

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Regiocentrická expatriace: Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 Diplomová práce

Bc. Jiří SOUDEK

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jiří Soudek**

Studijní program: Ekonomika a management

Název tématu: **Regiocentrická expatriace: Výzvy expatriace uvnitř regionu V4**

Cíl: Cílem práce je analyzovat postupy, procesy a vnímání expatriantů umístěných regionálně v zemích V4.

Rámcový obsah:

1. Expatriace – základní pojmy, příprava, průběh, řízení expatriace z pohledu nadnárodní firmy, regiocentrický přístup k obsazování managementu v pobočkách, role kultury a kulturního přizpůsobení, vnímání zemí V4 perspektivou expatriantů
2. Empirická analýza – volba relativně homogenní skupiny expatriantů (např. z jednoho podniku či jednoho odvětví) směřujících do jedné či více vybraných zemí V4, analýza organizačních procesů k vyslání, analýza vnímání specifických výzev, jimž expatrianti v průběhu mise čelí či čelili
3. Vyhodnocení a závěry

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
2. HARZING, K. – PINNINGTON, W. *Ashly International Human Resource Management*. London: Ashly, 2016. ISBN 978-1-4739-0865-9.
3. ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 3. vyd. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. 158 s. ISBN 978-80-245-2219-7.
4. SUUTARI, Vesa; RIUSALA, Kimmo. Leadership styles in central eastern Europe: Experiences of Finnish expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*, 2001, 17.2: 249-280.

Datum zadání diplomové práce: červen 2020

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2021

L. S.



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace



Bc. Jiří Souděk
Autor práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Touto cestou bych rád poděkoval doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Expatriace	10
1.1 Důvody expatriace z pohledu vysílající společnosti	12
1.2 Způsob obsazování pozic v prostředí MNC.....	13
1.2.1 Etnocentrický přístup.....	14
1.2.2 Polycentrický přístup	15
1.2.3 Geocentrický přístup	16
1.2.4 Regiocentrický přístup.....	17
1.3 Kulturní rozdíly a kulturní šok.....	18
1.3.1 Kulturní šok.....	19
1.3.2 Adaptace.....	19
1.3.3 Dimenze kultury a model 6-D.....	21
1.4 Kulturní specifika regionu Visegrádské skupiny V4.....	23
1.4.1 Kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4	24
1.4.2 Kulturní vzdálenost mezi zeměmi regionu V4	26
2 Výzvy expatriace.....	30
2.1 Selhání expatrianta.....	30
2.2 Rodinné závazky	32
2.3 Výběr expatriantů.....	34
2.4 Kulturní rozdíly a adaptace.....	36
2.5 Kompenzace pracovníků	37
2.6 Odpovídající popis pracovní náplně.....	38
2.7 Příprava na zahraniční výjezd	39
2.8 Repatriace.....	39
3 Vlastní výzkum – Expatriace v rámci regionu V4	42
3.1 Výzkumné předpoklady	42
3.1.1 Základní tematické okruhy	42
3.1.2 Vymezení doprovodných faktorů	43
3.2 Analýza rozhovorů	45
3.2.1 Kulturní rozdíly a adaptace	46
3.2.2 Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta	50
3.2.3 Příprava na zahraniční výjezd.....	52
3.2.4 Popis pracovní náplně.....	54

3.2.5	Kompenzace.....	56
3.2.6	Repatriace	58
3.3	Shrnutí výsledku	60
	Závěr.....	65
	Seznam literatury.....	68
	Seznam obrázků a tabulek.....	72
	Seznam příloh.....	73

Seznam použitých zkratk a symbolů

CEE	Region střední a východní Evropy
EU	Evropská unie
HCNs	Host-country nationals
HQ	Headquarters
IDV	Individualism versus collectivism
IVR	Indulgence versus restraint
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KSI	Kogut Singh Index
LTO	Long term orientation versus short term normative orientation
MAS	Masculinity versus femininity
MNC	Nadnárodní korporace
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PCNs	Parent-country nationals
PDI	Power distance index
TCNs	Third-country nationals
UAI	Uncertainty avoidance index
V4	Visegrádská skupina

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá výzvami regiocentrické expatriace v rámci regionu Visegrádské skupiny V4. Jejím cílem bylo zhodnotit, zda výhody regiocentrického přístupu k expatriaci vyplývající z teoretického poznání bylo možné pozorovat také v realitě. Dalším cílem této práce bylo identifikovat výzvy procesu expatriace, určit klíčové faktory ovlivňující expatriaci a ověřit, jak je k nim přistupováno v praxi.

První část této práce se věnovala teoretickému vymezení pojmu expatriace, formám expatriace a přístupu společností k obsazování pozic v rámci mezinárodní mobility pracovní síly. Vymezení pojmu **regiocentrická expatriace** pak bylo stěžejní pro srovnání tohoto přístupu k obsazování pozic ve společnostech působících v mezinárodním prostředí s ostatními identifikovanými přístupy, mezi kterými byl *Etnocentrický přístup*, *Polycentrický přístup* a *Geocentrický přístup*. V této části práce jsou vysvětleny pojmy jako *Kulturní rozdíly* a *Kulturní šok*, které jsou stěžejní pro vyhodnocení vhodnosti regiocentrického přístupu k obsazování pozic. Dále byly v této části práce představeny země **regionu Visegrádské skupiny V4**. Tyto země byly následně podrobeny srovnání z hlediska Hofstedeho šesti kulturních dimenzí a na základě tohoto srovnání byla vypočítána kulturní vzdálenost mezi jednotlivými zeměmi regionu V4.

V druhé části této práce byly vymezeny základní pojmy související s výzvami expatriace. Nejprve byl stanoven základní problém expatriace, kterým je **selhání expatrianta**. Následně byly vyhodnoceny nejvýznamnější faktory vedoucí k selhání expatrianta. Tyto faktory byly na základě odborné literatury následně podrobně popsány.

Třetí část této práce obsahuje vlastní výzkum, který byl vedený formou polostrukturovaných rozhovorů s expatrianty, kteří působí, nebo v minulosti působili na expatriační misi v rámci regionu V4. Rozhovorů bylo podrobena celkem sedm respondentů. Odpovědi respondentů byly v této části anonymně zpracovány a jednotliví respondenti byli označeni čísly jedna až sedm. Tam, kde to bylo možné, byly rozhovory vedeny osobně. Pokud to epidemiologická situace v souvislosti s pandemií Covid 19 / SARS-CoV-2, nebo geografická pozice respondenta neumožňovala, byly rozhovory vedeny online formou. Rozhovory se týkaly základních tematických okruhů spojených s problematikou regiocentrické

expatriace a selhání expatrianta, které byly vymezeny na základě teoretického poznání problematiky regiocentrického přístupu k obsazování pozic a expatriace. Tyto tematické okruhy se týkali problematiky kulturních rozdílů, adaptace expatrianta na novou kulturu, rodinných závazků, přípravy na zahraniční výjezd, popisu pracovní náplně, kompenzací a repatriace. K jednotlivým odpovědím byla následně provedena obsahová analýza a zvolené tematické okruhy byly samostatně v této části vyhodnoceny. V závěru této části bylo provedeno celkové vyhodnocení odpovědí respondentů na jednotlivé základní tematické okruhy. Z vyhodnocení rozhovorů vyplynulo, že regiocentrický přístup odbourává u expatriantů problémy s adaptací na nové kulturní podmínky, ovšem podmínkou pro úplnou adaptaci je zvládnutí jazyka hostitelské země. Na základě obsahové analýzy dalších tematických okruhů bylo možné vyvodit několik doporučení pro zlepšení procesu expatriace. Mezi ně patří například větší důraz na přípravu na expatriaci nebo včasější komunikace procesu repatriace.

1 Expatriace

Expatriant je člověk, který je zaměstnán mimo zemi, ze které pochází, tedy v zahraničí (Štrach, 2009). Expatriaci je možné dále dělit na základě iniciace expatriačního procesu. Základní dělení expatriace dle iniciace je následující (Doherty a kol., 2011):

- expatriace iniciovaná mateřskou společností,
- expatriace iniciovaná ze strany expatrianta.

První zmíněný případ popisuje situaci, kdy je expatriant dočasně vyslán mateřskou společností do pobočky mateřské firmy, na které plní úkoly stanovené mateřskou společností (Štrach, 2009). Tuto formu expatriace můžeme označit dle Dohety a kol. (2011) jako *company-backed expatriation* neboli expatriaci zaštiťovanou organizací. Důvodů pro tento druh expatriace může být mnoho a mohou se navzájem překrývat. Podrobně se jimi zabývá následující podkapitola 1.1 Důvody expatriace z pohledu mateřské společnosti.

Stejně tak, jak je tomu v prvním případě, i expatriace iniciovaná ze strany expatriantů, tak zvaných *self-initiated expatriates*, má mnoho různých důvodů. Jak ale popisuje Doherty a kol. (2011), tyto důvody se pro obě skupiny rozdělené dle iniciace významně liší. V expatriaci iniciované ze strany expatrianta jsou hlavními motivátory pro expatriaci cílová lokalita a reputace cílové lokality. Zmiňuje také, že rozhodnutí těchto expatriantů působit v zahraničí je řízeno vlastním rozhodnutím a představou o kariérním posunu bez kontextu souvisejícího s postavením v rámci organizace.

Dowlingin a kol. (2017) rozdělují země do následujících třech kategorií podle toho, jakým způsobem se podílejí na aktivitách mezinárodního řízení lidských zdrojů:

- hostitelská země – země, ve které jsou umístěny pobočky,
- domovská země – země, ve které společnost sídlí,
- ostatní země – další země, které mohou být zdrojem pracovní síly.

Hostitelskou zemí se rozumí země, ve které je umístěna pobočka centrály, ze které jsou vysláni expatrianti. Hostitelská země tedy přijímá expatrianty vyslané z domovské země nadnárodní společnosti. Ostatní země jsou země, ve kterých

firma ani nesídlí, ani zde nemá pobočku. To, že v určité zemi firma nesídlí a ani v ní nemá pobočku, ji ani její občany nijak nevylučuje z podílení se na personálním obsazování pozic v dané firmě nebo její pobočce.

Další dělení se týká samotných pracovníků podílejících se na mezinárodní mobilitě pracovní síly v mezinárodní firmě a Dowlingin a kol. (2017) je rozdělují do následujících tří kategorií:

- host-country Nationals (HCNs),
- parent-country Nationals (PCNs),
- third-country nationals (TCNs).

HCNs jsou občané země, ve které se nachází pobočka mateřské firmy, tedy, jak již bylo zmíněno výše, hostující země. Oproti tomu PCNs pocházejí ze země, ve které sídlí centrála mateřské společnosti. V této společnosti PCNs nejprve pracují a budují svou kariéru a následně mohou být vysláni na zahraniční misi na pobočku do hostující země. TCNs jsou pracovníci ze třetích zemí, tedy takoví, kteří nepocházejí z domovské země společnosti ani z hostující země (Dowling a kol., 2017; Štrach, 2009).

Problematika expatriace je součástí mezinárodního řízení lidských zdrojů, které řeší zaměstnávání v prostředí nadnárodních organizací a zaměstnávání pracovníků pocházejících z různých zemí a kulturních prostředí (Armstrong, 2002). Spolu s výjezdem zaměstnance do zahraničí je spojeno mnoho výzev, a to jak pro expatrianta, tak pro samotnou organizaci, která expatrianta přijímá. V případě expatriantů vyslaných do zahraničí mateřskou společností tyto výzvy dopadají také na vysílající organizaci. Z tohoto důvodu je třeba správně zvládnout přípravu na proces expatriace. V zájmu všech zúčastněných stran je přípravě důležité věnovat ve společnostech působících v mezinárodním prostředí patřičnou důležitost, a tak všechny výzvy spojené s expatriací náležitě zvládnout, aby proces expatriace proběhl úspěšně a firma neplývala svými zdroji (Armstrong, 2002; Štrach, 2009).

V rámci přípravy je nutné věnovat se především dobré přípravě na výjezd, zvládnutí výjezdu samotného a také návratu z pracovního výjezdu neboli repatriaci. Každý pracovní výjezd do zahraničí je velice nákladná záležitost. Pokud by kvůli podcenění jakéhokoliv faktoru mise selhala, firma by plývala zdroji na zbytečnou misi. Zaměstnanec by též trávil čas v cizí zemi, kde by nebyl spokojený, a mohlo by to

zapříčinit jeho následný odchod z firmy, což by pro firmu byla další významná ztráta (Štrach, 2009).

V prostředí nadnárodních firem jsou na pracovníky, kteří jsou na řídicích pozicích, kladeny vysoké požadavky. Na manažery jsou kladeny vysoké nároky jak na profesní, tak na osobní úrovni. Jedním ze způsobů, jak rozšířit schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků, je zahraniční pracovní zkušenost (Dowling a kol., 2017; Armstrong, 2002). Aby bylo možné identifikovat vhodné podmínky a přístupy k vysílání pracovníků do zahraničí, je nejprve nutné definovat základní problematiky spojené s expatriací. Následující části práce jsou věnovány identifikaci nejdůležitějších problémů, které jsou s expatriací spojeny.

1.1 Důvody expatriace z pohledu vysílající společnosti

Existuje více důvodů, proč se mezinárodní firmy rozhodují pro využívání expatriantů. Edström a Galbraith (1977) uvádí tři základní přístupy k využívání expatriantů. Jako první uvádí nedostatek dostatečně zkušených manažerů v místě pobočky. Jako další důvod pro rozmisťování manažerů do zahraničí uvádí rozvoj manažerského potenciálu v rámci personálního rozvoje manažerů a získávání mezinárodních zkušeností. Třetím důvodem je podle nich celkový rozvoj organizace, získávání kontroly a koordinace.

Z tohoto pohledu je vysílání domácích manažerů do zahraničí jako expatrianty důležité pro přenos znalostí mezi matkou a pobočkou a mezi jednotlivými pobočkami. Sparrow a kol. (2004) a také Dowling a kol. (2017) uvádějí, že je jen málo případů, kdy existuje čistě jediný důvod pro dosazení expatrianta na danou pozici v organizaci. Většinou se různé důvody vzájemně překrývají a doplňují.

Z pohledu organizace působící mezinárodně je získávání zahraničních zkušeností u manažerů velice důležité. Vysílání expatriantů do zahraničí kvůli nedostatku zkušených manažerů v místě pobočky a předávání znalostí a zkušeností ze strany expatrianta na lokální zaměstnance jsou další důvody pro využívání expatriantů v mezinárodním prostředí (Sparrow a kol., 2004; Štrach, 2009). Dá se usuzovat, že tyto dva zmíněné důvody spolu úzce souvisí. Není-li v místě, kde sídlí pobočka, dostatek zkušených manažerů, je nutné na dané místo expatriovat zkušené manažery z centrály. Ti dokážou díky svým schopnostem a zkušenostem získaným prací v centrále pobočku nejen správně řídit, ale mohou také předávat své

know-how místním zaměstnancům působícím na nižší úrovni podniku. Díky tomu je možné lokální zaměstnance dále rozvíjet a případně je připravovat na možnost řízení pobočky v budoucnu.

Collings a Scullion (2006) uvádějí, že pro globálně působící firmu je role expatriantů v implementaci firemní strategie v mezinárodním prostředí nenahraditelná. Uvádějí, že oproti minulosti stále více firem uvádí jako hlavní důvod vysílání zaměstnanců na pracovní misi do zahraničí transfer znalostí a rozvoj pobočky namísto dříve běžnějšího důvodu v podobě kontroly nad pobočkou skrze řídicího manažera. Dalším z primárních důvodů pro využívání expatriantů je rozvoj manažerského potenciálu (Bonache a kol., 2020; Dowling a kol., 2017). Brookfield Global Relocation Services (2015) zmiňuje, že 23 % firem ze vzorku 143 MNCs uvádí rozvoj manažerů jako primární důvod pro vyslání zaměstnance na mezinárodní misi.

Výzkum společnosti Brookfield Global Relocation Services (2016) provedený na vzorku 163 nadnárodních společností působících jak v Severní Americe, tak v Evropě nebo Asii potvrzuje výše uvedené. Zástupci společností participujících v tomto výzkumu uvedly následující důvody pro využívání expatriantů ve firemní politice zaměstnávání:

- 30 % zaplnění mezery ve zkušenostech managementu,
- 24 % zaplnění mezery ve znalostech,
- 15 % mezinárodní zkušenost managementu,
- 10% karierní rozvoj.

Z těchto dat tedy vyplývá, že v 54 % byl primární cíl využití expatriantů právě nedostatek zkušeností a znalostí na pobočce. Dalších 25 % primárních důvodů pro vyslání zaměstnance tvořil karierní rozvoj a potřeba mezinárodní zkušenosti managementu. Tato data potvrzují výše uvedené poznatky, které se objevují napříč odbornou literaturou.

1.2 Způsob obsazování pozic v prostředí MNC

Existuje několik způsobů, jakými lze přistupovat k obsazování pozic v prostředí mezinárodních firem. Záleží především na přístupu mateřské společnosti a managementu dané společnosti s příslušnou rozhodovací pravomocí, jaký přístup zvolí. V potaz je vždy brán přístup mateřské společnosti k rozhodovacím

pravomocem na pobočce a v centrále. Důležitým faktorem je také povaha trhu, na kterém firma působí, dále pak kulturní prostředí v místě pobočky a očekávání spojené s fungováním dané pobočky. Dalším faktorem ovlivňujícím přístup k obsazování pozic jsou personální možnosti na centrále. Perlmutter (1969) v článku *The Tortuous Evolution of Multinational Corporation* uvádí tři základní přístupy nebo archetypy v obsazování pozic aplikované v mezinárodním prostředí. Jedná se o následující:

- etnocentrický přístup,
- polycentrický přístup,
- geocentrický přístup.

Později byl ještě doplněn přístup regiocentrický. Perlmutter (1969) uvádí, že ačkoli se žádný z výše zmíněných přístupů nikdy neobjevuje v plné míře, vždy existuje firmou preferovaný přístup k obsazování manažerských pozic. Jaký z přístupů společnost zvolí pak samozřejmě závisí na rozhodnutí managementu dané společnosti s ohledem na doprovodné faktory popsané výše, a také na tom, jak se management firmy rozhodne přistupovat k řízení byznysu v dané lokalitě (Schuh, 2007).

1.2.1 Etnocentrický přístup

Etnocentrický přístup se vyznačuje obsazováním pozic s rozhodovací pravomocí pracovníky PCNs, tedy pocházející z domácí země mateřské společnosti. Tento přístup je využíván především v počátečním stádiu internacionalizace společnosti, kdy v pobočce není dostatek zkušené pracovní síly. Manažeři přicházející z mateřské země s sebou přinášejí know-how (Armstrong, 2002; Dowling a kol. 2017). Heenan a Perlmutter (1979) dále doplňují, že také systém odměňování je vstřícnější k zaměstnancům, kteří pocházejí z domovské země centrály. Ta jim dává najevo, že jsou lepší, chytřejší, spolehlivější a všeobecně nadřazenější pracovníkům pocházejícím z hostitelské země (Štrach, 2009).

Dále platí, že postupy práce a způsoby či kritéria hodnocení, které fungují v domácí zemi, jsou aplikovány stejným způsobem i v zemi hostitelské. Firma se v hostující zemi stále identifikuje jako firma země domácí. Nehledě na to, v jaké zemi se pobočka firmy nachází, firma s centrálou například ve Švýcarsku se bude v cizí zemi

prezentovat stále jako švýcarská firma. V podstatě jediný způsob, jak získat ve firmě s etnocentrickým přístupem seniorní pozici, je být příslušníkem domácí země centrály. Manažeři domácí země jsou najímáni a trénováni k tomu, aby svou pozici mohli zastávat kdekoli na světě (Perlmutter, 1969).

Tento způsob přístupu k obsazování pozic s sebou nese také určité problémy. Expatrianti mohou čelit problémům s přizpůsobením se místním kulturním podmínkám. Dále kvůli případnému rozdílu v odměňování, které bylo zmíněno výše, mohou expatrianti čelit problémům s místními zaměstnanci. Ti nejen, že jsou finančně hůře ohodnoceni, ale mohou zároveň čelit frustraci z toho, že jejich potenciální postup v kariéře bývá znemožněn dosazováním expatriantů do manažerských pozic (Armstrong, 2002; Dowling a kol. 2017).

1.2.2 Polycentrický přístup

Další přístup k obsazování pozic v mezinárodním prostředí, který Perlmutter (1969) ve zmíněném článku identifikoval, je polycentrický přístup. Ten staví na předpokladu, že kultura je v různých zemích příliš rozdílná a je složitá na pochopení a porozumění. Domácí pracovníci mají hlubokou znalost daného trhu, kultury a politického a právního prostředí. Z tohoto důvodu by měli být na důležité pozice obsazováni zkušení a důvěryhodní HCNs, tedy domácí manažeři (Dowling a kol. 2017, Štrach, 2009). Ti by se také měli snažit o rozvoj vlastních lokálních zaměstnanců a jejich vývoj v budoucí řídicí manažery. Pobočka by pak měla působit co nejvíce lokálně a samostatně. Pobočka se tak na daném trhu prezentuje jako domácí společnost a mateřská společnost se nesnaží v pobočce příliš implementovat mechanismy fungování, které platí v HQ, tedy v centrále společnosti. Jak uvádí Harzing a Pinnington (2016), z důvodu kulturních bariér je často složité v pobočce implementovat způsoby fungování, které jsou zavedeny v centrále. Dále pak přístup centrály ke kontrole vede skrze důslednou finanční kontrolu pobočky. Dokud pobočka prosperuje a vydělává peníze, centrála zůstává v pozadí, nezasahuje do chodu a pobočka si žije vlastním životem. Také přístup k zákazníkům, hodnocení výkonu a tréninkové metody jsou zcela v kompetenci lokální firmy a vliv mateřské společnosti na rozhodování v pobočce je minimální (Štrach, 2009).

