jeho vyplnění.
- 4/ Sběr dat.
- 5/ Vyhodnocení dat a jejich zpracování do výsledku výzkumu.

### **5.3. Stanovení hypotéz**

Stanovila jsem následující hypotézy

- 1/ HR oddělení souběžně s vysláním pracovníka do hostitelské země neplánovalo jeho další kariérní rozvoj po jeho návratu na centrálu.
- 2/ Manažeři neprošli tréninkovým programem na snížení negativních dopadů expatriace.
- 3/ Manažer preferuje vlastní styl řízení před respektem interkulturálních odlišností.

---

<sup>45</sup> Srov. GAVORA, Peter, *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 124-126.

<sup>46</sup> Srov. PELIKÁN, Jiří, *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, s. 106.

4/ Manažerská práce v hostitelské zemi je těžší a komplikovanější než manažer předpokládal.

5/ Manažeři se lehko orientují v expatriačním a repatriačním programu firmy.

6/ Většina manažerů někdy uvažovala o předčasném ukončení pobytu.

7/ Manažeři počítají s podporu centrály při návratu domů.

8/ Spokojenost rodiny je zásadní pro úspěšný pobyt.

Výsledky budou potvrzeny (či vyvráceny) na hladině stanovených hypotéz.

#### 5.4. Vypracování dotazníku

Byl vypracován otazník (viz příloha) v rozsahu 30 otázek a předán spolu s průvodním dopisem se žádostí o jeho vyplnění. Jak bylo uvedeno výše, byly použity uzavřené škálovací otázky z důvodu následného kvalitnějšího zpracování.

Podle Skulila, se často používá tzv. Likertova škála, kterou se měří postoje a názory lidí. V závislosti na množství stupňů (3,5,7 či 9) je určena jemnost posouzení. Já jsem si určila čtyři stupně.<sup>47</sup> Čtvrtý stupeň je nejsilnější, první stupeň je nejslabší.

Otázky jsou následující:

- a) Zcela ano.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Zcela ne.

Polo uzavřené otázky jsou použity v menší míře a slouží pro zjištění názoru.

Po úvodní žádosti o vyplnění začínáme dotazník. Podle Pelikána je velice důležité použít tzv. pomocné otázky. Jedná se informační dotazy o respondentu např. pohlaví, stáří atd.

Dále je zde vložena jedna zdvojená otázka kontrolní. Dle Pelikána se na tutéž otázku ptáme v jiné formě dvakrát a tím prověříme důvěryhodnost respondenta. Použila jsem tzv. nárazníkovou otázku (buffo otázku). V tomto případě se vloží do skupiny otázek jedna, jež se zcela odlišuje a která se ptá na nepodstatnou věc. V momentě, kdy se respondent setká s vybočující otázkou, je více ve střehu, jelikož se domnívá, že toto vybočení má nějaký skrytý úmysl.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Srov. SKULIL, Martin, *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*, s.84.

<sup>48</sup> Srov. PELIKÁN, Jiří, *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, s. 110, 111.

## 5.5. Metody vyhodnocení

Dostatečná návratnost počtu dotazníků je klíčová pro následné kvalitní zpracování dat. Naším cílem je dosáhnout minimální návratnosti 75%. Některá odborná literatura uvádí jako dostatečný počet vrácených dotazníků 50%.

Prostřednictvím vedoucího pracovníka HR oddělení bude dotazník předán zaměstnancům a bude jim doporučeno jej vyplnit a vrátit v časovém horizontu pět dní. Ještě před konečným předáním dotazníků na vyplnění se několik oslovených lidí ve firmě vyjádří k textu tak, aby byl z jejich pohledu korektní.

Po uplynutí dané lhůty dojde ke sběru dotazníků. Cílem je shromáždit minimálně 75% odpovědí pro věrohodné vyhodnocení. Vyřadí se neúplně vyplněné dotazníky. Po shromáždění všech odpovědí je nutno provést dodatečnou kategorizaci. „Důvodem je nutnost převést větší počet individuálních kategorií na menší počet mnou zvolených oblastí.“<sup>49</sup> Otevřené otázky, jež sloužily k dokreslení celé problematiky a vyjádření vlastního názoru budou považovány za doplňkové. Hlavní zdroj vyhodnocení spočívá na uzavřených otázkách a odpovědích a díky jim se potvrdí či vyvrátí navržené hypotézy. Kdy je potvrzena a kdy ne operacionalizace k hypotézám? Bude potvrzena, pokud se 75% hypotézy potvrdí v dotazníku. Když se tato podmínka nesplní, je hypotéza vyloučena.

„V rámci třídění prvního stupně získáme tabulky četností. Data budou taktéž prezentována graficky.“<sup>50</sup> Pro okruh rodiny využívám škálovací otázky (oddíl 5.4.).

---

<sup>49</sup> CHRÁSKA, Miroslav, *Metody pedagogického výzkumu*, s. 167.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 179.

