

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

Expatriace jako problém i výzva

Bc. Vojtěch Veselý

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

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

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 16. května 2017

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. a doc. Ing. Pavlovi Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení a pomoc při tvorbě diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji všem respondentům za poskytnutí rozhovorů a potřebných informací týkajících se mé diplomové práce.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	8
1 Kultura a kulturní rozdíly	11
1.1 Kultura.....	11
1.2 Kulturní standardy a stereotypy.....	12
1.3 Kulturní rozdíly	14
1.4 Kulturní šok a reverzní kulturní šok	17
2 Internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí	20
2.1 Expatriace	20
2.2 Typy expatriantů.....	22
2.3 Využití a kompenzace expatriantů.....	25
2.4 Příprava a trénink expatriantů	27
2.5 Repatriace.....	30
3 Charakteristika kulturních specifík vybraných zemí.....	34
3.1 USA.....	34
3.2 Austrálie	36
3.3 Švédsko	37
3.4 Velká Británie	38
3.5 Německo	39
4 Metodika výzkumu	42
4.1 Výzkumná očekávání	43
4.2 Rozhovor	44
4.3 Výběr vzorku	46
4.4 Sběr dat.....	47
4.5 Postup při analýze dat.....	47
5 Analýza získaných dat	49
5.1 Analýza rozhovorů.....	49
5.1.1 Respondent A.....	49
5.1.2 Respondent B.....	52
5.1.3 Respondent C.....	55
5.1.4 Respondent D.....	58

5.1.5 Respondent E	61
5.2 Celkové vyhodnocení získaných odpovědí	63
5.2.1 Důvody výjezdu do zahraničí	63
5.2.2 Počáteční problémy a adaptace na cizí kulturu	65
5.2.3 Repatriace a reverzní kulturní šok	66
5.3 Interpretace výsledků výzkumu	68
Závěr	71
Seznam literatury	74
Seznam tabulek	77
Seznam příloh	78

Seznam použitých zkratk a symbolů

ARO Anesteziologicko - resuscitační oddělení

FN Fakultní nemocnice

SIE Self – initiated expatriant

Úvod

Diplomová práce Expatriace jako problém i výzva je zaměřena na problematiku získávání profesních zkušeností v zahraničí. V dnešní době je na zaměstnance často vyvíjen tlak, aby měli pracovní zkušenosti z jiné země. Zejména u vedoucích pracovníků, kteří spoluutváří vizi budoucího rozvoje podniku a vedou týmy lidí, se stávají zahraniční zkušenosti standardním požadavkem. Firmy očekávají od svých zaměstnanců převzetí odpovědnosti za práci či pobočku v zahraničí a zvýšení kompetence těchto pracovníků. Naopak zaměstnanci očekávají nabytí nových zkušeností, lepší plat a po návratu lepší pracovní pozici.

Tento trend s sebou nese vyšší nároky na zaměstnance, nejen na jejich jazykové vybavení a komunikační dovednosti v mezinárodním týmu, ale také na schopnost adaptace na odlišné prostředí, na jinou kulturu. Jaké jsou zásadní problémy, se kterými se lidé setkávají při adaptaci na cizí kulturu? Je nutné si uvědomit, že dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí silně zasahuje do života celé rodiny. Je tedy vycestování s rodinou pro jedince přínosné?

Proces dlouhodobého pracovního výjezdu do zahraničí se nazývá expatriace. Problém s procesem expatriace nastává tehdy, když organizace má požadavky na výjezd zaměstnance, avšak neplní základní požadavky na úspěšné provedení zahraničního výjezdu. Dále literatura zmiňuje problém s neadekvátním uplatněním zaměstnancům po návratu, takzvané repatriaci, kdy se nezřídka dostavuje frustrace zaměstnance v důsledku neadekvátního uplatnění či ocenění nabytých zkušeností. Často se stává, že expatriace má na jedince spíše negativní než pozitivní dopady.

Diplomová práce zkoumá především negativní důsledky dlouhodobého výjezdu do zahraničí. Přináší dlouhodobý výjezd pozitivní přínos pro kariéru expatriantů? Je ovlivněn rodinný život expatriantů? Liší se adaptace na kulturu v odlišných zemích? Pro účely výzkumu byly použity pouze vyspělé, západní země, resp. země s vyšší úrovní než v České republice. Mimo zájem práce byli země rozvojové, či země ve válečných a chudých oblastech.

Na základě studia literatury byly stanoveny výzkumné otázky a očekávání a pomocí rozhovorů zjištěna data. Jedním z očekávání bylo, že expatrianti mají problémy s repatriací a adekvátním uplatněním po návratu. Jaké jsou tedy zásadní problémy po návratu do mateřské země?

Cílem výzkumu bylo analyzovat zkušenosti expatriantů, kteří absolvovali delší výjezd do zahraničí a potvrdit či vyvrátit očekávání výzkumu. Následně ověřit, zda se očekávání naplnila a navrhnout doporučení, která by proces expatriace, adaptace či repatriace, zlepšila.

Vzhledem k charakteru stanovených očekávání a cílů práce byla pro účely výzkumu zvolena kvalitativní výzkumná metoda, která jde hlouběji k podstatě problému a umožňuje odhalení hlubších souvislostí zkoumaných jevů. Bylo nezbytné, aby sebrané informace byly velmi podrobné a detailní. K tomuto účelu byl sestaven polostrukturovaný rozhovor.

Informace získané od respondentů byly zpracovány metodou obsahové analýzy. Tato metoda částečně kvantifikuje získaná kvalitativní data a lze díky ní tato data interpretovat. Obsahová analýza zobrazuje v tabulce zkoumané jevy a přisuzuje jim určitou hodnotu. Následně lze podle četností zkoumaných jevů interpretovat nejčastější problémy expatriantů. Data byla analyzována jak z pohledu jednotlivých respondentů, tak i z pohledu témat rozhovoru.

Výzkumný vzorek tvořilo pět respondentů. Jednalo se vždy o jedince, kteří absolvovali dlouhodobý zahraniční pracovní výjezd po dobu delší než jeden rok. Všichni zkoumaní jedinci byli muži, měli srovnatelné vzdělání či věk. Všichni svou zkušenost získali ve vyspělých zemích, konkrétně ve Velké Británii, USA, Švédsku, Austrálii a Německu. Výběr respondentů probíhal metodou snowball sampling.

Diplomová práce je rozdělena na pět hlavních tematických celků. V první části práce je představena problematika kultur či kulturních rozdílů obecně. Kapitola přibližuje rozdílnost jednotlivých kultur, vysvětluje pojmy kulturní šok či kulturní stereotypy.

V druhé kapitole je definován pojem expatriace. Její náležitosti a požadavky jak na expatrianta, tak i na organizace, které pracovníka plánují vyslat do zahraničí. V závěru je popsán a objasněn proces repatriace, který je jedním z hlavních problémů neúspěšných výjezdů a zdrojem frustrace pracovníků.

Před kapitolami, zabývajícími se vlastním výzkumem je kapitola, která přibližuje profil zemí, ve kterých respondenti realizovali svůj zahraniční výjezd.

Kapitoly čtyři a pět se již věnují výzkumu expatriantů. Je zde zevrubně popsána metodika práce, a především celý proces obsahové analýzy výpovědí jednotlivých respondentů. V závěru aplikační části diplomové práce jsou interpretovány výsledky

výzkumu a navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení a zefektivnění procesu expatriace, zejména procesu návratu.

Téma diplomové práce bylo vybráno i na základě osobních zkušeností autora s dlouhodobějším pobytem v zahraničí. Autor se také setkal s adaptací na cizí kulturu či přijetí mezi nový kolektiv lidí a poznal také některé strasti kulturního šoku. Současně se i sám chystá na dlouhodobý zahraniční výjezd po vystudování vysoké školy. Výsledky a poznatky z práce mu tak pomohou s přípravou na jeho vlastní expatriaci.

1 Kultura a kulturní rozdíly

Základem pro studium expatriace, jejích výhod a nevýhod, přípravě precizního výcviku pracovníků, aby bezproblémově zvládli celý proces výjezdu do zahraničí, vyžaduje znalost cizí kultury. Snahou pro úspěšnou expatriaci, ale také pro následnou repatriaci je eliminace, nebo alespoň minimalizace kulturního šoku. Ten nastává jak po příjezdu do země hostitelské, tak často i po návratu do domovské země. Tato kapitola se bude zabývat kulturou, kulturním šokem a kulturními rozdíly. Jaké jsou v různých kulturách typické rysy, interkulturní komunikace, zakořeněné standardy či kooperace mezi kulturami.

1.1 Kultura

V odborné literatuře se lze setkat s různými definicemi kultury. Harry Triandis (Nový, Schroll-Machl, 2005) definoval kulturu jakožto část životního prostředí tvořenou lidmi. Jeden z nejznámějších psychologů Geert Hofstede vysvětluje kulturu jako kolektivní vědomí, nebo kolektivní mentální program (Hofstede, 2016). V literatuře je popsáno mnoho definic a pohledů na kulturu, většinou se však jednotliví autoři v mnoha aspektech shodují. Kultura je rozsáhlá, zaujímá širokou oblast společnosti jako je řeč, předměty vyrobené lidmi, svátky, filozofii, hodnoty, architekturu, ideje nebo způsob zacházení s neživými, ale i živými věcmi. Kultura je fenomén a určuje specifické konání a chování specifické pro určitý národ, společnost, organizaci nebo pouze skupinu lidí. Tyto specifické symboly jsou pak předávány z generace na generaci a ovlivňuje myšlení a jednání členů dané kultury. Na druhé straně kultura také vytváří podmínky jednání členů skupiny a určuje hranice (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Clifford Geertz, americký antropolog definoval kulturu jako: „*systém symbolů ovlivňující a motivující lidi formulováním obecného řádu bytí*“ (Bláhová, 2010). Geertz zde, podobně jako u náboženství, poukazuje na to, že kultura je základní soubor pravidel, emocí a umožňuje formovat společnost a orientovat se ve světě. Dalším důležitým aspektem je znalost jazyka. Díky němu jsou lidé schopni předávat vědomosti a kulturní hodnoty dál. Pokud je zvládnuta schopnost jazyka dané kultury, člověk získá nový rozměr své identity. Znalost jazyka cizí skupiny je vstupenkou k pochopení jejich mentality a kultury (Pavlica, Isaacs, 2013).

Hofstede uvádí (Hofstede, Hofstede, 2005), že kultura je založena na hodnotách, ale demonstrována praktikami lidí. Hodnoty jsou vlastně emoce, díky kterým lze rozeznat mezi pěkným a ošklivým či dobrým a zlým, zatímco praktiky jsou konkrétní projevy chování. Do praktik tak lze zařadit pozdrav, styl oblékání nebo stolování. V raném věku člověka jsou utvářeny zejména kulturní hodnoty, oproti tomu kulturní praktiky si lidé osvojují až později s přibývajícím věkem. Z toho pramení že naše kulturní hodnoty se příliš nemění a zůstávají v nás lidech zakořeněné, zatímco kulturním praktikám se lidé učí a jsou schopni je měnit a přizpůsobit se např. organizačním podmínkám. Lze tak tvrdit, že zakódované myšlení člověka nelze změnit, a pokud ano, tak velmi těžko (Štrach, 2009). Problematiku zakódovaného myšlení člověka definuje spisovatelka Selma Lagerlöf, která říká, že kultura je to: „co zbývá, když zapomeneme vše, čemu jsme se naučili“ (Pavlica, Isaacs, 2013, s. 9).

Kultura je tedy souhrn zkušeností a hodnot sociální celku ať už je to stát, firma, nebo jen skupina lidí. Definice kultury se shodují v tom že kultura je produkt společnosti a výsledek dlouhodobé adaptace tohoto společenství na konkrétní podmínky. Kultura pro společenství může znamenat snadné řešení běžných problémů a situací. Kulturu se lidé učí od raného dětství téměř nevědomky a je známo, že kultura se nazapomíná. Poslední, nedílnou součástí kultury je jazyk, symboly a jiné charakteristické znaky. Právě pochopením těchto symbolů, znaků a zejména řeči, si lze osvojit jinou kulturu (Pavlica, Isaacs, 2013).

1.2 Kulturní standardy a stereotypy

Ke specifikaci a rozpoznání jednotlivých kultur, lze využít kulturní standardy. Kulturní standardy odhalují komplexní řešení problémů v dané kultuře či jakýsi orientační vzorec díky kterému lze rozpoznat typicky německé či např. americké způsoby chování. Nový a Schroll-Machl (2005) uvádí pět znaků kulturních standardů:

- 1) Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní.
- 2) Vlastní chování i chování druhých se těmito kulturními standardy řídí, reguluje a posuzuje.

- 3) Kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi.
- 4) Individuální a pro skupinu specifický způsob užívání kulturních standardů k regulaci chování může variovat v rámci určité toleranční zóny.
- 5) Chování, které se pohybuje za hranicemi této zóny, sociální prostředí odmítá a postihuje.

Při analýze lidí z různých kultur lze zjišťovat např. s čím měli při jednání s Čechy problémy. Při sběru všechny výsledků lze pak vyvodit shody jednotlivých tvrzení, ty lze považovat za možné kulturní standardy Čechů. Existují i jiné znaky, které utvářejí pohled na konkrétní kulturu, a to je národnost člověka, který danou kulturu hodnotí. Např. Japoncovi může chování Čecha připadat diametrálně odlišné, než kdyby chování Čecha popisoval Američan. Je to dáno odlišnými kulturními standardy respondentů (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Při analýze kulturních standardů a popisu cizí kulturu je nezbytné vycházet z velkého množství respondentů. Teprve z velkého množství respondentů lze vyvodit určité závěry o kulturních standardech. V malém počtu respondentů, při objevení pouze 8 nebo 10 kulturních standardů, nelze popsat celou kulturu a utvořit si na ní náhled. Kulturní standardy pomáhají pochopit cizí kulturu a umožnit lepší orientaci a rozvinout interkulturní porozumění (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Při nedostatečné identifikaci kulturních standardů se lze snadno přiklonit ke kulturním stereotypům. Stereotypy jsou definovány jako soubor zobecnění dané kultury. Kulturním stereotypům se téměř nelze ubránit, slouží jako zažitá názory o jiných kulturách, lze je však korigovat. Slouží k snadnější orientaci mezi kulturami ve složitém sociálním prostředí, umožňují snadněji pochopit cizí kulturu či předvídat jednání a chápání druhých lidí. Oproti těmto kladům mohou způsobit řadu komunikačních problémů, kdy s člověkem jednáme pod záštitou stereotypu, avšak konkrétní člověk jedná jinak, jednoduše se tak lidé dostanou do konfliktu. Stereotypy fungují na principu kategorizace ať už dle náboženství, pohlaví, věku apod. Pavlica a Issacs (2013) uvádí dvě skupiny stereotypů:

- 1) Pozitivní, či velmi pozitivní
- 2) Negativní, či velmi negativní

Stereotypy se lidé řídí většinou na základě historických událostí podle toho, jak se jejich kultura utvářela v poměru k té cizí. Jakmile je člověk přiřazen do nějaké skupiny, kategorie stereotypu, okamžitě se mu začnou připisovat stereotypní vlastnosti dané skupiny. A dle vývoje této skupiny jsou to vlastnosti právě typicky negativní nebo pozitivní. Členové dominantnějších komunit jako např. bývalý kolonizátoři, bývají vnímáni jako inteligentnější, mocnější, bohatší nebo také atraktivnější. Členové podřízené či menší skupiny jsou pak vnímáni jako méně inteligentní, méně ambiciózní a pokorné lidi.

Od ovlivňování svých názorů díky stereotypům se nelze úplně odpoutat, lze je však korigovat. Je dobré na každého člověka nahlížet individuálně a nekategorizovat. Každý člověk je individuální osobností a může být ovlivněn konkrétní, malou skupinou kulturních vlivů, které jsou odlišné od zbytku národa (Pavlica, Isaacs, 2013).

1.3 Kulturní rozdíly

Zásadní průlom ve studiu kulturních rozdílů a definici kulturních dimenzí provedl Geert Hofstede. Jeho teorie je v dnešní době považována za jednu z nejlepších, ačkoli je také často kritizována. Jako první na světě navrhl a rozpracoval koncepci kulturních rozdílů v několika dimenzích. Celý Hofstedeho výzkum byl proveden v 60. a 70. minulého století na 116 000 lidech pracujících v IBM ve 40 zemích světa. Hlavním předmětem dotazníku byly hodnoty a přesvědčení zaměstnanců. Analýza sebraných dat vedla k sestavení Hofstedeho teorie 5 dimenzí kulturních rozdílů (Pavlica, Isaacs, 2013).

Základních pět dimenzí kulturních rozdílů podle Hofstedeho (2005): odstup od moci, Individualismus/kolektivismus, maskulinita/feminita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá/krátkodobá orientace.

Dimenze *odstupu od moci* vyjadřuje míru nerovnosti mezi lidmi uvnitř společnosti, která je očekávána a akceptována. V kulturách s velkým odstupem od moci jsou nerovnosti mezi lidmi považovány za přirozené. Členové této kultury očekávají a akceptují např. rozdíly v příjmech, uznávají rozdílné hierarchické postavení a moc. V těchto zemích mají rodiče velkou autoritu a ta je vidět i u učitelů. Oproti tomu kultury s malým odstupem od moci kladou důraz na rovnost lidí. Nepřirozené jsou rozdílné příjmy či moc a je to považováno za nežádoucí. Země s typicky vysokým

odstupem od moci jsou většinou asijské země (např. Malajsie, Filipíny), ale i třeba Rusko nebo Mexiko. Malý odstup od moci většinou vyznávají země jako Německo, Velká Británie, Austrálie či Švýcarsko.

Individualismus lze nalézt ve společnostech, v nichž jsou vztahy mezi jedinci volné, lidé nemají příliš závazků vůči rodině. Předpokladem je, že každý se stará sám o sebe a jen o svou nejbližší rodinu. Oproti tomu *kolektivismus*, náleží ke společnostem, kde jsou lidé od narození, celý život integrováni do soudržných skupin. Tyto silné skupiny členy v průběhu života chrání výměnou za jejich věrnost. Je prokázána korelace mezi mírou individualismu a životní úrovní v dané zemi. Většinou ve státech s vyšší životní úrovní je kladen vyšší důraz na individualismus. Příkladem takových zemí jsou USA, Velká Británie, Austrálie či Holandsko. Naopak kolektivistické země mají většinou nižší životní úroveň než země individualistické. Příkladem jsou státy jižní Ameriky a jihovýchodní Asie.

Další z dimenzí kulturních rolí dle Hofstedeho (2005) je rozdíl v pojetí genderových rolí. V *maskulinních* společnostech, jako např. Japonsko, Venezuela, Slovensko, jsou sociální role jasně odlišeny, což znamená, že se od mužů očekává, že budou průbojní, soutěživí, drsní, asertivní a budou se zaměřovat na materiální úspěch a zabezpečení rodiny. Zatímco od žen se očekává, že budou kolektivistické, spíše mírné a orientované na rodinu a kvalitu života. Ve *femininních* společnostech, typicky severní Evropa (Norsko, Švédsko, Finsko) se rodové role překrývají, takže od mužů i od žen se očekává, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života obě pohlaví.

Hofstedeho dimenze *vyhýbání se nejistotě* je definována jako míra, do jaké se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tato dimenze souvisí s tvorbou pravidel a zákonů ve společnosti, čímž si lidé tvoří větší jistotu a jakousi předvídatelnost budoucích situací. V zemích s nízkou hodnotou vyhýbání se nejistotě lidé vnímají nejistotu jakožto součást svého života a neznámé situace přijímají klidněji. Nízké indexy lze nalézt v asijských zemích či severní Evropě. Naopak kultury s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě, jako např. jižní Amerika a románské země Evropy, berou nejistotu jako stálou hrozbu, se kterou se lidé musejí vypořádat. Mají tak větší sklony k úzkostem a častěji pociťují stres.

Poslední dimenzí kulturních rozdílů je *dlouhodobá či krátkodobá orientace*. Dlouhodobá orientace spočívá ve vytváření ctností zaměřených na budoucnost, typickým příkladem jsou např. Čína, Japonsko nebo Jižní Korea. V těchto kulturách se projevuje dlouhodobé zaměření šetrným využíváním zdrojů, které je podřízeno budoucím cílům. Na druhé straně krátkodobá orientace spočívá ve tvorbě ctností zaměřené na krátké časové období. Krátkodobé zaměření lze nalézt v USA či většině evropských států, tyto kultury se zaměřují na uspokojení okamžité poptávky, aby výsledky byly okamžitě vidět.

V roce 2010 byla přidána od výčtu i šestá dimenze nazvaná požitkářství, nebo také užívání si, versus zdrženlivost. První pól dimenze ukazuje na konzumní život, kdy užívání a utrácení přináší lidem poměrně velký pocit štěstí. Oproti tomu zdrženlivost je chápána tak, že utrácení a užívání si volnočasových aktivit je něco špatného co jen kazí charakter člověka (MacLachlan, 2013). Většina publikací a studií však pracuje pouze s prvními 5 dimenzemi kulturních rozdílů.

Z Hofstedeho výzkumu plyne, že většinou německy mluvící národy se vyznačují větším odstupem od moci, zároveň se také vyhýbají nejistotě a jsou zejména maskulinní. V míře individualismu a kolektivismu nejsou vyhranění a mají hodnoty střední. Podobné výsledky lze zaznamenat i u zemí východní Evropy. Severní Evropa, zejména Skandinávské země se vyznačují nízkou maskulinitou i nízkým odstupem od moci, jsou však individualistické. Zajímavé mohou být výsledky mezi Čechy a Slováky, kteří ještě nedávno byli společným státem. Výsledky kulturních rozdílů se ale v různých dimenzích liší. Slovensko je výrazně maskulinní kultura, oproti české, která naopak vyniká nižší obavou z nejistoty (Štrach, 2009).

