



Expatriace zaměstnanců vybrané firmy

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Autor práce:

Matouš Deško

Vedoucí práce:

doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání bakalářské práce

Expatriace zaměstnanců vybrané firmy

Jméno a příjmení: **Matouš Deško**
Osobní číslo: E18000094
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávací katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2020/2021**

Zásady pro vypracování:

1. Mezinárodní řízení lidských zdrojů
2. Interkulturní rozdíly mezi vybranými zeměmi
3. Představení vybrané společnosti
4. Inpatriace a její řízení
5. Formulace závěrů a zhodnocení praktické části

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9882-0.
- GRIGA, Wilhelm. 2017. *Managing Inpatriation*. Springer Gabler. Internationale Wirtschaftspartner. ISBN 978-3-658-18828-3.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7000-0.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, ed. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-11956-4.
- MPO. 2020. *Businessinfo.cz: Japonsko. Souhrnná teritoriální informace*. Praha: Czech Trade, Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. [cit. 15. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/japonsko-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-prehled/>

Konzultant: Lucie Halamová

Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2020
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,
MBA, LL.M.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

26. dubna 2021

Matouš Deško

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí práce paní doc. Ing. Zuzaně Pěničkové, Ph.D. za profesionální vedení této bakalářské práce a cenné připomínky, které mi v průběhu poskytla. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Denso a zvláště paní Lucii Halamové M.A., která mi poskytla informace o průběhu expatriace v DMCZ. Chtěl bych poděkovat i pracovníkům ve firmě, bez kterých by se průzkum neuskutečnil. Velké díky patří také mé rodině, která mě v průběhu studií podporovala a věřila.

Expatriace zaměstnanců vybrané firmy

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá expatriací ve firmě Denso a kulturním šokem, který se může dostavit u expatriantů při příjezdu do cizí země. První část bakalářské práce se zaměřuje na teoretickou část, kde je ve zkratce definována kultura, rozdíly mezi Českou republikou a Japonskem za pomoci kulturních dimenzí od Geerta Hofstedeho a kulturní šok, který vstupuje i do dalších kapitol. Druhá kapitola se zabývá mezinárodním řízením lidských zdrojů a tím, jakou politiku by měli globální podniky využívat ve svých zahraničních pobočkách. V kapitole je nastíněna i expatriace, jejíž řízení ve firmě Denso je následně popsáno v praktické části práce. Ta zahrnuje krátký úvod společnosti včetně české pobočky a dotazníkové šetření od expatriantů. Cílem bylo vyhodnotit, jak se projevuje kulturní šok u expatriantů a jakou přípravu podstupují, než jsou vysláni na zahraniční misi. Závěr bakalářské práce obsahuje možné doporučení pro podnik, kterým by se dalo lépe předcházet kulturnímu šoku.

Klíčová slova

Dceřiná společnost, expatriace, expatriant, kulturní šok, mateřská společnost

Expatriation of employees of a selected company

Annotation

This bachelor thesis deals with expatriation in the company Denso and the culture shock that can occur with expatriates upon arrival in a foreign country. The first part of the bachelor thesis focuses on the theoretical part, where culture is briefly defined, the differences between the Czech Republic and Japan with the help of cultural dimensions by Geert Hofstede and the culture shock, which also enters other chapters. The second chapter deals with the international management of human resources and what policy global companies should use in their foreign branches. The chapter also outlines expatriation, the management of which in the company Denso is subsequently described in the practical part of the work. This includes a brief introduction to the company, including the Czech branch, and a questionnaire survey from expatriates. The aim was to evaluate how cultural shock manifests itself among expatriates and what preparation they undergo before they are sent on a foreign mission. The conclusion of the bachelor's thesis contains a possible recommendation for a company that could better prevent cultural shock.

Key Words

Subsidiary, expatriation, expatriant, culture shock, parent company

Obsah

Seznam zkratk.....	12
Seznam tabulek.....	13
Seznam grafů	14
Seznam obrázků.....	15
Úvod.....	16
1. Interkulturní rozdíly mezi vybranými zeměmi	18
1.1 Definice kultury	18
1.2 Kulturní ledovec	19
1.3 Kulturní šok.....	22
1.4 Rozdíly v kulturních dimenzích podle Hofstedeho	24
2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	29
2.1 Globalizace.....	29
2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	30
2.3 Expatriace	31
2.3.1 Rozdělení expatriantů.....	32
2.3.2 Expatriační fáze	34
3. Představení vybrané společnosti	37
3.1 Denso Corporation	37
3.2 Denso Manufacturing Czech.....	38
4. Řízení expatriace ve vybrané firmě	42
4.1 Expatriace ve firmě DMCZ.....	42
4.1.1 Přílet a průběh pobytu	43
4.2 Dotazníkové šetření.....	44
4.2.1 Odpovědi expatriantů	46
4.3 Doporučení pro podnik.....	55
4.4 Zhodnocení praktické části	56
Závěr.....	58
Seznam použité literatury	60
Seznam příloh	62

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
DMCZ	Denso Manufacturing Czech
DNJP	Denso Corporation
HMI	Rozhraní člověk-stroj (<i>Human machine interface</i>)
HR	Lidské zdroje (<i>Human resources</i>)
IBM	International Business Machines Corporation
IDV	Individualismus (<i>Individualism</i>)
IT	Informační technologie
LTO	Dlouhodobá orientace (<i>long-term orientation</i>)
MAS	Maskulinita (<i>Masculinity</i>)
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PDI	Vzdálenost moci (<i>Power distance</i>)
UAI	Vyhýbání se nejistotě (<i>Uncertainty avoidance</i>)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kulturní předpoklady.....	22
-------------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 Srovnání zemí podle dimenzí.....	25
Graf 2 Věk expatriantů.....	46
Graf 3 Doprovod expatriantů.....	46
Graf 4 Město.....	47
Graf 5 Zkušenost s expatriací.....	47
Graf 6 Výlet do hostitelské země.....	48
Graf 7 Trénink expatriantů.....	49
Graf 8 Forma přípravy.....	49
Graf 9 Česká kultura.....	50
Graf 10 Pracovní náplň.....	51
Graf 11 Současná délka pobytu.....	51
Graf 12 Administrativní oddělení.....	52
Graf 13 Kulturní šok.....	53
Graf 14 Symptomy.....	53
Graf 15 Kontakt s domácí pobočkou.....	54
Graf 16 Kontakt.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři úrovně v lidském mentálním programování	19
Obrázek 2 Kulturní ledovec.....	20
Obrázek 3 Akulturační křivka	24
Obrázek 4 Výrobky DMCZ.....	39
Obrázek 5 Organizační struktura DMCZ	40

Úvod

Svět se neustále propojuje do jednoho uceleného celku, který má za následek, že si můžeme v lokálním obchodu koupit výrobek, který byl vyroben v jiné části světa. Této propojenosti se říká globalizace a i ona má kromě výhod svá úskalí, jako probíhající coronavirová krize, která proměnila svět k nepoznání.

Globální společnosti, které operují po celém světě, využívají globalizaci jako možnost určovat trendy, které se z jednoho místa mohou přesunout do celého světa. S tím také přichází množství produktů, které se musí vyrobit, aby tak dostatečně saturovalo celosvětovou poptávku. Díky tomu pak společnosti mohou optimalizovat své náklady, což může snížit cenu výrobku a dělat ho tak dostupnější. S globalizací také přicházejí odlišné požadavky na lidské zdroje a zvyšuje se jejich důležitost. Společnosti nabírají manažery, kteří myslí v globálním měřítku a mají povědomí o jiných kulturách ve světě. Svě klíčové pracovníky pak přesouvají na čas do cizích poboček, aby zajistili přesun know-how a klíčových postupů uvnitř společnosti. Má práce se zabývá pracovníky, co jsou přesunuti do zahraničních poboček, a analyzuje nutné kroky tohoto přesunu ve vybrané firmě. Pracovníci jsou přesouváni z různých zemí a kultur a vyhnutí se kulturnímu šoku, kterému čelí, je zkrátka nemožné. Existuje řada školeních a příprav, které pomáhají snižovat dopad kulturního šoku, avšak u každého jedince se projevuje jinak i v jiných časových úsecích a u některých se nemusí vyskytnout vůbec.

První kapitola je věnována interkulturním rozdílům vybraných zemí. Ta zahrnuje krátkou definici kultury, seznámení se s kulturním ledovcem, kulturním šokem a rozdíly v kulturních dimenzích podle Hofstedeho mezi ČR a Japonskem. Následuje kapitola o mezinárodním řízení lidských zdrojů, kde je na úvod popsána globalizace, která souvisí právě s řízením lidských zdrojů. Kapitola končí seznámením se s pojmem expatriace, která je hlavním tématem této bakalářské práce. Ve třetí kapitole je představena společnost, ve které je průzkum řízení expatriace zpracován. Čtvrtá kapitola je věnována zmíněnému průzkumu řízení expatriace a dotazníkovému šetření, které bylo rozesláno mezi expatriaty působící v české pobočce analyzované společnosti.

Cílem této práce je vyhodnotit, u kterých pracovníků se kulturní šok projeví a jakým způsobem za pomoci dotazníkového šetření. Výsledkem této práce jsou doporučení pro podnik, v jakých aspektech by se mohl zlepšit, aby se zmírnil u pracovníků kulturní šok.

1. Interkulturní rozdíly mezi vybranými zeměmi

Cílem této kapitoly je vysvětlit pojem kultura a její charakteristické prvky, které obsahuje. Vysvětlí se kulturní ledovec a kulturní šok, který je právě spojen s expatriací zaměstnanců do jiné země a na závěr kapitoly se porovnají rozdíly v kulturních dimenzích podle Hofstedeho mezi vybranými zeměmi.

1.1 Definice kultury

Pojmem kultura se rozumí soubor prvků, které si předávají generace v dané oblasti a její populace tyto prvky mezi sebou sdílí a jímž se přizpůsobuje. Kultura je kolektivní záležitost a jako individuální nemá v našem společenství výskyt. V nepsaných pravidlech je toto označováno jako „*sociální ovlivňování*“ (Hofstede, 2007, s. 13). Mezi prvky kultury patří tradice, hodnoty, zvyklosti, jazyk, památky, náboženství, které tvoří základ v mnoha různých kulturách, ale ne ve všech (Šroněk, 2000).

Kulturu můžeme vnímat jako orientační systém platný pro každého člena národa, jehož chování a prožitky jsou ovlivněny „*kulturně specifickým orientačním systémem*“ (Nový, 1996, s. 92), který ho definuje a zároveň aktivně přispívá k jeho vývoji. Mluvíme tak o národní kultuře, kterou pomohlo utvářet mnoho generací příslušníků daného národa a stanovily si ji jako závaznou a „*bytí určující*“. Stejně jako se vyvíjí různá řešení na problémy a úkoly, se kterými se potýkají jiné generace, tak i národní kultura je v neustálém vývoji (Nový, 1996).

Kulturu se učíme, není vrozená. Nepředává se nám za pomoci genů od rodičů, ale předává se na jedince sociálním prostředím, ve kterém vyrůstá. Jak uvádí následující obrázek 1, musíme od kultury odlišit lidskou přirozenost a osobnost jednotlivce, přičemž hranice mezi nimi je nespolehlivě rozeznatelná a předmětem mnoha diskusí (Hofstede, 2007). „*Lidská přirozenost je to, co mají společného všechny lidské bytosti*“ (Hofstede, 2007, s. 14). Je vrozená, založená v genech, která určuje základní tělesné i psychické fungování každého jedince. Schopnost člověka pociťovat a sdílet jeho pocity s okolím jako je strach, hněv, radost, láska, je ovlivněno kulturou, ve které byl vychován.

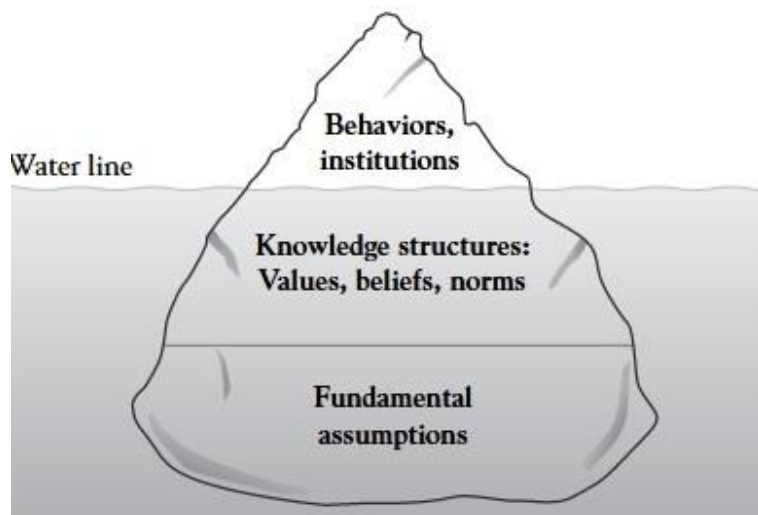


Obrázek 1 Tři úrovně v lidském mentálním programování
Zdroj: Geert Hofstede, 2007, s. 15

Osobnost je na druhé straně u každého jedince originální, kterou s nikým dalším nesdílí. Za pomoci genů je z části zděděna, částečně naučená vlivem kultury, ve které se nachází a zkušenostmi (Hofstede, 2007).

1.2 Kulturní ledovec

Velmi užitečná metafora pro kulturu je ledovec. Stejně jako u ledovce, tak i u kultury se toho skrývá více pod povrchem, než nad ním a stejně tak se i vytváří a formuje. Na následujícím obrázku 2 je popsáno, čeho si na první pohled všímáme u jiné kultury, kterou symbolizuje špička ledovce a co se tedy nachází nad „water line“ neboli vodní hladinou, tedy chování a prostředí, ve kterém osoba žije. Pod ní se nacházejí spíše psychologické prvky, které nejsou na první pohled vidět (Brett, 2007).