## **6 PRAKTICKÁ ČÁST**

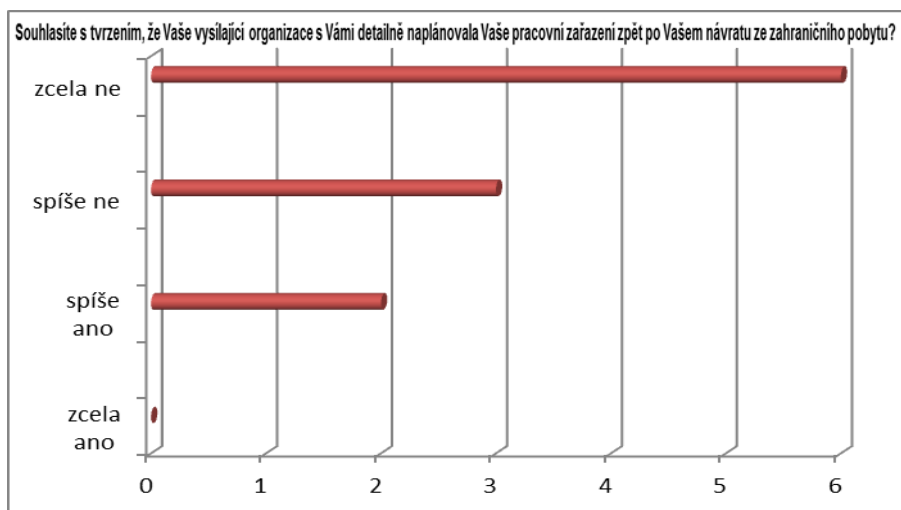
### **6.1. Aplikace**

Dotazník byl spolu s průvodním dopisem zaslán e-mailem vedoucímu HR oddělení. Vedoucí sám navrhl elektronickou formu předání, protože umožňuje vyplnění dotazníku i těm pracovníkům, kteří jsou permanentně na pracovních cestách mimo kancelář. Oproti původnímu předpokladu jsme si ponechali desetidenní lhůtu na vypracování a zaslání zpět k mým rukám. Celkový počet vytipovaných manažerů se zkušeností s expatriačním programem dosáhl čísla 20. Tito byli osloveni a čekalo se na jejich reakci. Díky intervenci manažera HR oddělení se podařilo získat zpět 9 dotazníků. Dva z manažerů byli pouze anglicky hovořící. Dotazník jsem přeložila do angličtiny a předala zpět k vyplnění. Pro vyhodnocení jsem si jejich odpovědi přeložila zpět do češtiny. V průběhu času jsem oslovila další dva kolegy, kteří se účastnili expatriačního pobytu ve skupině, ale již nebyli v tuto dobu zaměstnanci. Finální počet vrácených dotazníků dosáhl čísla 11. Jedná se o návratnost vyšší než 50%. Nedosáhli jsme návratnosti 75%, přesto lze hovořit o úspěchu vzhledem ke specifčnosti okruhu respondentů. Nelze použít statistické metody díky volbě dotazovaných pracovníků v sérii malého čísla. Výsledky vyjádříme pomocí histogramů.

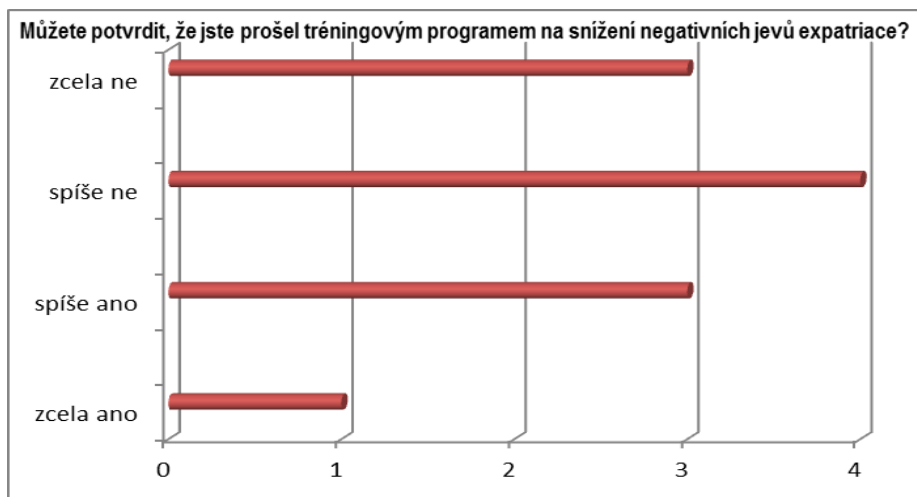
### **6.2. Dosažené výsledky výzkumu**

Výsledky výzkumu zobrazíme pomocí histogramů. Informace jsou v tabulkách dvě až osm. Dále vyhodnocujeme v tabulce číslo devět škálu hodnocení vlivu rodiny na expatriační pobyt. V tabulce deset se věnujeme interkulturálním odlišnostem.