Rozdělení dimenzí kulturních rozdílů dle Hofstedeho bývá také často kritizováno. Jedna z námitek na jeho teorii se týká jednotlivých proměnných či zkoumaného vzorku populace. Hofstedeho průzkum ve firmě IBM mohl být ovlivněn organizační strukturou firmy. V neposlední řadě jsou často kritizována i samotná data, kvůli neaktuálnosti. Studie, vyhodnocovala kulturu před téměř 50 lety a mohla se od té doby v různých ohledech změnit (Štrach, 2009). Proto existuje samozřejmě více pohledů na kulturní rozdíly jako např. Schwartzův model zkoumající konservativismus vs autonomie a sebe-protěžování vs sebe-přesahování. Další dimenze kulturních rozdílů popsal F. Trompenaars či čtyři typy kultur podle M. Douglase (Pavlica, Isaacs, 2013).

Kulturní rozdíly tak lze měřit, a to na základě původních pěti Hofstedeho dimenzí. Kulturní vzdálenost byla shledána jako důležitý faktor při vstupu firmy na nový trh a samozřejmě i při vycestování zaměstnance na zahraniční výjezd. Zpravidla je kvůli jednodušší adaptaci na cizí kulturu, při expatriaci, vybírána kultura s nižší kulturní vzdáleností. Kultura více vzdálená expatriantově mateřské kultuře klade vyšší nároky na interkulturní trénink a přípravu, ale také na samotného expatrianta, pro kterého je těžší se na kulturu adaptovat. Každý jedinec, který vycestuje do zahraničí se setkává s jiným kulturním prostředím, jazykem či neznámými zvyky. Většinou lidem tyto okolnosti způsobí tzv. kulturní šok (Štrach, 2009).

1.4 Kulturní šok a reverzní kulturní šok

V roce 1960, antropolog Kalervo Oberg, jako první definoval problém kulturního šoku následovně: „*Úzkost ze ztráty důvěrně známých znaků a symbolů sociálního styku a jejich nahrazení jinými podněty, které se zdají být podivné.*“ (Oberg, 1960). Oberg tím vysvětluje problém s přijímáním nových věcí, hlavně tedy kultury a její prvotní odmítání. Teprve následně po fázi odmítání přichází přizpůsobování se cizímu prostředí.

Kulturní šok představuje jistou frustraci z cizí kultury. Je to určitý stav strachu a dezorientace, která pramení v neznalostech o tom, jak se chovat v cizím kulturním prostředí. Nejčastějšími projevy kulturního šoku jsou pocity frustrace, odmítání kontaktu s lidmi cizí kultury, osamění, únava nebo předstírání snadné komunikace. Takovýto stav ať už ve větším či menším měřítku zažívá téměř každý expatriant, i ten výborně připravený, pokud vycestuje do zahraničí na delší dobu (Štrach, 2009).

Dlouhodobý pobyt v zahraničí si časem vyžádá prožívání a řešení určitých problémů. V každé fázi pobytu se však mohou lišit v návaznosti na adaptaci na cizí kulturu. Griffin a Pustay (2010) rozčlenili průběh kulturního šoku do čtyř fází: líbánky, rozčarování, adaptace, biculturnost.

V první fázi kulturního šoku, tzv. *líbánky*, je člověk okouzlen novou zemí, převažují zde pozitivní zážitky z neznámého prostředí. Člověk začíná novou, vzrušující etapu svého života. Tato fáze je někdy potlačena faktorem, kdy expatriant vyjíždí do zahraničí proti své vlastní vůli. Období líbánek většinou trvá od prvních dní do cca 2 – 3 měsíců pobytu. Základem tohoto období je, že expatriant vnímá vše nové většinou jako zajímavé, podnětné a skvělé. Tento dojem umocňuje sociální status,

kdy expatriant pobírá většinou vyšší plat, pracuje na lepší pozici, a tak většina problémů zůstává tzv. „doma“.

Fáze *rozčarování* přichází po líbáncích, a to zejména tím, že si expatriant začne uvědomovat různá úskalí, a že většina věcí, které doteď byly skvělé, mají své chyby. Expatriant v této fázi začíná shledávat, že mu spousta každodenních věcí způsobuje problémy, pociťuje zklamání, často také samotu. Jeho názory se začínají projevovat agresivním a velmi kritickým jednáním. Stesk po domově se prohlubuje a běžný chod života jak v práci, tak doma mu připadá nelogický. Expatriant se ve fázi rozčarování straní styku s obyvateli své hostitelské země a vyhledává své krajany, aby mohli zesměšňovat zemi hostitelskou. Díky změnám nálad, únavě či strachu o zdraví se velký počet expatriantů vrací předčasně domů právě v této fázi. Proto je nezbytné vyrovnat se s potížemi a přečkat období rozčarování.

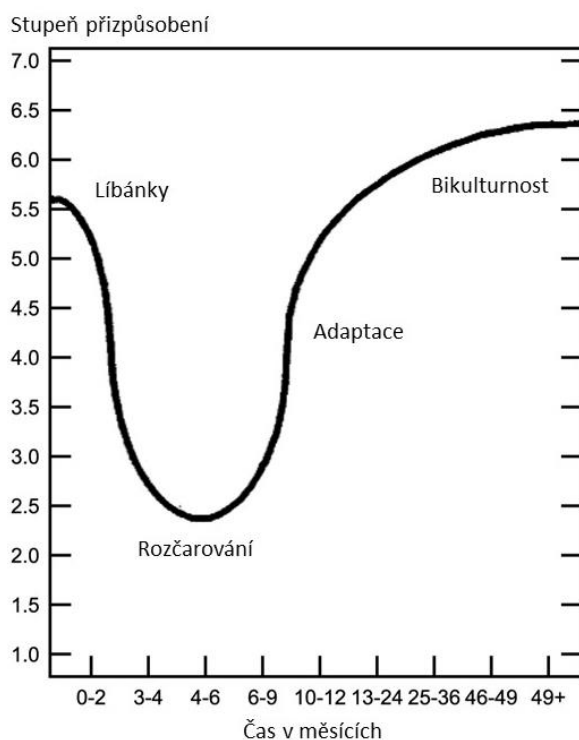
Po fázi rozčarování, fáze největšího šoku, se začíná jedinec psychicky zotavovat a zvykat na cizí zemi a nastává fáze *adaptace*. Vytrácí se negativní postoj k hostitelské zemi a dříve nepřekonatelné překážky jsou překonány. Jedním ze základních jevů je zlepšení jazyka hostitelské země, tím i lepší komunikace s kolegy ale také tamním obyvatelstvem. Expatriant chápe humor hostitelské země, dostává se mu uznání a dostávají se pracovní úspěchy. Štrach (2009) uvádí, že obvyklý projevem expatriantů v adaptační fázi je sledování zpravodajství hostitelské kultury a zájem o dění v zemi a to i např. v typických sportech.

Poslední fází, tak jak jí uvádějí Griffin a Pustay (2010) je *bikulturnost*. Fáze bikulturnosti nastává až po několika letech strávených v zahraničí. Typickým projevem je dokonalé soužití s cizí kulturou. Expatriant se sebejistě orientuje v různých odvětvích kultury hostitelské země. Důležité je, že není zaujatý a dokáže obě kultury zhodnotit objektivně a vyzdvihnout nedostatky i přednosti.

Průběh kulturního šoku lze graficky zobrazit U-křivkou (viz obr.1). Vyplývá, že nejkritičtější období je fáze 2, rozčarování. Lze její dopad minimalizovat kvalitním tréninkem před výjezdem do zahraničí, kdy jedním z klíčových faktorů je např. jazyk hostitelské země (Pavlica, Isaacs, 2013).

Některé prameny uvádějí průběh kulturního šoku také na W-křivce. Ta má právě průběh písmene W a jedná se o složitější proces adaptace než u U modelu. Model W-křivky pracuje s teorií, že po návratu může být expatriant „postižený“ kulturním

šokem, a tak mu ve výsledku celý zahraniční pobyt jen uškodí. Průběh adaptace W-křivkou mohou mít expatrianti, kteří po návratu po dlouhé době ztratí spoustu přátel a zpětná adaptace je pro ně velmi složitá. Vrací se tak na horší pozici, nemají si s kým povídat a zažívají tzv. reverzní kulturní šok (Martin, Nakayama, 2010).



Obr. 1 U-Křivka kulturního šoku

Zdroj: Martin, Nakayama (2010) s. 327

Reverzní kulturní šok nastává po návratu expatrianta zpět do své domovské země. Někdy také nazývaný návratový kulturní šok je způsoben dlouhou nepřítomností v domovské zemi. Stává se, že expatriant ztrácí spoustu přátel, nemá již takové vazby s kolegy z původního zaměstnání a těší se hodně domů. Je nutné s tímto problémem počítat a připravit se na to, že návrat domů nebude tak úžasný jako si lidé často slibují. Obvykle mají expatrianti přehnané iluze o tom, co se stane až se vrátí domů, mají pocit nepochopení a myslí se, že jejich kolegové jsou jen „zabedněnci“ co nemají rozhled. Po čase se vrací naopak stesk po zemi hostitelské, na kterou je člověk zvyklý, stesk po tamních přátelích a kultuře. Problémem je též nezájem zaměstnavatele o adekvátní uplatnění expatrianta, který má nyní léta nabytých zkušeností ze zahraničí (viz kapitola 2.5) (Pavlica, Isaacs, 2013).

2 Internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí

Za posledních 20 let, vzrostly nároky na interkulturnost firem. Je to dáno tím, že pro dosažení konkurenceschopnosti, je pro dnešní firmy nutné operovat celosvětově. Taková situace si žádá také zahraniční pobočky a mnoho zahraničních obchodních partnerů. Ve firmách se pak častěji setkávají a spolupracují lidé z různých států a kultur. Pro úspěšné dosažení mise firmy je tak důležitá internacionalizace a vysílání pracovníků do zahraničí. Kapitola 2 tak přiblíží expatriaci, proces vysílání pracovníků na delší dobu do zahraničí, její přínosy, zápory a v neposlední řadě také stále častější problém, repatriaci, a problém špatné re adaptace pracovníků po návratu ze zahraničí.

2.1 Expatriace

Již v roce 1969 Howard V. Perlmutter pojmenoval několik základních přístupů k formování struktury pracovní síly v mezinárodních firmách. Svým článkem tak definoval 4 myšlenkové postupy při tvorbě struktury zaměstnanců v nadnárodních korporacích. Všechny 4 přístupy jsou založeny na zohlednění rozdělení zodpovědnosti a pravomoci, způsobu rozhodování, komunikační cesty a výkonnostní kritéria. Perlmutterovy myšlenkové přístupy k formování pracovní síly v mezinárodních firmách jsou etnocentrický, polycentrické, geocentrický a regiocentrický přístup (Štrach, 2009).

Perlmutterovy přístupy pomohly světu přiblížit proces globalizace a odlišné přístupy ve využívání zahraničních zaměstnanců v různých kulturách. V dnešní době je pro nadnárodní společnosti nezbytné, své manažery vychovávat v globálním prostředí a zajistit tak vysoký kredit manažerů. V dnešním managementu, ale i jiných oblastech jsou pro pracovníky důležité zkušenosti ze zahraničí. Neslouží pouze k obohacení jedince cizí kulturou a k určitému nadhledu, zkušenosti ze zahraničí slouží zejména k lepšímu vedení skupiny, která je složena z lidí rozdílných kultur. Člověk, který má zkušenost s několikaměsíční či několikaletou prací a pobytem v zahraničí, lépe pochopí názory cizinců a je tak schopnější v řízení mezinárodního týmu lidí. Člověk s mezinárodní zkušeností by měl být otevřen novým myšlenkám a přístupům. Měl by se nechat obohacovat cizí kulturou a pozorně naslouchat a zvládat mezinárodní vazby (Štrach, 2009).

Jak uvádí Pavlica a Isaacs (2013), expatriací se rozumí dlouhodobější zahraniční pobyt člověka v cizině. Expatriantem se pak rozumí člověk, který pracovně vyjede na delší dobu do zahraničí. Podstatné je, že expatriant po celou dobu své zahraniční mise i nadále zůstává občanem své domovské země, aniž by se i po několika letech stal občanem země hostitelské (Pavlica, Isaacs, 2013).

Výjezdy expatriantů lze rozdělit vzhledem k době trvání na základní dvě kategorie, krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobými výjezdy se dá nazvat zahraniční výjezd, který trvá v rozmezí 3 až 12 měsíců. Po uplynutí této doby se expatriant vrací na své původní místo ve firmě, případně je dosazen na místo podobné. Krátkodobé expatriantské výjezdy jsou v dnešní době u většiny organizací preferovány, a to zejména kvůli nižším nákladům na expatrianta. Kratší pobyt znamená také nižší výdaje společnosti na přípravu a trénink zaměstnance, jedinec vyjíždí do zahraničí bez rodiny a může bydlet přímo v ubytovacím zařízení zahraniční firmy a v neposlední řadě dostává od své mateřské firmy menší finanční podporu. Kratším pobytům dávají přednost i sami zaměstnanci zejména z osobních důvodů. Pro firmy, je expatriant také vítaným prvkem, umožňuje totiž rychlé a levné obsazení pracovní pozice kvalifikovaným pracovníkem.

Dlouhodobým výjezdem se rozumí pobyt, který je delší než 1 a ne déle než 3 roky. Není neobvyklé, že expatriantské pobyty trvají i delší dobu než 3 roky. Ve výzkumné části práce, se objevují expatrianti, kteří v zahraničí působili i 10 let. Na takto delší dobu však expatriant vyjíždí ve většině případů i se svou rodinou, pro kterou firma zajišťuje ubytování v domě či bytě. Dětem je zajištěno vzdělávání v tamních školách a pro mateřskou společnost se tak stává takovýto expatriant finančně náročnější než jedinec, který vycestuje jen na několik měsíců. Celý pobyt, včetně ubytování, nákladů na školu apod., je financován ze zdrojů jeho mateřské firmy. Pro organizaci znamená vyslání takového expatrianta většinou naplnění stanoveného strategického cíle (Pavlica, Isaacs, 2013).

Důvodem proč sami expatrianti často preferují krátkodobější pobyty může být obava z terorismu, která vzrostla od událostí 11. září 2001. Dále problémem může být konflikt partnerů v rodině, kdy se oba manželé snaží o budování kariéry. Dlouhodobou expatriací jednoho z nich by tak došlo k ukončení kariéry toho druhého, což při duální kariéře může znamenat problém. Poslední důvodem pro preferenci krátkodobých výjezdů je problém repatriace, kdy u expatrianta panuje

strach, že jeho návrat ze zahraničí nepřinese kariérní růst v domovské organizaci (Štrach, 2009).

2.2 Typy expatriantů

Jak popisuje ve své publikaci Cajthamr a Dědina (2010), lze expatrianty rozdělit do několika kategorií podle toho jaké mohou mít zkušenosti nebo vztah k pobytu v zahraničí. Fukuda a Chu (tamtéž) rozdělili expatrianty následovně.

Prvním typem je *The Starter* (začátečník), jsou to zejména mladí lidé, vysláni do zahraničí na dobu kratší než 6 let a považují svojí misi za ideální cestu ke kariérnímu růstu. Většinou to jsou svobodní lidé, kteří nejsou svázáni rodinou a jsou dosazeni na nižší pozici v managementu. Důležitá je pro ně možnost povýšení po absolvování pobytu.

Druhým typem je *The Climber* (kariérista). Kariérista se mnohých pohledech podobá začátečníkovi. Většinou jde o jedince, který má rodinu a absolvoval pobyt kratší než 6 let. Hlavním cílem je splnit mezinárodní úkoly tak, aby to vedlo k jeho postupu v kariéře. Kariéristé se většinou vyskytují ve střední části svého kariérního života.

Třetím typem expatrianta je *The Survivor* (přeživší), ten pracoval v zahraničí po dobu delší než 6 let na nižší pracovní pozici. Jedná se o spíše staršího pracovníka, který má rodinu a děti v pubertálním věku. Navzdory delšímu pobytu v zahraničí, většinou na nižší technické pozici, ale nemají příliš široké uplatnění v budoucí kariéře.

Posledním typem je *The Achiever* (úspěšný). Úspěšným expatriantem jsou často lidé, kteří prodělali expatriantský pobyt delší než 6 let a na vysoké pracovní pozici, např. generální ředitel. Tito lidé mají za sebou úspěšnou profesní kariéru a jedná se o pracovníky s rodinou a odrostlými dětmi.

Dalším rozdělením expatriantů především dle důvodu, z jakých bývají vysláni do zahraničí, jsou typy expatriantů podle Briscoea (Štrach, 2009).

Tradiční expatriant je takový, který je na zahraniční výjezd vybrán kvůli jeho profesním zkušenostem, či jiným odborným dovednostem. Jedná se o zkušeného staršího pracovníka, který v zahraničí zůstává po dobu 1 až 5 let. Občas se z těchto tradičních expatriantů stávají expatrianti trvalí, kteří se vracejí do domovské země na svou původní pozici jen zřídka, někdy se do domovské země nevracejí vůbec.

Mladý expatriant je vyslán na svůj pobyt na dobu kratší než tradiční expatriant, většinou na dobu od 6 měsíců do 5 let. Hlavním důvodem cesty takového expatrianta, je získat cenné zkušenosti v mezinárodním prostředí za účelem následného kariérního postupu.

Na kratší dobu než 1 rok je do zahraničí vyslán *dočasný expatriant*. Nejedná se výhradně o tzv. expatriant trainee, kteří za tuto krátkou dobu sbírají hlavně zkušenosti, ale spíše o zkušené zaměstnance, kteří na poměrně krátkou cestu vyjíždějí zejména z důvodu splnění jednoho specifického úkolu (Pavlica, Isaacs, 2013).

Posledním typem je *virtuální expatriant*. Virtuální expatriantem je zaměstnanec, který je zodpovědný za zahraniční pobočku, avšak nenachází se v dané zemi. Virtuální expatriant řídí dění v zahraničí pomocí telefonátů, videokonferencí apod. V posledních letech se tento typ expatriantů značně rozrostl a firmy je využívají stále častěji, obdobou jsou také dočasní expatrianti, kteří pobočku řídí z domácí země a do zahraničí vyjíždějí pouze na krátkodobé pobyty či služební cesty (Štrach, 2009).

Dalším typem expatrianta, který se často nachází ve výzkumu diplomové práce je *self-initiated expatriant*, zkráceně také SIE. Self – initiated expatriant znamená expatriant, který se pro svůj výjezd do zahraničí rozhodne sám, ze své vlastní vůle, mnohdy i bez podpory svého zaměstnavatele. Takový typ expatriantů vycestovávají zejména za účelem rozvoje svých zkušeností a dovedností, ale také kvůli lepšímu finančnímu ohodnocení. Velkou nevýhodou pro něj jsou velké finanční náklady na ubytování a všeobecně život v zahraničí. SIE není podporován mateřskou firmou a vše si tak musí hradit sám. (Doherty a další, 2013). V některých literaturách se uvádí, že tento druh expatriantů lze nazývat také jako „*Independent Internationally Mobile Professionals*“ (McKeen, Richardson, 2007, s. 307), což lze volně přeložit jako nezávislý, mezinárodně působící profesionálové.

Podle rozdělení autorů jednotlivých typů expatriantů lze usoudit, že se obě první teorie v mnohých názorech shodují. Například Fukuda a Chu (Cejthamr, Dědina, 2010) označují mladého, začínajícího expatrianta, který vycestovává vesměs za účelem získání zkušeností, jako Starter (začátečníka). Oproti tomu Briscoe (Štrach, 2009) takového mladého začínajícího expatrianta označuje jako Mladého expatrianta. Dalším příkladem může být dle Fukudy a Chu (Cejthamr, Dědina, 2010)

expatriant Achiever, tzv. úspěšný expatriant a podle Briscoa (Štrach, 2009) expatriant Tradiční. Obě tato pojetí pojednávají o zkušeném, starším pracovníkovi, pracujícím na vyšší pozici, po delší dobu, v zahraničí. Z uvedených příkladů vyplývá, že se slovní označení typů expatriantů se liší dle autora, avšak výklad a definice jednotlivých pojmů jsou velmi podobné. Odlišná je pouze teorie Dohertyho a kol., která pojednává o podobném typu člověka, avšak ten se sám rozhodne odejít do cizí země, a to i bez podpory své mateřské společnosti.

Po rozdělení expatriantů dle důvodu výjezdu nebo vztahu a zkušenostech po zahraničním výjezdu, lze rozdělit také druhy expatriantských výjezdů. Caligiuri a Colakoglu (viz Štrach, 2009) rozdělují výjezdy na odborný, provozní, vývojový a strategický. Rozdělení expatriantských výjezdů se odlišuje např. v jejich požadované interkulturní kompetenci, základních cílech či pozicích, na které expatrianti nastupují. Rozdíly expatriantských výjezdů jsou shrnuty v tabulce 1.

Tab. 1 Typy expatriantských 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	Požadavky z důvodu nutné interakce s tamějšími zaměstnanci	Nejsou bezpodmínečně nutné, vyvíjejí se během výjezdu	Velice potřebné k zajištění úspěšného působení
Základní povinnosti a cíl	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Zlepšit své kompetence a získat zkušenosti	Obsazení strategické mezinárodní pozice
Typická pozice v rámci zahraniční pobočky	IT odborníci, zaměstnanci s odborným zaměřením	Střední úroveň managementu, oblast prodeje, marketingu, vzdělávání	Střední management a nižší management	Oblastní manažer

Zdroj: Štrach (2009), s. 82

Technický typ výjezdu bývá většinou prováděn odborníkem, specificky zaměřeným. Neklade se tak důraz na jeho interkulturní dovednosti, ale hlavním cílem technického typu, je vyřešit vysoce odborný problém.

Provozní typ výjezdu je dnes velmi rozšířený. Jedná se o expatrianta většinou ve středním managementu, který působí v zahraniční pobočce firmy. Je kladen velký důraz na jeho komunikační a interkulturní dovednosti a zkušenosti, protože je v častém styku s lidmi cizí země.

Vývojový typ výjezdu je zaměřen na vývoj a zdokonalování dovedností expatriantů. Absolvují ho lidé většinou ze středního managementu za účelem rozvoje svých dovedností a získání nových zkušeností. U vývojového typu se neklade důraz na interkulturní trénink před výjezdem, protože právě nabytí nových zkušeností přímo v zahraničí je cílem výjezdu.