Armstrong (2002) uvádí, že tento přístup sice řeší problémy etnocentrického přístupu, které spočívají v náročnosti přizpůsobení se expatriantů odlišné kultuře, rozdílu v odměňování a nemožnosti kariérního postupu pro HCNs, přináší s sebou ale další nové výzvy. Mezi nimi uvádí například konflikt loajality a jazykovou bariéru. Dowling a kol. (2017) také doplňuje problém možné izolace HQ od pobočky z důvodu jazykové a kulturní bariéry. Zároveň zmiňuje, že tento přístup k obsazování pozic znemožňuje zaměstnancům mateřské země získávat zahraniční zkušenosti. Stejně tak je tomu naopak, kdy zaměstnanci na pobočce mají omezené možnosti nabrat zkušenosti v centrále nebo v dalších pobočkách v dalších zemích. Toto je způsobeno celkově nižším zastoupením expatriantů v celé organizaci, která uplatňuje polycentrický přístup. Vzhledem k nedostatku zahraničních zkušeností u řídicích pracovníků způsobenému minimálním množstvím manažerů se zahraniční zkušeností napříč celou organizací může dojít ke snížení efektivnosti této organizace (Štrach, 2009).

1.2.3 Geocentrický přístup

Hledáním nejschopnějších manažerů neohledě na národnost se vyznačuje *Geocentrický přístup*. Firma aplikující tuto politiku k obsazování pozic se snaží o globální přístup k řízení společnosti a získávání kvalifikované pracovní síly po celém světě bez ohledu na státní příslušnost jednotlivých manažerů (Štrach, 2009). Jejím cílem je s pobočkami spolupracovat jako s rovnými partnery. Nebere je jako podřízené, které je třeba hlídat, kontrolovat a hlavně řídit, jako je to v případě etnocentrického přístupu.

Také oproti polycentrickému přístupu neváhá využít mezinárodní povahu svého působení a dosazovat zaměstnance na potřebné pozice na základě odbornosti, ne národnosti. Je tak podporována komunikace a výměna pracovní síly nejen mezi pobočkou a centrálou, ale také mezi pobočkami navzájem (Dowling a kol, 2017).

Perlmutter (1969) také uvádí, že je nutné nastavit systém odměn pro manažery takovým způsobem, aby byli odměňováni za přispívání ke globálnímu zájmu společnosti, ne pouze zájmu vlastního trhu a pobočky. Geocentrický přístup také může být nákladný, a také administrativně a časově náročný z důvodu vyřizování potřebné dokumentace spojené s vysokou mírou mobility a využíváním jak PCNs, tak HCNs a TCNs (Dowling a kol. 2017).

1.2.4 Regiocentrický přístup

Heenan a Perlmutter (1979) rozšiřují politiky v mezinárodním obsazování pozic ještě o *regiocentrický přístup*. Ten spočívá v obsazování exekutivních pozic na pobočkách MNC manažery z daného regionu. Schuh (2007) vidí regiocentrický přístup jako prostřední cestu mezi geocentrickým a lokálním přístupem polycentrického typu. Mnoho nadnárodních firem organizuje a seskupuje jednotlivé trhy, na kterých působí, do regionálních uskupení, jako je například Střední východ, Severní Amerika nebo Subsaharská Afrika a Evropa (Dowling a kol. 2017). Vzhledem k tomu, že velká část přeshraničního obchodu země probíhá právě mezi sousedícími státy, integrace zemí do regionálních uskupení je pro obchod výhodná. Tento přístup je vhodný ve společnostech, které například obstarávají z jedné továrny okolní země v regionu.

Manažeři v rámci daného regionu přicházejí do hostitelské země z tržně a kulturně podobného prostředí. Jejich spolupráce tak může být díky nižší kulturní vzdálenosti snazší nejen po pracovní, ale také po lidské stránce. Podobné kulturní prostředí nahrává také díky znalosti daného prostředí snadnějšímu a kvalitnějšímu vykonávání pracovní náplně (Dowling a kol., 2017, Štrach, 2009). Manažer ze střední Evropy bude snáze vykonávat svou práci právě v regionu CEE, než kdyby měl působit například v Tichomoří. Nejen že si bude kulturně blíže se svými kolegy, kteří jsou na danou pobočku vybráni z daného regionu, ale bude také lépe rozumět potřebám lokálního trhu, bude snadněji chápat myšlení a chování zákazníků, dodavatelů, partnerů a dalších stakeholderů, které musí při rozhodování brát v úvahu (Heenan, Perlmutter, 1979; Štrach, 2009).

Regiocentrický přístup je tedy v podstatě kombinací geocentrického a polycentrického přístupu. Z geocentrického přístupu si bere především vlastnost obsazování nejschopnějších manažerů na danou pozici, a to bez ohledu na etnickou nebo národnostní příslušnost k domácí nebo hostitelské zemi. Z polycentrického přístupu si naopak bere respekt ke kulturním odlišnostem mezi manažery z domácí země a ze země pobočkou. Zároveň přiznává kulturní podobnosti mezi zeměmi v daném regionu a využívá je jako výhodu v podobě obsazování manažerů z jednotlivých zemí z regionu. Schuh (2007) označuje regiocentrický přístup jako vhodnou strategii právě pro regiony, jako je například region CEE, tedy střední a východní Evropa.

Regiocentrický může být často považován za výhodný proto, že expatriovaní manažeři přicházejí do hostitelské země z tržně či kulturně často velmi podobného kulturního prostředí. Díky potenciálně nižší kulturní vzdálenosti jsou manažeři schopni snadněji pochopit potřeby lokálního trhu a domácích pracovníků. Kupříkladu v prostředí regionu střední Evropy lze za region s podobnými kulturními podmínkami považovat region Visegrádské skupiny V4. Tímto regionem a kulturními podobnostmi a odlišnostmi mezi jednotlivými zeměmi tohoto regionu se dále bude podrobněji zabývat kapitola 1.4 Kulturní specifika regionu Visegrádské skupiny V4.

1.3 Kulturní rozdíly a kulturní šok

V rámci personální politiky firmy, která působí na mezinárodním poli, je třeba brát v potaz zvláštní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých firma působí. Zvláště pak je třeba vnímat nejen byznysové rozdíly, ale také rozdíly kulturní. Základy přístupu k personálnímu řízení lze jistě aplikovat jak v mezinárodním prostředí, tak v prostředí firmy, která působí pouze v domácím prostředí. V mezinárodním prostředí je však nutno brát v potaz ještě další doprovodné faktory, které do procesu řízení lidských zdrojů na mezinárodní úrovni vstupují. Jednou z těchto odlišností je potřeba řízení pracovníků vyslaných do hostitelské země na zahraniční misi, tedy expatriantů, nebo pracovníků přicházejících do společnosti z cizí země (Armstrong, 2002).

Štrach (2009, str. 94) píše: „Kultura je souhrnem znalostí, hodnot, víry, zvyků, jazyka a dalších atributů osvojených člověkem, členem společnosti“. Hofstede (2011) označuje kulturu jako kolektivní naprogramování mysli skupiny lidí, tedy jakýsi software, který určuje chování skupiny lidí a odlišuje je od skupiny jiné. V politickém kontextu je kultura označení pro jednotlivé národy, v antropologickém kontextu kultura označuje etnické skupiny a v managementu nebo sociologii se používá kultura jako označení pro organizace. Hofstedeho teorie o naprogramované mysli (2010) říká, že si každý v sobě neseme vzorce chování, pocitů a potenciálně činů, které jsou utvářeny tím, co jsme prožili. Dále rozděluje projevy kultury podle úrovně hloubky na hodnoty, rituály, hrdiny a symboly. Nejhlouběji jsou v nás zakořeněny hodnoty, naopak symboly v nás jsou podle Hofstede a kol. (2010) nejméně hluboko. Základy výše zmíněných definic lze tedy spojit v tvrzení, že kultura znamená společné chování a přemýšlení lidí ve společnosti, kteří jsou součástí jednoho

společného celku. Kulturu tak tvoří lidé, kteří spolu žijí nebo pracují v nějaké společné komunitě či organizaci a díky společným cílům, zážitkům, zájmům a například zkušenostem vytvářejí společný hodnotový systém na jehož základě pak vykazují podobné vzorce chování.

1.3.1 Kulturní šok

Kulturní šok je pojem, se kterým prvně přišel Kalervo Oberg (1960), a který označuje negativní pocity způsobené přítomností stresujících faktorů, které působí na člověka v kulturně odlišném prostředí. Ocitne-li se člověk dlouhodobě v kulturně neznámém prostředí, vystavuje se zvýšenému tlaku na jeho schopnost v tomto prostředí fungovat a orientovat se (Štrach, 2009).

Okolnosti, které mohou kulturní šok vyvolat, se u každého jedince mohou lišit a závisí na různých faktorech, jako je například předchozí zkušenosti expatrianta s danou cizí kulturou, míra odlišnosti dané kultury od domácí kultury expatrianta, anebo také kvalita přípravy expatrianta na adaptaci na danou kulturu (Winkelman, 1994).

Spouštěče kulturního šoku jsou také různé, obvykle ale pramení z neschopnosti jedince chápat chování ostatních lidí v jeho okolí z důvodu absence jemu známých běžných projevů chování, reakcí, grimas a jiných jinak zcela normálních záležitostí každodenního života. Mezi ně lze zařadit například jiné návyky při podávání ruky, kdy dávat obsluze spropitné nebo například, kdo a v jaké situaci zdraví první. Neschopnost pochopit tyto základní návyky vede k dezorientaci, strachu, úzkosti a celkovému pocitu, že člověk nemůže v daném cizím kulturním prostředí fungovat. V takovém rozpoložení pak jedinec neví, jak by se měl v běžném životě správně chovat (Oberg, 1960; Štrach, 2009).

1.3.2 Adaptace

Lysgaard (1955) prvně představil teorii U-křivky, která představuje průběh adaptace na přítomnost v cizí kultuře. Svou teorii založil na pozorování třech skupin norských studentů ve Spojených státech amerických. Podle teorie U-křivky je rozdělen průběh

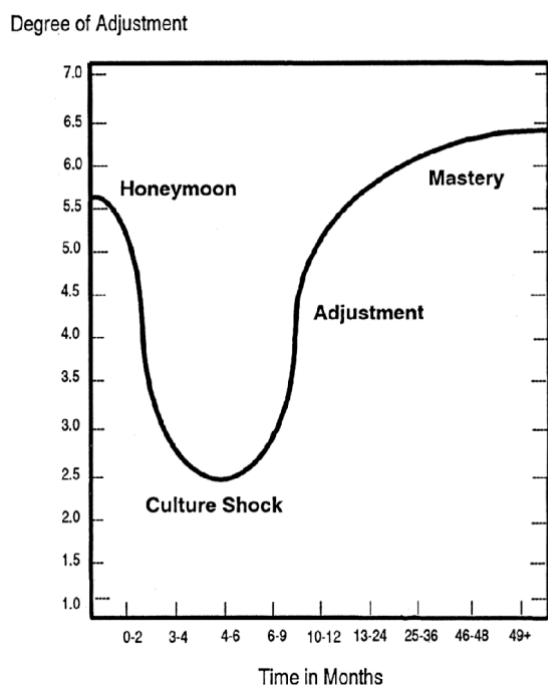
adaptace jedince na cizí kulturu do čtyř fází. Jednotlivé fáze spolu s orientační časovou osou jsou vyobrazené na obrázku 1.

Líbánky (Honeymoon),

Roztrpčení a Nepřátelství (Cultural Shock),

Přizpůsobení (Adjustment),

Mistrovství (Mastery).



Zdroj: (Black, Mendenhall, s. 227, 1991)

Obr. 1 U-křivka kulturního šoku a kulturní adaptace

První fáze, líbánky, spočívá v nadšení z nového prostředí a vnímání okolí je přehnaně pozitivní. Expatriant si přijde jako turista na dovolené. Jedná se v podstatě o opak kulturního šoku (Winkelman, 1994). Trvání první fáze má však velice krátké trvání a střídá ho fáze kulturního šoku.

Ve fázi kulturního šoku u expatrianta a jeho rodiny narůstá stesk po domově a nepochopení místního prostředí a kultury. Tento stav plynoucí z výše popsaných pocitů následně vede k až averzi vůči novému prostředí. Fáze kulturního šoku se může u jedince objevit jak náhle a bez varování, tak také postupně spolu s narůstajícími problémy. Doba trvání a síla kulturního šoku se u každého jedince liší a může být ovlivněna například vzdáleností nové kultury od domácí, předchozí

zkušenost s danou kulturou, nebo také důkladností přípravy (Winkelman, 1994; Black, Mendenhall, 1991).

Následuje fáze přizpůsobování, kdy si expatriant začíná postupně přivykat místním návykům a začíná lépe rozumět novému prostředí a učí se v něm plnohodnotně žít. Přizpůsobování na danou kulturu může trvat různě dlouhou dobu. Doba trvání fáze přizpůsobování závisí například na odlišnosti mezi domácí a novou kulturou, nebo také na tom, jak dobře byl expatriant připraven na kulturní rozdíly. Fázi přizpůsobování dokáže také zkrátit a zefektivnit odbourání jazykové bariéry (Winkelman, 1994; Štrach, 2009).

Poslední fází je kulturní mistrovství, kdy je expatriant schopný plnohodnotně fungovat v nové kultuře. Mistrovské ovládnutí nové kultury lze označit také jako bikulturnost, tedy že je jedinec už schopný plnohodnotně a bezproblémově fungovat ve dvou kulturách – ve své domácí, a zároveň také v nové hostitelské (Štrach, 2009; Winkelman, 1994). Kulturní šok může ale nastat i při návratu expatrianta do domoviny a touto problematikou se dále zabývá kapitola 2.8 Repatriace.

1.3.3 Dimenze kultury a model 6-D

Hofstede a kol. (2010) na základě výzkumu rozdílnosti chování mezi národy identifikují **model 6-D**. V tomto modelu identifikují šest základních dimenzí chování, pomocí kterých je možné vysvětlit základní rozdíly mezi kulturami (Zadrazilová, 2017). Těchto šest dimenzí národní kultury popisuje rozdíly v chování mezi jednotlivými národy a jejich použití je významné právě při porovnávání kulturní vzdálenosti jednotlivých zemí (Hofstede, 2010; Hofstede Insight, 2021b):

- power distance index (PDI),
- individualism versus collectivism (IDV),
- masculinity versus femininity (MAS),
- uncertainty avoidance index (UAI),
- long term orientation versus short term normative orientation (LTO),
- indulgence versus restraint (IVR).

Model 6-D staví na původním Hofstedeho modelu čtyř dimenzí, který obsahoval dimenze **PDI** – *odstup od moci*, **IDV** – *individualismus versus kolektivismus*,

MAS – *maskulinita versus feminita* a **UAI** – *obava z nejistoty*. Dimenze **LTO** – *orientace na budoucnost versus krátkodobá orientace* a **IVR** – *Požítkářství versus zdrženlivost* byly přidány až později v rámci rozšíření původního modelu na model 6-D (Hofstede a kol., 2010; Zadražilová, 2017). Hofstedeho měření kulturních rozdílů v šesti dimenzích bylo v rámci této práce použito pro porovnání rozdílů mezi kulturami jednotlivých zemí zkoumaného regionu V4. Tyto rozdíly v kultuře mezi zeměmi V4 jsou podrobněji popsány v podkapitole 1.4.1 Kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4. Z hodnocení zemí regionu V4 v jednotlivých dimenzích modelu 6-D vychází výpočet kulturních vzdáleností mezi zeměmi regionu. Výsledky tohoto výpočtu jsou podrobněji popsány v kapitole 1.4.2 Kulturní vzdálenost mezi zeměmi regionu V4.

V rámci Hofstedeho šesti dimenzí se bodové hodnocení národů pohybuje vždy mezi dvěma póly ukazujícími na opačné vzorce chování uvnitř dané dimenze. Jednotlivé dimenze dle Hofstedeho modelu 6-D jsou vymezeny v následujících odstavcích (Hofstede a kol., 2010; Hofstede Insight, 2021b).

Dimenze **PDI** ukazuje, jak lidé ve společnosti akceptují nerovné rozložení moci a síly ve společnosti. Lidé ve společnosti s vysokým indexem PDI akceptují hierarchické rozložení společnosti, kde každý má příslušné místo. Naopak společnosti s nízkou hodnotou indexu PDI nejsou spokojeni s hierarchickým uspořádáním společnosti a snaží se o co největší potření rozdílů mezi jednotlivými skupinami obyvatel.

IDV je dimenzí, která má na opačných koncích dva rozdílné póly, individualismus a kolektivismus. Společnost, která tíhne k individualismu je postavená na přesvědčení, že každý člen společnosti je odpovědný za sebe a své nejbližší okolí a je jen na něm, jak se o sebe a své blízké postará. Oproti tomu kolektivistická společnost reprezentuje úzce spojenou společnost, ve které se jednotlivci spoléhají na pomoc dalších členů společnosti. Tato dimenze v podstatě ukazuje, zda jednotliví členové dané společnosti přemýšlí a identifikují se spíše v relaci *já*, nebo naopak *my*.

Třetí dimenzí je **MAS**, která vysvětluje problematiku maskulinity nebo feminity společnosti. Maskulinní společnost se vyznačuje vysoce soutěživým charakterem se systémem odměn založeným na materiálních hodnotách. V maskulinní

společnosti se kladně hodnotí hrdinství spolu s asertivitou a ambiciózním chováním. Na druhé straně této Hofstedeho dimenze se nachází feminní společnost. Ta se vyznačuje uměřeností, spoluprací, péčí o slabé a úspěchem je spíše konsensus.

Index **UAI** ukazuje, jak je společnost averzní vůči nejistotě. Společnosti s vysokým UAI indexem jsou spíše konzervativně založené a vykazují vyšší míru odmítavosti vůči zavádění nových nápadů a způsobů života. Na druhé straně společnosti s nízkou hodnotou UAI se nesnaží v takové míře kontrolovat budoucnost.

LTO ukazuje, jakým způsobem se společnost upíná na hodnoty a tradice získané v minulosti spolu s jejich přenositelností do budoucnosti. Společnosti, které mají vysoké skóre v této dimenzi, se vyznačují pragmatickým přístupem a zaměřují se na přípravu na budoucnost. Oproti tomu společnosti s nízkým skóre se snaží zachovávat tradice a normy minulosti a na změny ve společnosti nahlížejí s podezíravostí.

Dimenze **IVR** rozlišuje mezi společnostmi požitkářskou a zdrženlivou. Požitkářská společnost je taková, která se nebrání užívání si a uspokojování běžných lidských potřeb. Oproti tomu stojí zdrženlivá společnost, která reguluje a omezuje sama sebe v uspokojování potřeb na základě přísných společenských norem.

1.4 Kulturní specifika regionu Visegrádské skupiny V4

Konkrétně v rámci společného uskupení států Visegrádské skupiny V4, které je tvořené státy Česká republika, Polsko, Slovensko a Maďarsko, lze považovat kulturní a tržní prostředí těchto států za velice podobné. Tato podobnost nevyplyvá pouze ze sdílení společného geografického prostoru, ale také z několik set let dlouhé sdílené historie, kulturních hodnot a náboženských tradic (Visegrad Group, 2019). Tyto dnes již samostatné státy nejdříve tvořily v různých variacích jedno společné království nebo i společný stát, jako například ještě do roku 1993 Česká republika a Slovensko.

Uskupení států V4 bylo založeno 15. února 1991 za účelem spolupráce mezi zeměmi střední Evropy. Tato spolupráce měla směřovat ke společnému cíli, tedy integrace zemí skupiny V4 do Evropských struktur a pozvednout tak životní úroveň obyvatel tohoto regionu na vyšší úroveň. Roku 2004 dosáhlo uskupení V4 společného cíle a země Visegrádské skupiny se staly členy **Evropské unie**.

V současnosti Visegrádská skupina usiluje o posílení stability regionu střední Evropy (Visegrad Group, 2019).

Státy uskupení V4 jsou také členy významných světových organizací jako je Světová obchodní organizace WTO a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj OECD (WTO, 2020; OECD, 2020). Díky svému členství v EU spolu tyto státy sdílí rozsáhlou část legislativy platnou pro členské státy EU, která spolu s vymezením Schengenského prostoru, kterého jsou všechny země skupiny V4 také součástí, stanovuje a zaručuje pravidla volného pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Tato zmíněná pravidla patří mezi základní svobody zaručené všem členským zemím Evropské unie. Členské země spolu také sdílí velké množství pravidel upravujících účast subjektů členských zemí na trzích zemí Evropské unie.

1.4.1 Kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4

Šest dimenzí kultury, které vycházejí z Hofstedeho modelu 6-D, lze použít pro porovnání kulturních rozdílů a kulturní vzdálenosti mezi jednotlivými zeměmi. Jak již bylo popsáno v kapitole 1.2 Způsob obsazování pozic v prostředí MNC, regiocentrický přístup staví na znalosti a akceptaci kulturních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi a společnostmi z různých zemí a využívá kulturní podobnost, která vychází z výše zmíněného sdílení společné historie a tradic. Toto platí obzvláště v regionu střední Evropy, kdy společná historie a přátelství mezi zeměmi tohoto geografického prostoru dala vzniknout společnému uskupení států V4. Obrázek 2 ukazuje kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4 v Hofstedeho dimenzích modelu 6-D, které byly vymezeny v podkapitole 1.3.3 Dimenze kultury a model 6-D.



