

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O. P. S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **EXPATRIACE VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A. S. Z POHLEDU PARTNERŮ VYSLANÝCH PRACOVNÍKŮ**

**Bc. Kateřina PILBAUEROVÁ**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

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

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

V Praze dne 23. prosince 2018

*Vlastnoruční podpis*

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval.

Dále děkuji všem respondentkám, které se zúčastnily mého výzkumu a ochotně mi věnovaly svůj čas k poskytnutí vyčerpávajících odpovědí.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod.....	8
1 Řízení expatriačního procesu v organizacích .....	10
1.1 Expatriace .....	10
1.2 Typy expatriantů.....	12
1.3 Využití expatriantů.....	14
1.4 Kompenzace expatriantům.....	16
1.5 Selhání expatriantů .....	18
1.6 Výběr a proces řízení expatriantů .....	19
1.7 Kulturní šok .....	23
1.8 Repatriace.....	25
2 Adaptace partnerek vysílaných pracovníků jako důležitý předpoklad úspěchu expatriace.....	27
2.1 Praktická podpora .....	31
2.2 Profesní podpora.....	32
2.3 Sociální podpora .....	35
3 Řízení expatriačního procesu ve společnosti Škoda Auto .....	43
3.1 Představení společnosti Škoda Auto.....	43
3.2 Expatriace ve společnosti Škoda Auto .....	44
3.3 Typy výjezdů .....	46
3.4 Proces vyslání.....	48
3.5 Služby poskytované během vyslání .....	49
3.6 Dodatečné služby během LTA s rodinou.....	51
4 Empirický výzkum .....	53
4.1 Metodika výzkumu.....	53
4.2 Výzkumná očekávání .....	53
4.3 Rozhovor .....	55
4.4 Výběr vzorku respondentů .....	57
4.5 Sběr dat.....	59
4.6 Postup při analýze dat.....	59

5	Analýza získaných dat .....	60
5.1	Analýza a vyhodnocení získaných odpovědí.....	63
5.2	Zpětná vazba na výzkum poskytnutá vedoucí STM/2 .....	89
	Závěr .....	94
	Seznam literatury .....	97
	Seznam obrázků a tabulek .....	102
	Seznam příloh .....	103

## Seznam použitých zkratek a symbolů

a. s.	akciová společnost
CATI	<i>Computer Assisted Telephone Interviewing</i> , telefonické dotazování s počítači
FSE	<i>Foreign Service Employee</i> , zaměstnanec vyslaný do zahraničí
GA	<i>Global Assignment</i> , zahraniční výjezd
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i> , Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HQ	<i>Headquarters</i> , hlavní sídlo
HR	<i>Human Resources</i> , oddělení lidských zdrojů
IA	<i>International Assignment</i> , zahraniční výjezd
IPD	<i>International Professional Development</i> , speciální případ STA
LTA	<i>Long Term Assignment</i> , dlouhodobý výjezd
Ltd.	<i>Limited (company)</i> , společnost s ručením omezeným
MBA	<i>Master of Business Administration</i> , neakademický profesní titul
MP	Metodický pokyn
OJ	Organizační jednotka
ON	Organizační norma
PAT	<i>PreAssignment Trip</i> , cesta do zahraničí před výjezdem expatrianta
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
STA	<i>Short Term Assignment</i> , krátkodobý výjezd
STM/2	Oddělení péče o české zaměstnance v zahraničí ve Škoda Auto
Škoda Auto	ŠKODA AUTO a. s.
tzv.	takzvaný
VW	Volkswagen Group

## Úvod

Poptávka po zaměstnancích ochotných vyjet na krátkodobé i dlouhodobé výjezdy rapidně roste. Je tomu tak zejména proto, že společnostem nestačí být úspěšnými jen na domácím trhu, ale chtějí globálně expandovat. Také operace spojené s globalizací v posledních letech vzrostly – jedná se například o mezinárodní investice, fúze a akvizice. Tyto aktivity společnosti provádí zejména proto, aby zůstaly na trhu konkurenceschopné. V důsledku výše uvedeného vzniká společnostem potřeba přenosu znalostí a rozvíjení mezinárodního managementu. Zvládnutí problematiky expatriace a repatriace korporátními společnostmi je pro ně cesta k úspěchu na globálním trhu a stává se nedílnou součástí jejich strategie.

Společnosti i v době vyznačující se narovnáváním genderových rozdílů stále upřednostňují vysílání pracovníků – mužů, proto budu v této diplomové práci používat označení expatriant v mužském rodě. Pro zjednodušení formulací budu předpokládat, že muži vyjíždějí na zahraniční pracovní pobyty s partnerkami, nikoliv s partnery.

Negativním faktem procesu expatriace je poměrně vysoká úroveň selhání expatriovaných manažerů, což je pro společnosti velmi nákladné. Jde o nejvýraznější riziko spojené s použitím expatriantů. Podle mnohých zdrojů je nejčastějším důvodem selhání expatriantů nespokojenost partnerky expatrianta během výjezdu.

První kapitola teoretické části diplomové práce vysvětluje pojmy spojené s expatriací. V druhé kapitole se věnuji výzkumům, které se snaží odhalit hlavní příčiny nespokojenosti partnerek expatrianta před, během i po výjezdu. Zhodnocuje také přínosy jednotlivých forem podpory poskytované partnerkám expatriantů odděleními HR vysílajících, či hostujících společností. Prostřednictvím studií bylo vyhodnoceno, že expatriantovo celkové vnímání a spokojenost s výjezdem závisí zejména na tom, jak se přizpůsobí a jak je spokojena během relokace jeho partnerka. Společnosti by měly této skutečnosti věnovat zvýšenou pozornost a postarat se poskytnutím vhodné podpory nejen o expatrianta, ale i o jeho partnerku. Tím docílí toho, že expatriant je ve výkonu svého zaměstnání efektivní



a je ochoten vyjet do zahraničí v rámci společnosti opakovaně. Snižuje tím také riziko jeho selhání. Ve třetí kapitole je popsán expatriční proces ve společnosti Škoda Auto zejména se zaměřením na podporu poskytovanou expatriantům a jejich rodinám během dlouhodobých výjezdů. Škoda Auto podporuje vyslání expatrianta včetně jeho rodiny právě pouze v rámci dlouhodobých výjezdů.

Cílem výzkumu v praktické části je prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů analyzovat zkušenost partnerek expatriantů společnosti Škoda Auto. Účelem tohoto výzkumu je kvalitativní metodou zjistit, do jaké míry jsou partnerky expatriantů spokojeny s podporou a přístupem oddělení HR. Na základě vypracování teoretické části a vlastní zkušenosti s expatriací jsem formulovala řešení, která by teoreticky mohla zlepšit spokojenost partnerek vyslaných pracovníků s výjezdem. Prostřednictvím rozhovorů se budu snažit zjistit, zda by mnou navržená řešení opravdu výjezd partnerkám zpříjemnila. Výstupy z mého výzkumu by měly sloužit oddělení HR Škoda Auto jako doporučení, jak přistupovat k expatričnímu procesu partnerek, respektive rodin vyjíždějících s expatriantem. Výzkum je na konci praktické části zhodnocen zpětnou vazbou poskytnutou vedoucí oddělení péče o české zaměstnance v zahraničí ve Škoda Auto, Jitkou Benedovou.

# 1 Řízení expatriačního procesu v organizacích

Vzhledem ke stále se rozšiřující globalizaci a vzrůstajícímu počtu mezinárodních podniků je více než aktuálním tématem vysílání zaměstnanců na práci do zahraničí. Dnešní doba vyžaduje po manažerech to, aby byli schopni se orientovat v globálním prostředí a aby byli schopni řídit a plnit korporátní úkoly. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Nadnárodní společnosti začaly v posledních letech věnovat nemalou pozornost najímání a vyškolení zaměstnanců, kteří by byli ochotni pracovat v zahraničí a napomáhali společnosti v procesu internacionalizace. Podnětem je zvyšující se potřeba expandovat na zahraniční trhy, stát se na globálním trhu konkurenceschopnými a tím společnosti zajistit uspokojivou návratnost investic.

První kapitola přiblíží expatriaci, definuje jednotlivé typy expatriantů, určí využití a možnou kompenzaci expatriantům. Mimo jiné se také zaměří na proces výběru a řízení expatriantů a podá informace o tom, na co je vhodné se zaměřit při přípravě a tréninku expatů před expatriací, popřípadě i čemu věnovat pozornost při repatriaci.

Podle výzkumu provedeného BGRS z roku 2016 je počet expatriantů – žen pouze 25 %. Některé zdroje dokonce uvádějí, že expatriantek je méně než 20 % (sdružení FIDI, internetový portál Human Resources) z celkového počtu expatriantů. Společnosti i v době vyznačující se narovnáváním genderových rozdílů stále upřednostňují vysílání pracovníků – mužů. Tento jev může mít na kariéru žen z dlouhodobého hlediska negativní vliv, protože jim díky chybějícím zkušenostem ze zahraničí nebude umožněno v budoucnu získat vedoucí pozice.

## 1.1 Expatriace

Pojmy „expatriace“ a „expatriant“ pocházejí z latiny – latinská předpona *ex* znamená „mimo“, *patria* pak „země“. Expatriace je proces, kdy firma vysílá svého pracovníka (expatrianta) do zahraničí na konkrétní časové období. Předpokladem je, že se expatriant vrátí zpátky do své země. Expatriant je zaměstnanec vykonávající práci v cizině, zejména v dceřiných společnostech či pobočkách nadnárodních firem. Obvykle bývá do zahraničí vyslán s předem určeným úkolem na tzv. misi, kdy horizont vyslání je definován nejen s ohledem na plánovaný čas strávený

v zahraničí, ale i v kontextu konkrétních úkolů, které mají být během mise splněny. Zaměstnanci, kteří jsou v rámci podniku posláni do jiného státu, většinou zastávají manažerskou pozici či jinou vedoucí funkci. Pro manažery 21. století je typické pracovat po nějaký čas v rámci jiné kultury a jiné organizace. (Štrach, 2009; Cejthamr a Dědina, 2010).

Armstrong (2015) a Štrach (2009) se shodují, že řízení expatriantů je hlavním faktorem rozhodujícím o úspěšnosti nebo neúspěšnosti globálního podnikání. Expatrianti-manažeři jsou klíčovými hráči v globální ekonomice a působí jako lidské propojení v prostředí mezinárodního podnikání. Expatrianty je obtížné řídit, a to zejména s ohledem na problémy, které se mohou vyskytnout v kontextu s jejich působením v neznámém prostředí, odměňováním v zahraničí a v neposlední řadě i během návratu do mateřské společnosti. Během plánování expatriace musí firmy přihlížet k možným odlišnostem, které budou mít na úspěch expatrianta během jeho výjezdu značný dopad: kulturní, legislativní, klimatické.

Podniky se podle Štracha (2009) v mnoha rozvíjejících zemích střetávají s nedostatečně připraveným a kvalifikovaným personálem, neschopným efektivně vést zahraniční operace. Z tohoto důvodu jsou firmy nuceny vysílat své zaměstnance z domácích centrál do zahraničních poboček. Expatrianti slouží k transferu znalostí a zkušeností, ale také jako kontrolní článek a nástroj přenosu firemní kultury a firemních cílů do dceřiných zahraničních podniků. Dalšími důvody vysílání manažerů do zahraničních poboček jsou následující:

- zodpovědnost za transfer technologií;
- uvedení podniku na trh;
- řízení pobočky;
- přenos firemní kultury;
- penetrace nových trhů;
- rozvoj mezinárodních komunikačních dovedností.

Evans (2011) doplňuje, že jsou expatrianti využíváni k tomu, aby pomohli nastartovat úspěšné působení poboček a také eventuálně pomoci změnit mix expatriantů a lokálních zaměstnanců.

Podle Fenwicka, DeCieri a Welche (1999) byli dříve expatrianti využíváni zejména proto, aby kontrolovali, vedli nebo předávali znalosti v pobočkách. Nyní, jsou expatrianti do zahraničí vysíláni ale také proto, aby se díky práci po celém světě naučili jak lépe vykonávat svoji stávající pozici v domovské pobočce.

Pro některé zaměstnance může nabídka na expatriaci znamenat ohromnou příležitost a nabídku s nadšením přijmou, pro jiné však znamená expatriace vytržení ze známého prostředí a raději zůstávají na stávajících pozicích nebo rotují v rámci domovské společnosti. (Cejthamr, Dědina, 2010)

## 1.2 Typy expatriantů

Základní typy expatriantů se vymezují zejména s ohledem na důvody, proč jsou do zahraničních poboček vysláni. Dalším kritériem, podle kterého se expatrianti rozlišují, je časové hledisko – tedy na jak dlouho jsou do zahraničí vysláni.

**Tradiční expatriant** je zpravidla zkušený starší zaměstnanec, který je vybrán a vyslán do zahraničí na základě svých manažerských či odborných dovednostech a znalostech – vysláni jsou nejčastěji na dobu jednoho roku až pěti let (Shenkar, Luo, 2008). V publikaci Štracha (2009) můžeme najít i označení **international cadres** – jde o zaměstnance, tradiční expatrianty, kteří jeden zahraniční pracovní pobyt střídají dalším a zřídka se vracejí na pracovní pozice do své domovské země. Stávají se tak často trvalými expatrianty, kteří zůstávají v zahraničí velmi dlouhou dobu – někdy se již do své domovské země dokonce nevrátí. **Mladý expatriant** je na rozdíl od tradičního expatrianta poslán do zahraničí na kratší dobu – od šesti měsíců do pěti let. Do zahraničí je primárně vyslán za účelem získání zkušeností. **Dočasný expatriant** je vyslán na dobu kratší než jeden rok a délka jeho pobytu je většinou vázána ke splnění určitého úkolu. **Expatriant trainee** je vyslán do zahraničních poboček zejména za účelem tréninku, seznámení se a začleněním do prostředí nadnárodních společností. Zaměstnanec, který je zodpovědný za dění v zahraniční pobočce a vykonává příslušnou roli prostřednictvím častých telefonních hovorů a videokonferencí, zatímco fakticky zůstává přítomen v domácí zemi, se nazývá **virtuální expatriant**. Podle Evanse (2011) je výhodné využívat virtuální expatrianty zejména díky nízkým nákladům na jejich vyslání – expatriant se například nemusí stěhovat do jiné země a společnost se nemusí starat o to, jak se

samotný expatriant, popřípadě jeho rodina, v dané zemi a novém prostředí přizpůsobí.

Společnosti mohou své zaměstnance do zahraničí vysílat buď na krátkodobý (short-term) nebo dlouhodobý (long-term) výjezd. **Krátkodobý výjezd** trvá zpravidla tři až dvanáct měsíců. Po skončení výjezdu se expatrianti vrací do domovské země na původní, popřípadě obdobné místo v rámci hierarchie společnosti. Krátkodobý výjezd je pro firmy levnější, protože běžně neposkytuje pro tento druh výjezdu rozsáhlou a finančně náročnou podporu, jako je tomu u výjezdu dlouhodobého. Je to zejména proto, že může pracovníka vyslat do zahraničí bez specifických interkulturních znalostí a bez rodinného doprovodu. Expatriant bývá často ubytován v hotelu nebo v ubytovacích kapacitách pobočky. Firmy také upřednostňují tento výjezd z důvodu daňových úspor. Podle Konopaskeho a Wenera (2005) preferují krátkodobé výjezdy i expatrianti. Autoři tvrdí, že po 11. září 2001 obecně klesla ochota zaměstnanců vyjíždět do zahraničí, zejména pak na delší dobu. Další důvody, proč samotní expatrianti upřednostňují krátkodobé výjezdy před dlouhodobými, zmiňuje Yates (2008): obava z teroristických útoků a nejistota ze zachování bezpečí; fenomén duální kariéry, kdy oba partneři či manželé mají stejně hodnotné či perspektivní zaměstnání a rozvíjejí vlastní kariéry – dlouhodobá expatriace by znamenala v podstatě ukončení kariéry jednoho z nich; obava z repatriace. (Štrach, 2009)

**Dlouhodobý výjezd** je zpravidla se zaměstnancem sjednáván na dobu jednoho roku až tří let. Může jít ale i o výjezdy na dobu pěti a více let. Vyznačuje se tím, že expatriant zpravidla vyjíždí do zahraničí s rodinou, případně s partnerkou. Podpora poskytovaná společnostmi je v rámci této formy výjezdu komplexnější a nákladnější než v případě krátkodobého vyslání. Expatriant (a jeho rodina) bývá ubytován v bytech či domech. V případě, že expatriant do hostitelské země vyjíždí i s dětmi, společnosti pro ně standardně zajišťují vhodné vzdělávací zařízení. (Štrach, 2009; McNultyová, 2012)

### **1.3 Využití expatriantů**

Využití expatriantů se mezinárodním firmám doporučuje zejména v jejich pobočkách v méně rozvinutých zemích, kde bývá nedostatek pracovních sil s dostatečnými manažerskými dovednostmi. (Štrach, 2009)

Využívání expatriantů má pro firmu i samotného expatrianta spoustu výhod, ale i nevýhod, které jsou definovány dále v této kapitole. Je zde čerpáno z několika publikací – Štrach (2009), Armstrong (2015), Cejthamr, Dědina (2010) a Evans (2011). Všichni autoři se shodují, že ve věku globalizace je řízení mezinárodní pracovní síly z hlediska konkurenční výhody organizací stále důležitější. Organizace uplatňují vysílání pracovníků do zahraničí především z důvodu:

- kontroly a koordinace dceřiných společností;
- šíření znalostí;
- rozvoje manažerů.

#### **Výhody angažmá expatriantů**

Podle Štracha (2009), Cejthamra a Dědiny (2010) se v nadnárodních společnostech dostatečnou rotací expatriantů zakládá a udržuje prostředí otevřené komunikace, transferu znalostí, technologie a know-how. Je to zejména díky kvalitní technické a manažerské dovednosti expatriantů vybraných pro zahraniční výjezd. Během transferu znalostí a zkušeností se obohacuje nejen pobočka, ale po návratu expatrianta díky podání zpětné vazby i centrála. Pomocí expatrianta si společnost zajišťuje efektivnější komunikaci mezi mateřskou centrálou a pobočkou včetně zpětné kontroly. Předpokládá se také, že expatriant vzhledem k tomu, že má lepší znalost organizační kultury i struktury společností, zajistí lepší prezentaci společnosti v hostitelské zemi. Expatriace umožňuje vyslaným manažerům zabezpečujících strategická rozhodnutí komplexnější rozvoj. Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí, že pro firmy, které jsou v mezinárodním obchodě nováčky, může expatriant díky svým speciálním znalostem nahradit nedostatečný počet pracovních sil.

Armstrong (2015) dodává, že expatriant je pro centrálu nástrojem, jak podporovat a šířit jednotnou politiku organizace. Expatriace může z hlediska jednotlivých

expatriantů zlepšit jejich kariérní vyhlídky a možnosti tím, že jim umožní pracovat v cizím prostředí a poznat fungování mezinárodní organizace.

Armstrong (2015) i Evans (2011) se ve svých publikacích zabývají také srovnáním využití lokálních manažerů a expatriantů. Jako výhodu vnímají u užití lokálních manažerů nižší mzdy ve srovnání s expatrianty; jejich dobrou znalost kultury a zvyklostí v hostitelské zemi – kulturní asimilace; neexistenci jazykové bariéry; lepší shodu s vládní politikou hostitelské země; menší administrativní náročnost jejich zaměstnávání a vytváření příznivého vztahu mezi lokálním obyvatelstvem a nadnárodní korporací. Zaměstnání lokálních pracovníků zlepšuje morálku ostatních místních zaměstnanců, kteří věří, že také mohou získat stejnou pracovní příležitost. Lokální manažeři mají lepší předpoklad pro vybudování sítě obchodních kontaktů. Autoři předpokládají, že lokální pracovníci mohou být poháněni dlouhodobou perspektivou a jejich přínos může být dlouhodobý (na rozdíl od expatriantů, které může ovlivnit krátkodobá perspektiva). Nevýhodou využití lokálních manažerů je jejich neznalost postupů a systémů mateřské společnosti; obtížné šíření politik a postupů mateřské společnosti; potenciální nedostatek požadovaných schopností a obtížná kontrola ze strany ústředí. Naopak využívání expatriantů usnadňuje vysílající společnosti kontrolu a koordinaci; poskytuje manažerům možnost získat mezinárodní zkušenosti; poskytuje lidem získat nejlepší schopnosti pro vykonávání práce a podporuje šíření politik a hodnot mateřské společnosti. Evans (2011) uvádí jako jednu z výhod i to, že působení vlivného expatrianta může být jakýmsi lákadlem pro mladší lokální zaměstnance, zlepšuje v pobočce zaměstnanost a zabraňuje fluktuaci zaměstnanců. Podle stejného autora je výhodou také fakt, že expatriantovi se na rozdíl od lokálních manažerů budou snáze implementovat náročná rozhodnutí, jako například propouštění a reorganizace. Armstrong (2015) tvrdí, že expatrianti mohou poskytnout znalosti a zkušenosti, které lokální pracovníci nemají, což by ale mělo být dočasné. Dlouhodobá politika zabezpečování lidských zdrojů by měla směřovat k obsazení všech nebo převážné většiny pracovních míst lokálními pracovníky.

### **Nevýhody využívání expatriantů**

Podle Štracha (2009) a Evanse (2011) negativním faktem procesu expatriace je poměrně vysoká úroveň selhání expatriovaných manažerů. Toto selhání je pro

společnost velmi nákladné a vytváří nejvýraznější riziko při využívání expatriantů. Obsazení manažerské pozice expatriantem může také vést k demotivaci lokálních zaměstnanců v hostitelské zemi – mohou cítit přítomnost expatriantů jako limitující faktor při obsazování řídicích funkcí v pobočce. V rozvíjejících se ekonomikách bývá utajovanou, ale všeobecně známou skutečností, že expatriování manažeři dosahují vyšších platů, což rovněž působí demotivačně směrem k lokálním zaměstnancům. Výkon expatriantů může být negativně ovlivněn i tím, že si těžko zvykají na lokální kulturu a neumí se v dané zemi přizpůsobit. Je také možné, že expatrianti budou během výjezdu uplatňovat nevhodný styl řízení odpovídající stylu řízení v mateřské společnosti, nicméně nevyhovující v dané kultuře.

Podle Evanse (2011) pracuje status expatrianta proti nim samotným. Jsou vnímání jako dočasná výpomoc – proč by si lokální pracovníci měli rozvíjet s expatriantem pracovní vztah, když stejně zanedlouho odjede zpět domů? Tím, že ve firmě působí expatriant, zabraňuje lokálním zaměstnancům v kariérním růstu, který je pro místní pracovníky důležitý. Přílišné spoléhání se na expatrianty může být lokálními pracovníky vnímáno tak, že management vysílající expatrianta nedůvěřuje v jejich schopnosti.

#### **1.4 Kompenzace expatriantům**

Zaměstnávání expatriantů je několikanásobně nákladnější než angažování místních lidí. Příčina podstatně vyšších nákladů spočívá především v nutnosti kompenzace nevýhod souvisejících s životem člověka mimo vlastní sociokulturní prostředí. Kompenzační opatření pro expatrianty musí pracovníci oddělení mezinárodního managementu lidských zdrojů stanovit tak, aby kompenzace zachovala životní standard expatriantů přinejmenším na stejné úrovni, jako mají v domovské zemi, a aby získali i potřebné stimuly jako kompenzaci za působení v prostředí cizí kultury. (Štrach, 2009)

Obvykle se platy zaměstnanců, kteří jsou vysíláni do zahraničí, pohybují ve trojnásobné až čtyřnásobné výši platu jejich domácích kolegů. Kromě toho náklady na expatriaci zahrnují veškeré výdaje na chod domácnosti a další osobní náklady expatrianta i jeho rodiny. (Cejthamr, Dědina, 2010)



Pro oceňování expatriantů se využívá tzv. přístup vyrovnávání ztrát – kompenzace musí udržet životní standard vyslaného pracovníka na stejné úrovni a zároveň zahladit újmu, kterou utrpěl v souvislosti s nuceným pobytem a životem v cizím prostředí. Nabízenými složkami kompenzačního balíčku bývají:

- plat – v domácí měně, lokální měně, ekvalizace životního standardu, bonusy, opce, ochrana před měnovým rizikem, výkonnostní příplatky, zdravotní a důchodové pojištění, není-li v dané zemi povinné či obvyklé v rozsahu, v jakém je poskytováno v zemi původu; expatrianti často dostávají svůj běžný plat v domácí zemi v domácí měně (na účet v zemi původu) a k tomu navíc plat a jiné příplatky v zemi expatriace;
- optimalizace zdanění – ochrana před zvýšeným zdaněním, vyrovnání daní, ostatní služby (daňové přiznání); z daňových důvodů může plat expatrianta vyplácet jen pobočka či jen mateřská společnost, anebo výplata přichází z poboček umístěných v daňových rájích;
- příplatky – podle mateřské společnosti, podle lokálních standardů, sociální zabezpečení, rizikové příplatky v lokalitách s nejistou bezpečnostní situací nebo v místech s horším životním prostředím;
- poukázky – hrazení životních nákladů, placené bydlení, vzdělání, přesídlení (stěhování), přeprava a skladování, ostatní – především poskytování adekvátního standardu nejen expatriotovi, ale i jeho rodinným příslušníkům.

Expatrianti jsou podle Cejthamra a Dědiny (2010) převážně ochotni vyjet do zahraničí právě z důvodu finanční motivace. Další pohnutkou k výjezdu je vidina kariérního vývoje, získání nových zkušeností, nebo případný výjezd vnímají jako obohacení jejich životního stylu.

