

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

ADAPTACE ČECHŮ NA ŽIVOT A PRÁCI VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO DEUTSCHLAND

Bc. Tomáš ŠNAJDR

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Tomáš Šnajdr**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Adaptace Čechů na život a práci ve společnosti
Škoda Auto Deutschland**

Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat zkušenosti českých zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland a formulovat doporučení zaměřená na zefektivnění a zlepšení adaptačního procesu.

Rámcový obsah:

1. Úvod – zaměření a cíle práce.
2. Kultura, kulturní rozdíly a adaptace na cizí kulturní prostředí.
3. Mezinárodní management lidských zdrojů a problematika procesu expatriace.
4. Porovnání české a německé kultury.
5. Představení společnosti ŠKODA AUTO Deutschland.
6. Empirický výzkum na vzorku expatriantů se zkušenostmi ze společnosti ŠKODA AUTO Deutschland.
7. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření na zefektivnění adaptačního procesu.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 4. ledna 2016

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Děkuji Mgr. Ing. Ondřeji Kočímu a Ing. Evgenymu Dolgunowi za poskytnutí podkladů a vysvětlení procesu expatriace ve ŠKODA AUTO a.s. Děkuji Mgr. Jindře Ulahelové za finální jazykovou korekturu.

Obsah

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Seznam použitých zkratk a symbolů..... | 7 |
| Úvod..... | 9 |
| 1 Kultura | 12 |
| 1.1 Firemní kultura | 14 |
| 1.2 Kulturní rozdíly | 17 |
| 1.3 Adaptace na nové kulturní prostředí | 19 |
| 1.4 Kulturní šok | 21 |
| 2 Mezinárodní management lidských zdrojů a problematika procesu expatriace | 23 |
| 2.1 Důvody a význam vysílání zaměstnanců do zahraničí | 23 |
| 2.2 Expatriace | 25 |
| 2.3 Výběr expatriantů | 27 |
| 2.4 Trénink expatriantů..... | 29 |
| 2.5 Finanční složka expatriace..... | 30 |
| 2.6 Repatriace..... | 31 |
| 3 Porovnání české a německé kultury | 33 |
| 3.1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofsteda: Česká republika ve srovnání s Německem..... | 34 |
| 3.2 České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání | 38 |
| 4 Politika expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. | 41 |
| 4.1 Výběr pro zahraniční výjezd | 43 |
| 4.2 Typy zahraničních výjezdů | 45 |
| 4.2 Hodnocení výkonu a reintegrace..... | 47 |
| 5 Představení společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH | 50 |
| 6 Empirický výzkum na vzorku expatriantů se zkušenostmi ze společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH..... | 52 |
| 6.1 Předpoklady vycházející z teoretické části | 52 |
| 6.2 Postup výzkumu: metoda výzkumu, struktura respondentů a dotazníku . | 53 |
| 6.3 Vyhodnocení získaných dat | 54 |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------|----|
| 6.3.1 | Základní informace o výjezdu | 55 |
| 6.3.2 | Výběr a trénink expatriantů | 58 |
| 6.3.3 | Adaptace a česko-německé kulturní rozdíly..... | 63 |
| 6.3.4 | Repatriace..... | 65 |
| 6.3.5 | Demografické údaje | 69 |
| 6.4 | Vyhodnocení předpokladů..... | 72 |
| 6.5 | Návrhy opatření na zefektivnění adaptačního procesu | 73 |
| | Závěr | 77 |
| | Seznam literatury | 80 |
| | Seznam obrázků a tabulek | 84 |
| | Seznam příloh | 86 |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| a.s. | akciová společnost |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CPLZ | Centrum péče o lidské zdroje |
| CZ | Czech Republic |
| ČR | Česká republika |
| DE | Germany (Deutschland) |
| DiS. | diplomovaný specialista |
| EPA | Einzel Personal Anforderung |
| EUR | Euro |
| FDI | Foreign Direct Investment |
| FSE | Foreign Service Employee |
| FSI | Foreign Service Incentive |
| GA | Global Assignment |
| GLOBE | Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GMTSR | Global Mobility Trends Survey Report |
| GRS | Global Relocation Services |
| HCN | Host Country Nationals |
| hod. | hodina |
| HR | Human Resources |
| IPD | International Professional Development |
| IT | Information Technology |
| km | kilometr |
| kol. | kolektiv |
| MAG | Mitarbeitergespräch |

| | |
|-------|------------------------------------------|
| mil. | milion |
| PAT | Pre – Assignment Trip |
| PCN | Parent Country Nationals |
| ROI | Return on Investment |
| SAD | ŠKODA AUTO Deutschland |
| TCN | Third Country Nationals |
| tzv. | takzvaný |
| USA | United States of America |
| VW AG | Volkswagen Aktiengesellschaft |
| Z | Řízení lidských zdrojů |
| ZM | Mezinárodní personál a péče o management |
| ZMM | Péče o management a mezinárodní personál |
| ZMM/1 | Péče o management |
| ZMM/2 | Péče o české zaměstnance v zahraničí |

Úvod

Známý aforismus říká, že *lidé jsou pro společnost tím nejdůležitějším aktivem*. Toto tvrzení se může zdát jako neplatné pro firmy, jež disponují unikátním patentem, tajným receptem nebo světoznámou značkou. Ovšem jen do chvíle, než si člověk uvědomí, že za vývojem patentu, tvorbou receptu a budováním úspěšného jména značky stáli lidé. Lidé disponující nejen znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi, ale zejména motivací, připraveností převzít zodpovědnost a touhou růst a být úspěšní. Všechny tyto aspekty zásadně ovlivňují chod společnosti, její firemní kulturu a celkové výsledky.

Potřebou společností, kterou umocňuje globální svět obchodu, charakterizovaný snižováním rozdílů mezi jednotlivými trhy a prolínáním kultur, jsou zaměstnanci mající znalosti a zkušenosti ze zahraničí. To platí zejména pro větší společnosti, které expandují na cizí trhy. Tuto potřebu pocítily také české firmy po roce 1989. Předtím byly aktivity v zahraničí minimální, po otevření hranic se naskytla příležitost vstoupit i na další trhy a tím zajistit růst společnosti. Ovšem počet zaměstnanců, kteří měli jazykové znalosti a zkušenosti se zahraničními obchodními partnery nebo zákazníky, byl nízký. Následkem toho si musely české firmy osvojit politiku mezinárodního managementu lidských zdrojů.

Výjimkou nebyla ani automobilka ŠKODA AUTO a.s., v současné době největší výrobní podnik ve střední Evropě, který prošel za posledních dvacet pět let mimořádným vývojem a růstem. Aktivity podniku byly postupně rozšířeny z České republiky do celého světa. Produkce nyní probíhá v sedmi zemích a vozy ŠKODA jsou prodávány na více než stovce trhů světa. Tato masivní expanze kladla a stále klade vysoké nároky na to, aby měl personál dostatečné zkušenosti a znalosti ze zahraničních destinací.

Téma mé diplomové práce bylo zvoleno s ohledem na skutečnost, že jsem absolvoval několikaměsíční praxi ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland. Poznatky ze stáže mi pomohly při sepisování této diplomové práce. Dále je problematika česko-německých vztahů a spolupráce velice obsáhlé a zajímavé téma. V neposlední řadě je Německo dlouhodobě jedním z nejvýznamnějších trhů pro ŠKODA AUTO. Z tohoto důvodu je také častou destinací pro české zaměstnance, kteří vyjíždějí na dlouhodobý zahraniční pracovní výjezd, tzv.

expatriaci. Expatriace je fenomén, jenž od konce 20. století nabývá na síle. Stále více společností vidí v několikaletém pracovním pobytu v zahraničí obrovský potenciál k rozvoji svých zaměstnanců a tím celé organizace. Ve ŠKODA AUTO je expatriace podmínkou pro přípuštění do vyšších manažerských pozic.

Cílem práce je analyzovat zkušenosti českých expatriantů ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland a formulovat doporučení pro zefektivnění a zlepšení adaptačního procesu. Práce je zaměřena na zkoumání příprav před odjezdem, průběhu adaptace v Německu a návratu po skončení výjezdu. Dále je kladen důraz na analýzu procesů v personálních odděleních ve ŠKODA AUTO a ŠKODA AUTO Deutschland s cílem zjistit, jak jsou nápomocné v průběhu všech fází expatriace.

Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou, v níž je popsán současný stav poznání z odborné literatury, a aplikační, ve které je pomocí výzkumné metody zkoumána reálná situace, tedy proces expatriace a adaptace Čechů na život a práci ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland.

Teoretická část v úvodní kapitole vymezuje pojem kultura. Zvláštní pozornost je věnována firemní kultuře, kulturním rozdílům, adaptaci na nové kulturní prostředí a kulturnímu šoku. Poznatky ze všech těchto témat je důležité uvést na začátku, protože právě kultura, konkrétně kulturní odlišnosti, jsou důvodem existence expatriace. Obsahem druhé kapitoly jsou důvody a význam vysílání zaměstnanců do zahraničí. Dále je v této kapitole definována expatriace. Detailnější popis je věnován výběru, tréninku a odměňování expatriantů. Samostatnou podkapitolu tvoří také problematika repatriace. Porovnání české a německé kultury je provedeno ve třetí kapitole. Zdrojem byla studie kulturních dimenzí od Geerta Hofsteda a kulturní standardy identifikované ve výzkumu, který provedl Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl. Výsledky obou studií jsou porovnány a diskutovány.

Aplikační část začíná popisem politiky expatriace ve ŠKODA AUTO. Struktura částečně kopíruje druhou kapitolu tak, aby mohl čtenář provést vzájemné srovnání. Následující kapitola se věnuje společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH. Mimo stručného nastínění historie je kladen důraz na vývoj počtu expatričních výjezdů českých zaměstnanců do této dceřiné společnosti firmy ŠKODA AUTO.

Stěžejní částí této diplomové práce je poslední, šestá kapitola. V ní jsou nejprve stanoveny předpoklady vycházející z teoretické části, jejichž výskyt byl ověřován v rámci výzkumu. Dále je metoda, průběh a podrobný popis výsledků výzkumu zahrnut v dílčích podkapitolách. V závěru jsou výsledky podrobně analyzovány a vyhodnoceny. Jednotlivé předpoklady jsou buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Na základě výsledků jsou formulovány konkrétní návrhy na zefektivnění a zlepšení procesu expatriace ve ŠKODA AUTO. Diplomová práce bude po obhájení poskytnuta personálnímu oddělení ŠKODA AUTO.

1 Kultura

Slovo kultura má svůj původ v latinském „*cultura*“. V antickém starověku byl tento termín spojován s obděláváním zemědělské půdy (*agri cultura*). Římský filozof Marcus Tullius Cicero použil tento výraz jako metaforu, když nazval filozofii kulturou ducha („*cultura animi autem philosophia est*“). Tím dal vzniknout dalšímu významu kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti. Dnes se slovo kultura používá v celé řadě významů a spojení: kultura jakožto literatura, divadlo, hudba, architektura; kultura vína, buněčné kultury, politická kultura. Nejčastěji je výraz kultura zmiňován v souvislosti s uměním. V rámci této práce bude ovšem pojem kultura chápán pouze jako naučený soubor hodnot vytvořený tělesnou a duševní činností lidí patřící do určité skupiny (Šroněk, 2000).

Kultura je mezioborový pojem, který je zkoumán a popisován antropology, sociology a psychology. Existuje mnoho definic od řady odborníků, avšak ke sjednocení a vymezení jednotné formulace zatím nedošlo. Antropolog Adriaan Barnouw definuje kulturu „jako způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování“ (Adler, 1991, str. 15). Z úhlu pohledu psychologie je kultura „dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Matsumoto, 2000, str. 24). Nizozemský profesor Geert Hofstede vychází ze základní myšlenky, že „každá osoba s sebou nese prvky myšlení, cítění a možného jednání, jež se naučila v průběhu života. Stejně jako jsou naprogramovány počítače, jsou tyto prvky myšlení, cítění a jednání nazývány duševní programy – „*software myslí*“ (Hofstede, 2007, str. 14) Podle německého psychologa Alexandra Thomase (1996) kultura strukturuje konání specifické pro určitou skupinu lidí a obsahuje vše od jimi vytvořených a používaných objektů až po ideje, hodnoty a instituce. Thomas (1996) popisuje kulturu jako „*orientační systém*“. Tento systém určuje všem členům jejich příslušnost k určité skupině a umožňuje jim vyznat se a pochopit souvislosti v rámci kultury, která je pro daný národ, společnost,

organizaci nebo skupinu specifická. Příkladem může být rozeznání dobrého od zlého, racionálního od iracionálního, etického od neetického a jiných.

Během procesu **socializace**, čímž se rozumí postupné vrůstání do společenských podmínek života, získává jedinec schopnost orientovat se v daném sociokulturním prostředí a chovat se v tomto prostředí přiměřeným způsobem. Nadstavbou socializace je tzv. **enkultura**. V rámci ní se jedinec pomocí osvojování sociokulturních regulativů, jakými jsou sdílené hodnoty a normy chování uvnitř skupiny, stává členem a nositelem dané kultury. K enkulturaci dochází v průběhu vývoje člověka a jedná se tedy o neukončený celoživotní proces (Nakonečný, 1997). Rodina je hlavním enkulturačním a socializačním činitelem. Právě rodina nejčastěji předává postoje, názory, tradice, přesvědčení, zvyky, vzorce chování a jiné hodnoty následujícím generacím. Dalšími činiteli jsou vzdělávací systémy, média, politické dění, náboženství, historie a sociální interakce s jinými lidmi nebo celky, jejichž členem se jedinec v průběhu života stává. Tato široká škála činitelů vede k tomu, že každý jedinec je vystaven působení několika kulturních vzorců, které ho determinují a vytvářejí tzv. *individuální kulturu*. Ta představuje unikátní mix několika kultur, se kterými jedinec přišel během svého života do styku a dokazuje, že znalosti jednotlivců v rámci jedné kultury nejsou totožné. Kultura sama o sobě má nadindividuální povahu, i když existuje pouze prostřednictvím jednotlivců. Ti jsou nejen nositeli jedné či více kulturních úrovní, ale také jejich inovátory (Lukášová, 2010). Geert Hofstede (2007) nazývá jednotlivé úrovně kultur *mentálními programy* a vymezil následující dělení (viz obr. 1):

úroveň národní kultury

úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem

úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví

úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci

úroveň kultury související s příslušností k určité třídě

úroveň organizační kultury

Zdroj: Hofstede, 2007, s. 20

Obr. 1 Úrovně mentálních programů

Fred Luthans (1995, str. 534-535) shrnuje z různých definic několik základních charakteristik kultury. Zaprvé: kultura je **naučená** (*learned*) – jedná se o naučené

chování, které se nepřenáší biologicky, nýbrž učením. Dále je kultura **sdílená** (*shared*) – v rámci skupiny, organizace nebo společnosti sdílejí kulturu všichni členové. Kultura je předávána z jedné generace na druhou, lze ji tedy charakterizovat jako **mezigenerační** (*transgenerational*). Čtvrtou charakteristikou je **symboličnost** (*symbolic*) – kultura je založena na lidské schopnosti symbolizovat. Dalším rysem je **vzorkovanost** (*patterned*) – kultura má určitou strukturu a je jednotná. Změna v jedné části vyvolá změnu v jiné. Posledním znakem je **adaptivnost** (*adaptive*) – kultura je založena na lidské schopnosti přizpůsobit se nebo změnit se.

1.1 Firemní kultura

Výraz kultura je nejčastěji chápán ve smyslu národa. Ten představuje, s vynecháním tzv. *nadnárodní kultury* (např. západní kultura), pomyslný vrchol kulturních úrovní, což dokazuje např. Hofstede ve svém odstupňování mentálních programů (viz předchozí kapitola). Existuje však celá řada kulturních úrovní a subkultur. **Firemní kultura**, též známá pod pojmy *podniková* nebo *organizační* kultura, v anglicky psané literatuře nejčastěji *corporate culture*, je specifický druh subkultury. Stejně jako národ nebo náboženství, také firmy sdružují určitou skupinu lidí. Tím, že ovlivňují jejich chování vůči osobám stojícím vně, vytvářejí firmy vlastní kulturu. Dalšími subkulturami mohou být např. profesní skupiny (lékaři, technici) nebo industriální odvětví (těžařství, automobilový průmysl). Management se problematikou firemní kultury zabývá proto, aby našel cestu k dokonalosti v účinnosti řízení podniků (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Pohled na firemní kulturu se během jejího zkoumání změnil. Nejprve se pod tímto výrazem chápaly zejména organizační struktury, předpisy, etiketa, kvantitativní znaky a ekonomické ukazatele (Nový a Schroll-Machl, 2005). S odlišným přístupem přišel Edgar Schein, když definoval firemní kulturu jako „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odhalila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Schein, 2010, str. 18). Tato definice je poměrně obecná a sdílí velké množství prvků s definicí kultury tak, jak byla popsána v předchozí kapitole. Konkrétnější vymezení poskytují autoři Deal a Kennedy (1982, str. 503), kteří

považují firemní kulturu za „sbírku hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ Lukášová (2010, str. 18) shrnuje, že firemní kulturu lze chápat jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

Teorie vymezuje firemní kulturu dvěma základními způsoby, které vzhledem k rozsahu a zaměření této práce nebudou podrobněji popsány, přesto je považováno za důležité je zmínit. První přístup, **interpretativní**, chápe kulturu jako něco, „čím firma je“. Druhý, **objektivistický** přístup, pohlíží na kulturu jako na něco, „co organizace má“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Za účelem popsání struktury firemní kultury bylo vyvinuto několik modelů. Nejznámějším je model od Edgara Scheina, zobrazen na obrázku 2. Schein rozlišuje tři roviny firemní kultury dle míry, nakolik jsou viditelné pro externího pozorovatele.



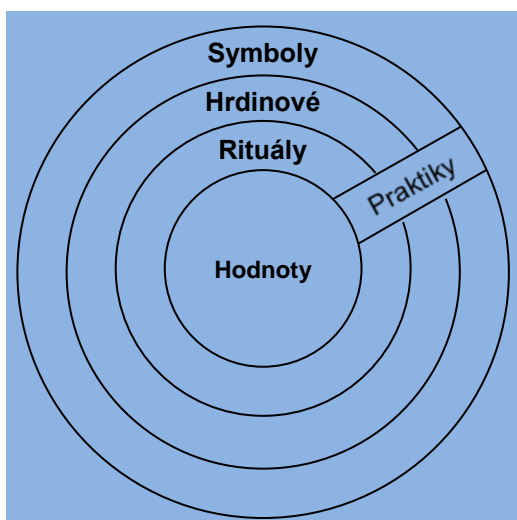
Zdroj: Schein, 2010, s. 29, upraveno

Obr. 2 Scheinův model organizační kultury

Artefakty jsou nejvíce na povrchu, člověk přicházející z jiné kultury je může vnímat (vidět, slyšet, cítit). Jedná se např. o jazyk, styl oblékání, oslovování, rozmístění v kanceláři nebo celkové klima. Jsou tedy lehce identifikovatelné, ovšem jejich význam je bez znalosti dalších rovin těžko interpretovatelný. **Zastávané hodnoty a normy** určují chování v klíčových situacích. Podle Scheina mají původ v úspěšnosti řešení určitého úkolu nebo problému. Pokud řešení

funguje a skupina vnímá úspěch, transformuje se dané řešení do hodnoty. Hodnoty a normy jsou pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelné, důvod většiny chování zůstává ovšem nedešifrovatelný. Pro správné porozumění, nebo dokonce předvídání vzorců chování je nutné znát **základní předpoklady**. Ty představují jádro firemní kultury a nejhlubší rovinu Scheinova modelu. Jedná se o předpoklady, které jsou natolik vžitě a samozřejmé, že fungují automaticky bez nutnosti si je uvědomovat. Proto jsou velice stabilní a odolné vůči změnám. Jejich zdrojem je opakovaná funkčnost řešení určitého úkolu nebo problému (Schein, 2010). I jiní autoři jako W. Hall, S. Schneider a J. Barsoux nebo D. R. Denison rozlišují tři úrovně organizační kultury v podobném podání jako Edgar Schein.

Alternativní pohled nabízí Geert Hofstede, který ve svém diagramu na obrázku 3 znázorňuje jednotlivé vrstvy podle viditelnosti pro externího pozorovatele. Vrstvy jsou rozděleny do dvou skupin: symboly, hrdinové a rituály dohromady tvoří **praktiky**, jež jsou viditelnou částí kultury. Neviditelné jádro kultury tvoří **hodnoty** (Hofstede a kol., 2010).



Zdroj: Hofstede a kol., 2010, s. 8

Obr. 3 „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky

Existuje řada faktorů, které ovlivňují obsah a sílu firemní kultury. Nejčastěji je zdůrazňován vliv prostředí (vliv národní kultury, konkurenčního prostředí, profese apod.); vliv zakladatele (nebo vlastníků, manažerů); vliv velikosti a délky existence podniku a vliv využívání technologií. Mezi funkce firemní kultury se řadí redukce konfliktů uvnitř organizace, zabezpečení kontinuity, motivace pracovníků, snížení nejistoty a usnadnění koordinace a kontroly (Lukášová, 2010).

1.2 Kulturní rozdíly

Kulturní rozdíly mají zásadní vliv na mezinárodní management. Snaha o studium mezikulturních rozdílů je důsledkem rozvoje mezinárodního obchodu, zahraničních investic a vzniku nadnárodních společností. Odlišné chování, přístup, ideologie nebo způsob myšlení vstupují do hry nejen při jednání se zahraničním subjektem, ale vzhledem k mnohonárodním týmům i v rámci vlastního podniku. Kultura ovlivňuje celou řadu obchodních aktivit včetně takových, jako je prosté podání ruky. Schopnost porozumět kontextu v rámci určité společnosti a adekvátně reagovat na mezikulturní odlišnosti se stává, tak jak je svět důsledkem globalizace více a více propojen, stále důležitější. Tuto dovednost lze využívat nejen v obchodní praxi a tím předejít problémům vzniklých z neznalosti kulturních odlišností (Šroněk, 2000).

Jedním ze způsobů, jak popsat mezikulturní rozdíly, je **identifikace kulturních standardů**. Když člověk přijde do interakce s osobou z jiné kultury, ocitá se v tzv. *kritickém setkání*. Během něho dochází k situacím, jejichž smysl a význam si jedna nebo obě osoby neumějí vysvětlit, protože se je snaží pochopit na základě vlastních kulturních orientačních systémů. Identifikace kulturních standardů je založena na dotazování se lidí mající zkušenosti ze zahraničí (pracovní pobyt, studijní stáž). Otázky jsou zaměřeny na popis opakovaných problémů a těžkostí, jež nastaly během interakce se zahraničními partnery nebo na chování, které bylo zvláštní, nečekané nebo nevysvětlitelné – v souhrnu se jedná o výše popsaná kritická setkání. Při dostatečně velkém počtu respondentů mohou odborníci na obě kultury provést srovnávací analýzu a vyvodit kulturní standardy. Omezeným počtem takových standardů nelze popsat celou kulturu, dají se ovšem použít pro interkulturní trénink a vytvoření základní orientace v cizí kultuře. Tato metoda skrývá několik zásadních omezení. Mezi nejzávažnější patří fakt, že kulturní standardy kategoriálně vymezují určitou kulturu, a tím plní funkci stereotypů. Výhodami této koncepce je snadné pochopení, přehlednost, jednoduché učení a strukturování analogické s realitou (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Další přístup je založen na zjištění sociálních antropologů, že v rámci každého sociálního celku (národ, firma apod.) musejí lidé řešit stejné základní problémy. Tyto problémy jsou univerzální, způsob řešení je však specifický pro danou společnost. Zde vznikají odlišnosti mezi jednotlivými kulturami, které jsou popsány

pomocí **dimenzí**. Dimenze jsou škály s krajními póly charakterizujícími extrémní vlastnosti. Nejznámější výzkum dimenzí, které ovlivňují zejména oblast práce a managementu, provedl Geert Hofstede. Kromě Hofsteda se kulturními dimenzemi zabývali i jiní odborníci jako Edward T. Hall, Fons Trompenaars nebo Jacques Demorgon (Nový a Schroll-Machl, 2007). Tyto studie, zejména ta od Geerta Hofsteda, jsou velmi známá a často citovaná díla, proto budou vzhledem k rozsahu této práce podrobněji popsány pouze nejnovější poznatky.