Obrázek 2 Kulturní ledovec

Zdroj: Jeanne M. Brett, 2007, s. 28

Špička ledovce, tudíž to, co je hned na první pohled viditelné u jiné kultury, jsou takzvané vzorce chování. Jedním z největších rozdílů v chování mezi kulturami je způsob pozdravu. V Japonsku se lidé při formálním setkání klaní, skoro nikdy nepoužívají fyzický kontakt jako podání rukou nebo dokonce obejmutí a to především z hygienických důvodů (Kocourková, 2003). V jižní Evropě se líbá na tvář nebo v latinské Americe se chytá za paže. Vždy je zdvořilé, aby osoby jedné kultury respektovaly obyčeje kultury druhé a naopak, avšak není vždy požadováno, aby je sami vykonávaly (Brett, 2007).

Podle toho, jaká má osoba postavení ve společnosti, tak se Japonci uklání, tudíž pro cizince vyhodnotit pod jakým úhlem se má uklonit je velmi těžké. Když se jde v Japonsku do tradiční restaurace je nutné před vstupem zout si boty. Během jídla je v Japonsku dovoleno srkání a mlaskání, což je projev ocenění dobrého jídla. Spropitné není obvyklé v Japonsku, jen ve výjimečných případech se dává.

Druhým prvkem je prostředí, ve kterém jedinec žije a to ekonomické, sociální, politické a náboženské. Toto má především vliv na obchodní jednání se zahraničními partnery. Japonci mají ve zvyku předávat menší dárky na obchodním jednání. Je to z jejich strany symbol úcty a respektu. Na každé jednání mají Japonci oblek s košilí a kravatou. Během jednání je zakázáno hlasitě smrkat, ale je společensky dovoleno popotahovat (Brett, 2007, Kocourková, 2003).

Pod vodní hladinou se nachází vědomostní struktura, která se skládá z hodnot, víry a norem. Jestliže budeme vyhodnocovat určitou kulturu pomocí hodnot a norem, musíme si dávat dobrý pozor, abychom se vyhnuli několika nástrahám. Jednou takovou nástrahou je zaměňování si pojmů kulturní prototyp se stereotypem. Prototyp znamená, že z celé populace potažmo kultury vybereme osobu, která je pro ni nejvíce typickou. Naproti tomu stereotyp je, že první osoba je stejná jako druhá (Brett, 2007).

Kulturní hodnoty jsou tím, co je podstatné v sociální interakci, které jsou sdíleny skupinou (Brett, 2007). Mezi asijské hodnoty, které byly šířeny po staletí čínským učencem Konfuciem jsou oddanost, skromnost, postavení ve firmě a snaha o dosažení harmonie (Kocourková 2003). „*Národní kultury se liší, pokud jde o sdílené hodnoty*“ (Brett, 2007, s. 32). Pro obchodní jednání jsou zvláště důležité rozdíly mezi individualismem a kolektivismem, hierarchií a rovnostářstvím. Velmi důležitým prvkem v obchodním jednání je rovněž víra. V kontextu obchodního jednání se bude jednat hlavně o víru o důvěře mezi stranami, která je základem při volbě integračního nebo distribučního vyjednávání. „*Bez důvěry vyjednávači pravděpodobně nebudou sdílet informace o zájmech a prioritách, které jsou nezbytné pro vysokou čistou hodnotu integrační dohody*“ (Brett, 2007, s. 37). Důvěra je tedy ochota mezi stranami sdílet mezi sebou informace a stát se tak pro tu druhou zranitelnou.

Normy, jak uvádí Brettová: „*Jsou standardy vhodného a nevhodného chování v kulturním kontextu*“ (Brett, 2007, s. 39). Jsou tak užitečné, protože poučují, jak bychom se měli chovat a zároveň, jak se budou s největší pravděpodobností chovat ostatní z jiné kultury (Brett, 2007).

Poslední patro ledovce tvoří kulturní předpoklady. Ty jsou klíčové pro porozumění, aby se mohl sestavit dobře fungující multikulturní tým pracovníků, protože každá kultura si jinak interpretuje různá slova. V následující tabulce 1 je srovnání mezi indickým a japonským inženýrem a jak si vysvětlují vybrané pojmy (Brett, 2007). Tabulka je převzata z odborné literatury a má pouze nastínit danou problematiku.

Tabulka 1 Kulturní předpoklady

Pojem	Ind	Japonec
Zákazník	Zákazník je partner	Zákazník je bůh
Slovo	Slova nejsou poslední, některá nejsou důležitá	Slova jsou poslední, jsou závazkem
Komunikace	Já mluvím	Já poslouchám
Týmová práce	Tým je tu pro mě	Jsem tu pro tým
Čas	Můj čas je cenný	Tvůj čas je cenný
Vztah	Mluvil jsem s ním jednou, je to můj přítel	Mluvil jsem s ním vícekrát, je to můj známý
Rozvrh	Trvá to 5 dní, tudíž týden	Trvá to 5 dní, tudíž ne týden
Vysvětlení	Informace	Výmluva
Risk	Musí být zvládnut	Musí se mu vyhnout

Zdroj: Jeanne M. Brett, 2007, s. 44-45

Z uvedené tabulky 1 je vidět, že Ind si vykládá zmíněná slova jiným způsobem a občas i vyznívají opačně, než si je vykládá Japonec. Japonský pracovník si interpretuje uvedená slova skromněji, což odpovídá kulturním hodnotám, které byly uvedeny dříve v podkapitole. Pracovníci z jiných kultur pracující v multikulturním týmu by měli být seznámeni s těmito předpoklady, aby se zamezilo konfliktům, které by mohly vzniknout touto neznalostí.

1.3 Kulturní šok

Pod pojmem kulturní šok si můžeme představit psychologickou dezorientaci nebo také psychologický zmatek. Jak se shodují Šroněk s Hofstedem, s kulturním šokem se setkávají ti jedinci, kteří přicházejí do cizího prostředí, avšak záleží, zda je pobyt v zahraničí kratší dovolená nebo delší služební cesta. (Hofstede, 2007, Šroněk, 2000). Dalším faktorem

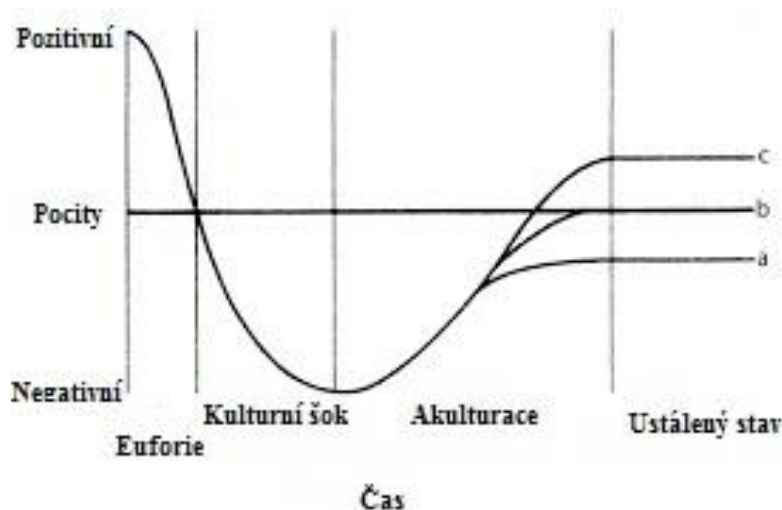
bývá, z jaké země putuje osoba do země hostitelské. Větší kulturní šok zažívá osoba, která přijíždí z větší země do menší a to proto, že lidé z menších zemí jsou schopni a ochotni reagovat na kulturní odlišnosti lépe než naopak (Šroněk, 2000).

Šroněk (2000) uvádí jednotlivé elementy charakterizující kulturní šok:

- Pocit nejistoty, jaké chování se od nově příchozího očekává v jeho postavení
- Překvapení až znechucení poté, co si příchozí uvědomí určité zvyklosti nového kulturního prostředí
- Pocit ztráty dobře známého prostředí, jako přátel, věcí a kulturních zvyklostí
- Pocit, že příslušníci nového kulturního prostředí příchozího odmítají nebo ho nejsou ochotni přijmout
- Ztráta sebedůvěry, protože neschopnost pohybovat se a jednat v novém prostředí nedovoluje příchozímu dobře plnit pracovní úkoly
- Pocit bezmoci a neschopnosti nové prostředí ovlivňovat
- Sklon zpochybňovat staré hodnoty, dříve považované za samozřejmé

Kulturní šok provází řada symptomů, které se projeví u všech lidí. Menší část může zažívat všechny symptomy, avšak u většiny se projeví jen některé. Mezi takovéto symptomy patří stesk po domově, uzavření se do sebe, potřeba delšího spánku, podrážděnost, záchvaty pláče, špatná efektivita práce, styk pouze s občany vlastní země, manželské neshody (Šroněk, 2000).

V některých situacích mohou být symptomy tak závažné, že se výjezdy v zahraničí ukončují předčasně. Častěji jsou to ti, kteří si do zahraničí berou svého partnera, který jsou nespokojeni a tráví povětšinu času zamčený na hotelovém pokoji. Následně apelují, aby se už mohli vrátit domů. V krajních případech se přihodilo, že pracovník, který byl vyslán na delší služební cestu podlehl depresím a spáchal sebevraždu (Hofstede, 2007). Na následující obrázku 3 jsou popsány čtyři fáze, kterými si prošly osoby, které byly vyslány na služební cestu do cizího kulturního prostředí (Hofstede, 2007).



Obrázek 3 Akulturační křivka
Zdroj: Geert Hofstede, 2007, s. 244

První fáze známá jako líbánky nebo také euforie, jsou nejkratší fází uvedené na křivce. Jedná se o pozitivní část, protože osoba je nadšená z cestování a poznáváním nové země. Líbánky trvají okolo 2 měsíců. Následuje kulturní šok, ve kterém opadá nadšení z první fáze. Jedinec je tak postaven před realitu a začíná postrádat domov, přátele, rodinu. Vyskytují se problémy s cizí kulturou na pracovišti i mimo a dochází ke konfliktům i v rodinném kruhu.

Akulturace, je fází, kdy se osoba pomalu učí žít v novém prostředí, přijímá některé místní hodnoty a začleňuje se do nové sociální sítě. Poslední fází je ustálený stav myslí a může mít tři různé dopady na návštěvníka. Písmeno A symbolizuje, že návštěvník si nezvykl na nové prostředí a cítí se být ve společnosti stejným cizincem jako na začátku jeho příjezdu. Ve variantě B lze považovat návštěvníka za adaptovaného novému prostředí neboli také biculturního. Znamená to tedy, že osoba má již dva domovy. V poslední variantě se stal domorodcem, tedy že je například ještě větším Římanem nežli Římané samotní (Hofstede, 2007, Šroněk, 2000).

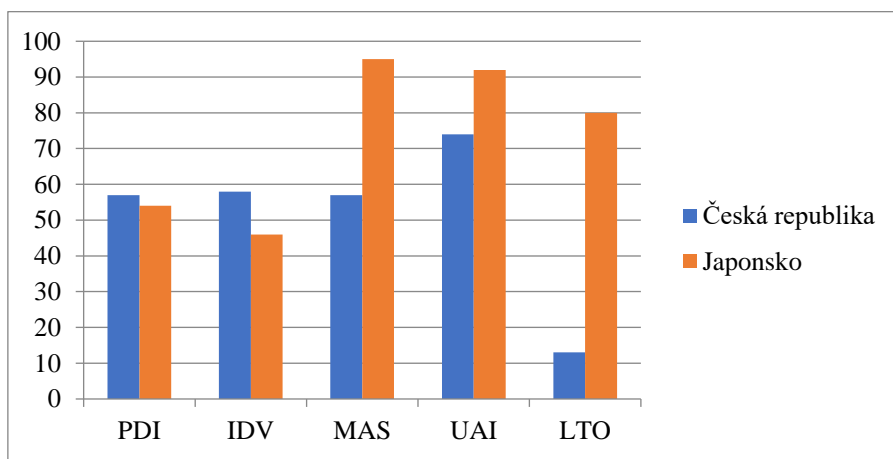
1.4 Rozdíly v kulturních dimenzích podle Hofstedeho

Na základě výzkumu pro IBM (1980) a následná analýza od Geerta Hofstedeho ukázala, že srovnatelní zaměstnanci mají společné problémy napříč zeměmi, avšak jejich postupy v

řešení se liší. Tyto problémové oblasti představují dimenze kultur, které mohou být vůči jiným kulturám měřeny. Hofstede (2007) je definoval následovně:

- Vzdálenost moci (PDI)
- Individualismus a kolektivismus (IDV)
- Maskulinita a feminita (MAS)
- Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Později Hofstede definoval pátou dimenzi ke vnímání času a to dlouhodobou nebo krátkodobou orientaci (LTO) (Hofstede, 2007). Na následujícím grafu 1 je ukázáno srovnání mezi ČR a Japonskem za pomoci právě oněch zmíněných kulturních dimenzí. Srovnání těchto dvou států proběhlo z důvodu, že praktická část se věnuje právě těmto zemím. Všechny hodnoty jsou na základě Hofstedeho výzkumu pro IBM, které byly uvedeny v knize.



Graf 1 Srovnání zemí podle dimenzí

Zdroj: Hofstede, 2007, s. 43, 68, 98, 132, 163, vlastní úprava

Jak je patrné z grafu 1, Češi a Japonci se přibližují k sobě ve třech dimenzích z pěti a to ve vzdálenosti moci, individualismu a vyhýbání se nejistotě. Naproti tomu v dimenzi dlouhodobé či krátkodobé orientaci jsou nejvíce rozdílní.

