

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

ŘÍZENÍ EXPATRIANTŮ

Bc. Michaela Repšová

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad, informačních podkladů a zejména komplexní podporu při tvorbě diplomové práce. Také chci poděkovat všem expatriantům, kteří mi podali nahléd do jejich pracovního pobytu, poskytli mi důležité rozhovory, a byli mi inspirací pro mou diplomovou práci.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Expatriace.....	10
1.1 Důvody expatriace.....	11
1.2 Typy expatriace, typy výjezdů a výběr expatriantů.....	14
1.3 Adaptace expatriantů a kulturní šok.....	18
1.4 Trénink expatriantů.....	23
1.5 Repatriace.....	26
2 Kultura a stanovení interkulturních dimenzí pro poznání kritických událostí a potřeb expatriantů.....	29
2.1 Standardy a specifika české a německé kultury podle Hofstedových kritérií.....	31
2.2 Kritické události, jejich analýza v návaznosti na Maslowovu hierarchii potřeb.....	38
3 Metody empirického výzkumu expatriace.....	44
3.1 Kvantitativní výzkum.....	44
3.2 Kvalitativní výzkum.....	45
3.3 Účastníci výzkumu.....	46
4 Analýza fáze před expatriantským pobytem.....	47
4.1 Analýza fáze před výjezdem.....	47
4.2 Interkulturní trénink před expatriací.....	48
4.3 Benefity poskytnuté zaměstnancům.....	49
4.4 Jazyková vybavenost a příprava před výjezdem.....	50
4.5 Závěrečná doporučení provedená z analýzy.....	51
5 Analýza fáze během expatriantského pobytu.....	59
5.1 Jazykové dovednosti.....	59
5.2 Kulturní odlišnosti.....	60
5.3 Pracovní stránka.....	62
5.4 Osobní stránka.....	64
5.5 Krizová situace a konflikt.....	66

5.5.1	Problémy s ubytováním a parkováním.....	66
5.5.2	Problémy v pracovním prostředí.....	68
5.5.3	Problémy ve zdravotnictví.....	72
5.5.4	Problémy s doplatky, se stravou a německým systémem	73
5.6	Závěrečná doporučení provedená z analýzy	75
6	Analýza fáze po expatriantském pobytu	77
6.1	Závěrečná doporučení provedená z analýzy	79
	Závěr	81
	Seznam literatury	84
	Seznam obrázků a příloh	87

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
EUR	euro
HDP	Hrubý domácí produkt
USA	Spojené státy americké

Úvod

„Německo je jednou z nejrozvinutějších zemí světa a po USA, Číně a Japonsku je čtvrtou největší ekonomikou. S celkem 81,2 miliony obyvatel je také největším a nejdůležitějším trhem v Evropské Unii. V roce 2015 dosáhl v Německu HDP hodnoty 3,02 bilionu EUR. Pro srovnání, HDP ČR ve stejném roce vykazovalo hodnotu 0,16 bilionu EUR“ (Czech Trade, 2016). Proto dnes není překvapením, že mnoho pracovníků je vysláno na pracovní pobyt právě do Německa nebo se tam dobrovolně zaměstná. Diplomová práce „Řízení expatriantů“ se zabývá celým procesem expatriace a jejím vývojem v adaptování se do jiného kulturního prostředí.

Cílem práce bylo zamezit a minimalizovat kulturní šoky, spojené s možnými kritickými událostmi v Německu a připravit expatrianta na zahraniční pracovní pobyt, tak aby byl úspěšný. V diplomové práci byla navržena řešení, které by pomohla dalším expatriantům nebo firmám, k správné přípravě expatrianta na vyslání do zahraničí. V konečné části práce byly navrženy rady na vhodnou kulturní adaptaci a byl připraven plán pro repatriaci. Diplomová práce se soustředila na porozumění německé kultury oproti české, tak aby expatrianti pochopili rozdílnosti kultury a mohli se vhodně adaptovat.

Diplomová práce začíná vybráním správných expatriantů, zaměřuje se multikulturní trénink, adaptaci v kultuře se spojenými kulturní šoky a problémy, se kterými se expatrianti setkali ve Wolfsburgu a končí navrácením do vlastenecké země s absolvováním repatričního tréninku. Práce se opírala o jednotlivá Hofstedova kritéria, národní kultury a standardy, tak aby bylo vymezeno nejdůležitějších kulturních rozdílů a pochopení odlišností německé kultury. Výše uvedené kapitoly byly zmíněny v teoretické části za pomocí různých českých, tak i zahraničních nastudovaných zdrojů. Po teoreticko-metodické části následoval empirický kvantitativní průzkum, který byl spojen s kvalitativním. Tyto výzkumy byly provedeny v Dolním Sasku, ve městě Wolfsburg. V první fázi praktické části diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum. Na provedení kvalitativního výzkumu se podílelo 51 expatriantů, které jsem poznala v rámci pobytu ve Wolfsburgu.

Expatrianti absolvovali v rámci vyslání různé hierarchické pozice, od manažerských pozic, po specialisty, tak i o praktikantské pozice. Tito expatrianti byli vysláni na zahraniční pobyt nebo se sami rozhodli odcestovat na vlastní zodpovědnost za pracovní zkušenosti. Expatrianti v rámci kvantitativního výzkumu vyplnili dotazníkové šetření, které bylo rozděleno na 3 části a to na část před expatriací, během a po expatriaci. Dotazníkové šetření bylo nejdůležitějším prvkem práce, díky němuž jsem dostala většímu pochopení rozdílnosti mezi českou a německou kulturou a ucelenému pohledu na tematiku expatriace. Dotazník se mi stal inspirací pro připravenost expatriantů, před, během a po expatriatova výjezdu. Tento kompletní dotazník je dostupný v příloze diplomové práce.

Následně po sběru dotazníků byly vedeny polostrukturované rozhovory formou doplňujících a rozvíjejících otázek, zaměřující se na proces celé expatriace. Tento kvantitativní výzkum byl zaměřen na jednotlivé expatriantovy problémy v rámci přemístění pracovního pobytu. Tato výzkumná fokusová sezení byla rozdělena na tři skupinky a to podle délky expatriantova pobytu a to následovně: na krátký, střednědobý pobyt a dlouhodobý pobyt, kdy jedno sezení trvalo přibližně tři hodiny.

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu byl vytvořen koncept, potřebný k vylepšení vyslání zaměstnanců v rámci komplexního procesu expatriace. Celý průzkum sledoval jednotlivé aspekty adaptace na nové prostředí podle Maslowa hierarchie potřeb a především konceptu přípravy expatriantů na zahraniční prostředí. Pomocnými podklady pro pochopení různorodosti kultur jsem použila Hofstedova kritéria, která mi poskytla nahlédnout do odlišnosti německé kultury od české.

Na konci práce byla navržena řešení, jak předejít nepřipravenosti expatriantů před pobytem, návrhy ke zlepšení během pobytu a byl navrhnut nový repatriční program spojený s návratem do vlastenecké země. Závěrem byly poskytnuty možnosti ke zlepšení další návaznosti hlubšího rozboru řízení expatriace zaměřený na město Wolfsburg.

1 Expatriace

Ať už slovo expatriace bude překládáno do různých jazyků, tento pojem bude nadále odkazovat na osobu pracující v zahraničí, tedy v jiné zemi než má člověk vlastenectví. Slovo pochází z latinského jazyka, kdy předpona „ex“ znamená mimo a „patria“ znamená země. Mnohdy je k nalezení slovo expatriant také se zkrácenou formou expat nebo transpatriant. Všechny tyto pojmy vyjadřují to samé. Celá diplomová práce se zabývá expatriací v Německu, konkrétně v regionu Dolním Sasku ve městě Wolfsburg.

Dnešní svět se neustále mění, rozvíjí a každý podnik si snaží udržet konkurenceschopnost a vytvořené know how. Tedy pokud bude podnik chtít být takzvaným leaderem na trhu, musí podnik své zaměstnance, procesy a úkoly neustále kontrolovat, zlepšovat a v nejlepším případě zakládat pobočky a dceřiné společnosti v jiném státě, než je sídlo pobočky. Tím dojde k rozšíření povědomosti značky a firma se snaží o dosažení mezinárodní úrovně. Neboli jinak řečeno je nutné společnost globalizovat - zmezinárodnit a expandovat do jiných kulturních dimenzí než je mateřská země. Pod pojmem globalizace si můžeme představit jednotlivé propojení států, kultury, sdílení nových technologií, přesídlování zboží do low cost zemí, standardizovanost levných, ale kvalitních výrobků, integraci dosažení politických a ekonomických cílů, outsourcing apod. Globalizace je v širším pojetí takzvaná propojenost světa, tak jakoby se jednalo o jednu společnost. Globalizuje se přes ekonomii skrz obchod, finance a výrobu, tak i technologie jako jsou sdílení informací, bezpečnost a s ním spojená pozitiva do armádního prostředí. S pojmem globalizace jsou spojená také mnohá negativa s ekologií a sociologické vyspělosti jako je rozšíření masových médií, rozšíření společenských hnutí a také s ním spojený globální terorismus.

K dosažení znalostí o prostředí mezinárodní ekonomiky, schopnosti pracovat a efektivně vést organizaci v mezinárodním prostředí, stále více organizací, začalo vysílat své zaměstnance, často i s celou rodinou, do jiných zemí, aby nasbírali co nejvíce zkušeností v zahraničí za předem stanovenou dobu (expatriace). Tato skutečnost se zkušeností, je významným celkem součástí globalizačního procesu organizace (Suutari, Brewster, 2003, s. 1150).

Poptávka po manažerech s mezinárodní zkušeností a globálním pohledem na firemní problematiku stoupá. Bez těchto manažerů a expertů, by organizace jen těžko zůstaly konkurenceschopné, v současné dynamicky se rozvíjející ekonomice (Suutari, Brewster, 2003, s. 1130).

Podniky se dnes střetávají s nedostatečně připraveným a kvalifikovaným personálem, vést zahraniční operace efektivně. To je dalším důvodem, proč jsou firmy nuceny vysílat své zaměstnance z domácích centrál do zahraničních poboček. Expatrianti nemají jen za cíl pouze transferovat znalosti a zkušenosti, ale také působit v zahraničí jako kontrolní článek a nástroj k přenosu firemní kultury, dosažení firemních cílů do dceřiných zahraničních podniků (Fenwick a kol., 1999).

Jelikož moje studium je na kvalifovaně uznávané automobilové univerzitě, zaměřila jsem se pouze na expatrianty pracující v automobilovém odvětví, a to na různých pozicích, až už se jednalo o praktikanty, manažery nebo specialisty odborných oddělení. Jelikož i já žiji v zahraničí a pracuji ve Wolfsburgu, toto město se zcela nabízelo na průzkum a sběr dat. Proč ale je stále více expatriantů z různých oddělení vysíláno do zahraničí a k čemu je to dobré? Na to navazuje další kapitola.

1.1 Důvody expatriace

Na základě mnohých odlišností, ať už kulturních, klimatických či legislativních, které pracovníky v zahraničních společnostech neminou, je třeba expatriaci věnovat důležitou pozornost. Potřeba, proč vysílat pracovníky do zahraničí je určena celou řadou faktorů. Mezi tyto faktory patří personální strategie firmy, stupeň internacionalizace firmy a stav trhu práce v hostitelské zemi. Pokroky, které jsou v telekomunikačních technologiích, internetu, elektronické poště či telekonferencí, umožňují top manažerům pracovat virtuálně, aniž by se museli permanentně zdržovat v hostitelské zemi (Pichanič, 2004, s. 4).

Dnes se nesetkáváme pouze s expatrianty, kteří jsou vysláni v rámci podniků nebo navázání firemních vztahů se zahraničními pobočkami, ale setkáváme se s expatrianty, kteří se sami dobrovolně rozhodnou, odejít ze své země za hledáním nových zkušeností za hranicemi. Jde o nalezení nových zážitků, touze poznat jiné prostředí, kulturu, procvičení jazykové vybavenosti apod.

Dalším důvodem, proč expatrianti jdou za lepším do jiné země, není pouze finanční situace, ale jedním z důvodů může být neidentifikování se v místním, politickém prostředí, či životního standardu a kvality života v rodné zemi.

Díky těmto důvodům, se lidé snaží neustále vyvíjet a uspokojit potřeby. Dnešní lidé jsou více specializováni a hlavně mobilnější. V rámci výjezdních povolení a otevření schengenského prostoru v rámci Evropské unie je vycestování snadné. Podívejme se jen, kolik pracovníků tvoří kmenoví zaměstnanci a kolik procent v podnicích tvoří cizinci. S přihlédnutím na stále se rozvíjející ekonomiku v jiných než mateřských zemích, není pochyb o tom, že mnoho osob raději na víkend jezdí domů a přes týden pracuje v zahraničí. Je to také z důvodů, že náklady na leteckou, automobilovou nebo autobusovou dopravu se razantně snížily na své minimum. Pokud nahlédnete na dálkovou dopravu autobusem, tak se dostanete z Braunschweigu (město nedaleko Wolfsburgu v rozmezí cca. 35 km) do Prahy za pouhých 629 Kč. V souvislosti s použitím internetových portálů se šíří mnoho možností také s nabízenými spolujízdami v pohodlí automobilu za velmi nízkou cenu. Pomocí dosavadních elektronických a nových technologií za pomoci bezdrátového připojení wifi, zadarmo zpřístupněných aplikací, skrz které je možné telefonování, sdílení fotografií a videí rodinným příslušníkům a přátelům přispívá k dalším „emigračním“ vlnám.

Expatrianti mají z hlediska mateřské organizace nesporné výhody. Tou může být již vybudovaná firemní kultura, kterou tento zaměstnanec může přenést i do pobočky včetně obchodních a manažerských praktik. Z centrály se expatriantovi dostává více důvěry a větších rozhodovacích práv, než by měl lokální zaměstnanec na stejné pozici. Pobyt v zahraničí dává zaměstnanci centrály mezinárodní zkušenosti a rozhled, což vede k vytvoření skupiny vysokých manažerů s mezinárodními zkušenostmi. Expatrianti mohou pobočce přinést větší hodnotu své práce, než by přinesli lokální zaměstnanci i s velkým potenciálem. V neposlední řadě přinášejí expatrianti do lokální pobočky pohled z mezinárodního hlediska (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy, 2005, s. 559).

Je ovšem i mnoho věcí, ve kterých mají expatrianti v porovnání s lokálními zaměstnanci nevýhody. Velký problém může nastat, když personál není schopen, adaptovat se do jiné kultury. Není totiž vhodné, když je v organizaci příliš cizinců. Proto je nutností zvážit příchod každého dalšího expatrianta do pobočky. Náklady na expatrianta jsou také vysokým faktorem, a proto je potřeba vhodně rozhodnout, zda jde o efektivní řešení situace. Pravděpodobnost osobních a rodinných problémů je u expatriantů větší než u lokálních zaměstnanců. Není neobvyklé, že příchod expatrianta přinese negativní myšlení na lokální členy managementu, a to hlavně v oblasti motivace a morálky. Stává se, že lokální management vnímá přítomnost expatriantů jako limitující faktor při obsazování řídicích funkcí v pobočce (Štrach, 2009, s. 81). Dalšími nevýhodami expatriantů je pokles kvality lidského kapitálu v dané zemi, ztráta daňového příjmu, odpor zaměstnanců, kteří se nechtějí stěhovat, a nebo to mohou být lokální zvyky, kdy zaměstnanci nejsou schopni, se adaptovat do dané kultury.

Na druhou stranu můžeme najít i nevýhody pro lokální zaměstnance. Kmenoví zaměstnanci nedokážou přijmout fakt, že podnik přijme zahraničního zaměstnance na vyšší pozici, než jsou oni sami. Jde zejména o to, že pro lokální zaměstnance je těžší najít rovnováhu mezi lokálními požadavky a prioritami z globálního hlediska. Zaměstnanci mohou mít tendenci odsouvat důležitá rozhodnutí (například zastavení práce) do doby, kdy je to už naprosto kritické, a tedy náklady a důsledky takovýchto změn jsou větší, než kdyby se opatření provedla dříve. Stává se tak, že na pracovním trhu nejsou lidé s potřebnou kvalifikací nebo pokud pobočku organizace vedou lokální manažeři, jsou kontroly z centrály častější a důslednější (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy, 2005, s. 559). Tyto všechny důvody vedou zaměstnavatele k rozhodnutí, aby vyslali své zaměstnance a pro dobrovolné expatrianty to přináší mnoho výhod.

1.2 Typy expatriace, typy výjezdů a výběr expatriantů

Jak již bylo zmiňováno v minulé kapitole, neexistuje jen jeden typ expatriace. Expatriaci můžeme rozdělit na různé typy. Podle Fukuda a Chu (1994) můžeme dělíme expatrianty podle zkušeností na tyto typy:

- **Začátečník** – toto jsou expatrianti, kteří strávili méně než 6 let na relativně nižší pozici v zahraničí, na základě uděleného pověření pro řízení funkční oblasti managementu. Typické pro tuto skupinu je, že se jedná o mladé lidi s tendencí nahlížet na mezinárodní úkoly, jako svůj kariérní rozvoj a povýšení. Mnozí z nich jsou stále svobodní, nebo začínají zakládat rodinu.
- **Kariérista** – expatrianti, kteří pracovali v zahraničí celkově méně než 6 let a jsou 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.
- **Pozůstalý** – expatriant, který strávil v zahraničí více než 6 let, a to na relativně nižší pozici. Typicky je ve středním věku a jedná se většinou o technické pozice. Přestože žil mnoho let ve službě v cizí zemi, nemá příliš vysoké široké kariérní uplatnění. Obvykle jsou to ženatí expatrianti s dětmi v pubertálním věku.
- **Úspěšný** – expatriant, který strávil více než 6 let v zahraničí na vyšší pozici (například generální ředitel). Tito expatrianti jsou starší, s úspěšnou kariérou ve službách v zahraničí. Většinou jsou ženatí se staršími dětmi.

Briscoe (1995) rozlišuje také expatrianty jako **dočasný expatriant, trainee a virtuální expatriant**. Dočasný expatriant je vyslán na pobyt do jednoho roku, kdežto trainee je vyslán do mezinárodního podniku, aby nahlédl v rámci tréninku do chodu zahraničního podniku a naučil se tak začlenění do společnosti a jejich zvykům. Virtuálním expatriantem se rozumí člověk, který pracuje z domu v pracovních hodinách, kdy daná země pracuje. Stává se tedy, že tento virtuální expatriant pracuje ve 2 h ráno jeho místního času, kdežto v jiné zemi začíná nový pracovní den. Virtuální expatriant pracuje skrz telefonní videokonference a veškerá pracovní komunikace probíhá prostřednictvím emailové pošty.

Druhy expatriantů nemusíme jen rozdělit podle zkušeností, ale podle (Cejthamera, 2010, s.278) rozlišujeme **expatrianty podle pověření** na:

- 1) Pověření k rozvoji identifikovaných talentů.
- 2) Krátkodobé a dlouhodobé pověření, v jehož rámci výrobní (techničtí specialisté řeší specifické úkoly).
- 3) Projektové pověření, ve kterém projektový specialista vyvíjí a implementuje projekty a poté se vrací domů nebo jde na další expatriční místo určení.
- 4) Dlouhodobé a trvalé umístění, ve kterém ti, jež jsou ochotni a mají zájem, mohou zůstat v zemi určení jako lokální zaměstnanci.
- 5) Pověření, ve kterém senior executive manažer (služebně starší výkonný manažer) nebo kontrolér v rámci příkazu zajišťuje stabilitu lokálních nebo regionálních operací.
- 6) Pověření, ve kterém výkonní pracovníci dohlíží na celosvětové aktivity a spojení s pobočkou, odkud byli vysláni.
- 7) Regionální spolupráce, v níž specialisté z konkrétního regionu, již excelují v řízení lokálních operací, spojují země v jednotlivých oblastech.

Snížené náklady na dopravu a díky novější technické vybavenosti automobilů dělíme **typy výjezdů expatriantů** podle (Dowling, Welche, 2004, s. 67) na:

- 1) **Cestovní typ zájezdu** – Zaměstnanec přijíždí do pobočky víceméně jako na služební cestu jednou za týden nebo ob týden.
- 2) **Pracovní rotace** – Pracovník rotuje i na více pozicích a podle potřeby na pár měsíců je v zahraničí a na pár měsíců je v centrální pobočce. Tyto rotace se neustále opakují.
- 3) **Pověření splnit úkol** – Většinou specialista je vyslán na šest až dvanáct měsíců, kdy je v podniku dosažen na časově ohraničený projekt.
- 4) **Virtuální mise** – Zaměstnanec pracuje převážně z domova, pomocí telekonferencí a videokonferencí. Své povinnosti a zodpovědnosti tak plní na dálku.

Expatriace se také liší v délce. „Běžně se expatriace dělí na krátkodobou a dlouhodobou. Krátkodobá expatriace je výjezd do jednoho roku a dlouhodobá expatriace je považována zhruba od 3-5 let“ (Cejthamer, 2010, s. 279).

Jelikož každý expatriant je velmi finančně nákladný, snažíme se zamezit předčasnému navrácení expatrianta. Výběr expatrianta je velmi důležitý proces, kdy je zapotřebí vybrat vytrvalého zaměstnance, který je schopen čelit nástrahám a nepřízně spojené s cizí zemí, národností a kulturou, tak aby nenastala situace předběžného navrácení expatrianta ze zahraničního pobytu. V tomto případě by neobstál nejenom expatriant, ale došlo by zároveň k selhání cílů a záměru společnosti. Proto řádná příprava na absolvování pobytu by se neměla podceňovat. Každý zaměstnavatel musí zhodnotit vlastnosti, schopnosti a očekávané reakce potenciálního expatrianta, tak aby se co nejlépe adaptoval do cizí kultury a v nejlepším případě se ztotožnil s novou kulturou.

Leblanc (Armstrong, 2008, s.108) doporučuje, co by správný a vhodně určený expatriant měl být schopen, aby byl úspěšným:

- uznávat rozmanitost a specifika zahraničních zemí,
- akceptovat rozdíly mezi zeměmi jako skutečnost a efektivně se těmto rozdílům přizpůsobovat,
- tolerovat místní podmínky a přizpůsobit se jim,
- dlouhodobě se vyrovnávat se širokou pestrostí cizích souvislostí,
- efektivně řídit místní operace a personál v zahraničí,
- získat v zahraničí uznání jako reprezentant svého podniku,
- získávat a interpretovat informace o cizích národních podmínkách a souvislostech (institucích, legislativě, postupech, specifičnosti trhu atd.),
- efektivně informovat a komunikovat s cizím prostředím o politice mateřského podniku,
- vytvářet a rozvíjet prvky společenského rámce podnikových strategií, politiky a operací,
- akceptovat to, že postupy, které budou v cizím prostředí fungovat nejlépe, nemusí být nutně stejné jako ty, které se uplatňují v mateřském podniku.

Tyto body slouží ke zvážení zaměstnavatele popř. nadřízenému, zda vybraný expatriant dokáže tyto body splnit a dobře reprezentovat jméno společnosti.

Caligiuri a Colakoglu (2007, s. 395) rozdělují **typy expatriačních výjezdů na 4 druhy**: technický, provozní, vývojový a strategický typ.

Podle Štracha (2009, s. 78) jsou následující typy expatrianty popsány takto:

Technický typ expatrianta – je vyslán k rozřešení nějakého specifického technického problému. To je jediný cíl této mise v rámci expatriačního pobytu. Na pracovníka nejsou kladeny žádné další vysoké nároky. Na této pozici je zapotřebí pouze odborná dovednost. Interkulturní a jiné dovednosti jsou při tomto typu expatrianta zcela zanedbatelné.

Provozní typ expatrianta – zaměstnanec je v roli manažera na středně vysokém managementu. U tohoto typu jsou velmi nezbytné interkulturní dovednosti a kompetence.

Vývojový typ expatrianta – zaměstnanec využije výjezd k nabytí nových zkušeností, dovedností a především jeho osobního rozvoje. Dovednosti a kompetence nejsou vyžadovány, jelikož v rámci výjezdu je počítáno s tím, že expatriant tyto dovednosti získá. Vývojový typ expatrianta je většinou začlenění do středního až nižšího managementu podniku.

Strategický typ expatriace se řadí mezi nejvyšší kategorie. Manažeři mají klíčovou pozici v rámci řízení. Na zaměstnance jsou kladeny nejvyšší očekávání, ale také interkulturní a manažerské kompetence. Dalším stupněm vývoje může být následující působení v podniku jako kmenového zaměstnance.

Obr. 1 Typy expatriačních výjezdů

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

Zdroj: Caligiuri a Colakoglu, 2007, s. 395

Před vysláním expatrianta je důležité připravit následující kroky. Tarique a Callirini (Armstrong, 2008, s. 109) navrhují tento postup, **který je nutností pro zvážení relevantnosti cesty expatrianta:**

- 1) Identifikovat typ úkolu v zahraničí
- 2) Provést analýzu potřeb vzdělávání zaměřeného na kulturu pokrývající analýzu a požadavky organizace
- 3) Stanovit cíle vzdělávání a jejich kritéria – kognitivní (např. chápání úlohy kulturních hodnot a norem) a emoční (modifikace vnímání kultury a zvýšení znalosti toho, jak zacházet s vlastními složkami chování, aby se vytvořilo adaptivní chování, jako jsou například interpersonální dovednosti)
- 4) Vytvořit program – všeobecnou, ale i specifickou kulturní orientaci s použitím různých metod
- 5) Vyhodnocení poskytnutého vzdělávání

Zaměstnanci, kteří jsou vysláni v rámci EU, mají situaci jednodušší, jelikož EU nastavuje pravidla v případě dvojího zdanění, penzí a v dalších pracovněprávních i daňově náročných složitých procesů (Morley, Haraty a Collings, 2006, s. 55). V rámci vyřešení otázek na vybrání správného expatrianta a určení doby pobytu dojde k dalšímu kroku a tím je vyslání expatrianta a jeho adaptace v zahraničí.