V roce 2010 byla k dimenzím Geerta Hofsteda přidána šestá dimenze nazvaná **požitkářství versus zdrženlivost** (*indulgence versus restrain*). Ta měří svobodu, jakou má člověk v rámci společnosti na to, aby mohl jednat takovým stylem, který mu přináší spokojenost, radost a zábavu. Druhým pólem je pocit, že jednání člověka je omezeno a kontrolováno normami a zákazy. Země s vysokým indexem požitkářství jsou USA, Austrálie, Velká Británie nebo Chile. Zde lidé pociťují svobodu ve splňování vlastních tužeb a přání, účastní se více aktivit (sport, kultura), projevují radost a mají pocit, že kontrolují vlastní osud. Naproti tomu země jako Egypt, Rumunsko nebo Čína se nacházejí na opačném pólu. V těchto společnostech jsou lidé málo zapojeni do aktivit, vyjadřují málo pocitů štěstí a nevěří, že mají svůj osud pod kontrolou (Hofstede a kol., 2010).

Jednou z nejnovějších studií v oblasti kulturních dimenzí je **GLOBE** (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Tento projekt byl představen v roce 1991 a je trvajícím výzkumem sestávajícím ze tří hlavních fází. Cílem projektu bylo vytvořit teorii, která pomůže popsat, pochopit a předpovědět vliv specifické kultury na efektivnost organizačních procesů a leadershipu. GLOBE rozšiřuje a sjednocuje předchozí studie publikované Hofstedem a Trompenaarsem. V prvních dvou fázích, publikovaných v letech 2004 a 2007, studie hodnotila devět kulturních znaků na vzorku 17 000 středních manažerů z 951 podniků v 62 zemích. Ti pocházeli ze třech odvětví: finanční služby, potravinářství a telekomunikace. Třetí fáze, zaměřená na leadership, přinesla výsledky v roce 2012. Cílem bylo prozkoumat působení kultury ve vysokých manažerských pozicích. Bylo dotazováno více než 100 CEO a 5 000 jejich přímých podřízených ve 24 zemích. Výsledkem projektu bylo ohodnocení devíti kulturních dimenzí a identifikace šesti dimenzí leadershipu neboli stylů vedení. Dále bylo všech 62 zemí rozděleno do 10 geografických seskupení (Luthans a

Doh, 2015). Průzkum byl proveden i v České republice, bohužel nasbíraná data obsahovala jisté problémy. Následkem toho nebyly výsledky pro Českou republiku do studie zahrnuty.

1.3 Adaptace na nové kulturní prostředí

Pojem adaptace obecně popisuje chování, které umožní přizpůsobení se na podmínky prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Vzhledem k tomu je adaptace často chápána jako nezbytná podmínka přežití. S pojmem adaptace jsou spojeny dva termíny: **akomodace** a **asimilace**. První termín, akomodace, je pasivní přijímání nároků prostředí, kdy se jedinec přizpůsobuje okolnímu prostředí na úkor vlastního názoru. Asimilace je opakem akomodace. Jedinec, který se asimiluje, aktivně zasahuje do okolního prostředí za účelem přizpůsobení si ho vlastním zájmům a potřebám. Pokud je toto zasahování prováděno nenásilnou formou, hovoříme o asertivitě. V opačném případě mluvíme o agresivitě (Paulík, 2010).

Ve vztahu adaptace ke kultuře se používá pojem **akulturace**. Ta pod sebou zahrnuje proces interkulturního učení a přizpůsobování. Ten může probíhat buď formou *interkulturního tréninku*, při němž jsou během seminářů vysvětlovány vzorce chování v neznámé kultuře, nebo pokaždé, když je jedinec *konfrontován s cizím kulturním prostředím*. Tím získává zkušenosti, které jsou označovány jako „zážitek disonance mezi vlastními a cizími kulturními elementy“ (Kammhuber, 2000, str. 51). Vzhledem k obrovskému množství různých konfrontačních situací, ke kterým může dojít, neposkytuje interkulturní trénink obvykle dostatečnou přípravu a jedinec si musí prožít cizí kulturu „na vlastní kůži“ (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Kanadský psycholog John W. Berry zkoumal akulturační procesy a vymezil několik forem sblížení kultur. Také došel k závěru, že akulturace vždy probíhá na území cizí kultury, kde jedinec náleží k menšině. Forma akulturace dle Berryho závisí na tom, jak je hodnocena a vnímána vlastní, popř. cizí kultura. V případě, že je vlastní kultura hodnocena kladně a cizí záporně (odmítavě), jedná se o **separaci**. Při ní se jedinec izoluje od hostitelské kultury a žije podle norem své kultury. V opačném případě, kdy je vlastní kultura odmítnuta a cizí pozitivně přijata, dochází k **asimilaci**. V tomto případě jedinec přebírá vzorce chování cizí kultury na úkor té vlastní. Třetí formou je **integrace**, kdy si jedinec cení obou kultur a snaží se spojit

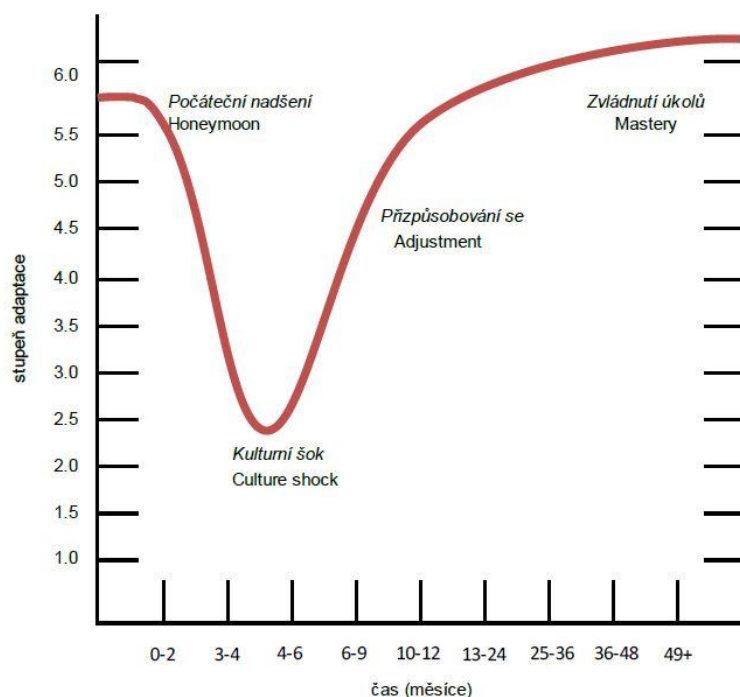
kompatibilní elementy do tzv. „*kulturní mozaiky*“. Pokud jsou obě kultury odmítány, dochází k obecné lokální a sociální izolaci, která může být doprovázena pocitem strachu a osamění, ztrátou identity a v extrémních případech vede k trvalým poruchám osobnosti. Tuto formu akulturace Berry nazývá **marginalizací**. Úspěch či neúspěch akulturace ovšem nezávisí pouze na přicházejícím jedinci, ale ve velké míře také na úrovni otevřenosti/uzavřenosti, multikulturalnosti/xenofobii společnosti, do které jedinec vstupuje (Berry, 1997).

Dalším faktorem, který ovlivňuje akulturační proces, je charakter očekávání a cílů, které mají přicházející jedinci. Pro někoho může být cílem interkulturního učení tvorba interpersonálních vztahů s příslušníky cizí kultury, pro jiného pochopení jejich způsobu života a chování (Nový a Schroll-Machl, 2005). Torsten M. Kühlmann (1995) definoval tři roviny, které reprezentují rozhodující kritéria úspěchu interkulturního učení a přizpůsobení: subjektivní spokojenost s pracovními a životními podmínkami v zahraničí, kvalita sociálních vztahů se zástupci hostující země a stupeň splnění úloh.

Světově uznávaný kouč Philippe Rosinski (2009) považuje za překážku tzv. **etnocentrismus**. Bennet (1993, str. 30) definuje etnocentrismus jako „předpoklad, že naše vlastní kultura je nejdůležitější.“ Synonymem je *kulturní centrismus*, což je domněnka, že naše vlastní kultura je centrem a ostatní kultury jsou posuzovány podle té naší (Šroněk, 2000). U etnocentrismu se rozlišují tři formy: ignorování kulturních odlišností; uvědomování si kulturních odlišností, které jsou ovšem hodnoceny negativně; uvědomování si kulturních odlišností s tím, že jsou zlehčovány a jejich význam je podceňován. Všechny tyto formy vedou k selhání procesu akulturace (Rosinski, 2009). Opačným přístupem je **etnorelativismus**. Definice dle Benneta (1993, str. 46) uvádí, že „jednotlivé kultury mohou být chápány pouze ve vzájemném srovnání a že konkrétnímu chování může být porozuměno jen v kontextu dané kultury.“ Tento přístup tedy uznává, že náš pohled na svět není ten jediný správný. Etnorelativismus lze rozdělit do čtyř forem: uvědomuji si a akceptuji kulturní odlišnosti; adaptuji se na kulturní odlišnosti; integruji kulturní odlišnosti; využívám kulturní odlišnosti jako páku dalšího rozvoje. Tento přístup minimalizuje vznik problémů při konfrontaci s neznámou kulturou (Rosinski, 2009).

1.4 Kulturní šok

Za kulturní šok se označuje duševní stav člověka, který je na delší dobu vystaven působení odlišné kultury, např. během studijního nebo pracovního pobytu v zahraničí. Je důsledkem absence vědomostí o tom, jak se chovat v cizím kulturním prostředí, což vyvolává stav dezorientace a strachu. Osoby prožívající kulturní šok mají pocit frustrace a osamění, lehce se unaví, předstírají snadnou komunikaci a odmítají kontakt s ostatními (Štrach, 2009). Teorie rozděluje průběh kulturního šoku do čtyř fází tak, jak je zobrazeno na obrázku 4:



Zdroj: Black a Mendenhall, 1991, s. 227

Obr. 4 U-křivka kulturního šoku

První fáze se nazývá **libánky** a trvá nejběžněji do dvou měsíců, ve kterých převažují pozitivní zážitky a dojmy z neznámého. Smýšlení o hostitelské zemi a lidech je nerealisticky pozitivní, všechno je nové a vzrušující. **Kulturní šok** nastává v okamžiku, kdy kulturní rozdíly a další faktory, jako např. absence přátel, vyústí v problémy. Šroněk (2000, str. 52) uvádí následující symptomy kulturního šoku: stesk po domově, nuda, uzavření se do sebe, styk pouze s občany své země, odmítání styku s občany země pobytu, potřeba delšího spánku, nutkání k jídlu a pití, podrážděnost, přehnaná čistota, manželské neshody, rodinné napětí a konflikty, stereotypy místních obyvatel nebo psychosomatické nemoci. Někteří

jedinci tuto fázi nikdy nepřekonaají. Ti, kterým se to podaří, se dostanou do další fáze, ve které se začnou **přizpůsobovat** kultuře v hostitelské zemi. Začnou chápat vzorce chování, naučí se místní jazyk. Rodinní příslušníci přijmou nový styl života a cizí kultura se začne jevit jako přirozená. Stav, kdy člověk přijme cizí kulturu za svou, tedy kdy vymizí problémy, strach a frustrace ze života a práce v odlišných kulturních podmínkách, je poslední fází, nazvanou **bikulturnost** nebo **kulturní mistrovství**. Ta nepřichází většinou dříve než ve čtvrtém roce. Zvládnání a průběh kulturního šoku je ovšem velmi individuální (Štrach, 2009). Mnohdy podceňovaným jevem je tzv. **reintegrační šok (zpětný šok)**. Ten může nastat po návratu do domácí kultury v případě, že jedinec přijmul hostitelskou kulturu za svou, a tím se odcizil od kultury vlastní (Nový a Schroll-Machl, 2005). Podrobněji se problematice zpětného šoku věnuje kapitola 2.6.

2 Mezinárodní management lidských zdrojů a problematika procesu expatriace

Tato kapitola je zaměřena na mezinárodní management lidských zdrojů. V České republice je tato problematika řešena, v porovnání se západními zeměmi, krátkou dobu. Před listopadem 1989 byli do zahraničí vysíláni pouze zástupci státu, a pokud to situace vyžadovala, pracovníci státních firem. Soukromý sektor neexistoval. Stejně tak neexistovala koncepce řízení lidských zdrojů, která by měla za cíl plánovat, vybírat a cvičit osoby vyjíždějící na delší dobu do zahraničí z pracovních důvodů. Se změnou režimu po Sametové revoluci a otevřením hranic dostaly české firmy příležitost expandovat na zahraniční trhy. Aby byly v zahraničí úspěšné, musely vysílat takové zaměstnance, kteří budou v cizí zemi schopni uspokojovat cíle firmy. Nedostatek kvalifikovaného personálu, kterému chyběla zejména jazyková vybavenost, činil firmám problémy při pronikání na zahraniční trhy. Personální oddělení se musela přeměnit na oddělení, která dokáží vybrat a připravit vhodné kandidáty na zahraniční mise.

2.1 Důvody a význam vysílání zaměstnanců do zahraničí

Masové rozšiřování mezinárodních aktivit podniků začalo po druhé světové válce. Americké firmy daly podobu velkým mezinárodním firmám tak, jak je známe dnes. V 60. letech 20. století začaly americké firmy ve velkém expandovat na zahraniční trhy zejména pomocí akvizic, přímých zahraničních investic a otevírání dceřiných společností. Tento přístup zajistil Americe jasné vedení mezi světovými ekonomikami (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Tyto aktivity vyžadovaly vysílání manažerů z domovské země do zahraničí. Na konci 70. let se ukázalo, že mnoho expatriantů během své mise selže a vrátí se domů dříve jako alkoholici s rozvráceným manželstvím a pobočka, kterou měli vést, byla zruinována. Akademické studie potvrzovaly tento problém, který pro mnoho společností představoval obrovskou překážku k mezinárodnímu růstu. Vysílání pracovníků do zahraničí nebylo dále jen otázkou donucení k tomu, aby se přestěhovali, ale zejména, jak jim pomoci, aby byli úspěšní. Zde jsou počátky vzniku disciplíny, která je dnes známá pod pojmem *Human Resource Management*, tedy **řízení lidských zdrojů** (Rodrigues, 2008).

Koncem 80. let se tradiční rozdíl mezi domácí a zahraniční společnostmi začal smazávat. Mezinárodní konkurenční prostředí nebylo jen výhradou velkých průmyslových konglomerátů, ale ovlivňovalo každý obchod. Postupné zmírňování obchodních překážek mezi západní Evropou a Severní Amerikou, růst dostupnosti kapitálu, pokrok ve výpočetních a komunikačních technologiích, poptávka po stejných produktech po celém světě. Všechny tyto faktory přispěly ke změně, která je již po několik let známa pod pojmem *globalizace* (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Státy východní Evropy a bývalého Sovětského svazu, uzavřené vůči vnějšímu světu ve svých plánovaných ekonomikách, pocítily globalizaci až po změnách režimů v jednotlivých zemích začátkem 90. let. Tabulka 1 ukazuje vývoj zahraničních aktivit podniků od poloviny 19. století do současnosti.

Tab. 1 Vývoj zahraničních aktivit podniků

| Dekáda | Rozvoj mezinárodních aktivit |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1870 | První přímé zahraniční investice (FDI) |
| 1910 | Zlatá éra mezinárodního obchodu |
| 1920 | Mezinárodní kartely |
| 1930 | Organizace s více divizemi |
| 1950 | Americké společnosti expandují na zahraniční trhy |
| 1960 a 1970 | Americké společnosti se zaměřují na expatriaci |
| 1980 | Americké společnosti čelí tlaku konkurence z Evropy a Japonska |
| 1990 | Globalizace |
| 2000 | Růst mezinárodních společností pocházejících z emerging markets |

Zdroj: Evans, Pucik, Björkman, 2011, s. 32-33

Mezinárodní společnosti mohou vůči svým pobočkám uplatňovat různé přístupy. Zaměstnanci pocházejí z různých sociokulturních poměrů, což může způsobit střety. Těmito střety se zabývá zvláštní disciplína, tzv. *interkulturní management*. Perlmutter (1969) uvádí tři politiky, které mezinárodní společnosti používají vzhledem ke svým pobočkám. První je známa pod označením **PCN** (z anglického *parent country nationals* – příslušníci národnosti země původu společnosti). Tito pracovníci obvykle pracují v centrále firmy, než jsou vysláni působit do zahraničí,

neboli expatriováni. **HCN** (*host country nationals* – příslušníci národnosti hostitelské země) jsou pracovníci pobočky, kteří následně začnou zastávat pozici v centrále nebo vedení pobočky. Poslední formou je **TCN** (*third country nationals* – příslušníci třetích národností). Ti nepocházejí ani ze země původu firmy, ani z hostitelské země. Obvykle začínají pracovat v centrále, než jsou expatriováni.

2.2 Expatriace

Tento pojem znamená z právního hlediska propuštění ze státoobčanského svazku. V našem případě se jedná o proces, kdy je zaměstnanec vyslán do zahraničí na delší pracovní misi. S tím je spojeno mnoho aktivit, které firma musí nejen před, ale i během a po návratu z mise pokrýt. Jedná se o výběr, přípravu a trénink expatriantů, řízení a kontrolu výkonu, odměňování a kompenzaci, a na závěr repatriaci, tedy návrat do domácího prostředí (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Tradičním **expatriantem** rozumíme zkušeného staršího zaměstnance, který je na základě svých manažerských a dovednostních zkušeností a znalostí vybrán a vyslán do zahraničí. Doba pobytu v zahraničí těchto pracovníků je obvykle jeden až pět let. Dalším typem jsou mladí zaměstnanci, tzv. **trainees**, kteří jsou v rámci získávání pracovních zkušeností vysíláni do zahraničních poboček většinou na dobu dvou až šesti měsíců. Podobnou charakteristiku jako trainees mají **praktikanti** (*interns*). Opakem jsou tzv. **international cadres**, což jsou zaměstnanci, kteří střídají jeden zahraniční pobyt za druhým a většinou se nevracejí na původní pracovní pozici do domácí země (Štrach, 2009). Caligiuri a Colakoglu (2007) určili čtyři základní druhy výjezdů: technický, provozní, vývojový a strategický. Základní rozdíly mezi těmito typy výjezdů shrnuje následující tabulka.

Tab. 2 Typy expatričních výjezdů

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

Zdroj: Caligiuri a Colakoglu (2007), s. 395

Aktuální poznatky a trendy v oblasti expatriace přinesl průzkum s názvem **2015 Global Mobility Trends Survey Report** (dále 2015 GMTSR), provedený v roce 2015 společností *Brookfield Global Relocation Services*. Brookfield GRS je celosvětově působící poskytovatel služeb a poradenství v oblasti mobility a přesunu zaměstnanců. Tuto studii, která je považována za jednu z nejváženějších a nejdůvěryhodnějších v oblasti globální mobility zaměstnanců, provádí každoročně již dvacet let. Zatím posledního ročníku se účastnili respondenti ze 143 společností. Většinou se jednalo o manažery mezinárodních výjezdů (*managers of international relocation programs*) nebo vysoké manažery z oblasti lidských zdrojů (*senior human resource professionals*). Ti reprezentovali různá odvětví, velikosti podniků a rozsahy programů mobility (61 % firem mělo více než 100 expatriantů, zbytek méně). Dotazované společnosti pocházely z Ameriky (51 %), Evropy, Středního východu a Afriky (45 %) a Asie/Tichomoří (6 %). Výzkum přišel s následujícími zjištěními o expatriantech a jejich firmách (viz tabulka 3).

Tab. 3 Výběr výsledků 2015 Global Mobility Trends Survey Report

| Popis zjištění | Hodnota | Historický průměr |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|
| Firma předpokládá, že počet expatriantů v budoucnu poroste | 43 % | x |
| Firma nemá metodický proces kariérního managementu pro expatrianty | 82 % | 74 % |
| Firma nemá formální seznam kandidátů pro zahraniční výjezdy | 81 % | 79 % |
| Firma nepoužívá žádné hodnotící nástroje (assessment) pro výběr expatriantů | 78 % | 78 % |
| Firma uvažuje o použití hodnotících nástrojů (assessmentu) v budoucnu | 34 % | 36 % |
| Expatriantem je žena | 19 % | 17 % |
| Expatriant je doprovázen manželem/manželkou nebo partnerem/partnerkou | 80 % | 81 % |
| Manžel/manželka nebo partner/partnerka byl zaměstnán | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • pouze před výjezdem | 48 % | 47 % |
| <ul style="list-style-type: none"> • pouze během výjezdu | 4 % | 10 % |
| <ul style="list-style-type: none"> • před i během výjezdu | 11 % | 13 % |
| <ul style="list-style-type: none"> • nikdy | 37 % | 30 % |
| Expatriant se vrátil předčasně | 6 % | 7 % |
| <ul style="list-style-type: none"> • rodinné důvody | 23% | x |
| <ul style="list-style-type: none"> • restruktulizace | 19 % | x |
| <ul style="list-style-type: none"> • přesun na jinou pozici v rámci firmy | 18 % | x |
| Expatriant měl s sebou děti | 52 % | 54 % |
| Firma neměří ROI zahraničních výjezdů | 95 % | 91 % |
| Nejčastější destinací expatriantů je | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • USA | 23 % | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Čína | 12 % | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Velká Británie | 11% | |

Zdroj: Brookfield Global Relocation Services (2015)

Historický průměr v posledním sloupci ukazuje průměrnou hodnotu z předcházejících ročníků studie. Pomocí ní je možné porovnat výsledky aktuálního roku a let minulých, a tím sledovat vývoj změn. Tam, kde historický průměr chybí, byla otázka položena poprvé.

2.3 Výběr expatriantů

Rozhodnutí o výběru je obvykle učiněno na základě tzv. **kritérií pro mezinárodní výběr** (*international selection criteria*). Tato kritéria jsou ovlivněna předchozími zkušenostmi firem s vysíláním expatriantů. Častým elementem je také kultura, ve

kteře společnost sídlí. Výsledkem je seznam kritérií seřazený podle důležitosti, který typicky obsahuje technické i sociální dovednosti (Luthans a Doh, 2015).

Odborná literatura píše o konkrétních schopnostech a znalostech, které jsou klíčové pro úspěšný pracovní pobyt v zahraničí. Schneider a Barsoux (2003, str. 191) identifikovali následujících devět: mezilidské schopnosti, jazyková vybavenost, motivace žít v zahraničí, tolerance pro nepředvídatelnost a nejasnost, flexibilita, trpělivost a respekt, kulturní empatie, sebejistota, smysl pro humor. Jiní autoři hovoří o schopnosti adaptovat se na kulturní změnu, fyzickém a duševním zdraví, věku, zkušenostem a vzdělání, rodinné situaci a schopnosti vést neboli leadership (Luthans a Doh, 2015).

Existuje mnoho nástrojů, pomocí kterých mohou společnosti testovat potenciální expatrianty. Může jít o **složitě hodnotící programy** vyvinuté v akademických podmínkách, které obsahují psychologické profilování, test kulturních znalostí nebo analýzu připravenosti rodiny. Black a kol. (1999) tvrdí, že tyto nástroje by neměly sloužit k identifikaci nevhodných kandidátů, nýbrž jako zpětná vazba. Pomocí ní je kandidát schopen zvážit všechny faktory, které mohou ovlivnit úspěch zahraniční mise, konzultovat problematické oblasti s odborníkem nebo daný výjezd odmítnout. Některé společnosti posílají kandidáty na tzv. **orientační návštěvy**. V rámci ní hodnotí hostující organizace vhodnost uchazeče pro místní prostředí. Zároveň sám uchazeč má možnost posoudit, zda mu práce a lokalita vyhovuje. Tyto návštěvy mohou předejít nákladným opatřením vzniklých z nevhodnosti umístění daného expatrianta. Nejběžněji využívaným nástrojem pro výběr expatriantů ovšem zůstává **pohovor** (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Evans, Pucik, Björkman (2011) tvrdí, že výběr je často neformální a ad hoc. Kandidáti se v mnoha případech osobně znají s vysokými manažery a skutečný proces výběru je neformální diskuze „u kávovaru“ (Harris a Brewster, 1999). Pozice není obvykle veřejně vypsána, a pokud ano, je již předem jasné, kdo je preferovaným kandidátem. Výběr formou komplexního assessmentu je jen zřídka kdy použit. To potvrzuje i studie GLOBE, ve které 80 % ze 127 dotázaných manažerů pracujících v zahraničí uvedlo, že jejich firmy nepoužívají žádné testování pro výběr expatriantů (Dorfman a kol., 2012). Studie 2015 GMTSR uvádí hodnotu 78 %. Tento přístup je dle mnohých odborníků nevhodný.

2.4 Trénink expatriantů

Příprava před i během zahraničního výjezdu je komplexní proces, který z velké části ovlivňuje průběh a úspěšnost expatriace. Akademici i profesionálové se shodují, že je potřeba investovat do důkladného tréninku a zaškolení před odjezdem (Evans, Pucik, Björkman, 2011). Morris a Robie (2001) uvádějí výsledky analýz, které ukazují pozitivní vliv mezikulturních tréninků na výkon a adaptaci expatrianta. Nedostatečná pozornost věnovaná tréninku expatriantů je jednou z nejběžnějších kritik směřujících na oddělení lidských zdrojů v mezinárodních společnostech. Podle studie 2015 GMTSR, 39 % společností nabízí interkulturní trénink všem expatriantům, 45 % pouze některým a zbylých 16 % takový trénink nenabízí vůbec. 90 % společností poskytuje trénink také doprovodu expatrianta. Interkulturní tréninkové programy jsou ovšem povinné pouze ve čtvrtině firem. Následkem toho mnoho expatriantů ve skutečnosti neabsolvuje žádné zaškolení před odjezdem.