Dimenze vzdálenosti moci měří míru nerovnosti ve společnosti mezi nadřazeným a podřazeným. Země, které mají velký index jsou závislé na hierarchii a rozestup moci mezi nadřazeným a podřazeným je značný, nejsou si sobě rovni. Firmy v takovýchto zemích jsou centralizované a vzdálenost moci je vidět například u platu, či různých privilegií, které mají

nadřazení oproti podřízeným. Pro Čechy a stejně tak pro Japonce je hierarchie důležitá, avšak u Japonska není ten důraz na hierarchii tak silný, jako v jiných asijských zemích. V Japonsku zpravidla každé velké rozhodnutí ve firmách musí odsouhlasit každá úroveň managementu, tudíž nelze říci, že hlavní slovo má pouze „ten jeden nahoře“. Už od svého mladého věku jsou vedeni k tomu, že jsou si všichni rovni a každý se může stát čím chce, pokud tvrdě pracuje. Toto platí ale spíše pro mužskou populaci, než pro ženy. Japonci neustále usilují o meritokracii, to znamená vládu těch nejschopnějších odborníků. V Česku má hlavní slovo zejména vrcholný management co se týče rozhodování. Koncentrace na sebeprosazení a individuální moc často způsobí neschopnost a nekompetentnost českých manažerů (Adamíková, 2016, Hofstede, 2007).

Individualismus nebo kolektivismus nám ukazuje v jaké míře jednají lidé v kultuře sami za sebe „Já“, nebo jako členové skupin „My“. Lidé v kolektivistických skupinách jsou velmi loajální. Jednají vždy pro benefit celé skupiny a přebírají veškerou zodpovědnost za své činy i za činy ostatních ve skupině. Důležitost hrají harmonie a konsenzus. Pro individualistickou kulturu je symbolická osobní svoboda a nezávislé rozhodování. Obě země se pohybují okolo průměru, ale Japonci se svými 46 body jsou spíše kolektivističtí, zatímco Češi s 58 body tíhnou k individualismu. Japonci než sami něco rozhodnou, tak se ptají na názory ostatních. Důležitá je pro ně skupinová harmonie a konsenzus než spokojenost jednotlivců. Když se Japonsko porovná s dalšími asijskými zeměmi Čínou (IDV 20) a Jižní Koreou (IDV 18), tak nemá takové kolektivistické tendence jako právě zmíněné země. Další zajímavostí je, že lidé v Japonsku upřednostňují pracování v jedné firmě po celý život, což je spíše projev individualismu. Západní země vidí Japonsko jako kolektivistickou kulturu, kdežto podle asijských zemí jde spíše o individualistickou. Záleží tak na úhlu pohledu (Adamíková, 2016, Hofstede, 2007).

Třetí dimenze se zaměřuje na to, zda je kultura maskulinní nebo feminní. V maskulinním prostředí se zaměřují na úspěch, výkon, hrdinství, pokrok. Ve feminním se naproti tomu zaměřují na mezilidské vztahy, kvalitu života, péče o sebe, jiné a prostředí. S 95 body je Japonsko druhé coby nejmaskulinnější země na světě. Česko dostalo ve výzkumu 57 bodů, čímž se orientuje spíše také na maskulinní zemi. Společným aspektem mezi těmito zeměmi je workoholismus, který rovněž spadá do maskulinní skupiny. Ženy v Japonsku jsou již od dětství vedeny k tomu, aby jejich role byla o vytváření zázemí pro manžela a výchova dětí. Japonce žene kupředu touha být lepší než ostatní jako celek a touha po

dokonalosti. Ukázkou touhy po dokonalosti může být v jejich znalosti anglického jazyka, který začínají používat až tehdy, kdy je jejich znalost perfektní (Adamíková, 2016, Hofstede, 2007).

Vyhýbání se nejistotě Hofstede definuje jako: „*stupeň v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*“ (Hofstede, 2007, s. 131). V tomto žebříčku země s vysokou hodnotou mají menší ochotu pracovat s nejistotou. Proto vznikají všemožná pravidla, kontrolní mechanismy a další, aby se mohla zredukovat jakákoliv nejistota, která by mohla nastat. Japonsko s 92 body se nachází na předních místech a to proto, že zemi často sužují přírodní katastrofy, jako jsou tsunami, tajfuny či erupce sopek, kterých je v zemi činných přes padesát. Japonci tráví většinu času plánováním a zvažováním rizik, aby se vyhnuli možným problémům. Dalo by se říci, že Japonsko je svázáno všemožnými pravidly, ať už se jedná o společenskou událost, která se vždy řídí protokolem, dopravní prostředky, které jezdí na čas nebo fungování restaurací či kaváren, kde dostanete pokaždé stejnou porci bez výjimky. Pravidla jsou pro ně tedy nesmírně důležitá. Česko dosahuje 74 bodů v indexu (Adamíková, 2016, Hofstede, 2007).

Poslední dimenzí a kde se vyskytuje největší rozdíl mezi Japonskem a ČR je dlouhodobá nebo krátkodobá orientace. Kultury s krátkodobou orientací se zaměřují na současnost, aby jejich momentální situace byla stabilní. Ctí tradice, plní společenské závazky a na inovace se dívají s nadhledem. Země s dlouhodobou orientací přemýšlejí především na budoucnost. Jsou nakloněny k inovacím a změny vnímají jako výzvu. S 80 body jsou Japonci země s dlouhodobou orientací a na svůj život hledí jako na pouhou část z jinak velké historie. Dělají věci tak, jak jim říká tradice a přistupují k nim, aby v nich mohly následně pokračovat budoucí generace. Díky svým inovacím a touhou být lepší než ostatní patří mezi největší technologické mocnosti na světě. Protipólem jsou Češi se 13 body, kteří se zajímají především o současnou situaci a do budoucnosti hledí s menším zájmem (Adamíková, 2016, Hofstede, 2007).

V první kapitole byla definována kultura jako celek, vysvětlení pojmů kulturní ledovec a šok a srovnání vybraných zemí za pomoci kulturních dimenzí. Kulturní ledovec ukázal, čeho si všímáme u lidí z jiných kultur na první pohled a co je třeba si pečlivě nastudovat. Vysvětlil se kulturní šok, jak se projevuje a jaké mohou být jeho následky a kulturní dimenze nám ukázaly, v čem jsou si ČR a Japonsko podobné a odlišné. Tyto kulturní rozdíly se

promítají do následující kapitoly mezinárodní řízení lidských zdrojů, které mají na starost řízení svých pracovníků, kteří pocházejí z různých kultur.

2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Cílem kapitoly je vysvětlit pojem globalizace, do které zapadá i mezinárodní řízení lidských zdrojů. Následně se rozeberou čtyři typy orientací, které nadnárodní společnosti praktikují v řízení lidských zdrojů a rozbor expatriace.

2.1 Globalizace

Pojem globalizace poprvé použil americký ekonom Theodore Levitt v roce 1985. Popisoval tak vývoj světového hospodářství v období sedmdesátých let minulého století. Globalizací se rozumí zrychlený růst světového obchodu na základě vytváření mezinárodních trhů pro služby a výroby. Podle Ulricha (1998) in (Armstrong, 2015, s. 532): „*globalizace vyžaduje, aby organizace přesouvaly lidi, nápady, výrobky a informace po celém světě, aby uspokojovaly lokální potřeby*“. Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj definovala globalizaci následovně: „*globalizace je procesem zvyšujícím závislost trhů a národních ekonomik, vyvolaným vysokou dynamikou obchodu se zbožím, kapitálem službami a transferem technologií a know-how*“ (OECD, 2002). Brewster a kolektiv (2005) in Armstrong (2015, s. 532) uvedli pět hnacích sil, které používají společnosti, aby urychlily globalizační proces:

- Orientace na efektivitu
- Poskytování služeb po celém světě
- Výměna informací
- Klíčové podnikové procesy
- Lokalizace rozhodování

Za pomoci těchto prvků se vytvářejí takzvané globální jednotky, které spolupracují, aby dosahovaly globálních strategických cílů, nikoliv jen lokálních. Globalizace tak podporuje rozvoj řízení lidských zdrojů na mezinárodní úrovni a posiluje roli jednotlivých oddělení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Jedná se o proces řízení pracovníků mezi zeměmi v nadnárodních společnostech, který zahrnuje kromě řízení lidí celosvětově, tak i expatriantů. Cílem tohoto procesu je zajistit nábor, rozvoj, angažovanost a rozmístění svých nejlepších pracovníků, aby mohla organizace dosáhnout svých stanovených cílů (Armstrong, 2015). Podle Dickmana (2006) in (Armstrong, 2015, s. 531) hlavní rozdíl mezi národním a globálním řízením lidských zdrojů spočívá: „*ve větší komplexnosti a potřebě citlivě vnímat odlišné kultury a odlišná podnikatelské prostředí*“.

Naskýtá se pak důležitá otázka, jak moc by měly dceřiné společnosti uplatňovat svou politiku a postupy v řízení lidských zdrojů (divergovat) a do jaké míry je přebírat od své mateřské společnosti (konvergovat). Mateřské společnosti směřují tedy ke konvergenci, aby jejich klíčové politiky a postupy byly uplatněny v dceřiných společnostech po celém světě, avšak ne všechny vyhovují lokálním požadavkům (Armstrong, 2015).

Perlmutter (1969) definoval čtyři typy orientací, kterými se ubírají mezinárodní společnosti.

- Etnocentrická orientace
- Polycentrická orientace
- Regiocentrická orientace
- Geocentrická orientace

Etnocentrická orientace, která je používána v počátcích mezinárodní společnosti, kdy dceřiné společnosti mají pouze nízkou autonomii a rozhodnutí se přijímají z ústředí. To vysílá své manažery na klíčová místa, aby do zahraničních poboček přinesli firemní kulturu, know-how, a sjednotili organizační postupy. Zisk, který se z těchto poboček vygeneruje je zpravidla posílán na ústředí.

V polycentrické orientaci mají zahraniční dceřiné společnosti vysokou míru autonomie. Jak tomu bylo v etnocentrické orientaci s přebíráním firemní kultury od ústředí, tak v polycentrické se přizpůsobuje lokálním podmínkám. Stejně tak se přizpůsobují výrobky, sortiment a technologické postupy místnímu trhu. Co se týče personální politiky, tak tu mají pevně v rukou místní manažeři, kteří rozumí požadavkům místního trhu, sociálním a

kulturním zvyklostem a odlišnostem. Zisk, který se vytvořil je znovu investován do pobočky, která jej vygenerovala.

Regiocentrický přístup je velmi užívaný v zemích ve střední Evropě. Je založen na propojenosti dceřiných společností, které jsou řízené regionálním centrem. Tyto společnosti si vybírají své nejlepší pracovníky na regionální bázi, tak aby rozuměli lokálnímu prostředí a požadavkům

Poslední geocentrická strategie je snaha o vytvoření jednotného integrovaného celku, kde centrála a pobočky jsou vzájemně závislé. Společně se usiluje o největší optimalizaci podnikových procesů, zejména o snižování nákladů a odmítá se vliv národní kultury mateřské společnosti v pobočkách. Klíčové pozice jsou obsazovány těmi nejlepšími pracovníky, ale na rozdíl od regiocentrického pojetí mohou být pracovníci z kterékoliv země na světě (Amrstrong, 2015, Dědina, 2005).

Společnosti se mohou rozhodnout využívat konvergenci z řady důvodů. Stejně jako v mateřské společnosti mohou zavedené postupy zaručit úspěch i v dceřiných společnostech. Podporuje se globální myšlení, které umožňuje spolupracovat mezi pobočkami, aby se dosáhlo společného cíle. Podle Brewstera (2004) in Armstrong (2015, s. 538) může být příčinou konvergence síla trhů, tlaku na náklady, kvalitu a produktivitu, úspor transakčních nákladů či využívání takzvané „nejlepší praxe“. Konvergence však nemusí být vždy dobrou volbou pro společnosti, zvláště když taková politika není dostatečně promyšlená na místní trh a tím vede k nevhodným postupům a případně neúspěchu (Armstrong, 2015).

Brewster a kolektiv (2005) in Amrstrong (2015, s. 538) uvedli: *„Některé části systému řízení lidských zdrojů mohou konvergovat, zatímco jiné části tohoto systému mohou divergovat“*. Toto tvrzení doplňují Perkins a Shortlandová (2006) in Armstrong (2015, s. 539): *„Rozhodování v záležitostech zaměstnaneckých vztahů může být ovlivňováno převážně hodnotami a postupy domovské země“*.

2.3 Expatriace

Literatura definuje expatrianta jako pracovníka, který má dostatek zkušeností a je vyslán z mateřské společnosti do zahraniční pobočky na určité časové období za účelem

předání právě oněch zkušeností a firemního know-how. Expatrianti jsou dále využíváni jako „*spojovací článek*“ mezi mateřskou společností a zahraniční pobočkou k zajištění lepší komunikace a koordinace (Armstrong, 2015). S pojmem expatriant se váží další dvě slova, inpatriant a repatriant. Inpatriantem se rozumí pracovník vyslaný z dceřiné společnosti do mateřské za účelem školení a získávání zkušeností, které následně po svém návratu pomáhá šířit ve své pobočce. Dalo by se tedy říct, že inpatriant je opakem expatrianta. Repatriant je osoba, která ukončila svůj výjezd v zahraničí a vrátila se zpět do své vlasti. Tyto osoby doplňuje ještě pracovník ze třetí země, který není z mateřské společnosti, ale z jiné zahraniční pobočky vyslaný do jiné (Cejthamr, c2010)

2.3.1 Rozdělení expatriantů

Fukuda a Chu (1994) rozdělují expatrianty do čtyř kategorií:

- The Starter (Začátečník)
- The Climber (Kariérista)
- The Survivor (Pozůstalý)
- The Achiever (Úspěšný)

Začátečníci jsou expatrianti, kteří nestrávili v cizině více jak šest let a byli převážně na nižší pozici. Tito lidé jsou mladí, málo zkušení a většinou stále svobodní, kteří se dívají na mezinárodní úkoly jako na možnost kariérního rozvoje a povýšení (Cejthamr, c2010).