Zdroj: (Hofstede Insight, 2021a)

Obr. 2 Porovnání kulturních rozdílů mezi zeměmi V4

V Indexu **PDI** dosahuje nejvyšších hodnot Slovensko, konkrétně 100 bodů, a je tak nejvíce hierarchicky orientovanou společností v rámci regionu. Na opačném konci stojí Maďarsko s 47 body. Česká republika a Polsko nejsou tak silně hierarchicky zaměřené jako Slovensko, mají však potřebu hierarchie udržovat a respektují je.

Nejvíce individualistická země v rámci indexu **IVD** v regionu V4 je s 80 body Polsko. Relativně individualistická společnost je také v Maďarsku a České republice. Oproti tomu Slovensko s 52 body se pohybuje na pomezí a neinklinuje ani k individualismu ani ke kolektivismu.

V žebříčku maskulinity **MAS** se nejvýše pohybuje Slovensko, opět se 100 body. Další země s vysoce maskulinní společností je dle hodnocení Hofstede Insight (2021a) také Maďarsko. Polsko a Česká republika jsou spíše maskulinní společnosti, ne však tak výrazně jako Slovensko a Maďarsko.

Dle indexu **UAI** se Slovensko pohybuje na neutrální úrovni bez významné preference. Naopak především Polsko, ale také Maďarsko a Česká republika mají vysoké bodové hodnocení v tomto indexu a inklinují tak ke konzervativnějšímu způsobu života a pravidlům.

Kategorie **LTO** je v podstatě jediná, ve které má jedna ze zemí naprosto odlišné bodové hodnocení, a tím i jiný způsob chování. Zde Polsko dosahuje bodového hodnocení 38. Toto hodnocení ukazuje na normativní vzorce chování a orientaci na tradice. Maďarsko dosahuje hodnoty 58 bodů. Je tak spíše ve středu, ale inklinuje

spíše na rozdíl od Polska k orientaci na budoucnost. Dále pak jsou na budoucnost zaměřeny Česká republika i Slovensko, které ale v bodovém hodnocení dosahují výrazně vyšších hodnot než Maďarsko.

V hodnocení indexu **IVR** se všechny země regionu ukazují jako méně požitkářské a zdrženlivé. Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, kulturní rozdíly dle Hofstedeho modelu 6-D mezi zeměmi regionu V4 lze považovat za minimální. Téměř ve všech kategoriích tohoto modelu se země pohybují na stejné straně pólů hodnocení a liší se pouze v důrazu na jednotlivé způsoby chování v rámci dané dimenze. V některých případech, jako je například index **IVD** nebo **UAI**, se jedna nebo dvě země jeví jako spíše nevyhraněné, nevykazují však známky opačného chování v dané dimenzi. Výjimkou je ale index **PDI**, kde Maďarsko oproti ostatním státům regionu je k hierarchickému uspořádání společnosti spíše odmítavé a dále index **LTO** kde Polsko oproti ostatním členům V4 inklinuje spíše k na tradicích založenému způsobu života.

Z dat na obrázku 2 vyplývá, že ačkoli ne všechny státy uskupení V4 jsou v jednotlivých Hofstedem sledovaných dimenzích stejné, můžeme v jednotlivých kategoriích vždy pozorovat poměrně výraznou blízkost mezi minimálně dvěma nebo třemi státy tohoto uskupení. Až na výjimky tedy všechny státy regionu V4 v dané dimenzi tíhnou ke společné preferenci chování a liší se většinou pouze v síle preferencí.

V rámci firemní kultury také platí podobnost mezi způsobem vedení u vedoucích pracovníků ve společnostech tohoto regionu. Suutari a Riusala (2001) ve svém výzkumu objevili podobné chování a způsob vedení podřízených u manažerů v zemích Visegrádské skupiny.

1.4.2 Kulturní vzdálenost mezi zeměmi regionu V4

Pro měření vzdálenosti kultur mezi zeměmi regionu V4 byl zvolen index KSI, který v roce 1988 vytvořili Bruce Kogut a Harbir Singh, a který je jedním z nejvíce využívaných indexů pro měření kulturní vzdálenosti (Cuypers a kol., 2018). Zároveň je na tento model možné aplikovat data pro jednotlivé země vyplývající z Hofstedeho modelu 6-D. Skóre jednotlivých zemí regionu V4 v Hofstedeho modelu 6-D je pro lepší představu je vyobrazeno v následující tabulce 1.

Tab. 1 Skóre zemí regionu V4 v Hofstedeho dimenzích modelu 6-D

Země	Dimenze					
	PDI	IVD	MAS	UAI	LTP	IVR
Czech Republic	57	58	57	74	70	29
Hungary	46	80	88	82	58	31
Poland	68	60	64	93	38	29
Slovakia	100	52	100	51	77	28

Zdroj: Upraveno dle Hofstede Insight, 2021a

Kogut a Singh (1988) vytvořili index KSI je založený na rozdílech v hodnocení zemí v rámci jednotlivých Hofstedeho dimenzích (Slangen, 2006). Index KSI počítá kulturní vzdálenost mezi dvěma zeměmi a vychází z následujícího vzorce, který je vyobrazen na obrázku 3:

$$KSIndex_j = \sum_{i=1}^n \left\{ (I_{ij} - I_{iHOME})^2 / V_i \right\} / N$$

Zdroj: Upraveno dle Kogut a Singh, 1988

Obr. 3 Vzorec pro výpočet indexu KSI

Kde I_{ij} je hodnota i -té dimenze j -té porovnávané kultury, I_{iHOME} je hodnota i -té dimenze referenční kultury. Dále pak N je počet dimenzí a V je rozptyl hodnot souboru pro i -té dimenze.

Rozptyl hodnot pro jednotlivé kulturní dimenze modelu 6-D je vypočten v tabulce 2. Výpočet rozptylu je založen na hodnotách, které vycházejí z datového souboru všech zemí s dostupnými daty pro Hofstedeho šest dimenzí. Data pro výpočet rozptylu pocházejí z portálu Hofstede Insight (2021a):

Tab. 2 Rozptyl hodnot jednotlivých dimenzí modelu 6-D

	Dimenze					
	PDI	IVD	MAS	UAI	LTP	IVR
Rozptyl	419,452	489,138	346,285	450,332	601,381	532,689

Na základě dat (Hofstede Insight, 2021a) a podle vzorce pro výpočet indexu KSI z obrázku 3 jsou vypočteny jednotlivé indexy kulturní vzdálenosti mezi a zeměmi regionu V4. Hodnoty indexu KSI jsou vyobrazeny v tabulce 3:

Tab. 3 Hodnoty indexu kulturní vzdálenosti KSI mezi zeměmi regionu V4

KSI - Kogut Singh Cultural Distance Index		
Host Country "j"	Home Country "h"	Cultural Distance Index
Hungary	Czech Republic	0,740
Poland	Czech Republic	0,490
Slovakia	Czech Republic	1,847
Czech Republic	Hungary	0,740
Czech Republic	Poland	0,490
Czech Republic	Slovakia	1,847
Hungary	Poland	0,763
Hungary	Slovakia	1,954
Poland	Hungary	0,763
Slovakia	Hungary	1,954
Poland	Slovakia	2,127
Slovakia	Poland	2,127

Jak vyplývá z **tabulky 3**, kulturní vzdálenost mezi zeměmi spočtená dle indexu KSI je symetrická. To znamená, že dle tohoto indexu je hodnota indexu kulturní vzdálenosti mezi například Českou republikou a Slovenskem stejná, jako mezi Slovenskem a Českou republikou a dosahuje hodnoty 1,847. Pro doplnění je třeba uvést, že tato symetrie je v odborné literatuře kritizována (Shenkar, 2012), nicméně tato práce si neklade za cíl validitu této metody výpočtu kulturní vzdálenosti posuzovat a hodnotit.

V **tabulce 3** můžeme pozorovat, že dle indexu KSI je nejmenší kulturní vzdálenost mezi Českou republikou a Polskem, nejvyšší pak mezi Polskem a Slovenskem. Slovensko dle tohoto indexu vykazuje nejvyšší hodnoty kulturní vzdálenosti ze všech vypočtených hodnot indexu KSI vzhledem k ostatním zemím regionu. Jak již bylo zmíněno, největší vzdálenost s hodnotou indexu 2,127 dosahuje Slovensko vůči Polsku (a naopak). Další v pořadí je pak Slovensko a Maďarsko s hodnotou 1,954 a nejnižší vypočtenou hodnotou pro Slovensko pak dosahuje Česká republika. Česká republika dosahuje v hodnotě indexu kulturní vzdálenosti KSI vždy

nižší hodnoty vůči ostatním zemím regionu V4, než dosahují ostatní země regionu mezi sebou, tedy každá ze zemí regionu má k České republice dle tohoto indexu menší vzdálenost, než ke zbylým dvěma zemím.

2 Výzvy expatriace

Díky technologickému pokroku, který za posledních několik desetiletí propojil celý svět a díky kterému byl také urychlen proces globalizace, je možné nyní přistupovat k celému světu tak, jako by to byl jeden velký a propojený trh. Poté, co firmy expandují v různých formách na mezinárodní trh, musí být řízeny globálně. Vstup firmy na globální trh a s tím spojený proces internacionalizace s sebou nese mnoho nových nároků například na způsob řízení, alokaci zdrojů nebo personální politiku (Armstrong, 2002).

V rámci personální politiky v mezinárodním prostředí se firma i expatriant musí soustředit na mnohé nové výzvy. Mezi ně patří například adaptace na nové pracovníky pocházející z jiných kultur a mluvící jinými jazyky nebo nové zvláštní požadavky na systém odměňování (Armstrong, 2002; Dowling a kol., 2017). Nejen tyto, ale i další výzvy musí být zvládnuty zejména v oblasti řízení expatriace. Aby se s těmito výzvami společnost a expatrianti dostatečně dobře vypořádali, průběh expatriace byl hladký a nedošlo k selhání expatrianta, je třeba věnovat dostatečné množství času a zdrojů přípravě na expatriaci i následnou repatriaci. Kopp (1994) uvádí, že u japonských manažerů byla zjištěna nedostatečná příprava na působení na zahraniční misi. Ve sledovaných společnostech s japonskými manažery docházelo k vyšší fluktuaci lokálních zaměstnanců. Důležité je, že na samotnou expatriaci je nutné řádně připravit nejen expatrianta, ale musí na ni být připravena jak vysílající, tak i přijímající společnost. Přípravou na expatriaci se podrobněji zabývá kapitola 2.7 Příprava na zahraniční výjezd. Aby bylo možné správně určit nejdůležitější výzvy spojené s vysíláním zaměstnanců do zahraničí, je třeba nejprve identifikovat nejčastější důvody pro selhání expatrianta.

2.1 Selhání expatrianta

Selhání expatrianta je stav, kdy expatriant z jakéhokoliv důvodu nedokončí misi a vrátí se předčasně ze zahraničního výjezdu zpět do domovské země (Štrach, 2009). Jak již bylo zmíněno v předešlých částech této práce, dřívější než plánovaný návrat expatrianta je pro společnost nechtěnou záležitostí, a to nejen z nákladového hlediska, ale také z důvodu nesplněného úkolu, který za navráťivším se expatriantem v zahraničí zůstane. Brookfield Global Relocation Services (2016)

ve svém výzkumu uvádí následující důvody pro selhání expatrianta spolu s jejich procentuálním zastoupením:

- 33 % rodinné důvody,
- 18 % špatný výběr kandidáta,
- 18 % neschopnost adaptovat se na nové kulturní prostředí,
- 14 % nenaplněné pracovní očekávání,
- 7 % nespokojenost s kompenzacemi,
- 5 % kvalita životní úrovně v hostitelské zemi,
- 4 % obavy o bezpečnost.

Relokace celé rodiny je náročná a stresující záležitost, která může ohrozit proces expatriace. Nejčastěji zmiňovaným důvodem pro selhání expatrianta jsou tak podle výše zmíněného výzkumu rodinné důvody. Touto velice důležitou a složitou problematikou se bude dále zabývat podkapitola 2.2. Rodinné závazky.

Špatný výběr kandidáta je v pořadí dle zastoupení odpovědí v průzkumu druhým nejčastějším důvodem pro selhání expatrianta. Kvalifikovaný výběr kandidátů je nedílnou a velice důležitou součástí celého procesu expatriace. Navíc je to jeden z parametrů, který může firma přímo ovlivnit v rámci interního výběrového řízení. Je tedy v zájmu celé organizace, aby pro zahraniční mise vybírala ty nejlepší kandidáty. Další důvody jsou neschopnost adaptace na kulturní prostředí, nenaplněná pracovní očekávání, nespokojenost s kompenzacemi, nevyhovující kvalita životní úrovně v hostitelské zemi a obavy o bezpečnost.

Za selhání se však nepovažuje výlučně jen neplánovaný dřívější návrat expatrianta, ale také nedostatečný pracovní výkon expatrianta, anebo také jeho odchod ze společnosti během prvních dvou let po návratu ze zahraniční mise (Dowling a kol., 2017; Štrach, 2009). Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že až 62 % společností nemá k dispozici ani seznam cílů pro expatrianta a také nemá nikde vypsané a specifikované cíle jeho působení. Bez specifikace klíčových ukazatelů výkonnosti, tak zvaných KPI, pak není možné řádně na základě dat vyhodnotit úspěch nebo neúspěch zahraniční mise. Bez stanovení těchto základních hodnotících parametrů tak v podstatě společnost neví, zda se jí vyplatilo

vynaložit prostředky k vyslání a přijímání expatriantů. Pouze 38 % společností pak zadává požadavky a cíle pro vysílané zaměstnance. Ještě méně společností, konkrétně 19 %, data následně sbírá a vyhodnocuje výsledky vyslaných expatriantů vzhledem k předem domluveným KPI. Pokud tedy společnosti vůbec nějaké pracovní cíle pro expatrianta zadají, nejsou je často schopny nijak vyhodnotit. Až 66 % společností ve zmíněném průzkumu uvedlo, že nemají zavedený žádný funkční proces, pomocí kterého by mohly plnění KPI sledovat a vyhodnocovat.

Dalším typem selhání expatrianta je jeho odchod ze společnosti po návratu ze zahraničí. V takové situaci opět dochází k selhání. Ačkoli mohly být parametry mise naplněny a expatriant splnil všechny úkoly, které mu byly v rámci zahraniční mise přiděleny, s jeho následným odchodem ze společnosti také odchází zkušenosti, které na misi získal. Spolu se zkušeným pracovníkem tak firma ztrácí kontakty a vazby na místní zaměstnance nebo například dodavatele, dále pak společnost přichází o schopnosti, které by mohl odcházející zaměstnanec v mateřské společnosti uplatnit nejen k jejímu dalšímu rozvoji, ale také k rozvoji svých kolegů. Důvodů pro odchod zaměstnance po návratu může být opět několik. Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí jako nejčastější důvod odchodu zaměstnance po návratu neuspokojivou novou pozici v centrále vzhledem k jeho očekávání. Tento důvod je zmiňován v 34 %. Na druhém místě je se zastoupením 32 % případů důvod, že zaměstnanec se zkušeností ze zahraničí je na trhu práce více atraktivní a jiná firma mu je tak ochotná nabídnout lepší pracovní podmínky. Aby k odchodům těchto zaměstnanců nedocházelo, je třeba ve firmě správně nastavit vhodné repatriační procesy, kterými se tato práce zabývá v samostatné podkapitole 2.8 Repatriace.

2.2 Rodinné závazky

Jsou to právě obavy z rodinných problémů, které dle výše zmíněné studie od společnosti Brookfield Global Relocation Services (2016) vedou v 38 % k odmítnutí nabídky na zahraniční pracovní misi. Dalších 18 % odmítnutí je z důvodu kariéry partnera. V dnešní době je naprosto běžné, že jsou oba partneři zaměstnáni a jsou také mentálně svázáni se svou prací. Partner potenciálního expatrianta tak nemusí být nakloněn možnosti opustit dosavadní zaměstnání a hledat si dočasně novou práci v jiné zemi (Riusala, Suutari, 2000) Vzhledem k rodinné povaze obou nejčastějších důvodů odmítnutí zahraniční mise lze tyto dva důvody sloučit.

Výsledkem toho je, že odmítnutí pracovní pozice v zahraničí z rodinných důvodů se objevuje až v 56 procentech případů.

Stejně tak nejčastějším důvodem pro selhání expatrianta jsou rodinné důvody. Výzkum Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že rodinné důvody byly příčinou selhání ve 33 % případů, a byly tak nejčastěji zastoupenou příčinou nedokončení mise. Rodina expatrianta tedy vede v nadpoloviční většině případů k odmítnutí zahraniční mise a jedné třetině k jejímu selhání. Rodinná situace tak dle výzkumu Global Relocation Services (2016) působí jako zásadní faktor ovlivňující expatriační mise. Z výše zmíněného výzkumu ale také vyplývá, že problém vypořádání se s rodinnou situací expatrianta společnosti uvedli jako nejobtížnější faktor, se kterým se museli vypořádat, pouze v 15 % případů. Zaujal tak až třetí místo mezi nejnáročnějšími faktory v administraci expatrianta.

Přízpusobení partnera a rodiny na nové kulturní prostředí

Proces expatriace je pro expatrianta velice náročná zkušenost, neméně pak pro jeho rodinu. Samotná nutnost přestěhovat se do jiné země, najít vhodné bydlení, přivyknout si na nové podnebí, zvyky nebo nové jídlo, najít pro partnera novou práci anebo také dětem novou školu může v expatriantovi a jeho rodině vyvolat velké množství nežádoucího stresu (Haslberger, Brewster, 2008). Selmer (2011) uvádí, že podpora partnera, který by se měl s potenciálním expatriantem přestěhovat do jiné země, je faktorem, který v rozhodování kandidáta o přijetí zahraniční mise hraje ve velkém množství případů hlavní roli. Tuto tezi lze podložit i na výše zmíněné studii Brookfield Global Relocation Services (2016), která uvádí rodinné důvody jako primární příčinu odmítnutí zahraniční mise v součtu až v 56 %.

Selmer (2011) popisuje, že vzhledem k dnes již naprosto běžné povaze partnerství, kdy oba partneři mají nejen svá zaměstnání, ale také jisté kariérní ambice, je nutné brát při expatriaci v úvahu zájmy obou partnerů. Stejně tak zdůrazňuje nutnost vytvořit v rámci společností podpůrné expatriační programy, které budou brát v úvahu potřeby párů, ve kterých jsou oba partneři kariérně zaměřeni. Takový program by se měl zabývat problematikou zaměstnání právě druhého z páru. Například by se měl soustředit na nalezení vhodné pracovní pozice pro partnera expatrianta, která bude nejen odpovídat jeho zaměření a oboru, ale také která pro něj bude kariérním přínosem. Dále by měl pomoci s vyřízením administrativních

náležitostí, jako je například pracovní povolení. V rámci tohoto podpůrného programu lze uvažovat také služby jako kariérní poradenství pro oba z páru, nebo také možnost kariérního vzdělávání. Vzhledem k typicky vysoké pracovní náročnosti pro expatrianta je důležité, aby se expatriant mohl plně soustředit na pracovní úkoly, které mu byly vysílající společností svěřeny. Potýkání se s vysokou hladinou stresu u rodinných příslušníků expatrianta může mít negativní vliv na plnění pracovních povinností a může ohrozit celou misi, která mu byla svěřena. Základem úspěšné mise z pohledu rodinné spokojenosti by tedy měl být korporátní podpůrný program, který bude pomáhat s relokací celé rodiny expatrianta a bude se starat o rodinné potřeby tak, aby byly minimalizovány stresové situace jednotlivých členů rodiny.

Copeland a Norell (2002) uvádějí, že taková emocionálně náročná záležitost jako je přemístění celé rodiny do cizí země, může být také pro celou rodinu pozitivní a spojující zkušenost. Je-li celá rodina komunikativní a odchází do nové země v pozitivní a podporující náladě, je proces adaptace pro všechny účastníky mise snazší a může trvat mnohem kratší dobu.

2.3 Výběr expatriantů

Vhodný výběr kandidátů na zahraniční misi je pro firmu jedním z nejdůležitějších aspektů úspěchu expatriční mise. Z výše zmíněné studie společnosti Brookfield Global Relocation Services (2016) vyplývá, že až 18 % selhání expatrianta tvoří špatný výběr kandidáta na expatriaci. Oproti tomu jako největší výzvu problematiku výběru uvedlo pouze 5 % dotazovaných. Naopak náklady byly se 17 % na druhém místě v žebříčku největších výzev spojených s řízením expatriace. Z vysokého podílu selhání mise z důvodu špatného výběru kandidáta, a naopak nízkého zastoupení této problematiky v žebříčku nejobtížnějších výzev vyplývá, že výběr vhodného kandidáta je podceňován. To dokazuje i výše zmíněná studie. Proces výběru expatrianta by měl být precizní a mělo by mu být věnováno dostatečné úsilí. Ve chvíli, kdy budou společnosti přikládat větší důraz na problematiku výběru kandidáta, bude docházet k menšímu počtu selhání a společnosti tak ušetří na nákladech za nepovedené expatriční projekty. Jak již bylo zmíněno v úvodu první kapitoly, jak vysílání zaměstnanců do zahraničí, tak zaměstnávání expatriantů z cizí země je velice nákladná záležitost. Expatriant stojí firmu na kompenzacích výrazně

více peněz než zaměstnanec domácí. Každé selhání tak stojí společnost velké množství zdrojů.

