

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

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

## **Expatriace a její vliv na pracovní a osobní život**

**Bc. Nikola Šnýdrová**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Nikola Šnýdrová**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Expatriace a její vliv na pracovní a osobní život**

Cíl: **Teoretické zpracování tématu a analýza osobních i pracovních zkušeností expatriantů ze ŠKODA AUTO, a. s., s pobyty v zahraničí. Na základě kvalitativního výzkumu budou navržena opatření zaměřená na zkvalitnění řízení expatričního procesu.**

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Kultura a její vliv na myšlení a jednání lidí.
3. Expatriace a její profesionální řízení.
4. Řízení expatričního procesu ve ŠKODA AUTO a. s.
5. Empirický výzkum – analýza pracovních a osobních zkušeností expatriantů.
6. Závěr a návrh opatření na zkvalitnění expatričního procesu.

Rozsah práce: **55 – 65 stran**

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. PUSTAY, M. W. – GRIFFIN, R. W. *International Business*. 4. vyd. New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2005. 651 s. ISBN 0-13-123017-4.
3. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
4. SCHNEIDER, S. C. – BARSOUX, J. L. *Managing across Cultures*. 2. vyd. Edinburgh: Prentice Hall, 2003. 330 s. ISBN 978-0-273-64663-1.
5. NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 21. 11. 2016

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Děkuji paní Jitce Benedové a panu Mgr. Ing. Onřeji Kočímu z oddělení STM/2 za poskytnutí konzultace a podkladů k vypracování praktické části. Dále děkuji mým blízkým a kolegům z oddělení technického vývoje za podporu, poskytnuté rady a trpělivost po celou dobu studia.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod .....	8
1 Kultura .....	10
1.1 Kultura jako pojem .....	10
1.2 Dimenze kultury .....	11
1.3 Kulturní šok .....	17
2 Expatriace .....	20
2.1 Expatriant, expatriace .....	20
2.2 Druhy expatriace .....	21
2.3 Kompenzace expatriantům .....	23
2.4 Výběr expatriantů .....	24
2.5 Trénink expatriantů .....	25
2.6 Selhání expatriantů .....	26
2.7 Repatriace .....	27
3 Německá kultura a její odlišnosti od kultury české .....	28
3.1 Základní charakteristika SRN .....	28
3.2 Základní hodnotová orientace příslušníků německé kultury .....	29
3.3 Struktura genderových vztahů .....	31
3.4 Možné oblasti konfliktů mezi Němci a Čechy .....	33
3.5 Očekávané přístupy k vedení lidí a v řízení organizace .....	36
3.6 Specifika vedení jednání .....	38
4 Vysílací proces do zahraničí ve ŠKODA AUTO a.s. ....	39
4.1 Expatriace ve ŠKODA AUTO a.s. ....	40
4.2 Typy výjezdů .....	42
4.3 Proces vyslání.....	46
4.4 Odměny, bonusy .....	47
5 Empirický výzkum .....	49
5.1 Respondenti .....	49
5.2 Dotazník .....	50
5.3 Vyhodnocení výzkumu .....	53
5.4 Praktická doporučení .....	62

Závěr .....	64
Seznam literatury .....	66
Seznam obrázků a tabulek .....	68
Seznam příloh.....	69

## Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
EPA	Einzel Personal Anforderung
EU	Evropská unie
FSE	Foreign Service Employee
FSI	Foreign Service Incentive
GE	Global Employee
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
IA	International Assignment
IBM	International Business Machines Corporation
IPD	International Professional Development
IT	Informační technologie
LT	Long Term
NDR	Německá demokratická republika
PAT	Pre Assignment Trip
S	Řízení lidských zdrojů (oddělení ve ŠKODA AUTO)
SRN	Spolková republika Německo
ST	Short Term
STM/2	Péče o české zaměstnance v zahraničí (oddělení ve ŠKODA AUTO)
Tzv.	Takzvaný
USA	Spojené státy americké
VW	Volkswagen