Tabulka číslo 2: Souhlasíte s tvrzením, že Vaše vysílající organizace s Vámi detailně naplánovala Vaše pracovní zařazení po Vašem návratu ze zahraničního pobytu?<sup>51</sup>



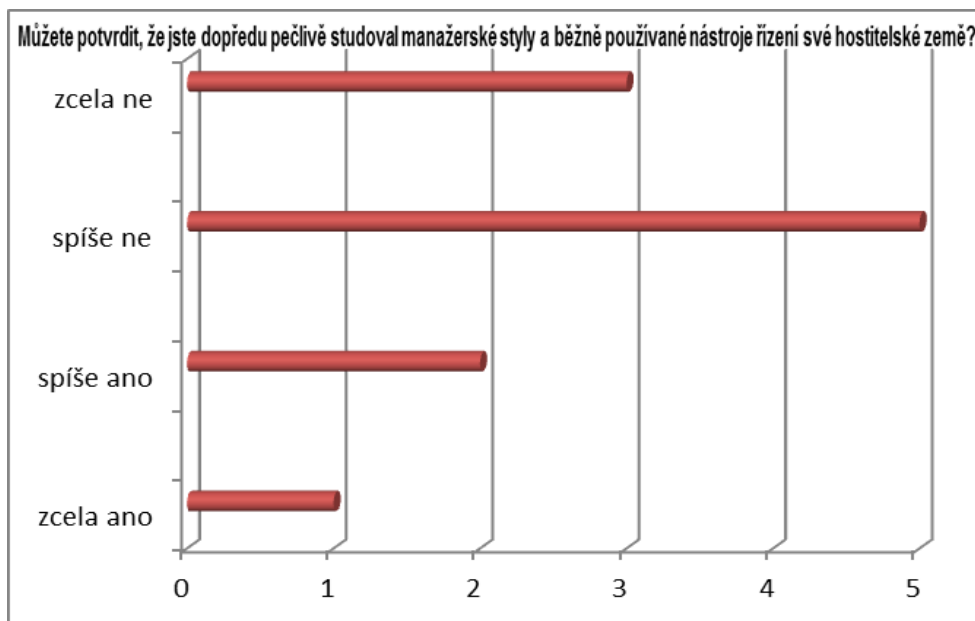
Tabulka číslo 3: Můžete potvrdit, že jste prošel tréninkovým programem na snížení negativních jevů expatriace?<sup>52</sup>



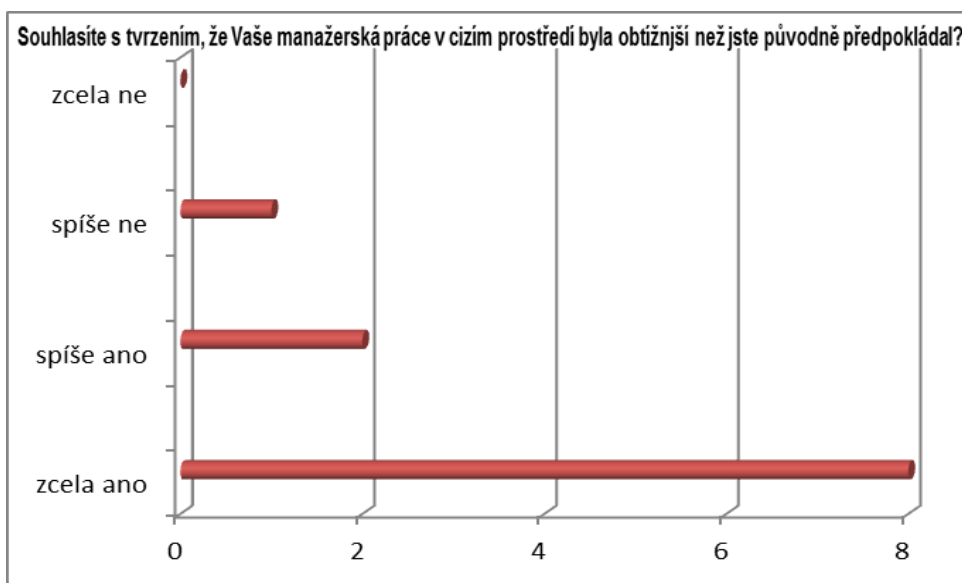
<sup>51</sup> Zdroj: vlastní.

<sup>52</sup> Zdroj: vlastní.

Tabulka číslo 4: Můžete potvrdit, že jste dopředu pečlivě studoval manažerské styly a běžně používané nástroje řízení své hostitelské země?<sup>53</sup>



Tabulka číslo 5: Souhlasíte s tvrzením, že Vaše manažerská práce v cizím prostředí byla obtížnější, než jste původně předpokládal?<sup>54</sup>



<sup>53</sup> Zdroj: vlastní.

<sup>54</sup> Zdroj: vlastní.

Tabulka číslo 6: Potvrzujete z osobní zkušenosti, že se lehko orientujete ve firemním expatričním a repatričním programu?<sup>55</sup>