1.3 Adaptace expatriantů a kulturní šok

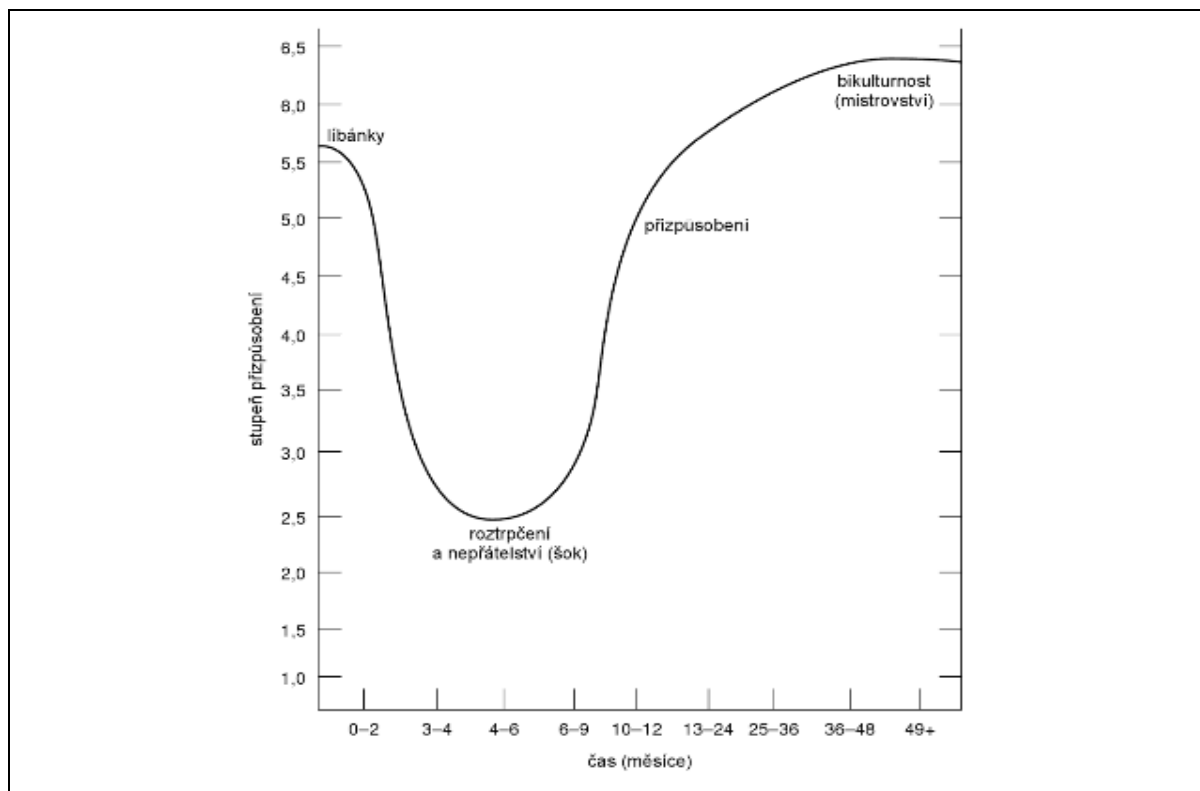
Adaptace expatriantů je velmi důležitá, v roli přijetí firemní kultury v zahraničí a zaměstnance samotného, ke splněním cílů společnosti a spokojenosti expatrianta ve vysílající organizaci. Proces adaptace může být chápán jako schopnost přizpůsobení jedince vnějším a vnitřním prostředím společnosti, za pomoci kompromisů a vstřícnosti.

Podle Armstronga (2007, s. 395) má uvádění nových expatriantů do organizace čtyři cíle. V prvotní fázi by měl nový pracovník překonat stav, kdy se mu vše zdá nové, neznámé a neorientuje se. Dalším cílem je vytvoření příznivého postoje k podniku tak, aby se zvýšila jeho stabilizace a ztotožnění s podnikem. Nejdůležitějším cílem z hlediska organizace je dosažení žádoucího stavu, kdy pracovník podává žádoucí výkon a jeho expatriantovu spokojenost. V neposlední řadě děláme vše proto, abychom zamezili pravděpodobnost odchodu.

Podle Stýbla a kol. (2011) by měl úspěšný adaptační proces v organizaci urychlit integraci nového zaměstnance, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné demotivaci a nespokojenosti, která by mohla plynout z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů, či nejasných pracovních očekávání.

V případě neschopnosti adaptovat se do dané země, zažívá expatriant adaptační a kulturní šok, který je spojen s jeho nespokojeností. Kulturní a běžné praktiky jsou různorodé v každém státě či regionu. Je ale na expatriantovi, jak se k různým odlišnostem postaví. Na následujícím obrázku jsou jednotlivé fáze, kterými projde každý expatriant.

Obr. 2 Fáze stupně přizpůsobení každého expatrianta



Zdroj: Black, Mendenhall, 1991, s. 227

První fáze, ač už se jedná o krátkodobou cestu nebo dlouhodobou, vyjadřuje **okouzlení a nadšenost** pro pobyt strávený v nové zemi. Zaměstnanec je plný očekávání a nespavosti. Jedná se o opak kulturního šoku. Expatriant si užívá pracovního pobytu a je vším novým nadšen. Tato fáze bývá nazývána líbánky.

Fáze roztrpčení a nepřátelství vznikne v průběhu několika týdnů či měsíců. Zaměstnanec je ve fázi nepřátelství a ve své krizi z kulturních odlišností, ve kterých se nedokáže orientovat. Může se jednat o jeden nepříjemný zážitek nebo o řadu souvisejících problémů s odlišnou kulturou. To je důsledkem, že expatriant začne být ignorantský vůči cizí kultuře, přecitlivělý, zmatený, nespokojený, roztrpčený, podrážděný, rychle vystresovaný a unavený. Expatriant řeší nejenom pracovní problémy a odlišnosti kultury, ale často i osobní problémy. Rodina a známí nepodporují expatrianta a expatriant je často je napadán výčitky, že byl v zahraničí, když se nějaká důležitá událost odehrála. V pracovním prostředí nastávají první odlišnosti kultury, se kterou expatriant nepočítal. Nemusí se ale nutně jednat pouze o pracovní období. V rámci fáze roztrpčení a nepřátelství může jít o nedorozumění s pronájemcem, se zaměstnancem v obchodě nebo se sousedy s ohledem na parkovací místo před domem. Bohužel ne všichni expatrianti zdárně tuto krizi překonají a vytrvají dále v zahraničním pobytu. Často se vracejí ke svým kulturním zvyklostem, stávají se introverty a odmítají jakýkoliv prvek hostitelské kultury. Tento způsob odvrácení se od cizí kultury nazýváme kulturním šokem.

„Kulturní šok je stav dezorientace a strachu plynoucího z absence vědomostí o tom, jak se chovat v neznámém kulturním prostředí. Člověk prožívající kulturní šok, trpí pocity frustrace, osamění, odmítá kontakt s ostatními, lehce se unaví a pouze předstírá snadnou komunikaci a porozumění jednotlivým situacím. Podobný stav zažívá takřka kdokoli, kdo se ocitne v neznámém kulturním prostředí na delší dobu (Štrach, 2009)“.

Expatrianti si musí navyknout do jednotlivých kulturních zvyklostí. Tyto rozdílnosti se mohou lišit v počtu dnů dovolené než v domácí zemi, odlišnosti hrubého a čistého příjmu, příplatků, bonusů, pracovní doby apod. Je zapotřebí brát fakt, že náklady v jiné zemi budou rozdílné oproti vlastenecké zemi, jelikož každá země je ovlivněna relativními životními náklady, které jsou pro danou zemi typické.

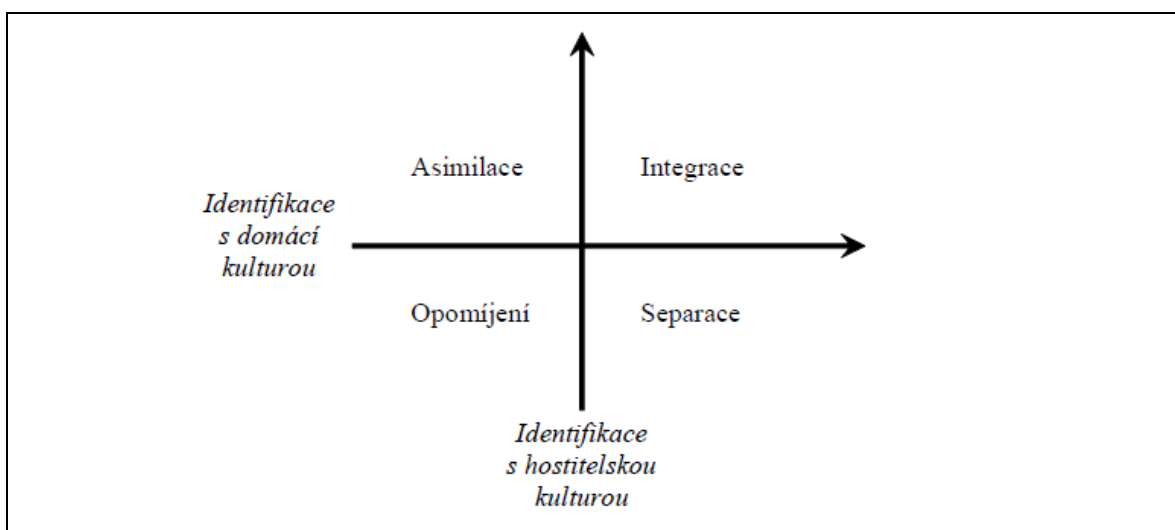
Pokud expatrianti tyto kulturní zvyklosti a kulturní šok nepřekonají, vracejí se domů s tím, že mise nebyla úspěšná, nesplnila očekávání podniku, ale hlavně expatriant má pocit z pracovního neúspěchu. Často se tak expatriant nedokáže vyrovnat z nesplněného cíle a hledá tak viníky, proč danou misi nesplnil. Vytvoří si tak negativní myšlenky a vzpomínky na danou zemi. Často nechce sdílet jeho zážitky a zmiňovat se o zemi, kde vykonal pracovní pobyt.

Třetí fáze je znamením **přizpůsobením se nové kultuře**. Do této fáze se dostanou jen zdární jedinci, kteří překonali krizi. Na expatrianty se vynořují stále nové problémy, ale expatrianti jsou silnější a schopnější adaptovat se do kultury, a tak správně volí taktiky reprezentování, vyjadřování nesouladu a pochopení pro rozdílné vzorce chování. Rodina expatrianta si také pomalu zvyká na nový režim s tím, že expatriant žije v zahraničí a začíná expatriantovi být podporou. Expatriant se snaží, co nejvíce ztotožnit s kulturou a začíná sledovat dění v daném státě, čte časopisy, poslouchá rádio. Častým bodem porozumění je také to, že ovládá jazyk, který je v dané zemi mateřským, a tak se mu otevírá možnost zapojit se do aktuálních témat příslušné země.

Poslední fáze je **kulturní mistrovství**. Dosáhnout této fáze je velmi obtížné, ale ne nemožné. Nejenomže expatriant chápe kulturní vzorce chování, princip a chování dané země, ale dokáže ocenit její klady a povznést se na negativa, které v ní zažil nebo nad nedostatky, které mu vadí. V této fázi dokáží expatrianti porozumět rodilým mluvčím a pochopit tak všechny odlišnosti kultury. Pro expatrianta je vše jednodušší, jelikož on sám, je s kulturou spřízněný a ztotožňuje se s ní. Expatriant si může pobyt v zemi natolik oblíbit, že se nová země stane jeho novým domovem, což se nazývá asimilační postoj.

Záleží pouze na expatriantovi, jak se do země, kde probíhá jeho pobyt adaptuje. Pokud po kulturním šoku či problému v zahraničí se vztáhne více do sebe a zaujme postoj separace, nedosáhne fáze přizpůsobení se nové kultuře a nemá šanci dosáhnout fáze mistrovství.

Obr. 3 Typy postojů expatriantů k jiné zemi



Zdroj: Beneše, J. Ackmann, J. Kuster, N.; *The Training of cross-cultural competence and skills*, 2002

Z následujícího obrázku je nutné vysvětlit jednotlivé pojmy, tak aby bylo pochopeno, jaký postoj zaujmou expatrianti k zahraničním pobytům. Po vysvětlení těchto pojmů lze očekávat předběžný vývoj postoje expatrianta k expatriaci.

Integrace je postoj s vysokým porozuměním identifikace s hostitelskou kulturou, ale zároveň expatriant upřednostňuje svou vlast a kulturu.

Asimilace znamená, oddání se nové kultuře a přijetí jí za svoji. Expatriant tak přijímá normy, hodnoty a vzorce chování dané země.

Separace znamená nesrozumění se s cizí kulturou. Hledání nespokojenosti v cizích standardech a celkové nepochopení zvukům a návykům v hostitelském zemi. Expatriant se tak rád vrací domů a ctí o to více hodnoty své země. Tento přístup může být vyjadřován egocentrismem, rasismem nebo také segregací chování v cizí zemi.

Opomíjení je hodnoceno rovnocenností v přijmutí kulturních odlišností z hlediska expatrianta. Problém ale nastává, když se expatriant necítí v hostitelské, tak i v domácí zemi přirozeně.

Interkulturní postoj je považován za rovnocenný s tím, že expatriant se cítí multikulturně a hrdě přijímá domácí, tak hostitelskou zemi za svou (Beneš, J., Ackmann, J., Kuster, N., 2002).

Vyslaný zaměstnanec získává na nové pozici mnohé zkušenosti a postupuje dále v rozvoji své osobnosti. Je skoro pravidlem, že expatriant neočekává zůstání na stejné pozici jako před výjezdem. Po úspěšném absolvování zahraničního pobytu expatriant očekává lepší ohodnocení, formou vyšší mzdy nebo osobního ohodnocení, které se promítne v jeho výplatní listině.

I tyto faktory mohou způsobit expatriantův kulturní šok, i když je expatriant navyklý na jiný hodnotící mzdový systém. Ačkoliv se bude expatriant snažit vyhnout kulturnímu šoku, je to v rámci celého pobytu nevyhnutelné. Je to z toho důvodu, že žádné kulturní zvyklosti nejsou identické s naší kulturou, na kterou jsme zvyklí a vyrůstali jsme v ní. Příčiny kulturního šoku mohou být různorodé a to např. související s přijetí nové kultury expatrianta, připravenosti otevření se novým věcem a zvyklostem, stupni osobní podpory z rodinných kruhů a celkové ovlivnění psychické stránky a osobnosti expatrianta. V neposlední řadě to může být i změna stravovacích návyků, změna klimatu, časového pásma, způsob stolování, styl odívání, sociální pravidla, ale i také svou roli může hrát rozdílná etiketa.

Co je ale důležitou rolí v adaptaci expatrianta je jeho interkulturní trénink, který pomáhá expatriantovi předcházet hlavním kulturním rozdílům a prvním detailnějším popisům dané země na zaměření odlišných kulturních pravidel a zvyklostí.

1.4 Trénink expatriantů

„Firma, které záleží na pružné reakci v zájmu zákazníků, na dokonalejším pochopení motivace a chování subjektů v určitém teritoriu obchodních zájmů, vysílá svého obchodního delegáta. V našem případě expatrianta. Ten jako zaměstnanec organizace má za úkol komunikovat se stávajícími zákazníky v regionu a vyhledat nové, informovat je o změnách na trhu atd. Součástí je bezpodmínečná kvalifikace musí být kulturní citlivost a znalosti obchodních zvyklostí země, jazyka a schopnost využívat existující kontakty a aktivně navázat nové. Samozřejmostí je také znalost sortimentu a konkurenčních substitutů“ (Přikrylová J., Jahodová H., 2010, s. 203-204).

Vhodná a promyšlená příprava školení v domovské zemi podporuje zvládnutí veškerých překážek, které by se mohly vyskytnout v zemi. Toto školení je nazýváno „interkulturní trénink“. Interkulturní trénink se snaží předcházet možným kulturním šokům v odlišnostech jiné země od země vlastenecké.

„Interkulturní trénink by měl zahrnovat „národopisná studia (fakta o hostitelské zemi, její geografii, ekonomice a historii), kulturní asimilátory (specializované workshopy modelující různé situace, ve kterých je nezbytné reagovat způsobem odpovídajícím společensky přijatelnému kulturnímu vzorci hostitelské země, setkání s příslušníky hostitelské kultury či pracovníky z pobočky, kam má být manažer vyslán), výuku jazyků užívaných v hostitelské zemi, psychologický trénink zaměřený na zvyšování odolnosti manažerů vůči stresovým situacím obecně“ (Štrach, 2009, s. 87).

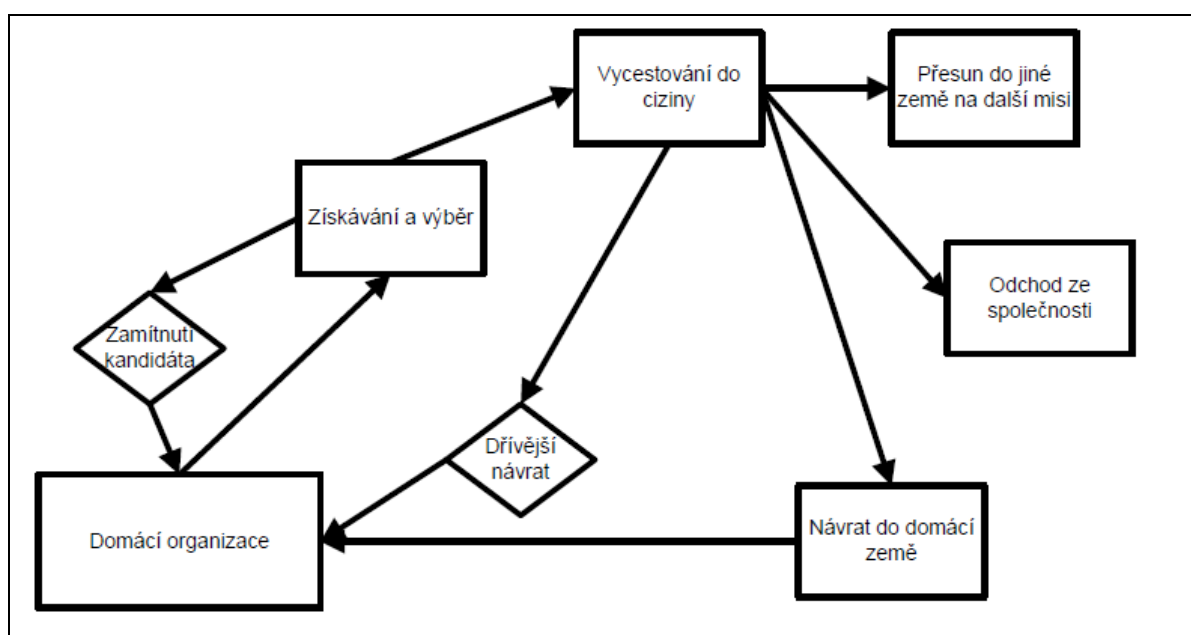
Dalším důležitým faktorem je pomoc expatriantovi s novým ubytováním, stravováním, fungováním v dceřiné společnosti, případně je důležité nabídnout pomoc při zajištění úředních povinností. Ne vždy expatriant má dostatečnou jazykovou vybavenost na zařízení veškeré administrativy a vyzná se v zákonech a nařízeních potřebné k vyplnění formulářů. V případě, kdy se vydá expatriant do zahraničí s rodinou, je nutností také myslet na komfort a změny v rodině, a tím podpořit expatrianta s vyhledáním školy nebo školky pro děti.

Po celý pobyt by se měl expatriant vzdělávat, a to nejen učením se jazyků potřebných k porozumění a k diskutování pracovních témat, ale učením se použití znalosti jazyka, tak aby expatriant dosáhl správné a efektivní komunikace. Každému expatriantovi může pomoc také internet, který je dostupný a hlavně „zadarmo“. Mnoho jiných expatriantů zakládají různá fóra, portály, weby nebo osobní blogy a spoty, kde mají video o odlišnostech v dané zemi anebo vypráví příběh s událostmi, se kterými se vypořádali. Tyto zdroje mohou být také pomůckou k pochopení odlišností kultur a jistým vzorem, jak se i jiní expatrianti se situací a s novými zvyklostmi vypořádali.

V nejlepším případě by měl každý expatriant mít možnost při sobě nějakého mentora, kterého by mohl v případě jakýkoliv nejasností kontaktovat. Touto vzácnou osobou by to mohl být expatriant, který byl na stejné pozici v dané zemi nebo popř. expatriant, který žil delší dobu ve stejné zemi. V případě nepochopení kultury nebo zvyklostí, je vhodné se tázat na pohled dané situace z blízkého kruhu vlastenců, pokud si expatriant k někomu vytvořil tak cenné pouto. Tito lidé jsou velmi klíčoví v rámci celého pobytu. Dokážou nám vysvětlit, proč se lidé chovají, tak jak se chovají a dají nám radu, jak by se oni v takové situaci zachovali.

V rámci celého tréninku expatriantovy pracovní cesty je důležité dbát na rozvoj mezikulturní kompetence. V rámci rozvoje existují některá opatření pro personální rozvoj. Zaměření je na kognitivní, afektivní a behaviorální dimenze. Nejen použití těchto dimenzí je možné od odjezdu, ale i během pobytu k využití existujících dimenzí také jako podpůrná řešení a zpětná vazba na zahraniční pobyt. Samotná expatriace je určena jako opatření pro personální rozvoj pro manažery (Biller, 2007). Následující schéma ukazuje jednotlivé kroky, které expatriant může absolvovat v rámci zahraničního pobytu.

Obr. 4 Rozhodující body kariéry každého expatrianta



Zdroj: Dowling, Welsch, Rozhodující body v kariéře expatrianta, 2004, s. 131

Každá domácí organizace si vybere kandidáta, který by byl vhodný na vyslání do zahraničí, tak aby naplnil cíle společnosti. Po vybrání vhodného kandidáta se připravují veškeré náležitosti potřebné k odjezdu např. interkulturní školení, namotivování expatrianta, zajištění ubytování, administrativy atd.

Po vycestování do zahraničí už je jen na expatriantovi, jak sám sebe, a hlavně společnost bude prezentovat a především jak bude úspěšný. Pokud se nedostane z kulturního šoku, který po pár týdnech či měsících nastane, jeho nespokojenost se projeví nejenom v pracovním prostředí, ale může se také objevit v osobním životě expatrianta. Proto je nezbytností expatrianta vhodným multikulturním tréninkem předpřipravit na různorodost zemí.

V případě expatriantovi nemotivovanosti a neschopnosti splnit úkoly, kvůli kterým byl do země vyslán, vrací se expatriant do své země a pracovního prostředí rád a toto prostředí považuje za nejbližší. Pokud expatriant překoná kulturní šok, vrací se po určité době zpět do vlasti s dobrým pocitem a krásnými vzpomínkami na zahraniční pobyt. Pokud je expatriant úspěšný v pochopení zahraniční kultury a má nadále chuť cestovat a zlepšovat si nejenom jazykovou vybavenost, obohacovat svou adaptabilitu v poznání nového kulturního prostředí, může být tento expatriant hlavním kandidátem na vyslání do další jiné země, kde má firma svou pobočku a nabízí se zde vhodná pracovní pozice. Může se také stát, že se expatriant na danou pozici sám přihlásí. I přes úspěšný zahraniční pobyt a absolvování tréninku po zahraničním pobytu, může nastat situace, že expatriant odchází z podniku. Důvody mohou být různé. Jedním z důvodů, je zklamání z finančního ohodnocení, z nabídnuté pracovní pozice, anebo se nedokáže přizpůsobit kolegům, se kterými si předtím rozuměl. Proto je nezbytné nepodceňovat přípravu i po absolvování pobytu např. interkulturním tréninkem, který by byl zaměřen na události, které se udály ve vlastenecké zemi během expatriantova pobytu. Tento trénink by se nazýval repatriační trénink.

1.5 Repatriace

Repatriace je návrat do své vlasti, kde zaměstnanec před výjezdným pobytem pracoval a má své rodinné příslušníky. Po delším odloučení od mateřské vlasti díky dlouhodobého pracovního pobytu, může expatriant dostat kulturní šok z návratu. Stává se tak z důvodu, kdy expatrianti přijmou hostitelskou zahraniční kulturu za vlastní a přizpůsobí se jí do té míry, že nevědí, co se děje ve vlastní zemi, jaká témata jsou probírána a jaká je politická situace. Stává se, že expatrianti po návratu z jiné země odchází kvůli sociálním neshodám, kdy expatriant nerozumí názorům a postojům svých známých a rodiny.