## Úvod

V době globalizace firem je nutné, aby společnosti braly v potaz jak kulturu firemní, tak kulturu zemí, se kterými spolupracují. Spolupráce mezinárodních firem v jednadvacátém století je spojena s mobilitou pracovních sil. Vysílání pracovníků do zahraničí, expatriace, je stále častější a měla by jí být věnována pozornost. Zaměstnanci se zkušenostmi a kontakty ze zahraničí jsou pro firmu cenným aktivem. Při výjezdu na zahraniční misi pracovníkům nestačí pouze ovládnutí cizího jazyka, ale je nutné zaměstnance seznámit s kulturními rozdíly země, do které jsou vysláni. Práce v zahraničí nabývá nových rozměrů, zpočátku může vést vzájemná komunikace k nepochopení a nedorozumění, a to jak v pracovní, tak soukromé sféře. Tématem mé diplomové práce je expatriace zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a. s. do Německa a její vliv na pracovní a soukromý život. Dané téma jsem si zvolila důvodu každodenního styku s lidmi, kteří zahraniční výjezd absolvovali, a také z osobního zájmu na zahraničním výjezdu v budoucnu.

Cílem této práce je teoretické zpracování tématu a analýza osobních i pracovních zkušeností expatriantů ze ŠKODA AUTO a. s. s pobyty v zahraničí. Na základě empirického výzkumu budou navržena opatření zaměřená na zkvalitnění řízení expatriačního procesu.

První část diplomové práce je zaměřena na teorii. Jsou zmíněny pojmy, které bývají spojovány s výjezdy pracovníků do zahraničí. V první kapitole je definován pojem kultura, druhá kapitola je věnována expatriaci a ve třetí jsou kulturní rozdíly mezi Českou republikou a Německem.

Teoretická část je uvedena pojmem kultura, následují dimenze kultury a kulturní šok. Druhá kapitola je věnována expatriaci – jejím druhům, způsobům odměňování, výběru expatriantů a jejich tréninku. Jsou zde zmíněny možné typy selhání a dále poslední fáze expatriačního procesu – repatriace. Další kapitola je věnována představení Německa. Tato část je detailněji zaměřena na kulturní rozdíly mezi českou a německou kulturou. Vyzdvížena je spolupráce v pracovním prostředí.

Praktická část představuje vysílací proces ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., ve čtvrté kapitole je popsána expatriace ve společnosti, jaké typy výjezdů jsou nabízeny, následuje popis procesu vyslání a na závěr jsou zmíněny odměny a



bonusy nabízené firmou. Následuje empirický výzkum založený na elektronickém dotazování. Nejdříve je kapitola o respondentech, následně je představen dotazník, jeho vyhodnocení a na závěr jsou dána doporučení vedoucí ke zkvalitnění vysílacího procesu.

# 1 Kultura

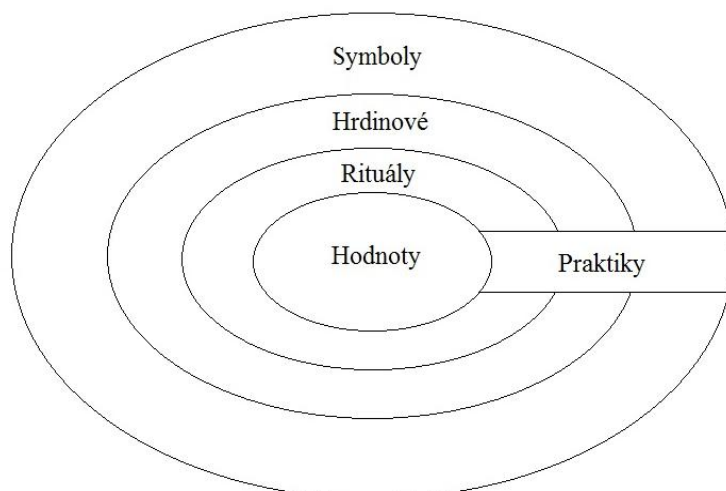
Pod pojmem kultura si lidé různých národností představují jiné významy. Některé z těchto významů jsou zmíněny v kapitole nazvané kultura jako pojem. Kultura z Hofstedeho pohledu je ukázána na cibulovém diagramu. Mnoho vědců se zabývalo rozdílnostmi kultur, které popsali v dimenzích. Hlavním představitelem je již zmiňovaný Geert Hofstede, který na základě výzkumu sestavil pět kulturních dimenzí. Dalšími zmíněnými autory kulturních dimenzí jsou Edward T. Hall, Fons Trompenaars a Jacques Demorgon. Kulturní dimenze a jejich interpretace u určitých zemí mohou napomoci lidem, kteří se stěhují do zahraničí. Lidé v průběhu pobytu v novém prostředí procházejí kulturním šokem, který má čtyři fáze.