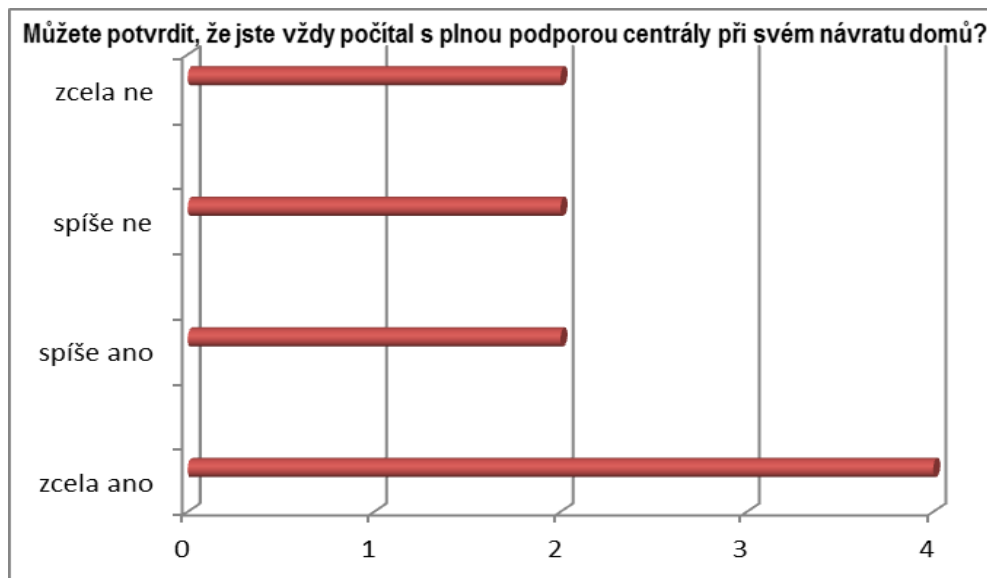
Tabulka číslo 7: Můžete potvrdit, že jste někdy uvažoval o předčasném ukončení pobytu?<sup>56</sup>



<sup>55</sup> Zdroj: vlastní.

<sup>56</sup> Zdroj: vlastní.

Tabulka číslo 8: Můžete potvrdit, že jste vždy počítal s plnou podporou centrály při svém návratu domů?<sup>57</sup>



Tabulka číslo 9: Škála hodnocení vlivu rodiny na expatriační pobyt.<sup>58</sup>

	Jednotlivá hodnocení											Průměr
Spokojenost rodiny zásadní pro pracovní úspěch.	4	4	3	3	4	2	4	3	2	4	3	3,28
Doba pro adaptaci rodiny byla dostačující.	2	1	2	1	3	4	4	2	3	1	1	2,19
Rodina neměla problémy s s adaptací v novém prostř.	1	2	1	1	3	3	4	1	1	3	1	1,91
Nespokojenost rodiny by mne přinutila k předčasnému návratu.	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3,55
Potvrzuji, že jsem se rozhodl pro výjezd po konzultaci s rodinou.	1	2	3	3	4	4	1	1	2	4	4	2,64
Seznámení s reáliemi bylo O.K.	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3,37

<sup>57</sup> Zdroj: vlastní.

<sup>58</sup> Zdroj: vlastní.



Tabulka číslo 10: Interkulturální odlišnosti<sup>59</sup>

Problémy pocházející z interkulturálních odlišností	Jaké zdroje mi pomohly ke studiu interkulturálních odlišností
mentalita lidí hierarchie společnosti životní priority bez školení by byly problémy velké	internet školení od mateřské organizace webové stránky dané země od známých kteří zde byli

### 6.3. Zhodnocení výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu potvrdily z části stanovené hypotézy. Centrála systematicky neřeší budoucí návrat pracovníků, ale pouze v ojedinělých případech. Příkladem z praxe je odchod dvou špičkových pracovníků, které jsem dodatečně kontaktovala s dotazníkem a z jejichž zkušeností nyní čerpá konkurence.

Tréninkové programy jsou začleněny do organizace, ale z nějakého důvodu je neabsolvují všichni pracovníci. Další otázkou je jejich účinnost.

Rozpor je v informaci o tom, že většina plánovala odjezd dlouhodobě, ale ne vždy vše pečlivě konzultovala s rodinou. Z tabulky číslo devět nám vychází informace o vlivu rodiny na expatriční pobyt jako zásadní milník v rozhodování o tom, zda pobyt v případě problémů předčasně ukončit. Téměř zcela ano by v případě nespokojenosti rodiny většina předčasně ukončila pobyt a obětovala svůj rozjetý kariérní postup

Adaptace v cizím prostředí není dostačující ani pro pracovníka ani pro rodinu. Všichni jsou překvapeni délkou přizpůsobení se místním podmínkám.

Všichni jsou si vědomi vlivu interkulturálních rozdílů na styl řízení. Vědí, odkud mohou přijít problémy. Přesto více důvěřují vlastnímu stylu řízení a příliš neřeší místní zvyklosti.

Pět účastníků spontánně uvedlo do poznámek, že by svůj pobyt u dané organizace již neopakovalo. Negativní vliv spatřují v komplikovaném začlenění zpět do pracovního a rodinného života v rodné zemi. Stejný počet lidí si stěžuje na horší informační tok z centrály.

---

<sup>59</sup> Zdroj: vlastní.

Většina počítala s podporou centrály při návratu, ale ve skutečnosti se jí nedočkala v očekávaném rozsahu.

Operacionalizace hypotéz: 75% shody – potvrzení hypotézy, méně jak 75% vyvrácení hypotézy.

1/ HR oddělení souběžně s vysláním pracovníka do hostitelské země neplánovalo jeho další kariérní rozvoj po jeho návratu na centrálu. Potvrzeno na 75%. Hypotéza je potvrzena.

2/ Manažeři neprošli tréninkovým programem na snížení negativních dopadů expatriace. Potvrzeno na 64%. Hypotéza není potvrzena.

3/ Manažer preferuje vlastní styl řízení před respektem interkulturálních odlišností. Potvrzeno ze 75%. Hypotéza je potvrzena.

4/ Manažerská práce v hostitelské zemi je těžší a komplikovanější než manažer předpokládal. Potvrzeno z 84%. Hypotéza je potvrzena.