Expatrianti i po dlouhodobém pobytu v zahraničí mohou mít problémy se svým rodným jazykem např. mohou mít jiný přízvuk, než měli před výjezdem. Často se stává, že neznají události a jejich souvislosti, které se za posledních pár týdnů nebo let odehrály. Z těchto důvodů je velmi složitá, a hlavně důležitá readaptace do své země.

Správně by repatriace měla být nedílnou součástí celého výjezdového programu. I v případě návratu expatrianta do rodné společnosti, je to složitý a náročný proces. Proces readaptace, ukončení pobytu a připravení na domovskou kulturu je velmi podceňován. Expatriant se cítí s více nabytými zkušenostmi ze zahraničí sebevědomý a je mnohdy zklamaný z nedostačujícího ocenění, neporozumění společnosti do jejího začlenění nebo neunese tlak ze stran zaměstnanců.

Pokud expatrianti vidí, že jiní kolegové, kteří byli dříve na nižší pozici, povýšili v průběhu doby expatriantova pobytu a expatriant zůstává na stejném kariérním stupni, je tato skutečnost velmi frustrující a může způsobit i expatriantův odchod ze společnosti. U většiny kolegů je pak expatriantův výjezd brán jako „dobře vydělaný pobyt“, a není výjimkou, že expatrianta po výjezdu berou kolegové jako arogantního člověka, který všechno zná a všude byl. Až každý čtvrtý expatriant opouští svou domovskou společnost. Po absolvování úspěšného zahraničního pobytu je vhodné expatrianta povýšit a posunout v hierarchickém firemním žebříčku. Nejde ale jen o systematický postup na vyšší příčku kariérního žebříčku, ale také o projev respektu, úcty a uznání hrají důležitou a nedílnou roli. Spousta společností nevěnují pozornost repatriaci, a tak firmy často ztratí vzácné zaměstnance, do kterých investovali. Tito zaměstnanci jsou pak špičkoví zaměstnanci pro konkurenci, kteří dokážou ocenit zkušenosti zaměstnance (Štrach, 2009).

Podle Dowling a Welch (2004, s. 163-164) je **repatriace** dělena do několika fází:

- 1) V první řadě je to **příprava**. Ta by měla obnášet vytvoření vzdělávacího plánu expatrianta, aby se podrobně seznámil s informacemi, které bude potřebovat v nové pozici. Některé organizace poskytnou zaměstnanci i soupis věcí, které by měl expatriant před odjezdem udělat, jako je např. zrušení bankovního konta, odhlášení přechodného pobytu v Německu. Jen malá část organizací poskytuje svým zaměstnancům školení, kde jsou připravováni na návrat; ve většině firem se tato informace zahrne do školení před odjezdem.

- 2) Další fází je fyzické **stěhování a rozloučení s kolegy v pobočce**. Většina organizací najímá na stěhování do hostitelské země i zpět specializovanou firmu, bývá to ostatně zakotveno již v politice věnované expatriaci. V některých případech se objevuje také přechodné stádium. Většinou se jedná o přechodné ubytování v případě, kdy fyzické stěhování trvá déle, nebo o překlenutí období, během kterého se musí obnovit úřední vztahy a dokumenty, jako je řidičský průkaz či přihlášení k domácímu zdravotnímu pojištění.
- 3) Další částí repatriace je zpětné přizpůsobení neboli schopnost znovu si zvyknout na práci a kulturu v rodné zemi. Zaměstnanec prožívá **kulturní šok** při návratu **do domovské země**. Také jeho nová pracovní pozice vyžaduje nové požadavky, kterým se musí zaměstnanec přizpůsobit.

Tak jakožto je důležitá příprava do rodné země nebo do zahraničí, naše chování a přizpůsobení se jiné kultuře, spočívá v rozdílných, kulturních odlišnostech. Pokud jsou-li kulturní rozdílnosti minimální, je pro expatrianta mnohem jednodušší začlenit se a zžít se s novou kulturou. Následující kapitola se zabývá hlavními specifickými body, které výrazným způsobem ovlivňují a odlišují jednotlivé státy a zvyklosti. Jedná se o kulturní rozdíly a specifické vzorce, které jsou platné na většinu Čechů a Němců. Celkové body rozlišností nazýváme kulturou. Díky nastudování „nové kultury od expatriantů“ se mohou expatrianti lépe vyrovnat s kulturním šokem a s ním spojenými kritickými událostmi nebo dokáží tento šok minimalizovat a rychle se s krizovou situací vypořádat.

2 Kultura a stanovení interkulturních dimenzí pro poznání kritických událostí a potřeb expatriantů

Pod pojmem kultura si můžeme představit sdílení lidských činností, ve kterých jsme vychováni a jsou nám přirozené, bez ohledu na to, zda bychom se zamýšleli nad tím, zda to, jak se chováme, je správné a bez ohledu na to, proč to tak děláme. Jednotlivé kulturní vzorce se učíme už od dětství, hodnoty docílíme v dospělosti a zkouškami, které jsme v průběhu života absolvovali.

„Lidská přirozenost představuje emoce, jako je radost a strach. Patří sem ale také seberealizace, prosazování se a pocit socializace spojená s konfrontováním našich názorů. Způsob, jakým se tato přirozenost vyjadřuje, je však kulturně podmíněna. Opakem je osobnost člověka, která představuje jedinečnost a specifčnost každého jedince. Osobnost člověka je geneticky podmíněná, ale dá se částečně ovlivnit kulturou. Kultura se pak představuje těmi hodnotami nebo vzory, které si člověk osvojil během života jako člen skupin a tyto normy používá v interakcích se členy skupin“ (Zadražilová, 2004, s. 95).

Zadražilová (2004, s. 96) popisuje kulturu jako fakt, že kultura není vrozená, ale je získávána učením a zkušenostmi. Kultura je sdílena mezi členy skupiny, společnosti a není tedy specifická pro jednotlivce. Mění se s požadavky z generace na generaci a nese symboličnost, tedy vyjádření skrytého významu nejrůznějšími symboly. Každá kultura má svou strukturu, a pokud nastane změna v jedné vrstvě, má to dopad na celou strukturu kultury. Kultura je založená na schopnosti přizpůsobovat se a je tedy proměnlivá.

Nejznámějším a nejuznávanějším autorem, který definoval kulturu a její odlišnosti je Geert Hofstede. Geert Hofstede pojal pojem kultura jako kolektivní programování myšlení, které odlišuje příslušníky jedné od jiné skupiny. Pracoval tedy na identifikaci dimenze kultury, tedy s takovými aspekty, kterými se dají měřit rozdílnosti kultur. Po mnoho let stanovil 4 základní dimenze na různých empirických studiích, které aplikoval a rozvinul je dále do šesti dimenzí. Ty se nazývají: vzdálenost od moci, individualismus vs. kolektivismus, vyhýbání se nejistotě, mužnost vs. ženskost, požitkářství vs. zdrženlivost a zaměření na krátkodobou vs. dlouhodobou orientaci (Hofstede, 2007).

Tyto všechny faktory zkoumal Geert Hofstede na různých světových zemích a i když tento empirický výzkum probíhal v 70. letech. I dnes je známo, že tento průzkum je možný nadále aplikovat. Níže jsou vysvětleny jednotlivé pojmy Hofstedeho kulturních dimenzí (Hofstede, 2007, s. 97). Prvním bodem je vzdálenost od moci.

1) Vzdálenost od moci – označuje schopnost míru pochopení, že každý v instituci má svou moc, která je rozdělena nerovně.

2) Individualismus vs. kolektivismus – jde o provázanost osobního a sociálního rámce. Tedy jak moc je člověk závislý na sociálních kontaktech. Kolektivismus se projevuje silným poutem po sociálních kontaktech, kdy se lidé cítí zodpovědní nejlépe v rámci společnosti. Ve společnosti se na sebe dívají v rámci členů bližních a kolektivní práce je pro ně nejlepší způsob plnění pracovních úkolů.

3) Vyhýbání se nejistotě vyjadřuje, jak moc se člověk snaží vyhnout pravidlům a bezpečnosti. Lidé mají rádi většinou jistotu s vědomím, že vědí, co od dané práce, kultury mohou očekávat.

4) Mužnost vs. ženskost (maskulinita vs. feminita) – označuje míru braní role mužů a žen ve společnosti. Hodnoty jako jsou výkon, plnění, soutěživost jsou typickým příznakem mužného pohlaví. Kdežto dodržování standardů, kvalita života navazování a udržování mezilidských vztahů je ženská role ve společnosti. V maskulinních společnostech jsou role jasně odlišeny. Od mužů bývá očekáváno, že budou průbojní, drsní. Zaměřují se především na materiální úspěch. Od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné bytosti, které se orientují na kvalitu života a vybudování rodinného zázemí. Ve femininních společnostech se rodové role překrývají, tj. od mužů i žen se očekává, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života.

5) Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace – znamená, jak se lidé orientují z hlediska času např. v případě, kdy se orientují krátkodobě, tak si nestanovují dlouhodobé cíle. Krátkodobá orientace se vyznačuje i tím, že lidé chtějí své cíle dosáhnout co nejdříve. Projevuje se u nich požitek z utrácení, kdy žijí takřkajíc „teď a tady“. Dlouhodobá orientace se zaměřuje na budoucí změny, vytrvalost, preciznost a šetrnost.

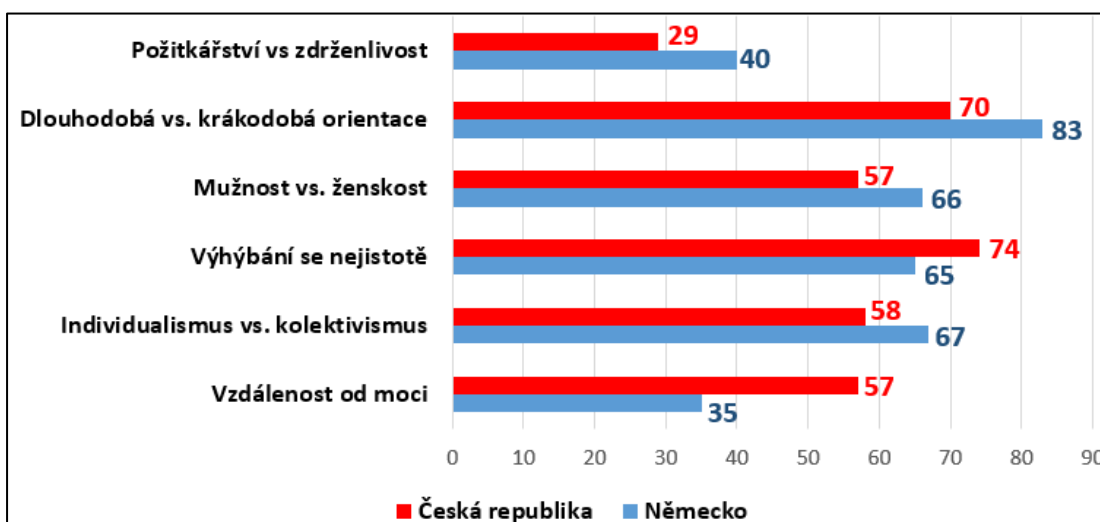
V zemích, kde dbají na dlouhodobou orientaci, jsou pracovní hodnoty stanoveny jako tvrdá práce, čestnost, odpovědnost, sebekázeň a spolehnutí sám na sebe. V krátkodobé orientaci převažují pracovní hodnoty jako osobní svoboda, svoboda vyjadřování se a práva jedince.

6) Požitkářství vs. zdrženlivost – kdy na jedné straně je volný způsob žití, využití veškerých volnočasových událostí a zábavních aktivit brán jako požitkářství. Člověk utrácí a přináší mu to velké štěstí. Na druhé straně máme člověka omezeného všemi normami a pocit utrácení je spjatý s negativními emocemi. To že nedělá správnou věc a nevydá peníze pro správnou věc. Lidé, kteří patří ke zdrženlivějším povahám, mají prioritu udržování pořádku.

2.1 Standardy a specifika české a německé kultury podle Hofstedových kritérií

V této kapitole je popsáno, jak Geert Hofstede definoval podle odlišných kulturních dimenzí České republiky a Německa. Hofstede analyzoval, v čem se jednotlivé země mezi sebou liší. Slabina Hofstedova konceptu je, že nelze generalizovat, že pro všechny expatrianty tyto předpoklady sedí. Každý expatriant je osobnost a má osobní preference, zažitou kulturu a priority. Tedy jeden expatriant může být krátkodobě orientován a jiný se zaměřuje především na dlouhodobou orientaci. Proto veškeré standardy odráží očekávané průměrné chování jednotlivých státních občanů.

Obr. 5 Hofstedova kritéria platící pro Německo a pro Českou republiku



Zdroj: Hofstede, 2018, internetový zdroj

Specifika pro českou kulturu

Česká republika je hierarchická společnost. To znamená, že lidé přijmou lépe hierarchický pořádek, v němž má každý své místo a postavení. To představuje 57 procent české populace. Hierarchie v organizaci je vnímána jako vlastní nerovnost. Centralizace je velice populární a podřízení očekávají, že je třeba říct, co mají dělat. Ideálním šéfem pro Českou republiku je dobročinný autokrat. Přesto česká společnost je z 58% individualistická. Z toho vyplývá, že existuje vysoká přednost volného sociálního rámce, v němž se od jednotlivců očekává, že se postarají o sebe a své nejbližší. V individualistických společnostech trestný čin, způsobuje vinu a ztrátu sebeúcty. Vztah zaměstnavatele/zaměstnance je smlouvou založenou na vzájemné výhodě. S ohledem na mužnost nebo ženskost, je Česká Republika s hodnotami 57 spíše mužnou společností. Očekává se, že manažer bude rozhodující a asertivní. Důraz bude kladen na rovnost, konkurenci a výkonnost a konflikty budou vyřešeny bojem proti nim.

V rámci nejistoty dosahuje ČR dimenze s číslem 74. Často tedy lidé dodržují přísná, striktní pravidla a chování. 74% tedy pro vlastence znamená, že vykazují tendenci k vysokému vyhýbání se nejistotě. Což ovšem ale znamená, že 26% vlastenců v České republice této charakteristice neodpovídá. V pracovním prostředí to znamená, že se s 74%-tní pravděpodobností se mohou setkat s osobností, která nerada riskuje, ale s 26%-ní pravděpodobností s takovými, kteří se nejistoty nebojí. Ovšem těch 26% je na druhé straně zvyklých fungovat mezi těmi 74%, to znamená, že obavy z nejistoty od svých kolegů jsou zvyklí očekávat, a nějak s tím umí pracovat nebo si vyhledávají takové prostředí, které pro danou kulturu není úplně typické. To může mít praktické dopady na charakter pracovního prostředí, složení a volbu pracovních týmů.

Česká kultura netoleruje neortodoxní chování a myšlenky. V české kultuře existuje emocionální potřeba pravidel (i když pravidla nikdy nefungují). Lidé mají vnitřní nutkání být zaneprázdněni a tvrdě pracovat. Přesnost je normou, inovacím může být zabráněno, jelikož Česká republika je stereotypní, a nerada si zvyká na nové prostředí. Nejmarkantnější rozdíl je u vzdálenosti moci, což může znamenat, že Češi mohou být více závislí na rozhodnutích svých nadřízených, méně ochotni převzít vlastní zodpovědnost a jsou méně sdílní v osobních vztazích.

Bezpečnost je důležitým prvkem v individuální motivaci. Také na rozdíl v porovnání od jiných zemí, Česká republika nedává velký důraz na volný čas a kontrolu, uspokojení svých přání. Lidé s touto orientací mají pocit, že jejich jednání jsou omezena sociálními normami a mají pocit, že se dopouštějí něčeho špatného, pokud utrací (Hofstede, 2018, internetový zdroj). Česká republika patří do pragmatických zemí. Lidé se domnívají, že pravda je závislá na situaci, kontextu a času. Obecně Češi nejsou moc laskaví a podléhají rychle k cynismu a pesimismu. Česká kultura je obecně postavená na improvizaci a děláním úkolů na poslední čas. To vyjadřuje jakousi flexibilitu, adaptaci a kreativitu. Většina předem stanovených plánů a procesů znamená pro Čecha omezení. K zvládnutí obtížných úkolů využívají Češi své kontakty v podobě přátelské výpomoci. Snaha o perfektně provedené úkoly je spíše ztrátou času a zanedbání jiných podstatných úkolů. Češi věří, že k provedení úkolů neexistuje jen jedna cesta. V případě neúspěchu musí existovat nějaká jiná cesta. Atmosféra je na prvním místě, jelikož to vede k dobrým vztahům mezi kolegy, které se mohou později využít. Do veškerých jednání a sociálních kontaktů dáváme emoce.

Češi se pouštějí do pracovních úkolů za takových organizačních, časových, technických a materiálních podmínek, za kterých by většina Němců tento úkol vzdala a brala tento úkol nespílitelným. Tímto přístupem se Češi staví úskalí, která celkový výsledek z práce v očích německých spolupracovníků až znehodnotí. Mezi jedním z úskalí může být nedodržení termínu a v další řadě je pak dosažená kvalita (Nový, Schroll-Machl, 2003).

„Čechům je často vytýkáno nízké sociální dovednosti při zacházení s negativními informacemi. Jakákoliv negativní informace je považována za faktor narušující pozitivní sociální klima a ohrožující vzájemné vztahy a mnohdy i budoucí spolupráci, a proto je snaha množství těchto informací minimalizovat. Přímá kritika se považuje za hrubou formu komunikace. Přímé a jednoznačné „ne“ je nezdvořilé. Češi neberou příliš vážně jméno firmy, kdežto Němec neprodává jen zboží firmy, ale prodává i sebe. Je proto pro něj velmi důležitá prezentace spolu s předáním vizitek (Moderní řízení, 2008)“.

Češi velmi dbají na verbální komunikaci na formulaci vět, ale hlavně na jejich tón a zabarvení. Všeobecně nejsme schopni přijímat pochvaly a dáváme jich velmi málo. Většinou v práci komentujeme kritiku než to, co se nám povedlo. Češi pracují často z domova a domů si také přináší pracovní témata, o kterých diskutují. Vůbec tedy neoddělují pracovní a osobní život. V rámci volnočasových aktivit jsou Češi spíše zdrženliví, a to platí rámec české mentality se 71 procenty. Naproti tomu máme s 29 procenty vlastence, kteří jsou velmi požitkářští, velmi utrácí a dopřávají si luxus. Je pro ně typické, že nechodí po akcích a slevových letácích v obchodě. Kupují vše, aniž by se zamysleli nad tím, kolik co stojí.

Specifika pro německou kulturu

Německá kultura je nám velmi blízká, ale přesto v hodně aspektech odlišná. Němci bývají velmi přesní a rádi všechny věci definují. Toto chování můžete zpozorovat právě při obchodních jednání, kdy Němci dorazí nejlépe 15 minut před začátkem celého jednání, mají připravené veškeré body, striktně se drží témat, o kterých má být pojednáváno. Vše by mělo být přímé, bez jakýkoliv úhybných a výkyvných manévřů od tématu. Velkým rozdílem mezi českou a německou kulturou je také forma komunikace. Češi se ostýchají, a ne vždy řeknou to, co si myslí. Němci si zakládají na otevřené, přímé a přesné komunikaci. Němci dokážou přijmout pouze to, co je formálně řečeno, mimiku a gesta nepozorují a neberou v potaz. S tím mohou mít expatrianti problém.

Všichni, kdo pracovali nebo něco vyřizovali v Německu vědí, že se zde setkáváme se stále silnou byrokracií a papírováním. Němci chtějí mít vše potvrzené a je jedno, zda se jedná o e-mail, formulář nebo agendu obchodní schůzky. Každý pracovník zná své hierarchické postavení nadřízených. Jednotlivá oddělení se nevměšují do jiných, každý tedy pracuje na svých předem stanovených úkolech, a v případě jakékoli změny úkolů, chtějí mít potvrzený formulář, že tyto nové pracovní úkony musí také zpracovat.

Německé obyvatelstvo je význačné i svou zdvořilostí. Často každý pracující podá svému kolegovi na pozdravení ruku, a u společenských událostí to také u podání ruky končí. Zaměstnanci se neoslovují nikdy svou funkcí, ale svým příjmením. Němci jsou velmi hákliví na oslovení, v případě kdy obdrželi titul profesor nebo doktor. V Německu Vás nikdo nebude oslovovat paní inženýrko, magistro či slečno. Slečna je spíše zastaralým pojmem a v dnešní německé společnosti se nepoužívá.

Němci jsou známí také tím, že si nastavují velmi vysoké dlouhodobé cíle (podle Hofstede až v 83 procentech to platí pro celé Německo) a tyto cíle si snaží za každou cenu dodržet. V případě nedodržení cílů hledají, jak se co nejvíce přiblížit ideálnímu stavu. Německá kultura vyžaduje vysokou kvalitu, minimální náklady a časovou přesnost. Všechna práce je provedena za pomoci předem daných procesů. Vše je standardizované a každý pracovník zná nejen své schopnosti, přednosti, ale každý zná své kompetence a pravomoci. V Německu se setkáte s perfekcionalismem, vše je do posledních detailů promyšleno a ztvárněno. Před zadáním projektu Němci vytvoří plán, kterého se chtějí držet. Vymezí veškeré možné chyby, vady a příčiny, které by vedly k nesplnění jednotlivých úkolů.

Německá kultura řeší veškerá sezení popř. nedorozumění formální cestou. Je pro ně absolutně nepřípustné, abyste spontánně něco podnikli nebo se dohodli na termínu, který by se měl uskutečnit právě nyní. V německé kultuře existuje silné přesvědčení o ideálu sebeaktualizace, zlepšováním a sebevědomím, proto je německá mentalita označována jako arogantní s vysokým sebevědomím. Loajalita je založena na osobních preferencích pro lidi, stejně jako na smyslu pro povinnost a odpovědnost. To je definováno smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Komunikace patří mezi nejpřímějšími na světě, po ideálu být "upřímný, i když to bolí" - a tím, dá protějšku spravedlivou šanci poučit se z chyb (Hofstede, 2018). Ve skutečnosti jsou ale jen přesvědčení, že to co dělají, dělají správně a jsou právě tím správným kandidátem pro určenou pracovní pozici. Školský systém je zde velmi odlišný, a to nejenom škálou od 1-6 a hodnocení na desetinné čárky, ale každá škola má danou specializaci. Děti tedy vědí, jakou profesní cestou se vydají. Pokud se zeptáte dětí v Německu, co chtějí pracovně dosáhnout, a jaká pozice by byla pro ně ta pravá, už při nástupu na střední školu, vědí zcela přesně, v jakém oboru chtějí pracovat a co konkrétně chtějí dělat.

Výkonnost je vysoce ceněná a nutná, protože školní systém odděluje děti do různých typů škol ve věku již deseti let. Již v 10. roku dítěte si musí vybrat svou kariérní dráhu, a to pokud půjdou na gymnázium nebo vyučení. V porovnání s Českou republikou je to velký obrat, jelikož v České republice mnoho studentů neví, co přesně chtějí dělat ani po vysoké škole.

Se skórem 66 je Německo považováno za mužnou společnost. I přesto, že se snaží standardizovat a zvýšit procentuální počet žen ve společnosti. Němci si stojí na svých názorech a snažně se nás Čechy snaží přesvědčit, že oni mají pádné a přesvědčující argumenty. Plánovanost a chronologičnost úkolů je pro německou kulturu na denním pořádku. V zájmu kvalitní práce, není možné věnovat se několika věcem najednou, a všechny úkoly by se podle německé kultury měly vypracovat chronologicky. Německá společnost je velmi individuální jak v osobním, tak profesním životě. To můžeme vidět v Hofstedových kritériích, kdy německá společnost je ze 67 procent individualistická. Němci rozlišují práci a osobní život velmi striktně. Pokud byste obdrželi nějaké pozvání na rodinnou událost či grilování, dá se říci, že si Vás německý občan skutečně váží.

Jak je vidět z grafu s hodnotou 66, německá populace si potrpí na centralizovanost podniku, přesto by zaměstnanci chtěli mít vysoká práva na spolurozhodování. Vzdálenost od moci se dá potvrdit ve 35 procentech, kdy většinou Němci se rádi chopí moci. Německo je velmi dominantní zemí, kdy společnost je řízena konkurencí, úspěchem. Vystupováním z davu je neobvyklé. Dominantnost a vzdornost můžeme zpozorovat na každém německém pracovníkovi, záleží jen na situaci, úkolech, kdy tuto stránku ukáží. Němci nemají rádi, když je někdo kontroluje a dělá něco v jejich prezentacích nebo v jejich vytvořených tabulkách. Jsou schopní toto jednání tolerovat jen pokud se jedná o nadřízeného, kterému byl tento úkol přidělen, aby ho optimalizoval, a ukázal na něm své odborné znalosti.

Německo patří mezi země, které se rádi vyhýbají nejistotě, proto často Němci kompenzují svou nejistotu se sebevzděláváním a spoléhají se na odborné vlastnosti. To platí pro 65 procent populace. Němečtí občané spíše "žijí, aby mohli pracovat" a ze svých úkolů čerpají hodně sebevědomí. Od manažerů se očekává, že budou rozhodující a asertivní (Hofstede, 2018).