## 1.1 Kultura jako pojem

Při vyřčení termínu kultura si lze představit mnoho významů. Asi nejčastěji se nám vybaví umění či literatura. To už je kultura v užším slova smyslu. Pojem kultura vychází z latiny a jeho základ pramení z pojmů označující obdělávání půdy. Západní jazyky v současné době chápou kulturu jako civilizaci nebo, jak bylo řečeno, umění či vzdělanost. Pod kulturou budeme chápat zvyklosti, tradice, hodnoty, způsoby jednání a komunikace. Kulturu lze pojmut jako mentální programování pramenící z prostředí, ve kterém jsme vyrostli, učili se a sbírali zkušenosti. Je to něco naučeného, co se přenáší z generace na generaci a nepřenáší se biologicky. Je to kolektivní jev, který je sdílen lidmi, kteří žijí ve stejné společnosti. Odlišuje příslušníky jednotlivých skupin jejich chováním, tím co si myslí, co dělají, čím se zabývají (Šroněk, 2010).

Dle G. Hofstedeho se rozdíly kultur projevují symboly, hrdiny, rituály a hodnotami (Hofstede, Hofstede, 2007). Cibulový diagram úrovní kultury můžeme vidět na obrázku 1, z něhož vyčteme, že jádro je tvořeno hodnotami a naopak nejsvrchnější částí cibule jsou symboly. Pod *symboly* jsou zařazena slova, gesta, obrazy či předměty. *Hrdinové* představují osoby, které slouží jako příklady ostatním, a jsou vysoce ceněné. Mohou být skutečné či vymyšlené, zemřelé či žijící. Další vrstvu tvoří *rituály*. Tyto kolektivní druhy činností jsou charakteristické svou zbytečností vzhledem k dosažení požadovaného výsledku, ale společnost je považuje za podstatné. Souhrnné označení pro symboly, hrdiny a rituály jsou dle Hofstedeho projevy praxe neboli *praktiky*. Jejich kulturní význam je skryt

a porozumí mu pouze příslušníci dané skupiny. Za jádro kultury jsou v Hofstedeho modelu považovány *hodnoty*. „Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými“ (tamtéž, s. 17).



Zdroj: G. Hofstede: *Kultury a organizace Software lidské mysli*, 2007 s. 17

**Obr. 1 Cibulový diagram úrovní projevu kultury**

Úroveň projevu kultury, kterou Hofstede nezmiňuje, může být i *úroveň konkrétního chování*. Téměř každé chování má svůj zdroj v kultuře. Chování může mít charakter bezprostřední či symbolický. Pokud jednotlivé skupiny tyto motivace nesdílejí, může dojít ke konfliktům. Příkladem může být návštěva u známých, pokud si po nějaké době oblékneme kabát, nemusí to pouze znamenat, že je nám zima (bezprostřední charakter), ale může to také v sobě nést symbolický charakter – jsme na odchodu (Nový, 1996).