Předodjezdové tréninky obvykle zahrnují studium **fakt o hostitelské zemi** (kultura, historie, ekonomika, vládní systém, životní podmínky a úroveň, klima), **kulturních asimilátorů** (workshopy, modelové situace, setkání s příslušníky hostitelské kultury) a **jazyka** (Štrach, 2009). Znalost místního jazyka je považována za přínosnou, nejedná se ovšem o naprostou nutnost. Angličtina jakožto světový obchodní jazyk je používána velkým množstvím expatriantů. Pokud je ovšem náplň práce z větší části zaměřena na jednání s místními zákazníky nebo spolupracovníky, kteří angličtinu neovládají, je schopnost domluvit se místním jazykem nezbytná (Evans, Pucik, Björkman, 2011). Dále se mohou výcvikové programy skládat z **psychologických tréninků** zaměřených na zvýšení odolnosti vůči stresu nebo krátkých **stáží** v hostitelské zemi. Rodině nebo alespoň manželovi/manželce, partnerovi/partnerce by měla být věnována stejná pozornost s přípravou. Tyto osoby jsou obvykle ještě více vystaveny hostitelské kultuře, a proto pro ně může být např. znalost jazyka o to důležitější.

Jak je zmíněno na začátku této podkapitoly, trénink by měl probíhat i během výjezdu. Důvodem je nemožnost pokrýt celou problematiku v rámci předodjezdových tréninků. Jednou z forem je tzv. **In-country real-time training** (*trénink na místě v reálném čase*). Ten vychází ze skutečnosti, že expatrianti potřebují řešit problém ve chvíli, kdy nastane. S tím jim pomáhají *kulturní trenéři*,

kteří jsou odborníky na místní socio-kulturní otázky a jejichž úkolem je asistovat a interpretovat různé situace. Typickým trenérem je expatriant působící v dané zemi déle nebo asistent pocházející z hostitelské země. Druhou možností je **Global mindset training** (*trénink globálního způsobu uvažování*). Schneider a Barsoux (str. 199, 2003) tvrdí, že „koncept globálního způsobu uvažování (global mindset) pomáhá rozlišit mezi *expatrianty* a *globálními manažery*. Expatrianti jsou určeni svojí polohou jakožto manažeři pracující v jiné zemi než jejich vlastní. Naproti tomu globální manažeři jsou vymezeni jejich *stavem mysli*. Jsou to lidé, kteří mohou efektivně pracovat napříč organizačními, funkčními i mezikulturními hranicemi“. Cílem je naučit i zaměstnance a manažery, kteří nikdy nebudou vysláni do zahraničí, vnímat svoji společnost jako globální prvek a součást globálního prostředí. Zdrojem šíření tohoto stavu mysli může být repatriant (Štrach, 2009).

2.5 Finanční složka expatriace

Finance jsou jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují rozhodnutí o vyslání zaměstnance do zahraničí. To se doporučuje většinou v případě, kdy je cílovou destinací méně rozvinutá země s nedostatkem kvalifikované pracovní síly (Štrach, 2009). Náklady na expatrianta jsou totiž několikanásobně vyšší než na lokálního zaměstnance. Expatriant je v průměru dva až pětkrát dražší než jeho ekvivalent v domovské zemi. Oproti lokálnímu zaměstnanci v cílové zemi vyjde expatriant na desetinásobek (Reynolds, 1997).

Další náklady mohou vzniknout při selhání expatrianta. Za selhání se považuje předčasný návrat nebo nedostatečný výkon v hostitelské organizaci, popřípadě po návratu v domovské zemi. Také odchod z mateřské organizace krátce po návratu je jednou formou selhání (Thomas, 1998). Black, Gregersen a Mendenhall (1992) uvádí, že míra selhání u amerických expatriantů dosahuje více než 30 %. Podobně vysoké číslo prezentují i Copeland a Griggs (1985) či Briscoe (1995). Naproti tomu Evans, Pucik, Björkman (2011, str. 141) považují takto vysoké hodnoty za mýty vzniklé na základě „masivní dezinterpretace hrstky článků o amerických mezinárodních společnostech, z nichž některé pocházejí z šedesátých let. Reálné hodnoty se zdají být podstatně nižší.“ Například studie Global Relocation Trends 2009 Survey Report uvádí, že předčasný návrat se týkal 7 % expatriantů. Novější verze téže studie uvádí 6 % pro rok 2012 a 5 % pro rok 2015.

Přímé náklady na expatrianty tvoří mimo finanční složky v podobě platu **kompenzace**. Jedná se o dodatečné stimuly, které kompenzují nevýhody spojené s životem v zahraničí. Dohromady tvoří balíček, který má za úkol udržet životní standard vyslaného pracovníka na domácí úrovni a navíc vynahradit újmu spojenou s životem v cizím sociokulturním prostředí. Struktura kompenzačních balíčků se liší dle zemí, kde mateřská společnost sídlí. Nejběžněji používanými složkami jsou základní plat, benefity, příspěvky, pobídky a optimalizace zdanění. **Základní plat** je ekvivalentem domácího platu, vypláceného v domácí nebo místní měně nebo v jejich kombinaci. Další plat nebo příplatek je formou **benefitů**. Mezi benefity se dále řadí dovolená navíc, hrazení cestovních nákladů pro návštěvy domovské země s rodinou nebo platba zdravotního a důchodového pojištění. Typickým **příspěvkem** je pokrytí nákladů na bydlení včetně zajištění relokace. Dále se může jednat o poskytnutí vozu nebo vzdělání pro děti. Zvláštním příspěvkem, který je aplikovatelný v nebezpečných destinacích nebo zemích s nízkou kvalitou života, je tzv. *příspěvek na strádání (anglicky hardship allowance)*. Ten je vyplácen buď formou jednorázové platby, nebo jako procento ze základu kompenzace. **Pobídka** nejčastěji představuje jednorázovou platbu vyplacenou expatriantovi za účelem jeho motivace. V rámci **optimalizace zdanění** společnosti kryjí dodatečné daňové náklady vzniklé zahraničním příjmem (Luthans a Doh, 2015).

2.6 Repatriace

Pro většinu expatriantů vyslaných do zahraničí nastává **repatriace**, tedy proces zpětného zapojení v domácí zemi, během pěti let od jejich odjezdu. Nejběžnějším důvodem návratu je vypršení domluveného časového rozsahu zahraniční mise. Druhý nejčastější důvod je, že expatriant chce své děti nechat vzdělávat ve škole ve své domovské zemi. Jako třetí figuruje pocit nespokojenosti, způsobený buď nedostatečnou podporou vysílající organizace nebo rodinou situací, kdy manžel/ka nebo děti nechtějí dále žít v cizí zemi. Selhání vykonat „dobrou práci“ je čtvrtým nejfrekventovanějším důvodem (Luthans a Doh, 2015).

Repatriace je často podceňovaná část expatriace, která způsobuje navrátilcům neboli repatriantům značné problémy. Hlavním důvodem je neschopnost vysílajících společností zaručit repatriaci a nabídnout pozici, na kterou expatriant po návratu nastoupí. Schneider a Barsoux (2003) mluví o pouhých 20 % firem,

které aktivně plánují návrat včetně poskytnutí konkrétního postu. Jobert Abueva (2000) provedl výzkum mezi středními a velkými podniky. Výsledky ukazují, že tři čtvrtiny repatriantů považují pozici nabídnutou po návratu za degradaci. Dále 60 % uvedlo nemožnost využití nabytých zkušeností. To potvrzuje také Rodrigues (2008), který tvrdí, že manažerské dovednosti a schopnosti naučené v zahraničí nejsou obvykle domácí organizací ani rozpoznány, natož využity. Repatrianti se cítí jako nejefektivnější, když skloubí zkušenosti z domova a ze zahraničí. Ovšem jejich kolegové je hodnotili lépe v době, kdy tyto mezinárodní zkušenosti neměli a nepoužívali. Výsledkem je naprosté nevyužití zahraničních zkušeností mateřským podnikem. Pokud se tato situace ještě skloubí se ztrátou sociálního statutu a finančních benefitů, popřípadě se zjištěním, že člověk propásl významnou šanci v kariérním růstu, může být šok z návratu domů (*reverzní šok*) mnohem horší než šok v začátku expatriace (Rodrigues, 2008 a Evans, Pucik, Björkman, 2011). Všechny tyto faktory mají za následek 12% fluktuaci expatriantů v roce 2015 (historický průměr je 10 %). Z těch firmu opustí 20 % již během výjezdu, 25 % do jednoho roku od návratu a 26 % mezi prvním a druhým rokem po návratu (2015 GMTSR, str. 57).

3 Porovnání české a německé kultury

Nejdelší hranici s Českou republikou tvoří Spolková republika Německo. Tento fakt má za následek skutečnost, že oba národy sdílejí bohatou historii. Od 90. let 20. století jsou vzájemné vztahy zejména na ekonomické a obchodní úrovni. V současnosti představuje Německo pro Českou republiku největšího obchodního partnera. Přibližně jedna třetina českého exportu směřuje do Německa. To je zároveň největším investorem, investujícím hlavně v oblasti automotive. Od vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 byly odstraněny bariéry volného pohybu zboží, služeb a pracovních sil, čímž se vzájemná spolupráce ještě prohloubila (CzechTrade).

Češi pracují v Německu nejčastěji formou *gastarbeitu* a vykonávají dělnické, řemeslnické nebo jiné nekvalifikované profese. Menší část zastává kvalifikované posty zejména ve zdravotnictví, průmyslu a obchodu. Zlomek českých pracovníků pracuje na vyšších postech ve středním nebo vrcholovém managementu. Naopak Němci zastávají v Čechách obvykle řídicí funkce právě na úrovni středního nebo vrcholového managementu. Tato těsná provázanost v pracovním prostředí vede k mnoha situacím, kdy musí zástupci obou zemí vzájemně komunikovat, vyjednávat nebo spolupracovat. Kromě schůzek, jednání, pracovních cest nebo práce na společných projektech, což jsou aktivity nejběžněji trvající v řádech hodin, dní či několika týdnů, je častým případem expatriace. Typickým příkladem je vyslání německého manažera na několikaletý výjezd do dceřiné společnosti v České republice. Opačné situace také nastávají, ovšem v mnohem menší míře.

Vzájemné setkávání českých a německých pracovníků v různých profesích a úrovních je tedy častým jevem. Tito pracovníci jsou navzájem cizinci pocházející z odlišných kultur. Uznávají jiné hodnoty, mají odlišný styl myšlení, komunikace nebo interpretace událostí. Následkem toho dochází ke *kritickým událostem*, tedy situacím, kdy je jedna strana překvapena, zaskočena nebo nerozumí jednání strany druhé. To vede k omezení pracovních výkonů a výsledků. (Nový a Schroll-Machl, 2007). Předejít těmto situacím a vyhnout se tak nedorozumění či dokonce konfliktu lze tím, že strany navzájem znají a chápou kulturní odlišnosti. K tomu by měl jedinec nejprve naprosto dokonale pochopit a rozumět kultuře vlastní a poté

se naučit pomocí *interkulturního tréninku* nebo *konfrontace s cizím kulturním prostředím* (popsáno v podkapitole 1.3) odlišnosti cizí kultury.

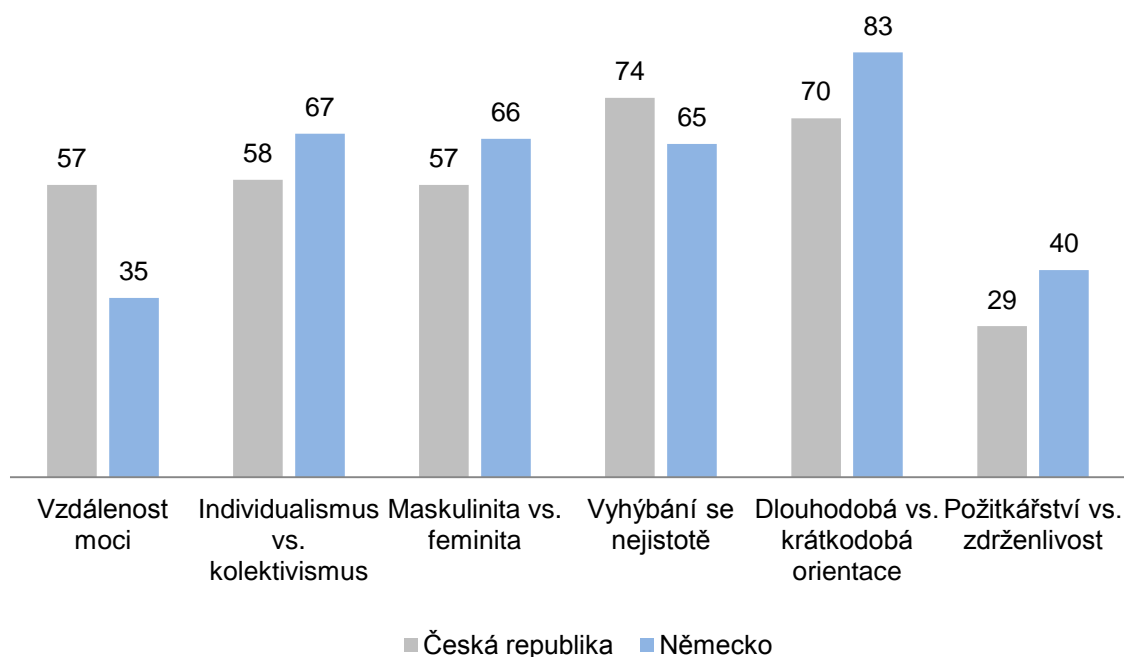
Nový a Schroll-Machl (2007) uskutečnili složitý a dlouhodobý výzkum, jehož cílem bylo ve vzájemném srovnání identifikovat odlišnosti české a německé kultury zejména v profesní oblasti. Výzkum proběhl ve čtyřech fázích. Nejprve byly s osobami, které měly alespoň tříletou osobní zkušenost s německými partnery, provedeny polostandardizované rozhovory. Tím bylo identifikováno tři sta kritických událostí od Čechů a stejný počet od Němců. Následovala selekce situací, které splňovaly kritéria interkulturní interakce. Tím se vytvořily samostatné epizody, k nimž byla přiřazena interpretace a hodnocení příslušných respondentů. Ve třetí fázi se hledala obecná interpretace konkrétní situace. Reprezentanti té kultury, která byla v situaci popisována, vysvětlovali jednání svých krajanů. Cílem bylo identifikovat příčiny, cíl a další komponenty určitého jednání. Pro věrohodné posouzení každé situace bylo použito několik technik: několikanásobný písemný dotaz, skupinová diskuze, expertní posouzení a sebezpozorování. Poslední technika byla možná díky mezinárodnímu složení autorského týmu. V závěru výzkumu byly ze situací a jejich interpretací definovány obecné opakující se vzorce jednání. Ty se staly základem pro formulaci kulturních standardů obou zemí. Je ovšem třeba mít na paměti, že ne každý příslušník určité kultury nutně vykazuje chování přesně dle standardů své kultury. Kulturní standardy popisují jednání, které není v jiné kultuře pozorovatelné v takovém rozsahu. Přesto lze v každé kultuře nalézt jedince chovající se dle standardů jiné kultury, což dokazuje fakt, že i Čech může mít typicky německé chování a naopak.

Než budou podrobněji popsány jednotlivé kulturní standardy, je vhodné zahrnout srovnání kulturních dimenzí České republiky a Německa. To vhodně poslouží k ilustraci kulturních standardů.

3.1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofsteda: Česká republika ve srovnání s Německem

Obrázek 5 znázorňuje hodnoty pro jednotlivé dimenze tak, jak je popisuje Hofstede a kol. (2010). Česká republika nebyla do původního průzkumu, který proběhl v 70. letech 20. století, zahrnuta. Výsledky byly získány replikací původní

studie nebo kvalifikovaným odhadem na základě dat z podobných zemí a praktických zkušeností autorů.



Zdroj: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

Obr. 5 Kulturní dimenze: Česká republika ve srovnání s Německem

Největší rozdíl mezi Českou republikou (dále jen CZ) a Německem (dále jen DE) je v první dimenzi – **vzdálenosti moci**. CZ má relativně vysoké skóre, které značí hierarchickou společnost. To znamená, že lidé přijímají hierarchický systém, ve kterém má každý své místo a nerovnost je běžná. Podřízení mají často obavy nesouhlasit s nadřízeným, ti jsou převážně autokratičtí nebo paternalističtí. Naproti tomu DE skóruje v dolní části, ale ne úplně nízko (pořadí 63-65 ze 74). Hierarchie je v DE také vnímána, ale ne v takové míře jako v ČR. Podřízení se více podílí na diskuzích během jednání a mají větší vliv na rozhodování. Šéfové jsou respektováni na základě své odbornosti, ne postavení (Hofstede a kol. 2010).

Se skóre 58 je ČR považována za **individualistickou** společnost, kde zájem jednotlivce převažuje nad zájmem skupiny. Typ rodiny je nejčastěji nukleární (rodiče a děti). Lidé myslí o sobě jako o „já“ a toto „já“ je odlišné od „já“ ostatních. Každý má tendenci starat se sám o sebe nebo o svoji blízkou rodinu. Vztah zaměstnanec/zaměstnavatel je založen na dosažení vzájemného prospěchu. DE

je také individualistou společností, ve srovnání s ČR v ještě větším rozsahu. Komunikace v DE je jednou z nejpřímějších na světě a nese se v duchu „upřímně i za cenu, že to bolí“ (Hofstede a kol. 2010).

Třetí dimenze je nazvána **maskulinita versus feminita**. V maskulinních společnostech jsou rodové role jasně odlišeny. Muži jsou soutěživí, průbojní a houževnatí a zaměřují se na materiální úspěch. Jejich činnosti jsou obvykle mimo domov. Od žen se očekává, že budou spíše jemné, mírné a budou se starat o domov, děti a lidi obecně. Tím kladou důraz na kvalitu života. Ve femininních společnostech se obě rodové role překrývají. I od mužů se očekává, že budou více orientovaní na kvalitu života. V pracovním prostředí přikládají muži větší význam výdělku a postupu, naproti tomu ženy upřednostňují dobré vztahy s nadřízenými a spolupráci s ostatními kolegy. Jak v CZ, tak DE jsou maskulinní společnosti, kde lidé „žijí, aby pracovali“, větší důraz je kladen na výkonnost a konflikty se řeší tak, že se vybojují. V přímém srovnání vychází CZ jako méně maskulinní než DE (Hofstede a kol. 2010).

Dimenze **vyhýbání se nejistotě** určuje „stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi“ (Hofstede, 2007, str. 131). Kultury skórující vysoko mají potřebu vytvářet a dodržovat psaná i nepsaná pravidla, což zaručuje určitou míru předvídatelnosti. V opačném případě lidé cítí úzkost a jsou ve stresu, protože nejistota pro ně představuje hrozbu. Obě země mají v této dimenzi středně vysoké hodnoty, což značí, že lidé mají vyšší sklon k vyhýbání se nejistotě. V organizacích existuje strukturované prostředí charakteristické množstvím formálních pravidel a neformálních zvyklostí, které určují práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů. Poněkud překvapivě má CZ vyšší skóre než DE, tudíž Češi jsou dle Hofsteda více závislí na pravidlech a předvídatelnosti (Hofstede a kol. 2010).

Hodnoty u páté dimenze, **dlouhodobé versus krátkodobé orientace**, jsou založeny na výzkumu, který provedl Micheal Minkov a jehož výsledky byly publikovány ve třetím vydání *Cultures and Organizations, Software of the Mind* v roce 2010. Jedná se o replikaci původní dimenze, jejíž koncepce byla upravena, a proto jsou hodnoty odlišné od původních výsledků. Tato dimenze určuje, jak společnost udržuje vztah ke své vlastní minulosti a tradicím, zatímco musí čelit současným a budoucím výzvám. Společnosti s nízkým skóre, tzv. *normativní*,

preferují zachování časem ověřených a zakořeněných tradic a norem. K sociálním změnám přistupují podezíravě, mají poměrně nízký sklon k tvorbě úspor pro budoucí případy a zaměřují se na dosahování rychlých výsledků. Opakem jsou *pragmatické* společnosti zastávající názor, že správné jednání závisí na situaci, čase a kontextu. V takových společnostech se tradice lehce mění v závislosti na podmínkách, lidé mají sklon šetřit a investovat, jsou hospodární a vytrvalí v dosahování výsledků. Moderní vzdělávací systém je považován za přípravu na budoucnost. CZ i DE jsou vzhledem k vysokým dosaženým hodnotám zařazeny mezi velmi pragmatické společnosti. DE je celkově na pátém místě, CZ s menší mírou pragmatismu na osmnáctém (Hofstede a kol. 2010).

Požitkářství versus zdrženlivost je šestou dimenzí, jejíž podrobnější popis je zařazen do kapitoly 1.2. Tato dimenze měří svobodu, jakou má člověk v rámci společnosti na to, aby mohl jednat takovým stylem, který mu přináší spokojenost, radost a zábavu. Nízké skóre u CZ znamená, že Češi nejsou obecně požitkáři. Mají sklon k cynismu a pesimismu, nepřikládají extrémní význam volnému času a omezují se v uspokojování svých přání a tužeb. Převládá dojem, že činy a jednání jsou umírňovány sociálními normami a dopřávat si je něco špatného. DE dosáhlo vyšší hodnoty než CZ, tudíž se jedná o více požitkářskou společnost, ve světovém srovnání je ovšem také zařazena mezi kultury zdrženlivé (Hofstede a kol. 2010).

Z výsledků pro jednotlivé dimenze lze shrnout, že obě země jsou individualistické, maskulinní společnosti s poměrně vyšším sklonem k vyhýbání se nejistotě. Největší rozdíl panuje u odstupu od moci, kdy v CZ je nerovnost považována za přirozenou a společenskému statutu je přisuzován velký význam. Autokratický styl rozhodování u vedoucích není obecně rozporován. Naopak DE považuje nerovnost za nespravedlivou a nežádoucí. Němečtí zaměstnanci jsou aktivnější a preferují konzultativní styl rozhodování u svých nadřízených. Dále je DE více pragmatickou společností než CZ. Historické normy a tradice se ve větší míře podřizují nutnosti adaptace na nové výzvy, inovace jsou běžné. Výsledkem je celkový ekonomický růst a moderní systém vzdělávání. Dalším rozdílem je skutečnost, že Němci mají ve srovnání s Čechy obecně větší radost ze života. Přikládají větší význam volnému času a častěji si splňují přání a tužby. Více se zapojují do sportovních a kulturních aktivit a projevují radost.

3.2 České a německé kulturní standardy ve vzájemném srovnání

V této podkapitole jsou podrobněji popsány jednotlivé kulturní standardy, jež byly definovány na základě výzkumu provedeného Novým a Schroll-Machl (2007). Tyto standardy jsou porovnány s výsledky kulturních dimenzí, kterými se zabývá předchozí kapitola. Důraz je kladen na identifikaci takových charakteristik mezi těmito dvěma přístupy, které se vzájemně shodují/doplňují nebo naopak odporují.

Nový a Schroll-Machl (2007) tvrdí, že jednou z nejvýznamnějších odlišností české a německé kultury je **rozdílný vztah ke strukturám**, jakými jsou plány, pravidla, předpisy a normy. Zatímco Němci považují detailní plán za nezbytnost, nejen organizující čas a věcné záležitosti, ale také minimalizující riziko a nejistotu, Češi ho považují za limit, který vylučuje další možnosti a tvořivost. Češi upřednostňují *improvizaci*, kterou považují za výraz flexibility, vynalézavosti a odbornosti a jsou na ni hrdí. Naproti tomu v očích Němců je improvizace krajní řešení vzniklé na základě nedostatečné přípravy. Výsledkem je, že při náhlých změnách nebo odchýlení se od plánu zažívají Němci paniku, Češi jsou „nad věcí“ a zužitkují svoji schopnost improvizovat. Tento kulturní standard je v rozporu s výsledky kulturních dimenzí, konkrétně s vyhýbáním se nejistotě, kde DE získalo menší hodnotu, tedy nižší míru nejistoty z neznámého.