V orientovanosti je Německo velmi pragmatickou zemí. To můžeme spatřit v grafu s hodnotou 83. Němci ukazují schopnost snadno přizpůsobit tradice změněným podmínkám. Značí sesilnou náchylností k záchraně a investování, šetrnosti a vytrvalosti při dosahování výsledků. Německo se skórem 40 dokazuje, že Němci jsou velmi spjatí s normami, nedávají velký důraz na volný čas a v případě kdy ano, musí to být za přijatelnou cenu. I Němci mají tendenci k pesimismu a cynismu.

Co se týče markantních rozdílů, jak píše Nový (2017), Češi velmi podceňují struktury a mají skepsi k normám. Němci jsou v tomto ohledu pravý opak a jejich snaha vyhnout se riziku a nejistotě je pro ně to nejpodstatnější. Snaží se o optimální plány a cesta k nim je pro ně velmi důležitá. V české kultuře se více projevuje jednání „nějak se to udělá“ a vždy vsází na improvizaci a kreativitu. Zásadní problémy mohou vzniknout z hlediska struktury práce a orientace na vztahy. Češi se vyhýbají problémům a pozitivní atmosféra se sociální harmonií, je to nejdůležitějším na pracovišti. Češi jsou velmi vztahovační, urážliví a citliví. Němci si osobní spory neberou osobně, protože spor o věc, stojí v centru pozornosti a je nezbytné spor vyřešit, aby se postoupilo k dalšímu pracovnímu úkonu. Na to mohou expatrianti narazit. Němci jsou vždy připravení ke konfliktu a působí přísně až hrubě. Česká kultura propaguje partikularismus – tedy odpovědnost a spolehlivost vázanou na osobu, ke které mají silný pocit odpovědnosti. Pravidla nemají morální hodnotu a tlak věcného charakteru se nepočítá. U Němců se setkáváme s vlastní odpovědností v zaměstnání vázanou na pravidla a přílišnou identifikaci v pracovních úkolech. Pro vymezení rozdílnosti české a německé kultury je zapotřebí stanovit důležité interkulturní kompetence, které jsou důležité k správné adaptaci do nové kultury.

2.2 Kritické události, jejich analýza v návaznosti na Maslowovu hierarchii potřeb

Jeden z nejpodrobnějších dílčích kompetencí k rozměrům kritických událostí, vytvořil Stüdlein (1997, s. 154) rozdělení interkulturních kompetencí sloužící k rozpoznání kritických událostí. Ačkoli výslovně poukazuje jak na neurčitost výsledků výzkumu, tak že ne všechny vlastnosti uvedené ve všech situacích jsou nezávislé na specifických mezikulturních souvislostech úspěšné. Navíc následující strukturování mezikulturní kompetence má za následek další aspekty, jako je rozjezdová a meta-komunikační dovednosti v cizím jazyce (Bolten, 2007). A tyto interkulturní kompetence mohou posloužit v rámci kritických událostí:

Obr. 6 Rozdělení interkulturních kompetencí sloužící k rozpoznání kritické události

Afektivní dimenze	Kognitivní dimenze	Chování mezi vztahovými dimenzemi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tolerance dvojznačnosti ▪ frustrační tolerance ▪ schopnost zvládat stres a snižovat složitost ▪ důvěra ▪ pružnost ▪ empatie, vzdálenost ▪ předsudek, otevřenost, tolerance ▪ malý etnocentrismus ▪ přijetí / respektování jiných kultur ▪ připravenost na interkulturní učení 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pochopení kulturního fenoménu s ohledem na vnímání, myšlení, postoje, chování a jednání ▪ pochopení mezikulturních vztahů ▪ pochopení vlastních kulturních akcí ▪ pochopení kulturních rozdílů mezi partnery interakcí ▪ pochopení zvláštností mezikulturních komunikačních procesů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ochota a schopnost komunikace ▪ sociální kompetence (budovat vztahy a důvěru partnerům interkulturních interakcí)

Zdroj: Bolten, J. Nové rozdělení mezikulturní kompetence do dimenzí, 2007

Na těchto dimenzích může každá osoba pracovat a být tak otevřenější jiným kulturním odlišnostem. Podle Monash univerzity nemusí být kritické incidenty dramatickými událostmi, ale je to událost, která má právě pro nás speciální význam. Často se jedná o událost, která nás přiměla k zastavení se v činnosti a přemýšlení.

Tato událost nás může zpochybnit v našich přesvědčeních, hodnotách, postojích nebo chování. Vyvolala v nás osobní či profesní učení a výrazně nás ovlivnila. Kritické události se mohou týkat problematiky komunikace, znalostí, vztahů, emocí nebo přesvědčení. Podle Monash univerzity kritická událost může zahrnovat:

- Lékařskou pohotovost
- Neobvyklý stav
- Obtížnou situaci
- Komunikační problém
- Interakce s kolegou, která v nás vyvolala emoce a dojem, ať už pozitivní nebo negativní
- Incident, který nás změnil jistým způsobem
- Čas, který hrál v roli, kdy došlo ke konfrontaci
- Incident, který nás přetvořil a zpochybnil naše názory nebo předpoklady

Příležitost pečlivě a analyticky přemýšlet o kritické situaci podporuje mezikulturní povědomí, a urychluje výuku a učení. Tímto způsobem jsou kritické události důležitou strategií, která může být použita k zdůraznění rozdílů a potenciálních nedorozumění, které vyvstávají z kultury. Veškerá komunikace může být vnímána jako interkulturní, protože všichni máme vlastní historii a zázemí, které nosíme s námi, kdykoli komunikujeme. Kromě toho není vzácností špatná interpretace a nedorozumění se v interkulturní komunikaci (Salo-Lee a Winter Tarvainen, 1995, 82).

Analýza kritické události

Při analýze kritického incidentu definovala Monash univerzita užitečné otázky, jak se sám sebe ptát otázkami, abychom byli schopni analyzovat kritickou událost a našli jsme příčiny situace:

- Proč tuto situaci hodnotím jako kritickou?
- Jaké domněnky jsem udělal ohledně problému, situaci nebo ohledně pracovníka a co mě k té situaci vedlo?
- Jak jinak je možné situaci interpretovat?
- Jaké další kroky mohu využít, které by mohly být pro mě užitečné, abych z této situace se vzpamatoval a neměla tato situace na mě dopady?
- Co mohu udělat proto, abych se v budoucnu této situace vyhnul?

- Co mohu udělat a jak reagovat, pokud se dostanu do podobné situaci?

Mitchell oficiálně prezentoval v roce 1983 model, jak reagovat v případě kritických událostí. Původní verze měla jen 6 bodů, ale postupně byla verze rozšířena na 7.

Obr. 7 Model kritických událostí dle Mitchella

Fáze	Název	Obsah
1.	Fakta	Co se stalo? Co jsi dělal? Jak s tebou ostatní jednali? Jak incident skončil?
2.	Myšlenky	Na co jsi myslel? Co jsi dělal? Jak jsi jednal s ostatními? Jak incident skončil?
3.	Reakce	Jak jsi se cítil na začátku a později? Co na tom všem pro tebe bylo nejhorší? Jak se cítíš teď?
4.	Symptomy	Jak jsi fyzicky a emočně reagoval? Během události? Později?
5.	Poučení	Vedoucí zdůrazňuje normalitu reakcí. Vedoucí připravuje účastníky na možné budoucí reakce.
6.	Nový vstup	Jaké podpory je zapotřebí? Jaká podpora je dostupná? Prostor pro dotazy. Podání informací. Zůstat k dispozici. Nezbytné ověření, doporučení jako požadavek
7.	Myšlenky	Na co jsi myslel? Co jsi dělal? Jak jsi jednal s ostatními?

Zdroj: Kinchin, 2007, s. 49

Další otázkou na analýzu kritické události, podle článku z Journal of Dental education je zaměřením se na získávání většího pochopení toho, jak socializace zaměstnanců a organizační adaptabilitu ovlivňující učení na pracovišti v kancelářských prostředích (W. L. Stitt-Gohdes, J. J. Lambrecht, D. H. Redmann, 2000).

Kultura není ale jediným naším vodítkem, proč se chováme, tak jak se chováme. Naše chování a jednání ovlivňují naplnění našich méně významných až po významné potřeby. Potřeby a směr jejich plnění nám upravuje Maslowova pyramida – hierarchie potřeb.

Maslowa hierarchie potřeb

Veškeré potřeby a vzorce chování nás mohou dovést ke kritickým událostem, jelikož každá osoba je jedinec, která má odlišné vzorce chování a svou osobnost. Poté může nastat, že expatriant si nerozumí s kolegou, který má hodnoty a vzorce chování stanovené jinak nebo se může jednat o komunikační problém popř. nějaký neobvyklý stav. Těmto událostem říkáme kritické, jelikož mají dopad na náš život a ovlivnili nás. Proto je zapotřebí vysvětlit, jak fungují potřeby a ovlivňují expatrianty v rámci přijetí pobytu a jeho celkové spokojenosti.

Americký psycholog Maslow vytvořil koncept na to, které potřeby vyvolávají další potřeby nutný pro rozvoj jedince a jak lidé tyto potřeby uspokojují. Poprvé tato teorie byla publikována v roce 1943. Maslowa hierarchie potřeb se dočkala v průběhu let mnoha modifikací, a to i od samotného Maslowa, většinou tak, aby lépe vyhovovala podmínkám pracovního prostředí. Její atraktivita se skrývá především v její jednoduchosti, snadné pochopitelnosti, ale také v udávání základního návodu pro postup jednání v organizaci (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Maslowa hierarchie potřeb vychází z myšlenky, že jedna potřeba vyvolá druhou potřebu, kvůli které je člověk motivován nesplněnými potřebami. Člověk je tvor s potřebami a málokdy dosáhne úplného uspokojení delšího než na krátké časové období. Jakmile je jedna touha uspokojena, vytvoří se jiná, aby zaujmula její místo (Maslow, 1970). Na obrázku je vysvětlena teorie, kterou Maslow vytvořil:

Obr. 8 Maslowa hierarchie potřeb



Zdroj: Vaněk, P. Maslowa hierarchie potřeb

Jednotlivé potřeby hrají významnou roli v životě expatrianta. Tyto potřeby se splňují od shora pyramidy k její střeše. Mezi biologické potřeby patří hlad, žízeň, dýchání a hygienické potřeby. Do druhé příčky od spodu pyramidy řadíme ochranu i bezpečí. Do potřeby sounáležitosti řadíme společenské potřeby jako je okruh přátel a lásky. Pod pocitem uznání si představíme sebeúctu, společenský status a potřebu realizace. Tato potřeba je pro celkový rozvoj osobnosti a její uplatnění. Ke splnění potřeby není důležitost, zda potřeba byla splněna na 100%, potřeba může být jen částečně uspokojena. Maslowova pyramida potřeb bývá aplikována také na pracovní prostředí. Milan Nakonečný (2005, s. 130) zhotovil Maslowu pyramidu do této podoby:

- 1. Fyziologické potřeby** mohou být plát a s ním spojené pohodlí.
- 2. Potřeba bezpečí** jako jistota zaměstnání.
- 3. Potřeba náležitosti** představuje přátelství spolupracovníků.
- 4. Potřeba úcty** je naplněná ziskem vysokého postavení, titulu.
- 5. Potřeba sebeaktualizace/seberealizace** je mít podnětné zaměstnání.

Maslowa pyramida se dělí ještě do dvou částí, a to rozdělení podle potřeby tzv. D-deficitní potřeby, jejichž uspokojení vede k odstranění nějaké potřeby. Tyto potřeby tvoří 4 dolní části pyramidy.

D-deficitní potřeby – jsou instinktivní a základní potřeby. Velmi důležitý je základ, který symbolizuje naplnění fyziologických potřeb. Tyto potřeby mohou být nazývány také jako existenční. Pokud by se stalo, že tyto potřeby by nebyly naplněné, jedinec by tak zamezil uspokojení jiných potřeb, které jsou ve vyšší příčce pyramidy. V druhém dolním patře pyramidy je pocit bezpečí. V této části pyramidy touží jedinec po pevné struktuře, osvobození od strachu, pocitu volnosti a bezpečí, ale někdy i potřebě daného řádu. Tyto hodnoty, pokud nejsou naplněny, mohou ovlivnit náhled na budoucnost a nastavení hodnot. Dalším stupněm je pocit zakořeněný, někam patřit a mít své místo. Z pracovního hlediska to může být také to, cítit se dobře v týmu a být jeho součástí. Pocit respektu a pochopení v další části pyramidy je nejenom očekáván ze strany okolí, ale také od sebe samých. Posledním a velmi důležitým patrem jsou B-potřeby, které vedou k potřebě osobního růstu.

B-potřeby neboli potřeby seberealizace a rozvíjení. Pokud je tato potřeba alespoň částečně naplněna, jedinec je motivován pro další úkoly a dosažení dalších osobních nebo i pracovních cílů. Tyto potřeby se jedinec od jedince velmi liší, jelikož každý je individuální bytost. Zároveň to může být také tím, že tato potřeba nemůže být nikdy úplně naplněna (Maslow, 2005).

„Mnoho lidí se domnívá, že výrobek je hmotnou nabídkou, ale výrobek může být více než jen to. Výrobek je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání. K výrobkům, které se objevují na trhu, patří fyzické zboží, služby, zážitky, akce, osoby, místa, nemovitosti, informace a ideje (Kotler, Keller, 2013, str. 410)“.

Nejenom o výrobku platí, přesvědčit a prodat. I u jedince, je důležité chápat nový smysl, ve stylu rozvíjení se a budování nové kariéry – jako snahu v uspokojení potřeb zákazníka. V pracovním prostředí je to snaha prodat sám sebe a uspokojit zaměstnavatele nebo přimět budoucího zaměstnavatele, aby si vybral do pracovního procesu právě Vás. To bez pocitu sounáležitosti, uznání a úcty by nebylo možné (Kotler, Armstrong, 2003).

3 Metody empirického výzkumu expatriace

Téma expatriace je velmi rozšířené a hlavně individuální. Nelze tedy jednoznačně určit postup, který by vyhovoval všem expatriantům v adaptaci do cizí kultury, a určení, který výzkum je potřebný, a který je pouhým výzkumem doplňovacím.

Výzkum mé diplomové práce byl rozdělen na tři části, a to formou stanovení vhodné metodologie, kvantitativního a kvalitativního výzkumu. První částí bylo prostudování české a zahraniční metodologie a porozumění tématu o expatriantových výjezdech. Seznámila jsem se s rozdíly české a německé kultury podle Hofstedových kritérií, abych mohla porovnat odlišnosti kultur a mohla se zaměřit na obsah kvantitativního výzkumu.

3.1 Kvantitativní výzkum

Po nastudování odborné literatury, následoval kvantitativní výzkum. Ten byl sestaven pomocí dotazníku, který je k nalezení v příloze diplomové práce. Dotazník byl koncipován tak, abych vytěžila, co nejvíce informací o jednotlivých fázích zahraničního pobytu ve Wolfsburgu. V rámci univerzity úzce spojené s automobilovým průmyslem jsem se zaměřila na expatriaci pouze v tomto odvětví. Nejprve jsem si připravila seznam všech respondentů, kterých jsem se chtěla dotázat. Celkem jsem měla v plánu získat 55 odpovědí od respondentů, ale povedlo se mi získat celkem 51 odpovědí.

Dotazník se skládal ze 40 otevřených a uzavřených odpovědí a byl rozdělen na tři části, týkající se výjezdu před, během a po výjezdu. Dotazník byl anonymní, aby se expatrianti co nejvíce otevřeli a mě to pomohlo vytěžit co nejvíce informací, ohledně expatriace v Německu. První část dotazníku se soustředila na fázi před odjezdem. Otázky směřovaly na délku a typ pobytu, organizaci a kvalitu jazykové a interkulturní přípravy. Druhá část se zaměřila na komunikační dovednosti, odlišnosti německé a české kultury. Každý expatriant zde popsal jednu krizovou situaci, která v něj vyvolala negativní pocity nebo popsal konflikt, do kterého se dostal. Poslední část „Po návratu“ se zaměřila na zlepšení jazykové vybavenosti, na největší přínosy ze zahraničního pobytu a repatriaci.

3.2 Kvalitativní výzkum

Po vyhodnocení dotazníků jsem si připravila otázky, které mi v průběhu nebyly jasné a potřebovala jsem nahlédnout do její hloubky. Tyto otázky byly zahrnuty do kvalitativního výzkumu, který byl zaměřený na 3 fokusové skupiny v rámci tří hodinového sezení. Expatrianti byli rozděleni na fokusové skupiny, a to podle délky jejich pobytu. V rámci ankety byly vybrány skupinami dny, kdy se společné sezení expatriantům nejvíce hodilo. Bylo to většinou v pátek odpoledne od 16 hodin, a nebo jedna skupina si prosadila úterý od 17hodin.

S expatrianty bylo absolvováno tří hodinová sezení. Každá fáze měla předem stanovený časový limit, takže např. „Fáze před odjezdem“ trvala 45 min, fáze během pobytu také a poslední fáze byla nastavena na stejný časový úsek jako předešlé fáze. Poslední zbývající půlhodina byla nastavena pro dotazy a vzbuzení debaty o tom, co všechno expatrianti zažili, a na jakých kulturních odlišnostech mezi českou a německou kulturou se shodli, a co bylo v rozporu. Cílem bylo vytvoření perfektního interkulturního školení a připravenost expatrianta k pobytu, za podpory na základě provedených výzkumů od respondentů.

V rámci kvalitativního výzkumu byly pokládány lehce provokující otázky, aby se expatrianti co nejvíce podíleli na diskuzi, a sdělili jejich názory na problémy s adaptací, problémy, které zažili a případné připomínky k zahraničnímu pobytu. Otázky z dotazníku byly neustále používány a průběžně doplňovány.

Před každým sezením bylo požádáno expatrianty o možnost doplnění jednotlivého sezení audio nahrávkou. Předem byla vytvořena listina účastníků pro souhlasení o audio nahrávce. Tím se mi podařilo nezkreslenosti odpovědí jednotlivých expatriantů a mohla jsem se soustředit na každou odpověď a pokládat dodatečné otázky. Držela jsem se jednotlivé struktury dotazníku a to tak, že každá část, ať už před pobytem, v rámci nebo po absolvování pobytu měla vymezený časový rámeček (45 minut).

3.3 Účastníci výzkumu

Mého kvalitativního výzkumu se účastnilo 51 osob z původních 55. 24 expatriantů absolvovali krátkodobý pobyt, 14 expatriantů střednědobý a 13 expatriantů dlouhodobý pracovní pobyt. Tyto osoby jsem dále zkontaktovala a provedla fokusové skupiny, se zaměřením na celý proces expatriace.

Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo 48 osob. Fokusové skupiny se skládaly v plném počtu, kromě u jedné fokusové skupiny z krátkodobého pobytu, chyběli 3 členové, protože byly už v České republice. Dotazování, účastníci se mého dotazníkové šetření jsem znala osobně, jelikož jsou ve Wolfsburgu vytvořeny české slučovací akce. Znamená to, že pokud přijde nový vyslaný zaměstnanec do Wolfsburgu, pořádáme seznamovací událost tak, aby jeho adaptace do německé kultury nebyla tolik obtížná. Na této akci se seznámí s Čechy, kteří tu žijí, a vymění si různé zážitky z německé kultury. Stávající expatrianti nabídnou případnou pomoc se stěhováním, administrativními záležitostmi apod.

Čeští expatrianti jsou tedy poznáni náhodně na různých poradách, obědových pauzách, kdy uslyšíte český akcent nebo českou řeč. Kontakty na nového expatrianta nám poskytne také vracející se expatriant, který nám dá informaci, kdy, a v jakém časovém horizontu přijde nový expatriant, popř. nám dá na expatrianta kontakt. Tak vznikají české skupiny ve Wolfsburgu. V případě malého počtu účastníků nějaké akce, jsou akce pořádány u někoho doma. V případě větší účasti, jsou pronajaty prostory v jednom občanském wolfsburském sdružení, za symbolickou cenu 3 eura za hodinu. V tomto sdružení byl proveden kvalitativní výzkum s fokusovými skupinami expatriantů.

Tyto české skupiny nejsou propojeny s personálním oddělením německých společností nebo se společností ŠKODA AUTO a.s. Takže je zde předpoklad, že je tu větší počet expatriantů.

4 Analýza fáze před expatriantským pobytem

Jak již bylo v teoretické části řečeno, výběr a nalezení toho správného expatrianta, je nelehkým úkolem. Zvážení, zda expatriant se hodí na danou pozici, by se nemělo podceňovat. Pro každého zaměstnance je fáze odchodu za pracovním pobytem do jiné země velmi složitý, náročný a odvážný proces. Nejenže zaměstnanec si musí zvyknout na jiné pracovní podmínky, prostředí, kulturu, ale je zapotřebí zařídit mnoho administrativních úkonů, jako je např. přehlášení pojištění, nahlášení trvalého/přechodného bydliště v zahraničí, přihlášení k nové zahraniční pojišťovně, zajistit nové zahraniční tel. číslo, otevření bankovního konta v eurech, vyhledání nového ubytování apod.

Celkový proces před uskutečněním expatriantova výjezdu nezáleží nejenom na zaměstnavateli, ale na zaměstnanci, zda je ochotný na pracovní pobyt vycestovat a koresponduje to s jeho dosavadními osobními plány. Zaměstnanec si tak musí řádně promyslet, zda je pro něj pracovní pobyt realizovatelný, nejen po jeho schopnostních dovednostech, ale i po osobní stránce. Musí si položit otázku, zda výjezd koresponduje s osobními cíli. V případě, pokud by byla v plánu svatba, narození dítěte nebo případné stěhování či stavění domu, nemusel by být expatriantův výjezd optimální volbou, jelikož by expatriant nedal do svého pobytu maximum, nýbrž soustředil by se na to, co se děje v České republice.

4.1 Analýza fáze před výjezdem

Do výzkumu se podařilo zahrnout i expatrianty vyslané jinou formou, než je ŠKODA AUTO a.s. nebo také expatrianty, kteří se rozhodli hledat práci ve Wolfsburgu, a pracovat zde na vlastní zodpovědnost.

Mého kvantitativního průzkumu se zúčastnilo 51 expatriantů. Všichni tito expatrianti odpovídali podle jejich zkušeností a poznatků na jednotlivé části procesu průběhu expatriace. 24 z 51 respondentů, tedy s 47,1 procenty se účastnili krátkodobého pobytu, který trval do jednoho roku. 14 respondentů strávili ve Wolfsburgu od 1-3 let, a absolvovali tak střednědobý pobyt. Dlouhodobého pobytu od tří do 5 let, popř. zůstání v Německu absolvovalo 13 osob neboli 25,5 procent expatriantů z celého průzkumu. 13 respondentů z 51 obdrželi nabídku od firmy a 13 respondentů potvrdilo, že jejich výjezd nebyl vůbec jejich cílem v rámci osobního rozvoje.

V rámci vycestování do zahraničí nabídli někteří zaměstnavatelé zaměstnancům interkulturní trénink, který by pomohl lepší adaptaci do cizího prostředí. Největším podílem, jak se expatrianti připravili na pracovní pobyt, bylo návštěva města, poptáním se na kulturní odlišnosti a subjektivní dojem předešlých expatriantů. 12 expatriantů se informovali na pohled z německé kulturní odlišnosti pomocí internetových článků, časopisů nebo již získaných zkušeností např. pracovní krátkodobou cestou. Jen pouhých 8 osob se zajímalo o politickou a ekonomickou situaci, která se v Německu odehrává.

4.2 Interkulturní trénink před expatriací

Pouze 17 účastníků z 51 dostali interkulturní školení, kde byly probrány hlavní odlišnosti mezi českou a německou kulturou, rozdílným stylem komunikace, odlišným přístupem k řešení problémů i běžných pracovních úkolů. Dále byl vysvětlen proces, jak bude probíhat podpora od zaměstnavatele a jeho očekávání. Účastníci ale potvrdili, že tyto informace, které byly popsány v interkulturním školení, byly velmi zkreslené a na běžný pracovní pobyt nedostačoval. Shodli se také na tom, že školení nebylo vyhovující. Chyběli jim informace o rozdělení regionů na přízvuky, porovnání země před spojením Německa a odlišnosti lidí ze severu a jihu Německa

Skoro 2/3 respondentů postrádali konkrétní informace, týkající se oddělení zahraniční společnosti a vnitřního fungování popř. jejího rozmístění. I navzdory školení jeli expatrianti, jak tvrdili do neznáma a postrádali zeměpisná studia, možnosti, co podniknout o volném čase, informační stránky, kde vyhledat dobrého doktora, úřady, které bankovní instituce využít na vytvoření devizového účtu a konkrétní očekávané cíle pro vyslání.

Všichni expatrianti postrádali profesionálního kouče, který by jim v průběhu pobytu byl k dispozici. Pouze jeden respondent měl patriota, který mu byl celou dobu pobytu k dispozici. Pokud se vyskytly problémy, expatrianti se měli obrátit na kolegu, který byl předtím v oddělení. Nebylo to bohužel relevantní, jelikož každý projekt je svým způsobem originál a každá situace ojedinělá. Co přimělo ale zaměstnance k přijmutí pracovního pobytu a motivovala je pobyt přijmout?