## 1.2 Dimenze kultury

Při vycestování za hranice země, ve které člověk žije, narazí na rozdílné chování tamních obyvatelů. V některých případech kulturní rozdíly nemusí být až tak velké, jako příklad lze uvést Českou republiku a sousedící Slovensko. Větší rozdíly lze spatřovat u zemí vzdálenějších. Nejde pouze o geografickou vzdálenost, na které jsou vidět kulturní rozdíly, ty mohou plynout také například z historického pozadí země.

Průkopníkem úvah o kulturních dimenzích je holandský profesor **Geert Hofstede**. Jeho studie se stala nejcitovanějším zdrojem v oblasti interkulturního managementu, kulturní antropologie, psychologie a komunikace na konci osmdesátých let. Jeho výzkum probíhal v letech 1968 až 1972 ve společnosti IBM. Výzkumná zpráva byla publikována v roce 1980 (Štrach, 2009). Výzkum byl proveden na základě dotazníku, na který odpovídalo 116 000 respondentů z 53 zemí světa. Otázky byly směřovány na pracovní orientované hodnoty. Na základě tohoto výzkumu z IBM identifikoval Hofstede čtyři dimenze kultury – rozpětí moci v hierarchii, individualismus/kolektivismu, vyhýbání se nejistotě a maskulinitu/feminitu. Poslední dimenzi přidal až v roce 1987 na základě výsledků čínské studie – jde o dimenzi na časovou orientaci (Nový, Schroll-Machl, 2005). Jednotlivé dimenze jsou hodnoceny na škále 0 – 100.

První dimenze – **rozpětí moci v hierarchii**, nebo také nazýváno odstup od moci, představuje stupeň míry, v jakém je akceptováno nerovnoměrné rozložení mocenských poměrů. Vysoký mocenský odstup (na škále k hodnotám 100) považují členové kultury za neproblematický. Na základě vysokého rozpětí moci se hierarchie stávají mnohvrstevnatými a neprostupnými. Je charakteristický pro asijské země (Malajsie či Filipíny), z evropských zemí například Rusko a Slovensko, z Latinské Ameriky jsou zástupci země jako Guatemala, Mexiko či Venezuela. Nízké rozpětí moci v hierarchii naopak značí plochý a prostupný hierarchický systém. Na velký sklon k moci je nahlíženo s odporem. Nízká vzdálenost moci je například v Německu, Rakousku, Dánsku či Norsku.

**Individualismus/kolektivismus** ukazuje sociální solidaritu a jak moc se člověk cítí být společnosti zavázán. Kultury s vysokou mírou kolektivismu se cítí být zavázány rodině, skupině. Mají blízké propojené vztahy a své cíle se snaží vytvářet ve shodě se skupinou. Kultury tíhnoucí k individualismu (na škále k hodnotám 100) jsou charakteristické volnějšími vztahy (Nový a kol., 1996). Jednotlivci se starají zejména sami o sebe. Tato dimenze silně koreluje s vyšší HDP na osobu – čím vyšší HDP, tím vyšší míra individualismu v dané společnosti je (Štrach, 2009).

**Vyhýbání se nejistotě** ukazuje, jak moc se lidé cítí být ohroženi při nejasných a víceznačných situacích. Tato dimenze dává potřebu formálním postupům a jasným pravidlům. Hodnoty blíží se k 0 představují malé obavy z nejistoty.

Členové takovýchto kultur berou pravidla jako málo závazná, lidé se snadno vyrovnávají s chaotickými situacemi. Země s nízkým skóre jsou z Asie Singapur, Vietnam, Čína, z Evropy Irsko, Velká Británie, dále USA, Kanada. Kultury, u nichž se hodnoty blíží na škále k 100, mají vysoké obavy z nejistoty. Nejasné situace u nich vyvolávají dezorientaci, v krajních případech agresí (Nový, Schroll-Machl, 2005). Jsou to země Latinské Ameriky (Salvador, Guatemala, Uruguay), z Evropy Řecko, Portugalsko, Belgie, Rusko.