Další významnou odlišností je **orientace na vztahy**. Češi upřednostňují při vzájemné komunikaci vztahy a sympatie před věcným obsahem. Pozitivní atmosféra a důvěra na základě vztahů je základem komunikace. Češi více pracují pro konkrétní lidi, méně pro firmu jako takovou. Důsledkem snahy o udržení pozitivní atmosféry je ovšem fakt, že mezi Čechy panuje nízká dovednost při zacházení s negativními informacemi (neumí říct ne nebo negativně hodnotit) a snaha vyhýbat se konfliktům a tvrdým diskuzím. To vše je opakem německého přístupu. Ten při komunikaci zcela jednoznačně upřednostňuje věcný aspekt před aspektem sociálně psychologickým. Věcnost jednání rovná se profesionalitě. Němci komunikují přímo, argumentují věcně a přesvědčivě bez ohledu na sociální a osobní citlivost, což může působit tvrdě a přísně. Nemají problém se sdělováním negativních informací, jsou schopni říct jasné „NE“ a otevřeně vyjadřují nespokojenost. Kritika se vztahuje na věci (výsledky práce), které jsou, na rozdíl od české kultury, odděleny od osobnosti pracovníka (Nový a Schroll-Machl 2007). Tento kulturní standard může vycházet ze skutečnosti, že CZ, na rozdíl od DE,

skóruje vysoko ve *vzdálenosti od moci*. Jasně daná hierarchie a nerovnost podporující autokratický styl vedení zabraňují diskuzím a odmítavým postojům. Dále je CZ méně maskulinní společností než DE, což může mít za následek, že Češi dávají větší přednost vztahovým aspektům.

Silný komunikační kontext je dalším kulturním standardem CZ. Ten klade velkou váhu na nepřímou komunikaci a situační kontext. Tyto dodatečné signály jsou důležité pro interpretaci a pochopení celkového významu sdělení. Od partnera se očekává, že bude „číst mezi řádky“ a k vyřčenému si ještě 30-40 procent informací domyslí. Ústní komunikace je důležitější než písemná. V DE je situace opět opačná. Komunikační kontext je nízký, vše, co je myšleno, je vysloveno. Nepředpokládá se žádná interpretace nebo domýšlení si a písemná forma má přednost. Ve výsledku dochází k situacím, kdy si Češi o Němcích myslí, že je poučují, protože jim sdělují velké množství informací včetně banalit a samozřejmostí. Naopak Němci mají z Čechů dojem, že přestože toho namluví dost, ve skutečnosti toho moc neřeknou (Nový a Schroll-Machl 2007). Přímost a věcnost německé komunikace může souviset s vysokou hodnotou *individualismu*.

Obecně lze národní kultury rozdělit na *specifické* a *difúzní*. V prvním případě jsou jednotlivé oblasti života jasně odlišeny. Takovým případem je DE, kde se sféry jako práce a volný čas, emocionalita a racionalita, pracovní role a osobnost, formální a neformální vztahy striktně oddělují. Pro CZ je naopak typické **vzájemné prolínání oblastí života a aspektů osobnosti** (kultura difúzní). Čechům se Němci jeví jako „lidé mnoha tváří“, protože se v odlišných oblastech života chovají jinak. Němci zastávají své pracovní role do nejmenších detailů, což Češi považují za hraní, které vnímají jako falešné, neosobní a chladné. Naproti tomu Němci považují Čechy za nečitelné a neprůhledné právě z důvodu difúze. Využívání neformálních vztahů patřících do soukromého života v zaměstnání vidí jako neetické (Nový a Schroll-Machl 2007).

Mezi české kulturní standardy se také řadí **kolísavá sebejistota**. Ta je charakterizována velkými výkyvy sebevědomí, kdy se osoba buď podceňuje v porovnání s druhými, nebo naopak svoje dovednosti, vliv a schopnosti přeceňuje. Celkově lze říci, že většina Čechů je spíše více skromná a tím se podceňuje. I přes značné znalosti a dovednosti nemá většina Čechů přiměřenou míru sebejistoty, která by jim pomohla prezentovat jejich vnitřní kvality i navenek.

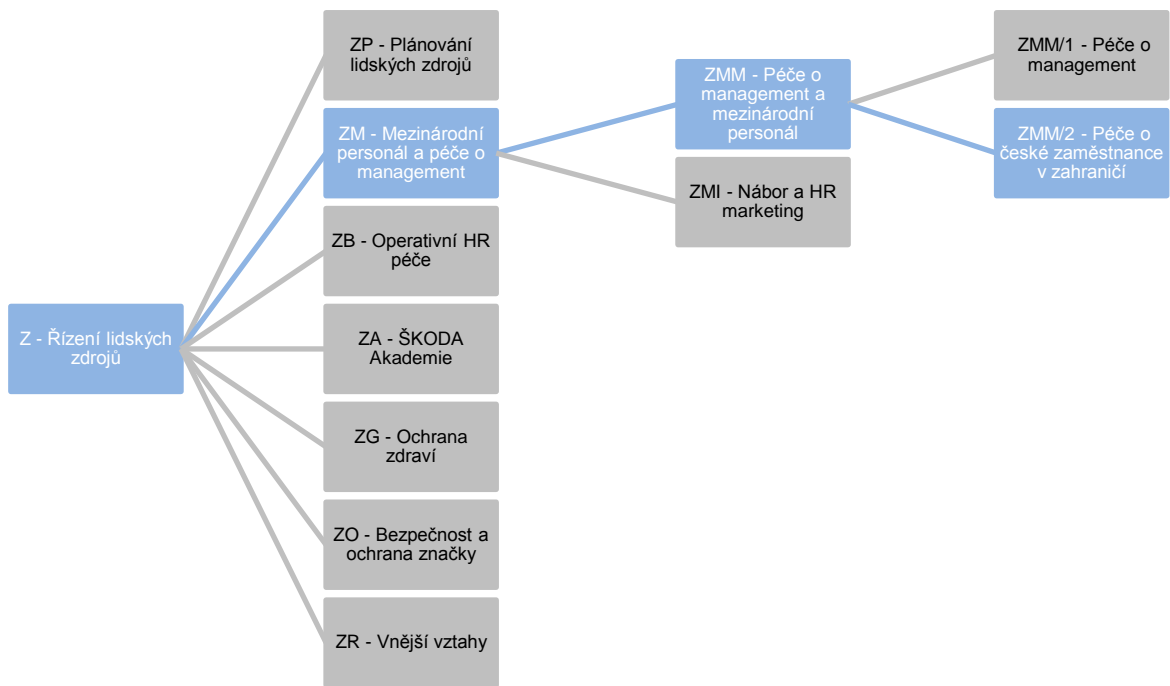
To vede k nedostatečné průraznosti a *osobnímu marketingu*, což snižuje šanci prosadit se v konkurenci. Němci jsou v tomto ohledu opět opakem, když jejich sebejistota je trvalá. Nebojí se říkat své názory nebo oponovat, vystupují přesvědčivě a sebejistě a neprojevují slabost či nejistotu. Dále mají tendenci stále se sebezprezentovat a vzbudit dojem experta, který dobře zná svoji práci. Tento přístup může na Čechy působit arogantně (Nový a Schroll-Machl 2007). Relativně vysoké hodnoty *individualismu* a *maskulinity* mohou být příčinou německého sebevědomí.

Posledním kulturním standardem, který identifikovali Nový a Schroll-Machl (2007), je rozdílné pojetí času. Český přístup se nazývá **polychronie času** nebo **simultánnost**. Češi obvykle dělají více věcí najednou a mění jejich priority podle aktuální důležitosti. To má za následek nerovnoměrný pracovní výkon a volnější zacházení s termíny. Naopak Němci přistupují k času monochronně. Tak, jak má každá činnost svůj detailní plán, má také jednoznačný termín. Termíny jsou závazné, jedna činnost navazuje na druhou a změny je třeba předem projednat. Tento přístup vede k rovnoměrnému pracovnímu výkonu, ovšem pouze za předpokladu, že se kolegové chovají stejným způsobem. Rozdílný přístup v chápání času je příčinou mnoha konfliktů mezi českými a německými kolegy.

4 Politika expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále též ŠKODA, ŠKODA AUTO) je jedním z největších podniků ve střední a jihovýchodní Evropě. Hlavním předmětem podnikatelské činnosti je vývoj, produkce a prodej osobních automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství. Za posledních dvacet pět let se značka transformovala do silné mezinárodní společnosti s celosvětovou působností. Skupina ŠKODA AUTO je tvořena mateřskou společností a jejími dceřinými společnostmi (ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o., Skoda Auto India Private Ltd.) a přidruženou společností OOO VOLKSWAGEN Group Rus. Dále drží ŠKODA podíl v dalších společnostech (viz příloha 1). Vozy značky ŠKODA jsou v současné době prodávány na více než stovce trhů světa a dodávky zákazníkům překonaly v roce 2014 hranici jednoho milionu vozů. Výroba probíhá v sedmi zemích (Česká republika, Slovensko, Rusko, Ukrajina, Kazachstán, Indie a Čína). Na Ukrajině a v Kazachstánu je výroba zajištěna smluvními partnery, ostatní závody patří přímo firmě ŠKODA AUTO nebo ostatním značkám koncernu Volkswagen (dále též VW, koncern), jehož součástí je ŠKODA od roku 1991 (ŠKODA AUTO a.s. a Carlsberg & Richter, 2015).

Tato rozsáhlá působnost, nejen geografická, ale také operační a funkční, vyžaduje dostatečný počet zaměstnanců. Těch bylo v roce 2014 celosvětově 25 800 (bez agenturního personálu). Aby byla značka ŠKODA konkurenceschopná v současné globální době, potřebuje nejen špičkové produkty, ale také odborníky v řadách svých zaměstnanců. Ti musejí mít kromě přehledu o světových trendech také povědomí o specifikách jednotlivých trhů a zemí. Kvůli narůstající internacionalizaci a neustálému rozšiřování aktivit společnosti ŠKODA AUTO je kladen důraz na zvýšení mobility zaměstnanců a atraktivity práce v zahraničí, zejména pro manažerské funkce. Cílem je rozvinout transfer odborných vědomostí napříč podnikem a nabídnout zaměstnancům možnost jejich osobního rozvoje. Tuto problematiku má na starosti oblast *Z - Řízení lidských zdrojů*, která představuje jednu ze sedmi oblastí společnosti ŠKODA AUTO. Konkrétní útvar pečující o expatrianty nese název *ZMM – Péče o management a mezinárodní personál* a spadá pod oddělení *ZM - Mezinárodní personál a péče o management*. Organizační struktura oblasti *Z - Řízení lidských zdrojů* je zobrazena na obrázku 6.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2015), vlastní zpracování

Obr. 6 Organizační struktura oblasti Z – Řízení lidských zdrojů (stav 11/2015)

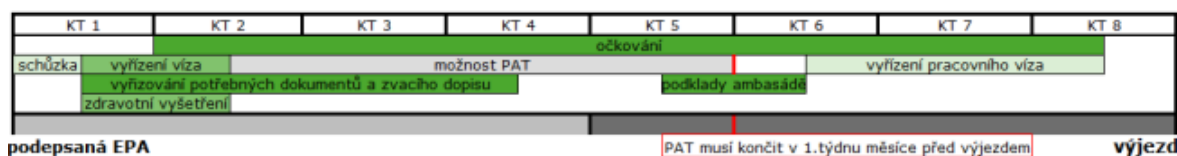
Kontaktním a komunikačním centrem pro české zaměstnance v zahraničí je útvar *ZMM/2 - Péče o české zaměstnance v zahraničí*. Úkolem tohoto útvaru je poskytovat informace o zahraničních vysláních, postupech a s tím souvisejících procesech. Dále zaměstnanci oddělení *ZMM/2* plní roli poradců jak potenciálním expatriantům, tak expatriantům již působícím v zahraničí. Zajišťují veškerou administrativní činnost související s přípravou a průběhem expatriačních výjezdů pro české zaměstnance vyjíždějících z mateřského závodu ŠKODA AUTO sídlícího v České republice do zahraničí. Dalšími činnostmi jsou péče o expatrianty po celou dobu vyslání a podpora během jejich návratu domů (ŠKODA AUTO a.s., 2015). Podrobnější informace o zahraničních výjezdech jsou probrány v následujících podkapitolách. Jejich zdrojem byl nestrukturovaný osobní rozhovor se zaměstnanci oddělení *Péče o české zaměstnance v zahraničí* pracujícím na pozici *specialisty péče o zaměstnance v zahraničí a koordinátora zahraničních vyslání*.

4.1 Výběr pro zahraniční výjezd

Princip zahraničního výjezdu (*GA – Global Assignment*) spočívá ve vyslání zaměstnance na předem stanovenou dobu do jiné koncernové společnosti. Jedná se o významný nástroj pro profesní a kariérní rozvoj zaměstnanců. Vyslaným jedincům nazývaným *FSE – Foreign Service Employee* umožňuje nabýt nové odborné znalosti a zkušenosti, které jsou následně přínosem pro celou společnost. Dalšími funkcemi je navázání nebo prohloubení vztahů a předávání know-how uvnitř koncernu, čímž zahraniční výjezdy přispívají k rozvoji kompetencí a konkurenceschopnosti v rámci celého koncernu VW. Vzhledem k tomu jsou výjezdy organizovány na základě koncernových pravidel (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

Výběr *FSE* začíná rozhovorem zaměstnance se svým přímým nadřízeným v rámci *Rozhovoru se zaměstnancem*, zkráceně **MAG** (*Mitarbeitergespräch*). MAG je uskutečňován v pravidelných intervalech. Pokud vedoucí spatří ve svém podřízeném vhodného adepta pro zahraniční výjezd, může mu tuto variantu navrhnout. Nominace může být také iniciována samotným zaměstnancem, který chce jít do zahraničí, nebo hostující společnosti mající zájem o konkrétního zaměstnance např. na základě úspěšné spolupráce. Pokud se zaměstnanec a vedoucí domluví, výsledkem je nominace na konkrétní pozici v zahraničí. O vyslání následně rozhodují nadřízení vedoucích, kteří vybírají z kandidátů z více oblastí. Tento aspekt přidává dalšího hodnotitele, který může zhodnotit vhodnost kandidáta. Přesto je jediným kritériem pro nominaci kandidáta úsudek vedoucího. Komplexní testování vhodnosti např. formou *assessmentu* se neprovádí, stejně tak neexistuje seznam *kritérií pro mezinárodní výběr*, ani se nepoužívají jiné metody popsané v podkapitole 2.3. Kandidát prochází před vysláním vyšetřením a psychologickými a psychiatrickými testy, jejichž cílem je otestovat předpoklady pro vyslání. Tyto testy ovšem nejsou speciálně navrženy pro testování expatriantů, jedná se o obecné psychologické a psychiatrické testy. Po nominaci následuje schůzka s poradcem z personálního oddělení, který mu sdělí informace o výjezdu, zahraniční společnosti a ostatních náležitostech, které musí být zařízeny v rámci přípravy z jeho strany. Nutnou podmínkou zahájení organizace výjezdu je formulář **EPA** (*Einzel Personal Anforderung*) podepsaný od vedoucích jak ze ŠKODA AUTO, tak z hostující společnosti. EPA je dohoda mezi domovskou a hostující

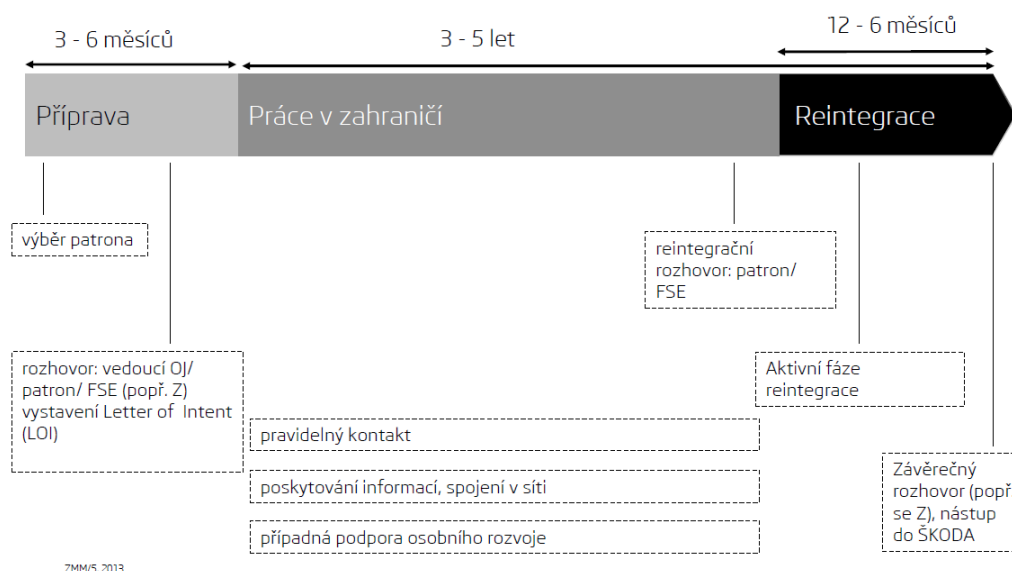
společností používaná v koncernu VW, která smluvně upravuje veškeré podmínky zahraničního výjezdu jako zastávanou pozici, plat, daňové záležitosti, délku vyslání apod. Podle cílové destinace se následně řeší konkrétní přípravné kroky jako lékařská prohlídka, očkování, vízum, vyřizování ostatních dokumentů a zvacího dopisu. Také je možné zorganizovat **PAT** (*Pre – Assignment Trip* – podrobněji popsán v podkapitole 4.2), který musí končit v prvním týdnu měsíce před výjezdem. Ukázkový průběh příprav od podepsání formuláře EPA až po výjezd je zobrazen na obrázku 7.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2015)

Obr. 7 Průběh příprav na zahraniční výjezd

Dalším nezbytným dokumentem je **Rozvojový plán pro zahraniční výjezd**. V tomto plánu jsou stanoveny cíle a rozvojová opatření, které by měly být během výjezdu dosaženy. Součástí je také *reintegrate*¹, která je detailněji popsána v podkapitole 4.3, a *systém patronace*.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2015)

Obr. 8 Základní milníky systému patronace pro FSE

¹ Tento pojem je používán ve ŠKODA AUTO jako synonymum repatriace.

Patron je osoba z okruhu managementu ŠKODA AUTO mající minimálně o jednu úroveň vyšší postavení než *FSE*. Zpravidla pochází z odborné oblasti zaměstnance nebo z jeho budoucí reintegrační oblasti a v ideálním případě má vlastní zkušenosti ze zahraničí. Jeho úkolem je pomáhat vyslanému zaměstnanci udržovat kontakty a informace na odborné úrovni a informovat o aktuálním dění a změnách ve ŠKODA AUTO. Dále je průvodcem při vysílání, poskytuje pomoc pro osobní rozvoj během výjezdu a podporuje při reintegraci. Základní milníky systému patronace pro *FSE* jsou zobrazeny na obrázku 8 (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

4.2 Typy zahraničních výjezdů

Výjezd do zahraničí je významným milníkem nejen v profesním, ale také v osobním životě. Zároveň se kvůli jednotlivým složkám paketu, který může pro *FSE* zahrnovat ubytování, vůz, daňovou optimalizaci apod., jedná o velmi nákladnou položku. Proto je nezbytné pečlivě zvážit všechny aspekty tak, aby měl výjezd maximální užitek pro zaměstnance i společnost. Existují čtyři typy výjezdů lišící se dobou vyslání, náplní a povahou smlouvy s hostitelskou společností: **Long Term** (dlouhodobý výjezd), **Short Term** (krátkodobý výjezd), **IPD** (*International Professional Development*) a **Wanderjahre** (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

Na **Long Term** výjezd jsou vysíláni zaměstnanci se strategickým úkolem v případě, kdy není k dispozici vhodný lokální kandidát. Cílem je předat know-how do hostitelské společnosti. Vyslaní zaměstnanci jsou většinou zařazeni do organizační struktury hostitelské společnosti. Ta zpravidla hradí veškeré náklady spojené s Long Term výjezdem na základě lokálního kontraktu uzavřeného mezi ní a *FSE*. Po dobu výjezdu je *FSE* vyňat z aktivního stavu zaměstnanců ve ŠKODA AUTO. Jeho pracovní poměr ovšem trvá tím, že je mu poskytnuto neplacené volno. Délka Long Term výjezdu je obvykle tři až pět let, minimum je stanoveno na šestnáct měsíců. Příprava na vyslání se pohybuje nejčastěji v rozmezí dvou až tří měsíců. Stěhování *FSE* včetně případného rodinného doprovodu je hrazeno v rámci koncernových limitů hostující společností, stejně jako ubytování a služební vůz pro celou délku výjezdu. Dalším základním pilířem Long Term výjezdu je mezinárodní kalkulace mzdy a **FSI** (*Foreign Service Incentive*), což je motivační příplatek poskytnutý jako náhrada odlišných životních a pracovních podmínek. Mezi další benefity patří tzv. relokační příspěvek, který

slouží k úhradě nepřímých nákladů spojených s přípravou na vyslání, stěhováním a ukončením výjezdu; hrazení cest nebo letů do vlasti včetně poskytnutí služebního vozu (*Home – leave budget*); pojištění léčebných výloh v zahraničí a úrazové pojištění pro FSE a rodinu a další benefity spojené se zachováním srovnatelných sociálních, finančních a daňových podmínek zaměstnance před a při vyslání. V rámci přípravy na Long Term výjezd musí každý budoucí FSE projít jednodenním **interkulturním seminářem**, kam je zván i doprovod. Seminář organizuje ŠKODA Akademie a jeho program je zaměřen na zahraniční kulturu a pracovní i mimopracovní podmínky dané lokality. Kromě povinného interkulturního semináře je možné absolvovat také jazykový kurz v zahraničí. Nejvyšším stupněm předodjezdových příprav je PAT. PAT je pěti až osmidenní pobyt zaměstnance včetně rodinných příslušníků v cílové destinaci, jehož hlavním cílem je najít si vhodné ubytování, navštívit školy, školky, nemocnice, sejit se se zahraniční personalistikou a seznámit se s prostředím hostitelské země. PAT neslouží k předání agendy a zapracování se (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

Forma **Short Term** výjezdu se zpravidla používá pro zvláštní projekty a předání know-how. Délka vyslání je čtyři až patnáct měsíců, příprava zabere mezi dvěma a třemi měsíci. Pro určení nositele nákladů a organizačního místa ve struktuře společnosti existují dvě varianty. V prvním případě, kdy je doba vyslání čtyři až patnáct měsíců, jsou podmínky stejné jako u Long Term výjezdu. V druhém případě, vztahujícím se k výjezdům trvajícím do šesti měsíců, se náklady dělí mezi obě společnosti dle daných pravidel a FSE je nadále aktivním zaměstnancem ŠKODA AUTO s tím, že je mu změněna pracovní smlouva. Doprovod rodiny a stěhování nejsou v rámci Short Term výjezdu hrazeny. Výjimkou je podpora rodiny pro výjezd delší než dvanáct měsíců, která je možná ovšem pouze po dohodě mezi oběma společnostmi. Dále je hrazeno stěhování v případě výjezdu do zámoří. Poskytnuté benefity a možnosti příprav jsou téměř stejné jako u Long Term výjezdu. Rozdílem je absence možnosti absolvovat PAT (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

Zvláštním typem Short Term výjezdu je **IPD** (*International Professional Development*). Tento druh výjezdu je určen pro zaměstnance s vysokým potenciálem profesního růstu, kteří zastávají juniorské pozice. Cílem je profesní rozvoj zaměstnance a navázání a prohloubení vazeb v rámci koncernu. Vyslaný

zaměstnanec pracuje na specifickém projektu nebo úkolu definovaným před odjezdem po dobu dvanácti měsíců. Během nich zůstává v kmenovém stavu ve ŠKODA AUTO. Náklady na výjezd jsou rozděleny mezi domovskou a hostitelskou společností. Povinností domovské společnosti je zavázat zaměstnance, který absolvoval IPD program, smlouvou na dobu určitou. Ta je obvykle stanovena na dvojnásobek trvání IPD výjezdu. V případě, že zaměstnanec tento závazek nesplní, je povinen uhradit náklady spojené s prohloubením jeho kvalifikace. Ostatní podmínky IPD programu včetně benefitů se řídí pravidly platnými pro Short Term výjezd (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