Posledním typem výjezdu je *typ strategický*. Strategický typ je nejnáročnější typ výjezdu na požadavky na expatrianta. Jedná se zejména o oblastní manažery, kteří jsou vysláni na delší dobu, řídit strategické cíle organizace. Jsou kladeny vysoké nároky na dovednosti manažera a je vyžadováno kvalitní interkulturní trénink expatrianta. V neposlední řadě tento typ výjezdu slouží k prohloubení kompetencí expatrianta za účelem rozvoje a postupu ve společnosti (Štrach, 2009).

2.3 Využití a kompenzace expatriantů

Rozhodnutí, zda využít lokální manažery nebo expatrianty, bývá pro firmu složité a ovlivňuje ho několik faktorů. Využití expatriantů je příhodné zejména pro méně rozvinuté země, kde je velkým přínosem pro hostitelskou organizaci odbornost a zkušenosti expatrianta, který tak přináší do pobočky nové přístupy a know-how. Obecně však využití expatrianta přináší firmě vyšší náklady, a to jak firmě domovské, tak i hostitelské. Je obvykle nutné zajistit určitý interkulturní trénink budoucímu expatriantovi, financovat mu ubytování, přepravu apod. Na rozdíl od něj, domácí pracovník je v těchto ohledech výrazně levnější, ale nepřináší takové know-how a zkušenosti jako expatriant. Úspěch tkví v motivaci a kompenzaci expatriantovi jeho nevýhody, které pramení v nepohodlí, při stěhování a práci v jiné kultuře (Štrach, 2009). Expatrianti jsou obvykle motivováni zlepšením jejich finanční situace, dále pak jejich kariérním rozvojem. V neposlední řadě hraje pro motivaci také roli osobní rozvoj a nabytí nových zkušeností z mezinárodního prostředí, pro

některé to naopak může znamenat pouze oživení životního stylu (Cejthamr, Dědina, 2010).

Kompenzace by měla zachovat takový životní standard, jako měl expatriant ve své domovské zemi. V jiné zemi totiž obvykle nastává situace, kdy pro danou kulturu se mění běžné návyky a struktura příjmu. Například je jiné vnímání platu při dovolené, zaměstnanci dostávají také firemní akcie, ale méně hotovosti nebo jsou nuceni si platit věci jako automobil či telefon, avšak při větších příjmech hotovosti. Kompenzace pracovníka poté spočívá v několika faktorech a to plat, optimalizace zdanění, příplatky a poukázky.

Častým způsobem výplaty expatriantů je zasílání platu na standartní účet v domácí zemi, čím se zajišťuje jeho obvyklá výše a na účet v zemi hostitelské se zasílají pouze různé příplatky a bonusy, které kompenzují pobyt v jiné kultuře. Optimalizace daní spočívá ve výplatě jen z mateřské firmy či výplatě z pobočky v daňovém ráji, v jiném případě je nutné připočítat k platu daňový rozdíl a tím vyrovnat daně domácí a hostitelské země. Příplatky se odvíjejí dle lokálních standardů, mohou být navržené mateřskou organizací nebo se může jednat o různé rizikové příplatky např. v zemích s vyšší kriminalitou. Mezi poukázky patří placené bydlení mateřskou společností, financování školy či stěhování rodiny expatrianta. Představuje to poměrně značný náklad, neboť mateřská firma financuje nejen expatrianta, ale i jeho rodinu (Štrach, 2009).

Kromě kompenzace by měla organizace dodržovat i určité zásady. Pro úspěšnou expatriaci je nutné splnit několik požadavků. Expatriant, který se chystá na zahraniční výjezd musí být seznámen se smyslem jeho cesty, měl by být seznámen s mezinárodní strategií a cíli domovské společnosti. Pro úspěšný průběh expatriace se dále doporučuje, aby expatriant prošel adekvátním tréninkem a byl připraven a seznámen s kulturou dané cizí země. Posledním faktorem zajišťujícím úspěšný expatriantský pobyt je motivace pracovníka. Domovská organizace musí projevovat zájem o využití nově nabytých zkušeností ze zahraničí. Často je tento fakt podceňován a expatriant ztrácí motivaci, protože nové zkušenosti nejsou adekvátně využity (Pavlica, Isaacs, 2013).

Problémem expatriace jako takové, je její poměrně značná neúspěšnost. Ohledně úspěšnosti expatriace bylo provedeno mnoho studií, většina pramenů se však

shoduje, že neúspěšnost expatriace se pohybuje v rozmezí 20 – 50% (chalre.com, 2016). Některé studie uvádějí dokonce vyšší čísla neúspěšných expatriací a to 30 – 50% neúspěšných misí. Většina neúspěšných expatriantských výjezdů pramení z hostitelské země. Procenta neúspěchů se liší v závislosti na hostitelské zemi a délce pobytu (expat-us.com, 2014). Pavlica a Isaacs (2013) uvádí, že důvodem předčasného odchodu expatrianta zpět do mateřské země, je nenaplnění očekávání v zemi hostitelské, kdy mu byla nabídnuta např. horší pozice, či nižší cíle. Oproti tomu Štrach (2009) píše, že ne vždy je důvodem k předčasnému návratu nesplnění očekávání expatrianta, ale naopak jeho neodpovídající výkon, který hostitelská organizace předpokládala a je tak poslán domů dříve.

Všechny problémy spojené s neúspěšnou expatriací znamenají pro domovskou firmu značné jak finanční, tak i morální ztráty. Je proto doporučeno, aby se neúspěšné expatriaci předcházelo a byla věnována vyšší pozornost přípravě pracovníka na konkrétní kulturu a byl mu zajištěn kvalitní interkulturní trénink. Podceňované by neměla být ani repatriace pracovníků, aby mateřská společnost skutečně naplnila očekávání expatrianta, který se vrátí z hostitelské země (Pavlica, Isaacs, 2013).

Dle Mendehalla a Odoua (Štrach, 2009) by měl úspěšný expatriant splňovat několik kompetenčních okruhů. Prvním okruhem je personální kompetence, kdy je expatriant schopen překonávat emocionální a psychicky náročné překážky. Dalším okruhem jsou mezilidské dovednosti, které jedinci zajišťují efektivní komunikaci s druhými lidmi. Třetím okruhem jsou smyslové a empatické kompetence, díky nim může expatriant lépe chápat a vnímat myšlení lidí z cizí kultury. Dle Pavlici a Issace (2013) lze uvažovat ještě čtvrtý okruh tzv. kulturní inteligenci. Díky kulturní inteligenci by měl být expatriant schopný efektivní orientace a jednání v multikulturním prostředí.

2.4 Příprava a trénink expatriantů

Kompetenční okruhy a požadavky na úspěšné splnění expatriantské mise vedou organizaci k důležitým rozhodnutím o výběru a následném tréninku pracovníků, vhodných pro expatriaci. Výběr pracovníků je založen na použití mnoha metod od posouzení znalostí pracovníka, založených na průběžných hodnoceních, až po otevřené psychologické nástroje jako testy, osobní rozhovory apod. (Pavlica,

Isaacs, 2013). Ideálním expatriantem by měl být extrovert, který chce získávat nové zkušenosti. Měl by mít určité personální, smyslové a lidské dovednosti. Účelem kvalitního výběru vhodného kandidáta je co možná největší eliminace pravděpodobnosti neúspěšné expatriace (Štrach, 2009).

Posledním krokem před vysláním připraveného pracovníka pro expatriaci, je jeho trénink. Důkladný trénink je jeden z klíčových faktorů pro úspěšnou expatriaci. Je nutné brát v úvahu odlišnosti jednotlivých kultur a přizpůsobit tak interkulturní trénink právě té kultuře, do které má být pracovník vyslán, aby se rychleji adaptoval na cizí prostředí. Předodjezdový trénink by měl zahrnovat studium faktů hostitelské země jako např. geografii, ekonomiku, historii či studium jazyka (Pavlica, Isaacs, 2013).

Existují i různé workshopy, které na bázi modelových situací učí jednotlivce jak reagovat a řešit situace, s kterými se může setkat v hostitelské zemi. Workshopy učí jak vhodně reagovat na modelové situace tak, aby to bylo kulturně přípustné. Situace, které v domovské zemi mohou být přijatelné, mohou být zcela odlišně přijaté kulturou cizí. Nezbytností je také psychologický trénink, který má za účel zlepšovat odolnost pracovníků ve stresových situacích a lépe je tak zvládat. Je doporučeno před odjezdem alespoň jednou navštívit hostitelskou zemi, aby se budoucí expatriant setkal osobně a naživo s kulturou, v které bude nyní žít několik let. Takovýto stáží by mělo být více, aby byl pracovník vystavován běžným situacím a učil se je přirozeně a vhodně řešit (Štrach, 2009).

Efektivní interkulturní trénink obsahuje 5 základních fází. V první fázi interkulturního tréninku probíhá *identifikace konkrétního typu expatriantského výjezdu*. Důležité je identifikovat, zda pracovní pozice expatrianta bude vyžadovat určité zvláštní schopnosti či nikoli. Např. technický typ expatrianta nepotřebuje tak komplexní přípravu jako expatriant na strategickém typu výjezdu.

Druhou fází tréninku je *specifikace úkolů a cílů tréninku*. Mateřská organizace, ale i její pobočky si musí stanovit náklady a posoudit jakou formu tréninku musí expatriantovi poskytovat. Dále je nutné posouzení samotného expatrianta, jeho úrovně interkulturních znalostí a kompetencí. Dle výsledků naplánovat konkrétní postupy pro každého jedince. Posledním krokem v této fázi je vymezení hlavních úkolů výjezdu.

Třetí fází je *definice kritérií měření efektivity tréninku*. Je přínosné si předem stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle, podle kterých bude měřena efektivita tréninku. Krátkodobé cíle znázorňují konkrétní znalosti a dovednosti expatrianta, kterými by měl disponovat po ukončení tréninku. Mezi dlouhodobé cíle se řadí očekávané výsledky, které pobyt v zahraničí přinese nejen organizaci samotné, ale hlavně samotnému expatriantovi. Sleduje se čemu se pracovník naučil jak po stránce profesní, tak soukromé.

Čtvrtou fází interkulturního tréninku je *navržení a uskutečnění tréninku*. Zatímco předchozí 3 fáze představovali přípravu na trénink, čtvrtá se zabývá již vlastním tréninkem. V první řadě je nutné stanovit pro expatrianta adekvátní obsah tréninku, který potřebuje na pozici, kterou bude vykonávat. Poté se stanoví vhodné vzdělávací metody. Vzdělávacími metodami je kombinace klasických akademických metod, jako např. studium jazyka, přednášky a prezentace, a zkušenostních metod. Zkušenostní metody bývají návštěvy v hostitelské zemi, spolupráce s místním koučem apod. Následuje rozvrhnutí kdy bude trénink probíhat. Obvykle probíhá první část před odjezdem a následně i během výjezdu, kdy je expatriantovi vždy někde nápomocen v hostitelské zemi.

Poslední fází je *vyhodnocení efektivity tréninku*. Pro vyhodnocení efektivity existuje několik metod. Obvykle se využívá porovnání expatriantů, kteří prošli pobytem v zahraničí, s kontrolní skupinou. Jedná se o nenáročný postup často uplatňovaný v praxi. Další, spíše psychologickou metodou, je identifikace osobnostních změn expatrianta, kde roli kontrolní skupiny tvoří standardní psychologické a sociologické metody. Další často používanou metodou hlavně pro manažery je dlouhodobé sledování jejich podřízených, kteří byli na zahraničním pobytu. Monitorují pracovníky a subjektivně poté vyhodnocují změny, ke kterým u konkrétního pracovníka došlo. Déle může k posouzení efektivity tréninku sloužit posouzení celkové adaptace expatrianta na novou kulturu či porovnávat očekávání krátkodobých a dlouhodobých cílů s reálnými výsledky.

Interkulturní trénink bývá značně podceňovanou částí expatriantského výjezdu do zahraničí. Dochází k pochybám jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany firmy, která nemusí zaznamenat změnu na pobočce po absolvování výjezdu. Úspěšný trénink však vede k minimalizaci neúspěšných pobytů a snažšímu procesu navrácení se zpět (Pavlica, Isaacs, 2013).

2.5 Repatriace

Po úspěšném absolvování expatričního výjezdu je posledním článkem celého expatričního cyklu, repatriace. Repatriací se nazývá proces návratu expatrianta zpět do své domovské země, z které původně vycestoval a jeho začlenění zpět do struktury organizace. Pavlica a Isaacs (2013) uvádí, že by společnosti měli vynakládat větší úsilí na péči o expatrianty, kteří se vrací po výjezdu domů. Často mohou být poznamenáni různými neúspěchy, zklamáním či frustrací. Harzing a Ruysseveldt (Pavlica, Isaacs, 2013) dělí problémy spojené s repatriací do dvou základních skupin na problémy individuální či osobní, a problémy organizační.

Repatriace je dle Bonacheho a kol. (2001) nejpodcenovanějším stádiem procesu expatriace. Většinou se stává, že pozice, na kterou je expatriant přidělen po návratu z hostitelské země, je nižší než pozice než ta, kterou zastával. Často se tak repatrianti potýkají s nedostatkem odpovědnosti v zaměstnání a pracovníky začne tato práce brzy domotivovat. Většina společností ani negarantuje expatriantovi pozici, kterou bude zastupovat při návratu ze zahraničí (Štrach, 2009). Současně s nedostatkem odpovědnosti je možné, že za dobu několika let, se změní sama mateřská společnost. Problém pak nastává, pokud není expatriant v průběhu svého pobytu s těmito změnami seznámen. Může se po návratu cítit frustrovaně ze změn, které proběhly během jeho nepřítomnosti. Takový to jev lze nazývat jako reverzní či obrácený kulturní šok.

Reverzní kulturní šok je většinou způsobován právě problémy spojenými se začleněním expatrianta zpět do organizace. Není neobvyklé, že do jednoho roku od návratu ze zahraničí, opouští 10 – 25% (Bonache a další, 2001) repatriantů svou domovskou organizaci. Zatímco Pavlica a Isaacs (2013) uvádí procento odchodu expatriantů 20 – 25% a téměř polovinu, kteří o odchodu vážně uvažují. Rozdíl mezi oběma čísly je časově 12 let, lze tedy na základě vyšší spodní hranice usoudit, že se stále zvyšuje počet nespokojených expatriantů, kteří z organizací, z různých důvodů, odcházejí. Repatriční trénink firem, je tak stále nedokonalý a neefektivní.

Na počtu odchodů repatriantů z domovské firmy mají podíl různé faktory. V rozporu mohou být individuální očekávání expatrianta s očekáváním organizace. Nově nabyté zkušenosti expatrianta mohou znamenat kariérní postup a výhodu pro jedince. Většina repatriantů tak očekává kariérní postup, více odpovědnosti a s tím spojené i zvýšení platu. Pro organizaci jako celek, však tyto individuální výhody

nemusí být prospěšné. Firma investovala značné prostředky do nových zkušeností expatrianta, avšak jako skupina, tým, nemusejí být ještě na nové přístupy připraveni, pracovní tým by se mohl stát nehomogenním. Díky vedoucí funkci repatrianta, by tak mohlo v blízké době dojít ke střetu zájmů organizace a pracovníka (Bonache a další, 2001).

Harzing a Ruysseveldt (Pavlica, Isaacs, 2013) uvádí typické individuální problémy, spojené s repatriací a opětovnou adaptací na domovskou kulturu. Je možné, že v domovské zemi, během doby expatriace, proběhnou v zemi různé politické, sociální či kulturní změny a expatriant pak není na takové změny připraven. V průběhu expatriantského výjezdu se jedinec změní ať už kulturně, osobnostně či profesně a po návratu zpět do domovské země má pocit, že je nepochopen. Často mu ostatní lidé připadají jako „omezenci“, kteří nemají zkušenosti a rozhled.

Dalším z typických individuálních problémů může být jeho rodina, která se po dlouhé době vrací do domovské země spolu s expatriantem. Je nutné brát v potaz, že i expatriantova manželka či manžel mohou mít potíže najít práci nebo děti obtížně hledají školu, případně si zvykají na zcela nový kolektiv. Repatriant může trpět i pocitem snížení svého sociálního statusu. Firma mu již nehradí ubytování, jízdné apod., vrací se zpět do paneláku z krásné rezidence a ve spojení s navrácením se na nižší pracovní pozici se může cítit špatně a méněcenně. Posledním a nejčastějším problémem je nenaplnění očekávání expatrianta. Po návratu z výjezdu je mnoho expatriantů frustrováno, protože nejsou adekvátně využity jejich nové zkušenosti a potenciál.

Organizační problémy spojené s repatriací pracovníků jsou většinou zapříčiněny odchodem expatriantů z organizace po návratu do domovské země. Vychází to z nedostatečného řízení repatriantů a laxního přístupu k navrátilcům. Americké společnosti hlásí do jednoho roku od navrácení odchod expatriantů v 20 – 25% případech, zatímco v Evropě jsou procenta nižší. Avšak asi 40% o odchodu vážně uvažuje. Dalších cca 13% expatriantů opouští firmu během druhého roku od návratu zpět. Pro společnosti je to velmi nevýhodné, protože tito pracovníci přenášejí své zkušenosti do jiných, konkurenčních firem a zvyšují tak jejich rozvoj, aniž by do nich museli něco investovat. Mateřské firmy do expatriace investovali mnoho peněz a odliv těchto pracovníků je pro ně velkou ztrátou (Pavlica, Isaacs, 2013).

Pracovní pozice pro repatrianty se nezdá hledá až těsně před návratem ze zahraničí. Jedná se tak často o pozici, která neodpovídá kvalifikaci, ale také očekávání expatrianta. Mnoho jeho kolegů, kteří kariéru postoupili během doby, kdy působil v zahraničí, se nyní nachází na vyšší pozici než repatriant. Expatriace proto může být okolím vnímána jako krok stranou a někdo vnímá expatriaci také jako exotickou dovolenou.

Vnímání expatriantského pobytu spolupracovníky, jakožto exotické dovolené, jen napomáhá frustraci expatrianta a značnou měrou přispívá k rozhodnutí o odchodu z organizace. Stává se, že si spolupracovníci myslí, že několikaletý pobyt v zahraničí, z velké části financovaný samotnou organizací, je pouze dlouhá dovolená, při které zaměstnanec jen jezdí po výletech, a ještě se mu naplní kapsy penězi (Štrach, 2009).

Efektivní repatriační proces by měl být program založen na 4 stádiích, začínající už před odjezdem do zahraničí. V prvním kroku by mělo být konkrétně dohodnuto na jaké místo expatriant po návratu nastoupí, ideálně tuto pozici potvrdit písemně. V druhém kroku je nutné zajištění efektivní komunikace mezi expatriantem v cizí zemi a jeho domovskou firmou. Pravidelně ho informovat o změnách, které se ve firmě událi. Doporučují se i návštěvy domovské společnosti, aby byl zajištěn osobní kontakt jak s vedoucími, tak s podřízenými a kolegy. Třetím krokem, před návratem zpět do mateřské organizace, je vhodné naplánovat budoucí kariéru. Přesto, že by měl přesně znát pozici, na kterou nastoupí, je vhodné si vše ujasnit a potvrdit s kompetentním pracovníkem. Prodiskutovat plány, požadavky a cíle, ale také platové ohodnocení dané pracovní pozice. Doporučuje se již v cizí zemi navázat kontakt s budoucím týmem a začlenit se tak do řešení daných projektů. Posledním, čtvrtým krokem k zvládnutí efektivní repatriace jsou opatření po návratu expatrianta.

Expatriantovi by měla být dána lhůta, kdy nebude kladen tak velký důraz na výsledky v práci, ale bude mít prostor k zpětné adaptaci. Firmu by mu měla poskytnout pomoc při řešení problémů spojených s návratem domů. Organizace by měla projevit zájem o repatrianta, zájem o uplatnění nových zkušeností, aby byl pracovník spokojen s novým pracovním zařazením (Pavlica, Isaacs, 2013).

Dodržováním čtyřech kroků pro úspěšnou repatriaci, lze předejít nespokojenosti repatriantů a zabránit tak jejich odlivu ke konkurenčním firmám. Zároveň se tím

zvyšuje motivace budoucích expatriantů a zvyšuje se zájem o výjezdy do zahraničí. Efektivně se tak využijí investované peníze společnosti na expatriantský výjezd (Pavlica, Isaacs, 2013).

Problémem dnešních společností je ten, že neadekvátně využívají potenciálu, kterého expatrianti nabyli v zahraničí. Podle Bonacheho (2001) se současné společnosti sice chtějí mezinárodně rozvíjet, nemají však tušení, jak rozvíjet a cvičit dobré mezinárodní manažery. Firmy se nedostatečně připravují na návrat expatrianta a tím zapříčiňují jeho potenciální odchod ze společnosti. Expatriantovi se dostává malý trénink jak při odjezdu do zahraničí, tak i při návratu do domovské země. Většina těchto problémů je způsobena kulturními rozdíly a značnou měrou na to přispívá kulturní šok. Neúspěšná repatriace, která je problémem mnoha společností po celém světě, tak může znehodnotit celou expatriaci a demotivovat i ostatní pracovníky, kteří plánovali výjezd do zahraničí (Štrach, 2009).

3 Charakteristika kulturních specifíků vybraných zemí

V následující kapitole jsou stručně přiblížena kulturní specifika jednotlivých zemí, které se objevují v diplomové práci. Země jsou popsány na základě rozhovorů s expatrianty, podle toho, ve kterých zemích působili. Kultura každého národa je jiná a propůjčuje smysl určitým jevům a jednáním, a tak výrazně formuje příslušnost určitému národu. Je to dáno že základy psychického jednání člověka je ovlivněno právě kulturním orientačním systémem a podílí se tak na vývoji jedince a přijímání této cizí kultury. Z toho se odvíjí přijímání cizí kultury, které může být dlouhodobé nebo krátkodobé s ohledem na vzdálenost kultury od té domovské. Konkrétní stát, ve kterém expatriant provádí svůj pobyt, může do jisté míry také přispět k tomu, zda bude mít křivka kulturního šoku U nebo W průběh, tzn. zda ho pobyt spíše obohatí o interkulturní zkušenosti nebo spíše něco ztratí (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Expatrianti pro výzkum v diplomové práci byli vybráni pouze z lékařského prostředí, aby bylo srovnání zemí a adaptace na jejich kulturu srovnatelné a nebylo ovlivněno rozdílnou profesí zkoumaného souboru lidí. Země, ve kterých působili vybraní expatrianti jsou Spojené státy americké, Austrálie, Švédsko, Velká Británie a Německo.