Kariéristi jsou expatrianti, kteří se nacházejí ve střední fázi své pracovní kariéry a stejně jako začátečníci nestrávili v zahraničí jako pracovníci déle jak šest let. Mezinárodní úkoly jsou pro ně rozvojem, ale také potvrzením, že jsou schopni řídit zahraniční operace. Tito expatrianti už mají děti a jsou ženatí (Cejthamr, c2010).

Třetí kategorií jsou pozůstalí. Tito expatrianti jsou ve středním věku a strávili v zahraničí více jak šest let hlavně na technických pozicích. Ačkoliv žili v cizí zemi dlouhou dobu a mají dostatek zkušeností, tak nemají velké vyhlídky na další kariérní uplatnění. V osobním životě jsou ženatí a mají o něco starší děti než kariéristi (Cejthamr, c2010).

Poslední skupinou expatriantů jsou takzvaní úspěšní, kteří jsou služebně nejstarší skupinou a strávili v cizině více jak šest let na vyšších pozicích jako generální ředitel apod. Jsou ženatí s dospělými dětmi (Cejthamr, c2010).

Expatrianti se dále rozdělují na ty, kteří si vybrali možnost výjezdu do zahraničí ze své vlastní vůle a jsou označováni jako takzvaní „*self-selecting*“ a na ty, kteří byli „*přinuceni*“ k přesunu do zahraniční pobočky. Sama expatriace se nejčastěji rozděluje na krátkodobou, která je maximálně do 1 roku stráveného v zahraničí a dlouhodobou, která zpravidla trvá okolo 3-5 let (Cejthamr, c2010). Na základě průzkumu od Baruche jsou pracovníci nejvíce motivováni pro přesun do zahraničí kariérním vývojem, následovaný finanční motivací a touhou získat nové zkušenosti (Cejthamr, c2010). Tyto motivace a jejich priorita se u každého pracovníka liší, zejména jsou pak ovlivňovány rodinným stavem pracovníka (Cejthamr, c2010).

Ne však každý se hodí na kariéru expatrianta. Vedle vlastní motivace musí každý pracovník mít soubor schopností, aby mohli působit v cizí kultuře a na každého jsou kladeny odlišné požadavky podle toho, jakou roli bude vykonávat. Briscoe a Schuler (2004) in Armstrong (2015, s. 565) uvedli následující seznam požadavků, které by měly mít globální manažeři:

- Otevřenost a pružnost v myšlení a taktice
- Zájem a vnímavost ve vztahu ke kultuře
- Schopnost zvládnout komplexnost
- Houževnatost, vynalézavost, optimismus a energičnost
- Čestnost a poctivost
- Stabilní osobní život
- Technické nebo podnikatelské dovednosti

Expatriace by měla být dočasná, a to do doby, kdy lokální pracovníci naberou dostatek znalostí a zkušeností, tak aby mohli expatrianty plně nahradit. Není to jen z důvodu, že lokální pracovníci mají větší přehled o lokálním trhu, požadavcích a zvyklostích, ale také z důvodu ekonomické náročnosti expatriace pro podniky. Dohertyová a Dickmann (2012) in Armstrong (2015, s. 562) provedli výzkum v devíti společnostech a zjistili skutečnost, že celkové průměrné náklady na expatrianta činily okolo 460 tisíc liber. Do této sumy se

započítávají peněžní odměny pro expatrianta jako plat, bonusy a jiné příspěvky a výdaje spojené s chodem domácnosti a další osobní náklady. Manažeři, kteří pracovali v domovské zemi byli téměř o 70 % levnější pro společnost než průměrný expatriant. Sama expatriace zahrnuje spoustu výzev, které mohou vést k předčasnému ukončení pobytu v zahraničí a tím tak k neúspěšné expatriaci. Jednou z největších výzev je překonání kulturního šoku, který byl již zmíněn v předchozí kapitole.

2.3.2 Expatriční fáze

Příprava před expatriací by se neměla podcenit, protože hraje důležitou roli, zda bude expatriace úspěšná nebo ne. Jedinec by se měl seznámit s lokální kulturou, prací v multikulturním týmu, politikou podnikání a politikou lidských zdrojů. Forster in Cejthamr (c2010, s. 280) poznamenal, že nejlepší možný způsob instruktáže je od samotných manažerů, kteří v dané zemi nedávno pracovali. Vedle samotných expatriantů by měli být seznámeni s případnými nástrahami expatriace i rodinný příslušníci, kteří cestují do zahraničí s expatriantem. Stává se, že právě rodinná krize může způsobit předčasné ukončení výjezdu. Black (1991) shrnul do následujících 3 bodů strategie podniků, které mají zkušenosti a úspěšné expatriční programy.

1. Vyslání lidí se správným důvodem: zaměření se na tvorbu znalostí a rozvíjet obecné vedoucí schopnosti
2. Poslání správných lidí: kandidáti, kteří disponují interkulturními dovednostmi, jež se vyrovnají jejich technickým schopnostem
3. Zakončit správným způsobem: připravení lidí tak, aby se provedl co nejefektivnější přenos zkušeností zpět do jejich domácího prostředí

Problémem ovšem může být, že vyslání pracovníka do zahraničí může být neplánované a na školení není žádný čas (Cejthamr, c2010).

Druhá fáze asimilace a podpora zaměstnanců na výjezdu se zabývá adaptací jedinců na svá zahraniční pracovní místa a sledování jejich výkonnosti, která se následně posuzuje. Pracovní výkon jednotlivců je posuzován za pomoci standardních systémů s přihlédnutím potenciálu či schopnosti přizpůsobování se podmínkám v zahraničí. Leeová a Donohue (2012) in Armstrong (2015, s. 568) vytvořili a vyzkoušeli stupnici pracovního výkonu

expatrianta jenž zahrnuje plnění úkolů, řízení a administrativa, týmová práce a vedení, projevování úsilí, zvládnání komunikace a udržování sebekázně. Kromě měření výkonnosti by organizace měly poskytovat odpovídající finanční podporu expatriantům během jejich působení v zahraničí, avšak jak uvedli Farhová a kolektiv (2010) in Armstrong (2015, s. 567) někteří expatrianti se obávají požádat o podporu, protože to může znamenat v jejich kultuře jako známka slabosti.

Jestli nastává situace, kdy je větší počet expatriantů bývá zvykem, že se určí odpovědná osoba na ústředí, která je má na starost. Tyto osoby podle Briscoea a kolektivu (2012) in Armstrong (2015, s. 567) patroni či garanti mají na starost zájmy a vyhlídky expatriantů po dobu působení v zahraničí a zároveň jim předávají informace o situaci z domova. Podpora by měla být na bázi pravidelné komunikace ústředí s expatriantama a ti by měli mít možnost odcestovat během výjezdu zpět do vlasti, aby mohli sdělit své dosavadní znalosti a zkušenosti (Armstrong, 2015).

Politika návratu se zabývá problémy, které mohou nastat, když se vyslaný zaměstnanec vrací do mateřské společnosti. Ti chtějí mít jistotu, že po návratu budou mít zajištěné místo na ústředí, které odpovídá jejich kvalifikaci a bere v potaz zkušenosti, které nabraly v zahraničí. Dále by jim měl být zaručen čas na přizpůsobení a společnost by měla poskytnout mentora či poradce. Výzkum, který provedly Dohertyová a Dickmann (2012) in Armstrong (2015, s. 569) odhalil, že v průměru 15 % expatriantů odešlo z firmy v prvním období po návratu, protože společnost je dostatečně nedoceníla a měli pocit, že své zkušenosti mohou prodat více jinde. Sparrow a kolektiv (2011) in Armstrong (2015, s. 569) uvedli: *„Problémy s řízením expatriantů jsou mnohem komplexnější ve velmi decentralizovaných nadnárodních společnostech než v daleko centralizovanějších globálních společnostech“*.

Politika odměňování expatriantů se zabývá tím, zdali společnost bude odměňovat zahraniční pracovníky podle pravidel domovské nebo hostitelské země. Jde také o to, aby zaměstnanci nebyli ochuzeni o část své finanční odměny jenom proto, že byli vysláni do zahraničí (Armstrong, 2015).

Odměňování podle domovské země je způsob odměny, kterou by dostávali zaměstnanci za stejnou práci na stejné pozici jako v mateřské společnosti, ze které jsou

vyslání. Tato odměna se určuje buď hypoteticky pro dlouhodobé vyslání nebo jako skutečná odměna pro krátkodobé vyslání. Tato odměna slouží jako základ, ke kterému je připočten další soubor odměn jako příspěvek na životní náklady. Tento výpočet odměny se následně musí upravit kvůli daňovému systému hostitelské země, aby se zdanění vyrovnalo. U pobytů, které trvají do jednoho roku se musí dávat pozor na to, že můžou podléhat dvojímu zdanění. Armstrong (2015) uvedl příspěvky, které mohou být přidány k peněžní odměně:

- Za práci v zahraničí
- Za strádání a umístění
- Na bydlení a služby
- Na školné
- Na dovolenou

U odměňování expatriantů podle hostitelské země se postupuje tak, jako kdyby šlo o lokálního pracovníka na stejné pozici. K této odměně se vztahují benefity, které poskytuje hostitelská země jako služební automobil nebo dovolená či jiné příspěvky jako školné, na bydlení nebo zdravotní pojištění. Tento způsob odměňování je spravedlivější pro lokální pracovníky a pro společnosti může být i levnější než odměňování podle domovské země, avšak pro samotné expatrianty to nemusí být dostatečná motivace pro práci v zahraničí (Armstrong, 2015).

Ve druhé kapitole bylo rozebráno mezinárodní řízení lidských zdrojů. Jak by měly společnosti postupovat při náboru svých zaměstnanců a následně je rozmisťovat podle potřeb společnosti a jaký typ orientace by měly uplatňovat v zahraničních pobočkách, aby dosáhly svých strategických cílů. Druhá část kapitoly se věnovala pojmům expatriace, jaké fáze v průběhu výjezdu jsou a expatriant. Jejich rozdělení, odměňování a jaké vlastnosti by potenciální expatriant měl mít. Následující kapitola se bude věnovat společnosti, ve které bude proces expatriace rozebrán.

3. Představení vybrané společnosti

V této kapitole se představí společnost Denso, která byla vybrána pro průzkum expatriace a jak je v ní řízená. Všechny uvedené informace jsou čerpány z webových stránek Denso Global a Denso Czech.

3.1 Denso Corporation

Denso je globální společnost zaměřená na pokročilou mobilitu, která pozitivně mění způsob, jakým se svět pohybuje a přispívá k většímu blahobytu. Je každoročním členem Fortune Global 500, který je žebříčkem pro nejlepších 500 společností z celého světa z hlediska výnosů. Oficiálním sloganem společnosti Denso od roku 2017, který se nepřekládá je *Crafting the Core*, což znamená odhodlání uskutečnit práci se silou realizace, vytváření budoucnosti porozuměním lidem a tím, co dělá skutečný rozdíl. Misí společnosti je přispívání k lepšímu světu vytvářením hodnot společně s vizí budoucnosti. Vize společnosti je větší blahobyt pro všechny.

Dlouhodobá politika firmy Denso je k roku 2030 a jejím cílem je obohacení mobility, která zajišťuje udržitelnost, inspiruje a klid v zajišťuje duševní pokoj pro každého. Tohoto cíle chce dosáhnout spoluprací s různými partnery se stejnými prioritami, dosažením důvěry u lidí tím, že nabídne hodnotu, která přesahuje jejich očekávání a stejnou hodnotu nabídne všem lidem po celém světě. Sloganem pro tento cíl zní: *„Bringing hope for the future for our planet, society and all people“* (DENSO GLOBAL, 2020).

Denso, dříve známé jako Nippon Electrical Equipments, později jako Nippondenso bylo založeno v roce 1949 odtržením od společnosti Toyota Motor. Svůj nynější název dostalo v roce 1996 odstraněním slova Nippon v názvu, který v japonštině znamená Japonsko, jehož záměrem bylo, aby se společnost prezentovala jako mezinárodní. Za fiskální rok, který skončil k poslednímu březnovému dni 2020, Denso utržilo v prodeji přibližně 48 miliard dolarů, čímž se řadí jako druhý největší prodejce automobilových dílů na světě. Společnost má 200 poboček ve 35 zemích světa a zaměstnává přibližně 170 tisíc lidí.