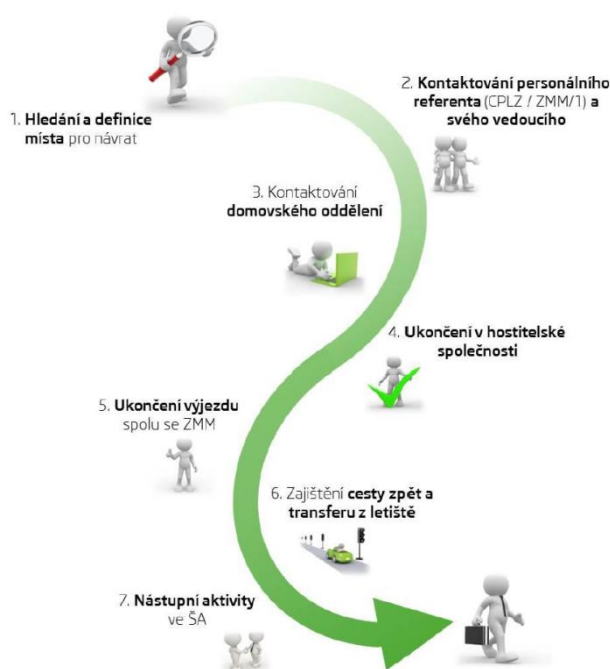
Další forma výjezdu na základě Short Term je **Wanderjahre**. Tento typ je určen především pro absolventy s maximální pětiletou praxí, kteří mají tarifní typ smlouvy. Během výjezdu pracují na mezinárodním projektu s ostatními pracovníky koncernu. Délka Wanderjahre se pohybuje mezi šesti a osmnácti měsíci, obvykle trvá dvanáct měsíců. Účastníci zůstávají zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO, ta zpravidla hradí náklady. Cílem je, podobně jako u ostatních typů výjezdů, přesun know-how, zvýšení kvalifikace a zdokonalení jazykových schopností. Všechny tyto faktory podporují globalitu koncernu VW a zajišťují další zaměstnatelnost účastníkům programu Wanderjahre (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

4.2 Hodnocení výkonu a reintegrace

Každý FSE v koncernu VW je během svého výjezdu hodnocen. Hodnocení probíhá každý rok pro rok uplynulý a slouží pro výpočet ročního zahraničního bonusu. Hodnocené faktory vycházejí z *Rozvojového plánu pro zahraniční výjezd* stanoveného ve fázi příprav. Samotná evaluace je součástí *Rozhovoru se zaměstnancem* (MAG - *Mitarbeitergespräch*). MAG pokrývá čtyři hlavní témata. Prvním je **vyhodnocení plnění cílů předchozího roku**, kde se hodnotí jednotlivé odborné a osobní cíle dle faktoru důležitosti. Výsledná hodnota, kterou po vzájemné dohodě vyplní vedoucí v domovské i zahraniční organizaci, ukazuje celkové procentuální plnění cílů pro uplynulý rok. Následuje **hodnocení výkonu zaměstnance**, ve kterém se pomocí hodnotící škály posuzuje třináct kritérií ve třech okruzích (odborný výkon, vedení a spolupráce, podnikatelské myšlení a jednání). Třetím tématem je **sjednání cílů pro příští rok**. V tomto tématu se definují odborné a osobní cíle na příští rok. Kromě faktoru významnosti se udává ještě měřená veličina a reálný termín, kdy musí být cíl dosažen. V závěrečném

kroku se dosažené výsledky zapíší do souhrnného formuláře a provede se **hodnocení potenciálu a plánování dalšího rozvoje zaměstnance**. Dále se diskutuje *mobilita*. Důvodem je získání podkladů pro dlouhodobé plánování a tvorbu přehledů zaměstnanců s potenciálem pro zahraniční výjezd. Poslední část souhrnného formuláře se týká *plánování následníků*. Zde se vyplní jeden až tři následníci na danou pozici. Pro jejich nominace je důležité zhodnotit jejich připravenost pro převzetí pozice. Výsledky jsou následně zadány do koncernového systému. Všechny výstupy z MAGu by měly být uschovány pro použití během příštího hodnocení (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

Zpětné začlenění neboli **reintegrace** vyslaného zaměstnance, jejíž průběh je stručně nastíněn již během příprav, je důležitou fází celého výjezdu. Povinností společnosti ŠKODA AUTO je zajistit vyslanému zaměstnanci po návratu minimálně stejnou pozici a podmínky. Přesto odpovědnost za úspěšnou reintegraci spočívá nejen na společnosti ŠKODA AUTO, ale v poměrně vysoké míře také na vyslaném zaměstnanci. Jednotlivé kroky jsou zobrazeny na obrázku 9.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2015)

Obr. 9 Reintegrační proces

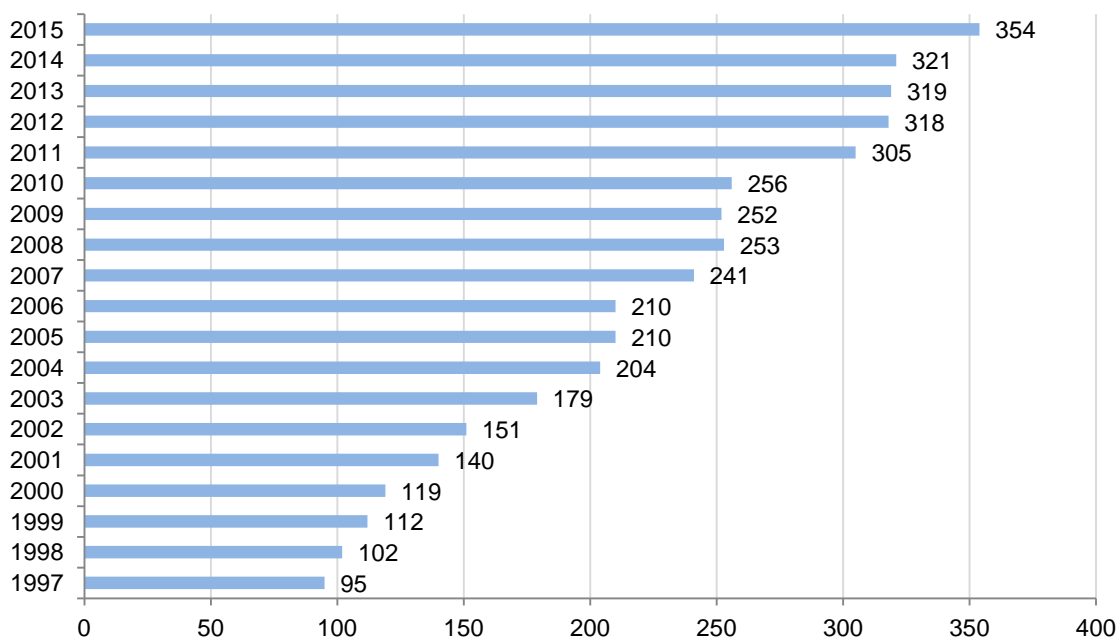
Základním cílem reintegrace je nalezení místa pro návrat. Hledání a definice této pozice začíná šest měsíců před plánovaným ukončením výjezdu. Zaměstnanec na

výjezdu kontaktuje svůj reintegrační útvar, poradce z oddělení *Péče o české zaměstnance v zahraničí* a personalistiku v hostitelské společnosti. Výsledkem by mělo být určení pozice, na kterou zaměstnanec ve ŠKODA AUTO nastoupí. V případě, že dojde k prodloužení výjezdu, musí být tato skutečnost rozhodnuta a oznámena nejpozději tři měsíce před plánovaným ukončením. V tomto případě stejně jako v případě předčasného ukončení je dohoda uzavřena písemným dodatkem k vysílací smlouvě.

Tři měsíce před ukončením se zaměstnanec spojí se svým personálním referentem z *Centra péče o lidské zdroje* (CPLZ) popř. s oddělením *Péče o management*, jedná-li se o manažerskou pozici. V tomto okamžiku by funkční místo mělo být již jasně definované. Reintegrace pokračuje přes vyřizování formálních úkonů spojených s ukončením výjezdu a stěhováním, jakými jsou vyrovnání plateb za bydlení, ukončení docházky, zajištění transferu domů apod. až po finální nástup do ŠKODA AUTO. Co se týče uplatnění nabytých zkušeností a znalostí, ve ŠKODA AUTO neexistuje formální proces na sdílení nebo další šíření know-how získaného během zahraničního výjezdu (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

5 Představení společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH

Společnost ŠKODA AUTO Deutschland (dále SAD) je importérem značky ŠKODA AUTO na německý trh. Byla založena 17. září 1991 v německém městečku Weiterstadt nacházejícím se ve spolkové zemi Hesensko (*Hessen*) třicet kilometrů jižně od Frankfurtu nad Mohanem. V roce 1995 se stala stoprocentně vlastněnou dceřinou společností firmy ŠKODA AUTO. Od svého založení prošlo SAD turbulentním růstem, kdy se z importéra majícího v roce 1994 0,56% podíl na trhu (absolutně 17 084 prodaných vozů) a nabízejícího dvě modelové řady stala v roce 2009 jednička mezi importovanými značkami s tržním podílem 5,0 % (absolutně 190 717 prodaných vozů). Tuto pozici SAD obhájilo i během následujících let. V roce 2014 dosáhl tržní podíl úrovně 5,7 % (173 583 prodaných vozů bez modelu Praktik). Stejně rychlým vývojem prošla také dealerská a servisní síť. V roce 2014 operovalo celkem 585 dealerů poskytujících servisní služby a 845 servisních partnerů, přičemž v roce 1997 to bylo 302 dealerů a 285 servisních partnerů. Celkový obrat se mezi lety 1997 a 2014 zdesetinásobil z 276 mil. EUR na 2680 mil. EUR (ŠKODA AUTO Deutschland, 2014). Výsledkem je skutečnost, že Německo představuje pro ŠKODA AUTO jeden z nejvýznamnějších trhů, a proto je důležitost SAD velice vysoká.

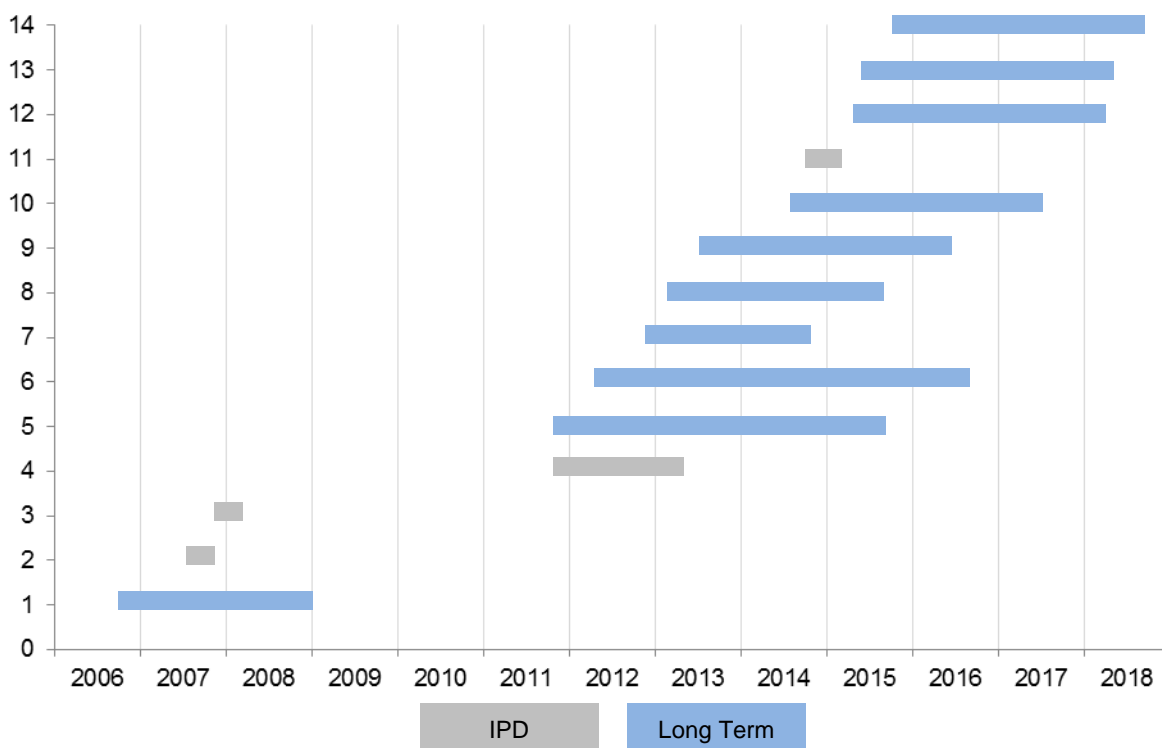


Zdroj: Daten & Fakten: ŠKODA AUTO Deutschland, 2014, s. 4

Obr. 10 Vývoj počtu zaměstnanců

K zajištění úspěšného chodu, zejména s přihlédnutím k markantnímu růstu, je potřeba kvalitního personálu v dostatečném množství. Vývoj počtu zaměstnanců včetně učňů (*Auszubildende*) je zobrazen na obrázku 10.

Proces přijímání expatriantů v SAD zajišťuje personální oddělení. To má dohromady sedm zaměstnanců. SAD využívá pro expatrianty také služeb externího partnera (tzv. *Relocation Service*), jehož úkolem je asistovat při hledání ubytování, zařizování škol a školek, jednání s úřady, bankou apod.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2015), vlastní zpracování

Obr. 11 Přítomnost českých zaměstnanců na zahraničním výjezdu ve ŠKODA AUTO Deutschland GmbH

Do SAD vycestovalo nebo v současné době pracuje čtrnáct českých zaměstnanců, z toho čtyři formou IPD výjezdu a deset Long Term výjezdu. Délka jednotlivých výjezdů je zobrazena na obrázku 11. První český zaměstnanec, který byl vyslán na zahraniční výjezd do SAD, vycestoval v září 2006 na Long Term výjezd. Následovaly dva IPD výjezdy v polovině a na konci roku 2007. Od roku 2009 nebyl v SAD přítomen žádný český zaměstnanec. To se změnilo koncem roku 2011, kdy odjeli do SAD dva pracovníci. Od té doby jsou každoročně vysláni průměrně dva expatrianti obvykle na Long Term výjezd.

6 Empirický výzkum na vzorku expatriantů se zkušenostmi ze společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH

Tato kapitola se zabývá empirickým výzkumem, který byl proveden za účelem analýzy zkušeností českých expatriantů vyslaných do SAD. Cílem bylo zhodnotit proces expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO a navrhnout možná doporučení pro zlepšení adaptačního procesu. Kapitola je rozdělena tak, že na začátku jsou stanoveny předpoklady vycházející z teoretické části. Následně je popsán postup výzkumu obsahující bližší specifikace ohledně metody výzkumu, struktury respondentů a struktury dotazníku. Na závěr jsou získaná data vyhodnocena a je proveden návrh zefektivnění procesu expatriace ve ŠKODA AUTO.

6.1 Předpoklady vycházející z teoretické části

Předpoklady, jejichž existence v rámci společnosti ŠKODA AUTO byla testována, vycházejí ze současného stavu poznání popsaného v teoretické části. Základem pro jejich stanovení byla studie 2015 GMTSR, podrobněji popsaná v podkapitole 2.2. Výsledky této studie byly vyfiltrovány tak, aby co nejvíce odpovídaly profilu společnosti ŠKODA AUTO. Příloha 2 obsahuje vybrané výsledky pro firmy sídlící v regionu Evropa, Střední východ a Afrika, působící v sektoru strojírenství a výroba a mající více než sto expatriantů. Příkladem participujících firem jsou mimo jiné Jaguar LandRover, Bridgestone Europe nebo Volkswagen AG. Formulace testovaných předpokladů jsou následující:

Předpoklad 1: Vyslaní expatrianti jsou nejméně z 80 % muži.

Předpoklad 2: Expatriant je nejčastěji ve věku od 30 do 49 let.

Předpoklad 3: Každý druhý expatriant je v doprovodu dítěte.

Předpoklad 4: Nejméně 30 % expatriantů není v doprovodu manžela/ky, partnera/ky.

Předpoklad 5: Expatriant není vybrán na základě testování (např. assessment).

Předpoklad 6: Expatriant projde interkulturním tréninkem před výjezdem.

Předpoklad 7: Repatriace není probrána před začátkem zahraničního výjezdu.

Předpoklad 8: ŠKODA AUTO nemá formální proces pro využití zkušeností ze zahraničí.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 12 Předpoklady pro empirický výzkum

Platnost těchto předpokladů byla potvrzena nebo vyvrácena v rámci provedeného empirického výzkumu, jehož struktura a průběh jsou popsány v následující podkapitole.

6.2 Postup výzkumu: metoda výzkumu, struktura respondentů a dotazníku

V prvním kroku jsem kontaktoval dva zaměstnance oddělení *Péče o management a mezinárodní personál*. Během dvou nestrukturovaných osobních rozhovorů mi byly předány informace o kompletním průběhu procesu expatriace ve ŠKODA AUTO. Tyto informace mi posloužily jako podklad pro sepsání kapitoly 4. Kromě nich jsem obdržel soupis všech zaměstnanců, kteří vyjeli do SAD, obsahující detaily jako délku výjezdu, vzdělání, pracovní oblast apod. Tento soupis jsem použil pro tvorbu seznamu respondentů. Ve druhém kroku jsem se spojil s dvěma bývalými kolegy z SAD a telefonicky provedl nestrukturovaný rozhovor týkající se jejich vlastních zkušeností s expatriací, adaptací a pracovním životem v SAD. Cílem bylo stanovit výzkumný problém a formulovat předpoklady. Mimo to jsem e-mailem kontaktoval personální oddělení SAD s několika dotazy, jejichž zodpovězení se stalo podkladem pro 5. kapitolu.

Následovalo rozhodnutí o **metodě výzkumu**. Za nejvhodnější způsob sběru dat bylo zvoleno dotazování. Konkrétně se jednalo o elektronický dotazník, který byl vytvořen pomocí online nástroje Survio dostupného na webové stránce www.survio.com. Argumentem pro použití této formy dotazníku byla zejména časová vytíženost respondentů a skutečnost, že někteří z nich jsou stále na zahraničním výjezdu v SAD. Tvorba dotazníku včetně testování zabrala pět dní. Žádost o vyplnění obsahující odkaz na dotazník byla rozeslána pomocí e-mailu seznamu respondentů dne 9. listopadu 2015. Během dvou dnů byly sesbírány odpovědi od celkem deseti respondentů. Dne 16. listopadu 2015 byla ve snaze získat zbylé čtyři odpovědi žádost o vyplnění přeposlána na seznam respondentů. Více odpovědí se však již nepodařilo získat.

Struktura respondentů¹ přesně odpovídala seznamu českých zaměstnanců ŠKODA AUTO, kteří absolvovali nebo ještě absolvují zahraniční výjezd v SAD.

¹ V následujícím textu se jedná o oslovené respondenty, jejichž detaily byly získány z interních materiálů ŠKODA AUTO a.s., ne z výsledků empirického výzkumu.

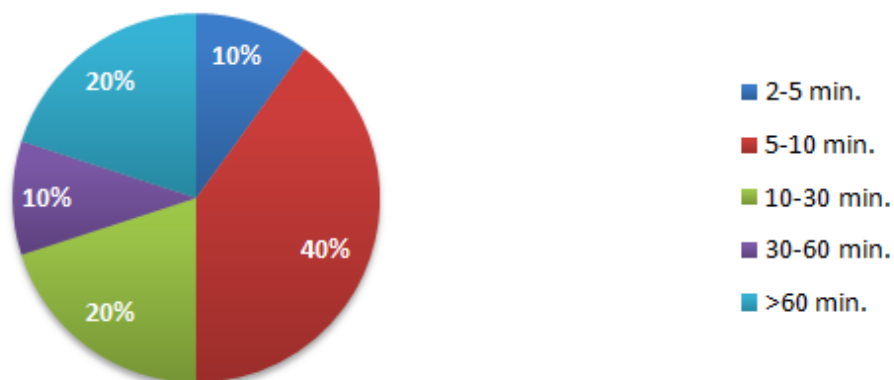
Jak bylo popsáno v 5. kapitole, jednalo se o čtrnáct osob, z toho čtyři byly ženy. U osmi z nich byl výjezd již ukončen, zbylých šest bylo stále v SAD (stav k 1. 12. 2015). Nejvíce respondentů, sedm, pracovalo v oblasti financí. Tři byli z IT, dva z prodeje a marketingu a po jednom z lidských zdrojů a kvality. Celkem dvanáct respondentů mělo vysokoškolské vzdělání a jeden disponoval titulem DiS. Všichni kromě jednoho respondenta byli stále zaměstnanci ŠKODA AUTO popř. ŠKODA AUTO Deutschland.

Struktura dotazníku byla navržena tak, aby otázky poskytly podklady pro testování předpokladů z podkapitoly 6.1 a pro návrh zlepšení adaptačního procesu. Dotazník obsahoval celkem sedmnáct otázek, které byly zaměřeny na získání informací o průběhu příprav, samotném výjezdu a případné repatriaci, adaptaci a rozdílech české a německé kultury. Čtyři otázky byly tzv. otevřené, na které mohl respondent odpovědět vlastními slovy. Zbylých třináct otázek mělo uzavřený charakter, kdy respondent vybíral z nabídnutých možností. Celý dotazník včetně průvodního dopisu je obsahem přílohy číslo 3.

6.3 Vyhodnocení získaných dat

V následujícím textu jsou odpovědi k jednotlivým otázkám podrobně analyzovány a vyhodnoceny. Výsledky jsou diskutovány a některé z nich porovnávány s hodnotami zjištěnými v 2015 GMTSR (dále též studie). Cílem bylo zjistit, zdali se určité charakteristiky procesu expatriace ve ŠKODA AUTO nějakým způsobem shodují s *průměrem*, jsou pod ním, nebo ho převyšují. Za *průměr* jsou v tomto případě pokládány výsledky studie 2015 GMTSR, které identifikovaly určité trendy a styly přístupů k expatriaci ve společnostech sídlících v regionu Evropa, Střední východ a Afrika, působící v sektoru strojírenství a výroba a mající více než sto expatriantů. Dále bylo vyhodnocení dat zaměřeno na potvrzení či vyvrácení předpokladů stanovených v podkapitole 6.1.

Dotazník vyplnilo celkem deset ze čtrnácti oslovených osob, návratnost byla tedy 71 %. Všech deset respondentů odeslalo své odpovědi ve dnech 10. a 11. listopadu 2015, to jest bezprostředně po rozeslání žádosti o vyplnění. Detaily o času vyplňování dotazníku jsou zobrazeny na obrázku 13.



Zdroj: survio.com

Obr. 13 Čas vyplňování dotazníku

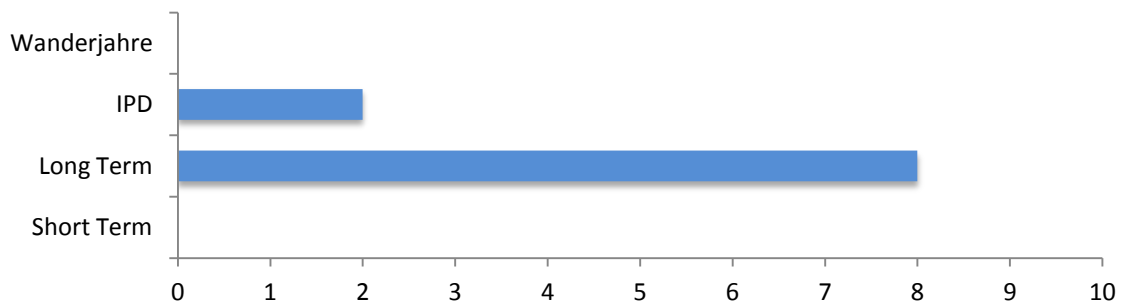
Čas vyplňování dotazníku byl z 50 % do deseti minut. Dalším 20 % respondentům zabral dotazník 10 – 30 minut, zbylých 30 % potřebovalo více než půl hodiny. Důvodem delší doby na vyplnění je pravděpodobně skutečnost, že někteří respondenti nevyplnili dotazník najednou, ale vrátili se k němu po určité pauze, způsobené např. pracovní povinnostmi.

6.3.1 Základní informace o výjezdu

První tři otázky byly zaměřeny na získání základních informací o typu a trvání výjezdu a případném doprovodu.

Otázka č. 1: Jaký typ výjezdu absolvujete/jste absolvoval?

Cílem bylo zjistit, jaký ze čtyř možných typů výjezdů respondent absolvoval nebo stále absolvuje. Každý typ se odlišuje mimo jiné délkou a podmínkami. Tím ovlivňuje průběh výjezdu a je velice pravděpodobné, že zkušenosti někoho, kdo absolvoval Long Term výjezd, jsou odlišné od absolventa Wanderjahre. Výsledkem bylo, že 8 respondentů (80 %) vyjelo v rámci Long Term výjezdu a 2 respondenti (20 %) v rámci IPD výjezdu. Na zbylé dva druhy výjezdů - Short Term a Wanderjahre - nebyl do SAD nikdo vyslán.