3.1 USA

Spojené státy americké, jedna z největších ekonomik a velmocí světa, s hlavním městem Washington DC. USA leží v Severní Americe od západního po východní pobřeží a jsou rozděleny na 50 států. V současné době mají přes 300 milionů obyvatel a jedná se o velmi multikulturní národ. Zejména pak na východním pobřeží lze nalézt až desítky, až stovky různých kultur.

Pro Američany je charakteristické velké sebevědomí, flexibilita a vždy pozitivní nálada. Je pro ně přirozené se neustále usmívat a šířit pozitivní náladu, a to také očekávají od protějšků a přistěhovalců. Mají v oblibě být originální a nespoutaní a mít tzv. image úspěšnosti. Oproti Evropě a naší české kultuře mají ale věci které jsou v USA tabu a neměly by se dělat, ačkoli by Čechům mohli přijít v pořádku. Jedná se zejména o stěžování si a svěřování se se svými problémy, naprosto nepřijatelné je také sexuální harašení na pracovištích. Ve společnosti naopak neexistují tabuizovaná témata a je možno se bavit o všem. Američané jsou zvyklí překonávat dlouhé vzdálenosti a cestování přijímají jako samozřejmost. Ostatní

kultury přijímají s nadšením a tolerují je, věří, že vše, co člověk chce, je možné a nejsou žádné hranice. (chování.eu, 2016)

Američané věří v rovnost šancí, a to jak mezi pohlavím, tak i mezi rasami či národnostmi. Postup v kariéře není ničím limitovaný, což podporuje i množství antidiskriminačních zákonů, který zajišťuje rovnocenné startovní podmínky pro všechny. Na pracovišti pak není časté, že by vedoucí pracovníci rovnou něco striktně nařizovali, spíše převládá postoj přesvědčování, kdy se podřízené snaží nadchnout svými strategiemi a tím přimět k práci. Ani na pracovišti si Američané nepotrpí příliš na formality a jednají mezi sebou spíše familiárně, běžné je oslovování křestním jménem což převládá například i při jednání se zákazníky či pacienty, kdy toho jednání vyvolává přátelštější vztahy.

Američané jsou poměrně emotivní lidé a dokládá to jejich „easy going“ přístup. Američanům např. nevadí, když vydají na trh nedodělaný produkt, berou to s nadhledem, což by bylo naprosto nepřípustné třeba na německém trhu, které se vyznačuje precizností. Emoce a „easy going“ přístup převládá i u řešení konfliktů či pracovních problémů, kdy není příliš obvyklé detailní plánování, ale spíše metoda pokus omyl. Vyžaduje se tak od pracovníků spontánnost a kreativita, která je velmi ceněnou vlastností.

V USA je velmi vyžadované sociální uznání, Američané totiž hodně chválí a podporují, to samé však očekávají od svého okolí. Jsou velmi výkonově zaměřeni a soutěživost a usilování o výkonnosti je přijímáno jak v pracovní, tak soukromé oblasti. Často se motivují vyhlášením zaměstnance měsíce, které je vyhlášen před všemi pracovníky apod. Vedoucí pracovníci tak dávají často zpětnou vazbu svým podřízeným a tím je vedou a motivují k lepším výsledkům, stále se ale vyžaduje vlastní přístup a kreativita. Z toho pramení silný individualismus, kterým jsou Američané typičtí. Pracovní týmy a porady jsou často jen skupinky jednotlivců, kteří ale pracují jen na sebe a jde jim o vlastní uznání, proto mezi sebou často soutěží. Individualismus se ale projevuje už při výchově dětí, kdy mladí Američané touží po nezávislosti a tím k menšímu závazku vůči rodině nebo zaměstnavateli. Proto pro pracovníky v USA nebývá problém měnit častěji zaměstnání, i kvůli menší byrokracii, než je v Evropě. Individualismus však neznamená že se nestarají o své okolí, rodinu či přátele, ba naopak. Američané jsou velmi ochotní pomoci a je tedy třeba rozlišovat individualismus a egoismus (Nový, Schroll-Machl, 2005).

3.2 Austrálie

Austrálie je jediný stát, sestávající z 8 států, na kontinentu Austrálie, který ještě v nedávné historii tvořil anglickou kolonii. V Austrálii žije přes 22 milionů obyvatel a hlavním městem je Canberra (australie-online.cz, 2013). Australané, jsou podobně jako obyvatelé USA velmi pozitivní, usměvavý a není dobré na veřejnosti ukazovat rozladěnost a špatnou náladu. Je běžné, že se lidé oslovují křestním jménem a ve společnosti i např. u lékaře se lidé chovají velmi přátelsky. Úsměv může být způsoben i vyšším životním standardem oproti Čechům, protože průměrná mzda v Austrálii je v přepočtu asi 900 000 Kč za rok. Australané jsou velmi založení na sporty a rádi se jim věnují. Je to dáno i tím že Austrálie leží na jižní polokouli a má velmi slunečné a teplé podnebí, takže i Vánoce jsou tu typické na pláži. Jsou vázáni na společnost a vyžadují častý kontakt s přáteli (Pavková Turnbull, 2011).

Obyvatelé Austrálie jsou velmi vstřícní k přistěhovalcům. Původních obyvatel Austrálie zbylo cca 2,5 %. Jedno z témat, které jsou pro Australany tabu, je právě rasismus či pomluvy jiné kultury. Je zde i zákon, kdy člověku hrozí vězení za rasistické chování. Australané jsou vřelý a turistovi, či novému přistěhovalci rádi pomohou a uvítají ho, aby se cítil dobře. Další tématem nevhodným k hovoru je politika a bulvár. O politice se ve společnosti nemluví a je neslušné o ní mluvit i mezi přáteli. V Austrálii jsou obyvatelé s politikou poměrně spokojeni a není třeba si ztěžovat. Jediné výhrady mají k velmi vysoké míře zdanění příjmů, které je progresivní až do výše 46 %. Neexistuje zde téměř žádný sociální systém na podporu důchodu. Co si člověk neušetří, to nemá, nelze se tak spoléhat na pomoc od státu. Naopak velmi žádoucí od přistěhovalce do Austrálie je společenský život. Australané tráví s přáteli opravdu hodně času a totéž požadují i od svých nových, přistěhovalých přátel.

Australská kultura se vyznačuje podobně jako ta americká vysokou mírou individualismu. Lidé spolupracují rádi, podporují se, ale každý vydělává na sebe a jde o vlastní uznání. K individualismu jsou vedené už děti, protože průměrně mají rodiny jen jedno dítě. Jen zřídka mají rodiny více. Je to zapříčiněno i sociálním systémem kdy mateřská dovolená trvá jen 3 měsíce. Od státu po této době žena nedostane nic, pokud nemá bohatého manžela, bude se jí žít jen těžko. Podobně jako v USA je zde velmi drahé vzdělávání a rodiny a při studiu dětí zadlužují a umožnit studium více dětem je velmi těžké (Pavková Turnbull, 2011).

Oproti např. Státům severní Evropy, je Austrálie výrazně více maskulinní kultura. Nebývá běžné, aby muži chodili na rodičovskou dovolenou. Často se zde člověk neseťká se ženou na vedoucí pozici či v politice. Oproti Čechům však nejsou tolik rodinně založeni, a tak žena nepřebírá roli, kdy se stará o blaho domova a domácnost. Žijí hlavně s přáteli a od toho se odvíjí i rodinný život.

V neposlední řadě je v Austrálii častý také „easy going“ postoj, kdy není na místě přehnaně plánovat, ale je dobré, chovat se spontánně. Australané řeší většinu záležitostí až když nastanou, emotivně a nedbají příliš na plánování. Stále je však nutné zachovávat si úsměv a být pozitivní (Hofstede, 2016).

3.3 Švédsko

Švédsko je zemí severní Evropy rozkládající se na Skandinávském poloostrově. Švédsko je stejně jako Velká Británie konstituční monarchií, kde vládne král Karel XVI. Gustav. Hlavním městem je Stockholm a země má necelých 10 milionů obyvatel. Charakteristickými vlastnostmi Švédů je jejich disciplinovanost, i když mladá generace je jako na většině místech trochu volnější. Ve Švédsku podobně jako v dalších severských zemích panuje rovnostářství při dělení jak rolí v domácnosti, tak v zaměstnání. Role muže a ženy jsou velmi vyrovnané a jedná se spíš o feminní kulturu, což lze rozpoznat i na podílu žen u moci. Švédové jsou velmi sebejistí lidé. Mezi oblíbené aktivity Švédů patří typické račí hody, sledování hokeje a jsou velmi otevření v hovorech o intimních tématech a sexu. Na druhou stranu příliš neuznávají americké názory jako je individualismus. Další nepříjemnou věcí pro Švédy jsou jejich daně, které jsou podobně jako v Norsku opravdu velmi vysoké. Nedoporučuje se o daních bavit v rozhovorech, protože Švédům vadí, že jsou jedny z nejvyšších na světě. Jejich životní úroveň ovšem taky (chování.eu, 2016).

Švédové jsou uměření lidé a ve společnosti se doporučuje na sebe příliš neupozorňovat a být skromný na gesta, tak si lze získat respekt. Jako mnoho národů milují sporty, a to zejména ty zimní, dobré téma k rozhovoru. Disciplinovanost se projevuje na každém kroku a je nutné chodit všude naprosto přesně, a to nejen v práci, ale i na přátelskou schůzku. Opoždění se považuje za nezdvořilost. Švédové jsou vzdělaným národem a přispívá k tomu už základní školství kde jsou povinné alespoň 2 cizí jazyky. Švédové v každém věku ovládají

bravurně pak nejen angličtinu, ale i němčinu, francouzštinu či ruštinu. Znalost cizích jazyků mají na vysoké úrovni.

Velmi důležitým aspektem kultury Švédska je rovnoprávnost, nejen mezi pohlavími, ale není vhodné, když bohatí okázale ukazují svoje bohatství. Oproti tomu zde panuje velmi vysoká životní úroveň, kterou lze vyzorovat např. vyhříváním kamenných lavic v metru. Emancipovanost žen je vidět i ve vládě a parlamentu, kde mají poloviční zastoupení, téměř stejně jako ve vedení firem. V soukromém životě se lze běžně setkat s, pro Čecha rozdílným pojetím rolí v domácnosti. Muži např. běžně chodí na tzv. rodičovské dovolené, kdy se doma starají o dítě.

Švédové jsou velmi pohostinní, ale na oplátku chtějí za vše velmi vřele děkovat a prokazovat tak úctu. Ve společnosti není dobré probírat pracovní záležitosti. Jsou to klidní lidé, kteří se neradi rozčilují. Vyznávají tradiční, slušné chování, takže při návštěvě je dobré přinést hostitelce květiny. Na oslavách si zásadně neřukají sklenicemi a celý přípitek je pro Švédy velkým obřadem (Kocourková, 2003).

3.4 Velká Británie

Další zemí, ve které působil jeden ze zkoumaných expatriantů je Velká Británie. Británie je ostrovním státem Evropy s hlavním městem Londýn a počtem obyvatel přesahující 50 milionů. Nad státem má vládu královna Alžběta II a konstituční monarchie do jisté míry i ovlivňuje kulturu a názory Britů. Charakteristickými prvky Britů je jejich postoj k tradicím a historii, které si velmi váží a jsou konzervativní. Pro stát jsou typické tradiční hodnoty jako je pití čaje a sporty jako kriket, pólo či psí závody. Britové jsou také známí svou umírněností a schopností se ovládat. Ve Velké Británii je nutno se vyhnout vměšování se do soukromí druhých, porušovat tradice a zvyky nebo mít nekompromisní názory. Oproti tomu Britové uvítají záliby v tradičních sportech či whisky (chování.eu, 2016).

Britové díky svému chování a nadřazenosti často dávají najevo že: „za Calais jsou už domorodci“ (Kocourková, 2003). Vyplývá to ze vztahu k cizincům, který je shovívavý a často kritický. Uznávají je většina věci v Anglii je skvělá a ostatní věci jsou chybné. Rovněž proto uznávají pouze angličtinu a málo se učí cizím jazykům. Jsou však vždy zdvořilí a díky lpění na zvycích a historii mají vybrané chování z čehož pramení i pojem „anglický gentleman“. V komunikaci s Brity je vhodné zachovávat zdvořilý společenský odstup a nevměšovat se do soukromí druhých.

Pozor taktéž na správné označení Skotů, Walesanů, Irů a Angličanů. Ve Spojeném Království jsou lidé velmi hákliví na svůj původ a neradi slyší záměny (chování.eu, 2016).

Základním prvkem anglické kultury je sebekázeň. Projevuje se tak, že Britové neukazují často své emoce ať už jde o vztek, radost či zklamání. Na venek tak působí chladně, uzavřeně a klidně. Sebekázeň se projevuje i v pracovním životě, kde jsou lidé zdrženliví a příliš neprojevují své znalosti a úspěchy. Angličané se spíše drží zpět.

Kritika se v Británii vyjadřuje jen zdrženlivě a nepřímě. Doporučení, prosby nebo návrhy jsou často vyjadřovány opisem či sarkasmem. Při jednání s cizincem se může stát, že vůbec nerozpozná kritiku v rozhovoru. Často používaná ironie a kondicionálů nejsou výrazem jisté nerozhodnosti a nejistoty, ale spíše způsobem vyjádření úcty před názorem partnera. Cílem diskuse je potom dosažení kompromisu, oproti např. USA kde je nutné pomocí emocí zaujmou právě vlastním názorem. Při budování vztahu s člověkem je zapotřebí určité trpělivosti, protože Britové se chovají slušně a přátelsky, ale neotevírají se cizím lidem. Je potřeba prolomit ledy, a to trvá obvykle delší dobu oproti Čechům či Američanům.

Ve Velké Británii lidé často dávají na svůj vlastní úsudek a nevěnují se sáhodlouhému plánování. Dávají přednost spontánní reakci na situace. Mají také odmítavý postoj k pravidlům a striktně daným postupům oproti např. německé kultuře. Velký kontrast ke zdrženlivé a „suché“ povaze Britů může mít jejich ritualizace. Často hodí své chování přes palubu a nezřízeně se baví a porušují pravidla na různých oslavách a večírcích. Zde se lze setkat také s velkorysým přístupem k intimním tématům. Pro cizince to může být nepříjemné, protože se ve společnosti často baví o sexu i intimních zvyklostech, zcela otevřeně.

Typický je pro Brity taktéž černý humor, který může trvat dlouho, než ho člověk pochopí. Časté je používání sarkasmů a ironie, obyvatelé jsou rovněž jako Američané, individualisticky zaměřeni i když ne tak silně, jako v případě USA (Nový, Schroll-Machl, 2005).

3.5 Německo

Německo je západním sousedem České Republiky a taktéž nejvýznamnějším obchodním partnerem. Země má přes 80 milionů obyvatel a hlavním městem je

Berlín. Němci jsou velmi tradičně založení a jsou spíše konzervativní. Charakteristickým rysem Němců je jejich preciznost ve všech oblastech. Pro Němce je typická jejich dlouhodobá orientace a dokonalé plánování. Velmi oceňují dochvilnost, a to jak v pracovním, tak i soukromém životě. Typický je pro Německo automobilový průmysl, či pivo, kterého mají na 4000 druhů. Vyplývající z jejich preciznosti a konzervativismu nemají v oblibě bohémský způsob života, nepořádek a zvláště si potrpí na tituly a hojně je využívají a jejich opomenutí není vhodné (chování.eu, 2016).

V Německu je třeba se mít na pozoru před určitými gesty. Za některá gesta, hlavně ve spojení s neonacismem lze dostat tučnou pokutu. U Němců je časté gesto se zvednutým ukazováčkem spojené s poučováním. Poučování je v Německu bráno jako přednost, zatím co u Čechů je časté poučování bráno taktéž jako urážka. Oproti kulturám jako USA, Velké Británie či Švédsku je častým tématem hovorů ve společnosti práce a stres s ním spojený. Často tak poukazují na pracovní vytížení a tím zaslouženou dovolenou. Němci jsou velmi formální a nejsou příliš otevření novému přátelství. Potenciální přátele si většinou dlouho prověřují, a i ve společnosti svých přátel jsou velmi škrobení. Stačí si jen na obědě sundat sako v nevhodnou chvíli, kdy to ostatní nedělají a už na člověka budou nahlížet jinak.

Němci si velmi cení tradic a mají pro ně velký význam. Na jejich území je mnoho klubů, festivalů a slavností. Většina svátků a slavností je spojena s náboženstvím. Říká se, že Němci mají chabý smysl pro humor, některé výzkumy však ukazují že to, co dělá Němce „suchými a nezábavnými“ je jejich jazyk. Němčina je obecně přijímána jako obtížný, špatně znějící jazyk, a proto Němce při mluvě nutí jejich jazyk tvářit se kysele (Kocourková, 2003).

Dle Hofstedeho porovnání dimenzí kulturních rozdílů České Republiky a Německa, jsou si tyto dva státy v mnoha ohledech podobné. Češi vykazují oproti Němcům pouze vyšší odstup od moci, který vypovídá o striktní hierarchii ve společnosti i v zaměstnání. Němci vykazují větší individualismus a jsou více maskulinní než Češi (Hofstede, 2016).

V Německu vládne také velký patriotismus. Obyvatelé jsou pyšní na výsledky své ekonomiky a na své kulturní statky. Rádi kupují vlastní produkty a důkazem mohou být německá auta. V Německu je také přísloví „ukaz mi, v čem jezdíš a já ti řeknu

kdo jsi“ (chování.eu, 2016). Osvědčilo se, že konkrétní profese a lidé na konkrétních místech, jezdí v určitém typu vozů.

4 Metodika výzkumu

V této kapitole je představena metodika výzkumu expatriantů. Výzkum byl prováděn na lékařích, kteří strávili na zahraničním výjezdu dobu delší než jeden rok. Lékaři byli vybráni, protože lékařství lze obecně považovat za globálně poskytovanou službu i obor podnikání. Je to odvětví, které je celosvětově provázáno a expatriace či jiné dlouhodobé zahraniční, pracovní stáže, jsou mezi lékaři velmi obvyklé. Často společně jednotlivé státy spolupracují na výzkumech a je tak běžná spolupráce mezinárodních týmů. Lékaře lze považovat za odborníky na problematiku vyrovnávání se se stresem. Navíc všichni běžně pracují v týmech, což vypovídá o jejich manažerských zkušenostech a schopnosti řešit problémy. Pro účely této práce byli vybráni lékaři, kteří na zahraničním pobytu strávili dobu delší než 1 rok.

Cílem výzkumu bylo analyzovat zkušenosti expatriantů, konkrétně lékařů, kteří absolvovali výjezd delší než jeden rok. Na tomto základě budou formulovány návrhy na možná zkvalitnění expatričního procesu obecně.

Pro účely diplomové práce byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Kvalitativní přístup hledá porozumění v daném sociálním problému. Kvalitativní přístup nehledá měřitelní, numerické řešení problému, ale jedná se o interpretaci sociální reality. Jedinečnost tohoto přístupu je v autentické podobě zobrazit zkoumaný prvek (Reichel, 2009). Kvalitativní metoda zkoumání byla zvolena, protože zkoumaný problém řeší do hloubky a intenzivně. Proto se vyznačuje menším počtem zkoumaných subjektů oproti kvantitativním metodám, avšak výzkum je mnohem detailnější, obvykle i časově náročnější. Další vybrané rozdíly a přednosti kvalitativního výzkumu pro tuto práci viz tabulka 2. V zásadě platí, že oba přístupy jsou rovnocenné. Kvalitativní metoda není lepší, jen s ní lze zkoumat to, co kvantitativní metoda určit nedokáže (Reichel, 2009).

Rozdílné je u kvalitativních a kvantitativních výzkumů pojetí hypotéz. Vzhledem ke skutečnosti, že výzkum byl prováděn kvalitativní metodou, hypotézy nejsou formulovány. U kvalitativních výzkumů je poměrně velký prostor pro modifikaci poznávacího procesu výzkumníkem v terénu (Bedrnová, a další, 2012).

Tab. 2 Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem

Kvantitativní přístup	Kvalitativní přístup
Extenzivní šetření zkoumané skutečnosti	Intenzivní šetření zkoumané skutečnosti
Zkoumání několika aspektů u mnoha objektů	Zkoumání mnoha aspektů u mála objektů
Získávání údajů vysoce standardizované	Získávání údajů značně nestandardizované
Statistické zpracování dat nezbytné	Využití statistiky minimální až nulové
Kvantifikace dat, unifikace výpovědi vysoká	Výpověď nekvantifikovaná, jedinečná, obrazná
Výsledky relativně nezávislé na výzkumníkovi	Výsledky mohou být ovlivněny výzkumníkem
Závěry někdy příliš abstraktní pro konkrétní podmínky	Dobré poznání konkrétních podmínek a situací
Zkoumání předpokládaných vztahů, ověřování hypotéz	Identifikace vztahů, vytváření nových hypotéz

Zdroj: Reichel (2009), s. 41

4.1 Výzkumná očekávání

Cílem výzkumu bylo analyzovat zkušenosti expatriantů, kteří absolvovali delší výjezd do zahraničí. Na základě předchozích studií bylo vyhodnoceno, že proces expatriace neprobíhá tak ideálně, jak ho popisuje odborná literatura. Účelem tohoto výzkumu je kvalitativní metodou zjistit, zda problémy spojené s adaptací a repatriací pracovníků stále přetrvávají a jak by se mohl proces zlepšit.

Před výzkumem bylo stanoveno několik výzkumných otázek a očekávání:

- Jaké jsou zásadní problémy, se kterými se lidé setkávají při adaptaci na cizí kulturu?
- Přináší dlouhodobý výjezd pozitivní přínos pro kariéru expatriantů?
- Je ovlivněn rodinný život expatriantů?
- Liší se adaptace na kulturu v odlišných zemích?
- Jaké jsou zásadní problémy po návratu do mateřské země?