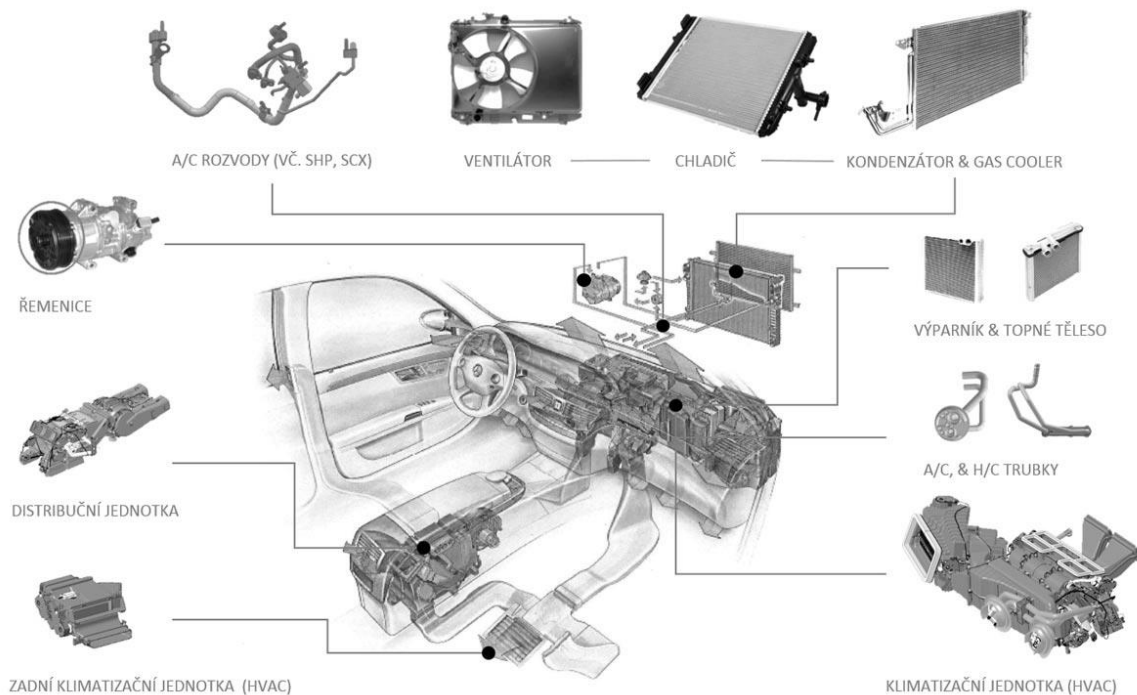
Jak už bylo zmíněno, společnost Denso se specializuje především na automobilové díly. Mezi tyto díly patří klimatizační jednotky pro osobní automobily a autobusy, systémy hnacího ústrojí pro všechny typy paliv, automobilové servisní díly a příslušenství a bezpečnostní a kokpitové systémy. Mezi tyto HMI systémy patří rozpoznání prostředí řidiče, které detekuje chodce, jiné automobily nebo cesty, kokpitové informace, které monitorují stav cestujících, systémy podporující viditelnost, které zajišťují zlepšenou viditelnost i za špatného počasí a další. Vedle automobilových dílů, Denso začalo rozšiřovat svoji oblast podnikání o výrobu průmyslových robotů do továren, v zemědělství přístroje na ovládání klimatu pro skleníky a pro domácnosti bojler a systém řízení energie, avšak některé tyto produkty jsou k dostání zatím pouze na Japonském trhu.

3.2 Denso Manufacturing Czech

DMCZ je jednou ze 30 poboček nacházejících se v Evropě, která se zaměřuje na výrobu automobilových klimatizací a jejich komponenty a chladiče. Byla založena v roce 2001 s počáteční investicí 3 miliard korun jako reakce na rostoucí trh v oblasti automobilových klimatizací a potřebou se přiblížit ke svým evropským zákazníkům. Ve stejném roce byl za přítomnosti tehdejšího předsedy vlády ČR Miloše Zemana, zástupců vládní agentury Czechinvest a dalších významných hostů položen základní kámen budoucí továrny. V roce 2003 byla továrna dostavěna, začaly se instalovat výrobní technologie a zahájil se testovací provoz. V roce 2004 byl oficiálně zahájen provoz továrny.

Filozofie DMCZ se nijak neodlišuje od filozofie mateřské společnosti a zakládá si na poskytování produktů a služeb té nejvyšší kvality a v budování pevného partnerství s odběrateli a dodavateli.

V současné době DMCZ zaměstnává přes 3000 zaměstnanců, což ho dělá největším zaměstnavatelem v Libereckém kraji. Mezi hlavní národnosti, které se ve firmě nacházejí jsou Češi, Slováci a Poláci. Všichni noví zaměstnanci absolvují vstupní školení, které zahrnuje hospodářský profil Densa v Česku i ve světě, produktové portfolio, hlavní odběratelé, výrobní postupy, filozofie společnosti, organizační struktura a interní pravidla. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vychází z globálního přístupu společnosti a je založen na principu neustálého zlepšování díky pravidelným školením.



Obrázek 4 Výrobky DMCZ
Zdroj: DMCZ, 2019

Obrázek 4 ukazuje produkty DMCZ a jejich uspořádání v osobním automobilu. Tyto produkty klimatizační jednotky se posílají zákazníkům jako je koncern Volkswagenu, TPCA, Jaguar, Bentley, Lamborghini a dalším.

Organizační struktura v DMCZ je maticová, nebo též známá jako projektová struktura v jejímž čele stojí prezident DMCZ pan Shinichiro Yamaji. Základem této struktury je klasická vertikální liniová struktura v kombinaci s horizontálně fungujícími týmy, které vznikají pro jednotlivé speciální projekty (ManagementMania, 2018).

Následující obrázek 5 ukazuje organizační strukturu DMCZ s pozicemi, které začínají od manažerů sekce a vedou až k prezidentovi pobočky. Jak je uvedené v hlavičce obrázku, někteří vedoucí oddělení jsou souběžně i manažeri určité sekce. Jelikož se jedná o interní dokument, tak nejsou uvedena jednotlivá jména k přiřazeným pozicím.



Obrázek 5 Organizační struktura DMCZ

Zdroj: DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2020, vlastní úprava.

V této kapitole se představila společnost Denso a její česká pobočka. Nastínila se korporátní historie, filozofie, včetně dlouhodobých cílů společnosti a výrobky, na které se specializuje v automobilovém odvětví. Následovalo představení české pobočky, důvod jejího vzniku, produkty, které vyrábí, organizační strukturu a důležitost pobočky pro Liberecký kraj. V následující kapitole je proveden průzkum řízení expatriace a dotazníkové šetření z české pobočky, která byla představena.

4. Řízení expatriace ve vybrané firmě

Cílem této kapitoly je vysvětlit postup řízení expatriace v DMCZ, který byl zjištěn na základě rozhovoru s odpovědnou osobou ve firmě a analýza odpovědí dotazníkového šetření od samotných expatriantů.

4.1 Expatriace ve firmě DMCZ

Expatriace ve firmě DMCZ je pouze dlouhodobého charakteru na období 3-4 let a týká se především manažerských pozic. Expatriantem může být úplný nováček nebo již prověřený pracovník na několikátém výjezdu. DMCZ na základě vytvoření nové pozice s úkoly pro nového expatrianta zašle požadavek do mateřské společnosti DNJP, kde se vyberou vhodní kandidáti. Následně se s kandidáty udělají pohovory a diskuse. Kandidát musí na 100 % vyhovovat požadavkům DMCZ pro vybranou pozici. Častěji se však děje, že se jedná pouze o obměnu expatriantů, kterým končí výjezd a žádná nová pozice se nevytváří. Výjimečně se stává, že DNJP vyšle někoho navíc, na žádost od DMCZ, za účelem zlepšení procesů nebo kvůli nějakému obchodnímu problému (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

O úspěšném výběru kandidáta a jeho chystaném příjezdu informuje jednatel DMCZ a začíná probíhat komunikace se společností Denso Yusen Travel. Jedná se o dceřinou společnost, která má na starost expatrianty a služební cesty v rámci společnosti. Později probíhá komunikace i se samotným expatriantem, kterému se zasílá dotazník kvůli osobním údajům, které vyplní a posílá zpět. Musejí se zorganizovat podklady pro pracovní povolení na úřadu práce, soudní překlad diplomu a podklady pro vystavení víza, o které se žádá na České ambasádě v Tokiu za pomoci Ministerstva vnitra. Originální pracovní povolení a jedna ověřená kopie se zasílá do Japonska (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

Po udělení pracovního víza se zajišťuje pro expatrianta mobilní telefon s českým číslem, služební vůz, bydlení, zřízení bankovního účtu, termíny na úřadech, pracovní ID karta a podklady pro import věcí, kterou zprostředkovává externí společnost FixBox. O

příjezdu nového expatrianta se informují oddělení HR, Financí, IT a Business Planning (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

4.1.1 Přílet a průběh pobytu

Po příletu expatrianta na letiště v Praze ho vyzvedává přidělený „parták“, který v tomto případě je jiný japonský expatriant, který mu pomáhá se začátky na novém pracovišti. Pomáhá mu zřídit IT přístupy, provede ho prostory DMCZ včetně kolečka po pracovišti a seznámení s jinými pracovníky. Společně poté vyzvednou pracovní pomůcky a ukáže mu okolí bydliště (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

Expatrianti po dobu svého působení v DMCZ bydlí buď v Liberci nebo v Praze, záleží na okolnosti, zda jsou na výjezdu doprovázeni rodinnými příslušníky nebo ne. V případě expatrianta, který je na výjezdu doprovázen rodinou včetně dítěte, je ubytován v Praze a denně dojíždí do Liberce. Je to z toho důvodu, že v Praze se nachází japonská škola, a to konkrétně na Praze 6. Ti expatrianti, kteří přijedou sami nebo s manželkami bydlí v Liberci. Při příjezdu dostávají brožuru „Welcome to DMCZ“, kde jsou uvedeny základní informace. Jsou uvedeny důležité kontakty, informace k příjezdu a odjezdu a informace o ČR, včetně tipů na výlety (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

Do tří pracovních dnů od příjezdu expatrianta se musí zajít na cizineckou policii. Během expatriace, oddělení řeší běžné věci kolem bydlení, jako opravy v bytě nebo nefungující debetní karta či prodloužení pracovního povolení, které se vydává maximálně na dva roky. Řeší se i mimořádné věci jako vykradení či poškození vozu. V průběhu pobytu jsou expatriantům k dispozici externí překladatelé, které využívají spíše na větší „meetingy“, jinak si vystačí se svou znalostí anglického jazyka. Momentálně jsou v DMCZ k dispozici dva překladatelé. Mají možnost navštěvovat kurzy českého jazyka, ale využívají je jen zřídka z důvodu pracovního vytížení, přesto se pár základních slovíček a frází během svého pobytu v ČR naučí, jako například dobrý den nebo pivo (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

Expatrianti tráví svůj volný čas společně. S tím souvisí a zároveň se potvrzuje Hofstedeho kulturní dimenze (IDV), ze které vyplynulo, že Japonci jsou kolektivističtí

(Hofstede, 2007). Na konci výjezdu bývá zvykem uspořádat „Final speech“, kde úvodem krátce promluví prezident DMCZ Shinichiro Yamaji a poděkuje expatriantovi za odvedenou práci. Záleží na každém expatriantovi, jak pojme svůj poslední proslov. Někteří mluví více formálněji a mají proslov o projektech, na kterých se podíleli, na úspěších i neúspěších během pobytu a jaké zkušenosti si odnášejí. Jiní to pojmu spíše neformálně a vtípněji a vyprávějí, jak zkoušeli některé české zvyky, jako například sbírání hub. Pokud probíhá obměna a přijel náhradník, tak se zároveň s posledním proslovem dělá uvítací pro nového expatrianta (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

Na závěr se vyfotografují všichni manažeři na VIP recepci pod logem Densa. Komunikace s expatriantem, který se vrátil do vlasti přetrvává do doby, dokud není vše uzavřeno. S koncem výjezdu pak končí i veškeré poskytnuté služby. Po ukončení se expatrianti vrací zpět do Japonska, kde mají jistotu, že mají zaručenou pozici v ústředí nebo jsou vysláni na další cestu do jiné země. Mají možnost i nadále setrvat v České republice, ale pod podmínkou úspěšného zvládnutí testu z českého jazyka. Zatím je známý takto jediný případ, kdy japonský pracovník zůstal v ČR (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

Odměňování expatriantů probíhá na principu odměňování podle pravidel domovské země. Expatrianti mají nárok na dvě složky mzdy. Japonská mzda je část, kterou by expatrianti pobírali, i kdyby pracovali v Japonsku a na žádném výjezdu nebyli. Je to tak část, kterou pobírají i jejich kolegové na obdobné pozici v Japonsku. Českou část mzdy tvoří pouze náklady na pobyt v ČR. Obě tyto složky platí DMCZ. Vedle toho mají nárok i na služební vůz, mobilní telefon a na proplacení letenky zpět do Japonska v ekonomické třídě. Ti expatrianti, kteří jsou na výjezdu sami, mají nárok na jednu letenku ročně a ti s rodinou na jednu letenku pro všechny členy za tři roky. Letenky využívají především během vánočního období (DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015).

4.2 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření byla snaha vyhodnotit, jak se projevuje kulturní šok u expatriantů a kolik expatriantů ho zažívá při příjezdu do ČR. Dále, zda jsou expatrianti dostatečně připraveni a proškoleni před cestou do cizí země a kultury. To je seznámení se

s českou kulturou a kulturním šokem, který může být příčinou předčasného ukončení pobytu a zda dopředu věděli, jaká bude jejich pracovní náplň.