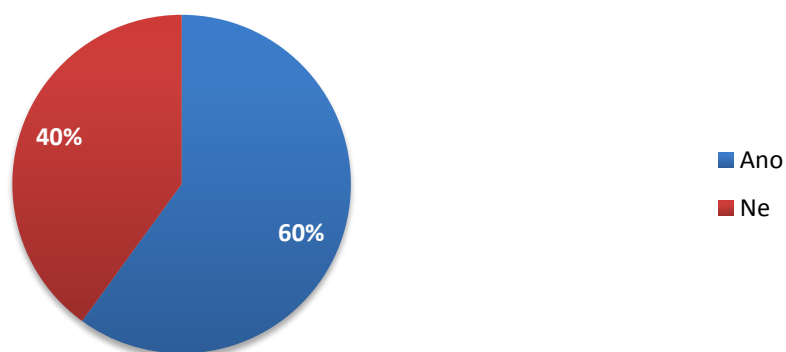
Zdroj: survio.com

Obr. 14 Výsledky otázky č. 1

Tuto otázku lze doplnit informacemi z 5. kapitoly, kde je zmíněno, že z celkového počtu čtrnácti zaměstnanců vyslaných do SAD vyjelo formou Long Term výjezdu 10 zaměstnanců (71 %) a IPD absolvovali 4 zaměstnanci (29 %).

Otázka č. 2: Byl Váš výjezd již ukončen?

Tato informace byla velice důležitá, jelikož respondent, jehož výjezd byl již ukončen, má zkušenosti z celého průběhu expatriace včetně repatriace. Celkem 6 respondentů (60 %) se již vrátilo z výjezdu domů, 4 respondenti (40 %) jsou stále v SAD.



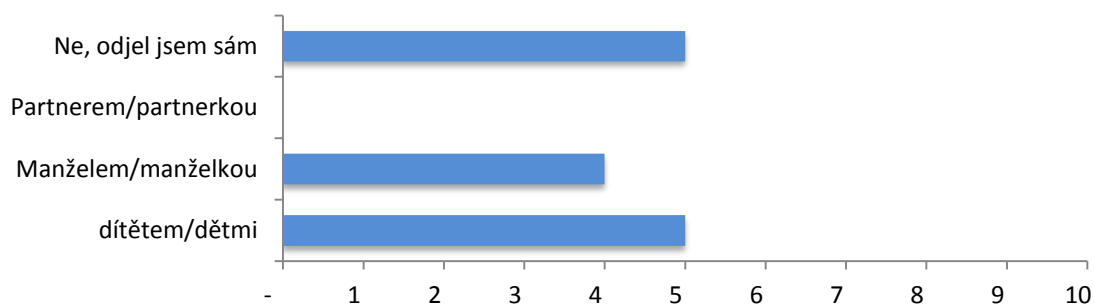
Zdroj: survio.com

Obr. 15 Výsledky otázky č. 2

Stejně jako v případě předchozí otázky lze doplnit, že k 1. 12. 2015 se ze zahraničního výjezdu vrátilo 8 zaměstnanců (57 %), zbylých 6 zaměstnanců (43 %) pracovalo v SAD.

Otázka č. 3: Byl jste během výjezdu doprovázen rodinou?

Vzhledem k nabídnutým možnostem bylo u této otázky povoleno vybrat více odpovědí. 5 respondentů (50 %) odjelo na zahraniční výjezd bez doprovodu. Zbylých 5 respondentů bylo vždy doprovázeno dítětem/děťmi (50 %) a ve čtyřech případech (40 %) také manželem/manželkou.



Zdroj: survio.com

Obr. 16 Výsledky otázky č. 3

Z jednotlivých odpovědí lze dále vypožorovat, že v případě, kdy byl expatriant doprovázen manželem/manželkou, měl s sebou také dítě/děti. Tento případ, kdy na zahraniční výjezd vycestovala celá rodina, nastal celkem u 4 expatriantů, z nichž 3 (75 %) byli muži a 1 (25 %) žena. Všichni byli ve věku od 30 do 39 let. Z toho se dá usoudit, že dítě bylo pravděpodobně v nízkém věku a manžel/manželka byl/a v době výjezdu na rodičovské dovolené.

Hodnota u doprovodu dětí se blíží výsledkům studie 2015 GMTSR, kde bylo doprovázeno dětmi 41 % respondentů. Poměrně markantní rozdíl je u doprovodu manžela/manželky popř. partnera/partnerky. Zde studie uvádí hodnotu 72 %.

Tab. 4 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR

| Popis zjištění | Dotazník | 2015 GMTSR |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| Expatriant měl s sebou děti | 50 % | 41 % |
| Expatriant je doprovázen manželem/manželkou nebo partnerem/partnerkou | 40 % | 72 % |

Zdroj: vlastní zpracování

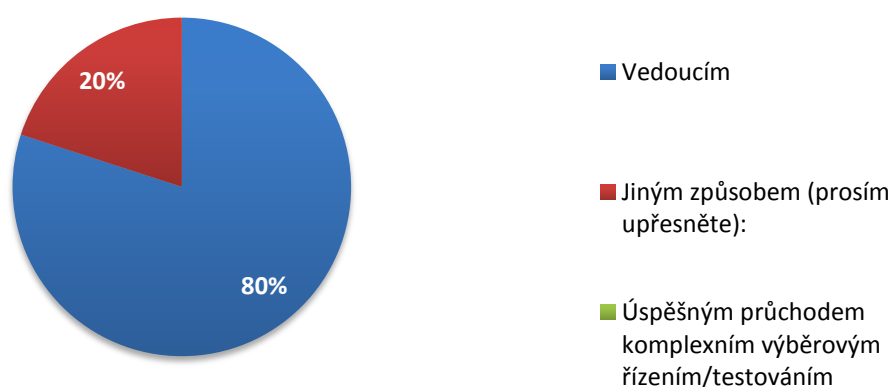
Tento rozdíl může být způsoben geografickou blízkostí mezi Českou republikou a sídlem SAD ve Weiterstadtu. Dojezdová vzdálenost automobilem je na české hranice 395 km (cca 4 hod.), do Mladé Boleslavi 620 km (cca 6 hod.). Taktéž letecké spojení Frankfurt nad Mohanem – Praha, kdy se čistá doba letu pohybuje okolo jedné hodiny, umožňuje vyslaným zaměstnancům dojíždět za rodinou na víkendy či svátky. Díky tomu partner/partnerka či manžel/manželka nemusí přerušit vlastní zaměstnání.

6.3.2 Výběr a trénink expatriantů

V otázkách 4 – 9 respondenti odpovídali na dotazy týkající se jejich nominace, příprav na výjezd a spolupráce s oddělením lidských zdrojů ve ŠKODA AUTO.

Otázka č. 4: Na zahraniční výjezd jste byl nominován?

Respondenti měli na výběr ze třech možností. První, nominaci *vedoucím*, vybralo 8 respondentů (80 %). Druhou, nominaci *jiným způsobem (prosím upřesněte)*, zvolili 2 respondenti (20 %). Konkrétní znění jejich odpovědí bylo v prvním případě: „*vlastní iniciativa, vedoucí dal pouze souhlas*“, ve druhém: „*pozváním hostitelské společnosti*“. Poslední možnost, nominaci *úspěšným průchodem komplexním výběrovým řízením/testováním (např. assessment)*, nevybral žádný respondent (0 %).



Zdroj: survio.com

Obr. 17 Výsledky otázky č. 4

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je vhodnost kandidátů na výjezd testována některým ze způsobů popsaných v podkapitole 2.3. Z výsledků a také z informací z oddělení *Péče o management a mezinárodní personál* vyplývá, že komplexní proces testování kandidátů ve ŠKODA AUTO neexistuje, nominace je z 90 % ponechána na úsudku vedoucího. Ten je založen na osobní znalosti kandidáta a průběhu pohovoru.

Tab. 5 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR

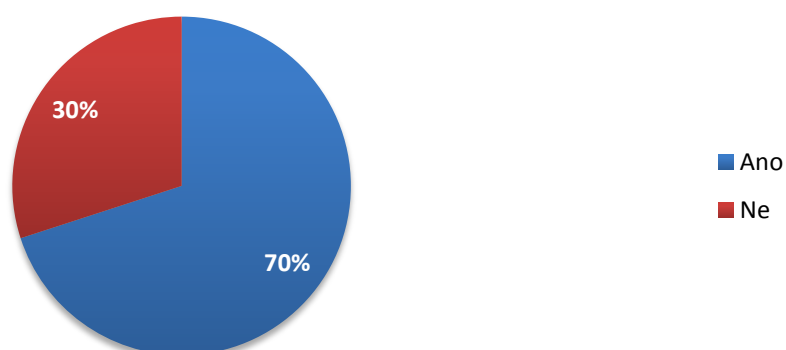
| Popis zjištění | Dotazník | 2015 GMTSR |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| Firma nepoužívá žádné hodnotící nástroje (assessment) pro výběr expatriantů | 100 % | 78 % |

Zdroj: vlastní zpracování

K podobnému závěru dospěla i studie. Ta uvádí, že 78 % firem nepoužívá žádné hodnotící nástroje (assessment) pro výběr expatriantů.

Otázka č. 5: Prošel jste nějakým typem přípravného školení? Pokud ano, prosím upřesněte.

Na tuto otázku mohli respondenti buď vybrat odpověď *ano*, jež zvolilo 7 respondentů (70 %), nebo odpověď *ne*, kterou použili 3 respondenti (30 %).



Zdroj: survio.com

Obr. 18 Výsledky otázky č. 5

Upřesnění v případě kladné odpovědi ve všech sedmi případech zmínilo interkulturní trénink zaměřený na rozdíly česko-německého prostředí a mentality.

Jeden z respondentů poskytl následující odpověď: „šest měsíců před výjezdem jsem absolvoval společně s manželkou interkulturní trénink (jednodenní kurz) na Karmeli. Kurz byl zaměřen na vysvětlení a pochopení rozdílů mezi Čechy a Němci. Cílem kurzu je snazší začlenění do německého prostředí a předcházení případných nedorozuměním. Velmi přínosný kurz.“ Jiná odpověď obsahovala také zmínku o jazykovém kurzu: „Adaptační školení (rozdíly české a německé mentality), jazykový kurz.“

Tyto výsledky se zdají být v rozporu s tvrzením z kapitoly 4.2, kde je napsáno, že interkulturní seminář je pro vyjíždějící zaměstnance povinný. Možné vysvětlení spočívá ve skutečnosti, že proces expatriace ve ŠKODA AUTO prochází vývojem a je pravděpodobné, že v minulosti interkulturní trénink buď vůbec neexistoval, nebo nebyl mandatorní. To dokazuje i osmá odpověď: „interkulturní školení by bylo přínosné, pokud by mi bylo nabídnuto, což bohužel nebylo“.

Tab. 6 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR

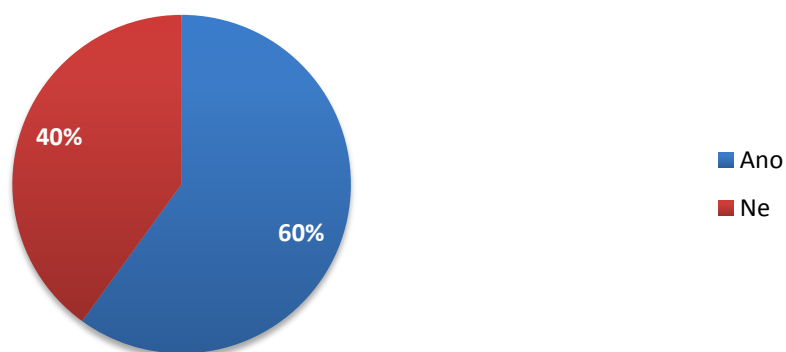
| Popis zjištění | Dotazník | 2015 GMTSR |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| Interkulturní trénink je dostupný | 70 % | - |
| <ul style="list-style-type: none"> • pro všechny typy výjezdu | - | 38 % |
| <ul style="list-style-type: none"> • pro některé typy výjezdů | - | 45 % |
| <ul style="list-style-type: none"> • není dostupný | - | 16 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Přesto je výsledek pozitivní, neboť dle studie je interkulturní trénink dostupný pro všechny typy výjezdů ve 38 % firem, pro některé typy výjezdů ve 45 % firem a z 16 % není dostupný vůbec.

Otázka č. 6 Pokud jste byl v doprovodu, prošly školením i doprovázející osoby?

Z pěti respondentů, kteří vycestovali v doprovodu, 3 (60 %) odpověděli, že jejich doprovod prošel školením před výjezdem, ve 2 (40 %) případech doprovod žádné školení neabsolvoval. Důvody pro neabsolvování školení mohou být stejné jako u předcházející otázky.

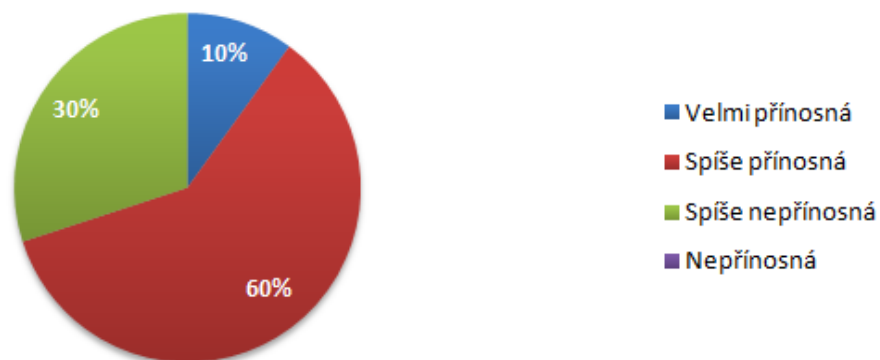


Zdroj: survio.com

Obr. 19 Výsledky otázky č. 6

Otázka č. 7 Jak přínosná byla informační podpora ze strany ŠKODA AUTO před Vaším odjezdem (informační materiály, manuály apod.)?

Respondent měl u této otázky na výběr ze čtyř odpovědí, které tvořily hodnotící škálu. Cílem bylo ohodnotit úroveň informační podpory ze strany ŠKODA AUTO.



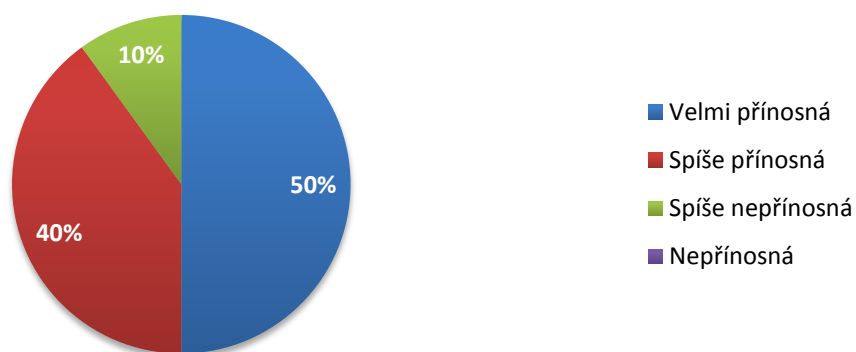
Zdroj: survio.com

Obr. 20 Výsledky otázky č. 7

Výsledky ukazují, že 6 respondentů (60 %) považovalo informační materiály, manuály a podobné podklady za spíše přínosné, 1 (10 %) za velmi přínosné a zbylí 3 (30 %) za spíše nepřínosné. Lze shrnout, že pro 70 % expatriantů byla informační podpora ze strany ŠKODA AUTO určitým způsobem přínosná.

Otázka č. 8: Jak přínosná byla příprava pro zahraniční výjezd ze strany ŠKODA AUTO (interkulturní a jazyková příprava, návštěva země apod.)?

Podobnou formulaci a stejnou nabídku odpovědí jako předchozí měla otázka č. 9. Na rozdíl od ní byla zaměřena na evaluaci přínosu příprav před odjezdem, které obsahují interkulturní seminář, jazykové kurzy, PAT výjezd apod.



Zdroj: survio.com

Obr. 21 Výsledky otázky č. 8

Polovina respondentů (50 %) považovala přípravy za velmi přínosné, 40 respondentů (40 %) je ohodnotili jako spíše přínosné a 1 (10 %) jako spíše nepřínosné. Z výsledků je patrné, že pro 90 % respondentů byla příprava určitým způsobem přínosná.

Otázka č. 9: Existuje něco, co se Vám na přípravě nelíbilo?

Jednalo se o otevřenou otázku a smyslem bylo umožnit respondentům popsat vlastními slovy, s čím nebyli během příprav spokojeni, a tím získat informace o slabých stránkách tohoto procesu. Celkem 6 (60 %) respondentů odpovědělo, že neexistuje nic, co se jim na přípravě nelíbilo. Odpovědi měly následující znění: „ne“, „nic“, „ne, příprava byla dostačující“, „s přípravou jsem byl spokojen“. Zbylí 4 respondenti (40 %) projevili určitou nespokojenost:

„Personalistika v MB vůbec nezná poměry v hostitelské společnosti. V případě dotazů mě odkazovali na personalistiku hostitelské společnosti. Což tam je ve složení 1 člověk, kterého primární práce není starání se o zahraniční zaměstnance a tím pádem ani nemá dostatek informací.“

„Byl jsem prvním škoda zaměstnancem na FSE pobytu u SAD. Z toho důvodu neexistovaly žádné přípravné materiály a vše bylo nutno řešit ad-hoc až na místě. Včetně ubytování, služebního vozu, případné úhrady cestovních výdajů při cestách za rodinou atd. Současnou situaci neznám.“

„Podpora oblasti Z má potenciál ke zlepšení, především v oblasti přístupu k zákazníkovi, nemůžu ale říci, že by se mi něco nelíbilo“

„Málo praktických informací....“

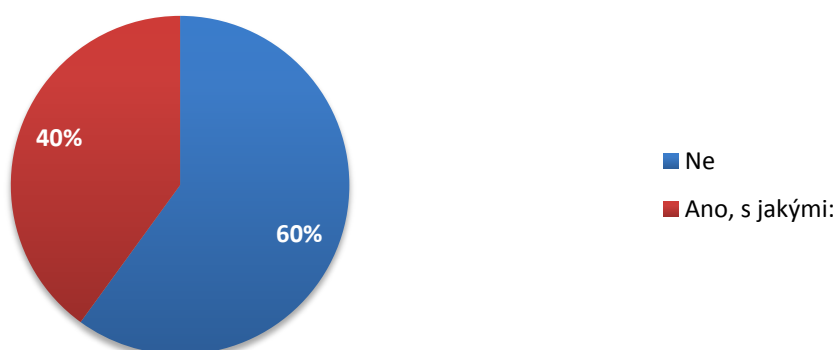
Z poskytnutých odpovědí lze vypožorovat, že většina kritiky směřuje na oddělení lidských zdrojů ve ŠKODA AUTO, zejména na nedostatek praktických informací a znalostí lokálních podmínek v SAD. Na druhou stranu je nutné podotknout, že proces expatriace ve ŠKODA AUTO se neustále vyvíjí, což vyplývá z druhé odpovědi, ve které respondent uvedl, že v době jeho výjezdu neexistoval žádný formální proces ani podklady pro expatriaci.

6.3.3 Adaptace a česko-německé kulturní rozdíly

Dvě otázky se týkaly průběhu adaptace, konkrétně identifikace problémů s adaptací, a rozdílů mezi českou a německou kulturou.

Otázka č. 10: Potýkal jste se s nějakými problémy v průběhu výjezdu (např. adaptace na cizí kulturu, jazyková bariéra, špatné ubytování)?

Možnost *ne* zvolilo 6 respondentů (60 %), možnost *ano*, s jakými vybrali 4 respondenti (40 %).



Zdroj: survio.com

Obr. 22 Výsledky otázky č. 10

Konkrétní problémové oblasti byly u jednoho respondenta „IT, pracovní vybavení, bydlení“, u jiného „*adaptace na nové prostředí obecně (země, bydlení, práce), adaptace dětí na novou mateřskou školkou a školu*“. Třetí respondent, který se potýkal s nějakými problémy, odpověděl: „*nenazvala bych to přímo problémy, je to prostě změna a "man muss halt flexibel werden"* “. To v překladu znamená, že „člověk musí být jednoduše flexibilní“. Čtvrtý respondent popis problémů nevyplnil.

Z výsledků, kdy většina respondentů nezažila během výjezdu žádné významné problémy, a výše citovaných odpovědí, kde není jeden konkrétní nedostatek zmíněn vícekrát, lze usoudit, že se expatrianti v SAD obvykle nepotýkají s konkrétním typem problémů. Spíše než to zmiňují nutnost přivyknout si na odlišnosti jak v pracovním, tak osobním životě.

Otázka č. 11: Jaké rozdíly spatřujete mezi českou a německou kulturou?

Druhá otevřená otázka měla za cíl identifikovat rozdíly mezi českou a německou kulturou. Následující text obsahuje citace vybraných odpovědí:

„Mám pocit, že v Česku se pořád lidé za něčím honí, problémy se řeší ve stresu, který vytváří špatné klima na pracovišti. Němci si dokážou život více užít. V Německu je lepší pracovní prostředí, větší klid na práci, méně stresu, problémy se řeší v klidu - možná to je ten důvod, proč Němci si lépe užívají života. V Německu se snaží zaměstnancům vytvořit spokojené pracovní prostředí, protože spokojený zaměstnanec znamená dobře a kvalitně odvedená práce. V Česku stres vytvářejí vedoucí a ambiciózní zaměstnanci, kteří ho přenášejí na další zaměstnance, výsledkem jsou otrávení zaměstnanci, kteří se neteší do práce. V Česku je trend neustále zaměstnance kontrolovat a až nesmyslně omezovat a očekává se vysoké pracovní nasazení. V Německu se též očekává vysoké pracovní nasazení, ale jde to i bez zbytečného omezování.“

„Při odpovědi vycházím spíše z pracovního prostředí: Německý kolega odděluje pracovní roli od osobního života, co je psáno, je pro něho dáno. Jeho práce je charakterizována: plánem, předpisem, úctou k hierarchii, nízkou kreativitou a odporem k riziku. Oproti tomu český kolega je kreativnější, více zariskuje, nedebatuje dlouho nad plánem a předpis i někdy poruší :-).“

„Orientace na procesy (v DE více rozvinuta), časová flexibilita (v DE omezeno), work life balance - silněji vyvinuto v DE, orientace na sociální podporu, silně vyvinutá podpora odborů v DE.“

„Rozdílů je sice řada, nejsou ale podle mého zásadní, jsou všeobecně známé.“

„Jsme mnohem více flexibilní, samostatní, a celkově o mnoho rychlejší, na německé straně si cením pořádku, tolerantnější chování a daleko větší respekt mezi lidmi.“

„Téměř žádné. Jen to, že o socialismu se u nás před revolucí v 1989 jen mluvilo, zatímco tady ho mají lidé reálně zažitý a uzákoněný.“

Popsané rozdíly ve velké míře korespondují s obsahem kapitoly 3. Zejména podtržené pasáže potvrzují kulturní standardy z podkapitoly 3.2. Novým poznatkem jsou několikrát zmíněné lepší vztahy mezi lidmi v Německu, kteří se chovají tolerantně a s respektem k ostatním.

6.3.4 Repatriace

Otázky 12 – 14 zjišťovaly zkušenosti s průběhem repatriace, využití nabytých zkušeností a celkového přínosu zahraničního výjezdu. Otázka 15 byla zaměřena na navrzení možných zlepšení a zefektivnění procesu expatriace a repatriace.

Otázka č. 12: Kdy poprvé byla probrána otázka repatriace?

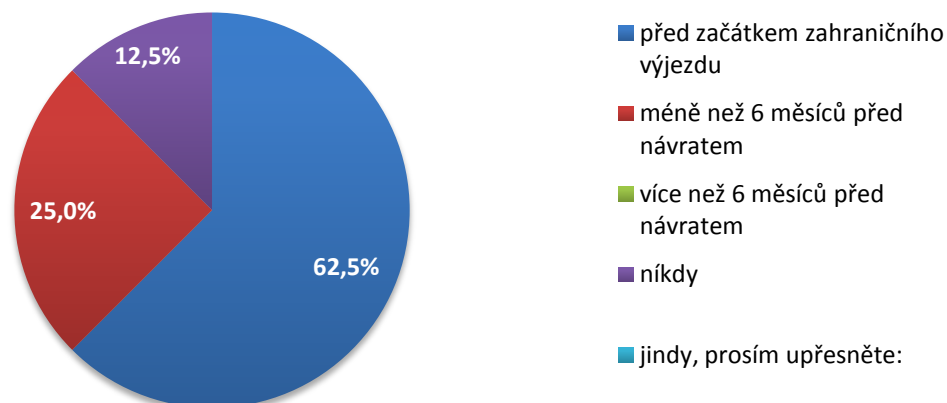
Respondenti měli na výběr celkem z pěti možných odpovědí. Možnost *nikdy* zvolil 1 respondent (10 %). *Více než 6 měsíců před návratem* nevybral žádný respondent (0 %). Se 2 respondenty (20 %) byla otázka repatriace poprvé probrána *méně než 6 měsíců před návratem*, s dalšími 3 respondenty (30 %) *před začátkem zahraničního výjezdu*. Poslední možnost, *jindy, prosím upřesněte*, zvolili 4 respondenti (40 %). Znění jejich upřesňujících odpovědí je následující:

„Zatím z mého FSE uplynulo 6 měsíců a před sebou mám ještě 2,5 roku. Zatím jsem neřešil.“

„Ještě je čas.“

„Před výjezdem velmi zhruba, o žádném konkrétním místě nebyla dosud řeč.“

„Jen rámcově, bez konkrétních závěrů, před odjezdem.“



Zdroj: survio.com

Obr. 23 Výsledky otázky č. 12 po korekci

Vzhledem k poskytnutým odpovědím je nutné provést korekci výsledků. U prvních dvou odpovědí není jasné, zdali repatriace nebyla probrána vůbec (v tomto případě mohl respondent zvolit možnost *nikdy*) nebo ji respondent nepovažuje vzhledem ke stádiu pobytu za důležitou. Následkem toho byly tyto odpovědi vyřazeny. Z dalších dvou odpovědí jasně vyplývá, že repatriace byla poprvé probrána již před odjezdem. Proto byly tyto dvě odpovědi připočítány k možnosti *před začátkem zahraničního výjezdu*. Upravené výsledky jsou obsahem obrázku 23 a tabulky 7.