4.2 Rozhovor

Pro účely výzkumu této práce byla použita kvalitativní metoda zkoumání a to rozhovor. Sběr dat k práci tvořilo naslouchání zkoumaným jedincům, kladení otázek a získávání odpovědí. Rozhovor použitý v této práci byl polostrukturovaný (viz příloha 1). Měl přesně stanovená témata a základní otázky, avšak v průběhu rozhovoru, byly některé otázky upraveny, případně přidány, aby se rozhovor vedl přirozeně a byly získány veškeré informace (Hendl, 2016).

Rozhovor byl členěn do určitých fází, aby byla zajištěna plynulost, respondent se cítil dobře a předával veškeré zkušenosti. Wildemuth (2009) uvádí fáze kvalitního rozhovoru:

- 1) **Úvod** – seznámení respondenta se studií, požádání o nahrávání a seznámení respondenta s anonymitou v psané práci
- 2) **Rozehrání** – tzv. prolomení ledů, budování vztahu mezi respondentem a tazatelem
- 3) **Hlavní rozhovor** – dotazování dle připravené osnovy rozhovoru
- 4) **Zchladnutí** – přichází ke konci rozhovoru, přechází se do neformální roviny
- 5) **Uzavření** – Rozloučení a poděkování respondentovi

V úvodu rozhovoru byl respondent seznámen se studií. Bylo mu vysvětleno proč od něho jsou potřeba konkrétní informace a jaké budou z rozhovoru závěry. Následně byl respondent seznámen s tím, že rozhovor bude anonymní, a tak i zaručena jeho anonymita v diplomové práci. Nakonec byl před rozhovorem požádán o možnost pořízení zvukového záznamu, aby byl zajištěn doslovný přepis rozhovoru a dalo se pracovat s kompletními informacemi.

V druhé fázi již započal vlastní nahrávaný rozhovor. Vždy bylo vyhověno respondentovi na zvolení místa na schůzku, aby se cítil dobře a prolomení bylo tak jednodušší. Prvním okruhem otázek, na rozehrávací část rozhovoru, bylo vzdělání respondenta, případně rozšíření vzdělání vědecké či manažerské tituly. Závěrem rozehrávací části byly kladeny otázky mířené na současnou pozici a práci dotazovaného.

Po otázkách na vzdělání a současnou práci respondenta následovala hlavní část rozhovoru. Hlavní část rozhovoru se týkala pobytu v zahraničí. Tato část začínala

tím, zda vzdělání respondentovi pomohlo v přípravě na expatriaci a zhodnocení pracovní pozice v zahraničí. Následovaly otázky kulturně směřované, jako počátky v zahraničí, vycestování s rodinou či trvání adaptace na novou kulturu. Tyto otázky měli odhalit délku a velikost kulturního šoku respondenta, pokud nějaký nastal. Následující otázky typu „*Co vám v adaptaci pomáhalo?*“ měli za úkol porovnání zkoumaných respondentů a jejich adaptaci v odlišných kulturách. Další okruhy otázek v hlavní části rozhovoru byly otázky na téma cizí kultury, jak se lze místní zalíbit, jejich pozitivní a negativní prvky kultury, případně největší překážky, kterým expatriant během svého výjezdu čelil. Ke konci hlavní části rozhovoru přišlo na řadu i soukromí respondenta v otázkách, zda a jakým způsobem se změnil profesní i soukromí život respondenta. Na závěr hlavní části byly otázky týkající se repatriace a reverzního kulturního šoku. Jednalo se o pozici, na kterou po návratu nastoupil a zda se setkal s určitou, spíše negativní odezvou od svého okolí po návratu ze zahraničí.

Ve čtvrté fázi rozhovoru byl respondent seznámen s tím, že se rozhovor chýlí pomalu ke svému konci. V této fázi se probírali spíše teoretické okruhy jako např. zda by podobný dlouhodobý výjezd absolvoval znovu, případně za jakých podmínek. Poslední otázkou rozhovoru bylo doporučení. Otázka, co by respondent doporučil lidem, kteří plánují expatriantský výjezd.

Poslední fází bylo rozloučení. Poděkování respondentovi za cenné informace a jeho čas. Po poděkování bylo vypnuto nahrávání a rozhovor byl ukončen. Ve 100 % případů se ale stalo, že respondent po vypnutí nahrávání si chtěl dále povídat o svých zkušenostech a sdělil i informace, které se mu nechtěly říkat v průběhu hlavního rozhovoru, kdy bylo zapnuté nahrávání. Tyto dodatečné informace ovšem byly brány v potaz při vyhodnocování rozhovorů.

V průběhu celého rozhovoru je nezbytné, jako tazatel, dávat pozor i na tón svého hlasu. Vzhledem k tomu, že rozhovor probíhá z očí do očí, tazatel musí dbát na to, jakým způsobem reaguje na respondenta. Přitakávání tazatele, případně tón hlasu nesmí podněcovat respondenta tak, aby mu nevnuknul nějaké předsudky a tím ovlivnil jeho výpovědi. Rozhovor by měl být po celou dobu spíše neutrální. (Wildemuth, 2009)

Uvedený druh rozhovoru klade vyšší nároky na tazatele, který je nucen rozhovor v průběhu měnit patřičným směrem, aby zajistil hladký průběh k získání všech informací. Důležitá je formulace otázek, které by měly být otevřené, neutrální a měly by vést k zodpovězení vlastního názoru a zkušenosti dotazovaného. Neexistují pravidla na správnou posloupnost otázek. Vše by však mělo být jasné a srozumitelné a je nutné ptát se vždy pouze na jednu otázku. Je vhodné doplňujícími otázkami podněcovat respondenta, aby sdělil další, hlubší podrobnosti. V neposlední řadě, by rozhovor měl mít i určitou délku, aby respondent nebyl nucen odpovídat třeba 2 hodiny (Hendl, 2016).

Je obvyklé že jsou výsledky kvalitativního výzkumu ovlivněné samotným výzkumníkem a jeho osobními názory. Díky rozhovoru je však zaručen hloubkový popis zkoumaných problémů a umožňuje upravovat očekávání v průběhu zkoumání (Hendl, 2016).

4.3 Výběr vzorku

Jako zkoumaný vzorek expatriantů byli zvoleni lékaři. Prací na výzkum expatriantů manažerů, bylo provedeno již několik, ale výzkumů problémů expatriace na lékařích, nebylo provedeno zdaleka tolik. V dnešní době se lékařství stává globálně poskytovanou službou a oborem podnikání a výměna lékařů mezi nemocnicemi je běžnou praxí. Lékaři při svých výjezdech často zažívají podobné strasti jako manažeři a lze tak zahraniční výjezdy lékařů považovat za srovnatelné, i když se může v některých ohledech lišit. Lékaři jsou vystaveni zvládnutí stresu a jsou zodpovědní za tým lidí. Při výjezdu do zahraničí je nezbytné, aby se adaptovali na cizí kulturu a řešili mezilidské problémy ať v soukromí či v profesním životě.

Vzorek respondentů byl vybrán metodou Snowball sampling (metoda sněhové koule). Metoda sněhové koule využívá základního souboru vybraných jednotlivců, která splňují kritéria výzkumu. První respondenti byli vybráni na základě osobních známostí. Následně byli zkoumaní jednotlivci požádáni o doporučení dalších lidí, kteří splňují kritéria výzkumu (Explorable.com, 2009). Nakonec bylo vybráno 5 respondentů, kteří působili v rozdílných zemích a byl na nich následně proveden výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru.

Zkoumaný vzorek představují pracovníci, kteří působili ve Velké Británii, Austrálii, Švédsku, USA a Německu. Všichni lékaři podílející se na výzkumu byli muži ve věku

od 44 do 52 let a zahraniční výjezd vykonali v podobném věku. Jejich vzdělání je také srovnatelné, liší se pouze v dosažených atestacích¹. Jedna z odlišností mezi zkoumanými expatrianty je délka jejich pobytu v zahraničí, které se v některých případech lišila o několik let. Všichni zkoumaní lékaři byli také z odlišných oborů jako např. ARO, neurochirurgie či gynekologie, většinou byli i z jiných nemocnic ať už z FN Motol nebo Mladé Boleslavi.

4.4 Sběr dat

Jak již bylo uvedeno, sběr dat byl prováděn pomocí polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha 1). Sběr probíhal v únoru a březnu roku 2017. S každým respondentem byla vždy předem, telefonicky, dohodnutá schůzka. Jako místo setkání bylo preferováno místo, které vybral sám respondent, za účelem většího uvolnění a sdělení detailních informací. Rozhovory probíhali většinou v zaměstnání respondentů nebo v kavárně. Každá schůzka byla plánována na jednu hodinu, což se po provedení rozhovorů ukázalo jako realistický časový odhad.

Každý rozhovor byl veden tak, aby zajišťoval anonymitu respondenta. V práci mají respondenti fiktivní jména. Tento fakt usnadňuje i orientaci mezi jednotlivými respondenty. Rozhovory byly nahrávány na mobilní telefon výzkumníka a po provedení všech, byly následně provedeny doslovné přepisy, aby byla možná bezproblémová analýza získaných dat. Ukázkový přepis rozhovoru s jedním z respondentů viz příloha 2. Vždy byl zaznamenán kompletní rozhovor, respondenti však vždy pokračovali ve výkladu i po vypnutí záznamového zařízení. Sdělovali pak informace, které nechtěli říkat do nahrávky. Při vyhodnocení výsledků se ovšem s těmito informacemi pracuje, protože vysvětlovali mnoho zajímavých aspektů o kultuře daných zemí, o adaptaci atp.

4.5 Postup při analýze dat

Sebraná data z výzkumu tvoří rozhovory s respondenty. Rozhovory byly nahrávány a následně doslovně přepsány. Obsahová analýza probíhala porovnáváním odpovědí všech respondentů, s teoretickou základnou popsanou v dřívějších kapitolách práce. Ve výzkumu byla použita metoda obsahové analýzy tzv.

¹ Atestací se podle zákona č. 95/2004 Sb. rozumí získání specializačního vzdělání k výkonu povolání lékaře. K atestační zkoušce se může přihlásit absolvent, který absolvoval předepsaný vzdělávací program a provedl alespoň předepsané množství výkonů.

konceptuální a relační analýza. V konceptuální metodě je zaznamenávána frekvence výskytu slov, frází, jevů či myšlenek. Při relační metodě není zaznamenáván jen výskyt slov a frází, ale také jejich vztahy mezi nimi. Ve výzkumu byly použity obě metody zároveň. Byly také brány v potaz i dodatečné informace sdělené respondentem po provedení rozhovoru (Dvořáková, 2010).

Všechny okruhy otázek zkoumané v rozhovoru s lékaři byly následně vyhodnoceny v porovnání s teorií. Nejprve byly porovnány otázky expatriace a problémy spojené s přípravou na expatriaci. V další fázi byla vyhodnocena a porovnána adaptace na kulturu zemí, v nichž respondenti výzkumu působili. Následně je porovnán proces repatriace a dopad reverzního kulturního šoku na expatrianty.

Celá analýza dat je rozdělena do dvou částí. V první fázi jsou analyzovány všechny rozhovory podle jednotlivých respondentů. Nejprve analýza rozhovoru 1, poté analýza rozhovoru 2 atd. Analýza spočívá v rozdělení rozhovoru na několik tématických částí. Následně jsou podle těchto témat stručně shrnuty výpovědi respondenta. V závěru analýzy každého respondenta je uvedena tabulka s výčtem nejčastějších vyjádření respondentů, která zobrazuje zda sledované nejčastější jevy u konkrétního respondenta nastaly či nikoli (Strauss, Corbin, 1999).

V druhé části jsou analyzována jednotlivá témata uskutečněných rozhovorů. Zde je také struktura rozhovoru rozdělena a několik témat: výjezd do zahraničí, počáteční problémy, adaptace na cizí kulturu, repatriace. Zde jsou analyzována jednotlivá témata a odpovědi a názory respondentů jsou přiřazovány k tématům souhrně za všechny respondenty. Součástí je také tabulka, kvantifikující nejčastější odpovědi a názory. Protože se ale jedná o kvalitativní metody zkoumání, jsou data, uvedená v této práci, ovlivněna výzkumníkem. Je tak možné, že kdyby data vyhodnocoval jiný výzkumník, závěry by se mohli lišit (Hendl, 2016).

5 Analýza získaných dat

V této části diplomové práce je představena kompletní analýza provedeného výzkumu. Nejprve jsou analyzovány výpovědi jednotlivých respondentů, následně jsou analyzována témata rozhovoru a odpovědi respondentů jsou psány komplexně, v návaznosti na dané téma. Témata, kterých byl rozhovor členěn jsou: výjezd do zahraničí, počáteční problémy a zklamání, adaptace na cizí kulturu, repatriace a reverzní kulturní šok. Z důvodů zachování anonymity respondentů, nejsou v práci uvedeni svými vlastními jmény, ale jako respondent A, B až E.

Níže je uvedena krátká charakteristika jednotlivých respondentů. V charakteristice je zmíněna země, ve které respondent působil, přibližný věk, pohlaví, rodinný stav a délka pobytu v zahraničí. Orientace mezi nimi, je pak snazší, přesto že profil všech zkoumaných respondentů je velmi podobný.

Respondent A – ženatý muž cca 52 let, Velká Británie, 10 let

Respondent B – ženatý muž cca 44 let, Spojené státy americké, 2 roky

Respondent C – ženatý muž cca 49 let, Švédsko, 6 let

Respondent D – ženatý muž cca 47 let, Austrálie, 1,5 roku

Respondent E – svobodný muž cca 50 let, Německo, 10 let

5.1 Analýza rozhovorů

5.1.1 Respondent A

Respondent A má vystudovanou vysokou lékařskou školu a dvě specializace umožňující mu odbornou praxi. Zpět v České republice je již rok a půl a od té doby pracuje na pozici staršího sekundárního lékaře. Před svým výjezdem do zahraničí pracoval na primariátu jiných nemocnic. Svůj výjezd do zahraničí si vybral sám a byla to Velká Británie kvůli angličtině a také, protože je země blízko České republiky. Jedná se tedy o self – initiated expatrianta. V zahraničí strávil, včetně několika pauz, necelých 11 let.

- Výjezd do zahraničí – Respondent A nastoupil na vyšší pozici než v Česku a velkou výhodou mu byla dobrá znalost angličtiny. Pracovní pozice v Anglii byla výrazně lépe placená, až pětinasobně lépe oproti Česku, s tím i spojené

významné zaměstnanecké benefity jako např. více dovolené. Více volna tam má člověk i díky pohyblivé pracovní době.

„Pokud mám svojí práci hotovou, tak se můžu sebrat a odejít třeba o tři hodiny dřív a není s tím žádný problém.“

Ve srovnání s teorií expatriace je to obvyklý postup, kdy expatriant prodělal základní trénink, zde v podobě jazykových kurzů a následně nastoupil na pozici, která byla vyšší než ta, kterou vykonával v Česku. Pobyt v zahraničí respondenta A je delší, než je u většiny zahraničních výjezdů obvyklé, ale o to více mohl poznat cizí kulturu, a reverzní kulturní šok.

- Počáteční šok a problémy – Respondent A šok nezaznamenal. Pracovní vytížení bylo hlavně ze začátku pobytu vysoké. V práci byli všichni vstřícní a profesionální, jedinou překážkou byl dialekt v jazyce. Největším šokem bylo odloučení od rodiny, která se za ním přistěhovala až po 11 měsících pobytu. Během těchto 11 měsíců se cca každý měsíc s rodinou setkával na víkend. Není to zcela obvyklá situace, ve většině případů se expatrianti stěhují do zahraničí s rodinou. Počáteční kulturní šok byl způsoben nedostatečnou znalostí cizího jazyka. Jakmile se jazyk doučil, strasti opadly a stal se součástí cizí kultury. Zhruba po dvou letech tak dospěl do fáze biculturnosti.
- Adaptace na cizí kulturu – Adaptace mu trvala téměř dva roky. Od té doby si připadal jako Angličan. Nejvíce mu s adaptací pomáhala slušnost a pokora. Naopak složité bylo zvyknout si na jejich obtížný dialekt. Slušnost se odráží v celé kultuře Velké Británie, konkrétně Walesu, kdy je to jeden z klíčových pozitivních aspektů dané země.

„Jsou opravdu velmi slušní. Pouští se do dveří, jedete autem po kruhovém objezdu a auto zastaví a nechá vás tam vjet, nebo když je překážka na silnici, oni na sebe netroubí, prostě vylezou z auta, odklidí, co je třeba, poděkují si a jedou dál. Potom přijedete zpět do Česka a přijde vám, že se tady snad každý zbláznil.“

Jedním z problémů, se kterými se během cesty setkal je propletená byrokracie. Mnohdy lidé, kteří s medicínou nemají mnoho společného rozhodují o tom, co je pro medicínu nejlepší, avšak neví o ní nic. Jsou však velmi otevření novým pracovním postupům a jsou ochotni přijímat změny. S teorií je v rozporu fakt, že Angličané

neradi mluví o svém soukromí a jsou uzavření. Respondent A se setkal s otevřeností u tamních občanů, chodil jim na svatby, řešili rodinné problémy, a i dnes se stále navštěvují.

- Repatriace – Respondent A se původně nechtěl vrátit zpět do Česka. Byl k tomu donucen rodinnými důvody. Podle výpovědi po nadržce se jednalo o problémy se stárnoucími rodiči. Během svého expatriantského pobytu si se zaměstnavatelem sjednal pracovní pozici, na kterou po návratu nastoupí a nechal si jí smluvně potvrdit. Pozice to byla nižší, než na které pracoval ve Walesu, hůře placená, avšak tuto pozici si sám respondent A vybral a zaměstnavatel mu vyšel vstříc. Frustraci po návratu zaznamenal zejména v práci, kdy nemohl naplno uplatnit své nově nabyté zkušenosti a byl nucen využívat, u nás standardní, starší postupy.
- Reverzní kulturní šok – Respondent A nic nezaznamenal. Okolí se k němu chovalo stejně, silněji to však zasáhlo jeho malého syna, který byl v zahraničí v malém věku a dělá mu teď problémy čeština ve škole. Celkově ho výjezd do zahraničí obohatil jak po profesní, tak soukromé stránce, přesto že nyní nevydělává tolik peněz. V závěru rozhovoru respondent A doporučil výjezd všem lidem, sám byl jel znovu, avšak nyní mu to nedovolují rodinné důvody.

V následující tabulce jsou shrnuty sledované negativní i pozitivní jevy, které nastaly během zahraničních výjezdů zkoumaných expatriantů, dle jejich výpovědí. Sledované jevy jsou hodnoceny metodou „Ano“ a „Ne“, tzn. zda sledovaný jev nastal, či nenastal. Díky tabulce lze jednoduše vyvodit nejzávažnější problémy, které během expatriace nastávají.

Tab. 3 Sledované jevy – Respondent A

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vybral si respondent výjezd sám?	Ano	
Nastoupil v zahraničí na lepší pozici?	Ano	
Měl v zahraničí vyšší plat?	Ano	
Interkulturní trénink – zvýšená výuka cizího jazyka?	Ano	
Interkulturní trénink – navštěvoval hostitelskou zemi?		Ne
Vysoké pracovní vytížení?	Ano	

Jazykové problémy – problémy s dialektem?	Ano	
Jazykové problémy – nutnost doučit se jazyk?	Ano	
Odloučení od rodiny?	Ano	
Problémy s jinými národnostmi?		Ne
Propletená byrokracie?	Ano	
Nedůvěra v českého lékaře?		Ne
Předčasný návrat domů?	Ano	
Smluvně sjednaná pozice po návratu?	Ano	
Návrat na nižší pozici?	Ano	
Nižší plat po návratu?	Ano	
Uplatnění nových zkušeností a dovedností?		Ne
Zášť od okolí po návratu?		Ne

5.1.2 Respondent B

Respondent B je nejmladší ze všech zkoumaných lékařů. Má vystudovanou lékařskou vysokou školu a několik atestací nutných k výkonu práce neurochirurga. Navíc má doktorský titul PhD., který studoval až po svém výjezdu. Před výjezdem do zahraničí pracoval na pozici srovnatelné. Jeho zahraničním působištěm byly Spojené státy americké, konkrétně Seattle ve Washigtonu. V USA následně působil cca dva roky ve spřátelené klinice.

- Výjezd do zahraničí – Výběrové řízení na expatriantský pobyt bylo relativně složité a respondent musel splnit mnoho kritérií a požadavků, aby mohl do cizí země vyjet. Nastoupil na pozici srovnatelnou s tou v Česku, avšak byla mnohem lépe placená. Na lepší pozici se musel dopracovat postupně, což bylo v USA výrazně snadnější nežli v Česku. V USA mu nebyly nabídnuty žádné pracovní benefity.

Expatriant prodělal před výjezdový trénink v podobě výuky cizího jazyka, zejména odborné angličtiny. Další podobou tréninku byly občasné návštěvy zahraničních klinik hlavně ve Velké Británii, kde se naučil některé odborné postupy práce, které poté v USA potřeboval. Ve spojení s výjezdem do USA bylo také vyřizování víz a potvrzení diplomů a formulářů, které bylo časově i psychicky náročné.

- Počáteční šok a problémy – Respondent B téměř nic nezaznamenal. Vycestoval s rodinou a byl velmi pracovně vytížen. Až 90 % svého času obětoval práci. Jedním z problémů bylo hledání zaměstnání pro manželku,

kteřá neuměla jazyk, což přinášelo stres, a ještě větší časové vytížení. Byl tradičním expatriantem, který měl tamní kliniku obohatit svými zkušenostmi a zároveň se doučit nové postupy, které by mohl aplikovat v mateřské společnosti. Významnější problémy nebyly zaznamenány z důvodů velkého pracovního vytížení. V zaměstnání v USA, se všichni chovali velmi profesionálně, a proto si nepřipadal o moc zvláště oproti Česku.

- Adaptace na cizí kulturu – Respondentovi B nečila adaptace větší problémy. Do USA se vždy chtěl podívat. Byl velmi pracovně vytížen a musel si pouze zvyknout na jiný počítač, systém a některé pracovní postupy. Přirovnával to ke změně pracovní pozice v Česku, kdy se pracovník také musí přizpůsobit novým podmínkám. V adaptaci mu pomáhala profesionalita v zaměstnání, poctivost a pocit že člověk dokáže všechno co chce.