Podle Armstronga (2015) je vysílání pracovníků do zahraničí investicí do lidského kapitálu a je žádoucí určovat návratnost této investice. Doherty a Dickmann (2012) definovali návratnost této investice jako „porovnání finančních a nefinančních nákladů a přínosů vzhledem k účelu vysílání pracovníků do zahraničí“. Klíčovými ukazateli nákladů jsou podle nich celková hmotná odměna expatrianta (peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a jiné příspěvky); výdaje na program vysílání pracovníků do zahraničí, včetně výdajů na vzdělávání a rozvoj; výdaje na outsourcing (zajištění přestěhování, hledání bydlení, provedení vzdělávání

apod.). Uvedli, že je důležité vyhodnocovat přínosy zahraniční mobility ve vztahu ke kariéře, stabilizaci pracovníků nebo jejich výkonu v průběhu času. Doherty a Dickmann (2012) ve svém výzkumu přišli na to, že v devíti zkoumaných organizacích využívajících 3 450 expatriantů byla průměrná investice na expatrianta (peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a jiné příspěvky) 171 022 liber a celkové průměrné náklady na expatrianta byly 462 212 liber. Průměrný expatriant stál organizaci o 68 % více než manažeři pracující v domovské zemi.

## **1.5 Selhání expatriantů**

Autoři Baron a Kreps (1999) uvádí, že v pozdních sedmdesátých letech se začaly rojit „hororové“ příběhy o selhání expatů – technicky zdatní manažeři, kteří byli posláni do zahraniční pobočky, byli z jejich pracovního pobytu odvoláni dříve jako alkoholici, rozpadla se jim manželství. V některých případech přivedli pobočku, do které byli vysláni, ke krachu. Mnoho akademických výzkumů tuto tendenci potvrdilo, což bylo pro některé společnosti hlavní překážkou k internacionalizaci. Firmy si tedy již nekladly pouze otázku „Jak přesvědčíme zaměstnance, aby vzal práci v zahraničí?“. Hlavní otázkou bylo „Jak pomůžeme expatriantům být ve svých pozicích úspěšní?“.

Jako selhání expatrianta je označován předčasný (dřívější než plánovaný) návrat ze zahraniční mise. Dalším případem, kdy hovoříme o selhání expatriantů, je jejich neodpovídající výkon v hostitelské či následně v domovské zemi a odchod navrátilců z mateřské společnosti. (Štrach, 2009)

Jak již bylo řečeno v přechozích kapitolách, selhání expatrianta je pro mezinárodní společnosti velmi nákladné. Podle výzkumu organizace FIDI z roku 2016 stojí selhání expatrianta firmu přibližně \$400,000 (pouze přímé náklady). FIDI je aliance sdružující přibližně 600 firem ve více než 100 zemích světa; operuje v oblasti mezinárodních relokací pro jednotlivce, rodiny a firmy. Podle webových stránek Fóra pro expatriační management se přímé náklady spojené se selháním expatrianta pohybují v rozmezí od \$250,000 do \$1 milionu. Roční náklady amerických firem vynaložené na selhání expatriantů se pak odhadují na \$2 miliardy. Náklady mohou být ale i vyšší, vezmou-li se v úvahu náklady z neefektivní práce manažera, a tím ztracenou příležitost vyšších zisků. (Štrach, 2009)

Avšak ztrátu neutrpí pouze společnost, která zaměstnance vyslala. Hostitelská společnost může mít díky selhání expatrianta poškozené dobré vztahy s dodavateli a klienty, popřípadě s vládou. Zaměstnanec, který v zahraničí selže, může po návratu utrpět ztrátou sebeúcty a poškozením profesní reputace.

Hlavní příčiny vedoucí k předčasnému návratu se různí podle zdrojů. Podle Thomase (1998) jde zpravidla o propojení dvou faktorů: pracovní selhání a nedostatek osobního naplnění pobytu. Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je v nezanedbatelném měřítku důležité, jak se do cizího prostředí integruje rodina expatrianta. Podle Evanse (2011) jsou důvody selhání expatriantů následující:

- nespokojenost partnerky / partnera (včetně problému duální kariéry, se kterou se nyní potýká až tři čtvrtiny expatriantů);
- neschopnost přizpůsobit se neznámému prostředí;
- osobní či emoční nevyspělost;
- neschopnost vypořádat se se zodpovědností a stresem v nové pozici;
- nedostatek technických kompetencí;
- nedostatek motivace pracovat v lokaci, do které je zaměstnanec firmou vyslán.

Nástroji sloužícími ke snížení míry selhání expatriantů se zdá být jejich pečlivý výběr, efektivní trénink, rozvoj během expatriace následovný úspěšně zvládnutou repatriací.

## **1.6 Výběr a proces řízení expatriantů**

Doherty a Dickmann (2012) uvedli, že úkolem personalistů je vytvářet a využívat vhodné politiky lidských zdrojů, které budou podporovat úspěšné vysílání pracovníků do zahraničí i jejich opětovné začleňování do domovské organizace s cílem podněcovat mezi pracovníky ochotu přijmout výzvu spojenou s vysláním do zahraničí.

Autoři Armstrong, 2015; Evans, 2011 i Štrach, 2009, se shodují na tom, že proces řízení expatriantů zahrnuje tři hlavní fáze – před vysláním, během vyslání a po vyslání. V jednotlivých fázích jsou pak stanoveny kroky, kterým personální oddělení musí věnovat svou pozornost, pokud chce, aby byl proces expatriace úspěšný. Ve fázi před vysláním je nutné vyslání detailně naplánovat a vybrat

vhodného kandidáta. Dále musí HR vybraného kandidáta na výjezd připravit pomocí vzdělávacích kurzů a zařídit jeho přestěhování. Během fáze vyslání je důležité dohlížet na pracovní výkon expatrianta a zjistit, zda je odměňování a zaměstnanecké výhody a podpora rodiny pro expatrianta dostačující. Ke konci vyslání je také nutné expatrianta, popřípadě jeho rodinu, připravit na návrat nebo na opětovné vyslání. Po vyslání je nezbytné zajistit stabilizaci pracovníka cestou opětovného začlenění do systému kariéry v organizaci.

Strategie oddělení lidských zdrojů podniků s úspěšnými expatriantskými programy nese následující znaky: zaměstnanci jsou vysláni do zahraničí s jasně stanoveným důvodem; HR se musí u expatrianta zaměřit na tvorbu znalostí souvisejících s tímto důvodem a rozvíjet jeho obecné vedoucí schopnosti. Dále musí HR na výjezd vybrat správného kandidáta, který disponuje interkulturálními dovednostmi a dostatečnými technickými schopnostmi. Tím zajistí co nejefektivnější přenos zkušeností a znalostí mezi centrálou a pobočkou, kam je expatriant vyslán.

Evans (2011) vnímá jako tři hlavní okruhy, kterým musí být věnována zvláštní pozornost při předávání zodpovědnosti na expatrianta, následující:

- Výběr expatrianta – expatriant musí být nejen profesionálně schopný, ale také musí umět sdílet své znalosti a obstát v mentorování svých lokálních kolegů.
- Načasování a doba, na kterou je expatriant do zahraničí vyslán – před vysláním musí být stanoven časový plán a cíle pro vysílaného zaměstnance. Nejenže musí splnit podnikatelské cíle a ostatní kvantitativní ukazatele, ale také se musí identifikovat, čemu má naučit lokální manažery a jaké znalosti a schopnosti jim má předat.
- Měření úspěchu a odměňování – expatriantův úspěch či neúspěch se měří nejen na základě jejich podnikatelské výkonnosti, ale také na jejich schopnosti rozvíjet místní manažery. Dalším z důvodů, proč se expatrianti snaží v zahraniční pobočce uspět, je následné přiřazení pracovní pozice po návratu z vyslání. Pokud si zaměstnanec není jistý tím, co ho čeká po návratu ze zahraničí, nemá kde čerpat motivaci trénovat lokální nástupce, kteří ho mají v budoucnu udělat nepotřebným. Repatriace proto hraje velmi významnou roli při podpoře úspěšného vyslání.

Společnostem se vyplatí vybírat kandidáty na vyslání do zahraničí pomocí tzv. assessment center. Výsledky z mezinárodních hodnotících středisek jsou úzce spjaty s celkovým hodnocením potenciálu zaměstnance a jsou čím dál tím víc důkladnější. Výsledky assessmentu by také měly poskytnout potenciálnímu expatriantovi objektivní feedback, na základě kterého by měl pečlivě zvážit všechny faktory, které by mohly ovlivnit úspěch výjezdu, a konzultovat s experty jak se vypořádat s problematickými oblastmi nebo jestli výjezd neodmítnout. Nyní je nicméně nejobvyklejší výběrovou metodou pohovor s potenciálním kandidátem. Mnoho firem zasílá potenciální expatrianty na tzv. pre-assignment orientační návštěvu. Ta nejenže pomáhá místnímu vedení vyhodnotit, zda bude expatriant schopen přizpůsobit se místnímu prostředí, ale také kandidát může zhodnotit práci a lokaci před přijetím nabídky na výjezd. Tato návštěva, popřípadě návštěvy, mohou být také velkým přínosem za předpokladu, že kandidát nabídku přijme – bezprostředně po relokaci se minimalizuje stres expatrianta z přerozdělování pozornosti mezi rodinu a práci během náročného období, kdy si expatriant zvyká na novou práci a poznává nové kolegy, dodavatele a zákazníky.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je velkým rizikem spojeným s řízením procesu expatriace fakt, že rozhodnutí o vyslání zaměstnanců do zahraničí se díky obchodnímu a časovému tlaku dělají nahodile, pouze s přihlédnutím na výkonnostní faktor zaměstnance, a oddělení řízení lidských zdrojů není vždy plně zainteresováno. Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnou expatriaci se přitom ukázala zejména kvalitní a dobrá příprava vhodných kandidátů před výjezdem.

Všichni autoři se shodují, že je potřeba se ve firmách věnovat přípravě expatriantů a jejich rodin na expatriaci. Společnost by jim měla nabídnout i předvýjezdovou a povýjezdovou podporu, pokud chce expatriantovi a jeho rodině dokázat, že se o ně náležitě zajímá. (Armstrong, 2015; Evans, 2011; Štrach, 2009)

### **Předpoklady podmiňující úspěch expatrianta**

Výběr expatrianta je velmi důležitou komponentou procesu expatriace. Štrach (2009) ve své publikaci zmiňuje několik výzkumů (Baumgarten, 1992; Briscoe a Schuler, 2004; Leblanc, 2001; Schell a Solomon, 1997; Spreitzer, 1997; Tung,

1981), ve kterých autoři stanovují předpoklady (schopnosti, vlastnosti a osobnostní charakteristiky) expatrianta, které podmiňují jeho úspěch či neúspěch:

- kulturní empatie;
- flexibilita;
- adaptabilita;
- jazyková vybavenost;
- manažerské schopnosti;
- vůdčí schopnosti;
- dostatečné vzdělání;
- motivace;
- osobní vyzrálost;
- podniková znalost;
- kuráž;
- schopnost motivovat;
- integrita;
- odhodlanost;
- ochota riskovat;
- usilující o feedback;
- hledající příležitost učit se;
- umět přijímat kritiku;
- respekt k víře ostatních;
- víra v lidi;
- tolerance;
- soustředěnost;
- trpělivost;
- iniciativnost;
- umění shromažďovat a vyhodnocovat informace týkající se lokálního kontextu (instituce, zákony, postupy, trhy apod.);
- efektivně šířit politiky a postupy mateřské společnosti;
- přijetí skutečnosti, že praxe, která funguje v lokálním prostředí, nemusí odpovídat praxi, která funguje v mateřské společnosti;
- otevřenost a pružnost v myšlení a taktice;
- houževnatost;
- vynalézavost;

- optimismus;
- energičnost;
- čestnost a poctivost;
- **stabilní osobní život.**

Úspěšný expatriant potřebuje tedy zvládat tři druhy dovedností:

- personální – mentální a emoční vyzrálost (například zvládání stresu, odolnost, technická kompetence, umění se vypořádat se s odloučením od rodiny, realistická očekávání při příjezdu do hostitelské země);
- mezilidské – schopnosti související s navazováním mezilidských vztahů, ochota komunikovat, neverbální komunikace, respekt k ostatním, empatie;
- smyslové – zejména umění pochopit chování cizinců – například nesoudit a být otevřený k odlišným názorům.

Evans (2011) doplňuje předpoklady podmiňující úspěch či neúspěch expatrianta o pojem „kulturní nadšenec“ – společnosti by se mimo jiné měly zaměřit na nalezení člověka, který rád poznává nové kultury a nedělá mu problém se v cizí kultuře rychle přizpůsobit. I tento autor se zmiňuje o tom, že jednou z hlavních okolností ovlivňující úspěch expatrianta jsou rodinné faktory.

## 1.7 Kulturní šok

Štrach (2009) definuje kulturní šok jako frustraci z cizí kultury. Je to stav dezorientace a strachu plynoucího z absence vědomostí o tom, jak se chovat v neznámém prostředí. Člověk prožívající kulturní šok trpí pocity frustrace, osamění, odmítá kontakt s ostatními, lehce se unaví a pouze předstírá snadnou komunikaci a porozumění jednotlivým situacím. Cejthamr a Dědina (2010) příčiny kulturního šoku rozšiřují o faktor ztráty rodinných známek a symbolů v rámci sociálního styku. Kulturní šok však nenastává pouze při výjezdu do hostitelské země. Projevuje se také při návratu z dlouhodobého výjezdu zpět do domácího kulturního prostředí. Jde o tzv. zpětný nebo návratový kulturní šok. Expatrianti působící dlouhodobě v zahraničí mohou přijmout hostitelskou kulturu do té míry, že přestanou sledovat kulturu vlastní. Autoři věří tomu, že interkulturní trénink a dovednostní rozvoj mohou dramaticky zlepšit zvládání kulturního šoku.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) se rozlišuje pět faktorů, na kterých záleží při vypořádávání se s kulturním šokem:

- úroveň školení a tréninku, který expatriant obdrží;
- demografické charakteristiky expatriantů;
- dispozice a osobnost expatriantů;
- úroveň podnikové podpory, která je expatriantům poskytována;
- úroveň technické schopnosti expatriantů.

Kulturní šok probíhá ve čtyřech fázích – tuto teorii nazývají různé zdroje jako křivku teorie přizpůsobení (Cejthamr a Dědina, 2010) nebo také U-křivka kulturního šoku (Shenkar a Luo, 2008; Štrach, 2009).

### **Křivka teorie přizpůsobení**

Autoři Cejthamr a Dědina (2010) a Shenkara a Luo (2008) definovali křivku teorie přizpůsobení následovně:

- Honeymoon (svatební cesta) – představuje určitou euforii expatrianta, který se nachází v novém prostředí a domnívá se, že je schopen zde denně žít a pracovat. Expatrianti jsou v této fázi fascinováni novou kulturou.
- Culture shock (kulturní šok) – „pobláznění“ novou kulturou je nahrazeno úzkostí z toho, že se expatriant s novou kulturou musí na denní bázi vypořádávat. Expatriant zažívá období deziluze. Vyvíjí se lhostejný a tvrdý postoj k hostující národnosti. Expatriant je v tomto období stresově velmi vypjatý.
- Adjustment (přizpůsobení) – přichází ve chvíli, kdy jedinec začíná rozumět a poznávat nové kulturní normy a hodnoty, což činí jeho chování postupně stále více přijatelným pro hostující příslušníky. Jednotlivci se postupně přizpůsobují nové kultuře a učí se, jak se v kultuře vhodně chovat.
- Mastery (zvládnutí) – jednotlivci jsou již bez problémů schopni v nové kultuře fungovat. U expatrianta začíná převládat pozitivní pocit z nové kultury, v některých případech dokonce začne vnímat kulturu jako svou vlastní. Stabilizuje se produktivita a efektivnost expatrianta v nové kultuře.

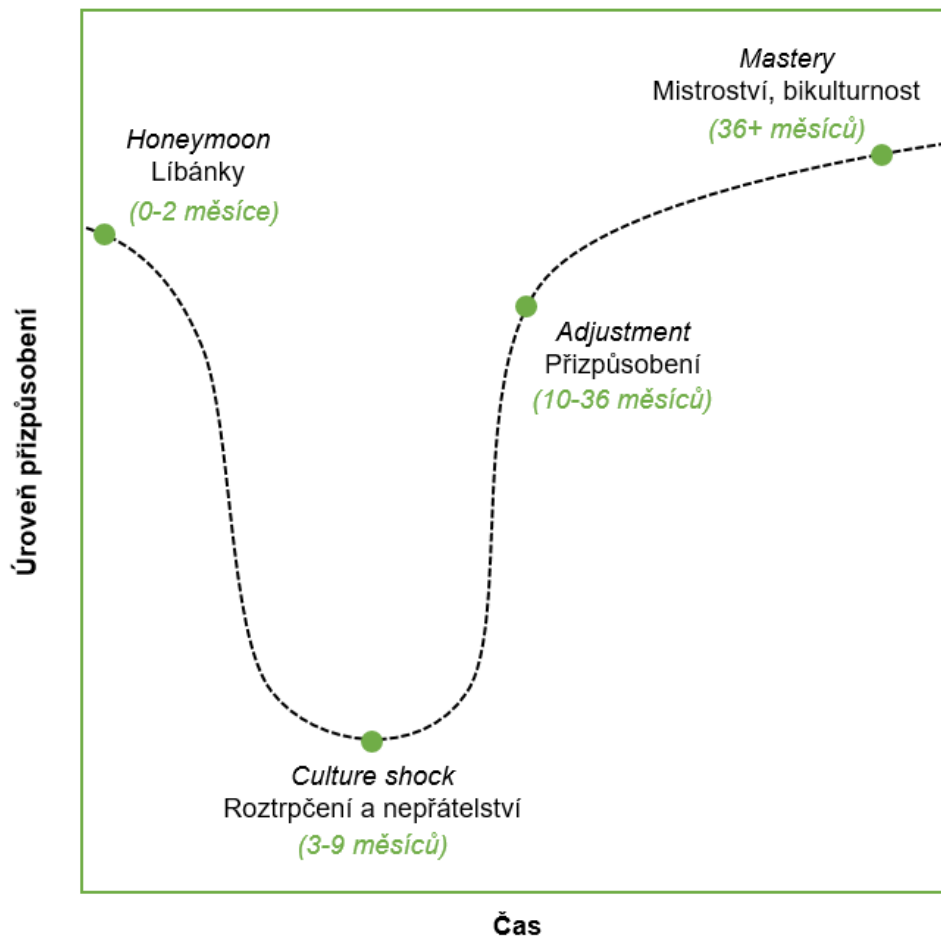
V publikaci Štracha (2009) jsou jednotlivým fázím přiřazeny české ekvivalenty:

- líbánky;
- roztrpčení a nepřátelství (šok);



- rostoucí přizpůsobení;
- biculturnost (kulturní mistrovství).

Autor doplňuje k teorii U-křivky i její časový průběh, který je znázorněn na obrázku č. 1.



Zdroj: Zpracováno dle Štrach (2009) a Cejthamr a Dědina (2010)

**Obr. 1 U-křivka kulturního šoku**

## 1.8 Repatriace

Podle Adlerové (1981) repatriace expatriantů představuje přizpůsobení se v domovské zemi po návratu ze zahraniční mise, které je stejně, ne-li složitější než přizpůsobení v cizině. Vracející se expatrianti si nejsou často vědomi, že jejich repatriace bude problematická, protože si neuvědomují, že prostředí i oni sami se během jejich pobytu změnili. Většina vracejících se zaměstnanců je s procesem repatriace nespokojená. Je to zejména kvůli tomu, že neví, kde budou pracovat

po návratu ze zahraničí. Dokonce i expatrianti, kteří mají po návratu jistou pracovní pozici, jsou většinou nespokojeni s tím, že jejich nadřazení efektivně nevyužívají jejich zkušenosti ze zahraniční mise. Až jedna čtvrtina expatriantů opouští vysílající podnik do jednoho roku od repatriace a stejný podíl také odmítá další výjezd do zahraničí.

## **2 Adaptace partnerek vysílaných pracovníků jako důležitý předpoklad úspěchu expatriace**

Mnoho výzkumů, které se věnují rozvoji řízení lidských zdrojů v oblasti expatriace, zařadilo přizpůsobení rodiny, zejména pak partnerky expatrianta, jako významný faktor ovlivňující celkový úspěch expatriace. V této kapitole je čerpáno zejména z publikace Evanse (2011) a z výzkumů McNultyové (2012).

Podle Evanse (2011) má rodina zásadní vliv na ochotu jednotlivce přesunout se a také na celkový výsledek vyslání. Dle výzkumů je rozhodnutí amerických manažerů přijmout vyslání ovlivněno zejména názorem jejich partnerky na vyslání, dále také záleží na jejich vlastním stanovisku na stěhování obecně, počtu dětí a expatriační politice vysílající firmy. Podle stejného autora všechny studie potvrzují důležitost prosperity rodiny expatrianta během výjezdu. Nedostatečné uvážení této skutečnosti ze strany firem vede (alespoň v západních kulturách) k nejčastějšímu důvodu selhání expatrianta. Evans (2011) ve své publikaci zmiňuje výzkum provedený firmou PWC, během které ho se zjistilo, že více než 80 % zaměstnanců, kteří odmítli vyjet pracovat do zahraničí, tak učinili kvůli duální kariéře, obavám o rodinné záležitosti nebo kvůli tomu, že by riskovali, že se stanou nepotřební v domovské firmě. Velkou roli hraje ochota partnerů / partnerek přestěhovat se do zahraničí. Ochota přestěhovat se je vyšší u starších partnerek, partnerek s vyšším vzděláním, členek menšin a žen s méně dětmi. I přes to, že ženy udělaly velký skok, co se týče zastávání vyšších pozic, není jich mezi expatrianty mnoho (pouze 20 až 25 %), jak je již zmíněno v první kapitole. Je to způsobeno tím, že stále panuje předpoklad, že ženy by byly v zahraničí neefektivní, zejména v zemích, které jsou vysoce maskulinní a kde ženy jen velmi zřídka zastávají seniorní manažerské pozice. Příkladem je Saudská Arábie, kde ženy nemohou vyšší pozice zastávat z náboženských důvodů. Nicméně tvrzení, že ženy by byly méně efektivní ve vysoce maskulinních kulturách, není empiricky podložené.

McNultyová (2012) uvádí, že nejnovější analýzy potvrdily přizpůsobení partnerky v hostitelské zemi jako kritický faktor pro všeobecný úspěch expatriantova výjezdu do zahraničí. Navíc se také ukázalo, že „rodinné a osobní okolnosti“ a „zaměstnání

partnerky“ je nejčastěji uváděným důvodem, proč zaměstnanci odmítají pracovní umístění v zahraničí. Třemi hlavními důvody, proč výjezdy expatriantů končí neúspěchem – tedy selháním, jsou **rodinné důvody, nespokojenost partnerky a neschopnost partnerky přizpůsobit se**. Toto tvrzení podporuje ve své publikaci i Evans (2011) – „Přizpůsobení je jeden z nejsilnějších ukazatelů přizpůsobení expatrianta. Rodina je také hlavní faktor ovlivňující expatriantovo rozhodnutí o předčasném návratu z vyslání.“

Firmy mají problém přesvědčit své zaměstnance, potenciální expaty, aby vyjeli do zahraničí, zejména tehdy, kdy je zaměstnanec z duálně-kariérního páru. Partneři a děti znamenají pro nadnárodní firmy mnohonásobné zvýšení nákladů na výjezd expata. Nepřizpůsobení partnera v hostitelské zemi bylo identifikováno jako hlavní příčina problémů expatrianta a jeho případného selhání i autory Mäkaelä a Suutari (2015).

Podle Evanse (2011) vystavení expatrianta stresu v nové práci spojené se stresem způsobeným odloučením od rodinného prostředí vede k velkému tlaku na expatrianta a pravděpodobnost jeho přizpůsobení v hostitelské zemi se rapidně snižuje. Pokud je to možné, expatrianti by se proto měli (i za cenu vyšších nákladů pro firmu) vysílat na své působiště s rodinami. Není tedy překvapením, že mnoho nadnárodních firem začalo zahrnovat partnerky expatriantů (i včetně dětí) do procesu výběru a poradenství a především tréninku expatriantů. **Průzkumy také ukazují, že pokud jsou vysílající firmy aktivně ve spojení s partnerkami expatriantů, zvyšují tím šanci na jejich přizpůsobení se v nové kultuře.** Autor dále tvrdí, že expatriantova rodina, nebo alespoň partnerka, by měla dostávat stejné pozornosti a přípravy jako samotný expatriant. Partnerky expatriantů jsou totiž většinou vystaveny vlivu lokální kultury více než expatriant. Pro partnerku by podle něj bylo dobré, kdyby se ihned po startu přesídlení začala učit místní jazyk, aby se lépe přizpůsobila nové kultuře. Učení se lokálního jazyka je bráno lidmi v nové kultuře jako projev respektu a je oceňován všude po světě.

Evans (2011) uvádí, jak co nejrychlejší přizpůsobení zajistila pro své vyslané pracovníky a jejich rodiny firma Honda. Tato japonská firma zřídila tzv. „rodinná centra“ v Ohiu a Tokiu, aby pomohla procesu adaptace. Rodiny expatriantů, kteří

jsou posláni do Japonska, jsou „adoptováni“ japonskými rodinami se stejnými charakteristikami (například rodiny se stejně starými dětmi). Navíc jsou před vysláním každému expatriantovi přiděleni mentoři, kteří průběžně informují vyslaného pracovníka o změnách ve vysílající společnosti.

Zajímavým faktem je, že expatriantky – ženy jsou častěji svobodné než expatrianti – muži. Je to zejména proto, že partneři – muži jsou méně ochotni se vzdát svého zaměstnání kvůli vyslání svých partnerek.