Studie dále uvádí, že pouze 23 % společností formálně udržuje seznam kandidátů vhodných pro vyslání na zahraniční misi. Dále pak 33 % firem nevyužívá žádného nástroje umožňující zaměstnancům sami sebe označit jako ochotné zúčastnit se výjezdu. Mít k dispozici seznam vhodných kandidátů ochotných pracovat v zahraničí je základem úspěšného výběru.

Mimo požadovanou odbornou způsobilost kandidáta, která by vždy měla být samozřejmou součástí požadavků na jakoukoli pozici, je dalším klíčovým aspektem výběru osobnost potenciálního expatrianta. Měl by mít extrovertní povahu a neměl by se bát zkoušet nové věci. Schopnost adaptace jedince na nové kulturní prostředí je dalším velice důležitým kritériem pro výběr. Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že až 18 % selhání bylo zapříčiněno neschopností expatrianta adaptovat se na nové kulturní podmínky. Zvládnutí kulturních rozdílů a kulturního šoku, kterými se práce podrobněji zabývala kapitola 1.3 Kulturní rozdíly a kulturní šok, je důležitým kritériem pro úspěšnou zahraniční misi.

Aby byl expatriant schopen dostatečně dobře překonat nástrahy spojené se změnou kulturního prostředí, měl by mít dostatečnou sociální a kulturní inteligenci umožňující zaměstnanci přizpůsobit se jiným kulturám a dokázat v nich dobře fungovat a začlenit se. Také by měl potenciální kandidát mít dostatečnou jazykovou vybavenost a znalosti o místě svého zahraničního působiště, které mu pomohou připravit se na změnu prostředí a zvládnout případné potíže (Štrach, 2009). Je stále běžnější, že v prostředí mezinárodně působících společností se objevují týmy složené z pracovníků, kteří pocházejí z různých prostředí. Výkonnost a efektivita každého pracovního týmu je náchylná na problémy spojené s interkulturními rozdíly. Zvládnutí interkulturní komunikace je klíčovou dovedností expatrianta pro jeho začlenění do nového týmu a má také dopad na jeho adaptaci a výkonnost (Dowling a kol., 2017). Aby expatriant dostatečně zvládl problematiku interkulturní komunikace, musí k tomu mít, jak již bylo zmíněno výše, dostatečnou vybavenost nejen jazykovou, ale také osobnostní a emocionální. Expatriant by tak měl například mít vyšší míru pochopení ke kulturním rozdílům a měl by projevovat kulturní empatii. Měl by také mít schopnost odolávat stavům úzkosti a měl by se umět vypořádat s nejistotou (Congden a kol., 2009). Ehnert a Brewster (2008) uvádějí, že tři základní

osobnostní dovednosti expatrianta pro interkulturní adaptaci jsou právě zvládnání stresu, vztahové nebo mezilidské dovednosti a komunikační dovednosti. Dowling a kol. (2017) doplňuje další klíčové vlastnosti a schopnosti, které by měl expatriant ovládat. Jsou jimi pozitivní přístup, diplomatické jednání, emoční vyspělost a již zmíněná kulturní empatie.

Tento výčet základních vlastností, schopností a dovedností expatrianta, můžeme je také označit pojmem **interkulturní kompetence**, ukazuje, jak může být výběr potenciálního expatrianta velice složitým úkolem. Dokazuje, jak již bylo zmíněno mnohokrát výše, že výběru musí být věnována dostatečná pozornost. Pečlivý výběr správného kandidáta by měl eliminovat ty, kteří jsou z jakéhokoli důvodu, ne pouze z profesního, nevhodní pro zahraniční misi, a měl by tak minimalizovat pravděpodobnost selhání expatriční mise.

2.4 Kulturní rozdíly a adaptace

Adaptace na kulturní nové kulturní prostředí je jednou z klíčových věcí, kterou musí expatriant v novém působišti zvládnout. Studie Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že až za 18 % selhání expatrianta stojí neschopnost adaptovat se na nové kulturní prostředí. Neschopnost vyrovnat se s novým prostředím a s jiným chováním a návyky společnosti v novém působišti může vést ke stresovým situacím a ke kulturnímu šoku, kterému se věnovala již kapitola 1.3 Kulturní rozdíly a kulturní šok.

Stav kulturního šoku je stavem nežádoucím. Je-li člověk vystaven kulturnímu šoku, ocitá se ve stavu dezorientace, strachu, úzkosti a pocitu neschopnosti fungovat v novém prostředí (Oberg, 1960). To může vést nejen ke zhoršení pracovní výkonnosti, ale v konečném důsledku až k selhání expatrianta. Působení expatriantů v rámci regionu se společnými kulturními znaky může nejen minimalizovat pocit kulturního nepochopení, ale hlavně výrazně zkrátit dobu adaptace. Pokud si jsou kultury dostatečně blízké, je možné, že stav kulturního šoku plynoucího z nepochopení nové kultury nemusí nastat vůbec. Regiocentrická expatriace staví právě na předpokladu, že kulturní blízkost mezi jednotlivými zeměmi regionu může potlačit, nebo dokonce úplně eliminovat přítomnost kulturního šoku a expatrianti tak nejsou vystaveni nepříznivým pocitům, které plynou z tohoto stavu (Heenan, Perlmutter, 1979; Schuh, 2007).

Jak již bylo popsáno v kapitole 1.4 Kulturní specifika regionu Visegrádské skupiny V4, region Visegrádské skupiny V4 si je kulturně velice podobný. Tři ze čtyř zemí, konkrétně Česká republika, Polsko a Slovensko mluví také podobným jazykem, který patří do jedné indoevropské, západoslovanské jazykové skupiny. Vzhledem k těmto podobnostem mezi zeměmi regionu V4 se dá předpokládat, že náročnost na adaptaci expatriantů v tomto regionu by měla být spíše nižší.

2.5 Kompenzace pracovníků

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, využívání expatriantů je pro společnost finančně mnohem náročnější než využití domácích manažerů. V rámci řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí jsou na systém kompenzací a výši odměn kladeny speciální nároky (Armstrong, 2002). Aby byl tak zvaný kompenzační balíček správně nastaven, tedy co vše bude organizace expatriantovi platit a v jaké výši bude mít na náhrady nárok, je třeba vzít v úvahu větší množství faktorů ovlivňujících výši kompenzací, než je tomu standardně v domácím prostředí (Bonache, 2006).

Životní úroveň a kupní síla peněz není ve všech zemích světa stejná. Stejně tak náklady na jednotlivé k životu nezbytné záležitosti jako například doprava, bydlení, energie, potraviny nebo třeba připojení k internetu či mobilní tarif se mohou lišit. Společnost, která vysílá svého zaměstnance na zahraniční misi by měla vždy expatriantovi zajistit minimálně stejný životní standard, na který byl zvyklý ve své domovině (Štrach, 2009). Dále pak musí být brán ohled na rozdílné daňové zatížení a také převod vydělaných peněz zpět do domoviny spolu s rizikem měnového kurzu. Stejně tak by měly být do kompenzačního balíčku zahrnuty náklady na přemístění rodiny expatrianta spolu s dalšími náklady souvisejícími s rodinnými nároky, jako je například umístění dětí do vhodných škol, jazykové a adaptační kurzy a jiné individuální požadavky. Kompenzační požadavky musí být řešeny vždy individuálně a na míru danému expatriantovi s ohledem na jeho potřeby a na destinaci. Nezvládnutí problematiky kompenzací může mít negativní dopad nejen na přijetí nabídky zahraniční mise, ale ve výsledku také na celkový úspěch mise samotné (Bonache, 2006; Suutari, Tornikoski, 2001). Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že nedostatečné kompenzační podmínky stojí za 15 % všech odmítnutí zahraničních misí a dále, že 7 % selhání expatrianta je způsobeno v důsledku nespokojenosti s kompenzačními podmínkami.

V dynamickém a nejistém prostředí globálního podnikání je také nutné přizpůsobit kompenzační balíčky nejen ku spokojenosti expatrianta, ale je nezbytné je nastavit tak, aby byly pro firmu dlouhodobě udržitelné. Firma tak musí být neustále připravena na to, že bude muset náhle omezit rozdělování zdrojů. Aby nemusely být kompenzace z důvodu nenadálé nepříznivé ekonomické události ve firmě nebo v jejím vnějším prostředí kráceny, je naprosto klíčové nastavit kompenzace udržitelně. Jsou-li expatriantovi neočekávaně kráceny kompenzace, může to mít vliv na jeho výkonnost a také ochotu zůstat na dané pozici do konce mise. Nepříjemná zkušenost způsobená nenadálým snižováním kompenzací může nakonec také vést k odchodu expatrianta z firmy (Maley a kol, 2020).

2.6 Odpovídající popis pracovní náplně

Studie Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že k 14 % selhání došlo z důvodu nenaplnění pracovního očekávání expatrianta. Armstrong (2002) uvádí, že poskytnout uchazeči o zahraniční misi pravdivý popis práce, která ho v zahraničí čeká, je důležitou součástí personálního pohovoru s uchazečem. Nejedná se jen o samotný popis pracovní náplně, ale také podmínek, ve kterých bude expatriant náplň práce vykonávat.

Neodpovídající náplň práce expatrianta může negativně ovlivnit jeho motivaci, výkon a celkově může znepríjemnit expatriantovi jeho působení na zahraniční misi. Tato negativní zkušenost pak může vést k selhání expatriantní mise nebo k následnému odchodu expatrianta ze společnosti po návratu (Armstrong, 2002; Dowling a kol. 2017).

Je také důležité s kandidátem důkladně prodiskutovat další náležitosti související s jeho pracovním působením, jako například možnosti vzdělávání, kariérní příležitosti, zaměstnanecké výhody, již zmíněné kompenzace nebo také systém kontroly a hodnocení výkonu práce. V neposlední řadě je také vhodné s kandidátem včas proces repatriace a jeho pracovní zařazení po návratu do centrály prodiskutovat. Procesem repatriace se bude podrobněji zabývat kapitola 2.8. Repatriace.

2.7 Příprava na zahraniční výjezd

Aby byla zaručena vysoká efektivita expatriantů vzhledem k výkonu jejich pracovní náplně během zahraniční mise a zároveň bylo minimalizováno riziko spojené se selháním expatrianta, je nutné, aby proběhla důkladná příprava expatrianta a společnosti na proces expatriace. V rámci procesu přípravy by měla být identifikována kritická místa a potenciální problémy, které by mohly znamenat snížení výkonu expatrianta nebo dokonce jeho selhání.

Proces přípravy expatrianta na zahraniční misi by měl samozřejmě zahrnovat zaškolení pracovníka vzhledem k výkonu práce, kterou bude na nové pozici vykonávat (Dowling a kol. 2017). Pracovník by měl být dostatečně srozuměn s úkoly, které bude na nové pozici vykonávat a měl by být řádně vyškolen k jejich provádění (Armstrong, 2002). Proces přípravy by však neměl být omezen pouze na výkon pracovních povinností. Kapitola 2.1 Selhání expatrianta identifikuje hlavní příčiny selhání mise. Příprava na zahraniční misi by se tedy neměla věnovat pouze dovednostem spojeným se samotným výkonem pracovní činnosti zaměstnance na nové pozici, ale měla by se důkladně věnovat také právě jednotlivým rizikům, která mohou zapříčinit selhání celé mise.

Dostatečná příprava by měla expatrianta připravit například na jeho pobyt v novém prostředí a na novou kulturu. Díky interkulturnímu tréninku by mělo být pro expatrianta jednodušší se na novou kulturu rychleji adaptovat a omezit tak vliv kulturního šoku, který může mít negativní dopad na jeho pracovní výkon. Do procesu přípravy je vhodné také zapojit bývalé nebo současné expatrianty, kteří již na nějaké zahraniční misi byli. Ti se mohou s novými expatrianty podělit o své zkušenosti (Dowlinga kol., 2017; Štrach, 2009).

2.8 Repatriace

Repatriace je návrat zaměstnance z hostitelské země do země domovské. Návrat zaměstnance zpět do centrály může být velice náročný hned z několika důvodů. Problematikou kulturních rozdílů a kulturního šoku se zabývá kapitola 1.3 Kulturní rozdíly a kulturní šok a v kontextu expatriace se týká především procesu adaptace zaměstnance na cizí prostředí v nové zemi, do které přichází za prací. Je však důležité si uvědomit, že kulturní šok může navrátivšího se zaměstnance potkat i po návratu zpět do své domoviny (Štrach, 2009). Kulturní šok při příjezdu může být

výsledkem prostého podcenění celé situace, které vyplývá z předpokladu, že při návratu se zaměstnanec vrací do známého prostředí domova. To však může být omyl, který může pro navrátilivšího se zaměstnance, jeho rodinu a také celou organizaci znamenat problémy s adaptací tohoto pracovníka na domácí prostředí. Jak zaměstnanec, tak organizace by tak měli již předem počítat s tím, že se zaměstnanec po návratu bude muset nějakou dobu znovu adaptovat na domácí prostředí (Knocke, Schuster, 2017).

Brookfield Global Relocation Services (2016) uvádí, že pouze 18 % ze 163 dotazovaných společností uvedlo, že má vypracovanou strategii repatriace zaměstnanců. Pouze 8 % dotazovaných firem řešilo s expatrianty problematiku návratu ještě před výjezdem a pouze 28 % společností začalo řešit proces repatriace zaměstnance dříve než šest měsíců před jeho návratem ze zahraniční mise. Výzkum také uvádí, že 50 % společností se k problematice návratu začalo spolu s vyslaným zaměstnancem věnovat méně než šest měsíců před návratem. Ve 14 % o tom, co bude po skončení zahraniční mise, neproběhla s expatriantem diskuse vůbec. Z dat lze usoudit, že proces repatriace je velice podceňovanou a opomíjenou částí celého procesu expatriace. Zatímco organizace mají poměrně dobrý přehled o tom, jak zvládat proces přípravy na zahraniční výjezd a výjezd samotný, na nástrahy a důležitost procesu repatriace není kladen dostatečný důraz (Knocke, Schuster, 2017). Výsledek podcenění procesu repatriace může vyústit v situaci, kdy ve společnosti často není pro navrátilivšího se zaměstnance k dispozici vhodné pracovní místo. Jeho nová pozice po návratu tak často z pohledu prestiže nemusí odpovídat ani jeho zařazení v organizační struktuře v době, kdy centrálu opouštěl, natož pak jeho nově nabytým zkušenostem, a tím zvýšeným očekáváním (Štrach, 2009). Aby na obou stranách nenastala situace rozčarování z návratu a v nejhorším případě odchod zaměstnance ze společnosti, je nutné nastavit parametry procesu repatriace zaměstnance v dostatečném časovém předstihu, nejlépe už v počátcích v procesu přípravy na zahraniční výjezd. Výzkum Brookfield Global Relocation Services (2015) uvádí, že až 50 % expatriantů do dvou let po návratu ze zahraniční mise opouští společnost. Organizace tak ztrácejí zaměstnance s mezinárodními kompetencemi, kteří navíc často odcházejí ke konkurenčním společnostem. Cílem organizací by tak mělo být udržet si tyto zaměstnance a minimalizovat jejich odchod ze společnosti. Správně a včas

nastavený proces repatriace by měl firmě sloužit jako klíčový prvek k udržení si expatrianta po jeho návratu. Měl by zahrnovat především včasnou komunikaci o jeho umístění po návratu z hostitelské země, proces adaptace na domácí prostředí a jeho zařazení do nového kolektivu. Navráťivšímu se zaměstnanci se může stát, že někteří členové nového kolektivu budou na jeho zahraniční zkušenost nahlížet například jako na dobře placenou dovolenou, což může vyústit v jeho nespokojenost a následný odchod (Štrach, 2009; Knocke, Schuster, 2017).

3 Vlastní výzkum – Expatriace v rámci regionu V4

V rámci praktické části bylo postupně provedeno sedm rozhovorů s expatrianty, kteří aktuálně působí, nebo v minulosti působili na zahraniční misi v rámci regionu V4. Rozhovory s respondenty byly prováděny osobně, nebo skrze online komunikační nástroje.

Důvodem pro zvolení online formy rozhovorů byla epidemiologická situace v souvislosti s pandemií Covid 19 / SARS-CoV-2 a také nemožnost osobního setkání vzhledem k pobytu respondentů v zahraničí. Respondentům byly s předstihem zaslány otázky, aby měli možnost se předem s dotazy seznámit. Zároveň byl respondentům vždy sdělen účel interview a byly obeznámeni se způsobem použití jejich odpovědí pro účely této diplomové práce.

3.1 Výzkumné předpoklady

Rozhovory s expatrianty byly vedeny na základě otázek pro interview, které jsou uvedeny v příloze číslo 1 Otázky pro interview – Expatriace v rámci regionu V4. Otázky pro interview byly sestaveny na základě poznání odborné literatury a vycházejí z hlavních identifikovaných problémů expatriace a obecně relokace pracovní síly do zahraničí.

Vzhledem k osobní povaze některých otázek, jako je například otázka na rodinné závazky nebo kompenzace, byla respondentům nabídnuta možnost na některé otázky neodpovídat, nebo případně odpovídat s menší mírou konkrétnosti. Této možnosti využil pouze jeden respondent u jedné z celkem jedenácti otázek. Nezodpovězená otázka se týkala právě zmíněných kompenzací.

3.1.1 Základní tematické okruhy

V rozhovoru byly pokryty zásadní tematické okruhy týkající se expatriace, které byly identifikovány v teoretické části diplomové práce. Teoretická část práce se věnuje v první řadě rozdělení expatriace dle způsobu umístění pracovníků v rámci nadnárodních společností a celkově mezinárodní mobility pracovní síly s důrazem právě na výhody regiocentrické expatriace aplikované v rámci regionu Visegrádské skupiny V4. Dále se zabývá příčinami hlavního nežádoucího jevu spojeného s expatriací, kterým je selhání expatrianta. V teoretické části jsou následně vymezeny hlavní důvody způsobující selhání expatrianta, jako je například

problematika kulturních rozdílů a adaptace na nové kulturní podmínky, špatná komunikace ohledně náplně práce na nové pozici, nedostatečné kompenzace nebo rodinné problémy spojené s přemístěním do nové země a s tím spojená nedostatečná adaptace na toto nové prostředí.

Na základě těchto poznatků byly identifikovány základní tematické okruhy, které byly vybrány pro rozhovor s expatrianty jako stěžejní a jimž se rozhovor s expatrianty věnoval. V kapitole 3.2 Analýza rozhovorů pak budou tyto problematiky na základě odpovědí respondentů jednotlivě analyzovány a následně vyhodnoceny. Základní tematické okruhy spojené s problematikou expatriace a selhání expatrianta, které byly identifikovány pro účely rozhovorů a které vycházející z teoretické části diplomové práce, jsou následující:

- kulturní rozdíly,
- adaptace expatrianta na novou kulturu,
- rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta,
- příprava na zahraniční výjezd,
- popis pracovní náplně,
- kompenzace,
- repatriace.

3.1.2 Vymezení doprovodných faktorů

Jednotlivé odpovědi respondentů na otázky rozhovoru se více či méně odlišují, a proto bylo třeba je vyhodnocovat vždy individuálně, a to s ohledem na okolnosti, které provázely expatriační zkušenost a situaci jednotlivých respondentů. Mezi tyto okolnosti způsobující odlišné pojetí odpovědí jednotlivých respondentů můžeme zařadit například povahu jejich výjezdu, tedy zda byli vysláni do zahraniční mateřskou společností, nebo se jednalo tak zvané *self-initiated expatriates*. Další takovou okolností může být fakt, že někteří z respondentů ještě stále na zahraniční misi působí, nebo to, že respondenti působí nebo působili během své kariéry v různých zemích po celém světě, což jim dává dodatečnou perspektivu v hodnocení jednotlivých sledovaných problematik.

Rozhovorům na téma **Výzvy expatriace uvnitř regionu V4** bylo podrobena celkem sedm respondentů. Pro lepší přehlednost, zachování anonymity respondentů a účely vyhodnocení byly jednotliví respondenti označeni jako **respondent** a následně jim bylo přiřazeno náhodné kategorizační **číslo**. Označení respondentů bylo tedy zvoleno jako **respondent 1 – respondent 7**.

Následující tabulka 4 slouží pro doplnění kontextových informací k jednotlivým respondentům s ohledem na doprovodné faktory jejich expatriačního pobytu, které byly zmíněny výše v této kapitole. Mezi doprovodné faktory byly vybrány: Země původu; Působíště v rámci V4; Další působíště; Stav Expatriace; Iniclace.

Tab. 4 Doprovodné faktory expatriačního pobytu respondentů

Respondent	Země původu	Působíště v rámci V4	Další působíště	Stav expatriace	Iniclace
Respondent 1	Česká republika	Slovensko (2x)	Čína	Ukončena	HQ - out
Respondent 2	Česká republika	Slovensko (2x)	x	Ukončena	HQ - out
Respondent 3	Česká republika	Polsko	Velká Británie	Probíhá	HQ - out
Respondent 4	Maďarsko	Česká republika	x	Probíhá	HQ - in
Respondent 5	Česká republika	Maďarsko	Řecko, USA	Probíhá	vlastní
Respondent 6	Slovensko	Česká republika	x	Probíhá	vlastní
Respondent 7	Polsko	Česká republika	USA, Německo	Probíhá	vlastní

Respondent 1 je tedy Čech, jako expatriant působil v rámci regionu na Slovensku, a to hned dvakrát. Mimo tuto zahraniční zkušenost byl také vyslán na zahraniční misi do Číny. Ve všech případech byl vyslán z HQ, tedy ze sídla mateřské společnosti, do pobočky. V současné době již nepůsobí v zahraničí a byl repatriován zpět do mateřské společnosti.