Když se v USA člověk rozhodne, že něco chce, tak to skutečně může dokázat. Češi jsou oproti tomu mnohem více limitovaní, hlavně myšlením. To souhlasí i s teorií o USA, kde jsou lidi vedeni k tomu, že skutečně dokáží cokoli, jsou individualističtí a existuje zde minimální korupce.

„Poctivost za každou cenu, čímž myslím to, že když se v Americe vybíral nový šéf, tak opravdu vybrali toho nejlepšího, i když jeden z kandidátů byl kamarád komise, tak oni skutečně vybrali nejlepšího kandidáta, takže tam neexistoval ani náznak korupce. Oni tam na to ani nemysleli, protože by to pro business nebylo správné. Vnitřně jsou přesvědčeni o tom, že to tak prostě nemá být.“

Hlavní problémy cizí kultury, s kterými se respondent B potýkal byla v dobrém i špatném smyslu pracovitost. Do práce chodil celý měsíc, volno měl pouze 1 neděli v měsíci. Může to souviset i se soutěživostí Američanů, kteří se snaží být lepší než kolega a tráví v práci mnoho času. Velmi to ovlivňuje jejich soukromí život. Byl to i hlavní důvod proč respondent B rád odjel zpět do Čech. Pracovní vytížení bylo nadměrné a nedalo se zvládat. Dalším z problémů, typických pro USA, bylo multikulturní prostředí na pracovišti. Zejména problémy s pracovníky tmavé pleti. Špatně se s nimi komunikovalo, neposlouchali nadřizené a měli vlastní názory a postupy, které uplatňovali. Často se s nimi člověk dostal do konfliktu. V neposlední

řadě, se respondent setkával s tím, že se ho lidé ptali odkud je a někteří neměli důvěru ve východního Evropana.

- Repatriace – Po návratu z USA se změnil jeho postoj k práci, zejména v tom že začal naprosto dodržovat pravidla. Nastoupil v Česku na horší pozici, hůře placenou, která byla smluvně sjednaná. Chtěl nastoupit na pozici lepší, ta mu nebyla nabídnuta. V Česku kolegům i nadřízeným vadili jeho nově naučené postupy, které uplatňoval. Musel změnit svůj přístup a začít operovat starým způsobem. Nové zkušenosti z USA tak byly v pracovním životě k ničemu. Toto je klasický problém repatriace, kdy zaměstnavatel neumí adekvátně využít nových zkušeností expatrianta po návratu.
- Reverzní kulturní šok – Respondent B zaznamenal určitou zášť od okolí. Setkával se s názory, kdy ho lidi odsuzovali: „co ty mi tady budeš radit, vrátil ses z Ameriky a teď si myslíš že jsi mistr světa“. Dospělo to tak daleko, že se o tom neshovával a říkal o tom pouze, když se ho na to někdo přímo zeptal. Nelituje zahraničního výjezdu. Oceňuje zkušenosti, které získal, dnes už by do zahraničí nejel z rodinných důvodů. Má rodinu s třemi dětmi a bylo by to náročné, i finančně. Zahraniční pobyt by doporučil všem.

Tab. 4 Sledované jevy – Respondent B

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vybral si respondent výjezd sám?	Ano	
Nastoupil v zahraničí na lepší pozici?		Ne
Měl v zahraničí vyšší plat?	Ano	
Interkulturní trénink – zvýšená výuka cizího jazyka?	Ano	
Interkulturní trénink – navštěvoval hostitelskou zemi?	Ano	
Vysoké pracovní vytížení?	Ano	
Jazykové problémy – problémy s dialektem?		Ne
Jazykové problémy – nutnost doučit se jazyk?		Ne
Odloučení od rodiny?		Ne
Problémy s jinými národnostmi?	Ano	
Propletená byrokracie?		Ne
Nedůvěra v českého lékaře?	Ano	
Předčasný návrat domů?		Ne

Smluvně sjednaná pozice po návratu?	Ano	
Návrat na nižší pozici?	Ano	
Nižší plat po návratu?	Ano	
Uplatnění nových zkušeností a dovedností?		Ne
Zášť od okolí po návratu?	Ano	

5.1.3 Respondent C

Respondent C má dokončené vysokoškolské lékařské vzdělání s atestacemi v jeho specializačním oboru. Nyní pracuje na pozici hlavního lékaře, před odjezdem do zahraničí pracoval na podobné pozici. Působišťem expatrianta bylo Švédsko, po dobu 6 let.

- Výjezd do zahraničí – Švédsko si vybral na základě toho, že ho tam zaměstnavatel vyslal na pracovní stáž. Následně se stáž přeměnila v pracovní kontrakt. Nastoupil na srovnatelnou pozici jako v Česku. Pozice byla výrazně lépe placená a součástí byly mnohé pracovní benefity. Nejde o finanční benefity, ale zejména pracovní právní benefity. Jedná se o více dovolené, rodičovskou dovolenou apod. Jeho vystudovaný obor mu pomohl získat příležitost v zahraničí, protože je tam velmi žádaný.

„Osud, odjel jsem na stáž, nejel jsem tam pracovat, ale ve Švédsku byl a stále je nedostatek lékařů, proto mi bylo nabídnuto místo a já to přijal“

Respondent C neprodělal žádný adaptační trénink a jedinou znalostí tak byla angličtina, která mu v začátcích stačila, a své vlastní vzdělání v oboru lékaře.

- Počáteční šok a problémy – Respondent C výrazné problémy nezaznamenal. Věnoval se hlavně práci, odcestoval sám, bez rodiny. Výhodou ve Švédsku je neproplácení přesčasů, to znamená, že je člověk schopen napracovat spoustu volného času, který respondent C následně využil k častějším návštěvám mateřské země. Jediným šokem, na který si musel zvyknout je jiný přístup k práci. Po několika měsících se dostavil i jazykový problém, kdy již nestačila angličtina, ale bylo nutné se začít učit Švédsky. Po této fázi rozčarování nadešla pozvolná adaptace, která trvala několik let. Domů se vracel ze začátku cca každé dva měsíce, později cca jednou měsíčně. Nikdy v zahraničí nebyl s rodinou.

- Adaptace na cizí kulturu – Důležitou roli hrál jazyk. Znalost tamního jazyka však nepřinesla takové ovoce. Lidé jsou schopni s kýmkoli vycházet naprosto stejně i když mluví anglicky, ve Švédsku umí anglicky téměř každý a na vysoké úrovni. Jakmile se naučil jazyk, bylo to příjemnější pro tamní obyvatele. Svědčí to i o teorii expatriace, kdy znalost cizího jazyka značně přispívá k snadnější adaptaci na cizí kulturu. Adaptace byla snadná, respondent C to připisuje výrazně menší xenofobii oproti Českému národu. Český lékař je tam vnímám jako rovnocenný. Dalším aspektem, podobným např. USA je vzájemné tykání, i s cizími lidmi, což usnadňuje přátelský přístup, stejně jako neoslovování tituly. Lidé jsou si pak rovnocenní a nekoukají na sebe povrchně.

„Příkladem může být, jak Čech kouká na ukrajinského lékaře, tak tak kupodivu Švéd nekouká na českého lékaře.“

Hlavní prvky, které pomáhali v adaptaci je pozitivní myšlení, přátelskost a být veselý. Pro cizince příznivé prostředí vytváří poměrně velká multikulturnost a tolerance vůči ostatním kulturám. V rozporu s teorií může být skandinávská uzavřenost, se kterou se respondent C neseťkal. Zároveň se neseťkal se zásadnějšími problémy, které by musel řešit. Svědčí to o jejich klidné a rozvážné povaze.

- Repatriace – Po návratu do Česka začal pracovat na předem smluvně sjednaném místě, které bylo srovnatelné s tím, které vykonával v zahraničí. Tato pracovní pozice však byla výrazně hůř platově ohodnocená. Hlavním důvodem návratu byly rodinné důvody a založení rodiny. Změnil se expatriantův přístup k práci. Ve Švédsku jsou hezky oddělené lékařské a vedoucí funkce, což v Česku není. Mnohem méně se ve Švédsku politikaří, lékař si hledí svého povolání a vedoucí zase svého, to v Česku nefunguje. Svůj podíl na tom má dlouhodobé plánování a menší výkyvy spojené se změnou vlády. Pozitivně výjezd ovlivnil i jeho soukromý život, kdy si respondent C přiznává, že odloučení od manželky a vídání se pouze jeden týden v měsíci, prospělo manželství a vzájemné úctě partnerů.

Po roce a půl práce v Česku se respondent C rozhodl navrátit se zpět do Švédska. Dohodl se s rodinou, že bude pravidelně cca jeden týden v měsíc jezdit domů. K návratu zpět do Švédska do vedla hlavně finanční stránka. Vykonává nyní stejnou

pozici jako v Česku, avšak za několikanásobně vyšší plat. Dalším důvodem je i výrazně větší množství volného času, které by mu stejná pozice v Česku nenabídla. Navíc tato pozice ve Švédsku s sebou nese vyšší sociální status. Nyní tímto způsobem pracuje už více než 5 let a je velmi spokojený.

- Reverzní kulturní šok – Respondent C po návratu nic nezaznamenal. Důvodem může být to, že se během pobytu často vracel zpět do Čech, a tudíž byl neustále v kontaktu s kolegy a přáteli. Vykonává velmi specifickou práci, která se v různých státech příliš neliší, proto ani jeho uplatnění není jiné a nemusel měnit své pracovní postupy. Výjezd by doporučil všem, kteří ho plánují, protože ho to obohatilo po všech směrech, ačkoli po návratu neměl takový příjem.

Tab. 5 Sledované jevy – Respondent C

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vybral si respondent výjezd sám?		Ne
Nastoupil v zahraničí na lepší pozici?		Ne
Měl v zahraničí vyšší plat?	Ano	
Interkulturní trénink – zvýšená výuka cizího jazyka?	Ano	
Interkulturní trénink – navštěvoval hostitelskou zemi?		Ne
Vysoké pracovní vytížení?		Ne
Jazykové problémy – problémy s dialektem?		Ne
Jazykové problémy – nutnost doučit se jazyk?	Ano	
Odloučení od rodiny?	Ano	
Problémy s jinými národnostmi?		Ne
Propletená byrokracie?		Ne
Nedůvěra v českého lékaře?		Ne
Předčasný návrat domů?		Ne
Smluvně sjednaná pozice po návratu?	Ano	
Návrat na nižší pozici?		Ne
Nižší plat po návratu?	Ano	
Uplatnění nových zkušeností a dovedností?	Ano	
Zášť od okolí po návratu?		Ne

5.1.4 Respondent D

Respondent D má vystudovanou lékařskou vysokou školu, je mu 49 let a má několik atestací, které mu umožňují vykonávat svou odbornou práci. Má titul za jménem PhD., který získal na základě výzkumu prováděného v zahraničí. Než vyjel do zahraničí pracoval na nižší pozici. Jeho zahraničním působištěm byla Austrálie, konkrétně Perth. Austrálii si vybral na základě spolupráce tamní nemocnice s jeho mateřskou nemocnicí a zaujal ho výzkum, na které by pracoval. V Austrálii působil necelé 2 roky, jakožto self – initiated expatriant začátečník, protože nabíral zkušenosti na novém oddělení, chtěl totiž začít pracovat v jiném oboru lékařství.

- Výjezd do zahraničí – Přihlásil se na výběrové řízení na expatrianta, které vyhrál. Nastoupil na pozici vyšší než v Česku, která byla výrazně lépe placená. Tato pozice ho měla dobře připravit na práci, kterou by měl následně vykonávat v Česku. V Austrálii mu zaměstnavatel nabídnul, kromě platu, také možnost platby ubytování z příjmu před zdaněním. Dalším benefitem nové pozice, byla možnost napracování volného dne tím, že do práce přijde v neděli, navíc ke každé službě dostával peníze na stravování. K tomu navíc penzijní připojištění, které má respondent D dodnes.

„Když jsem přišel do práce v neděli, tak jsem dostal den dovolené navíc, protože jsem prostě přišel do práce v neděli, což není běžné, tak mi připočetli den dovolené.“

Respondent D neprodělal téměř žádný interkulturní trénink, který by ho lépe připravil na dlouhodobý pobyt v zahraničí. Jedinou přípravou bylo intenzivnější studium angličtiny. Další fáze přípravy na výjezd byla mnohá vyšetření a potvrzení o zdravotním stavu, které australská vláda požaduje, před vstupem do země.

- Počáteční šok a problémy – Respondent D šok nezaznamenal. Odcestoval s manželkou a v průběhu se nevracel do Čech. Dle výpovědi respondenta šlo vše, jak by mělo a jak očekával. Australané byli velmi přátelští a uměli si užívat života. Pracovní vytížení bylo únosné a finanční kompenzace a benefity velmi uspokojivé. Respondenta ani jeho manželku nelimitovala jazyková bariéra. Jediným počátečním problémem byla nutnost trávení volného času s novými přáteli, kteří vyžadovali časté setkávání.

- **Adaptace na cizí kulturu** – Respondentovi D nečilo zásadní problémy nic. V zaměstnání si musel zvyknout na jiné pracovní postupy, což šlo ale velmi rychle. Pomáhala mu profesionalita v zaměstnání, slušné chování a vstřícnost. Bylo nezbytné se přizpůsobit stylu života Australanů. Jsou to lidé, kteří si užívají života, doma tráví minimum času a do práce chodí, protože musí. Nejraději by trávili celý den na pláži s přáteli. Bylo nezbytné být velmi přátelský a trávit s novými přáteli hodně volného času. Může to být způsobeno i vlivem hezkého počasí, kdy mají lidé tendenci zůstat venku a navštěvovat se.

Tato přátelskost byla brána zároveň jako negativní prvek cizí kultury. Většina Čechů to nemá v krvi a je ráda doma. Australané jsou neustále ve skupině a navštěvují se. Respondentovi to v prvních měsících činilo problémy, protože chtěl mít klid pro sebe, ale v zájmu adaptace trávil s Australany volný čas. Tento fakt naprosto souhlasí s teorií o Austrálii a tamních obyvatelích. Dalším problémem zejména v práci, byly problémy s pracovníky tmavé pleti. Austrálie není zdaleka tak xenofóbní jako Česko a multikulturalismus je tam běžnou věcí. S černošskými pracovníky však problémy byly, zejména s jejich morálkou a úctou k nadřízeným.

Naopak ryze pozitivní je jejich striktní dodržování pravidel. Respondent D v zaměstnání nebyl limitován. Jako lékař praktikující v novém oboru mohl naplno čerpat nové zkušenosti a nikdo ho nelimitoval. S tím se v Česku nesetkal. V Česku se většinou nové postupy setkají s nepochopením.

- **Repatriace** – Po návratu z Austrálie respondent D dokončoval výzkumu, který začal v Austrálii za účelem dosažení PhD titulu. Jeho postoj k práci se změnil, nebál se už tolik různých alternativních řešení a přestal být limitován klasickými postupy. Po návratu do Česka nastoupil na horší pozici. Bylo to z důvodu, že pozice, kterou vykonával, v Česku neexistuje a údajně ani existovat nebude, protože naše hierarchie a rozhodovací proces je jiný než v Austrálii.

„Vrátil jsem se na pozici horší. Byla sjednána smluvně, ale představy byly takové že budu pracovat na lepší pozici, ale ona žádná taková nebyla a ani nebude. V Česku o takovou pozici není ani zájem. Funguje to tu jinak.“

Po několika měsících zpět v Česku se ukázalo že nadřizení i kolegové nepřijímají pozitivně respondenti nově naučené postupy. Bylo nezbytné změnit svůj přístup a začít pracovat způsobem, který bude v Česku akceptován. Objevil se zde stejný problém jako u respondenta B v USA, kdy expatriant byl v zahraničí kvůli novým zkušenostem, které nakonec nebyli po návratu vůbec využity. U expatrianta to vede k frustraci a pocitu zbytečnosti z celého výjezdu. Je to klasický problém repatriace, kdy zaměstnavatel neumí adekvátně využít nových zkušeností expatrianta.

- Reverzní kulturní šok – Respondent D nezaznamenal žádné zásadní známky závidění či zášti. Nejhorší to bylo v zaměstnání ohledně neuplatnění nových zkušeností a pracovních postupů. Návrat do Česka po cca 2 letech byl zejména kvůli rodinným důvodům, konkrétně snaha založit rodinu. Pokud by to nebylo nutné, rád by v Austrálii zůstal ať už kvůli práci, financím či kultuře daného státu. Zahraniční pobyt by doporučil a sám by ho rád zopakoval.

Tab. 6 Sledované jevy – Respondent D

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vybral si respondent výjezd sám?	Ano	
Nastoupil v zahraničí na lepší pozici?	Ano	
Měl v zahraničí vyšší plat?	Ano	
Interkulturní trénink – zvýšená výuka cizího jazyka?		Ne
Interkulturní trénink – navštěvoval hostitelskou zemi?		Ne
Vysoké pracovní vytížení?	Ano	
Jazykové problémy – problémy s dialektem?		Ne
Jazykové problémy – nutnost doučit se jazyk?		Ne
Odloučení od rodiny?		Ne
Problémy s jinými národnostmi?	Ano	
Propletená byrokracie?		Ne
Nedůvěra v českého lékaře?		Ne
Předčasný návrat domů?		Ne
Smluvně sjednaná pozice po návratu?	Ano	
Návrat na nižší pozici?	Ano	
Nižší plat po návratu?	Ano	
Uplatnění nových zkušeností a dovedností?		Ne
Zášť od okolí po návratu?	Ano	

5.1.5 Respondent E

Respondent E má vystudované vysokoškolské lékařské vzdělání s dvěma atestacemi v oboru radiologie. Nyní pracuje na pozici vedoucího lékaře. Před odjezdem do zahraničí pracoval na pozici vyšší, na pozici primáře oddělení. Respondent E absolvoval výjezd do Německa. Výjezd trval téměř 10 let a stále ještě trvá.

- Výjezd do zahraničí – Rozhodl se na základě znalosti německého jazyka a touze, mít zkušenosti ze zahraničí. Jedná se tedy o self – initiated expatriata. Respondent se několikrát chtěl vrátit do Čech, ale vždy se vrátil zpět do Německa. Pozice v Německu, ač byla nižší, tak byla lépe placená než ta v Česku, avšak nenabízela žádné pracovní benefity.

„Když jsem začal, tak jsem byl překvapený, že v tom platu nebyl ani tak dramatický rozdíl. Teď mám samozřejmě víc peněz, ale rozhodně to není za hubičku. Polovinu mého čistého platu tvoří služby.“

Respondent E prodělal interkulturní trénink hlavně v podobě výuky cizího jazyka. Německy uměl, ale bylo nezbytné, aby se doučil odbornou němčinu. Dalším tréninkem byl přímý kontakt s budoucí kulturou, kdy několikrát vyjel na pár dní do Německa na spřátelené kliniky, aby se aklimatizoval a zároveň i vybral vhodné místo svého budoucího působiště.

- Počáteční šok a problémy – Kulturní šok u respondenta E byl výraznější v porovnání s ostatními respondenty. Hlavním prvkem obtížných začátků byla samota. Respondent E vycestoval sám, ačkoli rodinu v Česku měl. Často v prvních týdnech upadal do depresí, i když se k němu kolegové chovali velmi přátelsky a slušně. Bez rodiny, sám v bytě to pro něj bylo velmi těžké a trvalo mu cca půl roku, než se počáteční problémy vyřešili a situace byla lepší. Změna prostředí a adaptace na kulturu byla v jeho případě velmi těžká, protože se neměl o své problémy s kým podělit. K tomu, aby vycestoval sám, měl respondent své osobní důvody, které vykrystalizovaly v rozvod s manželkou po několika letech strávených v cizině.
- Adaptace na cizí kulturu – Respondent E se nesetkal s žádnými zásadními problémy. Adaptace trvala přibližně 2 roky. Hlavní překážkou byl jazyk, respektive nářečí a odborná terminologie, kterou bylo nutné se doučit. Velkou

výhodou bylo to, že byl specialistou ve svém oboru. Kolegové ho brali do kolektivu s úctou a adaptace byla snazší, protože mnoho času trávil hlavně v práci. Snažil se být dobrý v tom, co umí nejlépe. Nejdůležitějším aspektem, který respondentovi vnuknul myšlenku, že by se nemusel vrátit domů, bylo po několika letech to, jak ho lidé přijali. Koupil si dům a s tamními lidmi si rozuměl lépe než s Čechy. Zároveň se mu velmi líbilo i místo kde pracoval i žil. V neposlední řadě, si po letech našel ženu, s kterou dodnes žije.

Negativními vlastnostmi, které respondent E nemá na Němcích rád, je to, pro co jsou Němci typičtí. Neměl rád jejich upjatost, posedlost plánováním a zejména neschopností řešit věci spontánně. Další negativní vlastností je až uctívání nadřízených pracovníků. O tomto faktu pojednává i literatura o Německu, kdy skutečně co řekne šéf, to platí a Němce ani nenapadne zpochybňovat jeho rozhodnutí nebo probrat rozhodnutí v týmu. Negativní byla i byrokracie Němců, kteří vyžadují na veškeré věci spoustu potvrzení a povolení. Vše jim, dle výpovědi, trvá velmi dlouho a frustrující je i proces schvalování, zda bude pracovníkovi uznáno vzdělání z Česka apod.

„Strašný problém a pro mě velkým překvapením bylo složité uznání mého vzdělání, to jsem vůbec nečekal. To bylo pro mě něco, co mě srazilo do depresí“

- Repatriace – Respondent E se několikrát v průběhu výjezdu pokoušel o návrat zpět do Čech, do své mateřské společnosti. Bohužel se nedokázal se zaměstnavatelem dohodnout a vzhledem k okolnostem, kdy si v zahraničí našel partnerku, měl výbornou práci a adaptoval se tam skvěle, se rozhodl, že se již nevrátí a zůstane v Německu. Přístup k profesi a pracovním postupům nebyl v průběhu výjezdu změněn a soukromí život byl ovlivněn velmi, hlavně kvůli nové známosti. Respondent E si po dobu mnoha let nepřipouštěl to, že by se již do Čech nevrátil, vždy si myslel a měl to tak plánované, že se cca po 6 let vrátí na podobný post v Česku. Rodinné důvody, rozvod, ho nakonec přesvědčili o tom, že v Německu zůstane a do Čech se již nevrátí. Krátkodobý výjezd by však všem doporučil, jako základní stavební kámen pro budoucí kariéru, kdy člověk získá přehled o tom, jak to chodí v zahraničí.