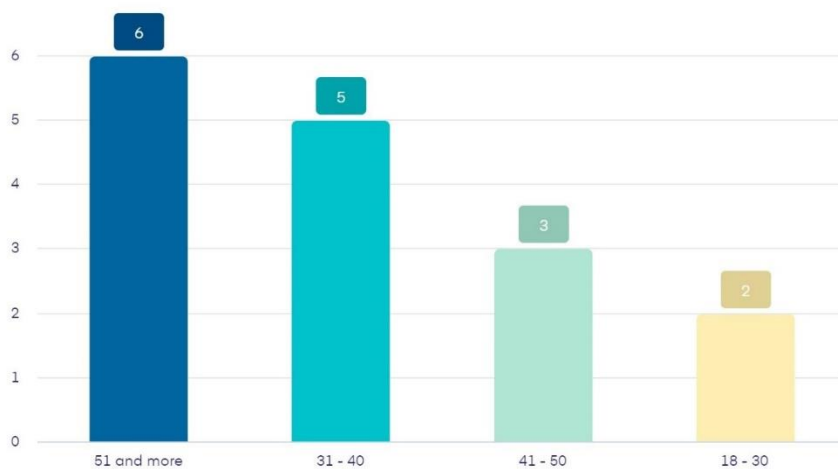
DMCZ letos bude oslavovat 20. výročí založení pobočky a tím, jak se stále rozrůstá, roste i počet expatriantů, kteří v DMCZ působí. Zpravidla se tu nachází kolem osmnácti expatriantů, ale s coronavirovou krizí, kdy se musely značně snížit náklady se snížil i počet expatriantů v pobočce. Momentálně zde působí třináct expatriantů z toho dvanáct japonských a jeden britský, čili pracovník třetí země.

Dotazník byl vyplněn šestnácti expatrianty včetně tří, kteří se vrátili zpět do Japonska v prosinci minulého roku. Autor se rozhodl ponechat v šetření i britského pracovníka z důvodu, aby odpovědi bylo co nejvíce a vzhledem k tomu, že se jedná o anonymní dotazník, obtížně by se dohledávaly odpovědi od britského pracovníka. Dotazník vyplnilo tedy 94 % expatriantů, kteří byli osloveni a 100 % expatriantů, kteří působí momentálně v české pobočce.

Dotazníkové šetření prošlo řadou úprav a konečný počet otázek byl stanoven na šestnáct. Po konzultaci, která proběhla se zástupkyní ve firmě Denso, která má expatrianty na starost, následovalo odstranění otázky týkající se pohlaví, jelikož všichni expatrianti ve firmě jsou mužského rodu. Tomuto faktu odpovídá Hofstedeho kulturní dimenze (MAS), že Japonsko je druhou nejmaskulinnější zemí na světě (Hofstede, 2007).

Po úpravě byl dotazník přeložen do anglického jazyka a napsal se průvodní dopis k čemu slouží. Dotazník v české i anglické podobě bude jednou z příloh této práce. Následně se vyhotovil v platformě Survio pro lepší přehlednost a přístup do dotazníku byl přes internetový odkaz: <https://www.survio.com/survey/d/H4H7G7A9U9F5E5V1T>, který byl zaslán zástupkyni společnosti, která jej následně rozeslala mezi expatrianty. Dne 24.3. byl dotazník přístupný a za prvních 24 hodin ho vyplnilo 7 respondentů. Průměrný čas, kteří respondenti strávili vyplněním dotazníku byl kolem 9 minut.

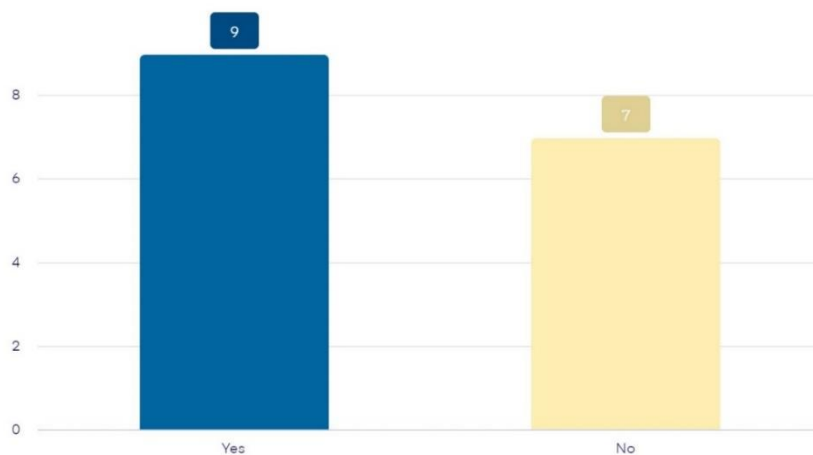
4.2.1 Odpovědi expatriantů



Graf 2 Věk expatriantů

Zdroj: Vlastní zpracování

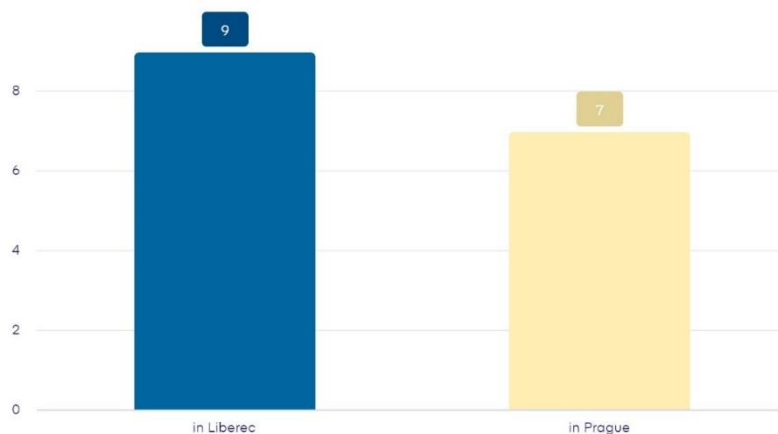
Z grafu 2 je vidno, že více jak polovina expatriantů v DMCZ je starších 41 let, tudíž jsou to pracovníci, kteří už mají nějaké zkušenosti, případně expatriaci již za sebou. Nejmenší skupinu tvoří expatrianti ve věku od 18 do 30 let. Jsou to tak pracovníci, kteří jsou čerstvě ze školy a jedná se o jejich první zkušenost s prací v zahraničí.



Graf 3 Doprovod expatriantů

Zdroj: Vlastní zpracování

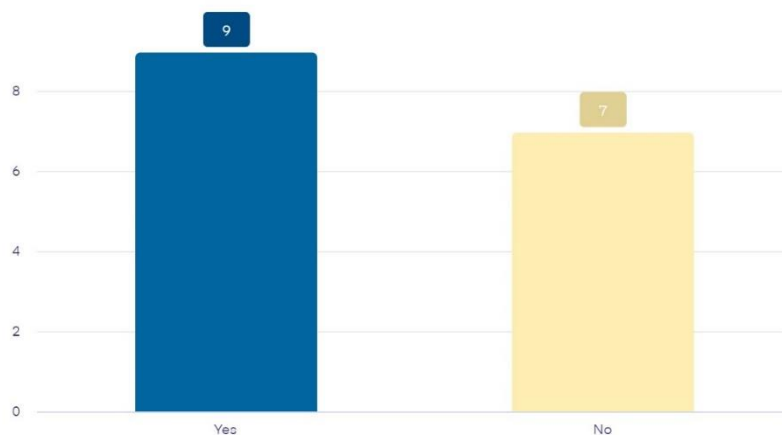
Otázka, zda jsou expatrianti doprovázeni někým na výjezdu, devět expatriantů (Graf 3) uvedlo, že ano. Jedná se tak o expatrianty, kteří přijeli do ČR s rodinou.



Graf 4 Město

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetí otázka byla na téma, zda expatriant je ubytován v Liberci nebo v Praze. Z grafu 4 vyšlo najevo, že větší část žije v Liberci, tudíž jsou v ČR sami nebo s manželkou bez dítěte. V Praze žijí pouze ti expatrianti, kteří mají s sebou rodinu včetně dítěte.

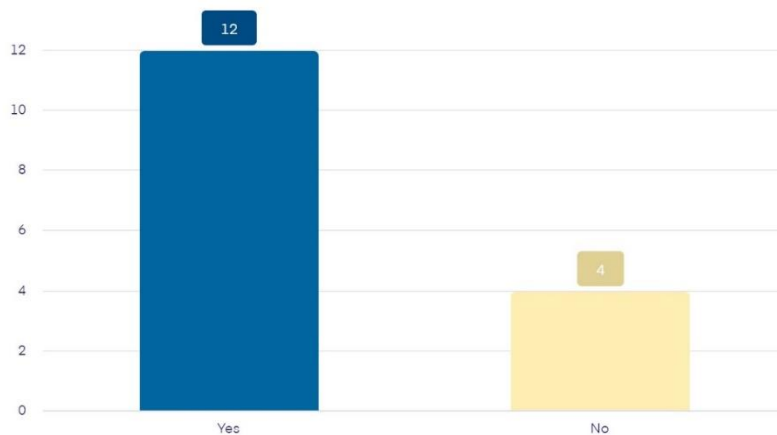


Graf 5 Zkušenost s expatriací

Zdroj: Vlastní zpracování

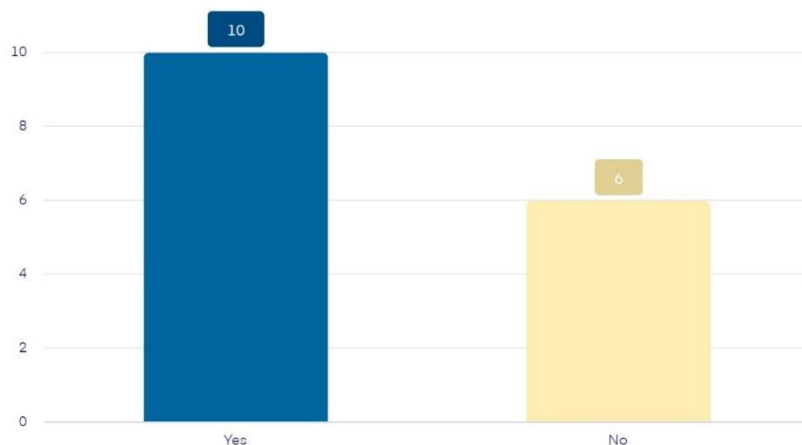
Otázka, zda expatrianti už mají nějaké zkušenosti s expatriací, byla jako předchozí dvě otázky téměř vyrovnaná, ale větší část expatriantů uvedla, že již na expatričním výjezdu v minulosti byla (Graf 5). Šanci mají ale i ti, kteří zkušenosti s výjezdem žádné nemají. Podle autora je to tak dobrý mix kvůli tomu, že zkušenější expatrianti mohou předat nějaké

zkušenosti svým nezkušeným kolegům, případně poradit s problémy, ať už pracovními nebo osobními.



Graf 6 Výlet do hostitelské země
Zdroj: Vlastní zpracování

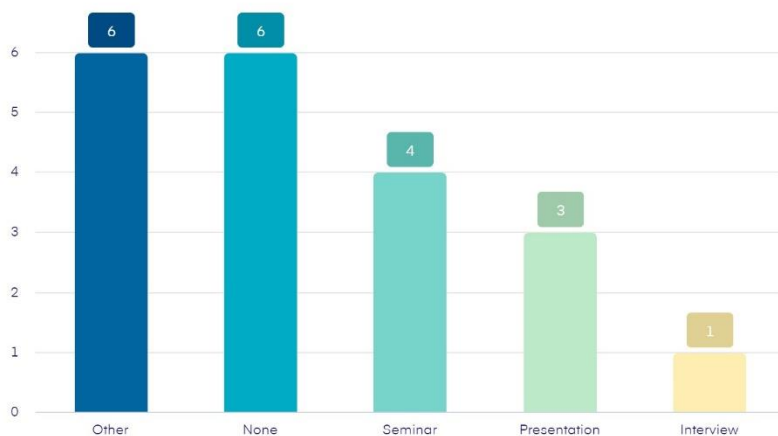
První otázka, kde se projevil větší rozdíl byla, zda expatriant absolvoval výlet do hostitelské země před výjezdem. Ukázalo se (Graf 6), že dvanáct expatriantů výlet absolvovalo, tudíž dopředu věděli, co je čeká, jak bude probíhat cesta, kde budou ubytováni a další náležitosti spojené s návštěvou. Pro společnost byly tyto exkurze velmi důležité, avšak posílání expatriantů přes půlku světa bylo velmi nákladné, takže se v posledních letech značně omezily či úplně zrušily. U čtyřech expatriantů se výlet nekonal. Může to být z důvodu, že expatriace se stala nahodile a nebyl čas na jeho uskutečnění nebo z důvodu právě oněch omezení.



Graf 7 Trénink expatriantů

Zdroj: Vlastní zpracování

Deset expatriantů zaškrtnulo v dotazníku (Graf 7), že prošli nějakou formou školení či tréninku před výjezdem. Zbýlých šest expatriantů neprošlo žádnou formou školení. Může to být z důvodu, že stejně jako u výletu do hostitelské země byla expatriace neplánovaná. Autor bohužel do svého dotazníkového šetření nezahrnul příčinu, proč expatrianti neměli před výjezdem žádnou přípravu. Na následujícím grafu 8 budou uvedeny formy příprav, které expatrianti absolvovali.