Tab. 7 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR

| Popis zjištění | Dotazník | 2015 GMTSR |
|--------------------------------------|----------|------------|
| Repatriace je poprvé probrána | | |
| • před začátkem zahraničního výjezdu | 62,5 % | 7 % |
| • více než 6 měsíců před návratem | 0 % | 34 % |
| • méně než 6 měsíců před návratem | 25 % | 52 % |
| • nikdy | 12,5 % | 7 % |

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s výsledky studie je repatriace ve ŠKODA AUTO poprvé probrána ve většině případů dříve, konkrétně ještě před začátkem samotného výjezdu. Tento okamžik je ideální pro informování expatrianta o průběhu jeho návratu a zpětného zařazení. Detaily o repatriaci ve ŠKODA AUTO jsou obsaženy v kapitole 4.

Otázka č. 13: Jakým způsobem byly, popř. budou využity Vaše zkušenosti a dovednosti ze zahraničí po návratu?

Další otevřená otázka zkoumala využití nabytého know-how v zahraničí. Jednotlivé odpovědi jsou následující:

„Největší přínos pro mě je prosíťování do SAD (mám SAD na starosti z organizačního pohledu) a jazykové zlepšení.“

„Obohacení o zkušenosti z nových oblastí mohu použít v každodenní práci, využití kontaktů pro rychlejší řešení problémů, možnost optimalizace procesů či systémové podpory.“

„Podpora dceřiné společnosti ve vybraných tématech.“

„Pro novou pracovní pozici jako sales manager.“

„Nemohu v tuto chvíli odpovědět.“

„Otázka na ZB. Po návratu jsem se na vlastní žádost sešel s vedením ZB a vše jim předal. Od té doby mě nikdo nekontaktoval.“

„Uvidíme.“

„To se odvíjí od nabídky na repatriaci, které místo mi bude případně nabídnuto. Každopádně zkušenosti z práce v zahraničí jsou jedinečné, já osobně je rozhodně v práci využiji.“

„Měl bych se vrátit do svého oddělení na původní místo a dělat stejnou práci. Zkušenosti a dovednosti využiju v rámci lepší komunikace s německým partnerem, navázaným kontaktům a lepší němčině. Těžko předvídat, co bude za 3 roky.“

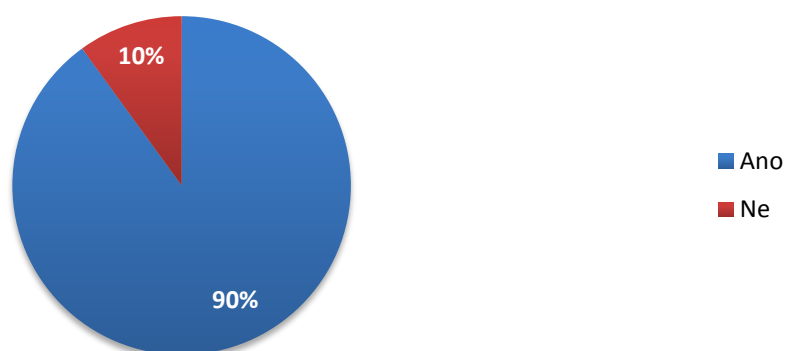
„To se pozná, až bude jasno v otázce reintegrace. Rozhodně načerpám nové zkušenosti i odborné znalosti.“

První čtyři odpovědi vyzdvihují zejména networking, tedy tvorbu kontaktů, která zlepšuje a ulehčuje spolupráci mezi SAD a centrálou ŠKODA AUTO po návratu expatrianta. Dále jsou zmíněny přínosy k jazykovým znalostem. Odpověď šestá v pořadí odkrývá skutečnost, že zkušenosti a dovednosti ze zahraničí jsou využívány pouze expatriantem samotným. Proces, který by zajišťoval transfer nového know-how i dalším zaměstnancům ŠKODA AUTO, neexistuje. Autoři

posledních čtyř odpovědí byli stále na výjezdu v SAD, proto jsou jejich příspěvky spíše domněnkami.

Otázka č. 14: Domníváte se, že Váš výjezd měl nebo bude mít pozitivní dopad na Vaši práci ve firmě?

Odpověď *ano* vybralo 9 respondentů (90 %). Druhou možnost *ne* zvolil 1 respondent (10 %).



Zdroj: survio.com

Obr. 24 Výsledky otázky č. 14

Hodnota 90 % u kladné odpovědi koresponduje s výsledky předchozí otázky, kde respondenti několikrát zmínili zlepšení spolupráce s SAD, prohloubení odborných dovedností a jazykových znalostí. Dále tento výsledek podporuje smysl a význam organizování zahraničních výjezdů, protože ty pozitivně ovlivňují kariéru jejich účastníků.

Otázka č. 15: Uveďte, prosím, další návrhy na zlepšení a zefektivnění procesu expatriace a repatriace:

Poslední otevřená otázka dala respondentům prostor navrhnout zdokonalení procesu vysílání do zahraničí. Zde jsou sesbírané odpovědi:

„Domnívám se, že většinou není vůbec zřejmé, na jakou pozici se vyslaný zaměstnanec vrátí. Plán reintegrace by měl být již součástí etapy vyslání a navazovat na ostatní personální procesy, zvláště pak na plánování nástupců na pozicích v domácí společnosti.“

„Nevidím výrazné slabiny.“

„Nic mě nenapadá, budu řešit, až to bude aktuální.“

„Nemám připomínky.“

„Větší zapojení personálního oddělení do řízení procesu repatriace cca 6 měsíců před ukončením výjezdu - aktivní zprostředkování pohovorů s reintegračním oddělením, vydefinování dalších oddělení, které by se po ukončení výjezdu mohly stát reintegračními.“

„Každý z FSE zaměstnanců se nemá kam vrátit. Proces hledání nového místa ve firmě je zdlouhavý a není připraven dostatečně dopředu. Oddělení personalistiky v tomto zaujímá pasivní roli.“

„Před návratem se mnou nikdo proaktivně nekomunikoval. Kdybych si nehledal místo sám v předstihu, tak asi zůstanu nezaměstnaný.“

„Zachovat stávající proces.“

„Proces reintegrace u mě zafungoval velmi dobře, navrhuji letter of intent a dlouhodobé plánování na úrovni oblasti zintenzivnit.“

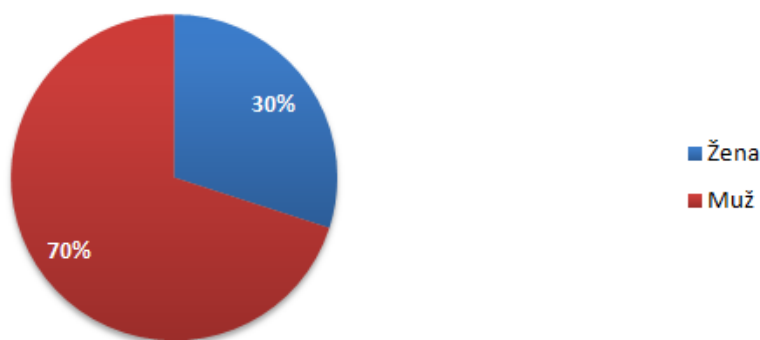
Autory prvních čtyř příspěvků jsou expatrianti, kteří se ze svého výjezdu ještě nevrátili. Kromě jednoho z nich, který upozorňuje na nedostatečné plánování reintegrace, ostatní nemají žádné návrhy na zlepšení. Důvodem může být poměrně raná fáze jejich výjezdu. Další tři respondenti označují za oblast s největším potenciálem ke zlepšení právě proces reintegrace. Z jejich zkušeností vyplývá, že personální oddělení ve ŠKODA AUTO expatrianty nedostatečně podporuje při hledání reintegrační pozice. Zejména se jedná o pasivitu personálního oddělení, která má za následek, že vracející se zaměstnanec si musí nalézt pozici téměř sám. Určité známky zlepšení v tomto ohledu poskytují dvě poslední odpovědi, jejichž autoři se vrátili v roce 2015, a tak disponují nejaktuálnějšími zkušenostmi s celým procesem expatriace včetně reintegrace.

6.3.5 Demografické údaje

Na závěr dotazníku byly zařazeny dvě otázky týkající se pohlaví a věku respondentů. Jejich umístění až na konec nebylo náhodné, ale vycházelo z poznání, že většina dotazníků začíná právě těmito dotazy. Ty v mnoha případech odrazují oslovené respondenty od vyplnění dotazníku.

Otázka č. 16: Jsem:

Výzkumu se účastnili 3 ženy (30 %) a 7 mužů (70 %). Poměr pohlaví u všech expatriantů vyslaných do SAD včetně těch, kteří nevyplnili dotazník, je 28,5 : 71,5 ve prospěch mužů. Hodnoty jsou téměř shodné, proto je možné tvrdit, že vzorek respondentů je v tomto případě reprezentativní.



Zdroj: survio.com

Obr. 25 Výsledky otázky č. 16

Další závěr lze vyvodit, pokud je tato hodnota srovnána s výsledky studie (viz tabulka 8).

Tab. 8 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR

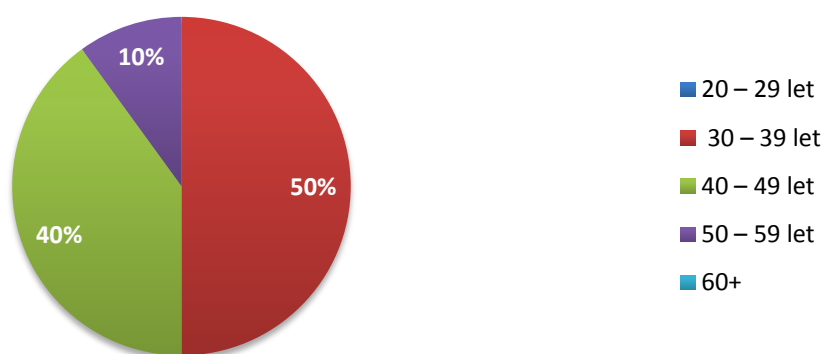
| Popis zjištění | Dotazník | 2015 GMTSR |
|--------------------|----------|------------|
| Expatriant je žena | 30 % | 14 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnot je patrné, že zastoupení žen, které jsou vyslány na zahraniční výjezd do SAD, je v porovnání s průměrem více než dvojnásobné.

Otázka č. 17: Do jaké věkové skupiny patříte?

Poslední otázka měla za úkol zjistit, v jakém věku expatrianti vyjíždějí do SAD. Každý respondent se mohl zařadit do jednoho z nabízených intervalů.



Zdroj: survio.com

Obr. 26 Výsledky otázky č. 17

Výsledky včetně porovnání se studií jsou zobrazeny v tabulce 9. Stejně jako ukazuje průměr, i expatrianti ŠKODA AUTO pracující v SAD jsou nejčastěji ve věku 30 – 49 let.

Tab. 9 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR

| Popis zjištění | Dotazník | 2015 GMTSR |
|--------------------|----------|------------|
| Věk expatrianta je | | |
| • 20 – 29 let | 0 % | 12 % |
| • 30 – 39 let | 50 % | 35 % |
| • 40 – 49 let | 40% | 36 % |
| • 50 – 59 let | 10 % | 14 % |
| • 60+ | 0 % | 1 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Absence expatrianta mladšího 30 let může být vysvětlena nedostatkem zkušeností těchto zaměstnanců, popř. kratší odpracovanou dobou u společnosti ŠKODA AUTO, následkem čehož vedoucí ještě není přesvědčen o tom, že investovat do takového zaměstnance má význam. To platí zejména pro Long Term, což je typ nejvíce využívaný pro výjezd do SAD. Naproti tomu zaměstnanci ve věku 30 – 49 let již mají potřebné zkušenosti, které mohou zužitkovat a předat do hostující organizace. Navíc jejich další profesní rozvoj je výhodný pro vysílací společnost, která si tak vychovává vedoucí zaměstnance.

6.4 Vyhodnocení předpokladů

Výzkum provedený pomocí dotazníku poskytl podklady pro vyhodnocení předpokladů z podkapitoly 6.1. Platnost jednotlivých předpokladů je probrána v následujícím textu. Na závěr je zařazen přehled sumarizující informace o potvrzení/vyvrácení jednotlivých předpokladů.

Předpoklad 1: Vyslání expatrianti jsou nejméně z 80 % muži.

V otázce číslo 16 celkem 30 % respondentů uvedlo, že je ženského pohlaví. Tento předpoklad byl **vyvrácen**.

Předpoklad 2: Expatriant je nejčastěji ve věku od 30 do 49 let.

Celkem 90 % respondentů se zařadilo do intervalu 30 – 49 let. Předpoklad byl **potvrzen**.

Předpoklad 3: Každý druhý expatriant je v doprovodu dítěte.

Podíl respondentů, kteří byli v doprovodu dítěte, byl 50 %. Předpoklad tedy přesně odpovídal zjištění a byl **potvrzen**.

Předpoklad 4: Nejméně 30 % expatriantů není v doprovodu manžela/ky, partnera/ky.

V doprovodu manžela/manželky nebo partnera/partnerky bylo 40 % respondentů. Z toho vyplývá, že 60 % nebylo v doprovodu těchto osob a předpoklad byl **potvrzen**.

Předpoklad 5: Expatriant není vybrán na základě testování (např. assessment).

Žádný z respondentů nebyl na zahraniční výjezd do SAD vybrán na základě komplexního testování. Předpoklad byl **potvrzen**.

Předpoklad 6: Expatriant projde interkulturním tréninkem před výjezdem.

Kladně odpovědělo 70 % respondentů. Detaily byly diskutovány u otázky č. 5 v podkapitole 6.3.2. Vzhledem k nejednoznačnosti **nelze** tento předpoklad hodnověrně **otestovat**. Lze konstatovat, že většina expatriantů projde nějakým typem interkulturního tréninku.

Předpoklad 7: Repatriace není probrána před začátkem zahraničního výjezdu.

Po korekci výsledků celkem 62,5 % respondentů uvedlo, že repatriace byla poprvé probrána před začátkem zahraničního výjezdu. Předpoklad byl **vyvrácen**.

Předpoklad 8: ŠKODA AUTO nemá formální proces pro využití zkušeností ze zahraničí.

Dle odpovědí na otázku č. 13 neexistuje ve ŠKODA AUTO formální proces pro využití zkušeností ze zahraničí. Předpoklad byl **potvrzen**.

Z daných předpokladů jich bylo celkem pět potvrzeno, dva vyvráceny a platnost jednoho nešla vzhledem k výsledkům určit. Shrnutí poskytuje následující tabulka:

Tab. 10 Shrnutí vyhodnocení předpokladů

| Předpoklad | Potvrzen | Vyvrácen | Nelze určit |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| Předpoklad 1: Vyslaní expatrianti jsou nejméně z 80 % muži. | | X | |
| Předpoklad 2: Expatriant je nejčastěji ve věku od 30 do 49 let. | X | | |
| Předpoklad 3: Každý druhý expatriant je v doprovodu dítěte. | X | | |
| Předpoklad 4: Nejméně 30 % expatriantů není v doprovodu manžela/ky, partnera/ky. | X | | |
| Předpoklad 5: Expatriant není vybrán na základě testování (např. assessment). | X | | |
| Předpoklad 6: Expatriant projde interkulturním tréninkem před výjezdem. | | | X |
| Předpoklad 7: Repatriace není probrána před začátkem zahraničního výjezdu. | | X | |
| Předpoklad 8: ŠKODA AUTO nemá formální proces pro využití zkušeností ze zahraničí. | X | | |

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Návrhy opatření na zefektivnění adaptačního procesu

Cílem této práce bylo kromě analýzy zkušeností českých zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland také formulovat doporučení zaměřená na zefektivnění a zlepšení adaptačního procesu. Jednotlivá doporučení jsou obsahem této kapitoly. Jako podklad pro jejich formulaci posloužily kromě výsledků empirické výzkumu také nestructurované telefonické rozhovory se dvěma zaměstnanci, kteří byli stále na zahraničním výjezdu v SAD. Další podklady

byly získány od personálních oddělení ve ŠKODA AUTO a SAD. Doporučení byla seřazena tak, aby jejich pořadí odpovídalo chronologicky jednotlivým krokům procesu expatriace.

První dvě doporučení spolu úzce souvisejí a týkají se **výběru** expatriantů. Nominace kandidáta je v současné době ponechána na úsudku vedoucího. Ten vybírá z řad svých podřízených vhodné kandidáty, se kterými diskutuje jejich zájem o výjezd. Dalším podnětem může být vlastní iniciativa kandidáta nebo žádost hostující společnosti. Výjimkou není ani nutnost plnění personálních cílů, kdy vedoucí nominuje podřízeného, který ovšem o zahraniční výjezd neměl zájem. Tento přístup může mít za následek, že nominovaný kandidát není vhodný a přínos zahraničního výjezdu je v konečném zúčtování minimální či dokonce negativní. Další slabou stránkou tohoto přístupu je skutečnost, že vedoucí může být schopen zhodnotit různá kritéria pro zahraniční výjezd, jako např. profesní zkušenosti a dovednosti, ale s velkou pravděpodobností nemůže hodnověrně posoudit kandidátovy mezilidské schopnosti, vlohy pro adaptaci na cizí prostředí, kulturní empatii, odolnost vůči stresu v neznámé kultuře apod. Správný mix těchto faktorů je klíčový pro zdárný průběh výjezdu, zejména pro zaměstnance vyjíždějící na strategické vedoucí pozice (Long Term a Short Term výjezd). U rozvojových typů výjezdů (IPD a Wanderjahre), jejichž hlavním cílem je vývoj expatrianta a nabytí nového know-how a zkušeností, hraje podstatnou roli motivace, ochota a zejména potenciál jednotlivých kandidátů.

Doporučení č. 1: Vzhledem k výše popsaným faktům je doporučeno vybírat expatrianty na základě výsledků komplexních hodnotících programů, které testují vhodnost kandidáta po všech stránkách, nejen jeho profesní zkušenosti a dovednosti.

Doporučení č. 2: Dále se navrhuje upravit současnou podobu tzv. *talent poolu*, tedy databáze zaměstnanců vhodných pro zahraniční mise. O zařazení či nezařazení by rozhodly výsledky komplexních testů, které by sloužily také jako zpětná vazba pro uchazeče. Na základě této zpětné vazby by mohl kandidát zapracovat na zlepšení svých slabých stránek. *Talent pool* by byl rozdělen na dvě skupiny. Jedna by obsahovala vhodné kandidáty pro rozvojové výjezdy, druhá pro výjezdy na strategické vedoucí pozice.

Další dvě doporučení jsou spojena s **tréninkem a přípravou** expatriantů. Výsledky empirického výzkumu ukazují, že nějakým typem školení prošlo 70 % expatriantů. Z nasbíraných odpovědí bylo identifikováno, že se jednalo o jazykový kurz nebo interkulturní seminář zaměřený na rozdíly česko-německého prostředí a mentality. Dle informací z oddělení *Péče o management a mezinárodní personál* je tento seminář v současné době povinný pro většinu expatriantů a dále se ho mohou zúčastnit i doprovázející osoby. Kromě toho výsledky ukázaly, že informační podpora ze strany ŠKODA AUTO byla nějakým způsobem přínosná 70% expatriantů. Příprava, zahrnující interkulturní seminář, jazykové kurzy, návštěvu země apod. ohodnotilo 90 % respondentů jako přínosnou. Kritika se snesla na činnost personálního oddělení ŠKODA AUTO, které dle respondentů nezná poměry v hostitelské společnosti a poskytuje málo praktických informací.

Doporučení č. 3: Rozšířit délku a rozsah tréninku, který by byl povinný pro všechny expatrianty (různé varianty dle typu výjezdu), protože jednodenní interkulturní seminář nemůže pokrýt všechny aspekty života v cizí kultuře. Kromě kulturních rozdílů by měly být expatriantovi poskytnuty informace o pracovním vybavení, možnostech bydlení, stravování, zdravotní péče, vzdělávacích institucích apod. K tomu by měl během tréninku vystoupit bývalý FSE mající zkušenosti z hostující organizace nebo země. Tento host by v rámci prezentace seznámil účastníky tréninku se svými zkušenostmi a následně by odpovídal na dotazy.

Dále se navrhuje zahrnout do tréninku workshop zaměřený na modelové situace a výcvik zaměřený na zvýšení odolnosti vůči stresu. Všechny tyto činnosti a informace by měly usnadnit a urychlit adaptaci. V případě, že bude expatriant v doprovodu rodinných příslušníků, měly by tyto osoby mít možnost podstoupit přípravu ve stejné míře jako expatriant samotný.

Doporučení č. 4: I když je z nasbíraných odpovědí vidět určitý vývoj a pokrok v procesu expatriace ve ŠKODA AUTO, stále je zde místo pro zlepšení. Proto se doporučuje, aby pracovník personálního oddělení ve ŠKODA AUTO, který má na starosti expatrianty vyjíždějící do SAD, alespoň dvakrát ročně SAD navštívil a během jednání s místním HR aktualizoval vlastní podklady a znalosti lokálních poměrů, které by mohl mimo jiné využít pro navrhovaný rozšířený trénink (viz předchozí doporučení). Tyto návštěvy mohou být dále využity pro osobní setkání

s expatrianty a řešení jejich možných problémů či nedostatků a sbírání podnětů pro zlepšení.

Poslední dvě doporučení jsou směřována k fázi **repatriace a uplatnění nabytých zkušeností a dovedností**. Zejména u repatriace se vyskytl největší počet stížností od respondentů. Dle výsledků byla repatriace poprvé probrána ve více než 60 % případů již před samotným začátkem výjezdu. U jedné čtvrtiny respondentů to bylo méně než šest měsíců před ukončením výjezdu a u zbylých 12 % nebyla repatriace probrána vůbec. Nezávisle na tom, kdy byla repatriace probrána poprvé, 30 % respondentů uvedlo, že reintegrační pracovní místo je buď nejasné, nebo si ho musejí hledat sami. Navíc personální oddělení podle nich nezaujímá dostatečně aktivní roli v hledání pozice a ve zprostředkování pohovorů v reintegračním oddělení. Co se týče uplatnění nabytých zkušeností a znalostí, nebyl ve ŠKODA AUTO identifikován žádný formální proces, který by umožnil expatriantům podělit se o zkušenosti a předat nové znalosti kolegům. Tím se společnost zbytečně připravuje o významnou možnost transferu know-how uvnitř podniku.

Doporučení č. 5: Repatriace by měla být ve 100 % případů probrána již před samotným výjezdem. Expatriant by měl být srozuměn nejen se svými právy, ale také povinnostmi tak, aby až to bude aktuální, byla součinnost činností personálního oddělení a samotného expatrianta prospěšná a efektivní. K tomu by personální oddělení mělo zaujmout mnohem aktivnější roli v hledání reintegrační pozice, zejména během posledních šesti měsíců před návratem. Konkrétním opatřením může být pravidelné informování o vývoji v hledání pozice tak, aby se snížil pocit nejistoty u expatrianta, jenž je způsoben nedostatkem informací.

Doporučení č. 6: Definovat proces, který by expatriantům umožnil sdílet know-how. To by mohlo být uskutečňováno formou přednášek, v rámci kterých by expatriant prezentoval své zkušenosti z pracovního prostředí v SAD. Na ty by byli přednostně zváni zaměstnanci, kteří s SAD spolupracují. Navíc by mohl expatriant zastávat roli poradce, na kterého se můžou obrátit kolegové s dotazem týkajícím se SAD.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat zkušenosti českých expatriantů ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland a na základě výsledků formulovat doporučení pro zefektivnění a zlepšení adaptačního procesu. Je nutné mít na paměti, že zkoumaný vzorek expatriantů byl poměrně nízký a výsledky jsou platné jen pro zaměstnance vyjíždějící do ŠKODA AUTO Deutschland. Dále výsledky charakterizují pouze procesy a část personálního oddělení ve ŠKODA AUTO, které jsou zodpovědné za organizaci výjezdů do ŠKODA AUTO Deutschland. Navržená zlepšení se vztahují pouze k výše uvedeným procesům. Návrhy zlepšení mohou, ale také nemusí, být aplikovatelné i na ostatní země, do kterých jsou organizovány výjezdy.