Tab. 7 Sledované jevy – Respondent E

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vybral si respondent výjezd sám?	Ano	
Nastoupil v zahraničí na lepší pozici?		Ne
Měl v zahraničí vyšší plat?	Ano	
Interkulturní trénink – zvýšená výuka cizího jazyka?	Ano	
Interkulturní trénink – navštěvoval hostitelskou zemi?	Ano	
Vysoké pracovní vytížení?	Ano	
Jazykové problémy – problémy s dialektem?		Ne
Jazykové problémy – nutnost doučit se jazyk?	Ano	
Odloučení od rodiny?	Ano	
Problémy s jinými národnostmi?		Ne
Propletená byrokracie?	Ano	
Nedůvěra v českého lékaře?		Ne
Předčasný návrat domů?		Ne
Smluvně sjednaná pozice po návratu?		Ne
Návrat na nižší pozici?	<i>nelze určit</i>	
Nižší plat po návratu?	<i>nelze určit</i>	
Uplatnění nových zkušeností a dovedností?	<i>nelze určit</i>	
Zášť od okolí po návratu?	<i>nelze určit</i>	

5.2 Celkové vyhodnocení získaných odpovědí

5.2.1 Důvody výjezdu do zahraničí

Prvním tématem rozhovorů byl obecně výjezd do zahraničí. Jeho důvody, doba trvání, před výjezdový trénink a výhody, které s sebou nová pracovní pozice nesla. Profily respondentů jsou velmi podobné, ačkoli byli zúčastnění lékaři z různých nemocnic, byli různého věku a pracovali i v odlišných oborech. Zúčastnění respondenti výzkumu byli lékaři ve věku 44 až 52 let a působili v zemích Velká Británie, USA, Švédsko, Austrálie a Německo.

Všichni respondenti měli dokončené vysokoškolské vzdělání a nutné atestace umožňující specializované výkony, které zajišťují lékaři odbornost. Jak může být v rozporu s teorií, pouze respondent A a D nastoupili v zahraničí na pozice vyšší, než z které odcházeli. Respondenti B a C nastoupili na srovnatelné pozice a

respondent E nastoupil v Německu dokonce na nižší pozici, než kterou vykonával předtím. V teorii expatriace je běžné, že expatriant v zahraničí nastoupí na vyšší pozici, za účelem zvýšení kvalifikace a získání zkušeností, které následně uplatní v Česku na vyšší pozici.

Respondenti v zahraničí strávili dobu cca od 1 a půl roku do téměř 11 let. Tyto velké rozdíly jsou dány tím, že v lékařském oboru se nejedná o klasické expatriantské výjezdy. Většinou se jedná o self – initiated expatrianty, kteří si výjezd zařizují sami. Kratší výjezdy jsou spíše stáží za účelem získání nových postupů a zkušeností, delší pobyty byly zapříčiněny rozhodnutím samotných respondentů o prodloužení pobytu. Bylo nezbytné se také domluvit se zaměstnavatelem, zda bude chtít expatriant nastoupit zpět či nikoliv. Vzhledem k velmi příznivým platovým podmínkám a jiným pracovním benefitům, většina respondentů volila možnost prodloužení pobytu v zahraničí. Ani v jedné z uvedených zemí se nestalo, že by respondent měl nižší platové ohodnocení v hostitelské zemi, oproti zemi mateřské.

Všichni respondenti kromě respondenta C, vyjeli do zahraničí z vlastní iniciativy jako SIE, protože chtěli mít zkušenost z jiné země. I přes vlastní iniciativu museli projít výběrovým řízením, aby splnili požadavky nového pracovního místa. Všichni respondenti si vybírali cílovou zemi zejména z důvodu znalosti konkrétního cizího jazyka tzn. ti co uměli anglicky volili mezi Velkou Británií, USA, severskými zeměmi či Austrálií, respondent E se znalostí němčiny zvolil Německo.

Téměř všichni respondenti prodělali trénink v podobě intenzivnější výuky cizího jazyka, který museli zlepšovat po příjezdu do zahraničí. Pouze respondenti E a B z Německa a USA prodělali hlubší interkulturní trénink v podobě několika návštěv jiných klinik v zahraničí, aby si pomalu zvykli na nové prostředí a postupy. Dle Štracha (2009) je návštěva hostitelských zemí ideální volbou pro před odjezdový trénink, kdy si expatriant pomalu zvyká na každodenní rutinu běžného života v zahraničí. Nedostatečná příprava respondentů na zahraniční výjezd je evidentní, roli v tom může hrát i velmi specializovaný lékařský obor, kteří všichni vykonávali. V zaměstnání pak nemuseli markantně měnit své zaběhlé způsoby práce, protože většinou odjeli do zahraničí jako specialisté v oboru a pouze se zdokonalovali ve své profesi.

V tabulce jsou uvedeny četnosti odpovědí za všechny respondenty v oblasti otázek týkajících se obecně výjezdu do zahraničí. Na základě uvedených četností lze jednoduše vyčíst, v kolika případech daný jev nastal.

Tab. 8 Důvody výjezdu do zahraničí – Celkové zhodnocení

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vybral si respondent výjezd sám?	4	1
Nastoupil v zahraničí na lepší pozici?	2	3
Měl v zahraničí vyšší plat?	5	0
Interkulturní trénink – zvýšená výuka cizího jazyka?	4	1
Interkulturní trénink – navštěvoval hostitelskou zemi?	2	3

5.2.2 Počáteční problémy a adaptace na cizí kulturu

V otázkách prvotních problémů a kulturního šoku respondenti odpovídali překvapivě, oproti očekávání výzkumu. Literatura popisuje prvotní šok expatriantů jako jeden z hlavních problémů spojených s výjezdem do zahraničí. Všichni respondenti, kromě respondenta E z Německa, se shodli, že kulturní šok, který prodělali byl naprosto minimální. Hlavním důvodem může být to, že pracovní vytížení všech expatriantů bylo velmi vysoké. Mnoho času trávili v práci a tam se chovali jako profesionálové. Díky znalosti cizího jazyka tak nepoznávají odlišnosti v zaměstnání, tudíž i v životě celkově. Největší potíže po příjezdu do zahraničí byly způsobeny neznalostí jazyka. Nebyla to neznalost v pravém slova smyslu, ale bylo nezbytné se doučit a porozumět nářečí či odborným termínům.

Respondent E kulturní šok prodělal. První týdny upadal do depresí a začátky pro něho byly těžké. Bylo to způsobeno zejména tím, že jako jediný z dotazovaných byl naprosto odloučen od rodiny a vycestoval sám, aniž by se vracel do Čech. Ostatní respondenti vyjeli s rodinou, případně se za rodinou velmi často vraceli. Vyplývá z toho fakt, že rodina je pro expatrianta v cizí zemi velmi důležitým prvkem, který mu zajišťuje pohodu a minimalizuje zklamání a šok. Lidi se díky rodině mají o koho opřít a sdílet s nimi své strasti a efektivněji je řešit. Přesto, že ve všech případech se tamní obyvatelé chovali k expatriantům hezky, nevynahradilo jim to v počátcích výjezdu rodinu.

Na adaptaci na cizí kulturu mělo vliv několik problémů. Kromě problémům s jazykem či dialektem, které byly zásadní, se objevil i problém s jinými národnostmi, zejména s lidmi tmavé pleti. Největší problém s nimi měl respondent B v USA, které je podobnými problémy známé. V Austrálii se respondent D také setkal s problémy s černochoy, nebyly ale tak zásadní.

V neposlední řadě se respondenti setkali s problémy byrokracie, která jim bránila v plynulé práci. Následně, pouze v případě respondenta B z USA, byl zaznamenán problém s nedůvěrou v Českého lékaře. V USA nebyl brán rovnocenně jako lékař americký, což se jiným respondentům nestalo. Chování.eu (2016) uvádí opak, kdy Američané naprosto tolerují cizí kultury a věří v rovnocennost pohlaví i kultur. Respondent B se v zaměstnání setkal s opakem.

Tab. 9 Počáteční problémy – Celkové zhodnocení

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Vysoké pracovní vytížení?	4	1
Jazykové problémy – problémy s dialektem?	1	4
Jazykové problémy – nutnost doučit se jazyk?	3	2
Odloučení od rodiny?	3	2
Problémy s jinými národnostmi?	2	3
Propletená byrokracie?	2	3
Nedůvěra v českého lékaře?	1	4

5.2.3 Repatriace a reverzní kulturní šok

V otázkách na téma repatriace se většina respondentů shodovala. Pavlica a Isaacs (2013) uvádí, že důvodem předčasného odchodu expatrianta zpět do mateřské země, je nenaplnění očekávání v zemi hostitelské. Čtyři respondenti neprodělali předčasný návrat domů. Jednalo se v některých případech pouze o několik týdnů, kdy se vrátili dříve. Hlavním důvodem návratů byly rodinné důvody, a to zejména narození dítěte či onemocnění stárnoucích rodičů.

Čtyři respondenti měli smluvně sjednané místo, na které nastoupí po návratu do Česka, kromě respondenta E z Německa. To byl také hlavní důvod proč se nevrátil a zůstal v Německu. Nepotvrdil se předpoklad výzkumu, kdy respondenti

nenastoupili na nižší pozice. Nastoupili jak na srovnatelné, vyšší, tak i nižší pozice. Shodují se v otázce vyššího platu, kdy vždy dostávali více peněz v zahraničí. A to nejen plat samotný, ale v zásadě také lepší pracovní benefity. Vyšší plat v zahraničí byl předpokladem, vzhledem k bohatým zemím, do kterých respondenti vycestovali. Všechny země mají vyšší platy oproti České republice.

Společným problémem po návratu bylo nevyužití nových zkušeností. V zaměstnání jim nebylo dovoleno adekvátně využít dovednosti nabyté v zahraničí. Není to případ pouze respondenta C ze Švédska, který nastoupil zpět na stejnou pozici a nemusel tak měnit své postupy. Štrach (2009) uvádí, že neúspěšná repatriace je problémem mnoha společností po celém světě. Neadekvátně využívají zkušeností expatriantů. Může to znehodnotit celou expatriaci a demotivovat ostatní pracovníky. Všichni respondenti se pak shodli, že neadekvátní využití zkušeností po návratu je největším problémem a frustrací, která skutečně celý výjezd znehodnotí.

Reverzní kulturní šok nebyl téměř v žádném případě zaznamenán až na respondenta B z USA. Ten zaznamenal zášť od okolí a toto až nenávistné chování ho vedlo k tomu, že přestal o svém výjezdu mluvit úplně, aby se začlenil a nepůsobil na své okolí jinak. Respondent C zaznamenal také náznaky tohoto chování od svého okolí, ale byla to spíše závist, a ne v takové míře.

Tab. 10 Repatriace – Celkové zhodnocení

Sledovaný jev	Nastal / Nenastal	
	Ano	Ne
Předčasný návrat domů?	1	4
Smluvně sjednaná pozice po návratu?	4	1
Návrat na nižší pozici?	3	1
Nižší plat po návratu?	4	0
Uplatnění nových zkušeností a dovedností?	1	3
Zášť od okolí po návratu?	2	2

V tabulce 10 není u posledních 4 jevů zobrazeno hodnocení respondenta E. Je to způsobeno tím, že se respondent několikrát pokoušel dohodnout se zaměstnavatelem v mateřské zemi na nástupních podmínkách, ale nikdy se nedohodli. Proto se rozhodl zůstat v Německu a ze zahraničního výjezdu se nevrátil.

Nelze tak určit jaký by byl efekt reverzního kulturního šoku a jak by probíhala repatriace u respondenta E.

5.3 Interpretace výsledků výzkumu

Před výzkumem bylo stanoveno několik výzkumných otázek a očekávání. Jaké jsou zásadní problémy, se kterými se lidé setkávají při adaptaci na cizí kulturu, zda dlouhodobý výjezd má pozitivní přínos pro kariéru expatriantů, nebo jaké jsou zásadní problémy po návratu do mateřské země. Očekáváním také bylo, že expatrianti mají problémy s repatriací a adekvátním uplatněním po návratu. Tato očekávání vycházela ze studia teorie expatriace a účelem výzkumu bylo zjistit na zkoumaném vzorku, zda se očekávání naplní.

Problémem expatriace dle odborné literatury, je její poměrně značná neúspěšnost. Většina pramenů uvádí, že neúspěšnost expatriace se pohybuje v rozmezí 20 – 50% (chalre.com, 2016). Expat-us.com (2014) dokonce uvádí neúspěšnost expatriantských výjezdu na 30 – 50%. Procenta neúspěchů se liší v závislosti na hostitelské zemi a délce pobytu (expat-us.com, 2014). Pouze jeden respondent se vrátil domů dříve, než bylo původně plánováno. Ostatní dodrželi délku pobytu, případně se navrátili dříve jen o pár týdnů. Není proto jejich výjezd považován za neúspěšný, kvůli dřívějšímu návratu domů.

Dle provedeného výzkumu nemá na člověka expatriace zásadní negativní dopady. Všichni respondenti se shodli a doporučili by zahraniční výjezd svým kolegům a začínajícím pracovníkům. Všichni se rovněž shodli, že je výjezd obohatil po profesní i osobní stránce. Respondenti v zahraničí poznali cizí kulturu, chování lidí, jejich zvyky a jiný přístup k práci. Tyto faktory přispěly k jejich osobnostnímu růstu. Na člověka a jeho osobnost má zahraniční výjezd spíše pozitivní účinky. Co prokazatelné je, je negativní dopad na profesní život expatriantů. Tento fakt úzce souvisí s očekáváním, které předpokládá špatný repatriční proces.

Z pohledu adaptace na cizí kultury nebyly zjištěny zásadní problémy. Je to dáno velkou specializací zkoumaného vzorku respondentů, kteří se na výjezdech věnovali zejména práci a nebyli často ve styku s tamními obyvateli. Jediným zjištěným problémem byla nedostatečná znalost jazyka, konkrétně dialekt konkrétní oblasti, kde expatriant působil. Dle výzkumu rovněž adaptaci pomáhá přítomnost

rodiny na výjezdu. Respondenti, kteří vyjeli bez rodiny uváděli adaptaci, jako výrazně těžší.

Pavlica a Issacs (2013) doporučují, aby se neúspěšné expatriaci předcházelo a byla věnována vyšší pozornost přípravě pracovníka na konkrétní kulturu. Měl by být zajištěn kvalitní interkulturní trénink a podceňovaná by neměla být repatriace pracovníků. Bylo vyzkoumáno že všichni expatrianti měli po návratu nižší plat a často nastoupili na nižší pozici, než předpokládali. Hlavním zjištěným problémem celého expatriačního procesu je neadekvátní využití zkušeností expatriantů po návratu ze zahraničí. Všichni respondenti byli po návratu zklamaní a měli větší očekávání. Zaměstnavatelé neuznávali jejich nový přístup k práci, částečně i v případě expatrianta, který vycestoval na přání zaměstnavatele. Na základě toho respondenti neviděli ve svém výjezdu adekvátní přínos ke svému zaměstnání a vedlo to po návratu často k frustraci.

Štrach (2009) připomíná, že jedním z faktorů zajišťujících úspěšný expatriantský pobyt je motivace pracovníka. Domovská organizace musí projevovat zájem o využití nově nabytých zkušeností expatrianta. Tento fakt je často podceňován a jedinec ztrácí motivaci, protože nové zkušenosti nejsou adekvátně využity. Tímto bylo potvrzené druhé očekávání výzkumu, které předpokládá špatný repatriční proces a neadekvátní uplatnění expatriantů. Ani jeden z respondentů, nebyl po návratu dosazen na vyšší či zodpovědnější pozici, ačkoli takovou pozici v zahraničí vykonávali. Je tedy zřejmé, že společnosti nevytvářejí atraktivní prostředí expatriantům po návratu a je nezbytné, aby se proces repatriace zlepšil.

Jak uvádí Pavlica a Isaacs (2013) je důležité poskytnout expatriantovi dobrý interkulturní trénink. V případě zkoumaných respondentů to nebylo úplně možné, protože 4 z 5 respondentů byli self – initiated expatrianti, kteří si výjezd a s ním spojené postupy zařizovali sami. V konkrétním případě expatrianta C, který nebyl SIE, ovšem trénink, tak jak ho popisuje odborná literatura taky neproběhl a je tak prokazatelné, že zaměstnavatelé interkulturnímu tréninku nevěnují příliš pozornosti a napomáhají tak neúspěšným výjezdům.

Za základě výzkumu tak lze vyvodit závěry, že je zlepšení expatriantských misí nezbytné. Hlavní nedostatky jsou na straně organizací. V první řadě je nezbytné zajistit pracovníkům kvalitnější interkulturní trénink. Jak je patrné z výzkumu, jedná

se zejména o zajištění intenzivnější výuky jazyka a návštěv cizí země. Navštěvování cizí země má dle výpovědí opravdu velký efekt a výrazně zlepšuje adaptaci pracovníků na cizí kulturu. Současně navštívení cílové země umožňuje expatriantovi poznat budoucí pracoviště a pomalu navazovat kontakty s budoucími kolegy.

Hlavní zlepšení s sebou však nese proces repatriace, který je nutno zlepšit. Neadekvátní využití expatriantů po příjezdu vede ke zvyšující se tendenci neúspěšných výjezdů a zpomalení rozvoje organizací. Společnosti musí projevit větší zájem o expatrianty a zejména o jejich nové zkušenosti, kvůli kterým do zahraničí většinou odjíždějí. Pokud firmy nezlepší svůj postoj na zlepšení repatričního procesu, může to vést k odlivu pracovníků do zahraničí. Zahraniční firmy jsou často otevřené novým postupům a nebojí se aplikovat nové postupy, a navíc nabízejí lepší platové ohodnocení. Zaměstnavatelům je doporučeno, aby expatrianty po návratu dosadili na pozice odpovídající nově nabytým zkušenostem nebo vytvořili pozice nové. Takové jednání by motivovalo nové expatrianty k výjezdům a byl by zajištěn rozvoj organizací, ale také jejich internacionalizace a lepší konkurenceschopnost.

Závěr

V diplomové práci je řešena problematika výjezdů do zahraničí. Hlavním řešeným problémem bylo neadekvátní uplatnění pracovníků po návratu z dlouhodobého zahraničního výjezdu. Předpokladem výzkumu bylo také, že expatriace nepřináší tak pozitivní výsledky, jaké se předpokládaly. Na základě literatury byly stanoveny očekávané nejčastější problémy spojené s expatriací a pomocí kvalitativního výzkumu byly zjištěny výsledky.

Cílem práce bylo analyzovat zkušenosti expatriantů, kteří absolvovali dlouhodobý výjezd do zahraničí. Pro účely zkoumání byly vybráni lékaři, protože představují vhodný vzorek pro účely zkoumání. Na jejich výjezdech museli čelit adaptaci a kulturnímu šoku, takže vyhovovali kritériím výzkumu.

Výzkum byl prováděn pomocí polostrukturovaného rozhovoru s pěti lékaři, kteří absolvovali dlouhodobý pobyt v cizí zemi. Všichni respondenti měli podobný profil jako např. věk, vystudovanou školu či rodinný stav. Na základě rozhovorů a jejich následné analýze bylo vyzkoumáno několik zjištění.

Na základě provedeného šetření byly nalezeny základní problémy a nedostatky expatričního procesu. Dle výzkumu nemá na člověka expatriace negativní dopady. Respondenti se shodli a doporučili by zahraniční výjezd svým kolegům a začínajícím pracovníkům. Rovněž je výjezd obohatil po profesní i osobní stránce. Respondenti v zahraničí poznali cizí kulturu, chování lidí, jejich zvyky a jiný přístup k práci. Tyto faktory přispěly k jejich osobnostnímu růstu. Na člověka a jeho osobnost má zahraniční výjezd pozitivní účinky. Co je prokazatelné, je negativní dopad na profesní život expatriantů.

Jedním z očekávání bylo, že expatrianti mají problémy s repatriací a adekvátním uplatněním po návratu. Bylo vyzkoumáno, že respondenti měli po návratu nižší plat a často nastoupili na nižší pozici. Hlavním problémem celého expatričního procesu je neadekvátní využití zkušeností expatriantů po návratu ze zahraničí. Všichni respondenti byli po návratu zklamaní a měli větší očekávání. Je to dáno i tím, že každý z expatriantů je před výjezdem seznámen s tím, že výjezd je dobrý pro jeho kariéru a po návratu by mohl získat lepší pozici s vyšším platem. Zaměstnavatelé však neuznávali jejich nový přístup k práci i v případě expatrianta, který nebyl SIE, ale vycestoval na přání zaměstnavatele. Na základě tohoto přístupu od

zaměstnavatelů respondenti neviděli ve svém výjezdu adekvátní přínos ke své kariéře a vedlo to často k frustraci.

Další zjištěné jevy se týkaly zlepšení adaptace na cizí kulturu, která ovšem v případě respondentů nebyla kritická. Pro všechny byla adaptace snadná a nečinila jim větší problémy. Nepotvrdilo se tak, že by byl nezbytně nutný před-výjezdový interkulturní trénink. Na druhou stranu, adekvátní trénink takový, jak ho popisuje literatura, neabsolvoval žádný z respondentů. To svědčí o tom, že zaměstnavatelé stále nekladou na dobrou přípravu důraz. V adaptaci respondentům nejvíce pomáhala znalost jazyka. Nebylo nezbytné umět přímo místní jazyk, ale jeho znalost výrazně usnadnila adaptaci spolu s přátelským a slušným chováním.

Hlavní problémy expatriace jsou na straně organizací, které pracovníky posílají do zahraničí. Je nezbytné zajistit budoucím expatriantům výuku cizího jazyka a poskytnout jim možnost několikrát navštívit hostitelskou zemi. Obě tvrzení vychází z výsledků výzkumu jako vhodné postupy pro jednoduchou adaptaci.