Evans (2011) se snaží zformulovat kroky, jak předcházet problémům při expatriaci pracovníků z duálně-kariérních vztahů. Jedná se zejména o zvolení správných podmínek, načasování a délky pobytu s přihlédnutím na profesní očekávání a osobní situaci páru. Dalším, velmi účinným krokem, je spojit se se zaměstnavatelem partnera / partnerky expatrianta a připravit plány na expatriaci pro oba. Dalším doporučením pro mezinárodní firmy je poskytovat kariérní poradenství pro partnerky expatriantů (například pomoci partnerce vyhledat v zahraničí práci), dotování vzdělání partnerky v zahraničí, podpora podnikatelské činnosti partnerky a kooperace s ostatními nadnárodními společnostmi ve snaze najít jim práci. Poslední, neméně důležitou radou, je zajistit pro partnerky kariérní poradenství po návratu z výjezdu.

Jedním z nejpřínosnějších a nejrozsáhlejších výzkumů věnujících se problematice expatriantů a jejich partnerek je čtyřletá studie provedená mezinárodně oceňovanou odbornicí specializující se na expatriaci a HR výzkum, **Yvonne McNultyovou**. Výzkumu se zúčastnilo 264 partnerek doprovázejících své partnery do 54 různých zemí světa. McNultyová na základě tohoto výzkumu rozlišuje tři typy podpory, kterou mohou firmy doprovázejícím partnerkám poskytnout, aby se co nejlépe v nové kultuře přizpůsobily – praktická, profesní a sociální podpora.

Ve své studii poukazuje na to, že profesní podpora (zejména pak pro páry, kde jsou oba partneři pracující) a sociální podpora (mající za úkol zmírnit stres v manželství) mají podle partnerek expatů naprosto zásadní vliv na jejich přizpůsobení a celkové zvládnutí výjezdu. Proto je podle ní velká škoda, že většina firem se podpoře těchto typů buď věnuje velmi málo, nebo vůbec. Mnohem více pozornosti je oproti tomu

věnováno podpoře praktické, která je ale i tak partnerkami často kritizována. Překvapivě je podle partnerek nejdůležitější příprava a pomoc s psychickým přizpůsobením se v nové zemi.

Podle stejné autorky je nezbytné, aby HR nadnárodních firem přihlédlo k následujícímu tvrzení Adlerové a Gundersena (2007): „Při vyslání zaměstnance do zahraničí mají partnerky tu nejtěžší roli. Zatímco zaměstnanci pokračují v určité kontinuitě v zaměstnání a děti pokračují v rutinně každodenního navštěvování školky / školy, partnerky opouštějí nejdůležitější aspekty svého dosavadního života včetně přátel, příbuzných a zaměstnání. Proces jejich přizpůsobení je tedy oproti přizpůsobení partnera či dětí náročnější.“

Podle Lazarova, Westman, and Shaffer (2010) výzkumy potvrzují, že partnerky hrají klíčovou roli během expatriace – od ochoty vyjet, dokončit výjezd, přizpůsobení expatrianta až po výkon expatrianta. Firmy se proto začaly více věnovat výzkumu specifických aspektů podpory, kterou by mohly partnerkám nabídnout, aby jim zlepšily zkušenost se zahraničním výjezdem. Jedná se například o mezikulturní školení, sociální podporu, podporu v případě duálně-kariérních párů, podporu týkající se rodičovství a související s rekonstrukcí identity. McNultyová vycházející ze svých výzkumů předpokládá, že efektivní podpora organizace hraje nedílnou součást v procesu přizpůsobování partnerek. Management lidských zdrojů firem si aplikováním efektivní podpory partnerkám zajistí nejen úspěšné vyslání zaměstnance, ale také opětovné přijetí výjezdu zaměstnancem. Výrazně se tím také snižuje riziko selhání expatrianta.

McNultyová ve svém výzkumu dokazuje, že podpora poskytovaná organizaci při expatriaci má více podob (rozděluje ji na již zmíněnou praktickou, profesní a sociální) a pokud chce společnost co nejlépe pomoci partnerkám expatriantů přizpůsobit se v nové zemi, musí jim být poskytnuty všechny tři složky podpory. Například praktická podpora pomůže partnerkám přizpůsobit se vnějšímu prostředí, zatímco profesní pomůže duálně-kariérním párům a sociální podpora zmírní stres v manželství.

Právě stres ve vztahu a obavy o kariéru se ukázaly jako příčina nemožnosti plného přizpůsobení se partnerek během výjezdu. Oba činitelé také vedou k následné modifikaci vlastní identity partnerek. Celkový dojem partnerek z výjezdu je většinou nejvíce negativně ovlivněn ztrátou zaměstnání, společenských vazeb, podpory rodiny a finanční nezávislosti, stejně jako změnou povinností a závazků, což vyžaduje nelehké vyrovnání se s novými rolemi v rodině. (Shaffer and Harrison, 2001; Cole, 2011)

Náročnými situacemi pro partnerky mohou být tzv. jednorázové stresory – například stěhování do zahraničí, vzdání se kariéry, změna rodinných návyků, změna školy dětí, finančního statusu a tzv. každodenní těžkosti – například vypořádávání se s cizím jazykem.

Lepší přizpůsobení může být podpořeno u partnerek následujícími zdroji:

- emoční zdroje (vytváření přátelství v nové kultuře – v různých klubech, asociacích);
- informační zdroje (asistence firmy s nalezením práce);
- instrumentální zdroje (finanční podpora při přesunu).

I když partnerky expatů nejsou zaměstnány vysílající firmou, jsou jejími praktikami a pravidly značně ovlivněny, což by firmy měly brát v potaz.

## **2.1 Praktická podpora**

Až 80 % organizací poskytuje praktickou podporu během vyslání zaměstnance – například umožňují návštěvu země před samotným výjezdem, daňové poradenství, jazykové kurzy, zajištění ubytování, mezikulturní školení a vyřízení potřebných dokladů, přestěhování rodiny atd. Pouze 50 % firem poskytuje profesní podporu partnerkám expatriantů (hledání zaměstnání, kariérní poradenství, příprava životopisu, vyřízení pracovního povolení, rekvalifikace, úhrada výdajů za vzdělávání). Méně než 30 % firem poskytuje pomoc se sociální integrací rodin expatriantů (představení ostatním expatriantům, členství do sportovních a sociálních klubů, informace o přístupu do fór pro expatrianty a skupin partnerek expatriantů). (McNultyová, 2012)

Podle výzkumu provedeného firmou Cartus and Primacy v roce 2010 ve sto devadesáti šesti firmách po celém světě ochota firem zlepšovat asistenci partnerkám a rodinám expatriantů slábne. Zatímco co v roce 2007 označilo 19 % firem jako svoji prioritu zlepšit podporu partnerkám a rodinám, v roce 2013 to bylo pouze 13 %. Výzkum je však již 8 let starý a vzhledem k tomu, že expatriace je pro firmy čím dál tím důležitější, předpokládá se vyšší procento firem považující tuto podporu za jednu ze svých priorit.

Ve výzkumu firmy BGRS z roku 2016 byly firmy dotazovány na největší výzvy spojeny s pracovní mobilitou s dopadem na budoucnost firmy. Problematika rodinných vztahů / partnerek expatrianta společnostmi nebyla překvapivě vůbec zmíněna.

## **2.2 Profesní podpora**

### **Problémy duálně-kariérních párů**

Autoři Harvey (1997) a Cole (2011) zjistili, že nevyřešené otázky ohledně duálně-kariérní problematiky výrazně negativně ovlivňují přizpůsobovací proces partnerky expatrianta v zahraničí. Brown (2008) uvádí, že přerušení či úplný odchod ze zaměstnání vede u partnerky k pocitu ztráty identity a sebeúcty, což může ovlivňovat další členy rodiny. Když se partnerky rozhodnou vzdát se zaměstnání, vede to ke stresu v jejich rodinných, manželských, popřípadě partnerských vztazích; zvyšuje se riziko neúspěšného výjezdu; narušuje se rovnováha rodinného rozpočtu a většinou je také ztížen proces repatriace a znovuzapojení partnerky do pracovního procesu po návratu ze zahraničí. Naopak pozitivům podpory zaměstnávání partnerek vyslaných pracovníků se věnoval výzkum Permits Foundation (2012). Dokázal, že zaměstnání během zahraničního vyslání má u partnerky velmi pozitivní dopad na jejich přizpůsobení v zemi, rodinné vztahy, zdraví a duševní pohodu. Také se tím zvyšuje ochota dokončit, popřípadě prodloužit zahraniční misi partnerů, anebo také přijmout nabídku na další vyslání. Podpora duálně-kariérních párů vysílající organizací je vysoce ceněná jak expatrianty, tak jejich partnerkami.

Jedním ze závěrů výzkumu Permits Foundation (2012) je ten, že možnost zaměstnat partnerky expatriantů v hostitelské zemi je klíčem k úspěšnému výjezdu expatriantů s partnerkami a rodinami.



Výzkum Permits se snaží přimět zaměstnavatele k větší angažovanosti v podporování zaměstnávání partnerek expatriantů a přesvědčit je o přínosech, které ze zaměstnávání partnerů expatů firmě plynou. Níže je výčet faktorů, ke kterým by firmy měly přihlédnout, pokud zvažují podporování partnerky expatriantů:

- dopad úspěšné strategie podporování duálně-kariérních párů;
- tržní trendy, obvyklé praktiky ostatních firem a statistiky ohledně dané problematiky;
- reporty a statistiky ohledně selhání expatriantů ovlivněných duální kariérou;
- náklady na selhání expatriantů;
- průzkum mezi partnery expatriantů a průzkum očekávání zaměstnanců;
- pozitivní zprávy o partnerkách, které měly šanci pracovat při vyslání;
- dopad opuštění kariéry na psychiku partnerek, které kvůli přemístění partnerů opouští svou práci nebo nechtějí podepsat prodloužení smlouvy;
- očekávání expatů další generace ohledně zaměstnávání partnerek;
- oblasti podpory, na které není nutné vynaložit žádné náklady;
- důkazy potvrzující, že vyslání je obecně více úspěšné, pokud mají oba partneři vhodnou práci.

Permits Foundation také poukazuje na potřebu zrušení pracovních víz a restrikcí, které v mnoho zemích partnerkám znemožňují pracovat.

Zaměstnavatelé poskytují partnerům zaměstnanců různé formy asistence, která by jim pomohla v nové zemi získat zaměstnání. Nejčastější podporou, kterou poskytují až dvě třetiny firem, jsou jazykové kurzy. Téměř stejná část dotazovaných firem, tedy dvě třetiny, poskytuje informace o pracovních povoleních. 10 % firem neposkytuje partnerkám žádnou podporu napomáhající k tomu, aby získaly v hostitelské zemi práci. Další typy podpory jsou zobrazeny níže v tabulce.

**Tab. 1 Podpora vysílající organizace pro partnerky expatriantů z duálně-kariérních párů**

Jazykové kurzy	64 %
Informace o pracovních povoleních	62 %
Příspěvek na vzdělávání / kurzy	37 %

Zaměstnání ve vlastní (vysílající) firmě	36 %
Hledání práce	33 %
Informace o příležitostech práce v dané lokalitě	31 %
Konzultace ohledně životopisu	28 %
Kariérní poradenství	26 %
Poskytnutí kontaktů a informací o volných pozicích	24 %
Daňové a penzijní poradenství	23 %
Školení techniky u pohovoru	14 %
Žádná podpora	10 %
Poradenství ohledně živností a start-upů	9 %

Zdroj: Zpracováno dle PERMITS FOUNDATION; International Mobility and Dual Career Survey of International Employers, 2012, s. 12

Firmy uvádějí různé důvody, proč poskytují podporu duálně-kariérním párům. Primárním důvodem je snaha zvýšit mobilitu svých zaměstnanců. Snaží se také být atraktivními zaměstnavateli a podporovat politiku zaměřenou na rodinu. Dalším důvodem je například snížení nákladů na odmítnutí výjezdu a jeho předčasné ukončení, dále plnění cílů společenské odpovědnosti firem a podpora iniciativ za rovnoprávnost pohlaví. Jako další důvod uvedly i to, že si partnerky zaslouží být oceněny za ochotu opustit kvůli svým partnerům svoji práci. Jedna z firem uvedla, že pokud je partnerka expatrianta šťastná, poté je větší pravděpodobnost, že výjezd expatrianta bude úspěšný.

Výzkum Permits Foundation (2012) ukázal i to, jak důležité je brát v potaz očekávání duálně-kariérních párů při vysílání do zahraničí. Většina firem již má tuto problematiku zakomponovanou v jejich vysílací politice, nicméně 70 % HR manažerů věří, že by měli pro duálně-kariérní páry dělat více. Jejich organizace by k větší angažovanosti měla přesvědčit kombinace výsledků interních dat, externích benchmarků a ukázky úspěšných strategií přihlížejících k duálně-kariérní problematice. Růst počtu duálně-kariérních párů stále více ovlivňuje ochotu vyjet do zahraničí a setrvání na pozici v zahraničí. Mladší páry očekávají, že oba partneři budou moct mít práci a nejsou ochotní změnit působiště, pokud by partner nemohl pracovat – nejvyšší management by si měl být plně vědom jaký dopad má tento fakt

na mobilitu. Organizace, které již mají dobře promyšlenou vysílací politiku pro duálně-kariérní páry, by ji měly efektivně komunikovat na svoje zaměstnance. Zatímco se společnosti snaží podporovat duálně-kariérní páry různými službami, snaží se také o to, aby vlády jednotlivých zemí odstraňovaly restriktce pro práci partnerů expatriantů (například zrušit pracovní povolení).

Podle výzkumu McNultyové (2012) má 84 % partnerek vysokoškolské vzdělání a 79 % z nich si před doprovázením partnera na jeho novou pozici buduje kariéru. Pouze 36 % z nich bylo schopno pracovat i po změně působiště, a to zejména kvůli restrikcím týkajících se víz a pracovních povolení. Kariérní podpora organizací byla partnerkami shledána jako nedostačující. Některými dotazovanými byla dokonce podpora definována jako „závažné selhání“. Finanční příspěvky na mimopracovní aktivity nebyly partnerkami vnímány jako velký benefit. Nedostatek kariérní podpory vede podle samotných partnerek k nemožnosti nebo ke zhoršení procesu přizpůsobení se a navazování kontaktů v hostitelské zemi. Jedna z dotazovaných uvedla, že se kvůli tomu mnoho partnerek chtělo vrátit domů, nebo byly ve velkém stresu. Další dotazovaná sdělila, že pokud by nemohla v hostitelské zemi pracovat, vrátila by se domů, protože půl tuctu partnerek expatriantů, které zná, jsou na antidepresivech, a ona se k nim nehodlá přidat. Nemožnost získání placené práce vede ke ztrátě identity partnerky, což dokazuje další svědectví jedné z partnerek: „Nežiji pro svého manžela a nežiji ani pro jeho práci. Jeho firma tomu nedokázala rozumět. Neoženil se se ženou v domácnosti a já nikdy ženou v domácnosti nebudu.“ Další partnerky expatriantů se cítily díky nemožnosti pracovat jako „druhořadí cizinci“, zmínily, že přišly o sebeúctu a cítily se, jako kdyby se vzdaly svého vlastního já. Jedna z partnerek dodala, že výjezd s partnerem za prací je „velmi osamělý způsob života, ve kterém jste nuceni po každém přemístění nalézt samu sebe, což je velmi vyčerpávající“.

### **2.3 Sociální podpora**

Sociální podpora má za úkol zmírnit stres v manželství, jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly. Dále má napomoci partnerce lépe zvládnout případné procházení procesem přebudování identity.

## Stres v manželství

Podle McNultyové (2011) není nepohoda v manželství zmíněna v mnoha zdrojích týkajících se přizpůsobování partnerek při expatriaci. Thompson (1986) zjistil, že silné manželství bylo partnerkami vnímáno jako velmi důležitý faktor při zvládnání života v cizí zemi. Jedním z nejběžnějších aspektů způsobujících v manželství stres je dlouhá pracovní doba expatriantů – vyvolává totiž nejen napětí mezi manželi, partnerka se cítí opuštěná a izolovaná. Další faktory, které přispívají stresu v domácnosti, je partnerčin odchod z práce, což mění její finanční status v rodině a také ztrátu možnosti sociální interakce. Přestěhování se do zahraničí může mít na pár dva různé dopady – buď se partneři ještě více stmelí, protože více spoléhají na psychologickou a sociální podporu toho druhého, nebo se díky stresu odcizí – jejich případné odloučení může vést i k rozvodu.

Podle 99 % všech dotazovaných partnerek je „silné a stabilní manželství“ nejdůležitější faktor ovlivňující jejich přizpůsobení se v cizí zemi. 71 % jich potvrdilo, že přizpůsobení je těžší, pokud jsou stresovány v manželství. Zdrojem stresu byl nejčastěji nedostatek času stráveného s partnerem kvůli jeho pracovnímu vytížení. Dalším faktorem je neporozumění partnera všem problémům a výzvám, kterým čelí v procesu adaptace jejich partnerky. Jejich potřeby a pocity byly jejich partnery trivializovány. Partneři jejich situaci vnímají tak, že jsou v podstatě na dovolené – mají v mnohých případech kuchařku, chůvu, řidiče a můžou jít kdykoliv kamkoliv chtějí. Jedna z partnerek při výzkumu uvedla, že je velmi těžké partnerovi vysvětlit, proč je ve stresu a má depresi, když jediné, co musí dělat, je „starat se o děti a hrát tenis“.

Téměř 6 % partnerek zvažuje rozchod, popřípadě rozvod kvůli stresu z relokace. Stresu v manželství by se mohlo předejít poskytnutím poradenství pro páry, kde by byl pár připravován na možné konflikty, které mohou nastat po relokaci a také jak je řešit. Partnerky také navrhy, že by jim pomohlo, kdyby jejich partner dostal dovolenou během stěhování; více dovolené všeobecně; omezení pracovních cest během prvního měsíce po relokaci; páteční volná pracovní doba; možné doprovázení partnera během pracovních cest. Také by ocenily, kdyby nebyly partnerovi plánovány pracovní cesty a meetingy během jeho volna a víkendů.

Všeobecně se také partnerky shodly, že by si společnost měla uvědomit, že nepřemístila pouze svého zaměstnance, ale také jeho rodinu – zaměstnavatel by neměl očekávat, že se rodina přizpůsobí bez asistence partnera.

### **Přebudování identity**

Přizpůsobení partnerky je při výjezdu do zahraničí ovlivněno třemi vzájemně souvisejícími aspekty: osobní identitou (například plynulost v cizím jazyce, stav zaměstnání, sebedůvěra ve vlastní zkušenosti), sociální identitou (vztahy v rodině, přátelé, známí) a situační identitou (nová kultura, životní podmínky, doba trvání výjezdu). Největší dopad na přizpůsobení partnerky vychází ze schopnosti znovuvybudování sociálního vnímání sebe samy. McNultyová (2011) se domnívá, stejně jako Cole (2011), že vybudování nové identity bude partnerce, zejména z duálně-kariérních párů, usnadněno poskytnutím profesní a také sociální podpory, která vede ke zmírnění rodinného a manželského stresu.

Jedna z partnerek doprovázejících expatrianta uvedla, že nežije svůj život, ale žije život svého manžela. Ostatní byly zklamány z toho, že jako partnerky doprovázející pracující partnery jsou stereotypizovány jako ženy, které chtějí pouze „pít kafe, dělat charitu, pomlouvat a sledovat televizi každý den.“

Sociální a kariérní podpora byly shledány jako nejdůležitější při přebudování identity partnerky a získání pocitu, že někam patří a že si mohou žít svůj život. I přesto je tato podpora od firem nedostačující. Partnerky si stěžují, že jsou společnostmi přehlíženy. Jako velmi důležité pro budování sebeúcty a zvládnání každodenních záležitostí považují poskytnutí jazykových kurzů před a během relokace. Díky zvládnání jazyka v hostitelské zemi partnerky získávají nezávislost. Také asistence při vyhledání různých zájmových skupin a asociací je partnerkami vnímáno jako důležitá, stejně jako poskytnutí kontaktů na ostatní partnerky expatriantů firmou.

Ze studie vyplývá, že spojení praktické, profesní a sociální podpory byly doprovázejícími partnerkami vnímány jako velmi důležitý při přizpůsobování. V tabulce č. 2 je výčet možných forem podpory vysílající organizace seřazen podle důležitosti pro doprovázející partnerku.

**Tab. 2 Podpora vysílající organizace seřazena podle důležitosti pro doprovázející partnerku**

Podpora	Důležité	Ani důležité ani nedůležité	Nedůležité	Vzorek respondentů	Typ podpory
Přístup k technologiím (email, internet)	95 %	4 %	1 %	261	Sociální
Nalezení a/nebo přispívání na bydlení	94 %	5 %	1 %	262	Praktická
Dále probíhající podpora i po prvních třech měsících	85 %	9 %	6 %	261	Praktická
Dostatečný čas pro přizpůsobení rodiny	82 %	14 %	4 %	257	Sociální
Dotované návštěvy domovské země	82 %	13 %	5 %	260	Sociální
Podpora vzdělávání pro partnerku expatrianta	76 %	18 %	6 %	260	Profesní
Zajištění relokace u externích dodavatelů	74 %	20 %	6%	262	Praktická
Interkulturní školení před odjezdem	71 %	25 %	4 %	259	Profesní/ Sociální
Asistence expatriantova zaměstnavatele při relokaci	68 %	11 %	21 %	260	Sociální
Přístup k mentoringu nebo ke coachingu	51 %	39 %	10 %	258	Profesní/ Sociální
Asistence při hledání placené práce pro doprovázející partnerku expatrianta	44 %	29 %	27 %	259	Profesní
Pracovní plán expatrianta	43 %	20 %	37 %	262	Sociální

Zdroj: Zpracováno dle McNultyové, Y., Being dumped in to sink or swim': an empirical study of organizational support for the trailing spouse, 2012, s. 426

Méně než jedna třetina doprovázejících partnerek ohodnotilo podporu poskytnutou organizací jako „dobrou“ nebo „excelentní“. Nejčastěji si partnerky stěžovaly na nedostatečný kontakt s vysílající firmou – přišlo jim obtížné sehnat informace o pravidlech a praktikách při přemísťování do hostitelské země. Jedna z partnerek uvedla: „Cítím se odříznuta od procesu, který hluboce zasahuje do mého života.“ Dalším aspektem, na který si partnerky často stěžovaly, je nedostatek respektu a profesionality projevené vůči nim ze strany HR při vysílání. Partnerky uvedly, že jejich problémy byly zaměstnanci HR trivializovány a ignorovány. Jedna partnerka

problematiku týkající se HR přiblížila vyjádřením: „Jedna z věcí, která mě opravdu zklamala, je to, že na HR oddělení pracují pouze lidé, kteří nebyli nikdy vysláni do zahraničí, nebo dokonce tací, kteří expaty opovrhují, a nemají žádný zájem o to, aby se jejich služby spojené s vysláním do zahraničí zlepšily.“

### Proces přizpůsobení partnerek expatrianta

Proces přizpůsobení se je ovlivněn škálou faktorů (níže v tabulce) a mírou podpory organizace. V tabulce č. 3 je výčet faktorů ovlivňujících přizpůsobení partnerky v hostitelské zemi. Faktory jsou opět doplněny o informaci, na kolik jsou pro partnerky důležité.

**Tab. 3 Faktory ovlivňující přizpůsobení partnerky v hostitelské zemi**

Faktor	Důležité	Ani důležité ani nedůležité	Nedůležité	Vzorek respondentů	Typ podpory
Silné a stabilní manželství	99 %	1 %	0 %	261	Sociální
Manželství bez stresu	94 %	4 %	2 %	259	Sociální
Dostatek času pro rodinu na přizpůsobení se	82 %	14 %	4 %	257	Sociální
Zvládnutelnost požadavků zaměstnavatele expatriantem	71 %	16 %	13 %	259	Praktická
Dostupnost asistence vysílající organizace při relokaci	68 %	11 %	21 %	260	Praktická
Možnost partnerky expatrianta samostatně vydělávat	52 %	20 %	28 %	257	Profesní
Časový plán pracovních cest expatrianta od zaměstnavatele	43 %	20 %	37%	262	Praktická

Zdroj: Zpracováno dle McNultyové, Y., Being dumped in to sink or swim': an empirical study of organizational support for the trailing spouse, 2012, s. 427

Partnerky expatů určily aktivity, které jim pomáhají přizpůsobit se během vyslání do zahraničí (znázorněny v následující tabulce). Jako tři nejdůležitější aktivity uvedly používání internetu a emailu, socializování s dalšími expatrianty, trávení času s jejich partnery a dětmi. Za nejméně přínosné během procesu přizpůsobení považují partnerky expatů dobrovolnické práce nebo neplacenou práci.