5/ Manažeři se lehko orientují v expatriačním a repatriačním programu firmy. Potvrzeno ze 75%. Hypotéza je potvrzena.

6/ Většina manažerů někdy uvažovala o předčasném ukončení pobytu. Potvrzeno z 86%. Hypotéza je potvrzena.

7/ Manažeři počítají s podporu centrály při návratu domů. Hypotéza potvrzena na 55%. Hypotéza není potvrzena.

8/ Spojenost rodiny je zásadní pro úspěšný pobyt. Shoda se blíží nejsilnějšímu stupni čtyři (3,28 v tabulce devět na straně 40). Hypotéza je potvrzena.

### **SEZNAM DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ – ZLATÉ DESATERO**

Získaná data vypovídají o mnoha nedostatcích celého procesu. Dovolují si navrhnout seznam doporučení, jež by měly předejít problémům a ulehčit obtížnou pozici expatriantů:

Budu se snažit, aby tato doporučení byla respektována ve všech expatriačních a repatriačních programech společnosti. Jednou z možných forem aplikace je podat návrh na zlepšení.

#### **Opatření jednotlivce:**

1. Před samotným rozhodováním si pečlivě sestavit seznam priorit a konzultovat je se svou rodinou.

2. Získat informace od zkušenějších kolegů a požadovat kvalitní tréninkový program na přípravu expatriantů. Pokud to bude možné, zajistit takový program i pro členy rodiny.
3. Iniciativně vyvolat jednání s HR oddělením a písemně dokumentovat naplánování další kariéry po návratu z pobytu.
4. Zajistit si důvěryhodného kouče, mentora, jenž by byl nápomocný radou v případě potíží.
5. Dopředu získat informace o stylu řízení a konkrétních lidech z hostitelské země a naplánovat si jakým způsobem budeme pobočku vést.
6. Bez ohledu na euforii z budoucího pobytu v nové zemi kriticky posoudit možná rizika pro sebe i rodinu a vytvořit krizový plán pro případ selhání.

**Opatření firmy:**

1. Podat návrh na zlepšení a integrovat do firemního procesu repatriační program s cílem maximálně omezit odchod klíčových lidí.
2. Založit krizový tým odborníků s odbornými zkušenostmi, který by byl k dispozici pracovníku v hostitelské zemi pro případ problémů.
3. Provéřit kvalitu tréninkového programu, inspirovat se u úspěšnějších firem. Udělat nové výběrové řízení na školící firmu.

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se věnovala problematice expatriace a repatriace. Identifikovala jsem největší problémy a snažila jsem se nalézt jejich řešení. Pro správné pochopení celého problému jsem popsala vznik tohoto fenoménu od počátku globalizace po současnost. Pokračovala jsem popisem nadnárodních firem a jejich rolí v České republice.

Po úvodu jsem zúžila problematiku k podrobnému výkladu jednotlivých pojmů z oblasti expatriace a repatriace. Zabývala jsem se jejich rozdělením, systému výběru, přípravy a hodnocení. Nedílnou součástí je taktéž kompenzace expatriantů a jejich zpětné začlenění po návratu z pobytu. Neopomenula jsem se zmínit o důležitém aspektu, který má vliv na řízení a tím jsou interkulturální rozdíly. Snažila jsem se zdůraznit, že jejich správné pochopení může výrazně ovlivnit kvalitu manažerské práce. V závěru kapitoly vyjmenovávám největší problémy expatriace a repatriace.

Dále jsem popsala systém řízení mezinárodních lidských zdrojů ve skupině PSA. Kapitoly se tematicky věnují stejným okruhům jako u předchozí části. Jsou zde vyjmenovány různé typy výjezdů, kompenzace a možnosti kariérního postupu. Společnost se taktéž věnuje kulturním rozdílům. V poslední části hodnotím současnou situaci ve skupině.

V metodické části jsem podrobně popsala metody a techniky zpracování. Prostřednictvím dotazníku jsem získala data nezbytná k vyhodnocení stanovených hypotéz. Aplikovala jsem kvalitativně kvantitativní metodu ke zjištění kvalitativního cíle. Výsledky výzkumu jsem zachytila do histogramů. Použití škálovacích otázek nám umožnilo kvalitně vyhodnotit získaná data. Výzkum z větší části potvrdil stanovené hypotézy.

Příprava expatriantů je nedokonalá a i když si při svém pobytu na prvním místě cení vztahů se svou rodinou, nevěnují se dostatečně přípravě před odjezdem. Následkem je poměrně často zklamání z pobytu, případně předčasný odjezd a faktické ukončení kariérního postupu. Manažeři jsou si vědomi kulturních rozdílů, přesto svoje manažerské metody ponechávají v původní podobě a neaplikují místní prověřené postupy. Další oblast, která není systematicky řešena je zpětné začlenění pracovníka po jeho návratu do běžného pracovního procesu. Výsledkem může být odchod kvalifikovaných lidí a nenávratná finanční ztráta investovaná do jejich rozvoje a pobytu v hostitelské zemi.

V závěru práce je uveden seznam doporučení pro zlepšení tzv. „Zlaté desatero“. Jeho zavedení do systému řízení a kontroly pomůže zlepšit situaci ve zkoumané oblasti.