4.3 Benefity poskytnuté zaměstnancům

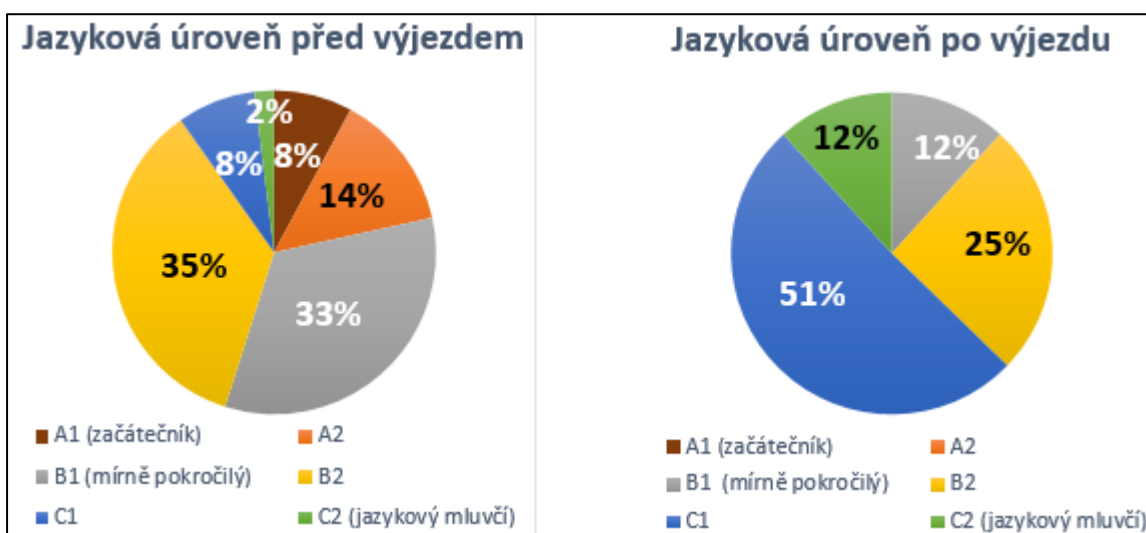
13 respondentů odpovědělo, že jejich výjezd nebyl v rámci osobního výjezdu a pobyt přijmuli kvůli benefitům, které byly poskytnuty v rámci výjezdu. Benefity se lišily v závislosti na tom, zda expatriant vyrazil na pobyt sám nebo pokud byl vyslán firmou. V rámci studie jsem pozorovala markantní rozdíly v oceňování zaměstnanců a poskytnutými benefity. Jedna firma nabídla nakonfigurování služebního vozu společně s proplácením nafty/benzínu i k osobním účelům, poskytování ubytování (výběr až ze čtyř bytů nebo domů), veškerou administrativu vyřízenou skrz pověřenou osobu, placení nájemného až do výše 1400 eur za měsíc, zaplacení kurzu jazyka až s budgetem 800 euro za celý pobyt, stěhovací poplatky a služby na zabalení věcí, vyšší finanční ohodnocení, které se vyrovnalo německým kolegům, peněžní příspěvky na odloučení od rodiny nebo případně přestěhování celé rodiny a její podpory s vyhledáním školy/školky včetně poskytnutí zdravotního pojištění i s připojištěním. Expatrianti z této společnosti dostali také příspěvek na důchod, možnost pořízení učebnicí němčiny, placení poplatků za rádio, televizi, popelnice, podpora partnera při výjezdu, slevy na koupi nových vozů, zdarma masáže a obdržení medikamentů v rámci interního doktora společnosti apod. Našli se ale i expatrianti, kteří byli vysláni na pobyt bez jakýkoliv benefitů a dostali pouze kontakt na společnosti nabízející ubytování. Expatrianti na vlastní zodpovědnost hledali ubytování pomocí internetových nabídek.

4 expatrianti nebyli vůbec obeznámeni se systémem finančního ohodnocení po dobu výjezdu a 5 osob nevědělo, co je cílem výjezdu. V rámci doktorského studia expatrianti využili možnost psát závěrečnou práci ve společnosti. V rámci benefitů bylo doktorandům hrazeno školné a obdrželi relokačního příspěvky. Častým benefitem byla poskytnuta finanční částka na studování německého jazyka formou jazykového kurzu. Jazyková vybavenost byla předem změřena před výjezdem a po výjezdu.

4.4 Jazyková vybavenost a příprava před výjezdem

Jednou z nejdůležitější částí spokojenosti, jak zaměstnavatele, tak i pohodového žití expatrianta v jiné organizaci, je úspěšné zvládnání cizí řeči na komunikativní úrovni. V grafu byla vyzobrazena jazyková vybavenost na levé straně před výjezdem a na pravé straně po výjezdu:

Obr. 9 Jazyková připravenost před výjezdem a po výjezdu



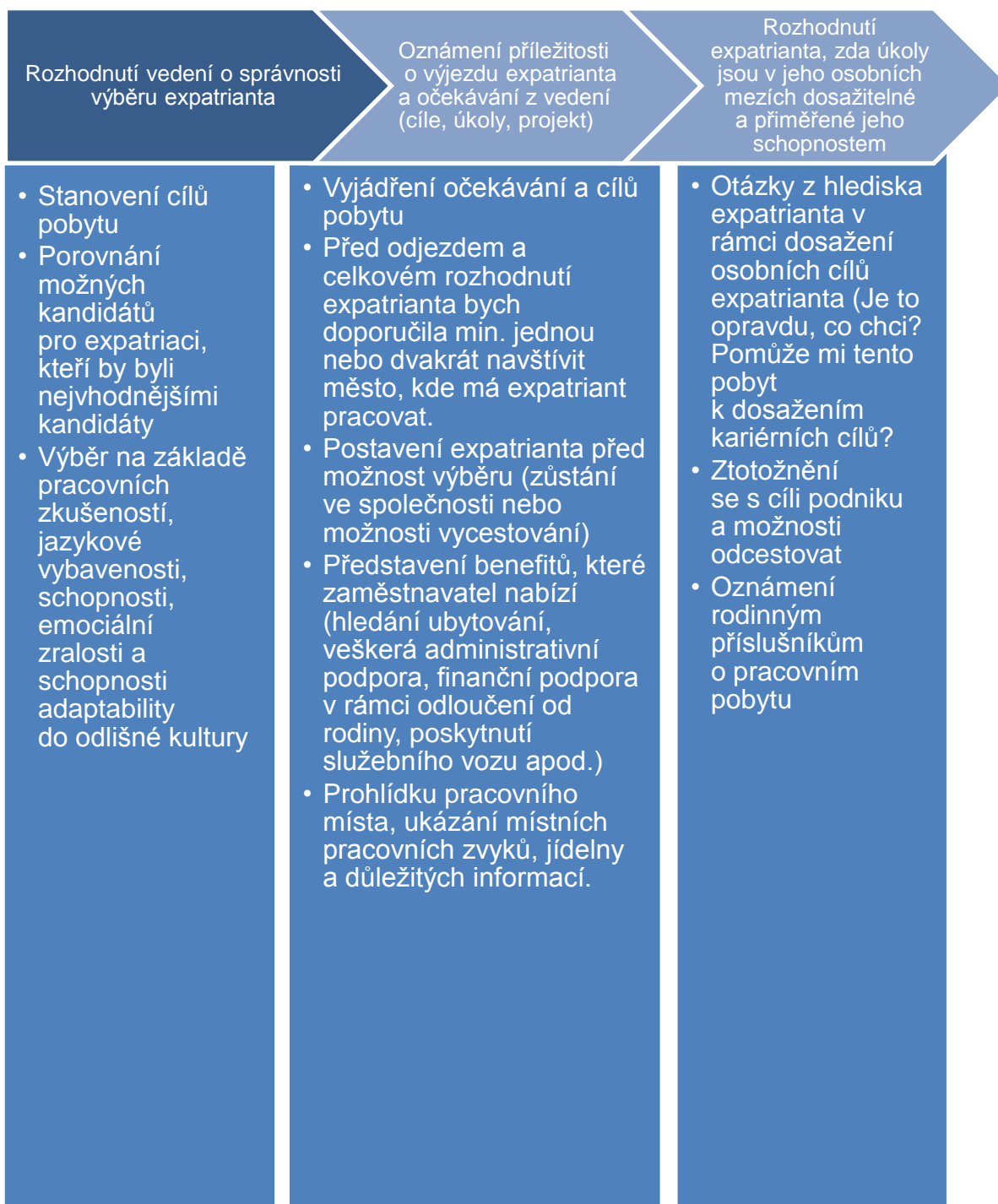
V grafu nalezneme velké rozdíly ve vybavenosti jazykové znalosti před výjezdem a po výjezdu. Největším rozdílem je, že po zahraničním pobytu žádný expatriant byl na základní úrovni A1 nebo A2 pro mírně pokročilé znalosti jazyka. Po absolvování pobytu dokonce 26 expatriantům stoupla jazyková znalost na úroveň C1 z hlediska mezinárodně uznávaných jazykových znalostí.

Jazykový kurz před výjezdem neabsolvovalo 41,2 procent, tedy 21 jedna osob. 5 osob absolvovalo kurz pouhý jeden měsíc před výjezdem. 11 expatriantů více jak jeden rok a 6 expatriantů do půl roku. V průměru věnovali expatrianti jazykovému kurzu před odjezdem 3-4 h pro týden. 8 expatriantů neobdrželi žádnou jazykovou podporu formou kurzu. 2 expatrianti bohužel nemohou svůj výsledek správně změřit, jelikož němčinu používají více jak češtinu, protože mají na práci mezinárodní projekty již ve vlastenecké zemi. Jejich úroveň byla již předtím na dostatečné úrovni. 3 expatrianti nedostali projekt, na který byli vysláni, jelikož jejich jazyková bariéra jim neumožnila plynulý náběh do projektu. Co se týká jazykové vybavenosti, můžeme pozorovat výrazná zlepšení, i když mnoho expatriantů žádný kurz neabsolvovali. Je vidět, že pracovní pobyt se rozhodně vyplatil alespoň z nabití jazykových vědomostí.

4.5 Závěrečná doporučení provedená z analýzy

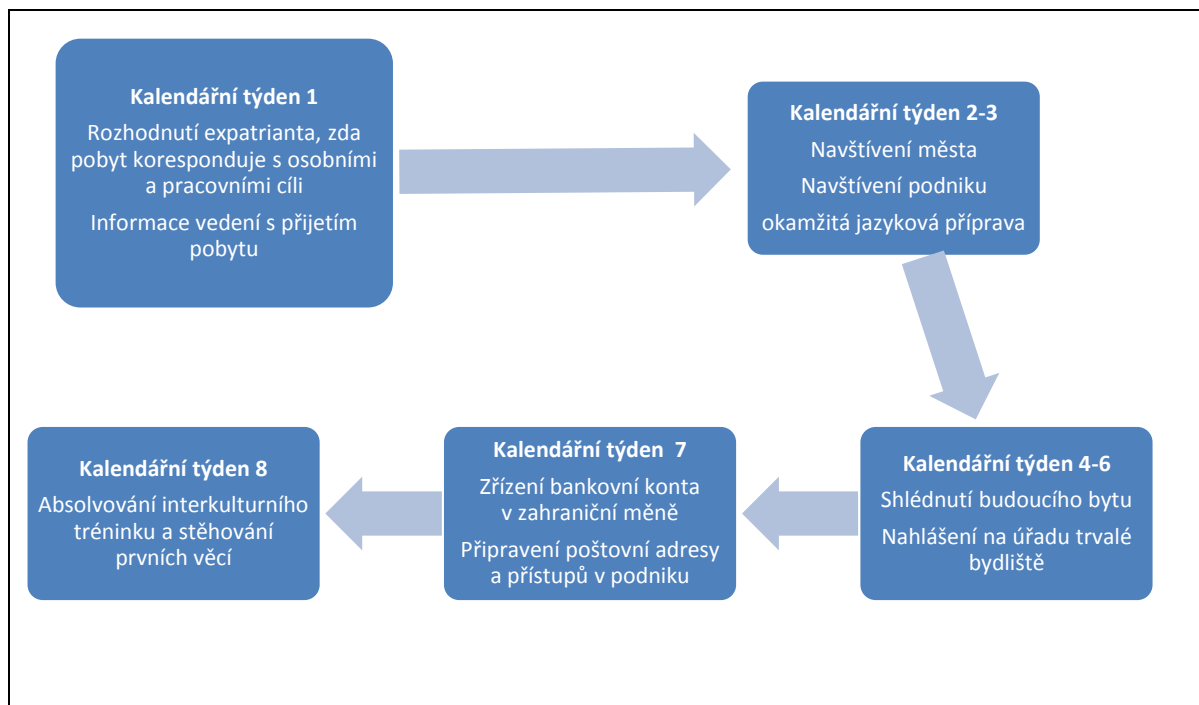
Takhle by měl vypadat rozhodovací proces v rámci vyslání zaměstnance.

Obr. 10: Rozhodovací proces pro expatriaci



Následující schéma je věnováno optimálnímu procesu v rámci vycestování do zahraničí:

Obr. 11 Optimální proces před vycestováním



Samozřejmě všechno záleží na nutnosti obsazení jednotlivých pracovních projektů a pozic. Vycházím z toho, že projekt je nutný ihned. Optimální volbou by bylo, že předpokládáme, že v budoucnu za 6 měsíců či jeden rok budeme potřebovat vyslat kmenového zaměstnance. Potom by byla zahrnuta v optimálním procesu také jazyková příprava, která by obsahovala především obchodní němčinu v minimálním rozsahu třech hodin týdně po dobu 5-6 měsíců.

Důležitým předpokladem zvládnutí zahraničního pobytu je adaptace do německé kultury. V první řadě by se mělo jednat o navštívení města, podniku, kde zaměstnanec bude pracovat. Dále by bylo potřebné absolvování interkulturního tréninku. V rámci ankety a diskuse jsem využila znalosti expatriantů a sestavila vylepšený interkulturní trénink, který by napomohl k vhodnější adaptace do cizí kultury.

Obr. 12 Absolvování ideálního interkulturního tréninku

Stanovený čas	Témata interkulturního tréninku
8:00-8:10	Přivítání zaměstnanců a představení agendy
8:10-10:00	Historie Německa Geografie Ekonomika Politika (aktuální témata, emigrační vlny) Rozdílný přístup lidí ze severu a jihu
10:00-10:15	Přestávka
10:00-11:30	Představení institutu pro trávení volného času Doporučení využití jazykových institutů
11:30-12:00	Obědová pauza
12:00-14:00	Německá kultura a její kulturní odlišnosti Jak vyjednávat a komunikovat s Němci Rozdíly v rámci pracovního prostředí, styl komunikace Formulace vět a vyjádření odlišného názoru
14:00-14:15	Přestávka
14:15-16:30	Psychologický trénink Vyprávění problémů/konfliktů, které nastaly Prostor pro dotazy a volnou debatu s expatrianty, kteří se vrátili ze zahraničního pobytu

Interkulturní trénink je důležitým aspektem, který nám napomáhá vžít se do odlišné kultury, a hlavně porozumění jí. V rámci odpovědí z dotazníku byla tabulka doplněna o nové body modrou barvou. Jednalo se o body, které expatriantům v rámci interkulturního tréninku chyběly, popř. by si expatrianti přáli, aby tyto body byly součástí interkulturního tréninku. Jelikož mnoho expatriantů neabsolvovalo interkulturní školení, popsali, co jim chybělo před výjezdem. Hlavním bodem bylo absolvování tohoto interkulturního tréninku, kde by byly popsány jednotlivé kulturní standardy, jednání a zvyklosti v Německu, zajištění nebo poskytnutí informací o ubytování, společenských aktivitách, brožurku hlavních informací o společnosti, plánek podniku.

Dalším bodem nebyla dostatečně vysvětlená politická situace s aktuálním tématem uprchlické migrace. Ačkoliv do debat, ohledně politické situace a podobným citlivým tématům bychom se měli vyhýbat, je důležité vysvětlit, proč přihlíží německá generace na imigrační vlny odlišně, a hlavně většinou pozitivně.

Expatrianti také postrádali navštěvování pravidelného jazykového kurzu zaměřený na obchodní konverzaci a návštěvu města, kde měl expatriantův pobyt probíhat. Ideálním stavem by bylo nalezení lidí, kteří pracovali na podobné pozici nebo zavedení páte systému, kdy zaměstnanec přijde do podniku úplně jako nový a po celou dobu má při sobě osobu, která mu vždy poradí. Dalším bodem pro spokojenost expatrianta je stanovení jednotlivých konkrétních cílů a očekávání, s kým budu pracovat a jako základ poskytnout hierarchickou strukturu podniku. Dalším potřebným bodem by mělo být vysvětlení odlišnosti názorů, postojů a vlastností lidí ze severu a jihu. Nelze jednoznačně rozdělit německou populaci na severní a jižní, ale rozdílnost je v každém regionu, ať už se jedná o akcent nebo komunikační zvyklosti a časté slovní výrazy. Jako již bylo řečeno a vysvětleno v rámci globalizace nejsou to právě jen Češi, kteří cestují. Často i Němci hledají práci v jiném regionu.

Expatrianti se tak často naučili nebo očekávali jednoduchý vzorec chování typický pro Německo. Pokud se ale dostali do kontaktu s lidmi ze severu, nevěděli, jak se ke spolupracovníkům zachovat, jelikož na první pohled byli velmi odlišní než řada ostatních Němců. Lidé ze severu, kteří jsou ve většině případů chladnější, přímější a nepřístupní, než lidé z jihu. Mezi jejich vlastnosti patří také většinou přespřílišná kritika a vážení si věcí, které mají. Obyvatelé ze severu Německa jsou většinou velmi citliví, ale nedávají na sobě nic znát. Většinou vystupují v debatách v povzdálí. Obyvatelé z jihu Německa jsou otevřenější, často se zúčastňují všech debat, kde chtějí prosadit svůj názor a poukázat na svou dominantní stránku.

Častým bodem, který zaměstnanci postrádali při zapojení se do kultury, bylo poukázání na možnosti trávení volného času. Bylo by tedy vhodné vybrat pár aktivit, které je možné provozovat. Doplnkem by bylo přidáním kontaktů a vizitek na sportovní kurzy, vyhledání fitness nebo jiných společenských aktivit.

Určitě by bylo vhodné každému expatriantovi vytvořit brožurku s kontaktními informacemi/otevíracími dobami úřadů, doporučení odborných lékařů, tel. kontakty na ambulanci, adresy nemocnic, dalšími informacemi, jako možnosti kulturních aktivit (kde je k nalezení program divadla, kina, opery nebo tipy na turistické památky, či muzea).

Nejdůležitějším bodem, jak správně připravit expatrianty je jazyková příprava. Je zapotřebí poskytnout seznam kontaktů na kurzy německého jazyka, doporučených soukromých hodin nebo učení ve skupinkách. Cizí jazyk dělal mnohým expatriantům velký problém, často říkali, že „není česká němčina, němčinou“. Proto bych navrhla v 2-3 kalendářních týdnu po rozhodnutí o vycestování jazykový kurz, který by byl intenzivní a především celodenní. Zaměstnanci by se poté snadněji rozmluvili a připravili se na pracovní nasazení. Tento pobyt bych navrhovala minimálně na jeden týden, tak aby se expatrianti připravili na práci v cizím jazyce a zvykli si na použití jiného jazyka.

Dalším bodem, co by expatrianti vylepšili na interkulturním školení, je setkání s expatrianty, kteří v Německu, konkrétně ve Wolfsburgu byli a dokázali by zodpovědět všechny dotazy budoucím expatriantům. Shrnutím dodatečné přípravy před výjezdem, kterou by expatrianti nejvíce ocenili, je rozdělena do několika bodů.

- 1. Interkulturní školení** - kde by byly popsány jednotlivé kulturní standardy, porovnání mezinárodnosti jednání a zvyklostí v Německu, porovnání českého a německého chování ve vybraných příkladech, trénink na charakterové odlišnosti, zajištění nebo poskytnutí informací o ubytování, společenských aktivitách, brožurku o chodu společnosti, navštěvování pravidelného kurzu zaměřený na obchodní konverzaci, navštívení města. Sehnání osob a expatriantů, kteří pracovali na podobné pozici nebo alespoň ve stejné společnosti.
- 2. Paté systém a nejdůležitější informace o firmě** - Konkrétní cíle a očekávání, s kým a jak, budu pracovat, hierarchickou tabulku pozicí, plánek podniku, předem připravené vizitky, organigram všech oddělení a navštívení předem podniku – nejenom absolvování telefonického pohovoru
- 3. Jazykový pobyt** – v dané zemi, jako předpřípravu na jazykový pobyt

4. Jazykový kurz – Většina expatriantů se shodla, že by vyhovoval optimálně půlroční jazykový kurz, kdy samotná příprava by měla mít 5 h za týden.

5. Pomoc s hledáním ubytování – kontakty na nabízející společnosti ubytování

V rámci doporučení jsem shrnula fázi před odjezdem do několika bodů:

- Absolvování jazykového kurzu zaměřeného na konverzaci (popř. jazykový pobyt)
- Vypůjčení německé literatury, která by byla snadná na čtení
- Poslouchání německých písniček a ptaní se sám sebe, jaký dějový sled se v textu odehrává
- Sledování německých filmů s českými podtitulky
- Navštívení města - zkoušení svých jazykových dovedností v navštíveném městě (ptát se turistů na cestu, prodavačů na dodatečné informace o výrobku, zaplatit si vyhlídkový výlet autobusem skrz městem, kde bude expatriant mít pracovní pobyt)
- Absolvování interkulturního tréninku – popř. vytvoření vlastního konceptu, jaké informace jsou důležité a nápomocné se zvládnutím pochopení odlišnosti kultur
- Oznamení rodině, příbuzným a přátel o pracovním pobytu, tak aby pobyt přijmuli (zaměřila bych se na všechna pozitivita spojená s výjezdem a vše podložila argumenty) – tak aby byla rodina po celý pobyt podporou
- Rozmyslela bych si, kam chci směřovat po pracovní a osobní stránce, zajímala bych se o možnosti volnočasových aktivit v zahraničí, které běžně v ČR provozují
- Osobní představení - pár bodů, které o sobě budu vyprávět až potkám kolegy (co je cílem mého pobytu, proč jsem v této zemi, jak dlouho se učím cizí jazyk, co je mými zálibami atd.)
- Sháněla bych člověka, který pobyt už absolvoval a mohl by mi dát užitečné rady, popř. bych se na něj mohla s případnými dotazy obrátit
- V případě dobrovolného vydání se na zahraniční pobyt, bych už předem našla ubytování, zařídila sociální a zdravotní pojištění, založila německé konto a nahlásila pobyt na úřadu práce

Proces před expatriací bych rozhodně nepodcenila, jelikož připravenost nás nedostane do tak velkého kulturního šoku. Určitě bych nespolehala na naučenou německou gramatiku a studijní výsledky z německého jazyka. Realita znalosti jazyka v mluvení, vzhledem k akcentu, je úplně jiná. Navíc každý člověk má rozdílný akcent a způsob vyjadřování se.

V závěru a doporučení fáze před odjezdem bych doporučovala, zaplatit interkulturní trénink, navštívení hostitelské země, spojit se s co nejvíce lidmi, kteří na podobném pobytu byli a poskytl Vám podrobné informace a klíč k otázkám, které sami nedokážete zodpovědět. Doporučila bych, vyhledat všechny informace o Německu. Sama bych si iniciovala jazykový kurz, kde bych se zaměřila hlavně na konverzaci. Hledala bych příležitosti, zda někdo nabízí online skype na různá společenská témata. Začala bych pomalými krůčky a to tak, že bych poslouchala jen německou hudbu, pokoušela se shlédnout německé filmy a půjčila si jazykově odlehčenou německou literaturu (klidně i pohádku), abych si rozšířila také slovní zásobu potřebnou k volnočasovým aktivitám. Vypůjčila bych si nějakou knihu, která by byla o Německu z hlediska historické stránky, zajímavých faktů a hlavně standardů.

Expatrianti by rozhodně měli alespoň jednou zavítat do města, kde má probíhat expatriantův pobyt, aby si vyzkoušeli své jazykové schopnosti, vyzkoušením objednáním jídla v místní restauraci a zeptání se na jeho složení. Dalším doporučením by bylo připravit rodinné příslušníky na expatriantův pobyt, aby i oni s tímto pobytem byli smířeni a stále nezahrnovali expatrianty výčitkami, že tento pobyt není momentálně relevantní. Podtrhla bych to důvody, že tento pobyt je to, co jste si přáli a je to v rámci Vašeho celkového vývoje v tento moment potřebným krokem ke kariéernímu postupu. Jako menší doporučení bych navrhla pár dní před pracovním pobytem, žít v Německu, aby expatriant měl nastěhované věci a zařídil by nejdůležitější administrativní úkony spojené s pobytem, pokud by mu to ovšem zaměstnavatel umožnil. Adaptace a soustředění na nové pracovní prostředí by to expatriantovi značně ulehčilo. Ve společnosti, kde má expatriant pracovat, bych dohodla prohlídku pracovního místa a ukázání místních pracovních zvyků, jídelny a důležitých informací, které jsou relevantní před výjezdem.