**Tab. 4 Aktivity mající vliv na proces přizpůsobení se manželky expatrianta**

Aktivita	%	Vzorek respondentů	Typ podpory
Používání internetu a emailu	91 %	260	Sociální
Socializace s dalšími expatrianty	90 %	263	Sociální
Trávení času s partnerem / dětmi	81 %	264	Sociální
Udržování kontaktu s rodinou ve vysílající zemi	79 %	264	Sociální
Socializace s místními	74 %	259	Sociální
Učení se jazyku místních	71 %	262	Profesní/ Sociální
Sportovní kluby a asociace	57 %	263	Sociální
Masáže, jóga, meditace	47 %	262	Sociální
Dobrovolnická a neplacená práce	41 %	264	Profesní/ Sociální

Zdroj: Zpracováno dle McNultyové, Y., Being dumped in to sink or swim': an empirical study of organizational support for the trailing spouse, 2012, s. 428

Dle výzkumu McNultyové (2012) se ukazuje, že doprovázející partnerky jsou nespokojené s podporou poskytovanou nadnárodními společnostmi a věří, že firmy se nestarají o jejich blaho. Nejběžnější složky praktické podpory jsou sice partnerkám poskytovány, většinou ale partnerky nejsou s takovou formou podpory spokojené. Není podchycen problém duálně-kariérních párů, socializace v komunitě expatriantů a stresu v manželství. Silné manželství bylo partnerkami jednoznačně shledáno jako nejdůležitější pro celkovou spokojenost během výjezdu do zahraničí. Nemožnost pracovat v hostitelské zemi ústí u většiny partnerek v pocit izolace, opuštěnosti, zlosti a v některých případech i k depresi. Mezinárodní výjezdy ovlivňují mnoho aspektů doprovázejících partnerek – ovlivňují jejich sebeúctu, hrdost, identitu, manželské i rodinné vztahy. Výzkumy také dokazují, že různí lidé budou mít odlišné názory na to, jaké to je být doprovázející partnerkou a jak je



ovlivněn jejich pohled na efektivitu podpory poskytovanou organizací. Při interpretaci je nutno zvážit například to, jestli pár je duálně-kariérní, předchozí zkušenosti s expatriací, pohlaví, rodinné zázemí a situaci v manželství. Další důležitou roli hrají osobnostní rysy partnerky.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že partnerky by uvítaly, aby zaměstnanci HR, kteří jsou odpovědní za jejich relokační proces, měli sami zkušenost s vyjetím do zahraničí. A to zejména proto, aby lépe rozuměli jejich potřebám. Dalším přáním je přímá komunikace nadnárodních vysílajících firem s partnerkami zaměstnanců nehledě na to, že nejsou u firmy samy zaměstnané. Důležité dokumenty ohledně relokace by podle nich neměly být posílány „domů“ přes zaměstnance, protože nezdá se, že se k partnerkám tyto dokumenty nedostanou. Partnerky se také obávají, že zaměstnanci se bezprostředně po relokaci neposkytnou mnoho času na přizpůsobení se a zabydlení se v hostitelské zemi a je ihned zavaleni pracovními povinnostmi.

Jako velmi významná se ukázala potřeba asistence v hledání práce pro partnerky (například zajištění pracovního víza, poskytování pracovního poradenství, pomoc s životopisem). Pokud zaměstnání partnerky není možné nebo partnerka pracovat nechce, pak by měly společnosti podle partnerek uhradit náklady spojené se vzděláním, aby pokryly ztrátu jejich příjmu, nebo hlídání dětí, aby mohly navštěvovat kurzy. Aby mezinárodní vysílající společnosti snížily stres způsobený izolací partnerek, měly by sponzorovat členství v lokálních sociálních klubech. Měly by také pořádat akce, při jejichž příležitosti by se partnerky mohly seznámit s novými lidmi v hostující zemi.

Nejhůře se v hostitelské zemi přizpůsobovaly partnerky, které před vysláním do zahraničí pracovaly, a musely kvůli výjezdu opustit práci. Některé zdroje staví náročnost přizpůsobení se partnerky a vysílaného partnera na stejnou i vyšší úroveň, většina zdrojů proces přizpůsobování partnerky ale vůbec nezmiňuje. Podle výzkumu Mäkaelä a Suutari (2015) je přizpůsobování partnerky v nové kultuře náročnější – nemá totiž na rozdíl od expatrianta možnost dostat se do zaběhnutého pracovního prostředí se stanovenou strukturou přinášející oporu. Partnerky se

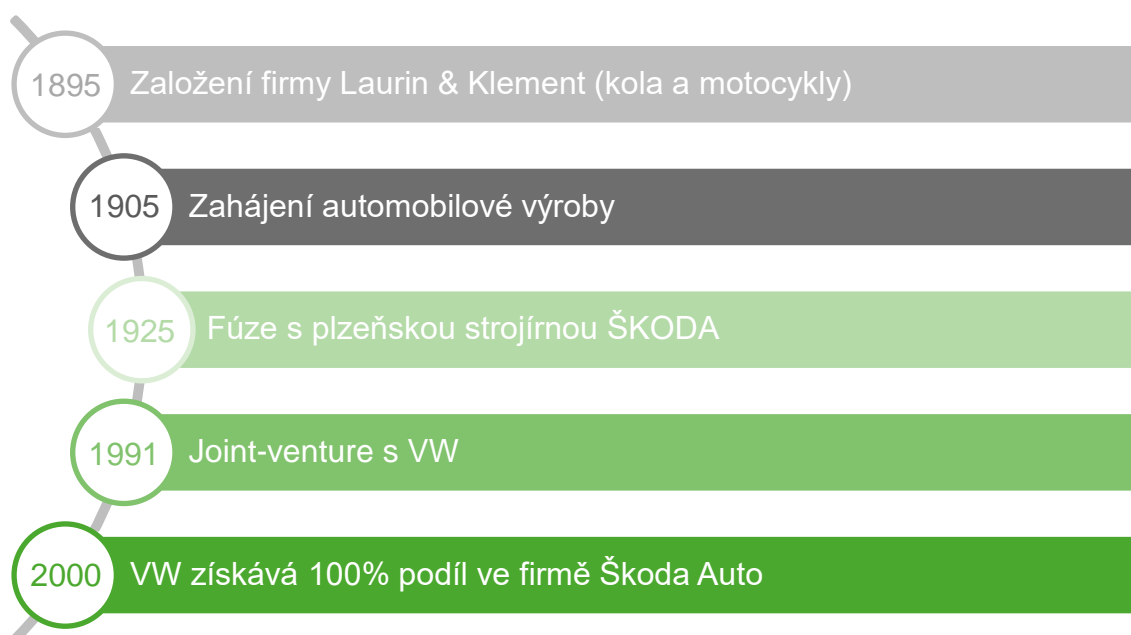
v nové kultuře mohou dostat do nečekaných situací a očekává se od nich, že se samy naučí je zvládat a přizpůsobí se.

Organizace musí poskytnout partnerkám realistický náhled na výzvy před, během i po výjezdu, aby pomohly partnerkám tyto výzvy včas identifikovat a snadněji se s nimi vypořádat. Toho by mohly dosáhnout různými formami koučování a poradenskými službami, poskytnutím knih a jiných materiálů ke čtení týkajících se této problematiky v kombinaci s poskytnutím informací o dostupnosti příslušných zdrojů online, popřípadě umožnění přístupu k takovým zdrojům (například webové stránky [expatwomen.com](http://expatwomen.com)). Větší pozornost věnovaná této problematice by usnadnila partnerkám přizpůsobení v hostitelské zemi a tím i přispěla k jejich psychické pohodě. Psychická pohoda by pak znamenala dobrý vliv na rodinu expatriantů a expatrianty samotné.

### 3 Řízení expatriačního procesu ve společnosti Škoda Auto

#### 3.1 Představení společnosti Škoda Auto

Akciová společnost Škoda Auto sídlící v Mladé Boleslavi je součástí koncernu Volkswagen Group a jedná se o největšího výrobce automobilů v České republice. Společnost se zabývá vývojem, výrobou a prodejem automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství a také poskytováním servisních služeb. Historické milníky společnosti jsou znázorněny na obrázku č. 3 níže.



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů Škoda Auto (2018)

#### **Obr. 2 Historické milníky společnosti Škoda Auto**

Škoda Auto má tři hlavní závody v České republice (Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí). Dále vyrábí své vozy v závodech na Slovensku, v Rusku, Číně a Indii. Své vozy vyváží Škoda Auto do více než 100 států světa a za loňský rok (2017) jich prodala více než 1,2 miliónu. Společnost vlastní 100% podíl ve třech dceřiných společnostech: ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.; Skoda Auto India Private Ltd. a ŠKODA AUTO DigiLab s.r.o. Ve společnosti OOO VOLKSWAGEN Group Rus vlastní 16,8% podíl. (Interní materiály Škoda Auto, 2018)

### 3.2 Expatriace ve společnosti Škoda Auto

Podklady k této kapitole byly získány během osobního rozhovoru s pracovnící STM/2. Výhodou osobního rozhovoru je přímý kontakt mezi tazatelem a respondentem (Kozel, 2006).

V současné době je Škoda Auto u konce období růstové strategie určené na roky 2010-2018. V roce 2019 bude nahrazena programem „TOGETHER – Strategie 2025“. Změna strategie byla nezbytná zejména s přihlédnutím na nové trendy v automobilovém průmyslu – elektromobilitě, digitalizaci dopravy a konektivitě. (Interní materiály Škoda Auto, 2018). Dalším nepolevujícím trendem, který se však neprojevuje jen v automobilovém průmyslu, ale napříč všemi odvětvími, je globalizace. Škoda Auto se snaží rozšiřovat své aktivity i za hranicemi České republiky. K tomu potřebuje nejen špičkové produkty, ale také talentované pracovníky, kteří jsou schopni úspěšně implementovat strategii společnosti. Jedním z nástrojů, který společnost používá k rozvíjení svých pracovníků a zároveň ke zvyšování konkurenceschopnosti i na trzích po celém světě pomocí předávání know-how na lokální pracovníky, je zahraniční výjezd (IA), ve společnosti též nazývaný Global Assignment (GA). Zaměstnanci vyjíždějící do zahraničí jsou označováni zkratkou FSE – Foreign Service Employee.

Na obrázku číslo 3 jsou znázorněny lokality, kde v tuto chvíli působí vyslaní pracovníci Škoda Auto. Jedná se o lokality: Spojené království; Německo; Polsko; Slovensko; Španělsko; Rusko (Moskva, Kaluga, Nižní Novgorod); Indie (Pune, Aurangabad, Mumbai) a Čína (Šanghaj, Changchun, Jinan, Peking, Tianjin, Ningbo a Chengdu). Nejvíce pracovníků má dlouhodobě v Německu, ruské Kaluze a čínském Šanghaji a Pekingu.



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů Škoda Auto (2018)

**Obr. 3 Umístění expatriantů společnosti Škoda Auto (2018)**

Problematiku expatriačního procesu má ve společnosti Škoda Auto na starosti oddělení HR se zkratkou STM/2 – Péče o české zaměstnance v zahraničí. Tento útvar je kontaktním a komunikačním centrem pro management a mezinárodní zaměstnance společnosti Škoda Auto. Hlavní náplní práce zaměstnanců je péče o české zaměstnance v zahraničí a péče o zahraniční zaměstnance. (Interní materiály Škoda Auto, 2018)

Expatriční proces se ve společnosti Škoda Auto řídí zejména třemi následujícími dokumenty:

1. Metodický pokyn MP.1.1234 – Odměňování FSE
2. Metodický pokyn MP.1.1235 – Zajišťování služeb pro FSE
3. Organizační norma ON.1.057 – Vysílání zaměstnanců do zahraničí

Všechny výše zmíněné dokumenty jsou platné od 1. října 2016 a mají stejnou strukturu, tedy 6 hlavních článků. V prvním článku je popsáno, za jakým účelem dokument vznikl. Článek Oblast působnosti určuje, koho se MP / ON týká. Ve třetím článku jsou popsány základní pojmy / zkratky. Další článek nazvaný Kompetence přiřazuje k jednotlivým činnostem popsaným v dokumentu oddělení či osoby za ně zodpovědné. Všechny činnosti jsou poté popsány v článku, který se nazývá Postup. Dále dokumenty obsahují články Související podklady, Záznamy a Přílohy.

### **3.3 Typy výjezdů**

Ve společnosti Škoda Auto v tuto chvíli existují čtyři druhy vyslání, které jsou na základě interních materiálů Škoda Auto popsány níže v této kapitole:

- Long Term (dlouhodobý výjezd);
- Short Term (krátkodobý výjezd);
- Wanderjahre;
- IPD.

#### **Short Term Assignment (krátkodobé vyslání)**

Krátkodobé vyslání trvá déle než tři měsíce, maximálně však 15 měsíců. Tato forma vyslání je upřednostňována v případě speciálních nebo nových projektů. V případě prodloužení nad 15 měsíců se vyslání mění na long-term včetně všech podmínek.

#### **Wanderjahre**

Krátkodobé zahraniční vyslání formou stáže na zpravidla 12 měsíců, které slouží k personálnímu rozvoji zaměstnance. Vyslání je určeno pro absolventy SOUs či vysokých škol s maximální délkou praxe do 5 let od absolvování školy.

## **Assignment International Professional Development**

Jedná se o speciální případ krátkodobého vyslání. Je to rozvojový program určený pro zaměstnance s vysokým potenciálem profesního růstu sloužící k personálnímu rozvoji nositelů odborného či manažerského potenciálu. Doba zahraničního pobytu je zpravidla 12 měsíců.

V této diplomové práci je výzkum zaměřen na partnerky expatriantů, kteří jsou vysláni na dlouhodobý výjezd, proto budou jeho podmínky v následujících kapitolách podrobněji rozebrány.

## **Long Term Assignment (dlouhodobé vyslání)**

Jedná se o dlouhodobé vyslání k výkonu práce u zahraniční společnosti koncernu Volkswagen na dobu delší než 15 měsíců ve stejné zemi, případně u stejné společnosti. Délka pobytu je zpravidla tři roky s možností prodloužení. LTA je využíván většinou pro manažerské pozice v rámci koncernu nebo v případě, kdy není vhodný lokální kandidát. Jedná se o nejčastější typ vyslání – v současné době je do zahraničí vysláno okolo 200 zaměstnanců. V dalších letech by se měl počet vyslaných zaměstnanců zvýšit – přibude zejména zaměstnanců vyslaných do Indie. Délka přípravy LTA je dva až tři měsíce. Nositelem nákladů na LTA je hostitelská země a po dobu vyslání je zaměstnanci poskytnuto neplacené volno. FSE uzavírá pracovní kontrakt s hostitelskou společností. Se Škodou Auto uzavírá vysílaný pracovník vysílací smlouvu, která obsahuje pouze obecné podmínky. **Jako u jediného druhu vyslání je podporováno vyslání zaměstnance včetně rodiny.** Níže jsou specifikovány pojmy týkající se rodiny tak, jak je při vysílacím procesu chápe Škoda Auto ve svých dokumentech:

- Rodina – manžel/ka nebo partner/ka, nezaopatřené děti, a to včetně těch, na které má FSE nebo partner právo opatrovnictví.
- Manžel/ka nebo partner/ka – partner, se kterým FSE uzavřel manželství, již před vycestováním, příp. se kterým má registrovaný partnerský vztah. Dále partneři, kteří spolu žijí ve vztahu obdobném manželskému.
- Nezaopatřené děti - děti FSE a doprovázejících partnerů, které s FSE žijí jako rodinní příslušníci, a to do ukončení studia, maximálně však do dosažení 23 let. Tato podmínka neplatí pro dítě, které na základě fyzického nebo

duševního postižení není schopno žít samo. Zahrnuje i nevlastní děti a děti svěřené do péče FSE nebo doprovázejícího partnera.

### 3.4 Proces vyslání

Celý proces vyslání začíná nominací vybraného kandidáta vedoucím. Kandidát absolvuje schůzku se zaměstnancem STM/2. STM/2 poskytne kandidátovi informace o vybrané společnosti, typu výjezdu a krocích, které je nutno absolvovat během příprav před výjezdem do zahraničí. Na základě této schůzky se zaměstnanec dále rozhoduje, zda nabídku zahraničního výjezdu přijmout, a STM/2 zhodnotí, zda se jedná o vhodného kandidáta. Pokud kandidát přijme podmínky zahraničního výjezdu, je podepsán formulář EPA (Einzel Personal Anforderung). Jedná se o dokument, kde je určena strana, která platí náklady na zahraniční výjezd – je podepsán jak domovskou, tak zahraniční společností. Před výjezdem je nutná lékařská prohlídka všech účastníků výjezdu. U LTA má zaměstnanec a jeho rodina nárok na tzv. PreAssignment Trip, který je popsán dále v této kapitole.

**Během vyslání** dostane pracovníka na starost tzv. patron, který s pracovníkem udržuje kontakt – podporuje ho v oblasti udržování kontaktů a toků informací na odborné úrovni ze společnosti Škoda Auto. Patron má dále za úkol podporovat expatriantův osobní rozvoj během GA a pomáhat mu v průběhu reintegrace. Patron je z oddělení, na kterém expatriant před vysláním pracoval a jedná se většinou o pracovníka z okruhu managementu, který má minimálně o jednu úroveň vyšší postavení než FSE.

Již před samotným výjezdem je expatriant seznámen s podmínkami jeho **reintegrace** (začlenění po návratu). Má mu být zajištěna taková nabídka pracovní pozice, jejíž funkční místo je alespoň na stejné úrovni jako to, které opouští. Nemusí se tedy bát, že po návratu z výjezdu mu bude přiřazena pozice nižší. Úspěšnost reintegračního procesu nezávisí pouze na domovské společnosti, ale i na pracovníkovi samotném, který by měl aktivně udržovat kontakt s domovskou společností pomocí svého patrona.

Před LTA výjezdem je pro zaměstnance zajištěn tzv. PreAssignment Trip (PAT), často také nazýván jako Look&See. Jde o cestu zaměstnance, popřípadě



doprovázejících osob do hostitelské společnosti před vysláním do zahraničí. Cílem PAT je výběr budoucího ubytování, možnost zorientovat se v dané lokalitě či schůzka s tamním personalistou nebo relokační agenturou. V případě, že do zahraničí vyjíždí s expatriantem i jeho rodina s dětmi, může během PAT také proběhnout návštěva lokálních škol a školek. PAT neslouží k předávání pracovních úkolů či seznámení se s pracovním prostředím. Tento „výlet“ trvá 5 až 8 dní (záleží na dané lokalitě).

Dalším nástrojem, který by měl připravit budoucí expatrianty na relokaci do hostitelské země, jsou jednodenní interkulturní školení, které probíhají v České republice. Jsou určeny pro expaty, jejich partnerky a děti starší 12 let. Mají za úkol seznámit účastníky s kulturou v dané zemi. Po příjezdu do hostitelské země jsou expatriantům sdělovány už konkrétnější informace (například kde nakupovat, kde parkovat, kde vybírat peníze a tak podobně).

### **3.5 Služby poskytované během vyslání**

#### **Stěhování**

Domovská společnost uhradí zaměstnanci, popřípadě i jeho doprovázejícím rodinným příslušníkům cestovní náklady do místa pobytu v hostitelské společnosti a zpět. V případě LTA hradí společnost přepravu maximálně dvou domácích zvířat. Zaměstnavatel zajistí ve spolupráci s doporučeným poskytovatelem přepravních služeb přepravu zařízení domácnosti a osobních věcí zaměstnance. Společnost však expatriantovi nehradí náklady například na těžké a neskladné předměty, vozidla (osobní vozidla, motocykly, obytné vozy či čluny), zbraně a předměty, které podléhají zákazu či omezení dovozu do hostitelské země. Vzhledem k tomu, že s přestěhováním do hostitelské země je vedle přímých nákladů na stěhování spojena i řada dalších výdajů, kompenzuje zaměstnavatel zaměstnanci tyto náklady ve formě jednorázového příplatku tzv. Relocation Allowance. Výše Relocation Allowance je závislá na počtu vycestovaných osob a trvání pobytu.

Zaměstnanec má v případě potřeby nárok až na dva dny pracovního volna s náhradou mzdy pro organizaci přestěhování do hostitelské země a stejně tak při organizaci návratu do domovské země.

## **Ubytování v hostitelské zemi**

Hostitelská společnost poskytne zaměstnanci podporu při vyhledání vhodného ubytování v hostitelské zemi.

## **Ubytování v domovské zemi**

Pokud si zaměstnanec vedle ubytování v hostitelské zemi ponechá své ubytování v domovské zemi, bude zaměstnanci poskytován příplatek na úhradu vedlejších nákladů bydlení v hostitelské zemi.

## **Vozidla**

Všem vyslaným zaměstnancům je během zahraničního pobytu poskytnuto vozidlo nebo jiný vhodný dopravní prostředek. Zaměstnanec hradí během zahraničního pobytu měsíční příspěvek na (soukromé) používání vozidla. Zaměstnanec, který má v domovské společnosti nárok pouze na jeden vůz, si může dle možností a nabídky zaměstnaneckého leasingu v hostitelské společnosti na vlastní náklady pronajmout vůz pro doprovázejícího partnera/partnerku.

## **Rozpočet na cesty domů**

Při stanovení výše tohoto rozpočtu se zohledňuje celková délka vyslání. Rozpočet je FSE vyplácen zpravidla na začátku každého smluvního roku hostitelskou společností a zaměstnanec s ním může volně nakládat. FSE, kteří vyjeli na LTA s rodinu, mají nárok na rozpočet pokrývající jednu cestu ročně, stejně tak jako každý člen s ním vyslané rodiny. V případě cesty za účelem vykonání rozdílových zkoušek v ČR doprovázejícím dítětem, může společnost poskytnout doprovázejícímu dítěti a jednomu rodiči během smluvního roku nejvýše dva dodatečné lety do České republiky. Doba pobytu v domovské zemi může být maximálně jeden týden, pokud je lokalita vyslání v rámci kontinentu, a dva týdny, pokud se jedná o interkontinentální lety. V případě úmrtí nebo života ohrožujícího onemocnění blízkého příbuzného (dětí, rodičů, tchána a tchýně, sourozenců), uhradí zaměstnavatel náklady na pohonné hmoty nebo letenku pro další cestu do domovské společnosti. V případě úmrtí uhradí zaměstnavatel náklady pro cestu všech doprovázejících osob, v případě život ohrožujícího stavu pouze jedné osoby.

## **Zdravotní a úrazové pojištění v zahraničí**

Domovská společnost zajistí pro zaměstnance i doprovázející rodinné příslušníky po dobu vyslání pojištění v rámci mezinárodního zdravotního pojištění. Po dobu vyslání zůstávají zaměstnanec i doprovázející rodinní příslušníci nadále pojištěni v rámci úrazového pojištění zaměstnanců v domovské společnosti.

### **3.6 Dodatečné služby během LTA s rodinou**

#### **Partner Support Program**

Společnost podporuje doprovázející partnery/partnerky při začlenění do kultury a společnosti hostitelské země poskytnutím jazykových a mezikulturních nabídek školení. Kromě toho domovská společnost poskytuje doprovázejícím partnerům finanční podporu při integraci partnera v hostitelské zemi včetně možností jeho dalšího rozvoje a kariéry formou Partner support programu (PSP). PSP také umožňuje snadnější integraci a přizpůsobení se nové kultuře a životním podmínkám v hostitelské zemi. Je třeba uvážit, že některé právní předpisy hostitelské země mohou doprovázejícího partnera z hlediska možnosti zaměstnání nebo jiných činností omezovat.

Podpora je směřována do třech oblastí:

- zaměstnání a kariéra, např. podporou při vstupu na trh práce, zprostředkováním nabídky práce a zajištění pracovních víz;
- studium a kvalifikace, např. jazykové vzdělání, poskytnutí výukových materiálů;
- interkulturní a dobrovolnické aktivity.

Celý postup schvalování a úhrady aktivit z PSP je řízen domovskou společností. Domovská společnost neposkytuje žádnou finanční kompenzaci ztráty příjmů, pokud se partnerka z důvodu doprovázení vyslaného partnera vzdá výkonu práce.

Pro podporu znovuzачlenění do pracovního prostředí v domovské zemi může být rozpočet využit až 12 měsíců po návratu z vyslání. V případě odchodu z koncernu nebo lokalizaci v hostitelské společnosti jsou automaticky ukončeny veškeré nároky na plnění z PSP. V případě zahájení následného zahraničního vyslání s nárokem

na nový rozpočet PSP se případný předchozí nedočerpaný rozpočet automaticky k datu nového vyslání ukončuje.

### **Jesle, školka a škola**

Zaměstnanec je hostitelskou společností podpořen při výběru jeslí, školky anebo školy pro své děti, které jej doprovázejí. Hostitelská společnost uhradí náklady za přihlášení a pravidelnou návštěvu doporučeného zařízení. Na těchto nákladech se bude zaměstnanec podílet měsíčním příspěvkem stanoveným domovskou společností, dle obvyklého standardu domovské země. Společnost navíc převezme náklady za učebnice, školní uniformy a dopravu do/ze školy, pokud je školou nabízena. Jestliže doprovázející dítě potřebuje dodatečné vyučování (například výuka jazyka nebo doučování), uhradí hostitelská společnost vzniklé náklady. Zaměstnanec je oprávněn zvolit alternativní školský systém (například mezinárodní škola nebo školy se speciálními učebními osnovami nebo vyučovacími metodami, např. škola Montessori). Hostitelská společnost však v tomto případě uhradí náklady pouze do výše nákladů v doporučeném zařízení. Společnost neplatí za studium na univerzitě nebo jiné pokračující vzdělávání.

## **4 Empirický výzkum**

### **4.1 Metodika výzkumu**

V této kapitole je představena metodika výzkumu s partnerkami expatriantů Škoda Auto. Empirický výzkum k této práci byl proveden pomocí telefonických rozhovorů.