## **ANOTACE**

**Příjmení a jméno autora:** Daniela Šmídová  
**Instituce:** Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.  
**Název práce v českém jazyce:**  
Mezinárodní management – řešení problematiky expatriace a repatriace ve skupině PSA  
**Název práce v anglickém jazyce:**  
International management – Expatriation and Repatriation in the PSA Group  
**Vedoucí práce:** RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA  
**Počet stran:** 63  
**Počet příloh:** 2  
**Rok obhajoby:** 2014

### **Klíčová slova v českém jazyce:**

Expatriace, repatriace, selhání, interkulturální odlišnosti, management, získání zkušeností, adaptace, styl řízení, příprava, kulturní šok, tréninkový program

### **Klíčová slova v anglickém jazyce:**

Expatriation, repatriation, failure, intercultural differences, management, gaining experience, adaptation, management style, training, culture shock, training program

### **Anotace v českém jazyce:**

Tato bakalářská práce popisuje část mezinárodního managementu: řešení problematiky expatriace a repatriace ve skupině PSA. V teoretické části hodnotí problematiku jako celek. Dále popisuje procesy ve skupině tak, jak jsou nastaveny v současné době. Metodika, praktická část popisují praktický význam formou dotazníku vedoucích ke zjištění největších problémů. Navrhují soustavu opatření vedoucích ke zlepšení situace.

**Anotace v anglickém jazyce:**

This bachelor thesis describes the part of international management: solutions issues of expatriation and repatriation in the group PSA. In the theoretical part value problems as a whole. It also describes the processes in the group as they are set currently. The methodology and practical part describes our research in the form of a questionnaire. Research leads to finding the biggest problem. We propose a set of measures leading to improve the situation.

## LITERATURA A PRAMENY

CEJTHAMR, Václav, Jiří, DĚDINA, *Management a organizační chování*, 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

Citát dostupný na: <[http:// www.poeta.cz/citaty/kategorie/ostatni](http://www.poeta.cz/citaty/kategorie/ostatni).

DEDOUCHOVÁ, Marcela, *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

GAVORA, Peter, *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2., rozšířené české vydání. Brno: Paido 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

GULLOVÁ, Soňa, *Mezinárodní a diplomatický protokol*. 3., doplněné a přepracované vydání. Grada Publishing, a.s. 2013, ISBN 978-80-247-4418-6.

Harvard Business Review - To Build Trust, Competence is Key by Linda Hill & Kent Lineback | 1:29 PM March 22, 2012 (on-line) (cit. 30. října 2013). Dostupný na: <<http://blogs.hbr.org/2012/03/to-build-trust-competence-is-k>>.

CHRÁSKA, Miroslav, *Metody pedagogického výzkumu*, 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1369-4.

In Motion – News and wies from move one - Repatriation tips -How to move back home By Relocation Expert February 13, 2012. (on-line) (cit.30. října 2013). Dostupný na: <<http://www.moveoneinc.com/blog/relocations/enrepatriation-tips>>.

Interkulturální management a relokační poradenství – Co mohou expati udělat pro to, aby si usnadnili proces expatriace ? (on-line) (cit. 30. října 2013). Dostupný na: <<http://www.cceintercultural.com/relokace>>.



Interkulturální management a relokační poradenství – Co může udělat vysílající organizace, aby svým zaměstnancům usnadnila proces expatriace? (on-line) (cit. 30. října 2013). Dostupný na: <<http://www.cceintercultural.com/relokace>>.

MLADÁ FRONTA DNES, 28. října 2012, strana B9, článek *Manažer ve velké české firmě*. Globalizace v mezinárodním managementu.

PELIKÁN, Jiří, *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, dotisk 1. vydání Praha: Univerzita Karlova Karolinum, 2004. ISBN 80-7184-569-8.

PICHANIČ, Mikuláš, *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.

PSA Group - HR - (on-line) (cit. 30. října 2013). Dostupný na <<https://netrh.mpsa.com>>.

PSA Group - HR - (on-line) (cit. 15. listopadu 2013). Dostupný na: <<https://netrh.mpsa.com/index.php?id=571&L=0&MP=56-88&P=99>>.

ROSINSKI, Philippe, *Koučování v multikulturním prostředí*, 1. vydání. Praha: Management Press 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

SKULIL, Martin, *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*, 1. vydání Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-778-7.

ŠTRACH, Pavel, *Mezinárodní management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Nové tlaky působící na manažery.....	8
Obr. 2 - Porterův a Lawlerův model očekávání.....	16
Obr. 3 - U-křivka kulturního šoku, 4 fáze přizpůsobovacího procesu.....	17
Obr. 4 - MNC – hodnocení činnosti pobočky.....	18