**Maskulinita/feminita** neboli mužský a ženský princip ukazuje, do jaké míry jsou oddělovány ženské a mužské role a jak moc jsou předem stanovené. V maskulinní společnosti (hodnoty k 100) jsou jasně odděleny role mužů a žen. Mužům jde o prosazení se, asertivitu, úspěch. Ženy jsou starostlivé, solidární, jemné, skromné, se zájmem o kvalitu života. Zástupcem maskulinní kultury je například Japonsko, Maďarsko, Rakousko, Slovensko. Oproti tomu v ženských (feminních) společnostech mohou všechny společenské role vykonávat jak muži, tak ženy. Feminnímu pólu se blíží severské země: Norsko, Švédsko, Dánsko, Finsko, dále Slovinsko, Holandsko či Kostarika.

**Časová orientace** představuje míru orientace na budoucnost. Časová orientace může být buď krátkodobá, nebo dlouhodobá. Dlouhodobá orientace (k hodnotám 100) se projevuje vytrvalostí, úsilím, šetrností, hospodárností a silnou orientací na budoucnost. Mezi kultury dlouhodobě orientované patří především východoasijské země (Čína, Japonsko, Vietnam, Thajsko), z mimoasijského území je to Brazílie. Respekt k tradicím, k hodnotám souvisejících s minulostí a přítomností jsou charakteristické pro krátkodobou časovou orientaci (Nový a kol., 1996). Změny v těchto zemích je snadné provést rychle. Patří sem Kanada, USA, Velká Británie, Pákistán, Filipíny, Nigérie či Zimbabwe.

Dalším vědcem, který přišel s kulturními dimenzemi, byl **Edward T. Hall** (Nový, Schroll-Machl, 2005). Hall se věnoval dimenzím lidského soužití. Podle něj si každá kultura musí vyvíjet určité standardy jednání. Hallovy dimenze jsou dle prostoru, komunikace a času.

**Prostor** charakterizuje kulturní rozdíly, které vznikají například s fyzickou nebo tělesnou vzdáleností mezi komunikujícími lidmi. Je to prostor, který lidé

dobrovolně a přirozeně zaujmají, ať hovoří s rodinou, přáteli či obchodním partnerem.

Díky **časovému rozlišení** rozděluje Hall kultury na monochronní a polychronní. V monochronní kultuře lidé jednají dle lineární osy. Jednání následují v zamýšleném pořadí. Akce musí být naplánované, a aby vše fungovalo, musí jedinci spolupracovat. V polychronní kultuře může naráz probíhat několik akcí. Ke zvládnutí situací je nutná časová flexibilita, tolerance k časovým kolizím, přerušením nebo k chybám.

Se zřetelem na **komunikaci** rozlišuje Hall komunikační kontext nízký a vysoký. V kulturách s nízkým komunikačním kontextem je vše vyjádřeno slovy, jasně a zřetelně. Napomáhá posluchači vše pochopit bez vlastní dodatečné interpretace. Oproti tomu ve vysokokontextových kulturách je podstatnou součástí komunikační atmosféra či neverbální signály.

Holandřan **Fons Trompenaars** (Nový, Schroll-Machl, 2005) rozvinul myšlenky dvou výše zmíněných autorů (i dalších autorů). S ohledem na své manažerské a mezinárodní zkušenosti poradce zpracoval vlastní model kulturních dimenzí. Dle Trompenaarse vznikají kulturní oblasti především v postoji lidí k času, k přírodě a k ostatním lidem. Tyto postoje se ještě dále dělí na dimenze, kterých je celkem sedm.

**Postoje k ostatním lidem** Trompenaars dále dělí na pět dimenzí. První z nich je stejná jako u Hofstedeho – individualismus/kolektivismus. Druhá je universalismus/partikularismus. Ukazuje, jak moc je daná kultura zaměřená na pravidla a na vztahy. V universalistické kultuře je velmi rozšířené dodržování všeobecných pravidel. Charakteristické je universalistické chování pro Němce, Spojené státy americké, Nizozemsko či skandinávské země. Oproti tomu v partikularistické kultuře je odmítáno striktní respektování pravidel. V pracovních podmínkách jsou zaměstnanci oceněni výhodami za projevenou loajalitu. Příkladem jsou arabské země.