Pro účely diplomové práce byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Kvalitativní přístup hledá porozumění v daném sociálním problému. Snaží se o interpretaci sociální reality, nikoliv o měřitelné, numerické řešení, jako je tomu u výzkumu kvantitativního. Kvalitativní metoda zkoumání byla zvolena zejména kvůli potřebě řešit problém do hloubky a intenzivně. Kvalitativní metody výzkumu se oproti těm kvantitativním vyznačují menším počtem zkoumaných subjektů. Výzkum je však mnohem detailnější, obvykle i časově náročnější. Zvolená metoda také umožňuje lepší poznání konkrétních podmínek a situací. (Reichel, 2009)

Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum byl prováděn kvalitativní metodou, hypotézy nejsou formulovány. U kvalitativních výzkumů je poměrně velký prostor pro modifikaci poznávacího procesu výzkumníkem v terénu. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

### **4.2 Výzkumná očekávání**

Cílem výzkumu bylo analyzovat zkušenosti partnerek, které absolvovaly dlouhodobý zahraniční výjezd se zaměstnanci vyslanými do zahraničí společností Škoda Auto. Na základě předchozích studií bylo vyhodnoceno, že expatriantovo celkové vnímání a spokojenost s výjezdem závisí zejména na tom, jak se přizpůsobí a jak je spokojena jeho partnerka, popřípadě rodina s ním vyjíždějící. Společnosti by tedy měly tomuto faktu věnovat zvýšenou pozornost a postarat se poskytnutím potřebné podpory nejen o expatrianta, ale i o jeho partnerku, chce-li, aby byl expatriant ve výkonu svého zaměstnání co nejvíce efektivní a aby byl ochoten v budoucnu vyjet do zahraničí znovu. Účelem výzkumu bylo kvalitativní metodou zjistit, jak jsou partnerky expatriantů spokojeny s podporou ze strany Škoda Auto, popřípadě zjistit, co společnost mohla udělat při expatriačním procesu lépe.

V průběhu zpracovávání teoretické části byly autorkou práce formulovány návrhy řešení, která by teoreticky mohla zlepšit partnerkám expatriantů celkovou spokojenost s výjezdem a zvýšit jejich ochotu vyjet do zahraničí i v budoucnu. Většinou byla řešení zaměřena na větší míru zapojení partnerky expatrianta do expatriačního procesu a zintenzivnění nebo zavedení různých forem podpor poskytovaných HR pro partnerky před, během či po výjezdu:

- zasílání materiálů ohledně plánování výjezdu (kromě těch „tajných“) i na partnerku expatrianta a nejen na samotného expatrianta;
- poskytnutí informací týkající se dané kultury a lokality, které by pomohly partnerce expatrianta lépe se integrovat;
- poskytnutí kontaktů na expatrianty, kteří již v hostitelské zemi z firmy Škoda Auto byli nebo stále jsou;
- asistence ze strany HR v případě zájmu partnerky expatrianta v hostitelské zemi pracovat;
- zavedení tzv. Buddy programu;
- poskytnutí seznamu skupin expatriantů v dané zemi (např. webové stránky, diskusní fóra, skupiny na WhatsAppu a Facebooku);
- kontaktování partnerky expatrianta oddělením HR za účelem zjištění spokojenosti s expatriací;
- požádání partnerky expatrianta o zpětnou vazbu ohledně výjezdu po jejím návratu;
- vyřizování výjezdu s pracovníky HR, kteří mají vlastní zkušenosti s expatriací.

Dalším účelem výzkumu bylo tedy zjistit, zda by řešení výše opravdu výjezd partnerkám pozitivně ovlivnila. Před výzkumem bylo stanoveno několik výzkumných otázek a očekávání:

- Jsou partnerky celkově spokojeny s výjezdem do zahraničí?
- Jsou partnerky expatriantů spokojené s podporou poskytovanou HR týkající se výjezdu?
- Jsou partnerky na základě dosavadních zkušeností s výjezdem ochotny vyjet do zahraničí v rámci Škoda Auto i v budoucnu?
- Jak by měl vypadat ideální přístup oddělení HR a jeho personalistů během expatriačního procesu?

- Pokud by byla implementována navrhnutá řešení, celková spokojenost s výjezdem i ochota znovu vyjet by se u partnerek expatriantů zlepšila.
- Jsou vybrané podpory HR pro partnerky expatriantů důležité?

### 4.3 Rozhovor

Jako metoda sběru údajů bylo zvoleno dotazování. Typem metody dotazování byl telefonický rozhovor. Výhodou telefonického rozhovoru podle Kozla (2009) je rychlost získávání potřebných údajů, a to i v případě plošně rozptýleného výběrového vzorku respondentů, což byl případ i výzkumu v této diplomové práci – více než polovina respondentek se během rozhovoru nacházelo v cizině. Podle Kozla (2009) mívá telefonické dotazování ve srovnání s osobním dotazováním nižší náklady, protože se ušetří za přesuny tazatelů, popřípadě respondentů. Telefonický rozhovor odbourává také obavy z proniknutí do soukromí – respondent například nemusí pouštět tazatele k sobě domů nebo do zaměstnání. Mezi nevýhody patří vysoké nároky na soustředění respondentů. V zemích s vyspělou telefonní sítí patří telefonické dotazování v poslední době k nejpoužívanějším typům dotazování. Je to dáno nejen tím, že téměř každý v dnešní době vlastní mobilní telefon, ale především možností spojení telefonického dotazování s počítači, tzv. CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Dochází k výraznému zrychlení zpracování odpovědí a vyhodnocování výsledků. Tazatel totiž sedí u počítače a souběžně s telefonickým hovorem ihned zaznamenává odpovědi do počítače. Během výzkumu byl tento typ dotazování použit.

Rozhovor v této práci byl polostrukturovaný a jeho znění je v příloze (Příloha č. 1: Osnova rozhovoru). V případě polostrukturovaného (polostandardizovaného) rozhovoru tazatel vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí a znění otázek a zbytek dotazů volně doplňuje (Kozel, 2009). Během výzkumu byly otázky jasně stanoveny, v případě potřeby a na základě odpovědí respondentek byly některé otázky upraveny, případně přidány, aby byl rozhovor veden přirozeně a byly získány veškeré potřebné doplňující informace.

Rozhovor byl členěn do pěti fází, aby byla zajištěna plynulost a respondentky měly co nejpříjemnější podmínky na předávání veškerých zkušeností. Fáze byly určeny na základě doporučení Wildemuthové (2009).

1. Úvod – představení tazatelky, seznámení respondentek se studií a jejím cílem, deklarace anonymity při vyhodnocování výzkumu v diplomové práci, informování o průběžném zaznamenávání odpovědí. Respondentky byly také seznámeny s přibližnou délkou rozhovoru, která nejčastěji činila okolo 45 minut.
2. Rozehřátí – budování vztahu mezi respondentkami a tazatelkou. Tazatelka se snažila o tzv. prolomení ledů zmínkou o zkušenostech s její vlastní expatriací. Prvním okruhem otázek (rozehřívací část rozhovoru) byla lokace výjezdu a jeho trvání. Další otázka byla, zda partneri vyjížděly i s dětmi, popřípadě jak staré děti v době výjezdu byly.
3. Hlavní rozhovor – probíhalo dotazování dle připravené osnovy rozhovoru.
4. Zchladnutí – přichází ke konci rozhovoru, přechod do neformální roviny.
5. Uzavření – rozloučení a poděkování respondentkám.

Rozhovor se vždy konal v předem určenou dobu, která byla s partnerkou expatrianta či samotným expatriantem dopředu domluvena přes email, textovou zprávu či telefonní hovor.

Hlavní část rozhovoru měla několik tematických okruhů. V úvodu byla zjišťována celková spokojenost s výjezdem a podporou poskytovanou HR, dále se otázky zaměřovaly na podporu před, během a po výjezdu. Hlavní část pokračovala otázkami týkající se činnosti a pracovníků personálního oddělení. Ke konci hlavní části mohly respondentky zdůraznit, co HR ohledně výjezdu podcenilo, či naopak některé činnosti HR vyzdvihnout. Rozhovor byl koncipován jako kombinace uzavřených a otevřených otázek, aby respondentky měly možnost vyjádřit svůj vlastní postoj nebo návrh.

První otázky ohledně celkové spokojenosti s výjezdem a ochoty znovu vyjet do zahraničí byly zvoleny záměrně, aby respondentky nebyly při odpovídání ovlivněny otázkami kladenými později. Tazatelka se totiž během rozhovoru zaměřila na slabá místa expatriačního procesu, kterých si do té doby nemusely být respondentky vědomy. Všechny otázky byly přizpůsobeny do přítomného či minulého času a to podle toho, zda zahraniční výjezd ještě trvá, což bylo zjištěno v úvodu rozhovoru. Během rozhovoru byla respondentkám nabízena již zmíněná řešení, která by potenciálně mohla zlepšit jejich adaptaci v dané zemi. Tyto



otázky začínaly nejčastěji spojením „Ocenila byste...“, a bylo na ně možno odpovědět „určitě ano“, „spíše ano“, „ani ano ani ne“, „spíše ne“ či „určitě ne“. Tato škála odpovědí byla zvolena proto, aby bylo z odpovědí patrné, jak moc by partnerky daná řešení uvítaly. Jedná se o otázky číslo 4, 8, 9, 14, 20, 21, 26, 28 a 32.

Díky otázkám číslo 37 a 38 mohla tazatelka zjistit, jaký vliv by na celkové vnímání výjezdu měla jí nabídnutá řešení.

Ve čtvrté fázi rozhovoru byly respondentky seznámeny s tím, že se rozhovor chýlí ke svému konci. V této fázi respondentky označovaly jednotlivé formy podpory HR jako „důležité“, „důležité ani nedůležité“ či „nedůležité“.

Poslední fází bylo poděkování respondentkám za jejich čas a cenné informace, které tazatelce pro zpracování výzkumu poskytly. I přesto, že to tazatelkou nebylo nabídnuto, téměř ve všech případech tazatelky projevily zájem o výstupy z výzkumu. Po poděkování následovalo rozloučení a telefonický rozhovor byl ukončen.

V průběhu celého telefonického rozhovoru je nezbytné, aby si tazatel dával pozor na tón svého hlasu. Tón hlasu nesmí podněcovat respondenta tak, aby mu nevnuknul nějaké předsudky a tím ovlivnil jeho výpovědi. (Wildemuthová, 2009)

Dle Hendla (2016) je během polostrukturovaného rozhovoru vhodné doplňujícími otázkami podněcovat respondenta, aby sdělil další, hlubší podrobnosti. Je třeba věnovat zvýšenou pozornost faktu, že výsledky kvalitativního výzkumu jsou obvykle ovlivněny samotným výzkumníkem a jeho osobními názory. Díky rozhovoru je však zaručen hloubkový popis zkoumaných problémů a umožňuje upravovat očekávání v průběhu zkoumání.

#### **4.4 Výběr vzorku respondentů**

Volba zaměřit se při výzkumu na partnerky expatriantů Škoda Auto byla provedena zejména na základě zjištění v teoretické části této diplomové práce, podle kterého má na spokojenost a efektivitu vyslaného pracovníka značný vliv jeho partnerka, případně rodina, pokud s ním do hostující země vyjíždí. Pro účely této práce byly

vybrány partnerky expatriantů vyslaných na dlouhodobý výjezd. Během dlouhodobého pobytu je výjezd rodiny expatrianta oddělením HR Škoda Auto podporován (na rozdíl od krátkodobých pobytu, kam případně partnerky vyjíždějí „na vlastní pěst“ bez jakékoliv podpory ze strany HR).

Vzorek respondentek byl vybrán metodou snowball sampling (metoda sněhové koule). Metoda sněhové koule využívá základního souboru vybraných jednotlivců, kteří splňují kritéria výzkumu. První potenciální respondentky byly vybrány na základě osobní známosti tazatelky nebo díky doporučení jejími kolegy. Následně byly vytipované partnerky (či jejich partneři, pokud nebyl kontakt na samotné partnerky k dispozici) požádány o doporučení dalších lidí, kteří splňují kritéria výzkumu (Explorable.com, 2009). Za účelem provedení výzkumu bylo kontaktováno 18 expatriantek či jejich partnerů. Čtyři expatriantky neodpověděly na žádost o účast ve výzkumu vůbec, další tři uvedly, že jsou časově vytíženy a výzkumu se proto nemohou zúčastnit. Výzkumu se zúčastnilo 11 respondentek, tedy 61 % oslovených potenciálních účastníků výzkumu.

Žádost o účast ve výzkumu byla rozeslána na emaily partnerek expatriantů s průvodním textem níže. Text emailu byl upraven tak, aby byla zachována anonymita oslovených potenciálních účastnic výzkumu.

---

*Dobrý den, paní xxx,*

*Dostala jsem na Vás kontakt od xxx, se kterým pracuji na ve Škodovce na oddělení Marketingu.*

*Jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy, o. p. s. a píšu diplomovou práci na téma Expatriace ve firmě ŠKODA AUTO a. s. z pohledu partnerů vyslaných pracovníků. Xxx mi prozradil, že jste s manželem absolvovala dlouhodobý výjezd do zahraničí.*

*Chtěla jsem Vás moc poprosit, zda byste mi byla ochotna věnovat přibližně 45 minut svého času (kdykoliv, ráda se přizpůsobím) a prošla se mnou dotazník ohledně*

*Vašeho výjezdu. Snažím se přijít na to, co by firma Škoda Auto mohla dělat lépe, popřípadě jinak, aby byl pobyt v zahraničí pro partnerky expatů co nejpříjemnější. Ráda s Vámi provedu rozhovor po telefonu či osobně.*

*Předem Vám moc děkuji a těším se na případnou spolupráci.*

*Přeji hezký den,*

*Kateřina Pilbauerová*

---

Vytipované partnerky, pokud měly o účast na výzkumu zájem, navrhly zpravidla ve své odpovědi čas, kdy je možné se s nimi telefonicky spojit, a uvedly rovnou i telefonní číslo, na kterém se dají případně zastihnout. Všechny respondentky upřednostnily telefonický rozhovor před osobním.

#### **4.5 Sběr dat**

Sběr dat byl prováděn pomocí již zmíněného polostrukturovaného telefonického rozhovoru. Sběr probíhal během prosince roku 2018. Za účelem efektivnějšího vyhodnocení rozhovorů byly po respondentkách vyžadovány osobní údaje, které však nejsou v této diplomové práci zmíněny, aby byla zachována deklarovaná anonymita respondentek. Odpovědi byly během rozhovoru rovnou zanášeny do počítače, což umožnilo bezproblémovou a rychlou analýzu získaných dat. Pro co nejsnazší vyhodnocení výzkumu byly odpovědi zaneseny do tabulky v programu Microsoft Excel.

#### **4.6 Postup při analýze dat**

K jednotlivým otázkám bylo přistupováno metodou obsahové analýzy. Tato metoda kvantifikuje získaná kvalitativní data a následně lze díky ní tato data interpretovat. Data byla v této diplomové práci interpretována pomocí histogramu – sloupcového grafu, který byl doplněn o případné komentáře partnerek. Komentáře napomáhají k lepšímu pochopení toho, proč je zkoumaná problematika vnímána partnerkami daným způsobem. Odpovědi a názory respondentek jsou přiřazovány k jednotlivým otázkám souhrnně za všechny respondentky. Vybrané otázky byly tazatelkou okomentovány i s návrhy řešení pro HR.

## 5 Analýza získaných dat

V této části diplomové práce je představena kompletní analýza provedeného výzkumu včetně zhodnocení získaných odpovědí. Výzkum obsahoval 39 otázek. Témata, do kterých byl rozhovor členěn, jsou i s otázkami uvedeny níže:

### **Celková spokojenost se zahraničním výjezdem a podporou ze strany HR**

**Otázka č. 1** Byla jste celkově spokojena s výjezdem do zahraničí?

**Otázka č. 2** Byla byste na základě Vašich dosavadních zkušeností s výjezdem ochotna vyjet do zahraničí v rámci Škoda Auto i v budoucnu?

**Otázka č. 3** Byla jste spokojena s podporou poskytnutou oddělením HR Škoda Auto ohledně Vaší expatriace?

### **Podpora ze strany HR před výjezdem**

**Otázka č. 4** Bylo by pro Vás přínosné, kdyby se materiály ohledně plánování výjezdu (kromě těch „tajných“) posílaly i na Vás a nejen na Vašeho partnera?

**Otázka č. 5** Účastnila jste se interkulturního kurzu?

**Otázka č. 6** V případě, že jste se účastnila interkulturního kurzu, nebo na něj máte od partnera dostatečný feedback, hodnotila byste ho jako přínosný?

**Otázka č. 7** Dostala jste mimo interkulturního kurzu od HR další informace týkající se dané kultury a lokality, které by Vám pomohly lépe se integrovat?

**Otázka č. 8** Pokud ne, ocenila byste, kdyby Vám byly takové informace poskytnuty?

**Otázka č. 9** Ocenila byste, kdyby Vám HR poskytlo kontakty na expatrianty, kteří již v hostitelské zemi z firmy Škoda Auto byli nebo stále jsou?

**Otázka č. 10** Dala byste HR svolení k tomu, aby distribuovalo Váš kontakt expatriantům, kteří se do země teprve chystají, za účelem zodpovězení jejich dotazů, které by jim pomohly lépe se v zemi přizpůsobit?

### **Podpora ze strany HR během výjezdu**

**Otázka č. 11** Byla jste spokojena se stěhováním do / z hostitelské země?

**Otázka č. 12** Měla jste před či během výjezdu zájem o získání placené pracovní pozice v hostitelské zemi?

Otázka č. 13 Z jakého důvodu jste měla nebo neměla v hostitelské zemi zájem pracovat?

Otázka č. 14 Ocenila byste asistenci ze strany HR v případě Vašeho zájmu v hostitelské zemi pracovat?

Otázka č. 15 Byla jste spokojena s „Partner Support Programem“?

Otázka č. 16 Na co jste využila prostředky určené na „Partner Support Program“?

Otázka č. 17 Byla jste spokojena s podporou HR týkající se integrace dětí v hostitelské zemi?

Otázka č. 18 Byla jste spokojena s jeslemi / školkou či školou pro Vaše dítě / děti?

Otázka č. 19 Byl pro Vás rozpočet určený k návštěvám domovské země dostatečně vysoký?

Otázka č. 20 Ocenila byste, kdyby v hostitelské zemi fungoval tzv. Buddy program? V Buddy programu by Vás dostala na starost rodina s podobnými charakteristikami jako je ta Vaše (např. stejně staré děti). Měla byste možnost se na ni obrátit s jakýmkoliv dotazem a v případě zájmu byste mohli společně podnikat různé aktivity.

Otázka č. 21 Ocenila byste, kdyby Vám HR poskytlo seznam skupin expatriantů v dané zemi (např. webové stránky, diskusní fóra, skupiny na WhatsAppu a Facebooku)?

Otázka č. 22 Fungovala v dané zemi relokační agentura či HR hostitelské společnosti, kde by Vám měli být schopni pomoci v případě jakýchkoliv dotazů?

Otázka č. 23 Pokud ano, byla jste s jejich službami spokojená?

### **Podpora ze strany HR po výjezdu**

Otázka č. 24 Byla jste spokojena s podporou poskytnutou HR při repatriaci?

Otázka č. 25 Byla jste během výjezdu oddělením HR kontaktována za účelem zjištění Vaší spokojenosti s expatriací?

Otázka č. 26 Pokud ne, ocenila byste kontaktování oddělením HR za účelem zjištění Vaší spokojenosti s expatriací?

Otázka č. 27 Chtělo po Vás HR po návratu z výjezdu jakýkoliv feedback?

Otázka č. 28 Pokud ne, ocenila byste, kdyby se Vás HR po návratu z výjezdu na feedback zeptalo?

## **Ideální přístup oddělení HR a jeho personalistů během expatriačního procesu**

Otázka č. 29 Přišla jste si pro firmu Škoda Auto při výjezdu jako důležitá komponenta?

Otázka č. 30 Ovlivňoval Vaši spokojenost s výjezdem personalista HR, který s Vámi či s partnerem byl ohledně výjezdu ve spojení?

Otázka č. 31 Jaké schopnosti, vlastnosti a osobnostní charakteristiky by podle Vás měli mít zaměstnanci HR, kteří s Vámi nebo s partnerem řeší výjezd?

Otázka č. 32 Ocenila byste, kdyby měl pracovník HR vlastní zkušenosti s expatriací?

Otázka č. 33 Je podle Vás přístup HR proaktivní?

## **Doporučení partnerek expatriantů ke zlepšení expatriačního procesu**

Otázka č. 34 Co HR rozhodně podcenilo a mělo vliv na Vaši celkovou spokojenost s výjezdem?

Otázka č. 35 Co byste naopak vyzdvihla - co se Vám ze strany HR líbilo?

Otázka č. 36 Co mohla firma udělat pro to, abyste byla s výjezdem spokojenější?

## **Celková spokojenost se zahraničním výjezdem a podporou ze strany HR po implementaci navrhnutých řešení**

Otázka č. 37 V průběhu tohoto rozhovoru Vám byla nabídnuta řešení, která by teoreticky mohla zlepšit celkový dojem z výjezdu. Byla byste celkově spokojena s výjezdem do zahraničí, pokud by nabídnutá řešení byla implementována?

Otázka č. 38 Byla byste po implementaci nabídnutých řešení ochotna vyjet do zahraničí v rámci Škoda Auto i v budoucnu?

## **Důležitost jednotlivých forem poskytnuté podpory**

Otázka č. 39 Prosím uveďte, zda jsou pro Vás následující formy podpory HR důležité / ani důležité ani nedůležité či nedůležité.

- a) Nalezení a/nebo přispívání na bydlení
- b) Asistence expatriantova zaměstnavatele při relokaci
- c) Interkulturní školení před odjezdem
- d) Dotované návštěvy domovské země
- e) Podpora vzdělávání pro partnerku expatrianta

- f) Asistence při hledání placené práce pro doprovázející partnerku expatrianta (v případě, že partnerka má zájem pracovat)

Z důvodů zachování anonymity respondentek nejsou v práci uvedena žádná jména či informace, ze kterých by mohlo být jasné, o kterou z partnerek expatriantů by mohlo jít. Expatriantky byly vytipovány tak, aby lokalit jejich vyslání bylo co nejvíce a výzkum tak pokryl co nejširší spektrum zemí, do kterých Škoda Auto posílá své zaměstnance. Rozhovory byly uskutečněny s partnerkami, které své partnery doprovázely do lokalit v Polsku, Německu, Anglii, Rusku, Indii či Číně. Některé z nich vyjely na výjezdy i dvakrát, pokaždé do jiné lokality. Délka jejich pobytu v zahraničí se pohybovala od dvou let do sedm a půl roku. Většinou vyjížděly i s dětmi, pouze v jednom případě rodina vyjela bez dětí, které byly v době výjezdu již dospělé. Věk dětí se pohyboval od dvou měsíců do jedenácti let. Tři z jedenácti dotazovaných pracovaly před výjezdem do zahraničí pro firmu Škoda Auto. U šesti z jedenácti respondentek jejich výjezd v tuto chvíli probíhá, zbytek respondentek se ze zahraničí již vrátil.

## 5.1 Analýza a vyhodnocení získaných odpovědí

### Celková spokojenost se zahraničním výjezdem a podporou ze strany HR

Otázka č. 1 Byla jste celkově spokojena s výjezdem do zahraničí?



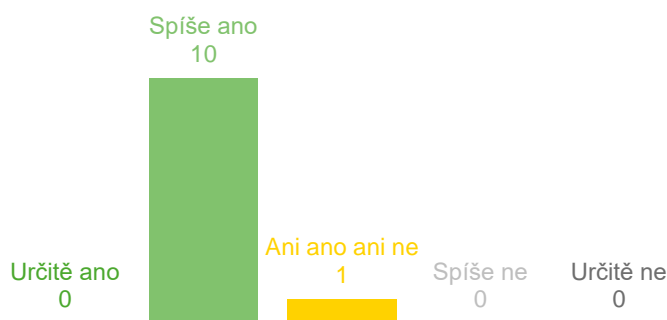
Většina z respondentek byla se zahraničním výjezdem spíše spokojena, jedna z nich uvedla, s výjezdem spíše spokojena nebyla. Podle další z respondentek záleží hodně na tom, kdy je tato otázka položena. Daná respondentka už je z výjezdu zpátky a podle svých slov již vzpomíná na to dobré. Pokud by se jí však tazatelka zeptala během výjezdu, odpověděla by, že s výjezdem spokojená spíše nebyla. Další z respondentek uvedla, že byla spíše spokojená, zejména protože už

v dané lokalitě jednou na dlouhodobém výjezdu byla a neměla tedy problém se v hostitelské zemi přizpůsobovat. Dotazovaná, která uvedla, že s výjezdem spíše spokojena nebyla, očekávala intenzivnější podporu HR před výjezdem a během repatriace.

### Zhodnocení získaných odpovědí

U všech respondentek je prostor pro zlepšení jejich spokojenosti se zahraničním výjezdem.

**Otázka č. 2** Byla byste na základě Vašich dosavadních zkušeností s výjezdem ochotna vyjet do zahraničí v rámci Škoda Auto i v budoucnu?



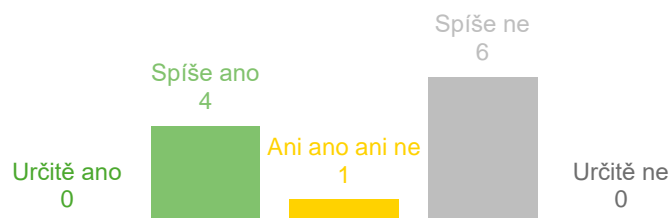
Na tuto otázku odpovídaly velmi obdobně jako na otázku č. 1. Deset z nich by bylo spíše ochotno vycestovat, jedna z respondentek si není jistá, zda by byla ochotna vycestovat či nikoliv. Respondentky mimo jiné uváděly, že ochota vycestovat je u nich ovlivněna zejména kvalitou vzdělání, kvalitní zdravotní péčí a samotnou lokalitou.

### Zhodnocení získaných odpovědí

I zde je prostor pro zvýšení ochoty vyjet do zahraničí u všech respondentek.