Dalším bodem, co je potřeba zařídit, je ubytování. Jelikož ne každý expatriant byl vyslán společností ŠKODA AUTO a.s., která ubytování zařídí, je zapotřebí vyhledat vhodné, vyhovující ubytování, v nejlepším případě poblíž pracovního místa. Ve Wolfsburgu to není jednoduchým úkolem, jelikož většinou byty, které by mohly být finančně možné k pronajmutí, jsou hned zadané. Je tedy vhodné navázat kontakt se zprostředkovací německou ubytovací centrálou Neuland nebo Volkswagen Immobilien, která po vyplnění formuláře Vás zapíše na čekací listinu bytů (podle vašich přání) ve Wolfsburgu a jejího okolí.

Před odjezdem a celkovém rozhodnutí expatrianta pro zahraniční pracovní pobyt bych doporučila min. jednou nebo dvakrát navštívit město, kde má expatriant pracovat. Expatriant si tak může udělat vlastní obraz o městě, společnosti a kultuře. Tyto body by rozhodně mohly pomoci každému expatriantovi a umožnily mu bezproblémový vstup a adaptace do země.

5 Analýza fáze během expatriantského pobytu

V rámci procesu expatriace jsem se zaměřila na problémy kulturní nesrovnalosti, které nastaly, a hlavně na znalosti cizího jazyka, popř. problémy, které vznikly v pracovním a soukromém prostředí. V této kapitole byly popsány jednotlivé krizové problémy s ubytováním a parkováním, ve zdravotnictví, problémy s doplatky, se stravou a německým systémem, se kterými se setkali dotázaní expatrianti.

5.1 Jazykové dovednosti

Většina komunikace, a to v 44 případech probíhala především skrz německý jazyk. 6 respondentů odpovědělo, že jejich hlavní jazyk byl anglický. Pouze jeden respondent potvrdil, že jeho jazyk byl španělský. Od 70-100 procent probíhala většina komunikace ve viz uvedených jazycích. Hlavní komunikační jazyk byl u 14 expatriantů použit pouze do 50-70 procent a hlavní jazyk pouze do 50 procent použili 4 respondenti. Ostatní expatrianti používali ke komunikaci český a anglický jazyk. Nejvíce byly využity komunikační dovednosti prostřednictvím obchodní korespondence z 55 procent. Ze 40 procent prezentování a prezentace, vyjednávání ze 33,3 procent a obhájení argumentů skoro ve 30 procentech. Každý expatriant tedy rozdělil jeho hlavní komunikační dovednosti mezi tyto oblasti. Cizojazyčná vybavenost pro expatrianty byla dostačující především pro trávení volného času a to ze 65 procent, z 53 procent pro psaní obchodní konverzace, 37,3 procent pro vypracování prezentací a prezentování, vyjednávání ze 31,4 procent a nejméně z 9,8 procent pro zapojení se do aktuálních společenských a politických témat.

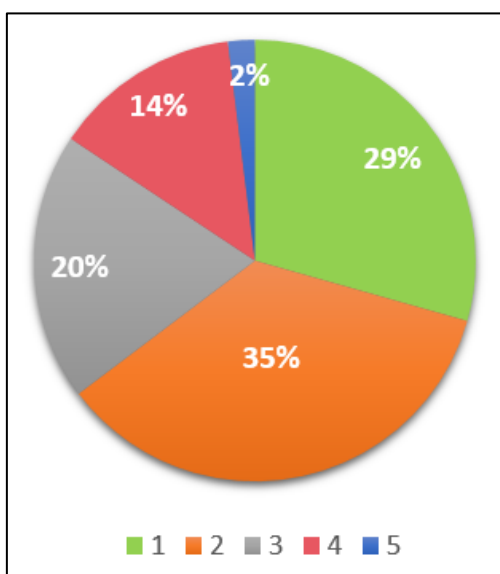
Nejvíce expatriantům scházela dovednost a znalost jazyka na takové úrovni, aby obhájili argumenty a to z 66,7 procent. Skoro z 50 procent chyběly expatriantům znalosti na vyjednávání. Nejmenším problémem v komunikaci dělala expatriantům obchodní korespondence a prezentace. Jak sami říkali, na tyto věci se mohli připravit, naučit z paměti nebo pracovali se slovníkem. Mnohdy si překládali emaily v rámci soukromých doučovacích jazykových kurzů.

V průběhu pobytu navštěvovalo 37 expatriantů jazykový pobyt, a to 4h za týden celých 9 měsíců. Programy byly nastavené, aby jazykový kurz probíhal do ¾ pracovního pobytu. U krátkodobých pobytů byla možnost absolvovat jazykový kurz celý rok. Většinou standardní délka navštěvování jazykového kurzu byla nastavena na 9 měsíců, ale byly i případy, kdy po domluvení s vedoucím jazykové kurzy byly prodlouženy i na 3 roky.

5.2 Kulturní odlišnosti

Ačkoliv jsme s Němci hraniční sousedi, každý máme mimo své osobnosti a vlastností odlišné kulturní rozdíly. V rámci výzkumu bylo poptáno, jak se expatrianti adaptovali do německé kultury. Použito bylo hodnocení českým školstvím, tedy hodnocením od 1-5. Znamka 1 znamenala nejlepší adaptaci a známka 5 byla stanovena pro nejmenší porozumění německé kultury, neadaptování, a abstrahování se.

Obr. 13 *Adaptace do německé kultury*



Jak je vidět z grafu, 35 procent respondentů se velmi dobře adaptovalo do německé kultury, tedy známkou 2. Takto odpovědělo 18 respondentů. 15 respondentů ohodnotilo adaptování se do německé kultury přívětivě (známkou 1) a tvrdili, že se jedná o víceméně stejnou kulturu jako je ta naše, jen s lepším ekonomickým statusem a podmínkami. 20 procent, což bylo 10 expatriantů, ohodnotili adaptování známkou 3 a to proto, protože bylo pro ně velmi těžké najít společenské sítě a zapojit se do soukromého života Němců.

Jen jeden expatriant zažil velký kulturní šok, a to jak v práci, tak i v soukromém životě. Měl problémy nejenom s nájemníkem, ale i s kolegy. V pracovním prostředí nebyl vůbec respektován. Byly mu přiřazeny podřadné úkoly, jako je vynášení koše a skenování dokumentů. Po těchto zkušenostech nechtěl jezdit ani na služební cesty do Německa.

Do typicky českých charakteristických vlastností zařadili Češi vlastnosti jako že jsme spořiví, veselí, vztahovační, více otevřenější, vnímaví, šikovní, houževnatí, podlézaví, závistiví, kreativní, pomalí, nepoctiví, klamaví, nedůvěřiví, nejistí, líní, nepoctiví, starostliví, zaměřeni na dobré pracovní klima, citliví, žárliví, dezorientovaní, nejasní, časový management je dělán na poslední chvíli, chytří, improvizovaní, flexibilnější, volnější, nedbaví, lehkomyšní, hektičtí, učenliví a otevření novým kontaktům.

Do charakteristických vlastností Němců byly zařazeny z hlediska zkušeností všech expatriantů tyto vlastnosti: přesní, pracovití, plánovační, strukturovaní, vysoké pracovní nasazení a tempo, vytrvalí, seriózní, přímí, pracovití, precizní, přísní, pilní, zodpovědní, poctiví, svědomití, nevynalézaví, sebejistí, nepřístupní, profesionálně chladní, nespontánní, vztahovační, důslední, nároční, věrní své práci, dbají na časová přesnost, systematictí, rozvážní, spravedliví, pragmatičtí, spořádaní a panovační.

Přestože rozdíly v naší kultuře oproti té německé jsou marginální, lišíme se v mnoha věcech. Němci jsou strukturovaní, přesní a dělí osobní a pracovní život. Jejich úkoly jsou přesně delegované a stanovené. Nedělají nic, co jim není přiděleno. Mají rádi připravenost a plánovanost. Spontánnost je pro německou populaci cizí slovo. Zakládají si na podání ruky. Sází na dobré argumenty a je těžké je přesvědčit. Pracovní střety si neberou osobně. Snaží se o perfekcionalismus. Jsou velmi soutěživí a zakládají si na pořádku. Další kulturní odlišností je také to, že Češi jsou velmi spořiví oproti Němcům. Němci mají vyšší životní úroveň a mzdové ohodnocení. Naše Hofstedovy předpoklady se potvrdily v očekávání chování jednotlivých občanů. Největší problémy byly způsobeny především ve společenské adaptaci, a to více jak u každého druhého expatrianta. Největším problémem byla tvorba nové společenské sítě, získávání nových německých přátel a setkání se s kolegy o volném čase.

Většina expatriantů tvrdila, že německá společnost je velmi nepřístupná a vytvořit si kruh přátel je zcela nemožné. Dokonce dva expatrianti vytvářeli různé pozvánky, které poslali předem, a to min. 14 dní dopředu. Přesto žádný německý kolega na akci nedorazil, protože priorizoval jiné plány. V případě, kdy expatrianti byli pozváni na rodinnou německou oslavu nebo venkovní grilování, byl to velký úspěch a význam toho, že si vás skutečně vážili a váží.

Mnoho expatriantů získali i takovou zkušenost s lepším adaptováním se do cizí kultury než do své rodné. Tedy po návratu do rodné země zažili kulturní šok. Možnými příčinami, proč dochází ke kulturnímu šoku i v zemi, kde máme veškeré rodinné příslušníky a zafixovaná pravidla, mohou být způsobeny velkým očekáváním z hlediska expatrianta. Jinými příčinami mohou být sociální nebo politické důvody. Dalším problémem kulturní odlišnosti byla osobní adaptace (tedy sledování jiných životních potřeb, způsob stravování, možnosti trávení volného času, duchovní život apod.) např. Češi nikdy nepochopili, jak velké porce se v Německu podávají. Čeští expatrianti byli šokováni i tím, jak často Němci jedí sladkosti. Nejmenším problémem v adaptování tvořila pracovní adaptace, ať už se jednalo o organizační kulturu, pracovní režim, normy nebo zvyky.

Zde narážíme opět na skutečnost, že expatrianti nenaplnili své potřeby v prostřední části pyramidy, tedy chyběla jakási sounáležitost mezi kulturami. V pracovním prostředí se expatrianti s kmenovými zaměstnanci dobře doplňovali, ale co se týče osobní stránky, měli problémy v adaptaci, pocitu uznání, sounáležitosti, ale také seberealizace.

5.3 Pracovní stránka

Z pracovního hlediska si Němci potrpí na větší profesionalitu, plánovanost a detailnost než Češi. U Němců můžeme pocítit jistou nadřazenost až aroganci. Jelikož to co v práci dělají, vytváří a prezentuje je samé. Práce je pro ně velmi důležitá a tvoří jejich osobní vizitku a know how. Pro německou populaci je to jedna z důležitých potřeb vrcholu Maslowy hierarchie potřeb. 13 z 51 pracovníků (což je necelých 25,5 procent) splnili snadno spodní příčky pyramidy a zaměřili se na vyšší. Dostali tak pracovní nabídku od firmy, ve které prováděli expatriaci.

Německá populace si odpracuje veškeré pracovní povinnosti v práci a tu si nikdy netahají domů. Většinou mají také silné zastoupení odborů, které dohodnou zaměstnancům 1x týdně použití mobile Arbeit. Němci si většinou nechávají odstup v pracovních vztazích, jak říká stereotyp. To může být problematické, pokud se podíváme na sociální stránku Čechů. Jak ale říkal jeden expatriant: „na příklad kolegové z mé kanceláře byli velmi vřelí a přátelští. V kanceláři panovala lepší atmosféra a více se vtipkovalo než znám z Česka. Jak už jsem se zmínil, je to hodně o individualitách“.

Českou pracovní kulturu popsal jeden expatriant opakem té německé: „Všichni dělají všechno a zároveň nikdo nedělá nic.“ Češi dělají vše na poslední chvíli a k dosažení cílů používají především kontakty. Práci se snaží obejít třeba tím, že shánějí předešlé podklady. Němci se nezajímají v práci o to, kdo jste, ale co děláte a jak to děláte. Jsou hodně zaměřeni na výkon a pracovitost. Jsou velmi strukturovaní a dávají si pozor na časový management (i když mnoho expatriantů se shodlo na tom, že většinou tyto plány nefungují). Jejich úkoly jsou přesně delegované a stanovené. Každý zaměstnanec má svou roli a tu provádí, také přesně ví, kde jeho kompetence začíná a kde končí. Kompetence zaměstnanců se vzájemně nepřekrývají. Němci nedělají nic, co jim není přiděleno. Mají rádi připravenost a plánovanost. Spontánnost je cizí slovo. Zakládají si na podání ruky. Sází na dobré argumenty a je těžké je přesvědčit.

Němci se snaží o perfekcionalismus. Jsou ale velmi soutěživí a mají rádi pořádek. Výsledkem je organizovanější a systematictější plnění úkolů než v domovské společnosti/oddělení. Německá populace si potrpí na postavení. Mají velmi profesionální přístup k práci. V Německu neřeší žádné osobní spory na pracovišti, protože k práci mají profesionální přístup. Nezajímají se o to, jaký jste, ale hlavně jak to děláte, abyste úkoly v pořádku odevzdal. Většina expatriantů potvrdila, že se ve Wolfsburgu pracuje klidněji, než tomu je v ČR. Němci upřednostňují práci, a to i před osobním životem. Práce pro ně znamená reprezentaci osoby a jejich celkové naplnění. Němečtí vedoucí vyžadují přesnost a disciplínu a jsou více orientováni na procesy, nařízení a předpisy, které se jen zřídka porušují.

Na vše je třeba vyplnit formulář, kde je třeba vyplnit nerelevantní informace. Němci sází na dobré argumenty a jen těmi je možné přesvědčit o opaku. Češi pozorují zabarvení tónu, jakým to bylo řečeno, kdežto Němci jsou více profesionálnější, bojují za úspěch a splnění cílů podniku. Češi nejsou v podniku aktivní, jsou spíše pasivním hráčem, proto se často Němci od Čechů distancují, jelikož nedokážou pochopit, že někdo nebere svou práci tak vážně. Němcům bylo často vyčítáno, že neřeknou věci osobně a chodí kolem horké kaše nebo případně to řeknou až při přítomnosti vedoucích. Jejich jazykové schopnosti nejsou nejlepší, jelikož německý jazyk považují za nadnárodní, a proto ho všude propagují.

Skoro všichni zodpovězení expatrianti potvrdili, že v Německu je vždy vše předem naplánované do detailu, ale většinou to neběží podle daného plánu. Němci většinou neumějí jednat spontánně a v případě nefungování dosavadního plánu, se radují za českou mentalitu, která umí výborně improvizovat a plně pracovat hlavně před dohodnutým termínem. Toto chování u Němců působí chaotickým dojmem. Všichni expatrianti potvrdili, že Němci a Češi se výborně po pracovní stránce doplňují a jedna mentalita bez druhé by nemohla fungovat. Němci jsou velmi nekreativní. V tomhle je česká mentalita výborně doplňuje. Ačkoliv by většinou nemělo sedět v kancelářích více národností, jeden expatriant se setkal s velmi kulturním prostředím. Tvrdil, že lepší kolektiv nikdy nezažil, že se vzájemně výborně doplňovali a učili se o odlišnostech kultur a byli otevření bavit se i o tématech, které běžně v Německu nejsou oblíbené. V kanceláři byl expatriant Čech, Mexičan, Polák, Brit, Ir, Číňanka a Němec.

5.4 Osobní stránka

Dostání se do osobního života Němců bylo mnohdy to nejtěžším na celém pobytu. Bylo velmi složité vybudování si základny společenských vztahů. Expatrianti se shodli na tom, že je velmi těžké navázat s někým hlubší vztah a vytvořit přátelské pouto. Tato potřeba je vyjadřována potřebou sounáležitosti. Skoro u všech expatriantů nebyla tato potřeba řádně naplněna. Němci jsou velmi uzavření a kvůli pracovní vytíženosti, opečovávají vztahy již se svými „starými známými“.

Bylo smutné, že jedna expatriantka po třech letech nemá jediného německého kamaráda a komentovala to tím: „Nemám žádného německého kamaráda. Důvodem je komunikační mezera. Kultura je podobná (Němci jsou jen méně závistiví a mají vyšší životní úroveň), ale styl komunikace je přesto rozdílný, jsou více uzavření a nedostupní. Je těžké něco naplánovat, mnohdy často na plánovanou událost nedorazí“. Po osobní stránce jsme při kvalitativním výzkumu narazili na mnoho problémů na to, stát se součástí osobního života německých kolegů. Jak již bylo řečeno, Němci velmi striktně oddělují osobní a pracovní vztahy. Tráví tak více času s rodinou a německými přáteli. Češi tráví hodně času u televize, kdežto Němci se snaží hodně cestovat a svůj volný čas využít. Plánují tedy dovolené již několik měsíců dopředu a je to jejich koníček. Často tráví víkendy v nákupních centrech, nebo vyjíždějí do zábavních center.

Každé narozeniny tráví ve velkém rozsahu. Pronajímají si placené prostory, ke zklamání expatrianta nejsou ale na akce pozváni. Pokud expatrianti byli pozváni na tyto akce, očekávali pohostinnost, kterou znají z České republiky. Pro Čechy bylo velkým zklamáním, když byla nutná domluva o tom, co kdo donese. Běžně Němci poskytují k narozeninám alkohol bez jakéhokoli jídla. Kulturní rozdílnosti můžeme vidět v pochoutkách a delikatesách. Typicky německá jídla jsou různé klobásy, velké kuřecí či vepřové řízky s bramborovou kaší, preclíky především k pivu, mleté maso s cibulí a houskou nebo houska s čokoládou. Němci jsou mistry v kombinování a jezení velkých porcí. Je jedno, zda před minutou dojedli hlavní chod, teď je na řadě dezert. V práci jsou často zvyklí jíst sladkosti každou pracovní dobu. Německo má vysoký standard, to se dá pozorovat u dražších potravin, mnohdy kvalitnější než těm našim. Musíme vzít ale v potaz, že Němci jsou tuto cenu ochotni zaplatit.

Jak říká jeden expatriant v osobním životě se moc neliší, možná jen z hlediska náboženství, tam je pocíten velký rozdíl, hlavně u mladých lidí, kteří jsou věřící a chodí pravidelně do kostela. Víra, mezi mladou českou generací téměř vymizela. Němci se těžko adaptují do cizí kultury. Co je pro ně typické a přirozené, očekávají i od Čechů. Pokud nejsou expatrianti dostatečně připraveni, německá populace jim dokáže velmi nepříjemným tónem sdělit, ať expatriant dorazí, kdy je opravdu připravený.

5.5 Krizová situace a konflikt

Každý expatriant se setkal s krizovou situací, která vznikla na základě neporozumění a odlišnosti kultur. Tyto situace expatrianty svým způsobem ovlivnily a změnily. Nejvíce se expatrianti setkali s problémy v pracovním prostředí. Značná část expatriantů měla krizový kontakt s ubytováním, popř. parkováním nebo i ve zdravotnictví. I přesto, že známe standardy a kulturní odlišnosti Němců, všechny příklady níže jmenované, nás dokáží často překvapit.

5.5.1 Problémy s ubytováním a parkováním

Případ 1: 5 expatriantů popsalo, že měli problém s ubytováním, a to většinou s vlastníky nebo pronajímateli bytu nebo domu. Došlo k nedodržení nájemní smlouvy a to tak, že nájemci neopravovali byt, i přes to, že to bylo ve smlouvě. Na konci pobytu pronajímatelé označili věci, které již předtím byly rozbité a požadovali za ně náhradu. Jelikož pojištění hradila Škoda Auto a.s. a údajní pronájemci věděli, že za případné potíže s poškozením věcí, společnost celou částku vyplatí. Ke konfliktu tedy nedošlo, jelikož to expatrianti hradili z pojištění, ale sami říkali, že pro tyto situace by si byt předem nafotili. Tato situace by jim znepríjemnila celkový pobyt, pokud by tyto částky měli oni zaplatit.

Případ 2: Jeden expatriant chtěl náhradu za to, že postel, na které spal, se po prvním dnu propadla. Požadoval náhradu a samozřejmě noc, kdy spal na karimatce, očekával nezapočítání těchto nocí do nájmu, jelikož nábytek byl v rámci používání v nájemné smlouvě. Nájemce nechtěl nic uhradit, a tak expatriant poslal o 2 noci nájemné méně. Nájemce tedy do konce pobytu expatrianta neměl dobrý vztah s expatriantem. Vyhýbal se mu, i když na začátku si byli velmi blízcí, vyměňovali si zážitky, které prožili v rámci vycestování.

Případ 3: Po ukončení pobytu bylo požadováno po expatriantovy, vyměnit veškeré tapety a dlaždičky v koupelně i přesto, že to nebylo v nájemní smlouvě. Expatriant tedy pročítal zákony, a nakonec nemusel nic strhávat a lepit nové tapety, jelikož to nebylo v nájemné smlouvě a podle německého práva není nutné měnit dlaždičky v koupelně po odstěhování se z bytu.

Případ 4: Dalším problémem, co musel jiný expatriant řešit, bylo „podle Němců nedodržení nájemné smlouvy“. Expatriant do všech nájemních papírů napsal, že mu přijede na víkend rodina. Poslední měsíc před jeho odjezdem, tam byla celá rodina. Z hlediska „neoznámení této skutečnosti“, si obě strany dělaly potíže v podobě obsazení parkování, sekání zahrady v odpoledních hodinách blízko osobního automobilu, nepřevzetí pošty. Ze strany expatrianta docházelo k zvýšení a plýtvání energií. Expatrianta tento poslední měsíc zcela změnil, a s německou společností nechce mít nic společného. Z pracovního prostředí se dál izoloval a těšil se zpět do vlasti. Dnes se služební cestám do Wolfsburgu obloukem vyhýbá.

Případ 5: Jeden expatriant vyprávěl, že měl problém se sousedem, že mezi sebou stále bojovali a přetahovali se, kdo má co lepšího. Soused nedokázal akceptovat, že expatriant, každý druhý či třetí měsíc měl nové auto. Expatriant dokonce od jiného souseda slyšel, že souseda pomlouvá, „že si expatriant pronajímá nejlevnější výbavovou třídu vozů“.

Případ 6: Jiný praktikant v rámci vysokých nájmu bydlel v bytě pro více osob. Jeho pobyt končil v půlce měsíce a dohodl se s pronajímatelem na zaplacení jen polovičního nájmu. Na konci pobytu spolubydlíci požadovali celou částku, jelikož nenašli náhradu za expatrianta, který by po něm převzal jeho pokoj. Expatriant byl zdrcený nedodržným slovem. Po domluvě, že mu spolubydlíci pomohou v poslední den s balením věcí do ČR, celý den nepřišli, a tak expatriant bez jakéhokoli rozloučení zabalil všechny věci sám, zaplatil celou částku a odjel.

Případ 7: Další expatriant bydlel v domě, kde sdílel s ostatními spolubydlíci společné prostory. Bohužel říkal, že uklízeční plán nebyl nikdy dodržen. Často tedy uklízel i po spolubydlících a i přes domluvu, že jeden spolubydlíci bude kouřit jen ve svém pokoji, kouřil ve všech společenských místnostech. Expatriant na to vzpomíná ale s úsměvem, a říkal, že výjimka potvrzuje pravidlo, pokud šlo o německý pořádek a smysl pro dodržování uklízečního plánu.

Případ 8: Expatriantka měla problémy se sousedkou, která si každé ráno pouštěla hlasitě rádio od půl 6 od rána. Poté ji expatriantka požádala, zda rádio není možné ztišit. Němka argumentovala, že expatriantka měla před měsícem party a to bylo také slyšet a nestěžovala si. I přes předešlé přátelství se jen pozdravily a nemluvily spolu. Rádio ale Němka ztišila.

Případ 9: Expatriant hrál s přítelkyní před bytem badminton. Soused si stěžoval, že jsou hluční a neberou ohledy na ostatní sousedy Soused tvrdil, že jde večer na noční a potřebuje spánek. I přes předešlé, dobré sousedské vztahy si už sousedi nepřebírali poštu a nezdravili se.

Případ 10: Soused byl velmi hlučný, a tak se sním expatriant snažil domluvit, zda by mohl svůj hlas trochu ztišit. Soused se cítil velmi dotčeně. Pokud expatriant pral své prádlo, soused na něj bouchal, že se dopoledne v sobotu nemá prát a má být v domě klid.

5.5.2 Problémy v pracovním prostředí

Problémů, v pracovním prostředí se dostalo expatriantům opravdu mnoho. Mnohdy šlo o brání situace velmi vážně. Způsobila to také expatriantova odlišnost kultury a přání v dobré klima podniku. Většinou expatrianti po konfliktu zůstávali ve své konformní zóně a vztáhli se sami do sebe.

Případ 11: Další konflikt vypukl, když expatriantka měla dobrý vztah v pracovním prostředí s německými kolegy. Při zpětné vazbě od vedoucí se dozvěděla, že musí pracovat na jiném projektu, protože s ní Němci neradi pracují. Během události během události expatriantka nedodržela emoce a zvýšila hlas. Jak konflikt dopadl, popisuje expatriantka takto: “Vyrcholilo to hádkou s Němci pro jejich přetvařovačnost. Něco jiného říkají Vám a něco jiného u nadřízených“. Doporučuje, aby se expatrianti nenechali rozhodit, drželi si lidi od těla a dodržovali pravidlo důvěřuj, ale prověřuj. Tvrdila, že Němci se těžko adaptují do cizí kultury, co je pro ně typické a přirozené, očekávají i od expatriantů. Důležité je kolegy na začátku pobytu ujistit, že nejste úplně jiná kultura. Být otevření, nebýt v koutě, stále se zapojovat do debat a dávat najevo, že z nové kultury nemusí mít strach. Pokud by expatriantka tuto situaci věděla předem, že Němci mají strach z jiné kultury a z převezmutí jejich pozice, reagovala by zcela odlišně. Teď to vidí zpětně samozřejmě jinak. U Němců je nutné bojovat, ptát se a nebát se. Němci mají strach z neznámého. Zvýšením hlasu samozřejmě nic nevyřešilo, naopak akce se opakovaly častěji, že expatriantka musela přejít na jiný projekt. Tato situace ji změnila, nyní těžko důvěřuje kolegům a je velmi nepřístupná. Zůstala ale v Německu, ale pracuje pro jinou firmu, než u které nastal výše uvedený konflikt.