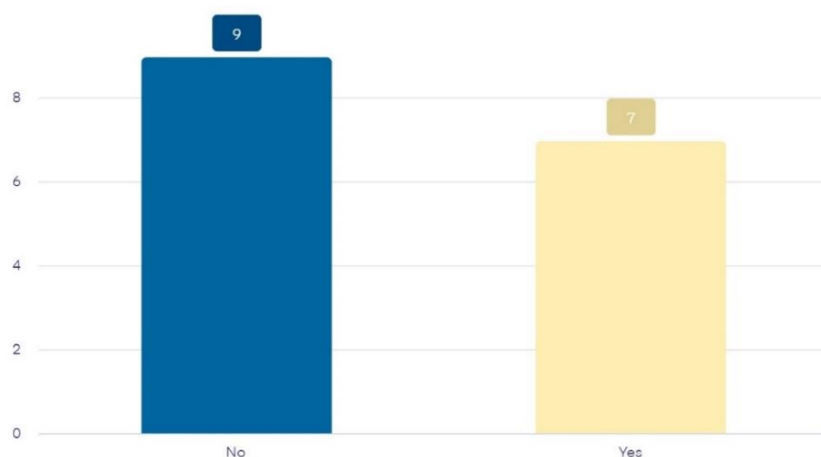


Graf 8 Forma přípravy

Zdroj: Vlastní zpracování

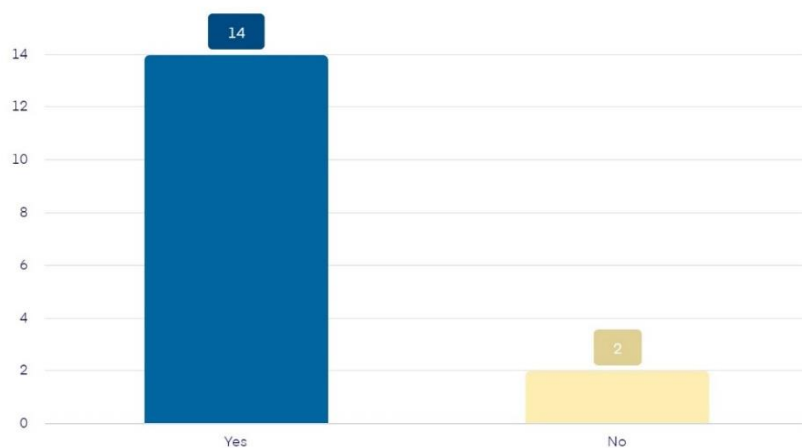
Při výběru formy přípravy měli expatrianti připraveny odpovědi jako seminář, prezentace, interview či jiný druh přípravy, kde následně mohli libovolně odpovědět (Graf

8). Tři expatrianti měli každý po jednom druhu přípravy z uvedených možností. Jeden respondent měl všechny tři uvedené formy přípravy. Další respondent měl prezentaci, seminář a český jazyk, který měli samostatně další tři respondenti a dva respondenti měli po jednom školení o expatriaci a školení o řízení bezpečnosti. Prezentace a seminář se zaměřovaly hlavně na historii a kulturu jako celku. Například, když expatriant vyrážel do ČR, tak jeho příprava zahrnovala historii a kulturu Evropy.



Graf 9 Česká kultura
Zdroj: Vlastní zpracování

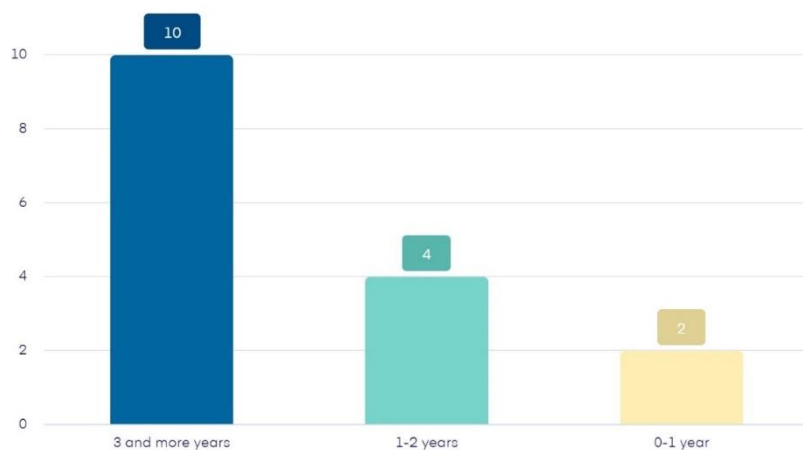
Otázka, zda byli expatrianti seznámeni s českou kulturou před výjezdem, spíše odpovídali expatrianti, že nebyli (Graf 9). Jak bylo poznamenáno ve druhé kapitole práce, Forster in Cejthamr (c2010, s. 280) uvedli, že nejlepší možný způsob instruktáže je od samotných manažerů, kteří v dané zemi nedávno pracovali. Expatrianti, kteří se chystají do ČR mají možnost kontaktovat své kolegy, kteří zde byli. Tito kolegové je připraví na základy etikety v dané zemi, jako je stolování nebo způsob pozdravu, případně další situace.



Graf 10 Pracovní náplň

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtrnáct ze šestnácti dotazovaných expatriantů (Graf 10) bylo seznámeno s pracovní náplní před odjezdem do zahraničí. Při rozhovoru se zástupcem DMCZ bylo zjištěno, že všichni expatrianti jsou předem seznámeni s pracovní náplní. Spolu s výletem do zahraničí, tak i seznámení s pracovní náplní souvisí s Hofstedeho dimenzí dlouhodobé orientace (LTO), která potvrzuje, že Japonci myslí dlouhodobě dopředu. Společnost připravuje expatrianty dlouho předtím, než nastane samotná expatriace. Je to výhoda pro expatrianta, který dopředu ví, co ho bude čekat.



Graf 11 Současná délka pobytu

Zdroj: Vlastní zpracování

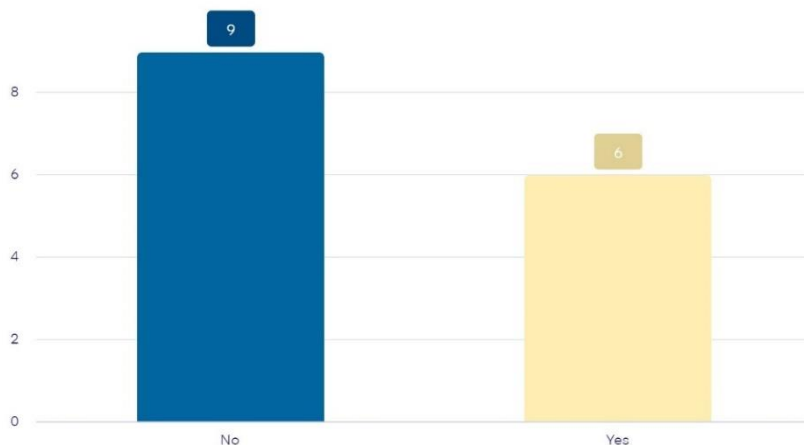
Z následujícího grafu 11 vyplývá, že deset expatriantů je na současném výjezdu v DMCZ již 3 roky či více. Expatriace v DMCZ trvá zpravidla 3-4 roky, takže to znamená, že těmto expatriantům bude výjezd pomalu končit a nastane obměna. Kromě návratu domů mají možnost si výjezd prodloužit či putovat do další pobočky v jiné zemi. Dva expatrianti uvedli, že jsou v DMCZ méně než rok, tudíž přijeli během coronavirové krize a kromě pracovní zkušenosti nemají z ČR žádné jiné zážitky.



Graf 12 Administrativní oddělení

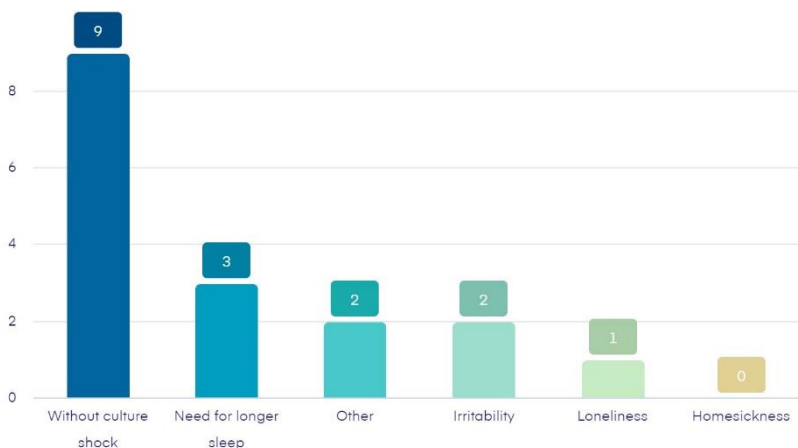
Zdroj: Vlastní zpracování

Jedenáctá otázka se týkala s čím expatriantům pomohlo administrativní oddělení hostitelské země. Expatrianti vybírali z ubytování, orientace ve městě a škola pro dítě (Graf 12). Odpovědi od dvou expatriantů byly vyjmuty, protože ke každé otázce uvedli odpověď „I do not have a child with me“ i přes to, že autor napsal, že tato odpověď se vztahuje pouze k otázce škola pro dítě. Dvanáct expatriantů ze čtrnácti uvedlo, že jim administrativní oddělení pomohlo s ubytováním. S orientací ve městě pomohlo šesti dotazovaným a to tím, že jim předává při příjezdu brožurku, kde jsou uvedeny všechny důležité informace, včetně zmíněné orientace. Ti, co odpověděli ne, tak jim s orientací pomohl jiný expatriant. Se školou pro dítě pomohlo oddělení dvou expatriantům. Administrativní oddělení v DMCZ poskytuje všemožné služby expatriantům během jejich pobytu v ČR.



Graf 13 Kulturní šok
Zdroj: Vlastní zpracování

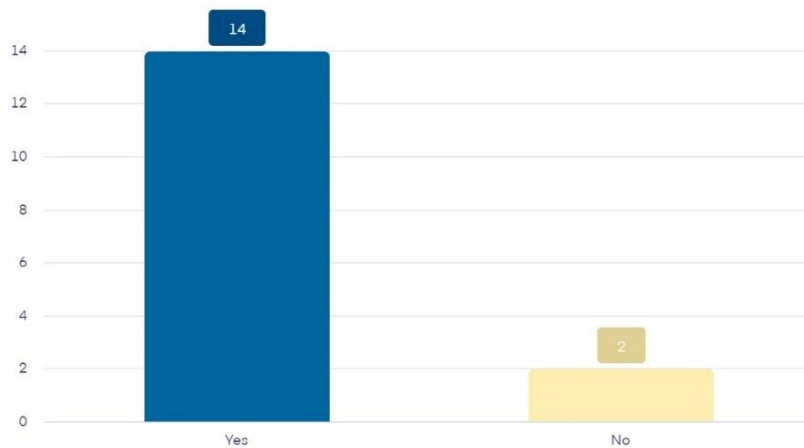
Na otázku, zda expatrianti zažili při příjezdu do ČR kulturní šok, odpovědělo kladně pouze šest expatriantů (Graf 13), odpověď od jednoho byla odstraněna kvůli nesouladu s odpověďmi o kulturním šoku. U zmíněných šesti expatriantů se autor zaměřil, zda měli nějakou formu přípravy před výjezdem či seznámení se s českou kulturou. Čtyři expatrianti byli seznámeni s českou kulturou a dva prošli ještě seminářem a prezentací. Zbylí dva expatrianti prošli pouze jazykovým kurzem.



Graf 14 Symptomy
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším symptomem, který se projevil u expatriantů byla potřeba delšího spánku (Graf 14). To bylo pravděpodobně způsobeno pásmovou nemocí, protože čas

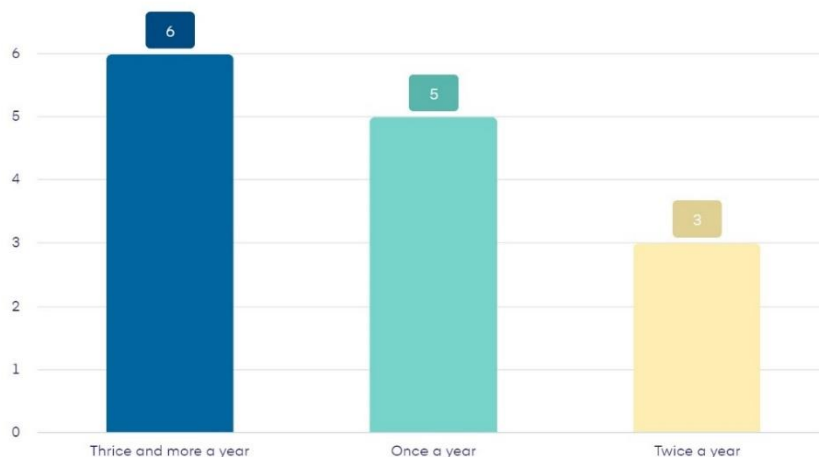
v Tokiu je o 7 hodin napřed. Dalšími symptomy byly podrážděnost a samota. Jeden expatriant uvedl jako symptom, že si nemohl promluvit s Angličanem a jiný uvedl: „*way of job proceeding is slipshod. servise in the shop or hotel or super market etc are slip shod. drivers manner is bad*“ (Anonym, 2021). Zájímavostí je, že ani jeden respondent neuvedl jako symptom stesk po domově.



Graf 15 Kontakt s domácí pobočkou

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtrnáct expatriantů ze šestnácti uvedlo, že jsou v kontaktu s domácí pobočkou (Graf 15), takže probíhá pravidelná výměna informací mezi nimi. U expatriantů, kterým končí výjezd, tak je společnost pomalu připravuje na návrat domů. Dva expatrianti uvedli, že v kontaktu nejsou.



Graf 16 Kontakt

Zdroj: Vlastní zpracování

V patnácté otázce, jak často jsou expatrianti v kontaktu s domácí pobočkou, šest odpovědělo třikrát a více za rok. Pět je v kontaktu jednou do roka a tři respondenti dvakrát do roka (Graf 16).

Poslední otázka byla symbolicky otevřená pro respondenty, aby se mohli svobodně vyjádřit, jaká je pro ně výhoda expatriace. Téměř všichni se shodli, že výhodou expatriace pro ně je, že poznají jinou kulturu a jiný způsob myšlení. Odpověď od jednoho respondenta zněla následovně: „*I could try high level task compared with DNJP. And also, I could get good experience for touching different culture*“ (Anonym A, 2021). Jiný zase uvedl: „*Learn diverse cultures and want to grow myself. Then utilize what I have experienced overseas in business management in Japan*“ (Anonym B, 2021). Mezi další výhody byla uvedena angličtina a vystavení se jinému pracovnímu prostředí.