**Otázka č. 3** Byla jste spokojena s podporou poskytnutou oddělením HR Škoda Auto ohledně Vaší expatriace?



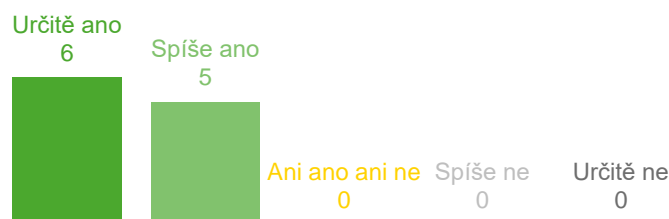
Žádná z respondentek nebyla úplně spokojená s podporou poskytovanou oddělením HR. Překvapivě šest z nich spíše nebylo s podporou spokojeno. Jedna z respondentek, která na otázku č. 2 odpověděla „spíše ne“ uvedla, že na začátku byla s podporou spokojena, nyní během výjezdu však spokojena není, protože HR nereaguje na její požadavky. Další si stěžovala na cizojazyčně mluvící personalistku HR – samotný proces expatriace je podle ní velmi složitý a jednat o něm v cizím jazyce není lehké. Podle další z partnerek chybí na HR někdo, kdo by měl s lokalitou, kam byla s partnerem vyslána, dostatečné zkušenosti.

**Zhodnocení získaných odpovědí**

HR by určitě mělo uvažovat o zintenzivnění podpory věnované partnerkám, protože ani jedna z nich se stávajícím stavem není plně spokojena.

**Podpora ze strany HR před výjezdem**

**Otázka č. 4** Bylo by pro Vás přínosné, kdyby se materiály ohledně plánování výjezdu (kromě těch „tajných“) posílaly i na Vás a nejen na Vašeho partnera?

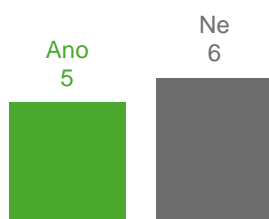


Posílání materiálů ohledně plánování výjezdu by určitě uvítaly nebo spíše uvítaly všechny partnerky. Podle jedné z respondentek by bylo nejlepší, kdyby oddělení HR nabídlo zaměstnanci, aby všechny všeobecné materiály byly posílány i na partnerku – rozhodně by to nebylo na škodu, bylo by to transparentnější. Další z nich uvedla, že by se díky tomuto kroku ze strany HR cítila více jako součást výjezdu. Čtyři respondentky uvedly, že by tento krok uvítaly zejména proto, aby ušetřily partnerovi starosti s plánováním výjezdu a mohly se samy více do plánování zapojit. Všem respondentkám partneri informace po obdržení od HR hned přeposlali.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že HR by mělo uvažovat o možnosti posílat materiály ohledně výjezdu i na partnerky expatriantů. Tímto krokem by ušetřilo čas expatriantů a partnerky by získaly dojem, že i ony jsou součástí výjezdu.

### Otázka č. 5 Účastnili jste se interkulturního kurzu?



Pět z jedenácti respondentek se interkulturního kurzu zúčastnilo, šest z nich nikoliv. Většinou se respondentky nemohly účastnit, protože nesehnaly hlídání dětí nebo protože na základě zpětné vazby bývalých účastníků neshledaly interkulturní kurz přínosným. Dvěma z nich nebyl interkulturní kurz vůbec nabídnut.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Účast na interkulturním školení není vysoká zejména kvůli jeho nízké přínosnosti. Přínosnost by mohlo HR zvýšit změnou koncepce školení. HR by se mělo vždy ujistit, že všechny vyjíždějící partnerky byly o školení informovány.

**Otázka č. 6** V případě, že jste se účastnila interkulturního kurzu, nebo na něj máte od partnera dostatečný feedback, hodnotila byste ho jako přínosný?

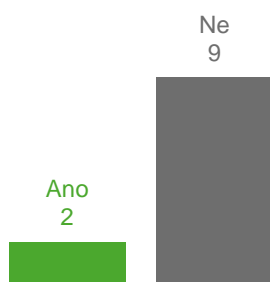


I přesto, že se šest partnerek interkulturního školení neúčastnilo, pět z nich mělo dostatečný feedback od partnera na to, aby školení ohodnotilo. Spíše spokojeny nebo určitě spokojeny byly pouze 3 z 10 respondentek. Jedna z nich si není přínosem interkulturního školení jistá. Šest respondentek neshledává interkulturní kurz jako přínosný. Jedna z respondentek uvedla, že interkulturní školení je sice krok správným směrem, ale více by pomohl individuální rozhovor s někým, kdo již v dané zemi jako expatriant nebo partnerka expatrianta byl. Není podáno dostatek informací, školení je velmi neosobní a vyjíždějící osoby to zdaleka nepřipraví na možné těžkosti spojené s relokací. Podle další partnerky, která se školení neúčastnila, nebyl její manžel se školením spokojen, protože nedostal všechny potřebné informace. Navíc informace, které mu byly poskytnuty, by si byli schopni během pár minut vyhledat doma na internetu. Údaje o dané zemi jsou podle další respondentky velmi abstraktní a zastaralé a vysílané rodiny pouze vystraší. Všeobecně u partnerek převládá názor, že školení by měl vést někdo, kdo v dané zemi žil a má s lokalitou vlastní zkušenosti. Ocenily by také více praktických informací.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Negativní vnímání u většiny respondentek by mohlo být změněno již zmíněným přetvořením koncepce. Školení by mělo být prováděno osobami, které již s danou lokalitou mají zkušenosti, a na jejich základě mohou budoucím expatriantům podat praktičtější informace. Nejlépe by se mělo jednat o bývalé expatrianty nebo jejich partnerky. Dalším doporučením je zmenšení počtu posluchačů, kterým je školení poskytováno, zejména kvůli většímu prostoru pro dotazy účastníků.

**Otázka č. 7** Dostala jste mimo interkulturního kurzu od HR další informace týkající se dané kultury a lokality, které by Vám pomohly lépe se integrovat?



Pouze dvě z jedenácti respondentek dostaly mimo interkulturního kurzu od HR další informace o lokalitě, které by jim pomohly se lépe v zemi integrovat. Informace obdržely od relokační agentury během PAT a s poskytnutými informacemi byly nadmíru spokojeny. Zbytek partnerek informace dostala od expatriantů, kteří v dané zemi již výjezd absolvovali, nebo jejich výjezd právě probíhal.

**Otázka č. 8** Pokud ne, ocenila byste, kdyby Vám byly takové informace poskytnuty?



Všechny partnerky expatriantů by uvítaly, pokud by jim HR poskytlo informace, které by jim umožnily lépe se v zemi integrovat. Jedna z expatriantek navrhla, že by jí velmi pomohla brožurka, kde by byly ať už současnými, nebo bývalými expatrianty ze Škoda Auto sepsány praktické informace o dané lokalitě. Mnoho respondentek ocenilo, že jim pomohly partnerky expatriantů, kteří v dané lokalitě již byly, nebo stále jsou.

### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by mělo zvážit poskytování informací týkající se dané kultury a lokality, které by rodinám pomohly se lépe integrovat. Řešením by mohla být brožura, která by obsahovala praktické informace získané od bývalých či stávajících expatriantů.

**Otázka č. 9** Ocenila byste, kdyby Vám HR poskytlo kontakty na expatrianty, kteří již v hostitelské zemi z firmy Škoda Auto byli nebo stále jsou?



Všechny účastnice by určitě ocenily, kdyby jim HR poskytlo kontakty na expatrianty, kteří již v hostitelské zemi byli, nebo stále jsou, a mají tak informace z první ruky. Jedna z partnerek uvedla, že se s partnerkami expatů seznámila až po půl roce výjezdu a velmi by ocenila, kdyby setkání proběhlo prostřednictvím HR mnohem dříve. Jedna z respondentek dodala, že si není jistá, jak by toto opatření fungovalo vzhledem k zákonům, které společností zakazují sdílet bez souhlasu jakékoliv osobní údaje vysílaných zaměstnanců či jejich rodin.

### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by rozhodně mělo do expatriačního procesu zahrnout bývalé či stávající expatrianty. Problematiku GDPR by HR mohlo vyřešit požádáním expatriantů o svolení poskytnutí jejich osobních údajů rodinám chystajícím se na výjezd.

**Otázka č. 10** Dala byste HR svolení k tomu, aby distribuovalo Váš kontakt expatriantům, kteří se do země teprve chystají, za účelem zodpovězení jejich dotazů, které by jim pomohly lépe se v zemi přizpůsobit?



I tato otázka byla všemi dotázanými zodpovězena „určitě ano“. Partnerky by určitě dovolily HR distribuci jejich kontaktu expatriantům, kteří se do dané lokality chystají. Rády by pomohly expatriantům a jejich rodinám se v zemi rychleji přizpůsobit.

#### Zhodnocení získaných odpovědí

Všechny expatriantky by byly ochotny pomáhat rodinám chystajícím se na výjezd. Poskytnutí kontaktů budoucím expatriantům by s sebou neneslo žádné náklady a pozitivně by ovlivnilo vnímání expatriantů ohledně výjezdu.

#### Podpora ze strany HR během výjezdu

**Otázka č. 11** Byla jste spokojena se stěhováním do / z hostitelské země?

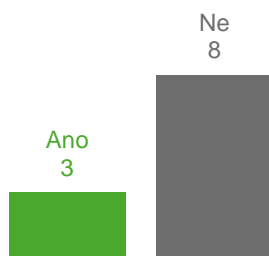


Všechny respondentky byly spokojeny se službami poskytnutými ohledně stěhování do, popřípadě i z hostitelské země. Devět z jedenácti dotazovaných dokonce vyzdvihlo profesionalitu a vysokou kvalitu služeb poskytnutou stěhovací společností. Jedna z respondentek uvedla, že byt, do kterého se měli nastěhovat, byl při příjezdu velmi špinavý.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Doporučením pro HR je nepodcenit práci agentury, která má na starost přípravu bydlení v hostitelské zemi.

**Otázka č. 12** Měla jste před či během výjezdu zájem o získání placené pracovní pozice v hostitelské zemi?



Tři partnerky expatriantů měly zájem v hostitelské zemi získat placené pracovní místo. Důvody zájmu či nezájmu práce v zahraničí jsou uvedeny v otázce číslo 13.

**Otázka č. 13** Z jakého důvodu jste měla nebo neměla v hostitelské zemi zájem pracovat?

Pokud měla partnerka zájem v hostitelské zemi pracovat, bylo to zejména na základě potřeby vyplnit volný čas, mít vlastní příjem a mít formu seberealizace. Jedna z nich uvedla, že byla nervózní z toho, že nic nedělala. Nechtěla být pouze „panička v domácnosti“ a cítila potřebu si udržovat odbornost, jejími slovy „nevyskočit z rozjetého vlaku“. Podle ní ne všechny partnerky jsou šťastné, když jedou s partnerem do zahraničí a jejich jedinou prací je starost o děti. Nezájem pracovat byl u většiny respondentek spojen s péčí o děti a mateřskou dovolenou. Jedna z respondentek uvedla, že pracovat nechtěla z důvodu získání dostatku času na sebevzdělávání. Další z nich uvedla, že k nezájmu pracovat ji vede „snobské pohodlí a lenost“.

**Otázka č. 14** Ocenila byste asistenci ze strany HR v případě Vašeho zájmu v hostitelské zemi pracovat?



Pokud by respondentky měly nebo mají zájem a příležitost v hostující zemi pracovat, určitě by ocenily asistenci ze strany HR s hledáním pracovního místa. Jedna z dotázaných uvedla, že v minulosti již absolvovala dlouhodobý výjezd do zahraničí jako partnerka expatrianta u jiné společnosti a bylo jí ze strany HR při hledání zaměstnání asistováno. Možnost pracovat během výjezdu a podporu HR určitě uvítala a „naprosto jí změnila pohled na expatriaci“.

#### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by mělo začít uvažovat o podpoře věnované partnerkám v případě jejich zájmu v dané lokalitě pracovat. Bylo by to oceněno všemi respondentkami.

**Otázka č. 15** Byla jste spokojena s „Partner Support Programem“?



Z odpovědí respondentek vyplývá, že většina z nich byla s PSP určitě spokojena, nebo spíše spokojena. Jedna z dotazovaných překvapivě uvedla, že nebyla o PSP informována a nedostala o možnosti čerpání prostředků PSP žádný dokument.



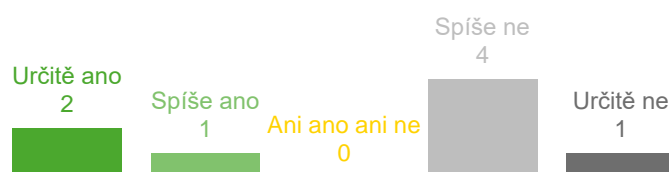
Pouze jedna z expatriantek uvedla, že rozpočet PSP byl na danou lokalitu velmi nízký.

### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by se mělo ujistit, že informace o PSP jsou směrem k partnerkám dostatečně komunikovány a všechny o možnosti PSP vědí. Při stanovování rozpočtu na PSP by HR mělo vždy přihlídnout například k cenám kurzů v dané lokalitě, aby byl rozpočet dostatečně vysoký.

**Otázka č. 16** Na co jste využila prostředky určené na „Partner Support Program“? Většina partnerek využila prostředky na jazykové kurzy (němčina a angličtina). Vyskytl se však mezi respondentkami i případ, kdy byl rozpočet čerpán na kurz ručních prací. Jedna z respondentek sice o PSP ví, ale zatím žádné prostředky nevyužila kvůli vytíženosti spojené s péčí o dítě. Dvě respondentky využily budget na studium MBA programu. „Brožura týkající se PSP je opravdu přehledná“, uvedla jedna z dotazovaných.

**Otázka č. 17** Byla jste spokojena s podporou HR týkající se integrace dětí v hostitelské zemi?



Osm ze všech dotazovaných partnerek expatriantů vyjelo na výjezd s dětmi dost starými na to, aby mohly navštěvovat jesle, školku či školu. Zbytek partnerek na tuto otázku tedy neodpovědělo. Čtyři partnerky, které odpověděly na otázku spíše záporně, uvedly, že si musely vše kolem integrace dětí zařizovat samy. S výběrem školky či školy jim nebylo vůbec asistováno. Expatriantka, která nebyla vůbec spokojena s integrací jejího dítěte, uvedla, že selhala agentura, která měla tuto

stránku expatriačního procesu na starost, a ona byla nucena si vše okolo zajištění školky pro své dítě zařídit sama.

### Zhodnocení získaných odpovědí

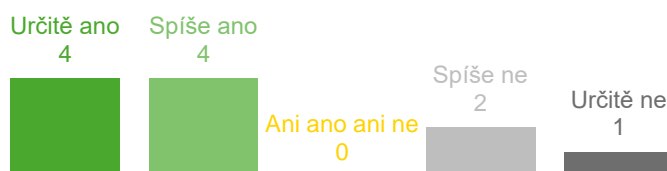
Většina respondentek nebyla spokojena s podporou HR věnovanou integraci dětí v dané lokalitě. HR by mělo poskytnout rodinám vyjíždějícím s dětmi minimálně seznam vzdělávacích zařízení, které můžou doprovázející děti navštěvovat a nenechávat je hledat si jesle / školky, popřípadě školy samy.

**Otázka č. 18** Byla jste spokojena s jeslemi / školkou či školou pro Vaše dítě / děti?



Děti sedmi expatriantek navštěvují v hostitelské zemi školu nebo školku. Všechny jsou se zařízeními určitě spokojeny, většinou však zásluhy nepřipisují HR, ale sobě, protože pro děti školu nebo školku vybraly samy.

**Otázka č. 19** Byl pro Vás rozpočet určený k návštěvám domovské země dostatečně vysoký?



Odpovědi na tuto otázku se velmi lišily, a to podle lokality, do které byli expatrianti s rodinami posláni. V případě evropských lokalit byly partnerky s vyšší rozpočtu spíše nebo určitě spokojeny. Negativní odpovědi byly vždy spojeny se vzdálenější

lokalitou (Čína a Indie). Tři z partnerek uvedly, že by rády měly rozpočet na lety vyšší, aby pokryly lety business třídou a ne pouze ekonomickou třídou.

### Zhodnocení získaných odpovědí

I když většina respondentek je s výší budgetu spokojena, HR by mělo u vzdálenějších lokalit zvážit zvýšení rozpočtu s přihlédnutím na cenu interkontinentálních letů v business třídě.

### Otázka č. 20 Ocenila byste, kdyby v hostitelské zemi fungoval tzv. Buddy program?

V Buddy programu by Vás dostala na starost rodina s podobnými charakteristikami jako je ta Vaše (např. stejně staré děti). Měla byste možnost se na ni obrátit s jakýmkoliv dotazem a v případě zájmu byste mohli společně podnikat různé aktivity.



Všechny dotázané se shodly, že by Buddy program během vyslání uvítaly. Jedna z expatriantek se zmínila, že pokud by si takovou rodinu na základě manželových kontaktů hned na začátku nenašli, byla by během expatriace naprosto ztracená. Kontakt s touto rodinou, která žije v zemi již několik měsíců, považuje z pohledu jejího přizpůsobování za klíčový faktor. Další z respondentek uvedla: „Děti potřebují děti. My si takovou „buddy“ rodinu našli sami a je vidět, jak to je v procesu přizpůsobení pro děti důležité, zejména po psychické stránce – cítily se v dané zemi vítané a zlepšily se ve znalostech místního jazyka“.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Jedná se o další řešení, které je spojeno s minimem nákladů, avšak mělo by značný dopad na celkovou spokojenost rodin s výjezdem do zahraničí. HR by mělo zvážit zahrnutí tohoto řešení do expatriačního procesu.

**Otázka č. 21** Ocenila byste, kdyby Vám HR poskytlo seznam skupin expatriantů v dané zemi (např. webové stránky, diskusní fóra, skupiny na WhatsAppu a Facebooku)?

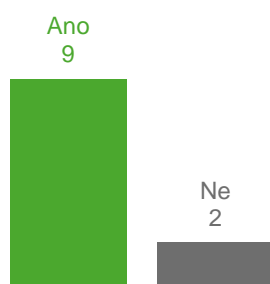


Partnerky expatriantů by jednoznačně velmi ocenily materiály týkající se skupin expatriantů sdružujících se v dané zemi. Expatriantky si většinou tyto skupiny našly samy, ale ocenily by, pokud by v tomto ohledu HR více spolupracovalo a aby informace o skupinách expatriantů získaly ještě před vysláním.

#### Zhodnocení získaných odpovědí

Ani s tímto řešením se nepojí žádné, či minimální náklady pro oddělení HR a zavedením by se zlepšila celková spokojenost expatriantů v dané zemi.

**Otázka č. 22** Fungovala v dané zemi relokační agentura či HR hostitelské společnosti, kde by Vám měli být schopni pomoci v případě jakýchkoliv dotazů?

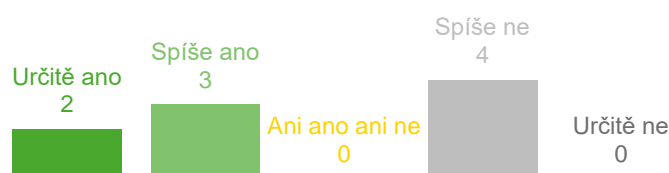


Devět respondentek uvedlo, že v dané zemi relokační agentura či HR hostitelské společnosti bylo k dispozici. Dvě tvrdí, že neví o tom, že by se na agenturu či HR mohlo v dané zemi obrátit. Jde o partnerky absolvující výjezd do Číny a do Anglie.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Relokační agentura nebo HR by měly podle informací získaných od HR fungovat v každé hostitelské zemi. To, že dvě respondentky o možnosti využití služeb HR či agentury neví, je zapříčiněno nedostatečnou komunikací ze strany HR směrem k vyjíždějícím rodinám.

Otázka č. 23 Pokud ano, byla jste s jejich službami spokojená?



Je zajímavé, že i když byli expatrianti s rodinami vysláni do stejné lokality, se službami poskytovanými HR hostitelské společnosti nebo relokační agenturou mají odlišné zkušenosti. Pět respondentek bylo s jejich službami určitě spokojeno nebo spíše spokojeno. Čtyři z nich spíše spokojeny nebyly. Jako důvod uváděly zejména to, že vážne komunikace a že pracovníci byli velmi neochotní. Jedna z nich uvedla, že agentura fungovala na začátku výjezdu opravdu dobře, teď však nereagují na žádné požadavky.

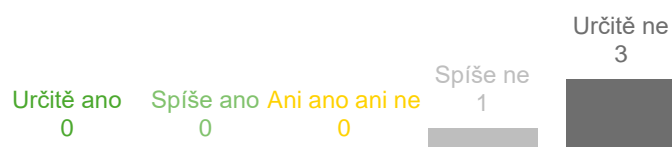
### Zhodnocení získaných odpovědí

Aby HR zajistilo efektivní fungování služeb HR či najaté relokační agentury v zemi, kam své expatrianty vysílá, mělo by jejich činnost průběžně kontrolovat – nejlépe na základě feedbacku vysílaných rodin. V případě neefektivity HR dané společnosti by mělo zvážit najmutí relokační agentury nebo po hostující společnosti požadovat výměnu pracovníka, se kterým jsou expatrianti nespokojeni. V případě neefektivity relokační agentury by HR mělo zvážit změnu agentury. Jedním z řešení by také mohlo být zaměstnání stávající partnerky expatrianta, která má dostatek zkušeností s výjezdem v dané zemi a byla by díky tomu schopna zajistit pro vyjíždějící rodiny potřebné služby. Velkým přínosem tohoto řešení by byla možnost poskytnutí

placeného pracovního místa pro partnerky expatriantů, které mají zájem při relokaci pracovat.

## Podpora ze strany HR po výjezdu

Otázka č. 24 Byla jste spokojena s podporou poskytnutou HR při repatriaci?



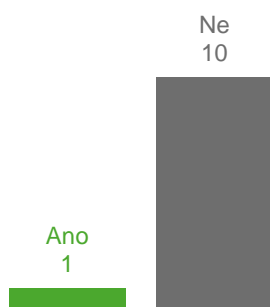
U šesti z jedenácti respondentek jejich výjezd v tuto chvíli probíhá, zbytek respondentek se ze zahraničí již vrátil. Dvě respondentky uvedly, že podporu spojenou s repatriací nepotřebovaly, protože se vracely zpět do České republiky s malými dětmi a pokračovala jim mateřská dovolená. Zbytek partnerek expatriantů spíše nebyl nebo určitě nebyl spokojen s repatričním procesem. Jedna z partnerek, která pracovala před výjezdem do zahraničí pro Škoda Auto, uvedla: „Proces začleňování zpět do pracovního procesu je opravdu špatný. HR by mi mělo najít podobné funkční místo, které jsem před odjezdem opouštěla, minimálně se stejným platem. Není to však tolik chyba HR, jako šéfa, na jehož oddělení jsem před výjezdem pracovala. Pokud není nápomocný vedoucí oddělení, HR se snaží „zaplácet“ díru a většinou je jejich pracovní nabídka nepřijatelná. Dále mě mrzí, že neproběhla žádná valorizace platu. Určitě bych ocenila, kdyby HR s dostatečným předstihem začalo zajišťovat pozici, kterou dá partnerce po návratu. Z jejich postupu jsem měla dojem, že pro ně nejsem vůbec důležitá a i ze zkušeností ostatních navrátilců vím, že na HR nejsou schopni si cenit dobrých pracovníků, kteří čerpali pracovní zkušenosti v zahraničí.“

### Zhodnocení získaných odpovědí

Dle odpovědí je proces repatriace značně podceněn. HR by mělo zvážit zavedení opatření týkajících se repatričního procesu do svého portfolia služeb poskytovaných partnerkám vyjíždějících pracovníků. Zejména by tak měla učinit u těch partnerek, které před výjezdem byly zaměstnány společností Škoda Auto.

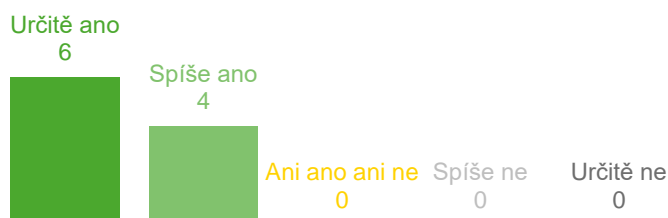
V případě tohoto výzkumu byly tři partnerky zaměstnány před výjezdem ve firmě Škoda Auto. Existuje možnost, že pokud partnerky expatriantů nejsou spokojeny s repatriací v rámci Škoda auto, rozkřikne se tato informace napříč společnostmi. Ochota kandidátů či jejich partnerů / partnerek odjet na výjezd by mohla být tímto faktem negativně ovlivněna.

**Otázka č. 25** Byla jste během výjezdu oddělením HR kontaktována za účelem zjištění Vaší spokojenosti s expatriací?



Pouze jedna dotázaná byla během výjezdu kontaktována oddělením HR za účelem zjištění její spokojenosti s výjezdem. „Pracovnice HR se přijely podívat a ptaly se na naše zkušenosti s expatriací v dané lokalitě, protože věděly, že sem bude vyjíždět v příštím roce několik dalších rodin.“

**Otázka č. 26** Pokud ne, ocenila byste kontaktování oddělením HR za účelem zjištění Vaší spokojenosti s expatriací?



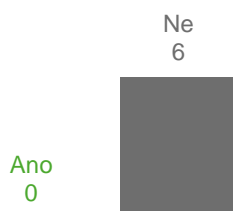
Deset z deseti expatriantek, které nebyly HR během výjezdu kontaktovány ohledně jejich spokojenosti, by takový krok určitě ocenily nebo spíše ocenily. Jedna z expatriantek uvedla, že by to od HR bylo milé, protože jinak necítí z jejich strany

žádný upřímný zájem. Uvítala by, kdyby se cítila během expatriace jako důležitý článek.