Třetí dimenze spadající pod postoje k lidem se nazývá neutrální/afektivní. Tato dimenze ukazuje, jak je těžké vyjádřit pocity ve vztahu k veřejným situacím. Projevy v neutrální kultuře jsou objektivizované a neosobní. Je zde preferována jasná kontrola a nekonfliktní vztahy. Zástupcem je například Polsko či Nový

Zéland. Afektivní, neboli emocionální společenství je reprezentováno například Egyptem nebo Španělskem. V těchto zemích se pocity projevují spontánně a okolím jsou brány za přirozené.

Specifická/difuzní dimenze ukazuje, jaký přístup lidé poskytují ostatním lidem k vlastní osobě. U specifických kultur jde o situace, kdy se lidé setkávají pouze v určitých oblastech života (škola, pracoviště, sportovní klub) a nemají zájem se s těmi samými lidmi setkávat jinde. Příkladem specifické kultury je Německo či Spojené státy americké. Oproti tomu v difuzních kulturách je spojeno vše se vším. Lidé se setkávají ve více sférách svého života. Reprezentantem je Francie, Japonsko či Mexiko.

Další dimenze - dosažitelný/připisovatelný status ukazuje, jak je v dané společnosti dosahováno statusu. Člověk, který obdržel status díky svým osobním (například pracovním nebo sportovním) výkonům, žije v kultuře, kde platí dosažitelný status. Kultury, které jsou založeny na úspěchu, lze nalézt v USA a v Kanadě. Oproti tomu status připisovatelný je spojen se společenským postavením (pohlaví, věk, sociální vrstva, titul). Reprezentantem jsou arabské země.

Dle **orientace na přírodu** rozlišuje Trompenaars kultury, v nichž se lidé snaží přírodu kontrolovat a v nichž se snaží žít v souladu s přírodou. Pokud lidé žijí v souladu s přírodou, považují se za její součást, člověk se musí přírodě přizpůsobit (v Rusku, Venezuele či Nepálu). Oproti tomu při kontrolování přírody se jí lidé snaží zkrotit skrze technologie a svádí s ní neustálý boj (USA, Španělsko) (tamtéž).

**Orientací na čas** dělí Trompenaars na kultury, které se orientují na minulost, budoucnost a přítomnost. Například v Číně či Izraeli se lidé snaží novým generacím předávat minulost a nechávat ji, aby ovlivňovala budoucnost. Lidé jsou pyšní na své kulturní a historické dědictví. V kulturách orientovaných na budoucnost jsou minulé události považovány za přežitá a bezvýznamná. Čas je brán jako vzácnost, proto je třeba ho dobře naplánovat a rozvrhnout (například v USA). Kultury založené na přítomnosti čas berou jako podřadný význam vzhledem k ostatním aspektům života (v Itálii či Španělsku).

Dalším vědcem, který prezentoval kulturní dimenze, byl Francouz **Jacques Demorgon** (tamtéž). Charakterizuje jednotlivé kulturní dimenze dvěma opačnými póly. Demorgon definoval mnoho kulturních dimenzí, zde jsou zmíněny ty nejdůležitější.

**Organizace jednání** je podobná Hallově monochromnímu a polychromnímu vnímání času. Protipóly jsou způsoby jednání simultátní a konsektivní. Při konsektivním způsobu jednání se lidé soustředí na jeden úkol a teprve po jeho dokončení začínají řešit druhý. Oproti tomu v simultátním jednání lidé řeší několik úkolů najednou, díky čemuž mohou vznikat chyby.

**Pozornost** je druhá Demorgonova dimenze. Je dělena na koncentrovanou a rozptýlenou. Přesné a intenzivní soustředění na málo věcí je charakteristické pro koncentrovanou pozornost. Oproti tomu rozptýlenou pozornost charakterizuje situace, kdy pozorovatel vnímá mnoho aspektů, ale ne velmi přesně.