Respondent 2 je také Čech, jako expatriant působil také dvakrát na Slovensku. Mimo tuto zahraniční zkušenost v rámci regionu Visegrádské skupiny již nepůsobil v dalších zemích. V obou případech se jednalo o výjezd z HQ do pobočky. V současnosti je také repatriován zpět do sídla mateřské společnosti.

Respondent 3 je Čech v současnosti působící jako expatriant v Polsku. V minulosti byl na jiném zahraničním výjezdu mimo region V4, konkrétně v Anglii. I v tomto případě se jedná o expatrianta, který byl vyslán ven ze sídla mateřské společnosti do pobočky.

Respondent 4 je Maďar v současné době dlouhodobě působící v České republice. V minulosti nebyl na jiné zahraniční pracovní misi. V tomto případě se oproti Respondentům 1, 2 a 3 jedná o situaci, kdy byl jako zkušený manažer povolán z pobočky do HQ.

Respondent 5 je Čech, který aktuálně působí jako expatriant v Maďarsku. V minulosti byl na krátkodobých pracovních výjezdech v zemích mimo region V4, konkrétně byl v USA nebo v Řecku. V tomto případě se jedná o expatrianta z vlastní vůle.

Respondent 6 je původem ze Slovenska. Aktuálně působí jako expatriant v České republice a je expatriantem z vlastní vůle. Jinou pracovní zahraniční zkušenost tento respondent nemá.

Respondent 7 pochází z Polska. Aktuálně působí jako expatriant v České republice. Mezi jeho další zahraniční zkušenosti patří pracovní pobyt ve Spojených státech amerických a v Německu. Jedná se o expatrianta z vlastní vůle.

3.2 Analýza rozhovorů

Jak bylo napsáno výše, vyhodnocování odpovědí bude probíhat individuálně a s ohledem na různé pojetí odpovědí způsobené doprovodnými faktory jednotlivých respondentů, kteří se účastnili rozhovorů. Vyhodnocení rozhovorů bylo rozděleno do jednotlivých tematických okruhů podle identifikovaných problematik uvedených v počátku této kapitoly.

Jednotlivé odpovědi byly v rámci vyhodnocení individuálně interpretovány pro účely analýzy daného tematického okruhu identifikovaného v úvodu kapitoly 3.1 Výzkumné předpoklady. Přepis plných odpovědí jednotlivých respondentů na otázky se nachází vždy v přepisu rozhovorů v příslušných přílohách.

Důvodem pro nutnost individuální interpretace jednotlivých odpovědí vyplývá z povahy rozhovoru, kdy některé okruhy bylo nutné pro přehlednost a oddělení problematik rozdělit do více různých otázek. Také, jak již bylo popsáno výše, povaha

odpovědí jednotlivých respondentů byla vysoce individuální z důvodu doprovodných faktorů a individuálních okolností doprovázejících jejich expatriční zkušenost. Tyto doprovodné faktory jednotlivých respondentů již byly popsány výše v podkapitole 3.1 Výzkumné předpoklady a jsou zmíněné v Tabulce 4.

3.2.1 Kulturní rozdíly a adaptace

Mezi výhody regiocentrické expatriace a regiocentrického přístupu k obsazování pozic patří především vysoká kulturní blízkost mezi zeměmi daného regionu, často společný hospodářský prostor a vzájemné dohody mezi jednotlivými zeměmi regionu usnadňující pohyb osob, zboží a služeb mezi nimi. Tento předpoklad je platný právě i pro region V4. Jak již bylo popsáno v teoretické části této práce, region V4 nesdílí pouze společný geografický prostor, ale především společnou historii, kdy byly jednotlivé země tohoto regionu mnohokrát spojeny v rámci jednoho státního uskupení.

Kulturní rozdíly

V kapitole 1.4.1 Kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4 byly popsány kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4 na základě Hofstedeho dimenzí kultury. Z vyhodnocení kulturních rozdílů podle Hofstedeho modelu 6-D vyplývá, že kulturní země regionu V4 si jsou kulturně podobné.

Následující tabulka 5 obsahuje interpretaci a vyhodnocení odpovědí respondentů k vybranému tematickému okruhu. vyplývá z ní, že kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4 nejsou velké. Vnímání kulturních rozdílů na subjektivní úrovni u expatriantů působících v zemích regionu V4 tak potvrzuje závěry učiněné z Hofstedeho dat hodnocení kultury v modelu 6-D. Respondenti ve velké míře buď nepozorují žádné, nebo jen minimální rozdíly v chování společnosti v jednotlivých státech regionu.

Tab. 5 Vyhodnocení odpovědí – Kulturní rozdíly

Respondent	Kulturní rozdíly
Respondent 1	Minimální, předvádění bohatství, vyšší míra národní hrdosti, výhoda v podstatě společného jazyka.
Respondent 2	Žádné, velká podobnost mezi Čechy a Slováky, neexistuje jazyková bariéra, cítil se na Slovensku jako v ČR.
Respondent 3	Žádné, velká kulturní blízkost.
Respondent 4	Minimální, velká podobnost. Mezi Čechy a Maďary, větší zdrženlivost Čechů, chrání si osobní prostor, Maďaři jsou více otevření.
Respondent 5	Hodně odlišností, jazyková bariéra, vyšší míra nepřátelství vůči cizincům, nepochopení z tolerance nedemokratické vlády.
Respondent 6	Rozdíly jsou velké, vyšší míra náboženského založení na Slovensku, vyšší míra tolerance v české společnosti.
Respondent 7	Velká podobnost mezi Čechy a Poláky, existují jen minimální rozdíly.
Shrnutí	Celkově velká kulturní podobnost, respondenti vnímají odlišnosti spíše v jednotlivostech.

Hodnoty vypočítaného indexu KSI mezi jednotlivými zeměmi regionu V4 z tabulky 3 ukazují nejmenší kulturní vzdálenost mezi Českou republikou a Polskem. Výsledek výpočtu kulturního rozdílu mezi těmito dvěma zeměmi lze potvrdit na tvrzení respondentů 3 a 7. Ti ve svých odpovědích uvedli, že jednotlivé národy jsou si kulturně velice blízké. Zmiňují, že během svého pobytu v hostitelské zemi nevyozorovali žádné, nebo jen minimální odlišnosti.

Druhá nejmenší kulturní vzdálenost dle indexu KSI je mezi Českou republikou a Maďarskem. Z odpovědí respondentů 4 a 5 je už možné zaznamenat povšimnutí si určitých rozdílů. Respondent 4, který je z Maďarska a působí v České republice, se zmiňuje o velké podobnosti kultur obou zemí. Jako rozdíl vidí větší zdrženlivost v chování mezi přáteli u Čechů, a naopak otevřenost u Maďarů. Tuto Maďarskou otevřenost ale už po osmi letech v České republice považuje za spíše negativní.

Respondent 5 vidí mezi kulturami už o něco větší rozdíly, než respondent 4. Uvádí, že si v maďarské společnosti všímá většího nepřátelství vůči cizincům. Dále také zmiňuje nepochopení z tolerantního postoje maďarské společnosti k politické situaci v Maďarsku, kterou hodnotí jako nedemokratickou.

Nejvyšší hodnotu indexu kulturní vzdálenosti KSI mezi Českou republikou a další zemí regionu dosáhlo Slovensko. Respondent 1 ve své odpovědi uvádí, že rozdíly, ač minimální, existují. Zmiňuje například to, že Slováci si rádi kupují drahé věci jen proto, aby je mohli ukazovat. Už potom ale neřeší, že jim nezbývají peníze na živobytí. Uvádí také vyšší míru národní hrdosti, kterou při svém pobytu na Slovensku pozoroval. O této národní hrdosti mluví především v pozitivním slova smyslu.

Respondent 6 se o slovenské národní hrdosti ale zmiňuje už v negativním slova smyslu a označuje ji spíše jako nacionalismus. Tento respondent hodnotí kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Slovenskem jako velké. Jako další rozdíl zmiňuje například vyšší míru náboženského založení lidí na Slovensku.

Respondent 2 uvádí, že česká i slovenská kultura si jsou blízké, a proto žádné kulturní rozdíly během svého působení na Slovensku nezaznamenal a neměl pocit, že by byl v zahraničí.

Respondenti 1 a 6 hodnotící rozdíly mezi Českou republikou a Slovenskem zmiňují více rozdílů mezi domácí a hostitelskou kulturou, než respondenti 4 a 5, kteří hodnotí rozdíly mezi Českou republikou a Maďarskem. To odpovídá i vypočteným hodnotám indexu kulturní vzdálenosti KSI z tabulky 3. Vypočtené hodnoty tohoto indexu ukazují větší kulturní vzdálenost mezi Českou republikou a Slovenskem, než mezi Českou republikou a Maďarskem.

Mezi respondenty panovala většinová shoda na kulturních podobnostech mezi domácí a hostitelskou zemí. Z odpovědí respondentů vyplynula největší podobnost mezi Polskem a Českou republikou, což odpovídá také vypočítané hodnotě indexu KSI z tabulky 3. Respondenti, kteří hodnotili kulturní rozdíly mezi Maďarskem a Českou republikou zmínili více kulturních rozdílů než respondenti, kteří hodnotili kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Polskem. Stále ale tyto respondenti zmiňovali méně kulturních rozdílů než respondenti, kteří hodnotili kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Slovenskem. Tomuto tvrzení také odpovídá výsledek výpočtu kulturní vzdálenosti mezi zeměmi regionu V4 KSI z tabulky 3, kdy tato hodnota byla pro Českou republiku a Maďarsko druhá nejnižší a nejvyšší vypočtená hodnota indexu KSI byla ve vztahu České republiky k ostatním zemím pro Českou republiku a Slovensko. Respondenti, kteří hodnotili kulturní rozdíly mezi

Slovenskem a Českou republikou, nacházeli z dotazovaných respondentů. nejvíce rozlišností. Respondent 3 uvádí kulturní rozdíly jako velké, respondent 1 jako minimální, a respondent 2 neuvádí žádné. Všichni respondenti, kteří hodnotili kulturní vzdálenost mezi Slovenskem a Českou republikou zdůraznili neexistenci jazykové bariéry mezi oběma zeměmi.

Adaptace expatrianta na novou kulturu

Na problematiku určení kulturních rozdílů navazuje dále problematika adaptace na novou kulturu. Zvládnutí adaptace je důležitou součástí života v zahraničí a její zvládnutí je kritické pro fungování v hostitelské zemi. Průběh adaptace odpovídá jak připravenosti expatriantů na nové kulturní podmínky, tak kulturní vzdálenosti mezi domácí a hostitelskou kulturou. Následující tabulka 6 ukazuje vyhodnocení odpovědí respondentů související s adaptací na novou kulturu v hostitelské zemi.

Tab. 6 Vyhodnocení odpovědí – Adaptace expatrianta na novou kulturu

Respondent	Adaptace expatrianta na novou kulturu
Respondent 1	Okamžitá adaptace na kulturu, zmiňuje výhodu neexistence jazykové bariéry.
Respondent 2	Okamžitá adaptace na kulturu, zmiňuje výhodu neexistence jazykové bariéry.
Respondent 3	Okamžitá adaptace na kulturu, pociťuje nutnost naučit se polský jazyk.
Respondent 4	Postupná adaptace spolu se získáváním znalostí českého jazyka, zmiňuje cíl rychle se integrovat do české společnosti.
Respondent 5	Rychlá adaptace na kulturu, pociťuje nutnost naučit se maďarský jazyk.
Respondent 6	Okamžitá adaptace i přes rozdíly, nová kultura mu vyhovuje více, neexistence jazykové bariéry.
Respondent 7	Rychlá adaptace spolu se získáváním znalostí českého jazyka.
Shrnutí	Téměř ve všech případech okamžitá nebo rychlá adaptace, podmínění úplné adaptace znalostí jazyka hostitelské země.

Z vyhodnocení odpovědí respondentů v tabulce 6 vyplývá, že adaptace na novou kulturu byla pro všechny bezproblémová. Respondenti 1, 2, 3 zmiňují, že jejich adaptace byla okamžitá a že domácí a hostitelská kultura si je tak podobná, že nebylo na co se adaptovat. Respondent 6 se také zmiňuje o okamžité adaptaci, a to

i přes rozdíly mezi domácí a hostitelskou kulturou, o kterých se zmiňuje a které jsou popsány v tabulce 5.

Zajímavé také je, že respondenti 3, 4, 5 a 7 zmiňují problematiku jazykové bariéry její vliv na adaptaci. Všichni tito respondenti uvádějí, že znalost jazyka hostitelské země jim pomohla nebo může v budoucnu pomoci k úplné adaptaci v nové zemi. Neexistenci jazykové bariéry pak vyzdvihují respondenti 1, 2 a 6, tedy Češi na Slovensku, nebo Slovák v České republice.

Téma kulturních rozdílů a adaptace na novou kulturu bylo ústředním tématem rozhovorů právě z důvodu tématu této diplomové práce, kterým je regiocentrická expatriace. Z odborné literatury popsané v kapitole 1.2 Způsob obsazování pozic v prostředí MNC vyplývá, že expatriace v rámci regionu by měla předcházet problémům, které mohou vznikat v důsledku náročné adaptace na novou kulturu. Tyto problémy mohou vyústit až v selhání expatrianta. Je důležité zmínit, že problematika adaptace na jinou kulturu se v tomto kontextu netýká pouze expatrianta, ale také jeho rodiny. Kulturní blízkost mezi zeměmi Visegrádské skupiny V4 by měla minimalizovat období kulturní adaptace pracovníků a jejich rodinných příslušníků v novém prostředí. Tato podobnost je blíže popsána v podkapitole 1.4.1 Kulturní rozdíly mezi zeměmi regionu V4.

Z odpovědí respondentů lze odvodit, že adaptace na novou kulturu nikomu z nich nečinila problémy. Všichni, kromě respondenta 4 hodnotí svou adaptaci na novou kulturu jako okamžitou, nebo rychlou. Respondent 4 hodnotí adaptaci jako postupnou a zdůrazňuje spojitost adaptace se získáváním znalosti jazyka hostitelské země. Stejně tak i všichni ostatní respondenti zdůrazňují důležitost znalosti jazyka pro adaptaci v nové zemi. Respondenti 1, 2 a 6 zdůrazňují neexistenci jazykové bariéry, ostatní podmiňují úplnou adaptaci právě schopností komunikovat jazykem hostitelské země. Odstranění jazykové bariéry je tak důležitým prvkem pro usnadnění adaptace.

3.2.2 Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta

Dalším tematickým okruhem, který byl v rámci teoretické části identifikován jako klíčový, jsou rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta novému kulturnímu prostředí. Podle studie Brookfield Global Relocation Services (2016) za 33 % selhání expatrianta stojí právě rodinné problémy a 56 % expatriačních misí je

odmítnuto z důvodu rodinných závazků. Tabulka 7 ukazuje odpovědi respondentů v rámci tohoto tematického okruhu.

Tab. 7 Vyhodnocení odpovědí – Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta

Respondent	Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta
Respondent 1	Poprvé s rodinou, podruhé dojíždění za rodinou, zmiňuje důležitost souznění rodiny s výjezdem do zahraničí, adaptace rodiny (hlavně dětí) byla pomalejší kvůli jazykové bariéře.
Respondent 2	V obou případech s rodinou, zmiňuje důležitost souhlasu rodiny, adaptace rodiny (hlavně dětí) byla pomalejší kvůli jazykové bariéře.
Respondent 3	Zatím bez rodiny z důvodu pandemie, očekává příjezd až jak to bude možné, zmiňuje důležitost souhlasu rodiny.
Respondent 4	S rodinou, zmiňuje důležitost souhlasu rodiny, možnost dojíždění za rodinou zavrhnuta.
Respondent 5	S přítelkyní, rozhodnutí obou z páru se přestěhovat za prací do zahraničí, adaptace okamžitá.
Respondent 6	Bez rodiny (manželka nebo děti), v domovské zemi má rodiče.
Respondent 7	S rodinou, zmiňuje důležitost souhlasu rodiny, adaptace rodiny byla pomalejší, zmiňuje důležitost odbourání jazykové bariéry.
Shrnutí	Respondenti s rodinou zdůrazňují důležitost souhlasu celé rodiny, souhlasem podmiňují účast na zahraniční misi.

Jediný z respondentů, který při přemístění nemusel řešit své rozhodnutí konzultovat s rodinou byl respondent 6. Respondent 5 uvedl, že rozhodnutí o přesunutí do zahraničí učinil v páru společně. Ostatní respondenti v době výjezdu měli rodinu, se kterou museli toto rozhodnutí konzultovat. Všichni tyto respondenti uvedli, že bylo důležité, aby celá rodina s přesunem do zahraničí souhlasila a bez tohoto souhlasu by si nedokázali představit proces expatriace podniknout.

Respondent 1 také uvádí, že ačkoli pro něho na Slovensku neexistovala jazyková bariéra, pro jeho děti ano. Jejich adaptace tak byla složitější a pomalejší právě kvůli neschopnosti v počátku porozumět slovenštině. Stejně komentuje problémy s jazykovou bariérou u dětí i respondent 2 a také zmiňuje, že tato bariéra jim ztěžovala adaptaci.

Rodina respondenta 3 se zatím do nové země za expatriantem nepřestěhovala. Respondent 2 uvádí, že jakmile to dovolí epidemická situace, má celá rodina v plánu přestěhovat se do nové země. V tuto chvíli za rodinou dojíždí na víkend. V tomto

ohledu respondent zmiňuje výhodu geografické blízkosti mezi domovem v České republice a jeho novým zaměstnáním v Polsku, která mu umožňuje dojíždění za rodinou na víkend.

Respondent 4 zmiňuje, že adaptaci celé rodiny pomohlo právě postupné osvojování si jazyka. Dále uvádí, že souhlas rodiny s přemístěním byl důležitý pro přijetí nabídky práce v zahraničí. Vzdálenost mezi jeho domovem v Maďarsku a novou pracovní pozicí v České republice by pro něho byla příliš velká a neumožňovala by mu pravidelné dojíždění za rodinou na víkendy. To je opačné hodnocení oproti respondentovi 3, který působí v Polsku. Vzdálenost mezi domovem a pracovištěm v hostitelské zemi je ale pro respondenta 4 o dvě stě kilometrů delší, než pro Respondenta 3.

Respondent 5 se o adaptaci rodiny podrobně nezmiňuje. Do Maďarska odešel se svou přítelkyní za práci a adaptovali se oba okamžitě. Respondent 6 odešel do České republiky sám, nemůže tak připojit své hodnocení k této části.

Respondent 7 zmiňuje, že adaptace u rodiny byla pomalejší než v jeho případě, ale netrvala nijak dlouho. Také uvádí, že spolu s odbouráním jazykové bariéry a osvojením si základů češtiny se situace zlepšila a rodině to pomohlo s procesem adaptace v nové zemi a kultuře.

Všichni respondenti, kromě respondenta 6, který neměl rodinu, se kterou by se přemísťoval, zdůrazňují důležitost souhlasu celé rodiny s přesunem. Uvádějí to jako podmínku pro absolvování zahraničního pracovního angažmá. Zajímavostí je, že Češi působící na Slovensku zmiňují pomalejší adaptaci dětí z důvodu jazykové bariéry, která pro ně neplatila.

3.2.3 Příprava na zahraniční výjezd

Další z vybraných tematických okruhů, které byly v rámci rozhovorů s expatrianty vyhodnocovány, je problematika přípravy na zahraniční výjezd. Správně zvládnutá příprava by měla zaručit, že se expatriant v rámci svého zahraničního působení nesetká s překvapivými okolnostmi, které by mohly vést k selhání expatrianta. Tabulka 8 ukazuje přehled odpovědí jednotlivých expatriantů, se kterými byly provedeny rozhovory, k problematice přípravy na expatriaci.

Tab. 8 Vyhodnocení odpovědí – Příprava na zahraniční výjezd

Respondent	Příprava na zahraniční výjezd
Respondent 1	Žádná pracovní příprava, interkulturní školení.
Respondent 2	Žádná pracovní příprava, interkulturní školení.
Respondent 3	Žádná pracovní příprava, interkulturní školení.
Respondent 4	Žádná pracovní příprava, minimální interkulturní příprava, osobní příprava na život v ČR.
Respondent 5	Osobní pracovní příprava, žádná interkulturní příprava.
Respondent 6	Žádná příprava.
Respondent 7	Žádná příprava.
Shrnutí	Pracovní příprava pouze v jednom případě, kulturní příprava pouze v případě expatriace mezi mateřskou společností a pobočkou.

Z tabulky 8 vyplývá, že u respondentů 1, 2 a 3, kteří byli do zahraničí vysláni mateřskou společností, bylo vždy v rámci přípravy na přemístění do hostitelské země provedeno interkulturní školení.

Stejně tak bylo interkulturní školení alespoň nabídnuto respondentovi 4, který v rámci své zahraniční zkušenosti putoval směrem z pobočky do HQ. Ten se ale rozhodl interkulturního školení neúčastnit. Tento respondent zároveň zmiňuje, že spolu s rodinou prováděli vlastní přípravu na život v České republice. Jako příklad uvádí sledování videí o České republice na internetu. Tuto formu osobní přípravy zvolili z toho důvodu, že do země odjížděli již s cílem plně se integrovat do české společnosti.