### Zhodnocení získaných odpovědí

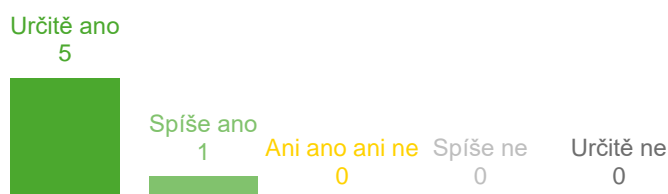
Jedná se o další z možných řešení, které by ovlivnilo celkovou spokojenost partnerek expatriantů s výjezdem. Partnerky by se díky tomuto kroku ze strany HR cítily více zapojené do expatriačního procesu. Proto by mělo HR uvážit zavedení tohoto kroku do expatriačního procesu.

**Otázka č. 27** Chtělo po Vás HR po návratu z výjezdu jakýkoliv feedback?



Z výjezdu se vrátilo sice pouze pět expatriantek, nicméně jedna expatriantka, která je v tuto chvíli pořád na výjezdu, již může na tuto otázku odpovědět díky předchozí zkušenosti s vysláním. Všechny navrátilivší expatriantky uvedly, že nebyly po návratu HR kontaktovány.

**Otázka č. 28** Pokud ne, ocenila byste, kdyby se Vás HR po návratu z výjezdu na feedback zeptalo?



Pět respondentek by určitě ocenilo, pokud by se jich HR po návratu zeptalo na zpětnou vazbu. Jedna by to spíše ocenila. Všechny z tázaných věří, že by jimi



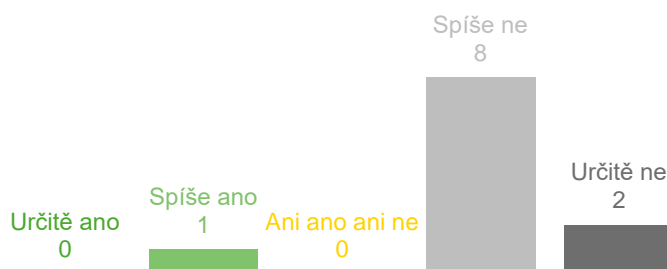
poskytnuté informace mohly pomoci nastávajícím vyjíždějícím rodinám. Jedna z respondentek doporučuje HR, aby se více zaměřilo na zkušenosti expatriantek než na relokační agentury. Dvě z dotazovaných uvedly, že by od HR byl takový krok velmi vstřícný a pomohl by jim cítit se více jako součást výjezdu.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Zavedení tohoto opatření by mělo HR zvážit nejen kvůli tomu, aby se cítily partnerky expatriantů jako důležitá součást výjezdu, ale také proto, aby mělo možnost analyzovat slabá místa expatriačního procesu do dané lokality a zavést potřebná řešení k odstranění těchto nedostatků.

### Ideální přístup oddělení HR a jeho personalistů během expatriačního procesu

**Otázka č. 29** Přišla jste si pro firmu Škoda Auto při výjezdu jako důležitá komponenta?



Pouze jedna z dotazovaných se cítila během výjezdu jako spíše důležitá komponenta – a to zejména díky „úžasné relokační agentuře, která v dané zemi fungovala“. Ostatní se jako důležité komponenty pro HR během relokačního procesu spíše necítily nebo určitě necítily. Tři z nich uvedly, že se cítily jako nežádaná přítěž, se kterou se musí HR během expatriačního procesu svého zaměstnance vypořádat.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Pocit většiny expatriantek, že nejsou pro HR při plánování výjezdu a během výjezdu důležité, může negativně ovlivnit jejich psychiku – mohou se při pobytu v hostitelské zemi cítit nepotřebné a zbytečné. Tento negativní jev by se mohl odstranit řešeními zmíněnými dříve během výzkumu – například posláním informací před výjezdem

i na partnerky a nejen na samotného vysílaného pracovníka. Dále by pomohlo, kdyby HR kontaktovalo partnerku za účelem její spokojenosti a zeptalo se jí po výjezdu na zpětnou vazbu.

**Otázka č. 30** Ovlivňoval Vaši spokojenost s výjezdem personalista HR, který s Vámi či s partnerem byl ohledně výjezdu ve spojení?



Z odpovědí na tuto otázku se ukázalo, že většině z dotázaných určitě ovlivňovala nebo spíše ovlivňovala její spokojenost s výjezdem personalista HR, který s nimi nebo s partnerem byl ohledně relokace ve spojení. „Každý pozitivní člověk Vám může zpříjemnit celý proces expatriace“, uvedla jedna z respondentek. Stejný názor měly další dvě expatriantky – jejich výjezd byl personalisty ovlivněn pozitivně. Jedna z respondentek si není jistá, zde je personalisty HR nějak ovlivněna její spokojenost s výjezdem. Dvě dotázané spíše nejsou pracovníky HR Škoda Auto ovlivněny.

#### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by rozhodně nemělo podcenit výběr personalisty, který bude mít na starosti plánování expatričního procesu, protože jeho přístup většinou ovlivňuje spokojenost vysílaných rodin s výjezdem.

**Otázka č. 31** Jaké schopnosti, vlastnosti a osobnostní charakteristiky by podle Vás měli mít zaměstnanci HR, kteří s Vámi či s partnerem řeší výjezd?

Na tom, že by měl být zaměstnanec HR spolehlivý, komunikativní a pečlivý, se shodlo rovnou pět dotázaných. Čtyři respondentky by ocenily, kdyby byl pracovník empatický. Proaktivnost by byla uvítána u personalisty třemi respondentkami. Dále bylo partnerkami zmíněno, že by měl být zaměstnanec řešící výjezdy extrovertní, sympatický, důvěryhodný a upřímný.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Ideální personalista, který řeší výjezd rodiny do zahraničí, by měl být hlavně spolehlivý, komunikativní a pečlivý. Důležitá je také schopnost empatie a proaktivnost. Tyto schopnosti, vlastnosti a osobnostní charakteristiky by mělo HR po kandidátech usilujících o místo personalisty požadovat.

**Otázka č. 32** Ocenila byste, kdyby měl pracovník HR vlastní zkušenosti s expatriací?



Všechny respondentky se shodly, že by určitě nebo spíše ocenily, pokud by měl pracovník vlastní zkušenost s expatriací. Jedna z expatriantek, svou odpověď „spíše ano“ upřesnila tím, že by se v takovém případě jednalo o „třešničku na dortu“ a že spíše než na zkušenostech pracovníků HR s expatriací záleží na zkušenostech pracovníků relokační agentury.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Velkým přínosem by bylo, kdyby zaměstnanci HR měli vlastní zkušenost s expatriací.

**Otázka č. 33** Je podle Vás přístup HR proaktivní?



Žádná z partnerek expatriantů si určitě nemyslí nebo spíše nemyslí, že je přístup HR vůči nim proaktivní. Shledávají HR spíše jako reaktivní a takového postupu HR litují. Jedna z partnerek se vyjádřila k otázce takto: „Byla bych ráda, kdyby se mi HR více věnovalo. HR mě nikdy samo neoslovilo, což mě mrzí. Necítila jsem se během výjezdu vůbec důležitá.“

### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by mělo svůj přístup k expatriačnímu procesu partnerek změnit z reaktivního na proaktivní.

### Doporučení partnerek expatriantů ke zlepšení expatriačního procesu

**Otázka č. 34** Co HR rozhodně podcenilo a mělo vliv na Vaši celkovou spokojenost s výjezdem?

„Určitě byla podceněna podpora při získání placené pracovní pozice v dané zemi a podpora napomáhající se lépe v dané zemi integrovat. I proces reintegrace byl značně podceněn“, odpověděla jedna z dotázaných. Další z respondentek si stěžovala na neakceptovatelnou nabídku bytů v dané lokalitě. Byt, který si rodina vybrala, byl špinavý, a to i přesto, že zaplatili poplatek za přípravu a úklid bytu před nastěhováním. „Chyběla mi celková informovanost o tom, jak to tady chodí, co je tady v obchodech dostupné a co ne. Co se vyplatí si dovézt a co si tady naopak pořídí výhodněji a snadno.“ Další dotazovaná uvedla, že byla podceněna angažovanost relokační agentury. „Když mi někdo řekne, že agentura bude po celou dobu spolupracovat, tak bych to očekávala.“ Zazněla i následující odpověď: „Nebyli jsme pracovníky HR vůbec připraveni na skutečnosti, se kterými jsme se během výjezdu museli potýkat. Nikdo se o nás po výjezdu nestaral.“ Podle jiné z respondentek byl její pohled na výjezd negativně ovlivněn pracovníky HR v dané zemi. Podle ní by se HR mělo ujistit, že v dané lokalitě bude někdo schopný pomoci v případě jakéhokoliv problému. „Kdybychom nebyli aktivní a nezjišťovali si informace ohledně zdravotnictví a školství sami, byli bychom už dávno doma. HR by se v tomto ohledu mělo určitě více zapojit buď samo, nebo prostřednictvím relokační agentury“. Jedna z dotázaných uvedla, že HR nic nepodcenilo. „Já jsem spokojená, nic mě nepřekvapilo. Kdybych nebyla na mateřské dovolené, tak by mi asi chyběla asistence ohledně zajištění placené pracovní pozice. V tuhle chvíli ale nejsem s ničím nespokojená.“

### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by mělo přihlédnout při plánování a v průběhu expatričního procesu k výše uvedeným nedostatkům a pokusit se je odstranit pomocí implementace návrhů zmíněných partnerkami v otázce číslo 36.

#### Otázka č. 35 Co byste naopak vyzdvihla – co se Vám ze strany HR líbilo?

Čtyři partnerky expatriantů vyzdvihly možnost PSP během i po výjezdu. „Opravdu oceňuji, že pokud nevyčerpám rozpočet PSP, můžu ho dočerpávat v ČR.“ Tři dotazované vyjádřily velkou spokojenost ohledně stěhovacích služeb poskytnutých stěhovací společností, kterou zařídila Škoda Auto. „Firma najatá na stěhování byla opravdu profesionální a skvělá!“ Dvě z respondentek byly příjemně překvapeny tím, jak dokonale fungovala v dané zemi relokační agentura. Pomoc s vyřešením všech potřebných dokumentů, například týkajících se zdravotního pojištění, byla vyzdvihnuta dvěma partnerkami vyslaných pracovníků. Jedné z expatriantek se líbila finanční podpora rodiny během výjezdu. Podle ní jsou pro rodiny právě finance největší motivací k výjezdu.

### Zhodnocení získaných odpovědí

PSP a služby stěhovací společnosti jsou partnerkami vnímány velmi pozitivně. Stěhovací společnost tedy není určitě potřeba měnit. Nedostatky PSP a návrhy řešení jsou zmíněny již v otázce č. 15 tohoto výzkumu.

#### Otázka č. 36 Co mohla firma udělat pro to, abyste byla s výjezdem spokojenější?

Nápady a doporučení expatriantek jsou uvedeny níže:

- "Pomohlo by, kdyby v dané zemi fungoval někdo vyslaný v rámci Škoda Auto (ať již samotný expatriant nebo jeho partnerka) jako „styčný důstojník“, který by měl s expatriací zkušenost a byl by schopen pomoci nově příchozím.“
- "Bylo by fajn udělat před výjezdem schůzku s lidmi, kteří tam byli. Pomohlo by to k lepšímu seznámení se zemí. Ocenila bych víc praktických informací od lidí, kteří tam byli.“
- Dvě respondentky uvedly, že by je určitě potěšil proaktivnější přístup ze strany HR. „Stačilo by zeptat se, jak se nám tam daří“.
- „Pokud bych nemohla sehnat zaměstnání, určitě bych ocenila, kdyby mi HR pomohlo sehnat práci.“

- „Líbilo by se mi, kdyby nám byl poskytnut vyšší budget na cestování domů a kdyby byla povolena delší doba pobytu doma.“
- „Určitě bych ocenila, kdyby mi HR poskytlo před výjezdem seznam volnočasových aktivit pro děti a seznam školek, kam by moje dítě mohlo nastoupit. Lepší integraci by pomohlo i poskytnutí seznamu webových stránek, kde se řeší problematika expatriace do dané lokality.“
- „HR by mělo zlepšit komunikaci ohledně PSP. O programu jsem do této chvíle nevěděla, což vnímám jako selhání HR.“
- „Ocenila bych kontakt na expatrianty či jejich partnerky, které v dané zemi jsou.“

Dvě respondentky nenapadlo nic, co by mohlo jejich výjezd zlepšit, nebo usoudily, že návrhy na zlepšení již vyplynuly z jejich předchozích odpovědí.

### Zhodnocení získaných odpovědí

HR by mělo do budoucna přihlédnout k uvedeným návrhům partnerek a pokusit se tak zlepšit rodinám expatriantů jejich zkušenost s výjezdem.

### Celková spokojenost se zahraničním výjezdem a podporou ze strany HR po implementaci navržených řešení

**Otázka č. 37** V průběhu tohoto rozhovoru Vám byla nabídnuta řešení, která by teoreticky mohla zlepšit celkový dojem z výjezdu. Byla byste celkově spokojena s výjezdem do zahraničí, pokud by nabídnutá řešení byla implementována?



Všechny respondentky by byly určitě spokojeny s výjezdem, pokud by byla implementována řešení navrhovaná během rozhovoru.

### Zhodnocení získaných odpovědí

Z odpovědí na otázku číslo 37 je jednoznačně patrné, že implementace nabídnutých řešení by celkovou spokojenost partnerek expatriantů zlepšila. HR by mělo uvažovat o jejich implementaci.

**Otázka č. 38** Byla byste po implementaci nabídnutých řešení ochotna vyjet do zahraničí v rámci Škoda Auto i v budoucnu?



Všechny dotazované by byly určitě ochotny vyjet do zahraničí v rámci Škoda Auto znova, pokud by byla navrhnutá řešení implementována.

### Zhodnocení získaných odpovědí

I z odpovědí na tuto otázku jasně vyplynulo, že implementace nabídnutých řešení by ochotu partnerek expatriantů vyjet do zahraničí i v budoucnu určitě zvýšilo.

## Důležitost jednotlivých forem poskytnuté podpory

**Otázka č. 39** Prosím uveďte, zda jsou pro Vás následující formy podpory HR důležité / ani důležité ani nedůležité či nedůležité.

- Nalezení a/nebo přispívání na bydlení
- Asistence expatriantova zaměstnavatele při relokaci
- Interkulturní školení před odjezdem
- Dotované návštěvy domovské země
- Podpora vzdělávání pro partnerku expatrianta
- Asistence při hledání placené práce pro doprovázející partnerku expatrianta (v případě, že partnerka má zájem pracovat)

Odovědi respondentek jsou zpracovány v tabulce níže.

**Tab. 5 Důležitost vybraných forem podpory HR z pohledu partnerek vysílaných pracovníků**

Forma podpory HR	Důležité	Ani důležité ani nedůležité	Nedůležité
	Četnost jednotlivých odpovědí		
a) Nalezení a/nebo přispívání na bydlení	11	0	0
b) Asistence expatriantova zaměstnavatele při relokaci	11	0	0
c) Interkulturní školení před odjezdem	2	7	2
d) Dotované návštěvy domovské země	9	2	0
e) Podpora vzdělávání pro partnerku expatrianta	11	0	0
f) Asistence při hledání placené práce pro doprovázející partnerku expatrianta (v případě, že partnerka má zájem pracovat)	11	0	0

Překvapivě pouze pro dvě partnerky expatriantů je interkulturní školení důležitá forma podpory poskytovaná oddělením HR. Pro sedm z nich není tato forma podpory ani důležitá ani nedůležitá a dvě z nich ji dokonce shledávají nedůležitou. Dvě dotazované shledávají dotování návštěv domovské země jako ani důležité ani nedůležité. Je však nutné podotknout, že se v obou případech jedná o země, které sousedí s Českou republikou, a během návštěv domovské země není potřeba využívat drahé letecké dopravy. Ostatní formy podpory jsou pro respondentky důležité.

#### Zhodnocení získaných odpovědí

Zhodnocení jednotlivých forem podpory je obsáhnuto již v předchozích otázkách tohoto výzkumu. Na základě hodnocení důležitosti poskytnutí interkulturního školení



před odjezdem a s přihlédnutím k vyjádření respondentek v otázce číslo 16 je patrné, že je potřeba koncepci interkulturního školení změnit. Jediná forma podpory, která je zmíněna výše, a není v současnosti ze strany HR poskytována, je asistence při hledání placené práce pro doprovázející. Všechny respondentky tuto formu podpory považují za důležitou a je potřeba, aby ji HR zahrnuo do expatriačního procesu.

## **5.2 Zpětná vazba na výzkum poskytnutá vedoucí STM/2**

Zpětná vazba na výzkum byla získána prostřednictvím emailové komunikace s vedoucí oddělení STM/2 Jitkou Benedovou. Paní Benedová byla požádána o její vyjádření k návrhům opatření zaměřených na zlepšení spokojenosti partnerek expatriantů s výjezdem a o zpětnou vazbu k výzkumu obecně.

Celý email zasláný na paní Benedové je níže. Zmiňovaná příloha je přílohou této diplomové práce (Příloha č. 2: Komplexní záznamový arch odpovědí). Pro lepší přehlednost je feedback na jednotlivá řešení poskytnutý paní Benedovou vždy uveden *kurzívou* hned za otázkou.

---

Vážená paní Benedová,

Po předchozí telefonické domluvě Vám v příloze zasílám záznamový arch z rozhovorů s partnerkami expatriantů. Odpovědi jsem získávala za účelem zpracování mé diplomové práce s cílem navrhnout řešení, která by expatriační proces partnerkám expatriantů zpříjemnil. Podle výzkumů (například McNulty, 2012; Evans, 2011) má přizpůsobení partnerky a její spokojenost značný vliv na výkon a spokojenost samotného expatrianta. Má také vliv na ochotu expatrianta vycestovat do zahraničí znovu.

Odpovědi v záznamovém archu byly upraveny tak, aby zůstala zachována anonymita respondentek, která jim mnou byla deklarována během telefonických rozhovorů.

Níže jsou otázky, kde měly respondentky zhodnotit, jak by ocenily implementaci daných řešení. Ráda bych Vás požádala o zpětnou vazbu vzhledem k odpovědím respondentek – dají se tato řešení implementovat, popřípadě budete do budoucna o implementaci těchto nástrojů uvažovat?

Dle mého výzkumu by na otázku „V průběhu tohoto rozhovoru Vám byla nabídnuta řešení, která by teoreticky mohla zlepšit celkový dojem z výjezdu. Byla byste celkově spokojena s výjezdem do zahraničí, pokud by nabídnutá řešení byla implementována?“ odpověděly všechny respondentky „určitě ano“. Implementaci řešení tedy považuji jako předpoklad pro spokojenost partnerek expatriantů s výjezdem.

#### Otázka č. 4

Bylo by pro Vás přínosné, kdyby se materiály ohledně plánování výjezdu (kromě těch „tajných“) posílaly i na Vás a nejen na Vašeho partnera? – *Naším partnerem pro komunikaci je vysílaný zaměstnanec, kterému nabízíme účast jeho partnerky na všech sezeních. Vzhledem k GDPR nejsme schopni nijak do přípravy povinně začlenit i partnera, pokud k tomu výslovně nedá vysílaný zaměstnanec a partner souhlas.*

#### Otázka č. 8

Pokud jste mimo interkulturního kurzu od HR neobdržela další informace týkající se dané kultury a lokality, které by Vám pomohly lépe se integrovat, ocenila byste, kdyby Vám byly takové informace poskytnuty? – *Tyto informace by měly vysílané osoby dostávat během PAT od HR hostující společnosti či relokační agentury.*

#### Otázka č. 9

Ocenila byste, kdyby Vám HR poskytlo kontakty na expatrianty, kteří již v hostitelské zemi z firmy Škoda Auto byli nebo stále jsou? – *Toto se děje, kontakty předáváme.*

#### Otázka č. 10

Dala byste HR svolení k tomu, aby distribuovalo Váš kontakt expatriantům, kteří se do země teprve chystají, za účelem zodpovězení jejich dotazů, které by jim pomohly

lépe se v zemi přizpůsobit? – *Kontakt na již vyslané či se zkušeností s danou lokací předáváme po jejich souhlasu.*

#### Otázka č. 14

Ocenila byste asistenci ze strany HR v případě Vašeho zájmu v hostitelské zemi pracovat? – *Role HR není hledat pro partnery v hostující zemi zaměstnání. Pro podporu partnerek i pro tento účel máme k dispozici Partner Support Program a podporu např. AHK, která umí s hledáním práce lokálně pomoci. Předpokládá se jakási co-investice a zainteresovanost partnerek na vyslání, pokud mají zájem si práci najít.*

#### Otázka č. 20

Ocenila byste, kdyby v hostitelské zemi fungoval tzv. Buddy program? V Buddy programu by Vás dostala na starost rodina s podobnými charakteristikami jako je ta Vaše (např. stejně staré děti). Měla byste možnost se na ni obrátit s jakýmkoliv dotazem a v případě zájmu byste mohli společně podnikat různé aktivity. – *Zvážíme, nicméně takovéto aktivity jsou čistě na bázi dobrovolnosti, což ne vždy s našimi vyslanými partnery funguje.*

#### Otázka č. 21

Ocenila byste, kdyby Vám HR poskytlo seznam skupin expatriantů v dané zemi (např. webové stránky, diskusní fóra, skupiny na WhatsAppu a Facebooku)? – *Máme v přípravě projekt podporující přenos těchto informací.*

#### Otázka č. 26 a 27

Pokud jste nebyla oddělením HR kontaktována za účelem zjištění Vaší spokojenosti a poskytnutí zpětné vazby ohledně výjezdu, ocenila byste takový krok od HR? – *Máme v přípravě pilot reintegračního workshopu pro partnerky v roce 2019.*

#### Otázka č. 32

Ocenila byste, kdyby měl pracovník HR vlastní zkušenosti s expatriací? – *V našem týmu mají zkušenost se zahraničním vysláním a dlouholetým pobytem v zahraničí 3 z 5.*

Podle mě je překvapivé, že téměř žádná z respondentek nepovažuje interkulturní kurz před odjezdem jako důležitý. Více by ocenily rozhovor s někým, kdo v dané zemi již byl / stále je. Budete do budoucna uvažovat o změně tohoto nástroje před výjezdem expatriantů?

Byl pro Vás a pro firmu Škoda Auto a. s. mnou provedený výzkum přínosem?

Předem Vám děkuji za feedback, který mi poslouží jako zhodnocení praktické části mé diplomky. Vážím si času, který mi věnujete.

Chtěla jsem Vám tímto také moc poděkovat za podporu, kterou jste mi poskytla během zpracovávání mé diplomové práce.

S pozdravem,

Kateřina Pilbauerová

---

Email od paní Benedové obsahující zpětnou vazbu na výzkum obecně a její doplňující komentář k výzkumu je níže.

---

*Dobrý den paní Pilbauerová,*

*děkuji za zasláné výstupy z Vašeho průzkumu.*

*Dle vašich výstupů, vlastní zkušenosti s vysláním a otevřeným feedbackem od pár partnerek na vyslání mohu říci, že největším problémem partnerek na vyslání je za prvé nedostatek předaných informací od vysílaného zaměstnance a dále jejich vysoká očekávání v oblasti zajištění podpory ze strany domovské společnosti.*

*Jak sama uvidíte z mých komentářů k jednotlivým otázkám, většina informací je z naší strany předávána a zajišťována. Bohužel často zanikají v rozsahu předávaných informací, popř. nejsou vysílaným zaměstnancem předávány dále.*

*Co se týká interkulturního školení – provádíme změnu formátu, kde budeme zvát k aktivní účasti i někoho, kdo je v dané lokaci v současné době na vyslání a to jak zaměstnance, tak i partnerku.*

*Máme v přípravě pilot reintegračního workshopu pro partnerky po návratu, kde bychom chtěli aktivně zajistit získávání zpětné vazby.*

*Váš průzkum nám poskytl první reálný feedback ze strany partnerek, na který bychom chtěli navázat. Děkuji Vám za to.*

*V případě jakýchkoliv dalších dotazů jsem k dispozici.*

*S pozdravem,*

*Jitka Benedová, STM/2 – International Assignments*

---

V některých bodech se zpětná vazba rozchází s odpověďmi partnerek vyslaných pracovníků během výzkumu. Jedná se zejména o poskytování informací o výjezdu. Podle odpovědí respondentek tyto informace oddělením HR distribuovány nejsou, ze zpětné vazby však vyplynul opak. Jak uvedla paní Benedová v jejím emailu výše, je to způsobeno zejména tím, že informace často zanikají v rozsahu předávaných údajů, popřípadě nejsou vysílaným zaměstnancem předávány dále. Chyba ale může být také na straně HR a nejednotně nastaveném procesu při předávání informací na partnerky.

## Závěr

V mé diplomové práci jsem se zabývala expatriačním procesem společnosti Škoda Auto z pohledu partnerů vyslaných pracovníků. Vzhledem ke globalizaci je téma expatriace aktuální a zvládnutí problematiky expatriačního procesu korporátními společnostmi se stává nedílnou součástí jejich strategie.

Cílem diplomové práce bylo teoretické zpracování tématu expatriace a definování jednoho z důležitých předpokladů úspěšnosti expatriace, kterým je adaptace partnerek vyslaných pracovníků. To znamená, že expatriantovo celkové vnímání a spokojenost s výjezdem závisí zejména na tom, jak je spokojena během relokace jeho partnerka. V teoretické části jsem se dále zaměřila na expatriační proces společnosti Škoda Auto týkající se dlouhodobého výjezdu, během kterého je podpořen výjezd expatrianta i s partnerkou, popřípadě i s dětmi.