Největší zlepšení však vyžaduje proces repatriace. Neadekvátní využití expatriantů vede ke zvyšující se tendenci neúspěšných výjezdů a zpomalení rozvoje společností. Společnosti musí projevit větší zájem o expatrianty, zejména o jejich nové zkušenosti, kvůli kterým do zahraničí odjíždějí. Pokud firmy nezmění svůj postoj ke zlepšení repatričního procesu, může to vést k odlivu pracovníků do zahraničí.

Zahraniční firmy jsou často otevřené novým postupům a nebojí se je aplikovat. Navíc nabízejí lepší platové ohodnocení a díky nižší xenofobii je pro cizince snadné usadit se v cizí zemi. Zaměstnavatelům je doporučeno, aby expatrianty po návratu dosadili na vyšší pozice, vytvořili pozice nové, nebo dali expatriantům po návratu větší pravomoci a zodpovědnost. Takové jednání by motivovalo nové expatrianty k výjezdům a byl by zajištěn rozvoj organizací, ale také jejich internacionalizace a lepší konkurenceschopnost.

Pro další stupeň zkoumání by bylo vhodné rozšířit počet zkoumaných zemí. Je předpoklad, že by při výzkumu exotičtějších zemí, byly výsledky rozdílné. Zajímavé by bylo např. zkoumání lékařů z organizace Lékaři bez hranic, kteří mnohdy navštěvují velmi exotické země, mnohdy ekonomicky nestabilní. Dá se předpokládat, že by u těchto expatriantů nehrál roli plat či sociální status, ale zcela

jiné faktory, které je motivují pro tento druh výjezdů. V neposlední řadě by bylo vhodné dále hlouběji zkoumat problémy s repatriací a do detailů zmapovat celý proces a identifikovat konkrétní chyby, kterých se většinou organizace dopouštějí.

Seznam literatury

australie-online.cz. Obecný a zeměpisný popis. *Austrálie-online.cz.* [Online] Austrálie-online.cz, 2013. [Citace: 24. leden 2017.] <http://www.australie-online.cz/index.php/obecny-popis-australie/obecny-a-zemepisny-popis>.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. 8072612395.

BLÁHOVÁ, Vendula. Zamyšlení nad Interpretací kultur od Clifforda Geertze. *e-Polis.cz.* [Online] 17. květen 2010. [Citace: 9. leden 2017.] <http://www.e-polis.cz/clanek/zamysleni-nad-interpretaci-kultur-od-clifforda-geertze.html>. 1801-1438.

BONACHE, Jaime, BREWSTER, Chris a SUUTARI, Vesa. Expatriation: A Developing Research Agenda. *Thunderbird International Business Review.* John Wiley & Sons, Inc., 2001, Sv. 1, 43.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010. 978-80-247-3348-7.

expat-us.com. www.expats.com. *Expats.com*. [Online] 2. září 2014. [Citace: 15. listopad 2016.] <http://www.expats.com/expatsblog-relocationusa/2014/9/2/expatriation-why-does-it-fail->.

Explorable.com. 2009. Snowball Sampling. *Explorable.* [Online] Explorable.com, 24. duben 2009. [Citace: 20. duben 2017.] <https://explorable.com/snowball-sampling>.

GRIFFIN, Ricky W. a PUSTAY, Michael W. *International Business.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010. 0135072271.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál, 2016. 8026209826.

HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan. *Cultures and Organizations : Software of the Mind.* New York: Mcgraw-hill, 2005. 0-07-143959-5.

HOFSTEDE, Geert. Cultural Dimensions. *Geert Hofstede.* [Online] 2016. [Citace: 29. 11 2016.] <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>.

chalre.com. 2016. www.chalre.com. *Chalré Associates.* [Online] 2016. [Citace: 15. listopad 2016.] http://www.chalre.com/hiring_managers/reasons_expats_failure.htm.

chování.eu. 2016. [chování.eu](http://chovani.eu). *chování.eu.* [Online] chovani.eu, 2016. [Citace: 16. leden 2017.] <http://chovani.eu/>.

IVANOVÁ, Jana a BŘICHŇÁČOVÁ, Jana. Fenomén kulturního šoku, fáze adaptace na cizí kulturní prostředí. *Inkluzivní škola.cz.* [Online] 2006. [Citace: 13.

prosinec 2016.]

<http://www.inkluzivniskola.cz/sites/default/files/uploaded/064Ivanovova.pdf>.

KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Jiný kraj, jiný mrav: jak se chovat v cizině.* Praha: Olympia, 2003. 80-7033-774-5.

MACLACHLAN, Matthew. *Indulgence vs. Restraint – the 6th Dimension.* [článek] Londýn: Communicaid, 2013.

MARTIN, Judith N. a NAKAYAMA, Thomas K. *Intercultural communication in contexts.* New York: McGraw-Hill Higher Education, 2010. 0073385123.

MCKEEN, Steve a RICHARDSON, Julia. The increasing complexity of the internationally mobile professional: Issues for research and practice. *Cross Cultural Management: An International Journal.* 14, 2007, Sv. 4, 1352-7606, stránky s. 307-320.

NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Silvia. *Spolupráce přes hranice kultur.* Praha: Management Press, 2005. 80-7261-121-6.

DVOŘÁKOVÁ, Ilona. *Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza.* 2, Píseň: ANTROPOWEBZIN, 2010, stránky s. 95 - 99.

PAVKOVÁ TURNBULL, Žaneta. Jaký je rozdíl mezi Čechy a Australany. *iDnes.cz.* [Online] 16. červenec 2011. [Citace: 24. leden 2017.] <http://pavkovaturnbull.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=195090>.

PAVLICA, Karel a ISAACS, Cory. *Kultura, podnik a management.* Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká Škola o.p.s., 2013. 978-80-87042-57-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2009. 978-80-247-3006-6.

DOHERTY, Noeleen, RICHARDSON, Julia a THORN, Kaye. *Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream.* 18, Bingley, United Kingdom: Emerald insight, 2013, Sv. 1, stránky s. 97 - 112. 1362-0436.

STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie.* Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. 80-85834-60-X.

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

WILDEMUTH, Barbara M. *Applications of social research methods to questions in information and library science.* Westport: Libraries Unlimited, 2009. 9781591585039.

Zákon č. 95/2004 Sb. *Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.*

OBERG, Kalervo. *Cultural shock: Adjustment to new cultural environments.* Practical anthropology, 1960. 7.4: 177-182.

Seznam tabulek

Tab. 1	Typy expatriantských výjezdů	24
Tab. 2	Rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním přístupem	43
Tab. 3	Sledované jevy – Respondent A	51
Tab. 4	Sledované jevy – Respondent B	54
Tab. 5	Sledované jevy – Respondent C	57
Tab. 6	Sledované jevy – Respondent D	60
Tab. 7	Sledované jevy – Respondent E	63
Tab. 8	Důvody výjezdu do zahraničí – Celkové zhodnocení	65
Tab. 9	Počáteční problémy – Celkové zhodnocení	66
Tab. 10	Repatriace – Celkové zhodnocení	67

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Osnova rozhovoru	79
Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru	81

Příloha č. 1 – Osnova rozhovoru

Rozhovor – expatriace a repatriace lékařů z různých zemí

VV: Dobrý den, začal bych první otázkou. Jaké máte vzdělání?

- Máte vystudované i nějaké nadstavby, jako PhD, MBA atd.?

VV: Jak dlouho pracujete v lékařském oboru?

VV: Na jaké pozici nyní pracujete?

VV: Jak dlouho jste na své současné pozici?

VV: Jaké pracovní zkušenosti máte před tím, než jste se dostal na současnou pozici?

VV: Nyní k pobytu v zahraničí. V jaké zemi jste působil?

VV: Jak dlouhou dobu jste strávil v cizí zemi?

VV: Když se zamyslíte, pomohlo vám vaše vzdělání k přípravě na expatriaci?

- Jakým způsobem vám pomohlo?

VV: Pracoval jste na lepší pozici než v Česku?

- Jak se lišila pracovní pozice, na které jste byl v zahraničí oproti té v Česku?
- Bylo lepší platové ohodnocení?
- Měl jste i další benefity?

VV: Jaké pro vás byly začátky v zahraničí?

VV: Vycestoval jste s rodinou či sám?

VV: Jak dlouhou jste se adaptoval na cizí kulturu?

VV: Co Vám v adaptaci pomáhalo?

- Co Vám činilo problémy?

VV: Jsou nějaké prvky, které vás napadnou, které byli pozitivní a naopak?

VV: Jaké jsou typické znaky, který se místním zalíbíte?

- Je něco na co je dobré si dát (v dané zemi) pozor?

VV: Jaké největší překážce jste čelil během své cesty?

VV: Změnila zahraniční cesta váš přístup k práci, popř. pracovní život a kariéru?

- Jak?

VV: S tím souvisí i následující otázka. Jak ovlivnil výjezd váš soukromý život?

- Jaký byl návrat zpět? (Přátelé, kolegové, rodina)
- Narazil jste po příjezdu na nějaké problémy?

VV: Pracujete nyní na stejné pozici, kterou jste před lety opustil?

- Měl jste předem sjednané místo, kam po návratu nastoupíte?

VV: Na závěr našeho rozhovoru. Kdyby vám teď váš zaměstnavatel oznámil, že vás potřebuje na delší období v cizině. Byl byste ochoten opět vycestovat?

- (Pokud ne) Proč ne?

VV: A moje poslední otázka. Co byste poradil kolegům, kteří plánují expatriantský výjezd?

VV: Děkuji vám za rozhovor a přínosné informace. Na shledanou.

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru

Rozhovor – expatriace lékařů z různých zemí

Dobrý den, začal bych první otázkou. Jaké máte vzdělání?

Samozřejmě vysokou lékařskou školu.

Máte vystudované i nějaké nadstavby, jako PhD, MBA atd.?

V tomto směru ne, ale mám specializaci v oboru kolchoskopie a částečně onkogynekologie.

Jak dlouho pracujete v lékařském oboru?

Už od roku 1989.

Na jaké pozici nyní pracujete?

Starší sekundární lékař.

Jak dlouho jste na své současné pozici?

Od té doby, co jsem se vrátil zpět do České republiky, to znamená že asi rok a půl.

Jaké pracovní zkušenosti máte před tím, než jste se dostal na současnou pozici?

Než jsem odjel, tak jsem pracoval na primariátu v České Lípě a Havlíčkově Brodě a poté jsem odešel do Anglie.

Nyní k pobytu v zahraničí. V jaké zemi jste působil?

Byl jsem ve velké Británii, konkrétně ve Walesu.

Jak dlouhou dobu jste strávil v cizí zemi?

V té Anglii jsem byl téměř jedenáct let.

Když se zamyslíte, pomohlo vám vaše vzdělání k přípravě na expatriaci?

Angličtina. Určitě studium angličtiny. Jsem Pražák a chodil jsem do jazykové školy v Praze, na základní školu s rozšířenou výukou cizích jazyků. Měli jsme angličtinu už od čtvrté třídy což byla výjimka, protože jinak se všude učila zejména ruština. Potom při studii i na vysoké škole jsem ještě chodil do jazykové školy soukromě.

Jel jste tedy na pobyt dobře jazykově připravený?

No, to jsem si myslel, ale samozřejmě to nakonec tak nebylo.

Pracoval jste na lepší pozici než v Česku?

Ano, tam jsem pracoval na pozici lepší, na pozici konzultanta.

Jak se lišila pracovní pozice, na které jste byl v zahraničí oproti té v Česku?

V první řadě to bylo nesrovnatelně lépe platově ohodnocené. Oproti tomu, co mám teď je to opravdu třeba pěti násobek platu.

Měl jste i další benefity?

No služební auto to nebylo, ale v Anglii byla třeba delší dovolená, která i stoupá s počtem odpracovaných let. Já, když jsem nastupoval na tu pozici tak jsem měl 33 dnů dovolené za rok, které se dají i částečně převést do dalšího roku a dále jsme měli i tzv. studijní dovolenou, která byla 10 dní každé 3 roky.

Lze si například pomocí přesčasů nějakým způsobem udělat více volna?

No, ono anglický systém je jiný než ten český, není tam ten německý dril jako u nás, že musíte přijít do práce v 7 a odejít v půl čtvrté, a to co je navíc je přesčas, tak to tam není. Když v práci musím být, tak tam jsem, když mi ale odpadne třeba nějaká ambulance, nebo onemocní sestra, tak tam být prostě nemusím. Pokud mám svojí práci hotovou, tak se můžu sebrat a odejít třeba o tři hodiny dřív a není s tím žádný problém. Navíc se tam na vzdělání lékařů bere velký ohled a nemocnice vám platí každý týden jeden půl den sebevzdělávání, kdy můžete být doma a vzdělávat se.

Proč jste ve rozhodl odcestovat do Anglie?

Já jsem chtěl někam vycestovat, původně spíš do arabských zemí, ale tam v mém oboru je poměrně velký genderový problém. Proto jsem se rozhodl pro Británii, i proto že je naší zemi relativně blízko. Našel jsem si inzerát a odpověděli mi z Gibraltarů z vojenské nemocnice. Mezi tím mi ale odepsali i z toho města kde jsme nakonec pracoval, a to interview bylo dřív. Přijel jsem tam, vyslechli mě, a nakonec mi řekli že mě vezmou. Vzali mě na šestiměsíční dobu, potřásli jsme si rukou a domů jsem jel s tím, že doma musím skončit v práci, protože začínám pracovat v Anglii. Zkrátka jsem si tuto stáž vybral na vlastní pěst, jen jsem poté zaměstnavateli ohlásil že odjíždím a že končím.

Jaké pro vás byly začátky v zahraničí?

Prvních sedm týdnů jsem bydlel na doktorské ubytovně, což bylo hrozné a řekl jsem si, že takhle to dál nejde. Pronajal jsem si potom dům a domů jsem jezdil jednou za měsíc po dobu 11 měsíců.

Co se týče začátků, bylo to snadné. Welšané jsou milí a příjemní lidé, není to, jak se říká, že Angličané jsou studený, tak to není. V tom Walesu je to jednodušší, ale pochopitelně nějaký kulturní rozdíl tam jsou. Neseťkal jsem se s tím, že by mě někdo odsuzoval, přehlížel nebo na mě koukal přes prsty jako že jsem z Čech, to ne. Samozřejmě zkoumali, jak je na tom člověk profesně a povahově, protože když je někdo dobrý člověk povahově tak ho oceňují. Když jim po těch 6 měsících neseďnete povahově, tak vás zkrátka nevezmou. Musíte být zkrátka dobrý kolega a člověk, aby to fungovalo.

Vycestoval jste tedy s rodinou či sám?

Nejdříve sám, žena za mnou jezdila, když to šlo, pak i s malým klukem, a protože to pracovně nebylo možné skloubit, dala nakonec výpověď a přestěhovali se za mnou asi po jedno roce.

Jak dlouhou jste se adaptoval na cizí kulturu?

Já bych řekl, tak dva roky.

Co Vám v adaptaci pomáhalo?

Asi nic konkrétního, asi hlavně chovat se slušně a být vstřícný názorům a praktikám, které se tam praktikují. Být pokorný, nepřipadat si jako mistr světa a přijmou že některé věci, ač nám to nemusí tak připadat, dělají třeba lépe, než jsme zvyklí.

Co Vám činilo problémy?

Jazyk samozřejmě. Měl jsem dobrou přípravu, ale oni mluví rychle, s dialektem, navíc hovorová angličtina je jiná od toho, co nás učí ve školách a na to vás nikdo předem nepřipraví. Skutečně v Anglii stačí popojet pár kilometrů a ti lidé mluví jinak a je jim jinak rozumět. Dokonce i sami mezi sebou si občas nerozumí.

Jsou nějaké prvky, které vás napadnou, které byli pozitivní a naopak?

Jsou opravdu velmi slušní. Pouští se do dveří, jedete autem po kruhovém objezdu a auto zastaví a nechá vás tam vjet, nebo když je překážka na silnici, oni na sebe netroubí, prostě vylezou z auta, odklidí, co je třeba, poděkují si a jedou dál. Potom přijedete zpět do Česka a přijde vám, že se tady snad každý zbláznil.

Naopak opravdu asi nenajdu nic, co by se mi na nich nelíbilo.

Jaké největší překážce jste čelil během své cesty?

Je to asi jako u nás. Je tam hodně propletená byrokracie, mluvím tedy za medicínu, kdy určití lidé rozhodují za medicínu, a přitom s ní nemají skoro nic společného. Jsou schopni třeba ze dne na den uzavřít oddělení a nikoho přitom nezajímá že zítra tam máte domluvenou operaci. Na druhou stranu nikdo vám neříká, jak máte operovat, s kým apod.

Změnila zahraniční cesta váš přístup k práci, popř. pracovní život a kariéru?

Určitě. Minimálně začnete brát toho pacienta jako partnera se kterým se musíte na něčem domluvit, aby byl spokojený. Nesmíte ho brát jen jako, něco jsme vám udělali, takhle to je a nashle.

Proč jste se tedy rozhodl vrátit zpět do Česka?

To byly rodinné důvody. Nešlo o nic jiného. Ti Welšané sami nechtěli abychom se vraceli zpět do Čech. Měl jsem smlouvu na dobu neurčitou, proto i nyní tam na pár týdnů občas jedu zpět s něčím pomoci. Díky samozřejmě i pochopení mého stávajícího nadřízeného, který mi to umožňuje.

S tím souvisí i následující otázka. Jak ovlivnil výjezd váš soukromý život?

Rodinný život asi úplně ne. Ale ovlivnilo to hlavně syna, který tam byl od 4 let, dnes je mu 15 a on se stále cítí být Angličan než Čech. Má například problém s češtinou, protože většinu svého života mluvil anglicky, takže je naprosto bez přízvuku ale čeština mu dělá problém.

Myslíte tedy že mu pobyt spíše uškodil?

To zase ne, nic není černobílé. My jsme dělali rozdílové zkoušky z toho, co se probírá v česku jako zeměpis, dějepis atd., aby mohl poté studovat v česku. Některé věci se tam také učí jinak, což mu chybí a bohužel v česku mu jsou k ničemu.

Zaznamenal jste po příjezdu nějakou zášť od svého okolí?

Já nevím. Samozřejmě ti, co vám něco závidí vám to neřeknou a ti které mám rád a přátelím se s nimi, tak si troufám říct, že ti mi to přejí a nezávidí a jsou rádi že spolu opět komunikujeme a jsme zpátky. Na druhou stranu, kdyby mi to někdo řekl, jako že jsem si užíval dovolené, tak bych mu asi řekl, vždyť máš tu možnost, tak běž taky.

Pracujete nyní na stejné pozici, kterou jste před lety opustil?

Ne, jsem teď na jiné pozici, než z které jsem před lety odešel, na které jsem ale chtěl být.

Měl jste předem sjednané místo, kam po návratu nastoupíte?

Ano, to bylo sjednané, smluvně zajištěné, byla to i moje podmínka, že nechci dojíždět. Mohl jsem nastoupit zpátky na primariát, ale v jiném městě, a to jsem nechtěl. Zašel jsem za primářem oddělení, kam jsem se chtěl vrátit a dohodnul se, že zhruba za rok nastoupím.

Na závěr našeho rozhovoru. Kdyby vám teď váš zaměstnavatel oznámil, že vás potřebuje na delší období v cizině. Byl byste ochoten opět vycestovat?

Ochoten asi jo, ale byl by to problém.

Jaký problém?

Problém by to byl v tuto chvíli, kdy samozřejmě ty rodinné důvody nepominuly. Staří rodině, dítě. Situace se může změnit, ale nyní by to nešlo. I v té Anglii se mě ptali, jestli se nechci vrátit. Já bych chtěl, ale bohužel to teď nejde. Dostal jsem i nabídky z Austrálie, Nového Zélandu, ale to je daleko. Anglie je pořád tak nějak blízko.

A moje poslední otázka. Co byste poradil kolegům, kteří plánují expatriantský výjezd?

Určitě bych jim výjezd doporučil. Čím víc věcí vidíte, tím větší máte rozhled. Zase, když tam půjde někdo mladý, bez závazků, tak proč by se měl vracet zpět, pokud bude spokojený.

Děkuji vám za rozhovor a přínosné informace. Na shledanou.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Vojtěch Veselý		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Expatriace jako problém i výzva		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	87		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	10		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce je zaměřena na výzkum problematiky získávání profesních zkušeností v zahraničí. Zaměřuje se na analýzu problémů spojených s vysláním pracovníka do zahraničí. Cílem práce bylo analyzovat zkušenosti expatriantů, kteří absolvovali dlouhodobý pracovní výjezd do zahraničí a potvrdit či vyvrátit očekávání výzkumu. Následně ověřit, zda se očekávání naplnila a navrhnout doporučení, která by proces expatriace, adaptace či repatriace, zlepšila. K identifikaci problémů v procesu expatriace byla použita kvalitativní metoda výzkumu, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Na základě obsahové analýzy sebraných dat byly vyhodnoceny nejčastější problémy, které se u respondentů objevovaly. V závěru práce jsou interpretovány výsledky výzkumu, zejména špatná repatriace z pohledu firem a nedostatečný interkulturní trénink. Následně jsou sepsány návrhy na zlepšení procesu expatriace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Expatriace, kulturní šok, adaptace, repatriace, pracovní výjezd do zahraničí, interkulturní trénink, zlepšení repatriace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Vojtech Vesely		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Expatriation as a problem and a challenge		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	87		
NUMBER OF PICTURES	0		
NUMBER OF TABLES	10		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This diploma thesis is focused on the research of gaining professional experience abroad. It focuses on analyzing the problems associated with sending a workers abroad. The aim was to analyze the experience of expatriates who have completed a long-term working trip abroad and to confirm or refute the expectations of the research. After that, verify whether the expectations have been fulfilled and suggest recommendations to improve the expatriation, adaptation or repatriation process. In order to identify problems in the expatriation process, a qualitative research method was used, namely a semi-structured interview. On the basis of the content analysis of the collected data, the most frequent problems encountered by the respondents were evaluated. At the end of the thesis there are interpreted the results of research, especially bad repatriation from the point of view of companies and insufficient intercultural training. Finally, proposals are being made to improve the expatriation process.</p>		
KEY WORDS	Expatriation, cultural shock, adaptation, repatriation, working abroad, intercultural training, improving of repatriation		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			