Ani v jednom z výše zmíněných případů neproběhla žádná pracovní příprava a školení. Z výše uvedených odpovědí lze usuzovat, že mateřská společnost už v rámci výběru expatriantů vždy usoudila, že daný uchazeč o pozici v zahraničí je již dostatečně odborně i osobnostně připraven na zvládnutí výkonu práce na nové pozici. Správnost tohoto úsudku je možné potvrdit v případech respondentů 1 a 2, kteří svou expatriační misi již úspěšně dokončili. To samé je s velkou pravděpodobností možné tvrdit také v případě respondenta 4, který je v České

republice již dlouhou dobu, konkrétně 8 let, a pracuje zde v rámci časově neomezeného kontraktu.

U respondentů 5, 6 a 7, kteří odcestovali pracovat do zahraničí na základě vlastní iniciace, nebyla ve dvou případech provedena žádná příprava v oblasti dovedností souvisejících s výkonem zaměstnání nebo interkulturní přípravy. Konkrétně tomu tak bylo u respondentů 6 a 7. V obou případech se Respondenti zmiňují, že interkulturní příprava nebyla nutná z důvodu kulturní podobnosti mezi domácí a hostitelskou zemí.

V případě respondenta 5 byla provede příprava související se zlepšením pracovních dovedností. Tato příprava byla provedena na osobní úrovni a jejím cílem bylo připravit se na výkon nového povolání. I v tomto případě však neproběhla interkulturní příprava na život v nové zemi.

Z dotazování vyplynulo, že pouze jeden respondent se v rámci přípravy na zahraniční výjezd rozhodl zlepšovat si své pracovní dovednosti. Tuto pracovní přípravu prováděl sám z vlastní iniciativy. Žádný další respondent pracovní přípravu neprováděl. Někteří respondenti neprováděli přípravu žádnou, tedy ani kulturní, ani pracovní. Interkulturní trénink byl nabídnut vše expatriantům, kteří se účastnili zahraničního výjezdu organizovaného mateřskou společností. Respondenti, kteří putovali z HQ do pobočky tuto přípravu absolvovali. Respondent, který byl z pobočky stažen mateřskou společností, se rozhodl tuto přípravu neabsolvovat. Tento respondent však prováděl osobní interkulturní přípravu spolu s rodinou.

3.2.4 Popis pracovní náplně

Dalším z důležitých faktorů, který může negativně ovlivnit průběh expatriace, je neodpovídající popis náplně práce. Z teoretického poznání vyplývá, že až 14 % selhání expatričních misí je zapříčiněno právě nenaplněním očekávání z důvodu nedostatečného popisu náplně práce expatrianta na pozici, která mu byla svěřena.

Tab. 9 Vyhodnocení odpovědí – Popis pracovní náplně

Respondent	Popis pracovní náplně
Respondent 1	Jednatel společnosti, náplň práce odpovídala.
Respondent 2	Vedoucí prodeje, náplň práce odpovídala.
Respondent 3	CEO, náplň práce odpovídá, realistická očekávání.
Respondent 4	Marketingový konzultant, náplň práce odpovídá.
Respondent 5	Team-leader, náplň práce odpovídá.
Respondent 6	Business development, náplň práce odpovídá.
Respondent 7	Manažer prodeje, náplň práce odpovídá.
Shrnutí	Ve všech případech náplň práce odpovídala popisu pracovní pozice.

Z tabulky 9 vyplývá, že ačkoli respondenti působili nebo působí v různých zemích na různých pozicích, ve všech případech skutečná náplň práce odpovídala tomu, jak byla respondentům představena během výběrového řízení. Respondent 3 zároveň dodává, že je vždy třeba nemít přehnaná očekávání.

Z pohledu tematického okruhu, který se týká odpovídajícího popisu pracovní náplně je možné usoudit, že se zaměstnavatelé s touto problematikou vypořádali dostatečně dobře. Žádný z respondentů nevedl, že by nebyl spokojen s náplní své práce oproti předem domluvenému plánu, a to nejen z pohledu výkonu práce samotné, ale také všech dalších podmínkách, které s povahou dané pracovní pozice souvisejí.

Respondent 6 ještě dodává, že v předešlé práci se dostal do situace, kdy náplň jeho práce neodpovídala tomu, co mu bylo v rámci výběrového řízení představeno. Dodává, že právě kvůli tomu předešlou práci také opustil. Tato negativní zkušenost respondenta 6 jen dokládá, jak je podrobné a pravdivé představení výkonu práce kandidátům důležité z pohledu udržení zaměstnance a zamezení jeho odchodu ze společnosti.

3.2.5 Kompenzace

Otázka kompenzací je v problematice mezinárodního řízení lidských zdrojů velice náročnou disciplínou. Určení výše kompenzací by mělo být nastaveno tak, aby expatriantům dokázalo dostatečně pokrýt náklady spojené s životem v cizí zemi. Zároveň by také měly být nastaveny v souladu s dlouhodobou udržitelností finanční stability společnosti.

Vzhledem k osobní povaze této otázky byla respondentům nabídnuta možnost na tuto otázku neodpovídat. Pokud se rozhodli na otázku odpovědět, bylo jim umožněno odpovědět pouze obecně, tedy zda byla podle jejich názoru výše kompenzací nastavena dostatečně, nebo nedostatečně.

Pokud měli respondenti zájem, mohli pro dokreslení svých odpovědí na otázku adekvátnosti nastavení kompenzací doplnit dodatečné informace týkající se jejich názoru na nastavení kompenzací a obsahu kompenzačního balíčku. V následující tabulce 10 jsou zaneseny interpretace odpovědí respondentů na otázku adekvátnosti nastavených kompenzací v rámci jejich zahraničního pracovního angažmá. V této tabulce je uvedena pouze informace o adekvátnosti nebo rozhodnutí neodpovídat na otázku.

Tab. 10 *Vyhodnocení odpovědí – Kompenzace*

Respondent	Kompenzace
Respondent 1	Nastaveny adekvátně.
Respondent 2	Nastaveny adekvátně.
Respondent 3	Nastaveny adekvátně.
Respondent 4	Nastaveny adekvátně.
Respondent 5	Nastaveny adekvátně.
Respondent 6	Nastaveny adekvátně.
Respondent 7	Rozhodl se na otázku neodpovídat.
Shrnutí	Kompenzace byly všem respondentům, kteří se rozhodli odpovědět, nastaveny adekvátně.

Respondent 1 uvádí, že ačkoli pro něho výše kompenzací nebyla důležitým faktorem, nebyl spokojen s vysvětlením personálního oddělení společnosti ohledně nastavení kompenzací podle indexu životní úrovně při jeho předešlé cestě do Číny.

Respondent 2 dodává, že byl spokojen s tím, že mu společnost přispěla i na nadstandardní anglickou školu pro děti. Zároveň byl spokojen s flexibilitou nastavení kompenzací dle potřeby a aktuální situace. Tato flexibilita se týkala například úpravy pokrytí cestovních výloh v době, kdy jeho rodina ještě nedorazila do hostitelské země a častěji cestoval domů za rodinou.

Respondent 3 zároveň zmiňuje, že hlavním motivátorem odchodu za prací do zahraničí by nemělo být finanční ohodnocení, ale jiné výhody plynoucí z této zkušenosti. Mezi nimi zmiňuje například poznání nových zemí a kultur nebo získávání nových zkušeností.

Respondent 4 uvedl, že byl také spokojen s proplacením veškerých nákladů na relokaci.

To samé platí také pro respondenta 5. Ten ještě zmiňuje, že za něho firma zařídila veškerou administrativu společně s náklady na tyto úkony. Zároveň také dostal od

zaměstnavatele v rámci kompenzačního balíčku proplacení relokace. Zaměstnavatel se tomuto respondentovi také podílel plnou mírou na úhradě prvního měsíce nájmu, a to kvůli zdržení nástupu z důvodu zpoždění administrativních náležitostí souvisejících s nástupem na novou pracovní pozici.

Respondent 6 pouze uvedl, že kompenzace byly podle jeho názoru nastaveny adekvátně a byl s nastavením spokojen.

Jak již bylo zmíněno výše, respondent 7 se rozhodl na tuto otázku neodpovídat.

V rámci tematického okruhu kompenzací byly odpovědi respondentů ve všech případech kromě respondenta 7, který se rozhodl neodpovídat, pozitivní. Všichni ostatní respondenti uvádějí, že kompenzace, které jim byly v rámci jejich pracovního angažmá v zahraničí nastaveny, odpovídaly jejich představám.

3.2.6 Repatriace

Repatriace expatrianta je velice důležitou součástí procesu expatriace. To platí především v případě, kdy je expatriant vyslán do zahraničí mateřskou společností, protože mateřská společnost je to místo, kam se takto vyslaný expatriant po dokončení zahraniční mise bude vracet.

Jak již bylo popsáno v teoretické části této práce, za selhání expatrianta je považován nejen dřívější návrat z mise, ale také jeho následný odchod ze společnosti. Spolu s jeho odchodem by společnost ztratila zkušeného a mezinárodně prověřeného pracovníka, do kterého v rámci expatriace investovala nemalé prostředky. Aby společnost zabránila odchodu expatrianta ze společnosti po jeho návratu, je zapotřebí věnovat se po úspěšné misi také procesu repatriace pracovníka.

Tab. 11 Vyhodnocení odpovědí – Repatriace

Respondent	Repatriace
Respondent 1	Domluva s HQ půl roku dopředu.
Respondent 2	Domlouval si sám s předstihem se svým nástupcem.
Respondent 3	Zatím nepřemýšlel o repatriaci, nebylo domluveno předem.
Respondent 4	Kontrakt na dobu neurčitou, nepřemýšlí o repatriaci.
Respondent 5	Kontrakt na dobu neurčitou, nepřemýšlí o repatriaci.
Respondent 6	Kontrakt na dobu neurčitou, nepřemýšlí o repatriaci.
Respondent 7	Kontrakt na dobu neurčitou, nepřemýšlí o repatriaci.
Shrnutí	Většina respondentů nemá smlouvu na dobu určitou a zatím neplánují návrat, respondenti s časově omezeným kontraktem odpovídali různě.

Z tabulky 4 vyplývá, že mezi expatrianty, kteří byli vysláni mateřskou společností do zahraničí, patří pouze respondenti 1, 2 a 3. Respondenti 1 a 2 již byly repatriovány do mateřské společnosti. V Tabulce 11 jsou uvedeny odpovědi respondentů na otázku ohledně průběhu jejich repatriace.

Respondent 1 se do mateřské společnosti vrátil před rokem a půl. Uvádí, že komunikace s HQ ohledně repatriace probíhala přibližně půl roku před jeho návratem. Co se týče jeho zařazení do struktur společnosti po návratu, respondent 1 je spokojen s novým zařazením a nemá pocit, že by byl nedoceněný.

Respondent 2 je již zpět v mateřské společnosti více než tři roky. Splňuje tak test dvou let pro odchod z mateřské společnosti po návratu z expatriční mise, který je v teoretické části uveden jako hranice pro selhání expatrianta. Svě nové zařazení v organizační struktuře si v podstatě vybral sám. V rámci repatriace byl iniciátorem dohody mezi ním a současným zaměstnancem mateřské společnosti, se kterým si prohodil pozici. Zdůrazňuje, že s touto dohodou a výměně pozic museli souhlasit nadřízení obou zaměstnanců.

Respondent 3 v současné době ještě stále působí na zahraniční misi a zmiňuje, že je podle jeho názoru ještě brzo na rozhovory o návratu do mateřské společnosti. V případě žádného z respondentů 1, 2 a 3 neproběhla komunikace o repatriaci před výjezdem z mateřské společnosti.

Respondenti 4, 5, 6 a 7 stále působí jako expatrianti a ani jeden z nich v tuto chvíli nepřemýšlí o návratu do své země původu. Všichni tito respondenti mají v hostitelské zemi časově neomezený kontrakt.

Repatriaci řešili zatím pouze respondenti 1 a 2. Respondent 1 řešil repatriaci s HQ přibližně půl roku před návratem. Respondent 2 se rozhodl řešit repatriaci po vlastní ose a byl schopen si v mateřské společnosti najít zaměstnance, se kterým si vzájemně prohodili pracovní pozice. Respondent 3 je zatím v zahraničí pouze krátce a repatriaci zatím s mateřskou společností neřešil. Ostatní respondenti mají smlouvu na dobu neurčitou a kromě respondenta 4 jsou expatrianty z vlastní iniciativy. Nemohou tak být repatriováni do žádné mateřské společnosti. Respondent 4 sice byl expatriován na úrovni mateřská společnost – pobočka, nicméně má smlouvu na dobu neurčitou a neplánuje se zatím vracet zpět do pobočky.

3.3 Shrnutí výsledku

V rámci praktické části diplomové práce bylo provedeno sedm rozhovorů s expatrianty, kteří v minulosti působili, nebo v současné době stále působí na zahraniční misi v rámci regionu Visegrádské skupiny V4. Tyto rozhovory pokrývaly základní tematické okruhy, které byly vymezeny jako stěžejní pro úspěšné zvládnutí procesu expatriace.

V Tabulce 12 jsou zaznamenána shrnutí odpovědí respondentů k jednotlivým tematickým okruhům nacházejících se v tabulkách 5 až 11. Zobrazuje tedy zobecněný závěr odpovědí respondentů na každý z klíčových problémů expatriace, které vycházejí z teoretické části této práce.

Tab. 12 Vyhodnocení stanovených tematických okruhů – shrnutí výsledku

Tematické okruhy	Shrnutí odpovědí
Kulturní rozdíly	Celkově velká kulturní podobnost, respondenti vnímají odlišnosti spíše v jednotlivostech.
Adaptace expatrianta na novou kulturu	Téměř ve všech případech okamžitá nebo rychlá adaptace, podmíněná úplnou znalostí jazyka hostitelské země.
Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta	Respondenti s rodinou zdůrazňují důležitost souhlasu celé rodiny, souhlasem podmiňují účast na zahraniční misi.
Příprava na zahraniční výjezd	Pracovní příprava pouze v jednom případě, kulturní příprava pouze v případě expatriace mezi mateřskou společností a pobočkou.
Popis pracovní náplně	Ve všech případech náplň práce odpovídala popisu pracovní pozice.
Kompenzace	Kompenzace byly všem respondentům, kteří se rozhodli odpovědět, nastaveny adekvátně.
Repatriace	Většina respondentů nemá smlouvu na dobu určitou a zatím neplánují návrat, respondenti s časově omezeným kontraktem odpovídají různě.

Tato práce se zabývá regiocentrickou expatriací v rámci regionu V4. V teoretické části této práce byly vymezeny základní výhody regiocentrické expatriace, mezi které patří především snadnější adaptace na nové prostředí, a díky tomu snížení dopadu kulturního šoku, lepší spolupráce s lokálními zaměstnanci a lepší porozumění místnímu trhu. V rámci tematického okruhu **Kulturní rozdíly** byl zkoumán pohled respondentů na kulturní rozdíly v hostitelské zemi oproti zemi domovské. Z jednotlivých odpovědí respondentů bylo možné usoudit, že kulturní podobnost mezi zeměmi regionu V4 je podle respondentů velká a expatriace v tomto regionu tak může být pro expatrianty snadnější z důvodů zmíněných výše v tomto odstavci a v teoretické části této práce.

Dalším tematickým okruhem, kterým se výzkum expatriace v regionu V4 zabýval, byla **Adaptace expatrianta na novou kulturu**. Zvládnutí adaptace na novou kulturu je klíčovým prvkem pro zvládnutí procesu expatriace a úspěch zahraniční mise. Z odpovědí respondentů vyplývá, že téměř ve všech případech byla adaptace na novou kulturu rychlá, nebo dokonce okamžitá. Nikdo z respondentů nezažil kulturní šok. Kulturní blízkost mezi zeměmi regionu V4 tak dokonce u všech respondentů eliminovala přítomnost fáze kulturního šoku. Všichni respondenti také

zmiňují důležitost ovládnutí jazyka hostitelské země pro úplnou adaptaci v nové zemi. Regiocentrický přístup expatriace tak podle výsledku rozhovorů přispívá ke zlepšení procesu adaptace a v rámci regionu V4 odstraňuje přítomnost kulturního šoku.

Zvládnutí rodinné situace je jednou z nejpodstatnějších součástí procesu expatriace, a proto byly také **Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta** vybrány mezi tematické okruhy, kterých se rozhovor s expatrianty týkal. Všichni respondenti, kteří museli výjezd na zahraničí misi řešit s rodinou, zdůraznili důležitost souhlasu celé rodiny s výjezdem do zahraničí, bez něhož by pracovní pozici v zahraničí buď vůbec nepřijmuli, anebo by pro ně bylo složité v zahraničí s nespokojenou rodinou působit. Jsou to totiž právě rodinné závazky, které jsou v teoretické části této práce uvedeny jako nejčastější důvod pro selhání expatriantní mise a také pro odmítnutí zahraniční mise expatriantem. Z tohoto důvodu je důležité, aby se společnosti zaměřily v procesu expatriace nejen na expatrianta, ale také na jeho rodinu. Společnosti by měly vytvořit podpůrné programy pro adaptaci rodiny v novém prostředí, například formou vzdělávání pro druhého z páru, pokud nemá v hostitelské zemi nové zaměstnání. Vhodná by mohla být také podpora dětí expatrianta ve formě nalezení adekvátní školy či volnočasových aktivit.

V teoretické části této práce byla vymezena **Příprava na zahraniční výjezd** jako další důležitý faktor pro zvládnutí procesu expatriace. Příprava na zahraniční výjezd by měla pokrývat kritické faktory, které by mohly vést k nesplnění zadaného úkolu nebo až k celkovému selhání mise. Z rozhovorů s expatrianty vyplynulo, že pracovní přípravu absolvoval pouze jeden respondent. Všem respondentům, jejichž mise se konala ve vztahu matka – pobočka, bylo nabídnuto základní několikahodinové interkulturní školení. Ne všichni se však rozhodli toto školení absolvovat. Někteří respondenti se například i vzhledem k velké kulturní blízkosti rozhodli nepodstoupit žádnou přípravu. Z odpovědí vyplývá, že školením, ať už pracovním, nebo interkulturním, nebyl přikládán velký důraz. Interkulturní školení ale díky velké kulturní blízkosti nebylo pro zvládnutí adaptace pro respondenty dle jejich odpovědí potřebné. Pracovní školení absolvoval pouze jeden respondent. Až na jednoho respondenta mají všichni buď časově neomezený kontrakt, nebo jsou už delší dobu zpět v mateřské společnosti. U těchto respondentů je možné

předpokládat, že jejich pracovní kompetence byly pro výkon práce na dané pozici dostatečné.

Jako další z klíčových tematických okruhů pro zvládnutí expatriační mise byl identifikován **Popis pracovní náplně**. Neodpovídající popis pracovní náplně může negativně ovlivnit motivaci a pracovní výkon expatrianta a může vést až k selhání mise nebo odchodu expatrianta ze společnosti po návratu ze zahraniční mise. Toto tvrzení potvrzuje také jeden z respondentů, který uvádí, že v minulosti zaměstnání opustil právě kvůli neodpovídající pracovní náplni vzhledem k tomu, jak mu byla původně zaměstnavatelem představena. Všichni respondenti v rámci rozhovorů uvedli, že jejich pracovní náplň v zahraničí odpovídá, nebo odpovídala tomu, co jim bylo v rámci výběrového řízení ze strany zaměstnavatele představeno a slíbeno. Nikdo z respondentů v tomto ohledu nezmínil žádné nesrovnalosti, ze kterých by plynula případná nespokojenost.

Kompenzace expatriantů jsou dalším z vybraných tematických okruhů, kterým se věnoval rozhovor s expatrianty. Vhodně nastavené kompenzace by měly brát v potaz například různou životní úroveň mezi domácí a hostitelskou zemí a měly by také pokrývat životní standard expatrianta, na který byl zvyklý z domácí země. Nevhodné nastavení kompenzací může být dalším faktorem, který by mohl vést k nespokojenosti expatrianta a případně až k selhání celé zahraniční mise. Vzhledem k citlivosti tohoto tématu byla respondentům nabídnuta možnost na otázku kompenzací neodpovídat, nebo se například vyjádřit pouze k adekvátnosti nastavení kompenzací bez rozebírání podrobností. Možnosti neodpovídat na tuto otázku využil jeden respondent. Všichni ostatní respondenti uvedli, že nastavení kompenzací jim vyhovovalo a neměli s ním žádný problém. Někteří respondenti dodávali, že výše kompenzací by určitě neměla být motivačním faktorem pro pracovní výjezd do zahraničí, jiní si například pochvalovali flexibilitu nastavení kompenzací, nebo pokrytí dodatečných nákladů, jako například úhrada relokačních nákladů nebo příspěvek na anglickou školu pro děti.