4.3 Doporučení pro podnik

Zde by měl autor na základě průzkumu, který prováděl v DMCZ, řízení expatriace a dotazníkového šetření, kde odpovídali na otázky samotní expatrianti navrhnout řešení, jak by expatriace mohla lépe probíhat a možnosti, kterým by se dalo lépe předejít kulturnímu šoku u expatriantů přijíždějícím do ČR. Při rozhovoru se zástupcem v DMCZ, která účinkuje ve společnosti 3 roky se za jejího působení nesetkala s neúspěšnou expatriací. Jednatel DMCZ následně uvedl, že žádná statistika o úspěšnosti či neúspěšnosti expatriace se ve

společnosti nevede, tudíž není jasné, zda podnik nějaké návrhy na zlepšení potřebuje nebo ne. Je to pravděpodobně z toho důvodu, aby nedošlo ke ztrátě tváře, která je známá u Japonců (Kocourková, 2003).

Je nutné však podotknout, že způsob vysílání pracovníků je ve společnosti Denso na vysoké úrovni. Je to i z toho důvodu, že společnost má dceřinou pobočku, která se zaměřuje pouze na služební cesty do zahraničí, čímž se autorovi výrazně zmenšuje množství doporučení pro podnik. Jsou však některé věci, které by mohly být nově či znovu zavedeny jako návštěva hostitelské země před výjezdem. Toto může být důležité pro expatrianta, který tak může zažít první dojmy z nového prostředí, ukázat okolí bydliště případně školu, do které by chodilo dítě expatrianta.

Další doporučení pro podnik je, aby expatrianti prošli postupnou přípravou, která by zahrnovala seminář či prezentaci o kultuře a historii konkrétní země. Následovalo by seznámení s etiketou dané země, například modelové situace ve stolování, způsobu pozdravu a další, které by měl na starost expatriant, který v dané zemi byl nebo expert na danou kulturu. Pro expatrianta bych zvažil na konci krátký dotazník, kde by uvedl, s čím byl spokojený, případně co by zlepšil. Je důležité, aby expatriant byl předem seznámen s pracovní náplní, kterou bude v pobočce vykonávat. Dotazník prokázal, že většina byla sice seznámena, ale dva jedinci nebyli. Všichni by měli být obeznámeni, jaká bude jejich úloha na zahraniční misi, aby se na ni mohli připravit.

4.4 Zhodnocení praktické části

Praktická část začíná představením společnosti, ve které se provedl průzkum řízení expatriace a následné dotazníkové šetření od expatriantů. Expatriace ve firmě Denso probíhá na velmi dobré úrovni a o většinu věcí se expatriant de facto nemusí starat. Ať už se jedná o stěhování svých věcí, ubytování, potřebné dokumentace a poskytnutých služeb, tak vše obstarává za něj společnost, popřípadě externí firma. Při příjezdu se nemusí obávat, že by byl na všechno sám, má přiděleného pracovníka, který ho vyzvedává přímo z letiště a na kterého se může vždy obrátit. V některých společnostech se expatrianti obávají o svoji budoucnost, když se jejich výjezd chýlí ke konci. Nevědí, zda při návratu do vlasti budou mít zajištěné místo ve společnosti nebo nikoliv. Toho se expatrianti ve firmě Denso nemusejí

obávat. Na každého, kdo se vrací ze zahraničí čeká místo odpovídající jeho schopnostem a zkušenostem, případně vyražejí na další zahraniční výjezd.

Dotazníkové šetření prokázalo, že i přes snahu společnosti eliminovat kulturní šok u expatriantů pomocí různých příprav a školení je zkrátka nemožné. Někteří expatrianti prošli několika druhy přípravy jako prezentací, seminářem či interview a s expatriací již zkušenosti měli a stejně se u nich kulturní šok dostavil. Jiní naopak nepodstoupili skoro žádným tréninkem a s expatriací neměli žádné předchozí zkušenosti a u nich se kulturní šok nedostavil. Kulturní šok je tedy individuální záležitostí a u každého se projevuje jinak a v jiných časových úsecích. U expatriantů v DMCZ byl nejčastějším symptomem potřeba delšího spánku.

Dále bylo zjištěno, že expatrianti mají možnost si do ČR vzít svoji rodinu. V této chvíli se nachází v DMCZ sedm expatriantů, kteří do ČR přicestovali společně s manželkou a dítětem, což je skoro polovina ze všech expatriantů. Toto je pro expatrianta důležité, protože mu to pomůže k rychlejší adaptaci na nové prostředí a možnost si s někým promluvit v rodném jazyce. Na závěr měli možnost se expatrianti vyjádřit, co je vlastně pro ně největší výhodou pracovat v jiné zemi. Většina se shodla, že to je možnost poznat jinou kulturu, jiný způsob myšlení a příležitost zdokonalit se v anglickém jazyce. Závěr praktické části obsahoval doporučení pro podnik, jak by mohl lépe připravit expatrianty na cestu do zahraničí a možnost pro ně se vyjádřit k průběhu výjezdu včetně zlepšení, které by uvítali.

Závěr

Tato bakalářská práce pojednávala o expatriaci v globální společnosti Denso. Expatriací se zabývají všechny globální společnosti na světě a jejich snahou je tak vytvořit dokonalý model pro přesun svých pracovníků mezi pobočkami, aby se zajistilo, že žádná mise neskončí neúspěchem, která by mohla mít nepříjemné následky, včetně promrhaných firemních zdrojů, které nejsou nikterak zanedbatelné.

První část bakalářské práce se věnovala teoretické části. První kapitola měla za cíl definovat kulturu jako celek, vysvětlení pojmů kulturní ledovec a šok a srovnání vybraných zemí za pomoci kulturních dimenzí. Kulturní ledovec ukázal, čeho si všímáme u lidí z jiných kultur na první pohled a co je třeba si pečlivě nastudovat, aby dosáhlo porozumění mezi rozlišnými kulturami. Dobrým příkladem tomu byla různá interpretace slov mezi jinými zeměmi. Kulturní šok je stěžejní téma a patří k největším překážkám služebních cest do zahraničí. V kapitole bylo popsáno, jak se projevuje a jaké mohou být jeho následky, pokud není dostatečná příprava před odjezdem do zahraničí. Kulturní dimenze nám ukázaly, v čem jsou si země podobné a odlišné. Nejvýraznější rozdíl panoval v dlouhodobé orientaci, kde by si Česká republika mohla od Japonska vzít příklad a snažit se zapojit více inovací, které by usnadnily chod jednotlivých odvětví a mít větší zájem o ekologii.

Ve druhé kapitole bylo rozebráno mezinárodní řízení lidských zdrojů. Jak by měly společnosti postupovat při náboru svých zaměstnanců a následně je rozmisťovat podle potřeb společnosti a jaký typ orientace by měly uplatňovat v zahraničních pobočkách, aby dosáhly svých strategických cílů. Tato kapitola se zabývala i pojmem expatriace. Rozdělením expatriantů, jednotlivými expatriačními fázemi a způsobem, jak se expatrianti odměňují.

Druhá část bakalářské práce se týkala praktické části, kde se na úvod představila společnost a české pobočka, ve které se průzkum uskutečnil. Byly představeny výrobky, které se v české pobočce vyrábí a organizační struktura, která je uplatňována. Čtvrtá kapitola se věnovala procesem expatriace ve zmíněné firmě a dotazníkového šetření vyplněné expatrianty. Samotný proces expatriace byl zjištěn na základě rozhovoru se zástupcem ve společnosti a interního dokumentu. Cílem bylo zjistit jakým způsobem se vybírají expatrianti

a jak jsou připraveni na cestu. Dále, jakých služeb se jim v průběhu dostane a jakou formou jsou odměňováni.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno mezi šestnáct expatriantů a na základě výsledků byla sestavena doporučení pro podnik. Na dotazník odpovědělo všech třináct expatriantů, kteří jsou momentálně v české pobočce a tři expatrianti, kteří se vrátili zpět do vlasti v prosinci minulého roku. Bylo zjištěno, že ne každý dopředu ví, jaká bude jeho pracovní náplň v zahraničí. Zde bylo doporučeno, aby podnik vždy obeznámil expatrianty, jaká bude jejich úloha. Dále bylo doporučeno, aby se zavedly znovu výlety do hostitelské země před výjezdem. Ačkoliv to může být v důsledku šetření peněz, expatriant by si měl tímto výletem projít, aby věděl, co ho čeká. Doporučeno bylo i zavést modelové situace ohledně etikety na danou zemi, kam se expatriant chystá. Hlavní problematikou byl kulturní šok a snaha o jeho eliminaci. V DMCZ zažilo kulturní šok šest z dotazovaných šestnácti lidí. Dotazníkové šetření prokázalo, že i přes různé formy příprav se kulturnímu šoku nelze vyhnout.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* 2015. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRETT, J. 2007. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries.* 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-7879-8836-4.

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity: řízení jednotlivců a skupin: manažerské role a styly: moc a vliv v řízení organizací.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.

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

NOVÝ, I., 1996. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9260-3.

ŠRONĚK, Ivan, 2000. *Kultura v mezinárodním podnikání.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

Internetové zdroje

Atairu – Autentický leadership, 2012. *ATAIRU v Japonsku, den 8: Kulturní rozdíly v praxi* [online]. [cit. 2016-29-09]. Dostupné z: <https://www.atairu.com/atairu-v-japonsku-den-8-kulturni-rozdily-v-praxi>.

DENSO GLOBAL, 2020. *Facts & Figures* [online]. [cit.2020-31-03]. Dostupné z: <https://www.denso.com/global/en/about-us/corporate-info/profile/>

DENSO MANUFACTURING CZECH, 2020. *Základní údaje* [online]. [cit.2019-07-09].
Dostupné z: <https://www.denso.cz/zakladni-udaje/>

ManagementMania, 2011. *Maticová organizační struktura* [online]. [cit. 2018-06-09].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>

Interní dokumentace

DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o., 2020. Interní dokumentace. *Organizační struktura*.

DENSO MANUFACTURING CZECH S.R.O., 2015. Interní dokumentace. *Personální oddělení: Pracovníci z DNJP*

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro expatrianty v českém jazyce.....63

Příloha B: Dotazník pro expatrianty v anglickém jazyce.....67

Příloha A: Dotazník pro expatrianty v českém jazyce

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku za účelem zpracování mé bakalářské práce, která se týká expatriace zaměstnanců firmy Denso.

Dotazník je zcela anonymní a nezabere víc než 10 minut.

Předem velice děkuji za Váš čas.

Matouš Deško

student Ekonomické fakulty na Technické univerzitě v Liberci

1) Kolik vám je let?

18-30, 31-40, 41-50, 51 a více

2) Jste na výjezdu někým doprovázen(a)?

Ano

ne

3) Bydlíte:

v Praze

v Liberci

4) Máte již zkušenost s podobným výjezdem?

ano

ne

5) Absolvoval(a) jste výlet do hostitelské země před výjezdem?

ano

ne

6) Absolvoval(a) jste školení před výjezdem?

ano

ne

7) Jaký typ školení jste měl(a)?

prezentaci

seminář

interview

jiné

žádné

8) Byl(a) jste seznámen(a) s českou kulturou před výjezdem?

ano

ne

9) Byl(a) jste seznámen(a) co bude vaší pracovní náplní?

ano

ne

10) Jak dlouho již trvá Váš současný výjezd?

0-1 rok, 1-2 roky, 3 a více let

11) Pomohlo Vám administrativní oddělení hostitelské země s:

ubytováním ano, ne

školou pro vaše dítě ano, ne, nemám s sebou dítě

orientací ve městě ano, ne

12) Zažil(a) jste kulturní šok během Vašeho výjezdu?

ano

ne

13) Mohl byste prosím uvést Vaše pocity?

stesk po domově

potřeba delšího spánku

podrážděnost

cítil se osaměle

jiné

bez kulturního šoku

14) Jste v kontaktu s domácí pobočkou?

ano

ne

15) Jak často?

1x za rok, 2x za rok, 3x a více za rok

16) Jaký má pro Vás přínos expatriace?

Příloha B: Dotazník pro expatrianty v anglickém jazyce

Dear respondent,

I would like to ask you to fill in a short questionnaire in order to prepare my bachelor's thesis, which concerns the expatriation of Denso employees.

The questionnaire is completely anonymous and does not take more than 10 minutes.

Thank you very much in advance for your time.

Matous Desko

student of the Faculty of Economics at the Technical University in Liberec

1) How old are you?

18-30, 31-40, 41-50, 51 more

2) Are you accompanied by anyone during your stay abroad?

yes

no

3) Are you living:

in Prague

in Liberec

4) Do you have prior experience with expatriation?

yes

no

5) Did you take a trip to the host country before leaving?

yes

no

6) Did you have a training before leaving?

yes

no

7) What kind of training did you have?

presentation

seminar

interview

other

none

8) Have you been introduced to Czech culture before leaving?

yes

no

9) Have you been acquainted with your job description before leaving?

yes

no

10) How long has your current stay been going on?

0-1 year, 1-2 years, 3 and more years

11) Did the administrative department of host country help you with:

accommodation yes, no

school for child yes, no, I dont have a child with me

orientation in the city yes, no

12) Have you experienced culture shock during your stay?

yes

no

13) Could you please state your feelings?

Home sick

Need for longer sleep

Irritability

Feeling lonely

other

Without culture shock

14) Are you in touch with home branch?

yes

no

15) How often?

Once a year, Twice a year, Thrice and more a year

16) What is the benefit of expatriation for you?