V první části práce – teoretické - jsou popsány poznatky z odborné literatury a výzkumných studií. Akcent byl kladen na zahrnutí aktuálních poznatků a výsledků studií, které nejlépe charakterizují současnou situaci na poli teorie zabývající se mezinárodním managementem lidských zdrojů a problematikou expatriace. Stejný přístup byl použit i u srovnání české a německé kultury. Vzhledem k vyřazení výsledků pro Českou republiku nemohly být do práce zařazeny výsledky studie GLOBE. Během psaní práce byl identifikován rozpor mezi výsledky studie kulturních dimenzí Geerta Hofsteda a výzkumem kulturních standardů od Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl. Konkrétně se jedná o to, že dle Hofsteda jsou Češi více averzní k riziku, jsou závislí na pravidlech a vyžadují předvídatelnost ve větší míře než Němci. Toto tvrzení je v rozporu se závěry studie kulturních standardů. Podle nich Češi považují pravidla za omezující a upřednostňují improvizaci, kterou považují, i za cenu vyššího rizika, za výraz flexibility.

Zdrojem pro sepsání prvních dvou kapitol aplikační části byla komunikace s personálním oddělením jak ve vysílací společnosti (ŠKODA AUTO), tak v přijímací společnosti (SAD). Dále bylo uskutečněno několik telefonních rozhovorů s expatrianty se zkušenostmi z SAD. Přířem této práce je empirický výzkum provedený na vzorku expatriantů z SAD pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena jako nejvhodnější. S žádostí o vyplnění bylo osloveno všech čtrnáct zaměstnanců, kteří pracovali nebo stále pracují v SAD. Návratnost byla 71 %.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat podklady a na jejich základě potvrdit či vyvrátit předpoklady. Z celkového počtu osmi předpokladů jich bylo pět potvrzeno, dva vyvráceny a platnost jednoho nešlo určit. Výsledky jednotlivých dotazů byly dále analyzovány a diskutovány. Některé z nich byly porovnány s hodnotami zjištěnými ve studii 2015 Global Mobility Trends Survey Report. Záměrem bylo zjistit, jestli se určité charakteristiky procesu expatriace ve ŠKODA AUTO shodují nebo naopak odlišují od trendů a stylů přístupů k expatriaci v podobných společnostech. Příkladem odlišnosti je skutečnost, že repatriace je ve ŠKODA AUTO poprvé probrána většinou již před výjezdem, v ostatních společnostech nejčastěji méně než půl roku před návratem. Shoda panuje u doprovodu dětí, kdy je v obou případech doprovázena přibližně polovina expatriantů.

Na základě výsledků bylo identifikováno několik oblastí, které lze ve své současné podobě označit za slabé stránky procesu expatriace ve ŠKODA AUTO. Pro nápravu bylo definováno šest opatření, jejichž implementace by měla zefektivnit adaptační proces a zvýšit přínos celého zahraničního výjezdu pro společnost ŠKODA AUTO. Jednotlivá opatření se týkají všech fází procesu expatriace. První dvě opatření upravují výběr expatriantů. Bylo navrženo, aby nominace kandidátů byla prováděna na základě výsledků komplexních hodnotících programů. Následkem toho by bylo také potřeba změnit současnou podobou tzv. *talent poolu*.

Pro fázi tréninku a příprav bylo navrženo rozšířit délku a rozsah tréninku. Příkladem konkrétního doporučení bylo pozvat bývalého FSE, který by seznámil účastníky tréninku se svými zkušenostmi z určité společnosti nebo země a v rámci diskuze poskytl odpovědi na dotazy. Vzhledem ke stížnostem na aktuálnost a praktičnost poskytovaných informací se čtvrtý návrh opatření ke zlepšení adaptačního procesu týká zaměstnanců personálního oddělení ve ŠKODA AUTO. Ti by měli alespoň dvakrát ročně navštívit ŠKODA AUTO Deutschland a během jednání s místním personálním oddělením aktualizovat vlastní podklady a znalosti lokálních poměrů.

Poslední dva návrhy upravují repatriaci. Jako nutné bylo identifikováno, aby byl každý expatriant seznámen s průběhem repatriace již před samotným výjezdem. K tomu by měla být také zvýšena komunikace ze strany personálního oddělení směrem k expatriantovi během posledních šesti měsíců výjezdu s cílem snížit pocit nejistoty z důvodu nedostatku informací. Posledním návrhem je definovat

proces, který by expatriantům umožnil sdílet know-how a tím zvýšil přínosnost zahraničního výjezdu společnosti ŠKODA AUTO.

Seznam literatury

ABUEVA, J. E.: Return of the Native Executive. *New York Times*, May 17, 2000. s. C1.

ALDRED, G., DOUIYSSI, D., MERCURIO, V., TAYLOR, J.: *2015 Global Mobility Trends Report. Mindful Mobility*. Brookfield Global Relocation Services, 2015. [dokument ve formátu PDF] 2015 [cit. 25. 9. 2015]. Dostupný z URL: <<http://globalmobilitytrends.brookfieldgrs.com/#?q=5>>

ADLER, N.: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. ISBN 0-534-92274-0.

BENNETT, M.: Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In *Education for the Intercultural Experience*, edited by R. Michael Paige. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1993.

BERRY, J. W.: Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied psychology: An international review*, 1997. 45 (1), s. 5-34.

BLACK, J. S., MENDENHALL, M. The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 1991. 22(2), s. 227.

BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B., MENDENHALL, M. E.: *Global assignments. Successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN 1555424732

BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B., MENDENHALL, M. E.: *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999. ISBN 0201 43389 3

BRISCOE, D. R.: *International Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995. ISBN 0131910086

Brookfield Global Relocation Services: *Global Relocation Trends. 2009 Survey Report*. [dokument ve formátu PDF] 2009 [cit. 14. 10. 2015]. Dostupný z URL: <ebn.benefitnews.com/news/cfib.php>

Brookfield Global Relocation Services: *Global Relocation Trends. 2012 Survey Report*. [dokument ve formátu PDF] 2012 [cit. 16. 10. 2015]. Dostupný z URL: <<https://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf>>

CALIGIURI, P. M., COLAKOGLU, S.: A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 2007. Vol. 17, No 4, s. 393-410.

COPELAND, L., GRIGGS, L.: *Going International*. New York: Plume, 1985. ISBN 0452258642

CzechTrade: *Německo*. [online]. 2015. [cit. 15. 10. 2015]. Dostupný z URL:<<http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/nemecko/>>

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A.: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 0-201-10277-3.

DORFMAN, P., JAVIDAN, M., HANGES, P., DASTMALCHIAN, A., HOUSE, R.: GLOBE: A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership. *Journal of World Business*, 2012. 47, s. 504-518.

EVANS, P., PUCIK, V., BJÖRKMAN, I.: *The Global Challenge. International Human Resource Management*. 2nd Edition. New York: : McGraw-Hill Education, 2011. ISBN 978-0-07-111417-2.

HARRIS, H. BREWSTER, C.: An integrative framework for pre-departure preparation. *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge, 1999.

HOFSTEDE, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA, 2010. ISBN 978-0-07-177015-6.

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

KAMMhuber, S.: *Interkulturelles Lernen und Lehren*. Wiesbaden: DUV, 2000. ISBN 978-3-8244-4430-4.

KÜHLMANN, T. M.: *Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1995. ISBN 978-3801708955

LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUTHANS, F.: *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 1995. ISBN 0070391807

LUTHANS, F., DOH, J. P.: *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 9th Edition, International Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-981-4577-29-8.

MATSUMOTO, D.: *Culture and Psychology*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2000. ISBN 0-534-35436-X.

MORRIS, M. A., ROBIE, C.: A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *Journal of Management Development*, 2001. 20 (7), s. 639-649.

NAKONEČNÝ, M.: *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACH, S.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACH, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PERLMUTTER, H. V.: The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of International Business Studies*, 1969. 4 (1), s. 9-18.

REYNOLDS, C.: Expatriate Compensation in Historical Perspective. *Journal of World Business*, 1997. 32 (2), s. 127.

RODRIGUES, C.: *International Management. A Cultural Approach*. 3rd ed. California: SAGE Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-5141-8.

ROSINSKI, P.: *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

SCHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.

SCHNEIDER, S. C., BARSOUX, J.-L.: *Managing Across Cultures*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2003. ISBN 978-0-273-64663-1.

ŠKODA AUTO a.s., Carlsberg & Richter: *ŠKODA Výroční zpráva 2014*. [dokument ve formátu PDF] 2015 [cit. 14. 11. 2015]. Dostupný z URL: < <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf> >

ŠKODA AUTO Deutschland GmbH.: *Daten & Fakten*. [dokument ve formátu PDF] 2015 [cit. 10. 11. 2015]. Dostupný z URL: < http://www.skoda-auto.de/SiteCollectionDocuments/00_DatenFakten_GmbH_Gesamt2014.pdf >

ŠRONĚK, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: GRADA, 2000. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-274-2987-9.

THOMAS, A.: *Psychologie Interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe, 1999. ISBN 978-3801706685.

THOMAS, D. C.: The expatriate experience: A critical review and synthesis. *Advanced in International Comparative Management*, 1998. 12, s. 237 – 273.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1 Úrovně mentálních programů | 13 |
| Obr. 2 Scheinův model organizační kultury | 15 |
| Obr. 3 „Cibulový“ diagram: manifestace kultury na různých úrovních hloubky | 16 |
| Obr. 4 U-křivka kulturního šoku | 21 |
| Obr. 5 Kulturní dimenze: Česká republika ve srovnání s Německem..... | 35 |
| Obr. 6 Organizační struktura oblasti Z – Řízení lidských zdrojů (stav 11/2015) ... | 42 |
| Obr. 7 Průběh příprav na zahraniční výjezd | 44 |
| Obr. 8 Základní milníky systému patronace pro FSE | 44 |
| Obr. 9 Reintegrační proces | 48 |
| Obr. 10 Vývoj počtu zaměstnanců..... | 50 |
| Obr. 11 Přítomnost českých zaměstnanců na zahraničním výjezdu ve ŠKODA AUTO Deutschland GmbH | 51 |
| Obr. 12 Předpoklady pro empirický výzkum | 52 |
| Obr. 13 Čas vyplňování dotazníku | 55 |
| Obr. 14 Výsledky otázky č. 1 | 56 |
| Obr. 15 Výsledky otázky č. 2 | 56 |
| Obr. 16 Výsledky otázky č. 3 | 57 |
| Obr. 17 Výsledky otázky č. 4 | 58 |
| Obr. 18 Výsledky otázky č. 5 | 59 |
| Obr. 19 Výsledky otázky č. 6 | 61 |
| Obr. 20 Výsledky otázky č. 7 | 61 |
| Obr. 21 Výsledky otázky č. 8 | 62 |
| Obr. 22 Výsledky otázky č. 10 | 63 |
| Obr. 23 Výsledky otázky č. 12 po korekci..... | 66 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Obr. 24 Výsledky otázky č. 14 | 68 |
| Obr. 25 Výsledky otázky č. 16 | 70 |
| Obr. 26 Výsledky otázky č. 17 | 71 |

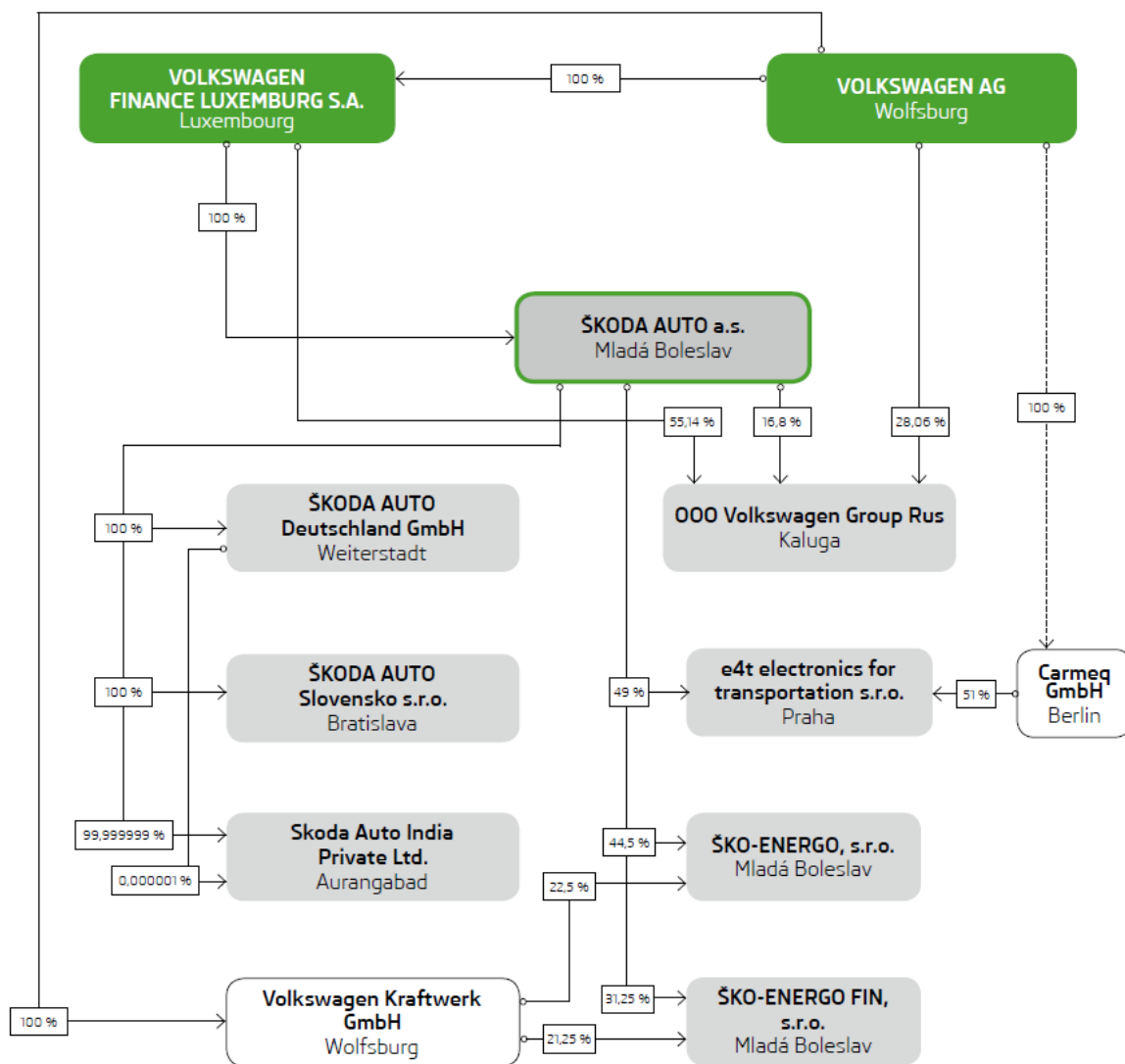
Seznam tabulek

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1 Vývoj zahraničních aktivit podniků | 24 |
| Tab. 2 Typy expatriačních výjezdů | 26 |
| Tab. 3 Výběr výsledků 2015 Global Mobility Trends Survey Report..... | 27 |
| Tab. 4 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR | 57 |
| Tab. 5 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR | 59 |
| Tab. 6 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR | 60 |
| Tab. 7 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR | 66 |
| Tab. 8 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR | 70 |
| Tab. 9 Srovnání výsledků dotazníku a studie 2015 GMTSR | 71 |
| Tab. 10 Shrnutí vyhodnocení předpokladů..... | 73 |

Seznam příloh

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Příloha č. 1 Vlastnická struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. a struktura vztahů společností, v nichž má společnost ŠKODA AUTO a.s. vlastnický podíl..... | 87 |
| Příloha č. 2 Výběr výsledků 2015 Global Mobility Trends Survey Report pro stanovení předpokladů | 88 |
| Příloha č. 3 Dotazník: Expatriace ve ŠKODA AUTO a.s.: Zkušenosti českých zaměstnanců ve ŠKODA AUTO Deutschland | 89 |

Příloha č. 1 Vlastnická struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. a struktura vztahů společností, v nichž má společnost ŠKODA AUTO a.s. vlastnický podíl



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. a Carlsberg & Richter, 2015

Příloha č. 2 Výběr výsledků 2015 Global Mobility Trends Survey Report pro stanovení předpokladů

| Popis zjištění | Hodnota |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| Expatriant je žena | 14 % |
| Věk expatrianta je | |
| • 20 – 29 let | 12 % |
| • 30 – 39 let | 35 % |
| • 40 – 49 let | 36 % |
| • 50 – 59 let | 14 % |
| • 60+ | 1 % |
| Expatriant měl s sebou děti | 41 % |
| Expatriant je doprovázen manželem/manželkou nebo partnerem/partnerkou | 72 % |
| Firma nepoužívá žádné hodnotící nástroje (assessment) pro výběr expatriantů | 78 % |
| Interkulturní trénink je dostupný pro | |
| • všechny typy výjezdu | 38 % |
| • některé typy výjezdů | 45 % |
| • není dostupný | 16 % |
| Repatriace je poprvé probrána | |
| • před začátkem zahraničního výjezdu | 7 % |
| • více než 6 měsíců před návratem | 34 % |
| • méně než 6 měsíců před návratem | 52 % |
| • nikdy | 7 % |
| Firma nemá proces pro využití zkušeností získaných v zahraničí | 71 % |

Zdroj: Brookfield Global Relocation Services (2015)

Příloha č. 3 Dotazník: Expatriace ve ŠKODA AUTO a.s.: Zkušenosti českých zaměstnanců ve ŠKODA AUTO Deutschland

Expatriace ve ŠKODA AUTO a.s.: Zkušenosti českých zaměstnanců ve ŠKODA AUTO Deutschland

Expatriace ve ŠKODA AUTO a.s.: Zkušenosti českých zaměstnanců ve ŠKODA AUTO Deutschland

Vážená paní, Vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke sběru dat pro účely mé diplomové práce.

Cílem tohoto výzkumu a celé práce je zhodnotit proces expatriace českých pracovníků ŠKODA AUTO a.s. ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland. Dotazník je zaměřen na otázky týkající se výběru, tréninku, samotného zahraničního výjezdu a případné repatriace. Získané výsledky budou základem pro navržení zefektivnění a zlepšení procesu expatriace ve ŠKODA AUTO a.s.

Dotazník je sestaven tak, aby jeho vyplnění nezabralo více než 5 minut. Pokud není uvedeno jinak, je možný výběr pouze jedné odpovědi. Odpovězte, prosím, na každou otázku co nej přesněji a nejupřímněji.

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně ke studijním účelům popř. zlepšení procesu expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Data nebudou zneužita v souladu se zákonem 101/2000 Sb. ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů usnesené parlamentem ČR.

Velice Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem,

Bc. Tomáš Šnajdr

ŠKODA AUTO Vysoká škola

Jaký typ výjezdu absolvujete/jste absolvoval?

- Short Term (4-15 měsíců)
- Long Term (3-5 let, minimálně 16 měsíců)
- IPD
- Wanderjahre

Byl Váš výjezd již ukončen?

- Ano
- Ne

Byl jste během výjezdu doprovázen rodinou (více možných odpovědí)?

- Ne, odjel jsem sám
- Partnerem/partnerkou
- Manželem/manželkou
- dítětem/děťmi

Na zahraniční výjezd jste byl nominován?

- Vedoucím
- Úspěšným průchodem komplexním výběrovým řízením/testováním (např. assessment)
- Jiným způsobem (prosím upřesněte):

Prošel jste nějakým typem přípravného školení?

- Ano
- Ne

Pokud ano, prosím upřesněte:

Pokud jste byl v doprovodu, prošly školením i doprovázející osoby?

Nápověda k otázce: Odpovídejte pouze v případě, že jste byl na výjezdu v doprovodu jiné osoby.

- Ano
- Ne

Jak přínosná byla informační podpora ze strany ŠKODA AUTO před Vaším odjezdem (informační materiály, manuály apod.)?

- Velmi přínosná
- Spíše přínosná
- Spíše nepřínosná
- Nepřínosná

Jak přínosná byla příprava pro zahraniční výjezd ze strany ŠKODA AUTO (interkulturní a jazyková příprava, návštěva země apod.)?

- Velmi přínosná
- Spíše přínosná
- Spíše nepřínosná
- Nepřínosná

Existuje něco, co se Vám na přípravě nelíbilo?

Potýkal jste se s nějakými problémy v průběhu výjezdu (např. adaptace na cizí kulturu, jazyková bariéra, špatné ubytování)?

- Ne
- Ano, s jakými:

Jaké rozdíly spatřujete mezi českou a německou kulturou?

Kdy poprvé byla probrána otázka repatriace?

Nápověda k otázce: *Repatriací neboli reintegrací se zde rozumí zejména hledání a definice pracovního místa po návratu a ukončení výjezdu včetně stěhování.*

- před začátkem zahraničního výjezdu
- méně než 6 měsíců před návratem
- Více než 6 měsíců před návratem
- Nikdy
- Jiný, prosím upřesněte:

Jakým způsobem byly popř. budou využity Vaše zkušenosti a dovednosti ze zahraničí po návratu?

Domníváte se, že Váš výjezd měl nebo bude mít pozitivní dopad na Vaši práci ve firmě?

- Ano
- Ne

Uvedte, prosím, další návrhy na zlepšení a zefektivnění procesu expatriace a repatriace:

Jsem:

- Žena
- Muž

Do jaké věkové skupiny patříte?

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60+

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku. Pokud si přejete obdržet hotovou verzi mé diplomové práce, vyplňte prosím Váš emailový kontakt:

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------|
| AUTOR | Bc. Tomáš Šnajdr | | |
| STUDIJNÍ OBOR | 6208T139 Globální podnikání a marketing | | |
| NÁZEV PRÁCE | Adaptace Čechů na život a práci ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland | | |
| VEDOUcí PRÁCE | doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D. | | |
| KATEDRA | KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie | ROK ODEVZDÁNÍ | 2016 |
| POČET STRAN | 93 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 26 | | |
| POČET TABULEK | 10 | | |
| POČET PŘÍLOH | 3 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Tato diplomová práce je zaměřena na mezinárodní management lidských zdrojů, konkrétně na problematiku expatriace. Zkoumanými společnostmi jsou česká automobilka ŠKODA AUTO a.s. a importér vozů ŠKODA do Německa, firma ŠKODA AUTO Deutschland GmbH. Vzhledem k tématu je část práce zaměřena na pojem kultura, akcent je kladen na srovnání české a německé kultury.</p> <p>Cílem bylo analyzovat zkušenosti českých expatriantů ve společnosti ŠKODA AUTO Deutschland a na základě výsledků formulovat doporučení pro zefektivnění a zlepšení adaptačního procesu. Výzkum byl proveden pomocí dotazníku. Na základě jeho vyhodnocení bylo definováno šest návrhů na zlepšení expatriačního procesu. Navržená zlepšení se týkají zejména výběru a tréninku expatriantů. Další návrhy jsou zaměřeny na fázi repatriace.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Expatriace, kultura, adaptace, mezinárodní management lidských zdrojů, česko-německé, kulturní dimenze, kulturní standardy, ŠKODA AUTO Deutschland | | |
| PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne | | | |

ANNOTATION

| | | | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|
| AUTHOR | Bc. Tomáš Šnajdr | | |
| FIELD | 6208T139 Marketing Management in the Global Environment | | |
| THESIS TITLE | Adaptation of Czechs to life and work in ŠKODA AUTO Deutschland | | |
| SUPERVISOR | doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D. | | |
| DEPARTMENT | KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology | YEAR | 2016 |
| NUMBER OF PAGES | | | |
| | 93 | | |
| NUMBER OF PICTURES | | | |
| | 26 | | |
| NUMBER OF TABLES | | | |
| | 10 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | | | |
| | 3 | | |
| SUMMARY | <p>This diploma thesis aims at International Human Resource Management. In particular it deals with a realm of Expatriation. Analysed companies are the Czech automaker ŠKODA AUTO a.s. and an importer of ŠKODA cars into Germany, ŠKODA AUTO Deutschland. Due to the topic a part of the thesis explains the sphere of culture. An emphasis is put on comparison between Czech and German culture.</p> <p>The goal was to analyse experience of Czech expatriates working in ŠKODA AUTO Deutschland and propose recommendations to improve a process of adaption. A questionnaire-based research has been conducted. Based on results, six proposals for improvement of expatriation process have been defined. The proposals cover areas of selection and training of expatriates as well as repatriation.</p> | | |
| KEY WORDS | Expatriation, culture, adaptation, international human resource management, Czech-German, culture dimensions, culture standards, ŠKODA AUTO Deutschland | | |
| THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No | | | |