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1. - Počet cizinců ve vedení firem-příklady (MIX český kapitál, zahraniční vlastníci, podíl). .....	10
Tab. 2. - Souhlasíte s tvrzením, že Vaše vysílající organizace s Vámi detailně naplánovala Vaše pracovní zařazení po Vašem návratu ze zahraničního pobytu?.....	37
Tab. 3. - Můžete potvrdit, že jste prošel tréninkovým programem na snížení negat. jevů expatriace?.....	37
Tab. 4. – Můžete potvrdit, že jste dopředu pečlivě studoval manažerské styly a běžně používané nástroje řízení své hostitelské země? .....	38
Tab. 5. - Souhlasíte s tvrzením, že Vaše manažerská práce v cizím prostředí byla obtížnější, než jste původně předpokládal? .....	38
Tab. 6. - Potvrzujete z osobní zkušenosti, že se lehko orientujete ve firemním expatričním a repatričním programu? .....	39
Tab. 7. - Můžete potvrdit, že jste někdy uvažoval o předčasném ukončení pobytu?.....	39
Tab. 8. - Můžete potvrdit, že jste vždy počítal s plnou podporou centrály při svém návratu domů?.....	40
Tab. 9. - Škála hodnocení vlivu rodiny na expatriční pobyt.....	40
Tab. 10. - Interkulturální odlišnosti.....	41

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník v českém jazyce.....	53
Příloha č. 2 - Dotazník v anglickém jazyce.....	59

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 - Dotazník v českém jazyce

Vážená paní, vážený pane,

v rámci svého výzkumu pro závěrečnou kvalifikační (bakalářskou) práci na Moravské vysoké škole Olomouc obor Podniková ekonomika a management si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku.

Ubezpečuji Vás, že průzkum je zcela anonymní, tudíž nemusíte uvádět své jméno. Výstupy z dotazníku nebudou nikde zveřejněny, slouží výhradně pro moji práci.

Prosím o vyplnění třiceti otázek formou zakroužkování Vámi zvolené odpovědi, případně uvést Váš komentář.

Vaše odpovědi a komentáře jsou velice cenným zdrojem informací pro mou práci a budu Vám velice vděčna za jejich poskytnutí.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Daniela Šmídová

### DOTAZNÍK

1. Souhlasíte s tvrzením, že svůj pobyt v zahraničí jsem plánoval dlouhodobě?
  - a) zcela ano
  - b) spíše ano
  - d) spíše ne
  - e) zcela ne
2. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše vysílající organizace s Vámi detailně naplánovala Vaše pracovní zařazení zpět po Vašem návratu ze zahraničního pobytu?
  - a) zcela ano
  - b) spíše ano
  - d) spíše ne
  - e) zcela ne
3. Jste si vědom možných problémů pocházejících z interkulturálních odlišností?  
Pokud ano, tak je blíže specifikujte:

4. Souhlasíte s tvrzením, že spokojenost rodiny je zásadní pro Váš pobyt a pracovní úspěch?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

5. Můžete potvrdit, že jste prošel tréninkovým programem na snížení negativních jevů expatriace ?

- a) ano
- b) ne

Pokud ano, tak jej blíže specifikujte:

6. Můžete potvrdit, že jste dopředu pečlivě studoval manažerské styly a běžně používané nástroje řízení své hostitelské země?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

7. Můžete uvést hlavní motivátory Vašeho rozhodnutí pro expatriční výjezd?

8. Souhlasíte s tvrzením, že doba určená pro adaptaci Vás a Vaší rodiny byla dostačující?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

Uveďte ideální dobu pro adaptaci na základě Vašich zkušeností:

9. Jaké zdroje o hostitelské zemi jste využil pro Vaši přípravu na pobyt?

Vyberte odpověď (i více možností) z nabízených bodů, případně uveďte své další zdroje.

- a) internet
- b) školení od mé mateřské organizace
- c) knihy
- d) webové stránky dané země
- e) od známých, kteří zde byli
- f) brožura od hostitelské firmy

Další zdroje:

10. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše rodina neměla žádné problémy s adaptací v novém prostředí?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

11. Potvrzujete z osobní zkušenosti, že se lehko orientujete ve firemním expatriačním a repatriačním programu? Případně uveďte komentář.

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

Komentář:

12. Potvrzujete, že preferujete vlastní techniky řízení před případným použitím místních prověřených metod?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

Uveďte důvody pro své rozhodnutí:

13. Účastnil jsem se školení se zaměřením na expatriační pobyt.

a) ano

b) ne

14. Souhlasíte s tvrzením, že získat Vaše místo pro expatriační pobyt bylo lehké?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

15. Můžete potvrdit, že jste někdy uvažoval/a o předčasném ukončení pobytu?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

Pokud ano, uveďte důvody:

16. Souhlasíte s tvrzením, že je léto?

a) ano

b) ne

17. Souhlasíte s tvrzením, že jste nepocit'oval/a komunikační problémy se svými zaměstnanci z důvodu jazykové bariéry?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

18. Můžete potvrdit, že zcela důvěřujete místnímu managementu?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne



19. Souhlasíte s tvrzením, že motivací pro Váš výjezd bylo mimo kariérní rozvoj také poznání cizích kultur a zemí?

19. Souhlasíte s tvrzením, že motivací pro Váš výjezd bylo mimo kariérní rozvoj také poznání cizích kultur a zemí?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

20. Můžete uvést, jaké jsou hlavní přínosy expatriačního pobytu pro Vaši centrálu?

21. Souhlasíte s tvrzením, že by Vás nespokojenost Vaší rodiny s pobytem v cizí zemi přinutila k předčasnému návratu?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

22. Můžete potvrdit, že Vás ve Vašem rozhodování o stylu řízení ovlivnily místní interkulturální odlišnosti?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

23. Můžete potvrdit, že se Vaše rodina předem pečlivě seznámila s realitami hostitelské země?

- a) zcela ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) zcela ne

24. Potvrzujete, že jste spokojen s kompenzačním systémem?

- a) zcela ano
- b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

Případně uveďte návrhy na zlepšení:

25. Souhlasíte s tvrzením, že Vaše manažerská práce v cizím prostředí byla obtížnější, než jste původně předpokládal?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

26. Můžete potvrdit, že jste se rozhodl pro Váš výjezd až po pečlivé konzultaci s Vaší rodinou a jejím souhlasu?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

27. Můžete potvrdit, že jste vždy počítal s plnou podporou centrály při svém návratu domů?

a) zcela ano

b) spíše ano

d) spíše ne

e) zcela ne

28. Napadají Vás ze zkušenosti možné důvody vedoucí k manažerskému selhání a předčasnému ukončení pobytu?

29. Kolik je Vám let?

a) Méně než 30 let

b) 31 – 55

c) 55 – 60

d) 61 a více

30. Jakého jste pohlaví?

a) muž

b) žena

Děkuji za Váš čas a za Vaši trpělivost!

## **Příloha č. 2 – Dotazník v anglickém jazyce**

Dear Madam, Dear Sir,

as part of his research for final bachelor work at Moravian College Olomouc (Enterprise economy and management), I ask you to fill the questionnaire below.

I assure you that the survey is completely anonymous, so you do not have to give you're to me. Outcomes of the questionnaire will never be disclosed, used exclusively for my work.

Please complete the 30 questions from the circle of your choice answers, or bring your comment.

Your answers and comments are very valuable source of information for my work and I am very grateful for their provision.

Thank you in advance for your time and willingness to.

Daniela Šmídová

### **QUESTIONNARE**

1/ Do you agree with the statement that their stay abroad I planned a long time?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

2/ Do you agree with the statement that your sending organization with you in detail your scheduled appointments back after your return from a stay abroad?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

3/ Are you aware of potential problems coming with intercultural differences?

If so, is closer specify:

4/ Do you agree with the statement that the satisfaction of the family is essential for your residence and employment success?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

5/ Can you confirm that you have passed the training program to reduce the negative effects of expatriation?

a) yes

b) no

If so, it further specify:

6/ Can you confirm that you forward carefully studied management styles and commonly used tools of their host country?

a) absolutely yes

b) rather yes

c) no more

d) not completely

7/ You can list the main motivators for your decision expatriate exit?

8/ Do you agree with the statement that the time allocated for adaptation you and your family have been sufficient?

a) absolutely yes

b) rather yes

c) no more

d) not completely

Please provide the ideal time to adapt based on your experience :

9/ What resources of the host country have used to prepare for your stay?

Choose the answer ( more than one ) of the available points , or refer to your other sources .

a) internet

b) training from my parent organization

c) books

d) the site of the country

e) from friends who have been here

f) brochure from the host company

Other Resources :

10/ Do you agree with the statement that your family did not have any problems with adaptation in the new environment?

a) absolutely yes

b) rather yes

c) no more

d) not completely

11/ Confirm from personal experience that easily orient in the corporate expatriate and repatriation program? If necessary, provide comment .

a) absolutely yes

b) rather yes

c) no more

d) not completely

comment :

12/ You acknowledge that prefer their own management techniques before using any local proven methods?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

Please provide reasons for its decision :

13/ I participated in a training focused on expatriate stay.

- a) yes
- b) no

14/ Do you agree with the statement that getting your expatriate place to stay was easy?

- a) absolutely yes
- b ) rather yes
- c ) no more
- d ) not completely

15/ Can you confirm that you have ever thought / and termination of residence?

- a) absolutely yes
- b ) rather yes
- c ) no more
- d ) not completely

If yes , please give reasons:

16/ Do you agree with the statement that you did not feel / and communication problems with their employees because of the language barrier ?

- a) absolutely yes
- b ) rather yes
- c ) no more
- d ) not completely

17/ Can you confirm that you completely trust local management?

- a) absolutely yes
- b ) rather yes
- c ) no more
- d ) not completely

18/ Do you agree with the statement that the motivation for your exit out of career development was also knowledge of foreign cultures and countries?

- a) absolutely yes
- b ) rather yes
- c ) no more
- d ) not completely

19/ You can indicate what are the main benefits expatriate stay for your headquarters

20/ Do you agree with the statement that you discontent with your family residence in a foreign country forced a premature return?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

21/ Can you confirm that you in your decision-making about the management style have influenced local intercultural differences?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

22/ Can you confirm that your family before carefully acquainted with the realities of the host country?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

23/ You acknowledge that you are satisfied with the compensation system?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

If necessary, provide suggestions for improvement:

24/ Do you agree with the statement that your manager job in a foreign environment was more difficult than you originally anticipated?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

25/ Can you confirm that you have chosen for your trip until after careful consultation with your family and her consent?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

26/ Can you confirm that you have chosen for your trip until after careful consultation with your family and her consent?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

27/ Can you confirm that you have always counted with the full support of the headquarters on their return home?

- a) absolutely yes
- b) rather yes
- c) no more
- d) not completely

28/ Can you think of experiences possible reasons for managerial failure and premature termination of the stay?

29/ How old are you?

- a) Less than 30 years
- b) 31-55
- c) 55-60
- d) 61 and more

30/ What is your gender?

- a) man
- b) female

Thank you for your time!