Jako poslední byla mezi základní tematické okruhy vybrána problematika **repatriace**. Repatriace je důležitou součástí expatriace a její nezvládnutí může vést k odchodu zaměstnance ze společnosti. Důležitými součástmi procesu repatriace je zvládnutí kulturního šoku při návratu a zařazení zaměstnance na odpovídající pozici v rámci organizační struktury vysílající společnosti. Respondenti, kteří byli tak

zvanými *self-initiated expatriates*, neboli expatrianty z vlastní vůle, zatím nepřemýšlejí o návratu do domovské země. Tito respondenti ani nebyli vysláni do zahraničí žádnou společností, a proto také nemají společnost, do které by se mohli vrátit. Zároveň mají všichni pracovní smlouvu na dobu neurčitou. To platí i pro respondenta, který byl stažen mateřskou firmou z pobočky. I ten má smlouvu na dobu neurčitou a zatím neplánuje návrat do pobočky. Z tohoto důvodu repatriaci zatím neřešil. Procesem repatriace se nezabýval ani respondent, který sice byl vyslán z mateřské společnosti do pobočky, ale zatím na novém místě působí pouze krátce a podle jeho slov je na myšlenky na návrat ještě brzo. U respondentů, kteří se již vrátili z expatriční mise zpět do mateřské společnosti, se odpovědi lišily. Jeden z respondentů uvádí, že proces repatriace začal s mateřskou organizací řešit přibližně půl roku před samotným návratem. Druhý respondent řešil repatriaci po vlastní ose tak, že se domluvil na výměně pracovních míst se svým nástupcem na pozici v zahraničí. Oba respondenti uvedli, že jsou spokojeni se svým zařazením do organizační struktury společnosti po návratu. Z tohoto pohledu je možné usuzovat, že proces repatriace byl v obou případech zvládnut dostatečně. Je však důležité podotknout, že ani v jednom případě nebyla repatriace se zaměstnancem probírána ještě před odjezdem, což by podle odborné literatury měla být ideální situace.

Závěr

Expatriace je důležitou a komplikovanou součástí mezinárodního řízení lidských zdrojů. V praxi se využívají čtyři základní přístupy k obsazování pozic v prostředí mezinárodního podnikání. Mezi tyto přístupy se řadí také regiocentrická expatriace. Právě na regiocentrickou expatriaci a výzvy expatriace v regionu Visegrádské skupiny V4 byla zaměřena tato diplomová práce.

Cílem této práce bylo zhodnotit, zda je v praxi možné pozorovat výhody, které by měl přinést regiocentrický přístup k obsazování pozic v prostředí mezinárodního podnikání. Výhody regiocentrického přístupu vyplývají především z kulturní blízkosti mezi zeměmi daného regionu. Kulturní blízkost mezi zeměmi regionu by měla expatriantům pomoci zvládat adaptaci na nové kulturní podmínky, minimalizovat nebo dokonce úplně odstranit přítomnost kulturního šoku a ním spojené negativní emoce, které mohou negativně ovlivnit průběh celé expatriační mise, nebo mohou dokonce způsobit selhání expatrianta. V této práci byly také z pohledu kultury podrobněji představeny země regionu V4. Na Hofstedeho modelu šesti dimenzí byly popsány kulturní rozdíly mezi zeměmi tohoto regionu a následně byla mezi těmito zeměmi vypočítána kulturní vzdálenost podle indexu KSI. Dále se práce zabývala výzvami spojenými s procesem expatriace, konkrétně fenoménem selhání expatrianta a příčinami jeho selhání.

Z teoretického poznání regiocentrického přístupu k obsazování pozic, kulturních rozdílů mezi zeměmi regionu V4 a příčin selhání expatrianta bylo vybráno sedm základních tematických okruhů, které byly identifikovány jako nejdůležitější problémy spojené s expatriací. Tyto tematické okruhy byly identifikovány na základě příčin selhání expatrianta vyplývajících z teoretického poznání problematiky expatriace a regiocentrického přístupu k obsazování pozic.

Na základě vymezení těchto tematických okruhů bylo provedeno sedm polostrukturovaných rozhovorů s expatrianty, kteří působí nebo v minulosti působili na expatriační misi v rámci zvoleného regionu V4. Odpovědi respondentů byly následně podrobeny obsahové analýze a poté byly vyhodnoceny v kontextu sedmi identifikovaných tematických okruhů.

Z odpovědí vyplynulo, že regiocentrický přístup v mezinárodním prostředí lidských zdrojů odbourává problémy s adaptací respondentů na nové kulturní prostředí

v hostitelské zemi. Žádný respondent neuvedl významné problémy s adaptací na novou kulturu, přestože někteří respondenti ve svých odpovědích zmiňovali větší či menší kulturní rozdíly mezi domovskou a hostitelskou zemí. Všichni respondenti také spojovali průběh adaptace s ovládnutím jazyka hostitelské země. Nikdo z respondentů neprodělal fázi kulturního šoku. Regiocentrický přístup se tak ukázal být vhodným přístupem pro obsazování pozic zahraničními pracovníky, díky kterému je možné odbourat riziko selhání mise spojené s neschopností expatrianta adaptovat se na nové kulturní podmínky.

Všichni respondenti také zdůrazňovali důležitost souhlasu rodiny s expatriační misí. Toto zjištění odpovídá teoretickému poznání, ze kterého vyplynulo, že nejčastějšími důvody pro selhání nebo odmítnutí zahraniční mise jsou právě rodinné důvody. Zde je tak prostor pro vysílající organizace k vytvoření podpůrných a motivačních programů pro rodiny kandidátů na pozici expatrianta.

Dalším zjištěním bylo, že přípravě na zahraniční misi nebyla ze strany respondentů věnována příliš velká pozornost. Někteří respondenti neabsolvovali žádnou kulturní ani profesní přípravu. Pouze jeden z respondentů absolvoval přípravu týkající se pracovních dovedností. U respondentů, kteří se účastnili zahraniční mise organizované mateřskou společností, byl vždy nabídnut interkulturní trénink, ne všichni však této možnosti využili. Zde je také prostor pro zlepšení. Ačkoli byla potvrzena velká kulturní podobnost a minimální problém s adaptací na novou kulturu v rámci regionu V4, společnosti by měly expatriantům nabízet interkulturní a adaptační trénink. Takový trénink by měl předejít případným problémům s adaptací expatriantů. Žádné významné problémy s adaptací, které by vedly až ke kulturnímu šoku, se však u respondentů neobjevily.

V dalších dvou tematických okruzích, mezi které byl zařazen popis pracovní náplně a kompenzace, nebyly z odpovědí respondentů zaznamenány žádné nedostatky. Jeden z respondentů však uvedl, že v minulosti se dostal do situace, kdy opustil zaměstnání z důvodu neodpovídající pracovní náplně oproti jemu prezentované náplni práce během výběrového řízení. Tato zkušenost dokládá důležitost problematiky odpovídajícího popisu pracovní náplně. V rámci problematiky kompenzací, která je svou povahou velice osobní, byla respondentům nabídnuta možnost neodpovídat na otázku. Této možnosti využil jeden respondent. Ostatní

respondenti uvedli, že byli spokojeni s nastavením kompenzací v rámci jejich expatriace.

Posledním tematickým okruhem, který byl identifikován jako důležitý prvek procesu expatriace, byla problematika repatriace. Z povahy situace jednotlivých respondentů se problematikou repatriace mohli zabývat pouze někteří respondenti. Ti, kteří již repatriací prošli, byli spokojeni se svým následným zařazením do organizační struktury. Je to právě nevhodné zařazení po návratu z expatriační mise, které může vést k frustraci zaměstnance a může vyústit až k odchodu zaměstnance ze společnosti.

Z výsledků rozhovorů je tedy možné usoudit, že regiocentrický přístup k expatriaci opravdu přispívá ke snížení náročnosti na adaptaci a ukazuje se tak být vhodným přístupem k obsazování pozic zahraničními zaměstnanci z pohledu snadnosti adaptace a odbourání problémů spojených s kulturním šokem. Dále pak z rozhovorů vyplynula důležitost znalosti jazyka hostitelské země k adaptaci, nebo také důležitost souhlasu rodiny s expatriací. Kromě podcenění procesu přípravy nebyly z rozhovorů zjištěny žádné významné nedostatky, které by případně mohly negativně ovlivnit proces expatriace. Na proces přípravy by měl být kladen větší důraz i v případě regiocentrické expatriace. V rámci procesu přípravy by se expatrianti a vysílající organizace mohli zaměřit právě na alespoň základní kurz jazyka hostující země. Nakonec by společnosti měli s expatrianty konzultovat proces repatriace ještě před zahájením samotné expatriace. Nikdo z respondentů však toto neuvedl jako problematické. Vzhledem k významu rodiny v celém procesu expatriace by se společnosti měly zaměřit také na vytvoření podpůrných a také motivačních programů pro rodinu expatrianta. Takový podpůrný program by mohl řešit například otázku vzdělávání a koníčků dětí, nebo také pracovní příležitosti či dodatečné vzdělání druhého z páru. I pro ně by vzhledem k důležitosti jazykové bariéry, jejíž význam vyplynul z odpovědí, měly být nabízeny kurzy jazykové vzdělání.

Seznam literatury

About the Visegrad Group. Visegrad Group [online]. Bratislava: International Visegrad Fund, c2006-2019 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <http://www.visegradgroup.eu/about>

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BLACK, J. Stewart; MENDENHALL, Mark. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of international business studies*, 1991, 22.2: 225-247.

BONACHE, Jaime; BREWSTER, Chris; FROESE, Fabian Jintae (ed.). *Global Mobility and the Management of Expatriates*. Cambridge University Press, 2020.

BONACHE, Jaime. The compensation of expatriates: A review and a future research agenda. *Handbook of research in international human resource management*, 2006, 158.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. *Global relocation trends survey*. 2015.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES. *Global relocation trends survey*. 2016.

COLLINGS, David G.; SCULLION, Hugh. Strategic motivations for international transfers: why do MNCs use expatriates? *Global staffing*, 2006. 39-56.

CONGDEN, Steven W.; MATVEEV, Alexei V.; DESPLACES, David E. Cross-cultural communication and multicultural team performance: A German and American comparison. *Journal of Comparative International Management*, 2009.

COPELAND, Anne P.; NORELL, Sara K. Spousal adjustment on international assignments: the role of social support. *International Journal of Intercultural Relations*, 2002, 26.3: 255-272.

CUYPERS, Ilya RP a kol. The making of a construct: Lessons from 30 years of the Kogut and Singh cultural distance index. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49.9: 1138-1153.

DOHERTY, Noeleen; DICKMANN, Michael; MILLS, Timothy. Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22.03: 595-611.

DOWLING, Peter J.; FESTING, Marion; ENGLE Allen D. Sr. *International Human Resource Management*, 7th. Edition. Cengage Learning EMEA, 2017. ISBN 978-1-4737-1902-6

EDSTRÖM, Anders; GALBRAITH, Jay R. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative science quarterly*, 1977, 248-263.

EHNERT, Ina; BREWSTER, Chris. An integrative framework for expatriate preparation and training. *International human resource management: A European perspective*, 2008, 107-129.

HARZING, Anne-Wil. PINNINGTON, Ashl. *International Human Resource Management*. London: Ashly, 2016. ISBN 978-1-4739-0865-9.

HASLBERGER, Arno; BREWSTER, Chris. The expatriate family: An international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 2008.

HEENAN, David A.; PERLMUTTER, Howard V. Multinational Organisation Development. *The international Executive*. 1979. 21(2), 21-23. doi: 10.1002/tie.5060210213

Hofstede Insight, COUNTRY COMPARISON [online]. Helsinki: Hofstede Insight, c2021a [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,hungary,poland,slovakia/>

Hofstede Insight, THE DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURE [online]. Helsinki: Hofstede Insight, c2021b [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com>

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Gert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill, 2010

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2011

KNOCKE, Jan; SCHUSTER, Tassilo. Repatriation of international assignees. *Journal of Global Mobility*, 2017.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 1988, 19.3: 411-432.

KOPP, Rochelle. International Human Resource policies and practices in Japanese, European and United States Multinational. *Human Resources Management*. 1994, 33(4), 581-599. doi:10.1002/hrm.3930330407

LYSGAARD, Sverre. Adjustment in a foreign society: Norwegian Fulbright grantees visiting the United States. *International Social Science Bulletin*, 7, 45-51. *Journal of Counseling Psychology*, 1955, 53.1: 126-131.

MALEY, Jane F.; MOELLER, Miriam; TING, Alina F. Sustainable expatriate compensation in an uncertain environment. *Journal of International Management*, 2020, 26.3: 100776.

Member countries. OECD [online]. Paříž: Organisation for Economic Co-operation and Development, [2020] [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/about/members-and-partners/>

Members and Observers. WTO [online]. Switzerland: World Trade Organization, c2020 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm

OBERG, Kalervo. Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology*, 1960, 4: 177-182.

PERLMUTTER, Howard V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 1969. Vol. 4, 9-18.

RIUSALA, Kimmo; SUUTARI, Vesa. Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 2020. Vol. 5, 81-90

SELMER, Jan a kol. The roles of expatriates' spouses among dual career couples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2011.

SHENKAR, Oded. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 2012, 43.1: 1-11.

SCHUH, Arnold. Regionalization in Central and Eastern Europe: Searching for regiocentric orientations in MNC strategies. *Journal of East-West Business*, 2007. 13.2-3: 143-166

SLANGEN, Arjen HL. National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business*, 2006, 41.2: 161-170.

SPARROW, Paul; BREWSTER Chris; HARRIS, Hilary. *Globalising Human Resource Management*. New York, Routledge, 2004. ISBN 0-203-34292-5

SUUTARI, Vesa; RIUSALA, Kimmo. Leadership styles in central eastern Europe: Experiences of Finnish expatriates in the Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*, 2001, 17.2: 249-280.

SUUTARI, Vesa; TORNIKOSKI, Christelle. The challenge of expatriate compensation: The sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 2001, 12.3: 389-404.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní Management. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

WINKELMAN, Michael. Cultural shock and adaptation. Journal of Counseling & Development, 1994, 73.2: 121-126.

ZADRAŽILOVÁ, D. Mezinárodní management. 3. vyd. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. 158 s. ISBN 978-80-245-2219-7.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 U-křivka kulturního šoku a kulturní adaptace	20
Obr. 2 Porovnání kulturních rozdílů mezi zeměmi V4	25
Obr. 3 Vzorec pro výpočet indexu KSI.....	27

Seznam tabulek

Tab. 1 Skóre zemí regionu V4 v Hofstedeho dimenzích modelu 6-D.....	27
Tab. 2 Rozptyl hodnot jednotlivých dimenzí modelu 6-D.....	27
Tab. 3 Hodnoty indexu kulturní vzdálenosti KSI mezi zeměmi regionu V4	28
Tab. 4 Doprovodné faktory expatriačního pobytu respondentů.....	44
Tab. 5 Vyhodnocení odpovědí – Kulturní rozdíly	47
Tab. 6 Vyhodnocení odpovědí – Adaptace expatrianta na novou kulturu.....	49
Tab. 7 Vyhodnocení odpovědí – Rodinné závazky a přizpůsobení rodiny expatrianta	51
Tab. 8 Vyhodnocení odpovědí – Příprava na zahraniční výjezd	53
Tab. 9 Vyhodnocení odpovědí – Popis pracovní náplně.....	55
Tab. 10 Vyhodnocení odpovědí – Kompenzace	57
Tab. 11 Vyhodnocení odpovědí – Repatriace	59
Tab. 12 Vyhodnocení stanovených tematických okruhů – shrnutí výsledku.....	61

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky pro interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4	74
Příloha 2 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 1	76
Příloha 3 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 2	79
Příloha 4 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 3	82
Příloha 5 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 4	85
Příloha 6 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 5	88
Příloha 7 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 6	91
Příloha 8 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 7	93

Příloha 1 Otázky pro interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4

1. Kde jste působil jako expatriant?

- Jak dlouho jste v dané zemi působil?
- Působil jste jako expatriant také někde jinde?

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Přemístili se s vámi? – pokud ne, jak jste udržovali kontakt?
- Zajišťoval a hradil jste si přemístění sám?
- Jak se s výjezdem vaše rodina vyrovnávala? Před odjezdem a následně během pobytu?

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Byl jste předem zapsán/přihlášen v nějakém systému zaměstnanců ochotných vyjet do zahraničí?
- Byl jste při výběru na danou pozici podroben výběrovému řízení/ zkouškám pracovní způsobilosti/osobnostní způsobilosti?
- Pokud se jednalo o vaši iniciativu, proč jste se rozhodl pro práci v zahraničí?

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Jak dlouho předem začala příprava?
- Čeho se případně týkala příprava?
- Prováděl jste samostudium?

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Zažil jste kulturní šok? Pokud ano, věděl jste, jak se s ním vypořádat?
- Jak probíhala adaptace na novou kulturu a život v zahraničí?
- Jak dlouho adaptace trvala a co vám případně pomohlo?

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Proč ano/ne a v čem?

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Jaké složky podle vás byly nastaveny vhodně/nevhodně?
- Měl jste možnost vyjednávat o kompenzačním balíčku, nebo byl pevně daný bez možnosti zásahu?

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Bylo dopředu detailně prodiskutováno, co a jak budete na nové pozici dělat?
- Odpovídala vaše pracovní náplň očekávání?

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Byl s vámi v předstihu komunikován proces repatriace?
- Věděl jste, na jakou pozici budete po návratu přiřazen? Byly případné možnosti dle vašeho soudu adekvátní? Pokud ne, tak proč?
- Pokud ještě působíte v zahraničí, přemýšlel jste již o repatriaci?

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala?

- Jel byste někam znovu?

11. Zažil jste po návratu nějaký kulturní šok?

- Pokud ano, jak jste se s ním vypořádal?
- Projevy a doba trvání.

Příloha 2 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 –

Respondent 1

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- Na Slovensku jsem působil dvakrát. Poprvé dva a půl roku a podruhé čtyři roky. Také jsem působil v Číně. Narodil jsem se v České republice.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Ano, v rámci všech tří výjezdů. Poprvé jsem tam byl se svými dvěma dětmi a se ženou, podruhé jsem byl na Slovensku již sám a na týdenní bázi jsem dojížděl. V Číně jsem byl také s rodinou.
- Je důležité, aby rodina při takové zkušenosti byla v souznění s tím, co je vše čeká, aby dobře fungovala a spolupracovala. Bez toho by to nešlo zvládnout.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Ve všech případech jsem byl osloven zaměstnavatelem. Nejsem si vědom, že by se konalo výběrové řízení, kterého bych se účastnil. Spíš jsem byl vždy vhodný člověk pro danou pozici.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Oproti Číně, kam jsem absolvoval standardní cestu s účelem prohlédnou si nové působiště nebo školu pro děti a také jsem absolvoval interkulturní školení, při cestě na Slovensko žádná zvláštní příprava neproběhla. Ani nebyla potřeba, vzhledem k tomu, jak nám je Slovensko blízko. Zúčastnil jsem se jen krátkého asi dvouhodinového školení o kulturních rozdílech těsně před odjezdem.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Jen minimální. Adaptace snad ani žádná nebyla potřeba, jak jsme si blízko. Co jsem ale pozoroval bylo, že Slováci dají více na svou image a předvádění bohatství. Jsou ochotni utratit poslední peníze za něco, čím se mohou předvádět, i když pak nemají peníze na běžné živobytí. Také jsem na

Slovensku pozoroval vyšší míru pýchy na svou národnost. Dalo by se říct, že se jednalo až o mírný nacionalismus. To není ale nutně myšleno v negativním smyslu. Ve Slovácích je stále trochu cítit mírná soutěživost s Čechy.

- Těžké to ale bylo ze začátku pro děti. Pro nás, starší ročníky, je slovenština snadno srozumitelná a jazyk máme v podstatě společný. To byla určitě výhoda. Pro děti tomu tak nebylo. Trvalo asi půl roku, než se to srovnalo a začaly lépe rozumět novým kamarádům ve školce. Do té doby to bylo hodně těžké právě díky jazykové bariéře dětí.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Jistě. To mohu potvrdit i díky zkušenosti z Číny. Adaptace byla mnohem složitější a delší především pro rodinné příslušníky a kvůli jazykové bariéře a neschopnosti rozeznat i základní věci jako psaný text.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Ano, ale kompenzace a jejich výše pro mě nebyly určujícím faktorem, takže jsem tomu takovou pozornost nevěnoval. Jen si pamatuji, že systém nastavení výše kompenzací dle indexu životní úrovně mezi zeměmi nedával smysl a nikdo mi nebyl schopen to vysvětlit.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Byl jsem na pozici jednatel společnosti a náplň práce a vše kolem odpovídalo tomu, co bylo dohodnuto předem.

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Vracel jsem na konkrétní místo a byl jsem domluven s HQ přibližně půl roku dopředu ve všech případech. Vrátil jsem se před více než rokem a půl.
- Pozice, na kterou jsem se vrátil, byla podle mého názoru také adekvátní a neměl jsem problém s novým zařazením v HQ.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala? Jel byste znovu?

- Tato zkušenost mi dala větší rozhled a perspektivu.
- Pokud by se naskytla vhodná příležitost, možná bych jel znovu, ale nejsem si tolik jistý. Musel bych to znovu promyslet a jinak se takové rozhodnutí dělá ve třiceti letech a jinak v padesáti.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Ano, určitě jsem se setkal s nepochopením chování především v rámci firmy. To souviselo hlavně s tím, že jsem se vrátil z menší společnosti zpět do velké nadnárodní společnosti. Je ale důležité se připravit na to, že nějaká změna nastane a potom ty změny tolik nebolí a je možné se s tím rychle vypořádat v rámci ani ne půl roku.