Případ 12: Další konflikt, který nastal byl v rámci závěrečného hodnocení praktikantské pozice. Expatriantka měla každé dva měsíce zpětnou vazbu, kde bylo řečeno, co musí na svém pracovním nasazení zlepšit. Většinou toho nebylo moc, jelikož dostávala hodnocení mezi známkou 1-2. Všichni byli vždy spokojeni. V závěrečném hodnocení dostala ale 2-, a nechápala to. Kolega ji vytkl potom mnoho věcí, že očekával větší angažovanost. Její pracovní výkon hodnotil nedostačujícím. Původně ji chtěl dát známku 3, i když veškerí kolegové jí chtěli ohodnotit jedničkou. Bohužel expatriantku tento krátkodobý pobyt velmi znepríjemnil, ale přesto má na Německo hezké vzpomínky a je otevřená pro další expatriaci.

Případ 13: Jiný expatriant se setkal s problémem, kdy vyjádřil jasný názor na situaci v Německu z hlediska uprchlické krize a politiky. Jeho názor byl velmi negativní. Vyjádřil nepochopení k postavení této situace Německem a německými občany. Němci na něj od té doby koukali velmi špatně, sami nazývali expatrianta uprchlíkem. Expatriant to bral velmi sportovně a říká, že už ví, proč všichni říkají, že politika je také velmi citlivé téma a nemělo by se o něj veřejně bavit. Jelikož všichni nejsou otevření radikálnějšímu názoru a odlišnosti myšlení.

Případ 14: Dalším příkladem konfliktu byl příchod expatrianta s nedostačující němčinou na komunikativní úrovni. Delší dobu mu trvalo, než složil větu a jeden Němec se mu „vysmál a přestal ho poslouchat“. Expatriant si to bral samozřejmě osobně a řekl, že se chce komunikovat pouze anglicky. Dobře věděl, že tento jazyk neovládá německý spolupracovník, který se mu předtím vysmíval. Konflikt dopadl tak, že se expatriantovi spolupracovník omluvil a mluvili spolu jen v německém jazyce.

Případ 15: Problémy se objevily i s personálním oddělením, které chtělo od expatriantky povolení k pobytu od Ministerstva. Mysleli si, že ČR není v Evropě. Do prvního dne nastoupení, expatriantka nevěděla, zda může vykonat tento pracovní pobyt. Personální jí stále opakovala, že její dokumenty nejsou kompletní. Po vysvětlení regulací, že pracovní povolení není zapotřebí, bylo opět vše v pořádku

Případ 16: Jeden expatriant prezentoval a ostatní ho neposlouchali, protože nemluvil plynule. Expatriant prezentoval velmi nerad, a veškeré prezentace se učil zpaměti.

Případ 17: Dalším případem byl expatriant, který s kolegou prezentoval společnou práci. Každý z nich měl ale každý odlišný styl prezentování a prezentace. Na konci jednání se měla vybrat pouze jedna prezentace, která bude oficiální a budou na ni všichni pracovat. Vedoucí si vybral prezentaci od expatrianta. Kolega odmítl s expatriantem spolupracovat a změnil oddělení.

Případ 18: Expatriantka měla velmi dobré vztahy s vedoucími. Na konci pobytu ji kolegové věnovali na rozloučenou hrneček „Dělej, co tě dělá opravdu šťastnou“. Expatriantka popisuje Němce jako neupřímnou kulturu.

Případ 19: Expatriantka sama přiznává, že německy neuměla a nebyla otevřená německý jazyk se učit. V průběhu hledání zaměstnání hledala firmu, kde se domluví pouze anglicky. Němci to považovali jako opovržlivost. Až na osmém pohovoru dostala pracovní pozici. Expatriantka popisuje Němce jako velmi arogantní a pyšní na svůj jazyk. To, že se nechtěla učit německy, byl její vzdor vůči jejich arogantnosti.

Případ 20: Zaměstnanci zahraniční pobočky neustále uráželi podnik, kde expatriant pracoval. Jednou tuto situaci expatriant nevydržel poslouchat a řekl svůj názor na podnik, kde dělal expatriaci. Po této skutečnosti vždy byla v kanceláři velmi dusná atmosféra.

Případ 21: Jednu nepříjemnou situaci zažil expatriant, který potřeboval důležité dokumenty potřebné pro jeho práci. Požádal tedy pracovníka o tyto dokumenty. Kolega ho ale poslal pryč s tím, že teď má zrovna přestávku. Expatriant říkal, že v české společnosti by se tohle nestalo, aby byl tak striktně odmítnut. Expatriant se ale vrátil po svačině a normálně s kolegou bezproblémově spolupracovali.

Případ 22: Jeden expatriant měl problémy s vrácením služebního vozu, jelikož si Němci stěžovali, že auto je v hrozném stavu. I přes argumentování, že je to běžné opotřebování vozu, museli si vyžádat třetí nezávislý názor.

Případ 23: Expatriantovi měl konflikt se skladníkem, u kterého se informoval, zda je možné objednat díly na převezení do Čech. Skladník odpověděl kladně, že tyto díly může objednat. Kolega nepotvrdil objednávku a neřekl, objednejte to. Ptal se jen na to, zda by skladník mohl dané množství objednat. Když expatriant chtěl vyzvednout díly, bylo mu řečeno, že díly skladník neobjednal, ale pouze se dotázal, zda je může objednat v takovém množství. Expatriant se z tohoto případu poučil, a tak se snažil mluvit jasně a raději se dvakrát ujistit, že díly jsou řádně objednány.

Případ 24: Expatriant připravil šéfovi prezentaci na 30 stránek. Se šéfem předtím probrali, co by chtěl změnit, a jak tu prezentaci koncipovat jinak. Po vytištění a donesení podkladů, našel šéf hned na druhé straně prezentace chybu, o které předtím mluvili. Šéf tedy vzal celou tu prezentaci a sfoukl ji ze stolu a řekl: „Přijď až budeš připravený. Zabírá to jak tvůj, tak hlavně můj čas.“ Kolega si tedy velmi dobře své podklady předem připravoval, když měl dojít k vedneí. Často ale říkal, že Němci využívají své moci.

Případ 25: S jedním kolegou si expatriant nepadl do oka, i když by s ním jakkoli promluvil, zdáli se mu jeho názory nemístné a zcestné. Jednou měl odvést kolega jeho díly a zjistil, že ten kolega je opravdu milý, a poté spolu byli dobrými přáteli. Sám ale jeho kolega Němec říkal, že si myslel o něm to samé, jako ten Čech.

Případ 26: Expatriantův pobyt byl předčasně ukončený bez udání důvodu. Expatriant se do 14 dní musel odstěhovat. Hlavní šéf z domácí firmy se totiž dozvěděl, že zahraniční firma chtěla expatrianta převzít jako kmenového zaměstnance. Expatriant byl velmi smutný, protože se nestihl rozloučit se všemi známými, kolegy a nebylo mu odůvodněno, proč musí tak narychlo odjet. Až při rozlučce v zahraniční pobočce mu bylo sděleno, že oddělen ho chtělo přijmout jako stávajícího zaměstnance.

Případ 27: Expatriantovi se stal konflikt, kdy nepotvrdil termín, na který byl pozván. Jelikož si všichni Němci potrpí na plánovanost, po jeho příchodu, se zeptali, proč expatriant přišel, že s ním nepočítali a donutili tak expatrianta z termínu odejít. Expatriant si dával velmi dobrý pozor na to, aby vždy všechny termíny řádně potvrdil.

Případ 28: Jeden expatriant se snažil ušetřit své cestovní náklady, protože nedostal služební vůz. Ptal se vždy českých expatriantů, zda by mohli jet společně. Kolegové ale vždy argumentovali, že mají plný vůz díly a expatrianta nemohou vzít. Na internetovém portále tak expatriant zveřejnil nabídky na spolujízdu. Minimálně 3x se mu stalo, že na Němce čekal. Oni nepřišli a vypnuli si telefon. Po tomto incidentu expatriant své jízdy nikdy nezveřejňoval na internetu.

Případ 29: Vedoucí doporučil expatriantovi trénink karoserie, kterého se měl účastnit. Z rodinných důvodů se nemohl tréninku zúčastnit a snažil se jeho účast zrušit 4 týdny před začátkem. Došlo ke konfliktu, když musel zaplatit 70-ti procentní zálohu. Expatriant si toto pravidlo nepřečetl a došlo tedy ke konfliktu, když se rozčiloval na kolegyni, že částku zaplatit nechce. Spolupracovníci mu ale dodali dodatečné podmínky, kde je přesně dáno, že trénink nelze zrušit do 4 týdnů bez storno poplatku bez závažného odůvodnění lékaře.

Případ 30: Expatriantka nezapadla do firemní kultury, ve které se nosily převážně černé a šedivé oblečení. Musela změnit celý šatník, jelikož se nedokázala smířit s pohledy ostatních spolupracovníků a stálými narážkami, že nosí barevné oblečení jako papoušek.

Případ 31: Druhá expatriantka byla kritizována od zaměstnankyň tím, co nosí. Pracovala ve vývoji a přišla tam v barevných šatech. Zaměstnankyně to braly jako provokaci, odpoutání mužů od práce a komunikovali s vedoucím. Expatriantka se nenechala rozhodit a po této zkušenosti nosila věci stále barevné a upnuté na tělo. Vždy se kysele usmála, když viděla pohledy zaměstnankyň.

Případ 32: Jeden expatriant nepochopil, proč mu Němci stále píší s vykřičníkem. Cítil se velmi dotčený a za každou větou začal používat také vykřičník. Když si vytvořil pouto k rodilému mluvčímu, zeptal se ho, proč každý na něj „křičí“. Rodilý mluvčí mu poté vysvětlil, že v německé kultuře to znamená, že se věta odvolává na důležité pojmy, tím pádem by tyto pojmy neměl brát expatriant na lehkou váhu.

5.5.3 Problémy ve zdravotnictví

Dalším škálou problémů, se kterými se expatrianti setkali, byly ve zdravotním německém systému, který se značně odlišuje oproti českému.

Případ 32: I v případě akutního případu jedna expatriantka čekala na vyšetření 4,5 h v čekárně, jelikož nebyla předem objednaná. Po šoku, když doktorka ani pacientku neprohlédla. Doktorka si zapsala si jen to, co expatriantka říká a předepsala medikamenty. Expatriantka po této události odešla od doktora. V rámci hodnotících portálů zjistila, že tato doktorka není úplně oblíbená a její průměr za pacientovu spokojenost se pohybuje kolem hodnoty českého školství na hranici 3,6.

Případ 33: Negativní zkušenost měla také expatriantka s jejím synem, kdy čekala přes 2 h v čekárně, i přes objednaný termín. Po této době čekání to nevydržela a řekla, že tu už přes 2 hodiny čeká a že chce odejít. Recepční ji přeobjednali až za další půl roku. Tento termín expatriantka samozřejmě nepřijmula a hledala jiného doktora.

Případ 34: Jeden doktor se vzpíral k předepsání potřebných léků expatriantovi s tím, že by je musel objednat ze zahraničí. Předepsal mu volně dostupné léky se stejným obsahem obsahujících látek. Léky, které doktor předepsal, způsobily expatriantovy jiné problémy, a tak k lékaři už nedorazil a léky si předepisoval vždy jen v ČR.

Případ 35: Expatriant byl nemocný přes 3 měsíce. Poté, co dorazil do práce se setkal s výraznou kritikou a nevražedností. Odpustili mu, že nepracoval na projektu, až když ukázal veškeré lékařské zprávy, že jeho nemocenská byla opravdu oprávněná a léčebná doba 3 měsíce, byla opravdu oprávněná a přiměřená.

5.5.4 Problémy s doplatky, se stravou a německým systémem

Kvůli neinformovanosti Čechů a načtení si odlišnosti kultur, expatrianti často nepochopili, proč se lidé chovají tak odlišně. Expatrianti se tak dostávali do nepříjemných situací a bojovali s německým systémem.

Případ 36: Po celém pobytu dostal expatriant doplatek 600 euro za topení, energii, úklid apod. Nájemník nechtěl doplatek zaplatit, protože ve smlouvě měl napsáno, že veškeré poplatky jsou už v nájemném. Poplatek musel zaplatit, protože nájemce vyhrožoval, že tento případ dá k soudu.

Případ 37: Jeden expatriant nepochopil německý systém spojený za placením televizních poplatků 17,25 euro za měsíc, i když televizi neměl a nezajímal se o ni. Podle nařízeních musel přesto tuto služby zaplatit. Doplatek zaplatil, expatriant na to vzpomíná na drzost, kdy musíte zaplatit za služby, které jste si neobjednal a jste povinni poplatky platit jen kvůli tomu, že máte rádio v automobilu, jak mu vysvětlil pracovník pracující v telekomunikačním odvětví.

Případ 38: Němci nemohli pochopit, že expatriant nejedl tolik sladkostí, a tak velké porce jako kolegové. Nazývali expatrianta anorektikem a vždy okomentovali jeho stravování nějakými vtípkami, kolik, a co snědl.

Případ 39: Němci říkali expatriantce, že má přízvuk jako Ruska, slečna ale nesnášela ruskou kulturu a bylo jí to urážkou. I přesto si Němci stále mysleli, že Česká republika má stejné zvyky jako v Rusku, a jazyk je velmi podobný. Expatriantka i přes vysvětlení, že česká kultura a ruská nemá skoro nic společného, stále slýchala vtipy spojené s ruskou kulturou a říkali jí, ať si vtipy nebere osobně.

Případ 40: Další krizová situace nastala, když expatriantka neuklidila správně boty v obchodě a prodavačka ji obeznámila, že kdyby to dělal každý, tak nic jiného nedělá, než že uklízí po ostatních boty. Do toho obchodu expatriantka už nevkročila.

Případ 41: Expatriantka chtěla poznat nové lidi a německý okruh přátel. Skrz aplikaci poznala jednoho muže, který jí říkal, že chodí jednou týdně do klubu, kde si lidé vyměňují své zážitky z cestování. Neváhala tedy, a zavítala do toho klubu. Po chvíli ale zjistila, že se jedná o jehovistický kroužek. Expatriantka se nedala odradit a zkusila ještě jednu aplikaci, která měla sloužit k poznání různých kultur. Po setkání s touto skupinou všichni oslovovali expatriantku s nemravnými návrhy. Expatriantka zamítla německou kulturu, co se týče volného času, přátelila se jen s kolegy v práci a ve volném času trávila čas s Čechy.

Případ 42: Policie sebrala expatriantovi za větší rychlost řidičský průkaz, protože překročil danou rychlost o 30 km/h. Expatriant se hádal, že značení nebylo zcela viditelné a nemohl tedy svou rychlost přizpůsobit. Expatriant dal tento případ k soudu. Tento soudní spor prohrál. Pokud jede expatriant na služební cestu, dodržuje vždy přesně stanovené rychlosti.

Případ 43: Další expatriant dostal pokutu do ČR kvůli rychlosti větší o 8 km/h za 15 euro. Jen samotné psaní, obálka a pošta stále 3,55 eur. Expatriant jejich stálou administrativu nepochopil a říkal, že tato byrokracie v případě stálého žití v Německu, by mu velmi vadila. Další problém, který expatriant řešil, byl požadavek na zaplacení faktury na 536 euro, kvůli stahování filmů skrz torrenty. Vzhledem k tomu, že ty dva filmy měly silná autorská práva, autoři požadovali tuto částku do 14ti dní zaplatit.

Případ 44: Němci mají svůj smysl pro humor, většinou ten český nepochopí a pokud nastane vážná situace, nedokáží se do situace vžít. Proto jeden expatriant nežertoval, protože pochopil, že Němci nerozumí českému humoru a sarkasmu.

5.6 Závěrečná doporučení provedená z analýzy

V rámci doporučení jsem shrnula fázi během pobytu do několika bodů:

- Shánění doktorů pouze na základě doporučení a hodnocení na internetovém portálu
- Obrnit se trpělivostí, v případě čekací doby u doktorů
- Snažit se nalézt pochopení pro odlišnosti kultur
- V případě jakýkoliv otázek či potíží mít při sobě člověka, který by Vám pomohl a v případě nesrovnalostí s rozdílností kultur, Vám vysvětlil, proč se daný jedinec tak chová
- Netvořit ochrannou bariéru kolem sebe, nebát se mluvit a zapojovat se do diskusí
- Poskytnout náhled do Vašeho soukromí tak, aby němečtí občané měli pocit, že nic neskrýváte, jste otevření a oni se Vás nepotřebují „bát“
- Nebránit se pozváním na společenské akce a tyto akce vyhledávat
- Ptát se, co můžete v Německu navštívit a jaké tipy Vám dají na víkend strávený ve Wolfsburgu
- Naleznutí jazykové kurzu zaměřený na konverzaci
- Ve volném čase se učit německy a stále opakovat probranou gramatiku z jazykového kurzu

V návrhu na zlepšení celé odborné práce bych se spojila s Volkswagenem a společností Škoda Auto a.s. Vyžádala bych si konkrétní seznam vyjíždějících zaměstnanců. Požádala bych také o průzkum spokojenosti spolupráce s expatrianty z předešlých let a navázala bych na tento průzkum. Tím by se pokryl větší náhodný výběr osob a průzkum by měl větší měřitelné výsledky. Možná i formou inzerce bych zveřejnila oficiální sezení expatriantů pracujících v automobilovém průmyslu ve Wolfsburgu, abych zvýšila rozsah měření výzkumu.

Zaměřila bych se, na naplnění dolních prvních příček Maslowy hierarchie potřeb. Poté by se mohou expatrianti zaměřit na vyšší potřeby; jakou jsou pocity úcty a seberealizace. Expatrianti by tak přinesli zlepšení na projektech, daných úkolech popř. by soustředili se na plné adaptování se do kultury. Většina expatriantů bojovala s potřebami, jako je potřeba bezpečí, v podobě hledání vhodného ubytování, zajištění školy a školky pro děti apod. Jen malá většina expatriantů se mohla ihned zaměřit na splnění vyšších potřeb a přesvědčit kmenové zaměstnance o jejich zkušenostech a kvalitách. Expatrianti museli řešit mnohdy kritické problémy, které je abstrahovali v dalším rozvoji. Tyto události změnily jejich pohled na německou kulturu. Vzhledem k tomu, že neměli při sobě osobního rádce, který by jim chování Němců vysvětlil, Češi se většinou nepokoušeli překonat tento problém, hledat jeho příčiny, nýbrž expatrianti se těšili na návrat do Česka. Osobní, tak i pracovní motivace rapidně klesla, expatrianti se nesoustředili na úspěch, nehledali možná zlepšení v pracovním prostředí a vyřešení úkolů, ale vžili se do pozice „za slušné peníze v podniku přežít a vrátit se nazpět“.

6 Analýza fáze po expatriantském pobytu

Ačkoliv se každý expatriant setkal s jistou kulturní odlišností, až na jednoho expatrianta vzpomínají expatrianti na svůj pobyt velmi rádi a berou veškerý pobyt, jako tu nejlepší zkušenost a nelitují této příležitosti, která se jim naskytla. Někteří expatrianti jsou dokonce otevření dalšímu vycestování. Expatrianti vypsali body, s čím je pobyt obohatil a naopak:

Obr. 14 Souhr pozitív a negativ, spojeným s pobytem expatriantů v Německu

Pozitiva	Negativa
Nové pracovní i osobní kontakty a s tím spojená vylepšená další komunikace	Žádný patriot, který by pomohl v případě potřeby
Vylepšení a zdokonalení především komunikačních jazykových dovedností	Odloučení od rodiny a přátelských společenských sítí - v některých případech i jejich ztráta
Pro mnoho expatriantů nový domov	Nepřehlednost dění v České republice
Adaptace do nové kultury	Styl stravování Němců
Pracovní zkušenosti (pracování na nových ojedinělých projektech)	Nutnost nalezení nových kontaktů k trávení volného času
Tvorba české sítě v Německu	Styl odívání a odlišné kulturní rozdíly
Možnost cestování (služebním vozem) i k osobním účelům	Drahé služby, potraviny, kino, placené veřejné toalety.
Většina se shodla na lepší politické situace v Německu než v Česku (kromě uprchlické krize)	Názory na uprchlickou krizi - Německo kvůli uprchlíkům už není bezpečné místo
Obohacení životopisů a s ním spojené lepší pracovní příležitost	Neúplná důvěra od kolegů – nedostání zodpovědných úkolů
Vyzkoušení celokonzernových nových vozů	Nedorovnění peněžní odměny jako domácím zaměstnancům

Uvědomění, co v životě expatrianti chtějí a co doma mají, samostatnost	Silná víra v pravidla, které ne všichni dodržují
Lepší životní standard	Nemožnost stahování filmů, hudby zdarma
Dosažení cílů společnosti a kooperace se zahraničními pobočkami	Vysoké daně, strhává se Vám podle klasifikačních tříd třeba i 46 procent platu
Dodatečné peněžní obměny (ne pro všechny expatrianty)	Dojíždění do České republiky
Vylepšení kompetenčních a rozvoj manažerských dovedností	Odpor spojený s odloučením od rodiny a se stěhováním
Kontrolní a dohlední funkce – kdy centrála může lépe sledovat kroky a pokroky zahraniční pobočky	Náklady spojené s vysláním expatriantů (ubytování, kompenzační příspěvky..)
Zlepšení vztahů, komunikace a prohloubení kultury společnosti	Veškerá administrativa a právní rámec
Nové přístupy – učení se nových procedur, zlepšování jazykové vybavenosti	Repatriace neboli návrat do své vlasti je velmi složitý – neposkytnutí repatričního tréninku
Poznání nové země a jejich geografických, kulturních a kompetenčních odlišností	Velká očekávání po absolvování pobytu (lépe placená pozice)

Až na jednoho expatrianta pobyt naplnil jejich očekávání a jsou všichni otevřeni možnosti další expatriace v Německu, a to i pro jiné země pobytu. Expatrianti přiznávají, že by pobyt vypadal zcela jinak (dostávali by více zodpovědnější úkoly, přátelštější atmosféra), pokud by jazyková příprava před pobytem byla lepší. V 52,4 procentech dostali expatrianti stejné ohodnocení jako před výjezdem a 66,7 procent, tedy 28 expatriantů zůstali po pobytu na stejné hierarchické pozici.

Každý expatriant se shodl na tom, že je to velmi demotivující a nespravedlivé. Jelikož jiní kolegové dostali jinou pozici, přidání platu bez ohledu na to, zda absolvovali pracovní pobyt v zahraničí. Pouze jeden expatriant dostal kurz repatriace. Ostatní se vrátili zpátky do podniku, kde pracovali, bez jakékoli přípravy. Sami expatrianti přiznávají, že návrat byl složitý. Odvyknutí si od vyššího německého standardu bylo nepříjemné. 22 expatriantů z 51 by v Německu ale přesto nechtěli celý život zůstat v Německu. Příčiny jsou různé, nechtějí se dělit od rodinného zázemí, vzpomínek a okruhu přátel. Většina nezadaných tvrdí, pokud by tu našli životního partnera, tak by v Německu zůstali.

Většinou dané kulturní rozdíly byly Čechům nepříjemné při představě adaptování se do této kultury napořád. Vysoké životní náklady jsou také překážkou, postavit dům ve Wolfsburgu je vcelku nemožné, díky nerealistickým naceněním všech nemovitostí. Dalším faktorem, co odrazovalo expatrianty pro žití v Německu, bylo město Wolfsburg. Město popisovali jako velmi průmyslové a krajina je nevyhovující z důvodu, že je tu samá rovina a žádná příroda

6.1 Závěrečná doporučení provedená z analýzy

Expatriantům nejvíce chyběl český jazyk, partner, pocit uznání, pocit rodinného zázemí, česká parta, cestování, kopcovitá krajina, příroda v okolí, otevření obchodních center také v neděli. Expatrianti postrádali více zábavy, české jídlo, hlubší vztah s kolegy a respekt od německých kolegů. Tato potřeba byla důležitá ke splnění další potřeby. Expatrianti by také zlepšili hlavně připravenost německých kolegů ve společnosti na jejich příjezd. Většinou němečtí kolegové nevěděli, co od českých kolegů očekávat a pletli si mentality.

Dalším bodem, co by expatrianti zlepšili, by bylo dostání kontaktů na lidi, kteří tu žijí nebo žili, aby expatriantům mohli pomoci s potřebnými problémy. Další věcí pro zlepšení pobytu expatrianta, by byla vylepšená podpora od personálního oddělení, jak z mateřské, tak zahraniční společnosti. Všichni expatrianti by dostali patřičné a nutné informace před a během absolvování pobytu. Personální oddělení by tak připravilo německé kolegy, formou rychlé prezentace v odlišnosti kultur, kde by v pracovním prostředí mohly nastat překážky.