Pro mou diplomovou práci byl stěžejní výzkum obsažen v praktické části. Cílem výzkumu bylo na základě polostrukturovaných rozhovorů analyzovat zkušenost partnerek expatriantů a zjistit, do jaké míry jsou celkově spokojeny s výjezdem, s podporou poskytovanou oddělením HR a přístupem personalistů ohledně relokace. S přihlédnutím na mé vlastní zkušenosti s expatriací a na výzkumy zpracované v praktické části jsem se pokusila formulovat řešení, která by mohla zlepšit spokojenost partnerek vyslaných pracovníků s výjezdem a také zvýšit jejich ochotu vyjet do zahraničí i v budoucnu. Většinou byla řešení zaměřena na větší míru zapojení partnerky expatrianta do expatriačního procesu a zintenzivnění nebo zavedení různých forem podpor poskytovaných HR pro partnerky před, během či po výjezdu. Navrhovaná řešení byla následující: zasílání materiálů ohledně plánování výjezdu i na partnerku expatrianta a nejen na samotného expatrianta; poskytnutí informací týkající se dané kultury a lokality, které by pomohly partnerce expatrianta lépe se integrovat; poskytnutí kontaktů na expatrianty, kteří již v hostitelské zemi z firmy Škoda Auto byli nebo stále jsou; asistence ze strany HR v případě zájmu partnerky expatrianta v hostitelské zemi pracovat; zavedení tzv. Buddy programu; poskytnutí seznamu skupin expatriantů v dané zemi (např. webové stránky, skupiny na WhatsAppu a Facebooku); kontaktování partnerky expatrianta oddělením HR za účelem zjištění spokojenosti s expatriací

a dále požádání partnerky expatrianta o zpětnou vazbu ohledně výjezdu po jejím návratu. Cílem práce bylo tedy zjistit i to, zda by mnou navržená řešení měla pozitivní vliv na celkovou spokojenost s výjezdem a ochotu partnerek vyjet do zahraničí i v budoucnu.

V kapitole týkající se empirického výzkumu byla představena metodika výzkumu, metoda výběru vzorku respondentů pomocí snowball sampling, metoda sběru dat a postup při jejich analýze. Při příležitosti představení výzkumu bylo stanoveno několik výzkumných otázek a očekávání. Všechny otázky byly na základě výzkumu zodpovězeny a očekávání potvrzena.

Výzkumu se zúčastnilo jedenáct partnerek vyslaných pracovníků. Většina z respondentek byla se zahraničním výjezdem spíše spokojena, jedna z nich uvedla, že s výjezdem spíše spokojena nebyla. Překvapivě více než polovina partnerek nebyla spokojena s podporou ze strany HR týkající se relokace. Všechny z dotazovaných by byly spíše ochotny na základě dosavadních zkušeností s expatriací opakovaně v rámci Škoda Auto vycestovat, jedna z respondentek si není jistá, zda by byla ochotna v budoucnu opět vyjet či nikoliv. Pokud by byla implementována mnou navržená řešení, celková spokojenost s výjezdem i ochota znovu vyjet by se u partnerek expatriantů zlepšila – z odpovědí vyplynulo, že by všechny určitě byly s výjezdem spokojeny, a všechny se také shodly na tom, že by byly určitě ochotny vyjet do zahraničí i v budoucnu.

Na základě výzkumu je patrné, že HR by rozhodně nemělo podcenit výběr personalisty, který má na starosti plánování expatriačního procesu, protože jeho přístup většinou ovlivňuje spokojenost vysílaných rodin s výjezdem. Ideální personalista, který řeší výjezd rodiny do zahraničí, by měl být hlavně spolehlivý, komunikativní a pečlivý. Důležitá je také schopnost empatie a proaktivnost. Velkým přínosem by bylo, kdyby zaměstnanci HR měli vlastní zkušenost s expatriací. HR by mělo svůj přístup k expatriačnímu procesu partnerek změnit z reaktivního na proaktivní.

Překvapivě pouze pro dvě partnerky expatriantů je interkulturní školení před výjezdem důležitá forma podpory. Pro zvýšení přínosnosti školení, by měl být kurz

veden osobami, které již s danou lokalitou mají zkušenosti, a na jejich základě mohou budoucím expatriantům podat praktičtější informace. Nejlépe by se mělo jednat o bývalé expatrianty nebo jejich partnerky.

Téma expatriace z pohledu partnerek vyslaných pracovníků Škoda Auto bylo zpracováno jak po teoretické, tak po praktické stránce. Na základě kvalitativního výzkumu bylo potvrzeno, že mnou navržená opatření by vedla k větší spokojenosti partnerek vyslaných pracovníků. Jejich ochota vyjet opakovaně do zahraničí by se po zavedení navrhnutých řešení zvýšila.

V úvodu této diplomové práce jsem uvedla, že výstupy z mého výzkumu by měly sloužit oddělení HR Škoda Auto jako doporučení, jak přistupovat k expatriačnímu procesu partnerek, respektive rodin vyjíždějících s expatriantem. Ze zpětné vazby vedoucí oddělení HR vyplynulo, že můj průzkum jim poskytl první reálný feedback ze strany partnerek, na který by chtěli v budoucnu navázat.



## Seznam literatury

- ADLEROVÁ, N. *Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions*. Group & Organization Management [online]. Září 1981. [cit. 28. 11. 2018] Dostupný z URL: <[https://www.researchgate.net/publication/238333543\\_Re-Entry\\_Managing\\_Cross-Cultural\\_Transitions](https://www.researchgate.net/publication/238333543_Re-Entry_Managing_Cross-Cultural_Transitions)>
- ADLEROVÁ, N. a GUNDERSEN, A. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. 5. vyd. Thomson, 2008. ISBN 0-324-36074-6.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARON, J. a KREPS, D. *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York: John Wiley, c1999. ISBN 978-0471072539.
- BARUCH, Y. a ALTMAN, Y. *Expatriation and repatriation in MNCA: A taxonomy*. Human Resource Management [online]. Léto 2002, Vol. 41, No. 2, s. 239–259. [cit. 1. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.10034>>
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BGRS. *Looking into the Future of Global Mobility* [online]. 2016. [cit. 28. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.bgrs.com/insights-articles/looking-future-global-mobility/>>
- BGRS. *2016 Global Mobility Trends. Insight into how 163 Global Mobility leaders view the future of talent mobility* [online]. 2016. [cit. 20. 12. 2018]. Dostupný z URL: <<http://globalmobilitytrends.bgrs.com/>>
- BROWN, R. *Dominant stressors on expatriate couples during international assignments*. Journal of Human Resource Management [online]. 2008. s. 1018–1034. [cit. 1. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802051303>>
- BURGESS, T. *The Impact of International Assignment Failure Rates*. Forum Expatriate Management [online]. 20. 8. 2016. [cit. 25. 12. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.forum-expat-management.com/users/18563-tim-burgess/posts/11414-international-assignment-failure-and-tracking-methods>>
- CARELESS, E. J. a MIZZI, R. C. *Reconstructing careers, shifting realities: Understanding the difficulties facing trailing spouses in higher education*. Canadian

Journal of Educational Administration and Policy [online]. 4. 3. 2015, č. 166. [cit. 28. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42873>>

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

COLE, N. *Managing global talent: Solving the spousal adjustment problem*. International Journal of Human Resource Management [online]. 2011. s. 1504–1530. [cit. 1. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.561963>>

COLE, N. a McNULTYOVÁ Y. *Why do female expatriates “fit-in” better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment*. Cross Cultural Management: An International Journal [online]. 2011, č. 18, s. 144-164. [cit. 28. 8. 2018]. Dostupný z URL: <[https://www.researchgate.net/publication/241699746\\_Why\\_do\\_female\\_expatriates\\_fit-in\\_better\\_than\\_males\\_An\\_analysis\\_of\\_self-transcendence\\_and\\_socio-cultural\\_adjustment](https://www.researchgate.net/publication/241699746_Why_do_female_expatriates_fit-in_better_than_males_An_analysis_of_self-transcendence_and_socio-cultural_adjustment)>

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOHERTY, M. a DICKMANN, M. *Measuring the return on investment in international assignments*. The International Journal of Human Resource Management [online]. Zář 2012. [cit. 28. 12. 2018] Dostupný z URL: <[https://www.researchgate.net/publication/254300916\\_Measuring\\_the\\_return\\_on\\_investment\\_in\\_international\\_assignments\\_An\\_action\\_research\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/254300916_Measuring_the_return_on_investment_in_international_assignments_An_action_research_approach)>

EVANS, P. a kol. *The Global Challenge*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-0-07-111417-2

Explorable.com. *Snowball Sampling*. Explorable. Explorable.com [online]. 2009. [cit. 20. 12. 2017]. Dostupný z URL: <<https://explorable.com/snowball-sampling>>

FENWICK, M., DE CIERI, H. L. a WELCH, D. E. *Cultural and bureaucratic control in MNEs: The role of expatriate performance management*. Management International Review [online]. 1999, s. 107-124. [cit. 28. 12. 2018] Dostupný z URL: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-90993-0\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-90993-0_8)>

HARVEY, M. *Dual-career expatriates: Expectations, adjustment, and satisfaction with international relocation*. Journal of International Business Studies [online].

1997, č. 3, s. 627–658. [cit. 28. 12. 2018]. Dostupný z URL: <[https://www.jstor.org/stable/155428?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/155428?seq=1#page_scan_tab_contents)>

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 802-62-098-26.

CHIPMAN, R. *The real cost of expatriate assignment failure*. FIDI [online]. 16. 6. 2016. [cit. 25. 12. 2018] Dostupný z URL: <<https://www.fidi.org/blog/real-cost-expatriate-assignment-failure>>

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s.

KONOPASKE, R. a WERNER, S. *US managers' willingness to accept a global assignment: Do expatriate benefits and assignment length make a difference?*. The International Journal of Human Resource Management [online]. Červenec 2005. [cit. 28. 8. 2018] Dostupný z URL: <[https://www.researchgate.net/publication/247522130\\_US\\_managers'\\_willingness\\_to\\_accept\\_a\\_global\\_assignment\\_Do\\_expatriate\\_benefits\\_and\\_assignment\\_length\\_make\\_a\\_difference](https://www.researchgate.net/publication/247522130_US_managers'_willingness_to_accept_a_global_assignment_Do_expatriate_benefits_and_assignment_length_make_a_difference)>

KOZEL, R., a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.

LAZAROVA, M., WESTMAN, M. a SHAFFER, M. *Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance* [online]. 2010, [cit. 1. 8. 2018]. Dostupný z URL: <[https://en-coller.tau.ac.il/sites/nihul\\_en.tau.ac.il/files/RP\\_115\\_Westman.pdf](https://en-coller.tau.ac.il/sites/nihul_en.tau.ac.il/files/RP_115_Westman.pdf)>

MÄKELÄ, L. a SUUTARI, V. *Work and Family Interface in the International Career Context* [online]. 2015, [cit. 1. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://books.google.cz/books?id=l1TgCQAAQBAJ&pg=PA55&dq=expatriation+partners&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwja3fm-iOXZAhUHEywKHx7oCuEQ6AEINzAC#v=onepage&q=expatriation%20partners&f=false>>

MENDENHALL, M. E., ODDOU, G. R. *The overseas assignment: A practical look*. Business Horizons, 31 (5), 1988.

McNULTYOVÁ, Y. *Being dumped in to sink or swim': an empirical study of organizational support for the trailing spouse*. Human Resource Development International [online]. 2012, s. 417-434. [cit. 11. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2012.721985>>

- MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav: praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-86-1.
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- O'DONOHUE W., HUTCHINGS K. a HANSEN S. D. *Psychological contracts: enhancing understanding of the expatriation experience*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2017. [cit. 18. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1278828>>
- PERMITS FOUNDATION. *International Mobility and Dual Career Survey of International Employers*. PERMITS FOUNDATION [online]. 2012. [cit. 18. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<http://www.permitsfoundation.com/wp-content/uploads/2013/04/Permits-Global-Employers-Survey-2012.pdf>>
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- SHAFFER, M. a HARRISON, D. A. *Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment*. Journal of Applied Psychology [online]. 2001, č. 86, s. 238-251. [cit. 11. 8. 2018]. Dostupný z URL: <[https://www.researchgate.net/profile/David\\_Harrison22/publication/11946876\\_Forgotten\\_partners\\_of\\_international\\_assignments\\_Development\\_and\\_test\\_of\\_a\\_model\\_of\\_spouse\\_adjustment/links/5757bdfd08ae04a1b6b6972d/Forgotten-partners-of-international-assignments-Development-and-test-of-a-model-of-spouse-adjustment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David_Harrison22/publication/11946876_Forgotten_partners_of_international_assignments_Development_and_test_of_a_model_of_spouse_adjustment/links/5757bdfd08ae04a1b6b6972d/Forgotten-partners-of-international-assignments-Development-and-test-of-a-model-of-spouse-adjustment.pdf)>
- SHAY, J. P. a TRACEY, J. B., *Expatriate managers: Reasons for failure and implications for training*. Cornell Hotel and Restaurant [online]. 1997, č. 38(1), s. 30-35. [cit. 28. 8. 2018]. Dostupný z URL: <<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://scholar.google.cz/&httpsredir=1&article=1805&context=articles>>
- SHENKAR, O. a LUO, Y. *International business*. 2. vyd. Spojené státy: Sage Publications, Inc. ISBN 978-1-4129-4906-4

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2017* [online]. 2018. [cit. 25. 7. 2018]. Dostupný z URL: <<https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>>

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9

THOMPSON, A. *Australian expatriate wives and business success in South-East Asia*. Euro-Asian Business Review [online]. 1986, č. 2, s. 14.

WILDEMUTHOVÁ, B. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport: Libraries Unlimited, 2009. ISBN 978-1-5915-8503-9.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 U-křivka kulturního šoku .....	25
Obr. 2 Historické milníky společnosti Škoda Auto .....	43
Obr. 3 Umístění expatriantů společnosti Škoda Auto (2018).....	45

### Seznam tabulek

Tab. 1 Podpora vysílající organizace pro partnerky expatriantů z duálně-kariérních párů .....	33
Tab. 2 Podpora vysílající organizace seřazena podle důležitosti pro doprovázející partnerku .....	38
Tab. 3 Faktory ovlivňující přizpůsobení partnerky v hostitelské zemi .....	39
Tab. 4 Aktivity mající vliv na proces přizpůsobení se manželky expatrianta .....	40
Tab. 5 Důležitost vybraných forem podpory HR z pohledu partnerek vysílaných pracovníků.....	88

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Osnova rozhovoru .....	104
Příloha č. 2 Komplexní záznamový arch odpovědí.....	105

## **Příloha č. 1 Osnova rozhovoru**

### **Telefonický rozhovor na téma Expatriace ve společnosti Škoda Auto z pohledu partnerek vyslaných pracovníků**

**KP:** Dobrý den, neruším Vás? U telefonu Kateřina Pilbauerová. Mohly bychom realizovat domluvený rozhovor týkající se Vaší expatriace? Rozhovor zabere okolo 45 minut a jeho odpovědi si budu průběžně zaznamenávat.

**KP:** Děkuji. Předem bych Vás chtěla upozornit na to, že veškeré osobní údaje, které mi poskytnete, nebudou v mé diplomové práci zveřejněny. Slouží pouze k efektivnější interpretaci výzkumu. Z mé diplomové práce nepůjde poznat, že jste se zúčastnila výzkumu Vy. Cílem mého výzkumu je analyzovat Vaši zkušenost s výjezdem a zjistit, do jaké míry jste spokojena s podporou a přístupem oddělení HR. Na základě vypracování teoretické části a vlastní zkušenosti s expatriací jsem formulovala řešení, která by teoreticky mohla zlepšit Vaši celkovou spokojenost s výjezdem. Budu se snažit zjistit, zda by Vám mnou navržená řešení opravdu výjezd zpříjemnila. Výsledky vyplývající z výzkumu by měly oddělení HR Škoda Auto sloužit jako doporučení, jak přistupovat k expatriačnímu procesu partnerek, respektive rodin vyjíždějících s expatriantem. Chtěla byste se na cokoli před začátkem rozhovoru zeptat?

**KP:** Na většinu otázek můžete odpovědět pěti následujícími možnostmi: určitě ano, spíše ano, ani ano ani ne, spíše ne, určitě ne. Ovšem pokud se budete chtít k otázce jakkoliv vyjádřit, budu jediné ráda. Váš případný komentář mi velmi pomůže při vyhodnocování rozhovoru. Některé otázky jsou otevřené a bude na Vás, jak obsáhle bude Vaše odpověď.

*(nyní byly pokládány tazatelkou jednotlivé otázky výzkumu)*

**KP** (u otázky č. 39): Blížíme se ke konci rozhovoru. Nyní Vám přečtu formy podpory, některé z nich jsou oddělením HR již poskytovány, jiné ne. Prosím uveďte, zda jsou pro Vás v rámci expatriačního procesu důležité / ani důležité ani nedůležité či nedůležité.

**KP:** Chtěla byste cokoli k našemu rozhovoru dodat?

**KP:** Moc Vám děkuji za ochotu účastnit se mého výzkumu a za Váš čas.

**KP:** Přeji Vám hezký den, na shledanou.



## Příloha č. 2 Komplexní záznamový arch odpovědí

Odpovědi na otevřené otázky č. 13, 16, 31, 34, 35 a 36 jsou uvedeny v páté kapitole s názvem Analýza získaných dat.

Otázky	Partnerka 1	Partnerka 2	Partnerka 3
Jméno			
Země výjezdu			
Celkové (plánované) trvání výjezdu			
Probíhá v tuto chvíli Váš výjezd?			
Zaměstnání u ŠKODA AUTO a. s.			
Doprovázející děti			
Počet dětí			
Věk dětí			
Otázka č. 1	spíše ne	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 2	ani ano ani ne	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 3	spíše ne	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 4	určitě ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 5	ANO	NE	ANO
Otázka č. 6	spíše ne	ani ano ani ne	spíše ano
Otázka č. 7	NE	NE	ANO
Otázka č. 8	určitě ano	určitě ano	x
Otázka č. 9	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 10	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 11	určitě ano	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 12	ANO	NE	NE
Otázka č. 14	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 15	spíše ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 17	spíše ne	určitě ano	x
Otázka č. 18	určitě ano	určitě ano	x
Otázka č. 19	spíše ne	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 20	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 21	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 22	ANO	ANO	ANO
Otázka č. 23	spíše ne	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 24	určitě ne	x	spíše ne
Otázka č. 25	NE	NE	NE
Otázka č. 26	určitě ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 27	NE	NE	NE
Otázka č. 28	určitě ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 29	určitě ne	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 30	určitě ano	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 32	určitě ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 33	určitě ne	ani ano ani ne	spíše ne
Otázka č. 37	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 38	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 39a)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39b)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39c)	ani ne/důležité	ani ne/důležité	ani ne/důležité
Otázka č. 39d)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39e)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39f)	důležité	důležité	důležité

Otázky	Partnerka 4	Partnerka 5	Partnerka 6
Jméno			
Země výjezdu			
Celkové (plánované) trvání výjezdu			
Probíhá v tuto chvíli Váš výjezd?			
Zaměstnání u ŠKODA AUTO a. s.			
Doprovázející děti			
Počet dětí			
Věk dětí			
Otázka č. 1	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 2	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 3	spíše ne	spíše ano	spíše ne
Otázka č. 4	určitě ano	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 5	ANO	NE	ANO
Otázka č. 6	spíše ne	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 7	NE	NE	NE
Otázka č. 8	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 9	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 10	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 11	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 12	NE	NE	ANO
Otázka č. 14	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 15	spíše ne	určitě ano	ani ano ani ne
Otázka č. 17	x	spíše ne	spíše ano
Otázka č. 18	x	x	určitě ano
Otázka č. 19	určitě ne	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 20	určitě ano	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 21	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 22	NE	ANO	ANO
Otázka č. 23	x	spíše ne	určitě ano
Otázka č. 24	x	x	určitě ne
Otázka č. 25	NE	NE	NE
Otázka č. 26	spíše ano	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 27	x	x	NE
Otázka č. 28	x	x	určitě ano
Otázka č. 29	určitě ne	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 30	určitě ano	ani ano ani ne	spíše ano
Otázka č. 32	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 33	spíše ne	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 37	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 38	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 39a)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39b)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39c)	důležité	ani ne/důležité	důležité
Otázka č. 39d)	důležité	ani ne/důležité	důležité
Otázka č. 39e)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39f)	důležité	důležité	důležité

Otázky	Partnerka 7	Partnerka 8	Partnerka 9
Jméno			
Země výjezdu			
Celkové (plánované) trvání výjezdu			
Probíhá v tuto chvíli Váš výjezd?			
Zaměstnání u ŠKODA AUTO a. s.			
Doprovázející děti			
Počet dětí			
Věk dětí			
Otázka č. 1	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 2	spíše ano	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 3	spíše ne	spíše ne	ani ano ani ne
Otázka č. 4	určitě ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 5	NE	NE	NE
Otázka č. 6	x	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 7	ANO	NE	NE
Otázka č. 8	x	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 9	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 10	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 11	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 12	NE	NE	NE
Otázka č. 14	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 15	spíše ne	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 17	určitě ano	x	spíše ne
Otázka č. 18	určitě ano	x	určitě ano
Otázka č. 19	spíše ano	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 20	určitě ano	určitě ano	spíše ano
Otázka č. 21	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 22	ANO	ANO	NE
Otázka č. 23	určitě ano	spíše ne	x
Otázka č. 24	x	x	určitě ne
Otázka č. 25	NE	NE	NE
Otázka č. 26	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 27	x	x	NE
Otázka č. 28	x	x	určitě ano
Otázka č. 29	spíše ano	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 30	určitě ano	spíše ano	spíše ne
Otázka č. 32	spíše ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 33	spíše ne	spíše ne	určitě ne
Otázka č. 37	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 38	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 39a)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39b)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39c)	ani ne/důležité	ani ne/důležité	nedůležité
Otázka č. 39d)	důležité	důležité	ani ne/důležité
Otázka č. 39e)	důležité	důležité	důležité
Otázka č. 39f)	důležité	důležité	důležité

Otázky	Partnerka 10	Partnerka 11
Jméno		
Země výjezdu		
Celkové (plánované) trvání výjezdu		
Probíhá v tuto chvíli Váš výjezd?		
Zaměstnání u ŠKODA AUTO a. s.		
Doprovázející děti		
Počet dětí		
Věk dětí		
Otázka č. 1	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 2	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 3	spíše ano	spíše ne
Otázka č. 4	spíše ano	spíše ano
Otázka č. 5	NE	ANO
Otázka č. 6	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 7	NE	NE
Otázka č. 8	spíše ano	určitě ano
Otázka č. 9	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 10	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 11	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 12	ANO	NE
Otázka č. 14	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 15	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 17	spíše ne	určitě ne
Otázka č. 18	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 19	spíše ne	spíše ano
Otázka č. 20	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 21	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 22	ANO	ANO
Otázka č. 23	spíše ano	spíše ne
Otázka č. 24	x	x
Otázka č. 25	ANO	NE
Otázka č. 26	x	spíše ano
Otázka č. 27	NE	x
Otázka č. 28	určitě ano	x
Otázka č. 29	spíše ne	spíše ne
Otázka č. 30	určitě ano	ani ano ani ne
Otázka č. 32	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 33	spíše ne	určitě ne
Otázka č. 37	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 38	určitě ano	určitě ano
Otázka č. 39a)	důležité	důležité
Otázka č. 39b)	důležité	důležité
Otázka č. 39c)	nedůležité	ani ne/důležité
Otázka č. 39d)	důležité	důležité
Otázka č. 39e)	důležité	důležité
Otázka č. 39f)	důležité	důležité

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Kateřina Pilbauerová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Expatriace ve společnosti Škoda Auto a. s. z pohledu partnerů vyslaných pracovníků		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	103		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce je zaměřena na výzkum expatriace z pohledu partnerek vyslaných pracovníků Škoda Auto. Cílem práce bylo analyzovat na základě polostrukturovaných rozhovorů zkušenost partnerek expatriantů s výjezdem do zahraničí. Na základě vypracování teoretické části a osobní zkušenosti s expatriací byla autorkou formulována řešení, která by teoreticky mohla zlepšit spokojenost partnerek vyslaných pracovníků s výjezdem. Účelem tohoto výzkumu je kvalitativní metodou zjistit, do jaké míry jsou partnerky expatriantů spokojeny s podporou a přístupem oddělení HR a zda by jejich celkovou spokojenost a ochotu znovu vyjet do zahraničí autorkou navržená řešení pozitivně ovlivnila. Diplomová práce by měla oddělení HR Škoda Auto sloužit jako doporučení, jak přistupovat k expatričnímu procesu partnerek vyjíždějících s expatriantem.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Expatriace, expatriant, selhání expatrianta, expatriční proces, repatriace, adaptace partnerů, Škoda Auto, zlepšení expatričního procesu		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Kateřina Pilbauerová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Expatriation at Škoda Auto a. s. from the point of view of the expatriates' partners		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	103		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	3		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>This diploma thesis is focused on expatriation at Škoda Auto a. s. from the point of view of expatriates' partners. The aim of the thesis was to analyze the experience of expatriates' partners based on semi-structured interviews. Based on the theoretical part and the personal experience with expatriation, the author formulated solutions that would theoretically improve the satisfaction of expatriates' partners with the expatriation. The purpose of this qualitative research is to find out how partners are satisfied with support provided by HR and also if the formulated solutions by autor would positively influence the partners' overall satisfaction and willingness to go abroad within Škoda Auto company again. This Diploma thesis should serve to Škoda Auto HR as a recommendation on how to approach the expatriation process of partners travelling with an expatriate.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Expatriation, expatriate, expatriate failure, expatriation process, repatriation, partner adaptation, Škoda Auto, improvement of expatriation process		