Příloha 3 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 2

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- Jsem Čech a působil jsem na Slovensku. Byl jsem tam dvakrát. Poprvé jsem tam byl dva roky, podruhé čtyři a půl roku.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Ano v obou případech jsem měl rodinu. V první případě trvalo asi čtvrt roku, než se vše připravilo na příjezd rodiny. V druhém případě to bylo podobné.
- Při výběru školy pro děti jsem dostal od firmy pomoc, kdy mi právník firmy poskytl doporučení na dobré školy.
- Důležité bylo, že rodina s přesunutím na Slovensko souhlasila a byla s novou situací srozuměná. Jinak si nedovedu představit, že bych nabídku výjezdu přijal.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Byl jsem osloven firmou. Zároveň jsem v každoročním vyhodnocovacím formuláři měl vyplněno, že jsem ochoten vyjet do zahraničí, nejsem si ale jist, zda jsem díky tomu byl osloven.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Bylo mi ze strany personalistiky nabídnuto základní školení týkající se výjezdu do zahraničí. Zároveň jsem se účastnil krátkého kulturního školení, které ale v případě Slovenska podle mého soudu nebylo potřeba.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Žádné kulturní rozdíly jsem nepozoroval. Se Slováky jsme si velice blízko a není mezi námi jazyková bariéra. Nebo alespoň pro mě. Děti to měly s porozuměním slovenštině ze začátku trochu horší. Myslím si ale, že si na ni rychle zvykly a naučily se rozumět.

- Pro děti to bylo trochu těžší, protože začaly navštěvovat anglickou školku. Mluvit každý den anglicky pro ně bylo hodně náročné, ale to nemělo nic společného s kulturními rozdíly.
- Adaptace byla v obou případech v podstatě okamžitá. Nikdy jsem se na Slovensku necítil jako v zahraničí.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Určitě ano. Hlavně z důvodu jazykové bariéry a také proto, jak moc jsme si se Slováky podobní.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Ano, myslím si, že to bylo ze strany společnosti nastaveno velice dobře. Byl jsem především spokojen s tím, že jsem dostal příspěvo například na anglickou školu pro děti.
- Vše, co by podle mého názoru mělo být hrazeno, tak hrazeno bylo a dostatečně a k mým potřebám flexibilně.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Byl jsem na pozici vedoucího prodeje.
- Reálná pracovní náplň odpovídala tomu, jak mi byla pozice předem popsána. Stejně tak tomu bylo i u ostatních věcí. Na čem jsme se dohodli, to platilo

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Návrat jsem si zařizoval v podstatě sám s předstihem, když jsem kontaktoval člověka, se kterým jsme si v podstatě vyměnili místa. Bylo tak nutné kontaktovat osobu, která měla o mou pozici v zahraničí zájem a samozřejmě já jsem měl zájem o danou pozici v HQ. Tato výměna musela být samozřejmě potvrzena našimi vedoucími.
- Zpět v HQ jsem už přes tři roky.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala? Jel byste znovu?

- Po pracovní stránce to byla výborná zkušenost. Člověk dostane větší perspektivu ohledně své práce, nebo o tom, jak funguje pobočka, která je blíž ke skutečnému businessu.
- Přínosné to bylo. Určitě i obohacující pro rodinu, hlavně pro děti, které byly v kontaktu s novými lidmi, kteří žijí v jiné zemi.
- Ano, jel bych znovu.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Ano, hlavně po pracovní stránce. Trvalo to pokaždé tak půl roku, než jsem se znovu naladil na to, jak nepružně funguje HQ.
- Po kulturní stránce jsem nic zvláštního nezaznamenal.

Příloha 4 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 3

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- V současnosti působím více než půl roku jako expatriant v Polsku. Pocházím z České republiky.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Ano, mám rodinu. Manželku a 2 děti. Než jsem nabídku přijal, dokonce ještě před tím, než jsem se začal ucházet o nějakou pozici v zahraničí, jsem s rodinou vše konzultoval. Přijmutí pracovní nabídky v zahraničí bylo podmíněno právě souhlasem rodiny.
- Zatím se mnou z důvodu situace kolem pandemie Covidu v Polsku nežijí. Hned, jak to bude možné, plánujeme přestěhování celé rodiny do Polska. V tuto chvíli na víkendy autem dojíždím za rodinou do ČR. Velká výhoda je to, že z Polska je to domů v dojezdové vzdálenosti.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Byl jsem osloven ze strany vedení společnosti a mým předchůdcem na dané pozici. Nicméně jsem už několik let přemýšlel o tom, že bych ještě chtěl do zahraničí v rámci pracovní mise odcestovat a směrem k vedení jsem to tak i prezentoval.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Absolvoval jsem několikahodinový interkulturní trénink. Účastnili se ho bývalí expatrianti, Češi, kteří v Polsku dříve dlouhodobě žili a pracovali.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Rozhodně ne. Polská kultura je té české velice blízká. Navíc jsem na předchozí pracovní pozici měl s Polskem několikaletou zkušenost, takže mi tato země není cizí.

- Abych se cítil v Polsku jako doma, tak si myslím, že se budu muset naučit alespoň základy polštiny. Proto docházím čtyřikrát týdně na hodiny polštiny. Adaptace na novou kulturu ale nebyla třeba. Lidé se tu chovají snad úplně stejně, jako v České republice.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Myslím si, že ano. V minulosti jsem působil jako expatriant ve Velké Británii a mohu potvrdit, že přivyknout si na místní kulturu mi chvílku trvalo.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Myslím si, že nastavení kompenzací je naprosto v pořádku a pokrývá veškeré potřeby, které by podle mého kompenzace pokrýt měly. Myslím si ale, že člověk by neměl odcházet pracovat do zahraničí kvůli případným finančním výhodám, ale například kvůli zkušenostem nebo poznávání nových zemí a kultur.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- CEO společnosti
- Práce, která mi byla představena, odpovídá tomu, co ve skutečnosti dělám. Důležité je také nemít přehnaná, ale realistická očekávání.

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Na komunikaci o návratu zpět do mateřské společnosti je podle mého stále brzo a žádná komunikace s firmou zatím neproběhla.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala?

- Myslím si, že každé opuštění komfortní zóny je přínosné. Rozšíří vám to obzory. Také získávám nové pracovní zkušenosti, které jsem na předchozí pozici neměl možnost vykonávat.

- Možná bych jel po skončení této mise znovu někam, ale na to je ještě brzo.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Ano určitě. Hlavně po návratu z předchozí mise ve Velké Británii, kdy mi trvalo asi půl roku se znovu naučit žít v České republice. U Polska to zatím nemohu říct, ale jsem si jist, že až se vrátím, tak mi zase bude nějaký čas trvat přivyknou si na život v České republice.

Příloha 5 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 4

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- Působím jako expatriant v České republice. Žiji a pracuji zde již osm let. Do České republiky jsem přišel z Maďarska.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Ano. Do České republiky jsem se přestěhoval s rodinou. Možnost přestěhovat se s rodinou do zahraničí jsem konzultoval s rodinou. Měl jsem štěstí, že rodina byla nakloněná této možnosti a nepůsobilo to žádný problém.
- Podle mého názoru je vzdálenost z Maďarska do České republiky příliš velká, a tak možnost dojíždění na týdenní bázi nepřipadala v úvahu.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Před příjezdem do České republiky jsem pracoval jako vedoucí marketingu v pobočce společnosti. V HQ byl založen nový tým marketingu pro pobočky a byl jsem osloven s nabídkou jít pracovat do HQ. Jednalo se tak o iniciativu z mateřské společnosti.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Společnost mi nabídla interkulturní trénink, ale tréninku jsem se neúčastnil. Jen jsem si prošel prezentaci. Myslím, že jsou si naše kultury tak podobné, že by to bylo zbytečné. Navíc jsem měl s Českou republikou pracovní zkušenosti a díky tomu jsem toho již hodně věděl.
- Je také důležité zmínit, že od první chvíle jsme se s rodinou chtěli co nejrychleji integrovat do české společnosti. Nechtěli jsme žít v bublině expatriantů. Naším cílem bylo žít zde jako místní. Z toho důvodu jsme se už dlouho před odjezdem například dívali na videa na internetu o České republice a podobně.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Žádné velké kulturní rozdíly jsem nepozoroval, a tak jsme nikdy nepocítili kulturní šok. Jako doma jsme se zde s rodinou začali ale cítit až ve chvíli, kdy jsme si osvojili alespoň základy českého jazyka. Čím více mluvíme česky, tím lépe se nám tu žije.
- Jediný kulturní rozdíl pozoruji v tom, že Češi si obecně více chrání osobní prostor. Když se potkají dva Maďaři, jdou k jednomu domů. Když se potkají Češi, jdou spolu spíše na pivo do hospody. Už jsem si na to ale tak moc zvykl, že chování Maďarů mi přijde občas až vlezlé.
- Rozdíly pozoruji v gastronomii. V České republice nemůžu najít některé potraviny, na které jsme byli zvyklí z Maďarska. To ale nikdy nebyl žádný problém.
- Nejsem si ale vědom toho, že bychom se v České republice potkali s něčím, co by se nám z tohoto pohledu nelíbilo, nebo co by nám vadilo.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Jsem si tím jistý. Myslím si, že země Visegrádu si jsou tak moc podobné, že jinde by to bylo opravdu složitější.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Ano, musím říct, že nastavení kompenzačního balíčku bylo nastaveno naprosto dobře. Pro mě změna pracovní pozice zároveň znamenala kariérní posun. Přesto, že v České republice je všechno přibližně o třicet procent dražší, tak můj kompenzační balíček všechny dodatečné náklady dostatečně pokryl. Například stěhování mi bylo také proplaceno.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Marketingový konzultant pro pobočky nadnárodní společnosti. Popis pracovní pozice, která mi byla nabídnuta, reflektuje skutečnou pracovní náplň. Mé očekávání se tak potkalo se skutečností ve všech ohledech.

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Nemám kontrakt na dobu určitou, takže o repatriaci zatím nepřemýšlím a ani nebyla s mateřskou společností ani s pobočkou nikdy konzultována.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala?

- Díky této mezinárodní zkušenosti s myslím, že jsme jako celá rodina více otevřená novým věcem. Myslím, že když žijete v cizí zemi, tak se naučíte jinak myslet. Také to celé rodině dalo jazykovou vybavenost, za což jsem opravdu vděčný.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Ano, jak jsem již zmínil před tím, chování Maďarů mi dnes již přijde občas trochu vlezlé a zvykl jsem si na rezervovanější přístup v České republice. Dá se to také vidět na příkladu vykání a tykání. V maďarštině také máme vykání a tykání. Když jsme v Maďarsku na návštěvě u rodiny a jdeme například do restaurace nebo samoobsluhy, tak se divíme, že nám obsluha tyká, a je to nepřírozené, a jak jsem říkal, až vlezlé nebo arogantní. Musím říct, že toto mi vadí.

Příloha 6 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 5

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- Pocházím z České republiky a v současné době působím rok a půl jako expatriant v Maďarsku. V minulosti jsem krátkodobě působil také v USA a v Řecku.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Do Maďarska jsem se stěhoval s přítelkyní, která si zde našla také práci. V České republice mám rodiče. Výhodou je, že Maďarsko je v dobré dojezdové vzdálenosti do České republiky a mohu za rodinou jezdit domů.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Do Maďarska jsem se stěhoval právě kvůli přítelkyni, která zde získala práci. Rozhodl jsem se tedy najít si zde práci také. Jsem tu tedy z vlastní vůle a mám standardní pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Moje příprava se týkala primárně zlepšení dovedností souvisejících s výkonem mé budoucí práce. Žádné kulturní školení jsem nepodstoupil.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Ano, nějaké odlišnosti pozoruji. Přejde mi, že zde pozoruji mnohem větší míru nepřátelství vůči cizincům, než jsem zvyklý z domova. Také nedokážu pochopit vnímání politiky místních lidí, kteří tolerují evidentně nedemokratické kroky vlády. Když je větší nespokojenost ve společnosti, vláda jim zde postaví například další fotbalový stadion a lidé jsou spokojení. Stačí jim chléb a hry. Jinak je ale chování lidí v Maďarsku velice podobné chování lidí České republiky.
- Důvod, proč se tu stále necítím úplně jako doma podle mého vyplývá hlavně z důvodu jazykové bariéry. Mám kolegy ze Slovenska a také z Polska, se

kterými si rozumím lépe i díky tomu, že si více či méně rozumíme i bez angličtiny. Maďarština je pro mě absolutně nesrozumitelná a složitá. S místní kulturou ale žádné problémy nemám. Až na zmíněné maličkosti nebylo na co si zvykat a s přítelkyní jsme si oba zvykli na život v Maďarsku hned.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Dá se říct, že asi ne. Pro mě osobně je nejdůležitější kritérium pro adaptaci jazyková bariéra. Z toho pohledu si myslím, že například v západní Evropě, kde se více mluví anglicky, by to oproti Maďarsku bylo jednodušší.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Podle mého názoru mi byl kompenzační balíček nastaven naprosto adekvátně. Firma mi například kompletně zaplatila relokaci. Také za mě zařídili kromě výpisu z trestního rejstříku veškerou administrativu. Také jsem z administrativních důvodů musel nastoupit o měsíc déle. V té době jsem již měl ubytování a firma mi zaplatila nájem na první měsíc. Z tohoto pohledu jsem byl spokojen.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Pracuji na pozici team-leadera na zákaznické podpoře.
- Náplň mé práce odpovídá tomu, co mi bylo před nástupem představeno. To platí jak pro mou současnou pozici, tak pro tu, na kterou jsem původně nastoupil.

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Vzhledem k tomu, že nemám firmu, do které bych se vracel, tak repatriaci neřeším.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala?

- Život v cizině mě určitě zlepšil rozhled a nabídl trochu jiný a širší pohled na svět. Je dobré vidět a na vlastní kůži zažít, jak žijí lidé v jiné zemi. Díky tomu, že pracuji v nadnárodní společnosti a mám kolegy z celého světa, tak se dozvím mnoho nového o jiných zemích a kulturách.
- Zahraniční zkušenost mi také zlepšila jazykové dovednosti.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Trochu ano. Občas si při návratu domů všímám menší tolerance v české společnosti.

Příloha 7 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 6

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- Jsem ze Slovenska a jako expatriant působím v České republice.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Do České republiky jsem šel sám. Na Slovensku jsem nechal rodiče. Když to ještě bylo možné, tak jsem je navštěvoval často. Intenzita návštěv se v podstatě ještě zvýšila oproti tomu, když jsem bydlel na Slovensku.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Odchod za prací do České republiky byla čistě moje iniciativa.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Žádnou přípravu jsem neabsolvoval. Nemyslím si, že by to vzhledem k podobnosti obou zemí a jejich kultur bylo potřeba.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Ano, rozdíly pozoruji docela velké. Na Slovensku jsou lidé oproti České republice hodně věřící a přijde mi, že mají hodně předsudků. V České republice jsou lidé více otevření. Možná proto jsem se v České republice adaptoval v podstatě hned.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- Mimo region by to bylo určitě jiné. Dokonce jsem dostal nabídku na práci v Německu a zvažoval jsem, jak by se mi tam žilo. Nakonec vyhrála Česká republika právě i kvůli větší kulturní blízkosti a jazykové bariéře, která pro mě jako Slováka v Česku v podstatě neexistuje.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Kompenzace, které mi byly nastaveny, byly podle mého názoru nastaveny přiměřeně. Z tohoto pohledu jsem spokojen.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Moje práce je *Business development* a náplň práce odpovídá tomu, co mi bylo prvotně představeno. Z tohoto pohledu jsem spokojen. Stejně štěstí jsem ale neměl v minulé práci, ze které jsem právě z tohoto důvodu také odešel.

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Zatím nemám v plánu se vracet, takže jsem repatriaci neřešil. Nemám zde časově omezený kontrakt.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovníě obohatila? Co vám dala/vzala?

- Zahraniční zkušenost mi dala větší rozhled. Myslím si, že když člověk vidí, jak žijí jinde, tak začne přehodnocovat své dosavadní postoje a názory.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Ano. Nedokážu pochopit přehnané upínání na náboženství. Před odjezdem jsem to tolik nevnímal.

Příloha 8 Interview – Výzvy expatriace uvnitř regionu V4 – Respondent 7

1. Odkud jste a kde jste působil/působíte jako expatriant?

- Aktuálně pracuji tři a půl roku jako expatriant v České republice. V minulosti jsem působil také ve Spojených státech amerických a v Německu. Pocházím z Polska.

2. Měl jste v době výjezdu nějaké rodinné závazky? Partnera/Děti?

- Ano. Bylo důležité, aby celá rodina souhlasila s přemístěním do jiné země. Bez jejich souhlasu bych pracovní nabídku ani nezvažoval. Do České republiky jsme se tedy přesunuli jako rodina.
- Ostatní členové rodiny se s bydlením v nové zemi chvíli vyrovnávali. Netrvalo to ale dlouho a rychle si tu zvykli.

3. Jednalo se o vaši iniciativu, nebo jste byl s nabídkou výjezdu osloven zaměstnavatelem?

- Rozhodl jsem se sám odjet pracovat do České republiky.

4. Jak probíhala příprava na zahraniční výjezd?

- Žádnou přípravu jsem neabsolvoval. Českou kulturu jsem znal docela dobře z předchozích pracovních zkušeností, takže jsem usoudil, že to nebude třeba.

5. Pozoroval jste v novém působišti nějaké kulturní rozdíly?

- Češi a Poláci si jsou hodně podobní. Určitě se nějaké minimální rozdíly najdou, ale jsou tak malé, že to ani nedokážu správně pojmenovat.
- Adaptace na českou kulturu byla bezproblémová a netrvala dlouho. Už jsem tu tři a půl roku a žádný problém jsem nezaznamenal. Určitě se to ale ještě více zlepšilo ve chvíli, kdy jsem začal mluvit trochu lépe česky. Stále se ale ještě učím. To platí i pro zbytek rodiny. Ovládnutí základů českého jazyka nám zde usnadnilo a zpříjemnilo život.

6. Kdybyste jel mimo region V4, myslíte, že by byla adaptace složitější?

- To určitě ano. To mohu potvrdit i díky mým předchozím zahraničním zkušenostem. Jak jsem říkal, byl jsem nějakou dobu ve Spojených státech amerických a v Německu. Když to porovnáám s Českou republikou, tak v USA a Německu to bylo mnohem složitější.

7. Máte pocit, že vám byly kompenzace od mateřské společnosti nastaveny adekvátně?

- Omlouvám se, ale tuto otázku bych nerad odpovídal.

8. Na jaké pozici jste v zahraničí působil?

- Působím jako manažer prodeje výrobků naší společnosti pro italský trh.
- Náplň a povaha mé práce odpovídá tomu, co mi bylo nabídnuto a představeno ve výběrovém řízení.

9. Jak probíhala repatriace zpět do mateřské společnosti/domovské země?

- Nemám zatím v úmyslu se vracet zpět do Polska, proto jsem návrat ještě neřešil.

10. Máte pocit, že vás zahraniční zkušenost pracovně obohatila? Co vám dala/vzala?

- Chybí mi určitě možnost častěji cestovat domů za zbytkem rodiny a přáteli, ale to je dané současnou situací kolem Covidu.
- Hlavní pozitiva vidím v tom, že jsem si rozšířil jazykové znalosti. Jako obohacující zkušenost také беру to, že jsem měl možnost navštívit nová místa, poznat nové lidi a jejich způsob života.

11. Zažil jste po návratu kulturní šok?

- Když se vracím čas od času do Polska za rodinou nebo přáteli, tak žádné rozdíly nepozoruji. Podle mého si jsou lidé v České republice a v Polsku opravdu podobní.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jiří Soudek		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Regiocentrická expatriace: Výzvy expatriace uvnitř regionu V4		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	67		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	12		
POČET PŘÍLOH	8		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této diplomové práce na téma „Regiocentrická expatriace: Výzvy expatriace uvnitř regionu V4“ bylo vyhodnotit, zda je možné pozorovat výhody regiocentrické expatriace plynoucí z kulturních podobností zemí regionu V4 i praxi. Dále bylo cílem identifikovat nejvýznamnější výzvy procesu expatriace a v praxi ověřit, jak se s těmito výzvami vypořádali respondenti, kteří působí nebo působili jako expatrianti v tomto regionu. V rámci výzkumu bylo provedeno celkem sedm polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Vyhodnocení rozhovorů proběhlo na základě sedmi tematických okruhů, které byly identifikovány jako stěžejní faktory ovlivňující proces expatriace. Bylo potvrzeno, že regiocentrický přístup minimalizuje problémy s adaptací na nové kulturní podmínky v hostitelské zemi. Nebyly zjištěny žádné zásadní nedostatky provázející proces expatriace respondentů, nicméně byly identifikovány dílčí nedostatky.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Regiocentrická expatriace, Selhání expatrianta, Visegrádská skupina V4, Kulturní rozdíly, Kulturní vzdálenost		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jiří Soudek		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Regiocentric expatriation: Challenges of expatriation within the V4 region		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	67		
NUMBER OF PICTURES			
	3		
NUMBER OF TABLES			
	12		
NUMBER OF APPENDICES			
	8		
SUMMARY			
	<p>The main objective of this diploma thesis on the topic of "Regiocentric expatriation: Challenges of expatriation within the V4 region" was to evaluate whether it is possible to observe the benefits of regiocentric expatriation resulting from the cultural similarities of countries within the V4 region in practice. Furthermore, the aim was to identify the most important challenges of the expatriation process and to verify in practice, how respondents operating within the V4 region dealt with those challenges. A total of seven semi-structured interviews with respondents was carried out during the research. The evaluation of the interviews was based on seven thematic areas, which were identified as key factors influencing the process expatriation. It has been confirmed that a regiocentric approach minimizes problems with adaptation to the new cultural conditions in the host country. No major deficiencies were identified in the process of expatriation of respondents, however partial deficiencies were identified.</p>		
KEY WORDS			
	Regiocentric expatriation, Expatriate failure, Visegrad Group V4, Cultural differences, Cultural distance		