Prostorem pro zlepšení by bylo více podporované sdílené cestování do České republiky. Mnoho expatriantům přišlo divné, že mnoho kolegů jezdili ve stejný čas, a přesto nechtěli ostatní kolegy z jiného oddělení vzít s sebou. Raději tedy oba expatrianti platili pohonné hmoty. Společnost Škoda Auto a.s. má soukromé letadlo na služební cesty, ale většinou není možnost vzít celou rodinu za nějaký menší poplatek. To mohlo být také stěženo expatriantova pobytu. Podstatnou věcí, co by uvítal každý expatriant byl kurz repatriace. Do kultury se nějak vžili, i přes neabsolvování interkulturního školení, ale vracení se zpátky bylo hodně obtížné a mělo by být nutností, připravení kurzu repatriace pro expatrianty. Tento repatriční trénink by obsahoval změny v mateřské společnosti, zahrnutí do politické scény a aktuálních společenských témat.

Největším pozitivem bylo zlepšení jazykové vybavenosti, zlepšení kontaktů v rámci společnosti, adaptace do nové kultury a pro pár expatriantů se Německo stalo druhým domovem. Dalšími pozitivy plynoucí z pobytu byly: Naučení převzetí vlastní zodpovědnosti, samostatnosti, osobně vyrůst a stát se soběstačným, zvyknout si na nové prostředí, najít si nové přátele, rozvinutí kontaktů, nové pracovní zkušenosti a postupy, expatrianti upevnili pracovní vazby mezi mateřskou společností. Expatrianti se stali lepšími plánovači a více se adaptovali do zahraničního, pracovní prostředí. Osvojili si jiný pohled na profesionální práci a testovali své sebevědomí v jiném kulturním prostředí. Mezi nevýhodami bylo nalezení nových kontaktů, akceptování stylu stravování a stavba nemovitostí.

K úspěšné adaptaci by se měl expatriant zaměřit na hlavní fyziologické potřeby z Maslowy hierarchie potřeb. V případě expatrianta, identifikování se s městem Wolfsburg, nalezení přátel a porozumění kulturním odlišnostem. V rámci pocitu bezpečí je zapotřebí sehnat pro hladký průběh expatriantova pobytu vhodné ubytování, podepsaná pracovní smlouva o výkonu zaměstnání, zajištění školy/školky pro děti, případně jejich hlídání v podobě služby Hort, nalezení aktivit a kroužků, tak aby se děti cítily v cizí zemi pohodlně.

Potřeba sounáležitosti znamená jistou podporu o rodinných příslušnících a okruhu přátel. Tato potřeba představuje také podporu a akceptaci kolegů k vytvoření příjemné pracovní atmosféry. Potřeba uznání a úcty, vyznačuje vážení si expatrianta a jeho práce. Expatriant je tak v podniku respektován a brán jako domácí člen pracovního týmu. Potřeba seberealizace představuje seberealizaci a nalezení smyslu a cíle expatrianta.

Tyto potřeby se velmi liší v závislosti na expatriantových cílů. Na vrcholu pyramidy to může být např. získání zaměstnání od přijímací společnosti, vylepšení části projektu a ocenění v domovské společnosti za dobře odvedenou práci apod.

Obr. 15 Maslowa hierarchie potřeb založená na expatriantovy potřeby



Každému expatriantovi by v kritické situaci pomohl zaměstnanec, který již v zemi byl, nebo svěřenec, který by dokázal odpovědět na to, proč německá kultura reaguje jinak, než by se u české předpokládalo. To by vedlo k lepšímu pocitu sounáležitosti kultur. Připravenost expatriantů na základě seznámení německé kultury před výjezdem a zajištění prvních příček Maslowy hierarchie potřeb by zamezilo kritickým dopadům nebo je alespoň zmírnilo.

Závěr

Vycestování a absolvování zahraničního pobytu má nesporné výhody, nejenomže si zaměstnanec určí své priority, naučí se komunikovat, jednat v cizím jazyce, ale dokáže se vžít do jiných kulturních podmínek, a ty tolerovat. Pro zaměstnance, je zahraniční pobyt přínosný, ale i pro zaměstnavatele to má nesporné výhody. Pro zaměstnavatele znamená expatriant, po absolvování zahraničního pobytu, ještě větší „pracovní kapitál“ než kterým disponoval, jelikož zaměstnanec navázal kontakty v zahraničí a získal know how od obou společností, které předá v mateřské společnosti.

Práce „řízení expatriantů“ se zabývala 51 expatriantovými pracovními pobyty, které trvaly různou dobu. Pracovní místa byla na různých hierarchických pozicích. Můj výzkum byl zaměřen na zkoumání připravenosti expatriantů pro adaptování se do cizí kultury. Cílem mé práce bylo vytvoření plánu, před, během a po expatriaci, pro snadnou adaptaci a minimalizování kulturního šoku. Diplomová práce by měla sloužit dalším expatriantům jako příručka k expatriaci a pro zaměstnavatele, vylepšení řízení vyslání expatriantů. Pro diplomovou práci byl vybrán stát Německo, se specializací na město Wolfsburg. V rámci práce byly využity kvalitativní s kvantitativním výzkumy. Pomocí dotazníkového šetření a formou sezení závěrečných fokusových skupin byl stanoven plán, jak správně řídit expatrianty, aby došlo ke spokojenosti ze strany společnosti, ale také ke spokojenosti a připravenosti expatrianta na pracovní pobyt v jiné zemi. Stanovila jsem body, jak se mají expatrianti připravit na zahraniční pobyt sami, aby se po absolvování pobytu vraceli s nejhezčími vzpomínkami a měli v hostitelské společnosti úspěch. Kvalitativní výzkum byl složen ze 40 otevřených a uzavřených otázek, na které expatrianti v anonymitě odpovídali. Kvantitativní výzkum byl zaměřen na 3 fokusové skupiny expatriantů. Osvědčilo se mi, že expatrianti nebyli vhodně připravení na pracovní pobyt. Mnoho problémů spojených s expatričním pobytem, by nemuselo nastat, pokud by expatrianti absolvovali interkulturní trénink a byli více jazykově vybaveni. V rámci doporučení před expatriací byl doporučila především výjezd expatrianta do zahraničí o pár dní dříve, aby si expatriant zvykl na nové prostředí, nabídla mu stálý jazykový kurz, zajistila všechny potřebné dokumenty a ubytování před příjezdem expatrianta.

Během expatriace bych doporučila nevzdát adaptaci do německé kultury kvůli jednomu problému, který se uskutečnil. Stále bych se učila německý jazyk, abych mohla komunikovat. Po ukončení expatriace shledávám za vhodné připravení repatriačního školení pro zaměstnance, který by obsahoval změny domovské společnosti. Pokusila bych zlepšit expatriantovi pracovní podmínky, které měl expatriant před výjezdem a přidání mu příslušného finančního ocenění. Zaměstnavatelům doporučuji, více poučit expatrianty před odjezdem. Pro hladší průběh expatriace bych viděla prostor pro zlepšení absolvování jazykového kurzu nebo alespoň pracovního pobytu před jejím začátkem a kurz expatriace, kde by se expatrianti dozvěděli nejdůležitější odlišnosti české kultury. Výše popsáné kritické události nás upozornily na to, že potřeba jazyka v rámci zahraničního působení a společenská síť patří do hlavních a důležitých fyziologických potřeb. Prokázalo se, že expatrianti neměli dostačující informace o odlišnosti kultur, a ne všichni expatrianti jazykovou úroveň, která byla očekávána pro splnění úkolů. Expatrianti tak utrpěli kulturní šoky. V případě předpřipravenosti expatrianta před výjezdem, by se expatriant mohl soustředit na splnění vyšší potřeby v rámci Maslowy pyramidy. Expatriant by tak vyžadoval pocit sebeuznání z vykonané práce nebo měl za cíl být úspěšným a žádaným zaměstnancem. Kritické situace by na expatrianta neměly takové dopady.

Během kvantitativního výzkumu bych určitě doporučila nahrávat na mediální záznam, tak aby se moderátor mohl plně soustředit na rozvíjení debaty a konverzace mezi skupinami expatriantů. U jedné skupiny expatriantů jsem nebyla úspěšná s možností audionahrávky. Navrhla bych, aby vždy před sezením osoba dělající výzkum, vzala někoho s sebou. V případě, kdy dojde k situaci, že jeden expatriant si nepřeje nahrávat jeho výpovědi, máte v záloze nějakého asistenta/tku, která vše písemně zaznamenává a zamezí tak zkreslenosti odpovědí. V rámci doporučení dalších studií na vyslání zaměstnanců, bych doporučila, spojit se se společností Škoda Auto a.s a Volkswagen A.G.. Firmy by tak poskytnuly výzkumy o spokojenosti výjezdu expatrianta, které provedly v rámci hodnotících kritérií vyslání zaměstnanců a na to návázala. V nejlepším případě by firmy poskytly seznam zaměstnanců chystajících se na zahraniční pobyt, samozřejmě po dotázání zveřejnění osobních údajů každého zaměstnance.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, s. 108, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3

BENEŠ, J., ACKMANN, J., KUSTER, N., *The Training of cross-cultural competence and skills*. Universität Hildesheim, 2002

BILLER, H., *Einflußfaktoren auf den Erfolg von Expatriates westlicher Kulturprägung*, German Edition, 2007. ISBN 978-3836655347

BOLTEN, J., *Internationales Personalmanagement als interkulturelles Prozeßmanagement: Perspektiven für die Personalentwicklung internationaler Unternehmen*, In: A. Clermont, 2007. ISBN 978-3937967073

BRISCOE, D. R., SCHULER, R. S., CLAUS, L., *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*, 3rd ed, Routledge, New York 2009. ISBN 0-203-86696-7

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, s. 278-279, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

Czech Trade – Zahraniční kanceláře, *Evropská Unie, Německo, 2016* Dostupné z: <https://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropska-unie/nemecko>

DOWLING, P., WELCH, D., SCHULER, R., *International human resource management*. 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, s. 67, 2004. ISBN 1-84480-013-X

Etika a kariéra jedno jsou, *Moderní řízení*, ročník 43. č. 4 s. 88-89, 2008

FENWICK, M. S., DeCieri, H. L. D., Welch, D. E., Cultural and bureaucratic control in MNEs: *The Role of expatriate performance appraisal*. Management International Review, s. 107-124, 1999. ISBN: 0938-8249

GOMEZ-MAJIA, Luis R, BALKIN, David B, CARLY, Robert L., *Managing Human Resources*. 3rd ed. New Jersey: Upper Saddle River, 2005. ISBN 978-84-205-4356-7

HOFSTEDE, G., *Compare Countries*, 2018. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace. Software lidské mysli*, Praha: Linde, 2007. ISBN: 80-86131-70-X

JAHODOVÁ, H., PŘIKRYLOVÁ, J., *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, s. 204-205, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8

KASPER, H., MAYRHOFER, W., Editor, *Personální management, řízení, organizace*. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, s. 250, 2005. ISBN 80-861-3157-2

KELLER, K., KOTLER, P., *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, s. 814, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

KINCHIN, D., *A guide to psychological debriefing: managing emotional decompression and post-traumatic stress disorder*. London: Athenaeum Press, s. 49, 2007. ISBN 978-1-84310-492-6

KOTLER, P., WONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*. Praha: GRADA Publishing, s. 1048, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

MASLOW, A. H., *Motivation and personality*. 3. vydání. USA: Longman, s. 63-66, 2005. ISBN 0-006-041987-3

MITCHEL, J., *Critical Incident Stress Management (CISM) - 1983: Group Crisis Intervention 4th Edition*, 2006. ISBN 978-0976581543

MONASH UNIVERSITY, CALT Learning Support, Dostupné z: <http://www.monash.edu.au/lls/llonline/writing/medicine/reflective/2.xml>, *What is a 'critical incident'?*, 2007

MORLEY, M., HERATY, J., Noreen and COLLINGS, David G., *New Dimentions in Expatriate*. Research USA: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 1403942978

MENDENHALL, M., BLACK, J. S., *The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review*. Journal of International Business Studies, s. 35, 1991

NAKONEČNÝ M., *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha, Czechia: Grada, s. 130, 2005. ISBN 80-247-0577-X

NOVÝ, I., *Česko-německá interkulturní komunikace a spolupráce Deutsch-tschechische interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit*. prezentace z Vysoké školy ekonomické v Praze, 2017

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Credit, s. 183, 2001. ISBN 80-7261-089-9

PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, s. 4, 2004. ISBN 807179886X

SALO-LEE, L., WINTER-TARVAINEN, A., Kriittiset tilanteet kulttuurien kohtaamisessa: suomalaisten ja saksalaisten opiskelijoiden näkökulma. In: Salo-Lee, Liisa (ed.) *Language & culture in teaching and learning*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Department of Communication, 1995

SUUTARI, V., BREWSTER, CH., *Expatriates management practices and perceived relevance – Evidence from Finnish expatriates*. *Personnel Review*, s. 1150, s. 1130, 2001. ISBN: 0048-3486

STITT-GOHDES, W. L., LAMBRECHT, J. J., REDMANN, D. D., *The critical-incident technique in job behavior research*, 1. vyd. *J Vocational Educ Res*, s. 25, 2000. Dostupné z <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVER/v25n1/stitt.html>. Accessed: June 19, 2007

ŠTÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Meritum Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN: 978-80-7357-627-1

ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, s.168, s. 81, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

VANĚK, P., *Jak motivovat zaměstnance – Maslowa hierarchie potřeb*. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

ZADRAŽILOVÁ, D., *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, s. 95-96, 2004. ISBN 978-802-4506-838

Seznam obrázků a příloh

Seznam obrázků

Obr. 1 Typy expatričních výjezdů	17
Obr. 2 Typy postojů expatriantů k jiné zemi.....	19
Obr. 3 Fáze stupně přizpůsobení každého expatrianta	22
Obr. 4 Rozhodující body kariéry každého expatrianta	25
Obr. 5 Hofstedova kritéria platící pro Německo a pro Českou republiku	31
Obr. 6 Rozdělení interkulurních kompetencí sloužící k rozpoznání kritické události	37
Obr. 7 Model kritických událostí dle Mitchella.....	40
Obr. 8 Maslowa hierarchie potřeb	42
Obr. 9 Jazyková připravenost před výjezdem a po výjezdu	50
Obr. 10 Rozhodovací proces pro expatriaci	51
Obr. 11 Optimální proces před vycestováním	52
Obr. 12 Absolvování ideálního interkulurního tréninku	53
Obr. 13 Adaptace do německé kultury	60
Obr. 14 Souhrn pozitiv a negativ, spojeným s pobytem expatriantů v Německu77-78	
Obr. 15 Maslowa hierarchie potřeb založená na expatriantovy potřeby	81

Seznam příloh

Příloha 1: Anonymní dotazník pro diplomovou práci	88
---	----

Příloha 1: Anonymní dotazník pro diplomovou práci:

Cílem dotazníku je získávání užitečných a autentických informací potřebných pro moji analýzu k mé diplomové práci na téma s názvem: Řízení expatriantů. Dotazník je anonymní. Prosím o vyplnění dotazníku na základě Vašich zkušeností s expatriací ve Wolfsburgu. Dotazník zabere 10-15 minut je rozdělen na 3 části: před výjezdem, během výjezdu, po výjezdu. Prosím vyplňte jen ty oblasti, kterými jste prošli.

Pokud máte jakékoli dotaz ohledně dotazníku, neváhejte se na mě obrátit. Předem Vám děkuji za Váš čas, spolupráci a pravdivost výše uvedených informací.

Bc. Michaela Repšová

Michaelarepsova@gmail.com

Fáze před odjezdem:

1) O jaký typ zájezdu se jedná/jednalo:

- Krátkodobý pobyt (do jednoho roku)
- Střednědobý pobyt (od 1-3 let)
- Dlouhodobý pobyt (od 3-5 let), popřípadě stálý pobyt v Německu.

2) Absolvoval/a jste interkulturní trénink/školení před výjezdem?

- ANO Jak probíhalo školení? Prosím vypište body z programu...
- NE

3) Jak byste ohodnotil/a toto interkulturní školení před výjezdem do zahraničí?

- Výborné, dozvěděl/a jsem se mnoho informací
 - Dostačující
 - Nedostačující
- V případě nespokojenosti prosím o vlastní komentář.

4) Jaké informace jste v tomto školení postrádal/a? Prosím vypište.

5) Byl/Je Váš zahraniční výjezd součástí Vašeho plánu osobního rozvoje?

- ANO
- NE

6) Byl/a jste seznámen/a se systémem Vašeho finančního ohodnocení po dobu výjezdu ze strany HR (Human Resources) domovské společnosti?

- ANO
- NE

7) Jaké kompenzační položky Vám byly poskytnuty mimo finančního ohodnocení? Prosím vypište.

8) Byl/a jste seznámen/a s cíli Vašeho pobytu ze strany Vašeho vedení?

- ANO, prosím vypište
- NE

9) Byly tyto cíle splnitelné?

- ANO
- NE, prosím vypište které a proč?

10) Jak byste hodnotil/a jazykovou vybavenost před výjezdem podle modelu mezinárodně uznávaných jazykových zkoušek

- A1 (začátečník)
- A2
- B1(mírně pokročilý)
- B2
- C1
- C2 (rodilý mluvčí)

11) Navštěvoval/a jste před odjezdem jazykový kurz?

- Neabsolvoval/a
- Ano, méně jak měsíc
- Ano, do 3 měsíců
- Ano, déle jak půlrok
- Ano, více jak rok

12) Kolik hodin průměrně týdně jste věnoval/a jazykové přípravě ...?

**13) Jakou dodatečnou přípravu byste přivítal/a před svým výjezdem?
Prosím konkrétně vypište.**

**14) Přípravoval/a jste se sám/sama nějakým způsobem na pobyt
v zahraničí?**

- Poptáním od předešlých expatriantů
- Návštěva města, kde probíhá/probíhal Váš pracovní pobyt
- Shánění informací ohledně politické a ekonomické situace
- Porovnání kulturních odlišností pomocí internetových článků, časopisů nebo již získaných zkušeností např. pracovní krátkodobou cestou
- Jiné – prosím vypište

Během pobytu:

15) V jakém jazyce probíhala většina komunikace v pracovním prostředí?

- Anglický jazyk
- Německý jazyk
- Francouzský jazyk
- Španělský jazyk
- Jiný (prosím uveďte)

**16) V jakém poměru probíhala většina komunikace v daném jazyku?
viz otázka předešlá**

- 0-30 %
- Do 50%
- 50% až 70 %
- 70% -100%

17) Jaké komunikační dovednosti jste nejvíce využil/a?

- Presentování
- Vyjednávání
- Obhájení argumentů
- Obchodní korespondence

18) Byla Vaše jazyková vybavenost dostačující? Pro jaký typ komunikace?

- Presentace a prezentování
- Vyjednávání
- Psaní obchodní konverzace
- Pro trávení volného času
- Pro zapojení se do aktuálních společenských a politických témat.

19) Co Vám v komunikačních dovednostech nejvíce scházelo?

- Prezentování
- Vyjednávání
- Obhájení argumentů
- Obchodní korespondence

20) Navštěvoval/a jste v průběhu pobytu jazykový kurz? Pokud ano, jak často a dlouho probíhal?

- ANO, ... x hodin 1-2 týdně
- ANO, ... x hodin více jak 3 týdně
- NE

21) Jak jste se adaptoval/a do německé kultury? (Prosím vyberte jednu z možností z hlediska hodnocení, jak je dáno českým školstvím)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22) Po zkušenostech v Německu mohl/a byste krátce popsat rozdílnosti mezi českou a německou kulturou? A to jak v pracovním, tak i v osobním životě?

23) Nastaly nějaké problémy v rámci kulturního šoku, které jste musel/a řešit? (Problémy s adaptováním, komunikací, přístupem jako k cizincům, proces trvání přípravy na vyslání)?

- Osobní adaptace (životní potřeby, strava, volný čas, duchovní život...)
- Kulturní adaptace (německá kultura, normy, zvyky, ...)
- Společenská adaptace (tvorba nové společenské sítě, získávání přátel, podpora a spolupráce s kolegy)
- Pracovní adaptace (organizační kultura, pracovní režim, normy, zvyky)

24) Byl Vám v průběhu pobytu poskytnut nějaký asistent, který by Vám pomohl v případě, kdy byste měl/a otázky z hlediska expatriace?

- ANO
- NE

25) Obdržel/a jste nabídku práce od firmy, ve které jste prováděl/a expatriaci?

- ANO
- NE

26) Dostal/a jste se do krizové situace, která v rámci zahraničního pobytu Vás ovlivnila a změnila pohled na situaci nebo Vám alespoň ukázala jiný úhel pohledu na situaci? Ať už pozitivně nebo negativně.

27) Pokud jste se dostal do konfliktu, ať už s kolegou, kulturními odlišnostmi Německa, rozdílnými návyky apod. Jak jste reagoval během události a později? Popište krátce tento incident. Jak incident skončil?

Po návratu

28) Můžete vypsát body co, čím Vás pobyt obohatil, případně spojená negativa s pobytem?

29) Naplnil pobyt Vaše očekávání?

- ANO
- NE, proč?

30) Jste otevřený/á pro možnost další expatriace?

ANO

NE

31) Dostal/a jste po návratu stejné finanční ohodnocení jako před odjezdem?

ANO

NE

32) Zůstal/a jste na stejné hierarchicky vysoké pozici?

ANO

NE

33) Měl/a jste kurs repatriace?

ANO

NE

34) Jak hodnotíte svou repatriaci do své země? Měl/a jste problémy v adaptaci? Měl/a jste větší očekávání?

35) Dokážete si představit, zůstat v Německu celý život?

ANO

NE, jaké důvody byste k tomu měly?

36) Jakou jazykovou úroveň máte po ukončení pobytu?

A1 (začátečník)

A2

B1(mírně pokročilý)

B2

C1

C2 (rodilý/á mluvčí)

37) Co Vám chybělo v průběhu celého pobytu? (Jak sociální, tak i společenské faktory) Prosím vypište.

38) Co byste zlepšil/a na celém pobytu? Prosím vypište.

39) Co byl Váš největší úspěch z celého pobytu?

- Splnění daného pracovního úkolu
- Nově nabídnutá pozice v zahraničí
- Pozvání na osobní události od kolegů
- Stálý kontakt s rodilým mluvčím, který se stal pro Vás důležitou osobou
- Jiný, vypište.

40) Co považujete za hlavní přínos Vašeho pobytu pro Vaši další profesní nebo osobní budoucnost?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Michaela Repšová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Řízení expatriantů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	94		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce „Řízení expatriantů“ se zabývá dílčími etapami expatričního procesu a jejím vývojem v adaptování se do jiného kulturního prostředí. Práce by měla sloužit všem expatriantům, kteří se vydají pracovat do Německa, konkrétně do regionu Dolního Saska v průmyslovém městě Wolfsburg. Diplomová práce na téma „Řízení expatriantů“ by měla zamezit nepřipravenosti expatriantů, minimalizovat kulturní šoky, zajistit, co nejlepší adaptování se do země a dosažení tak úspěšného procesu expatriace. Teoretická část byla vytvořena za pomoci rešerší odborných publikací a článků nejen české, ale především zahraniční literatury na téma Expatriace. K identifikaci problémů v procesu expatriace v praktické části jsem vycházela z empirického kvalitativního a kvantitativního výzkumu s 51 expatrianty z různých pracovních hierarchických pozic, vyslaných od rozdílných zaměstnavatelů, s odlišnou délkou pobytů. Konkrétně se jednalo polostrukturované rozhovory formou sezení fokusových skupin. Kvantitativní metoda výzkumu obsahovala dotazník, který se skládal z 40 otevřených, uzavřených odpovědí a byl rozdělen na tři části týkající se výjezdu před, během a po výjezdu. Na základě teorie a výše uvedených šetření jsem navrhla optimalizační doporučení, na efektivnější fázi expatriace, adaptace a repatriace budoucích expatriantů v závěrečné kapitole diplomové práce.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	expatriace, adaptace, repatriace, kultura		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Michaela Repšová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Management of Expatriates		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	94		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The diploma thesis "Management of Expatriates" deals with the stages of the expatriation process and its development in adapting to another cultural environment. The work should serve all expatriates who go out to work in Germany, specifically the Lower Saxony region in the industrial city of Wolfsburg. The Diploma Thesis on "Expatriate Management" should avoid unprepared expatriates, minimize cultural shocks, ensure the best adaptation to the country and achieve a successful expatriation process. The theoretical part was created with the help of research of professional publications and articles not only of Czech but mainly of foreign literature on Expatriation. To identify the problems in the expatriation process in the practical part I was based on empirical qualitative and quantitative research with 51 expatriates from different job hierarchy positions, sent from different employers and different periods of stays. Specifically, these were semi-structured interviews in the form of focus group sessions. The quantitative research method contained a questionnaire consisting of 40 open, closed responses and divided into three sections relating to the exit before, during and after the exit. Based on the theory and the above mentioned investigations, I proposed optimization recommendations for a more effective phase of expatriation, adaptation and repatriation of future.</p>		
KEY WORDS	expatriation, adaptation, repatriation, kulture		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			