U **způsobu komunikace** jsou protipóly implicitní a explicitní komunikace. V explicitním případě jsou informace předávány co možná nejjednodušeji. Oproti tomu u implicitní komunikace zůstává mnoho informací nevyřčeno a je nutno si je odvodit z kontextu. Tato dimenze je podobná Hallově komunikační dimenzi (nízkokontextové a vysokokontextové kultury).

Druhá dimenze týkající se komunikace je zaměřena na její **obsah**. Demorgon rozlišuje objektivní a subjektivní vyjadřování. Objektivní způsob vyjadřování využívá mluvčí, který hovoří o vnějších skutečnostech, abstrahuje od své osoby a prezentuje myšlenky co možná nejkorektněji. Subjektivním vyjadřováním dává mluvčí najevo své vlastní osobní názory na dané téma. Snaží se předat obsáhlý a názorný pohled na dané téma.

**Motivací** Demorgon popisuje, čím je člověk podněcován k určitému jednání. Může to být orientace na úkol či na lidi. Při orientaci na úkol jsou lidé motivováni skutečnostmi. Oproti tomu lidská orientace má souvislost s důležitými osobami. Člověk může prokázat druhému laskavost nebo chce splnit pro jiného úkol.

**Autoritu** dělí autor na vnější a zvnitřnělou. U vnější autority záleží na tom, zda zadavatel úkolu má možnost řídit, kontrolovat a posuzovat zadanou práci. U zvnitřnělé autority se úkoly řeší i v případě, že pracovníky nikdo nekontroluje.



**Odpovědnost** je spojená s autoritou. Autor ji dělí na spolurozhodování a určování. U spolurozhodování se odpovědnost dělí mezi více lidí, a to především mezi ty, kterých se rozhodnutí týká. V případě určování odpovědnosti si odpovědné osoby do rozhodnutí nenechají mluvit. Odpovědnost jde za konkrétním člověkem, který navíc nese všechny důsledky rozhodnutí.

**Rozhodnutí** dělí Demorgon na konsensus a na názorovou různorodost (dissensus). V případě dissensu je kladen důraz na formulaci protinávrhů, cílem je zabránit rychlému prosazení převažujícího názoru. Opakem je konsensus, v němž jsou předkládány pouze realizovatelné a realistické myšlenky. V těchto typech rozhodnutí bývá často dosaženo kompromisu.

**Postoj k organizacím** může být pozitivní či negativní. Při kladném hodnocení institucí je lidem přinášena bezpečnost, smysl a identifikace. U negativního hodnocení organizací lidé vnímají instituce s odporem, odmítají je. Nečekají od nich nic dobrého.

### 1.3 Kulturní šok

V současné době není neobvyklé, když lidé cestují po světě, stěhují se do zemí s jinou kulturou. Může to být z důvodů pracovních cest, misí, stáží, které jsou za hranicemi země, ze které člověk pochází. K tomuto jevu přispívá neustále se zvyšující míra globalizace, která nutí firmy působit mezinárodně. Společnosti vysílají své zaměstnance na pracovní pobyty do zahraničí. Někteří pracovníci berou tuto situaci jako příležitost, výzvu, která jim přidá na zkušenostech, prohloubí jejich jazykové, technické případně manažerské dovednosti. Jiní zaměstnanci vidí výjezd do zahraničí jako nutnost, která je potřebná k jejich dalšímu působení ve společnosti. V průběhu pobytu za hranicemi domovské země si člověk projde adaptačním procesem nazývaným kulturní šok.

Intenzita kulturního šoku může být u každého jedince různá. V důsledcích kulturního šoku mohou být někdy služební cesty v cizině ukončeny předčasně, a to jak ze strany vyslaného zaměstnance, tak ze strany jeho doprovázejících partnerů. Expatrianti, kteří jsou vysíláni na více zahraničních misí, prožívají kulturní šoky opakovaně. S každým novým prostředím přichází nový šok (Hofstede G., Hofstede G. J., 2006).

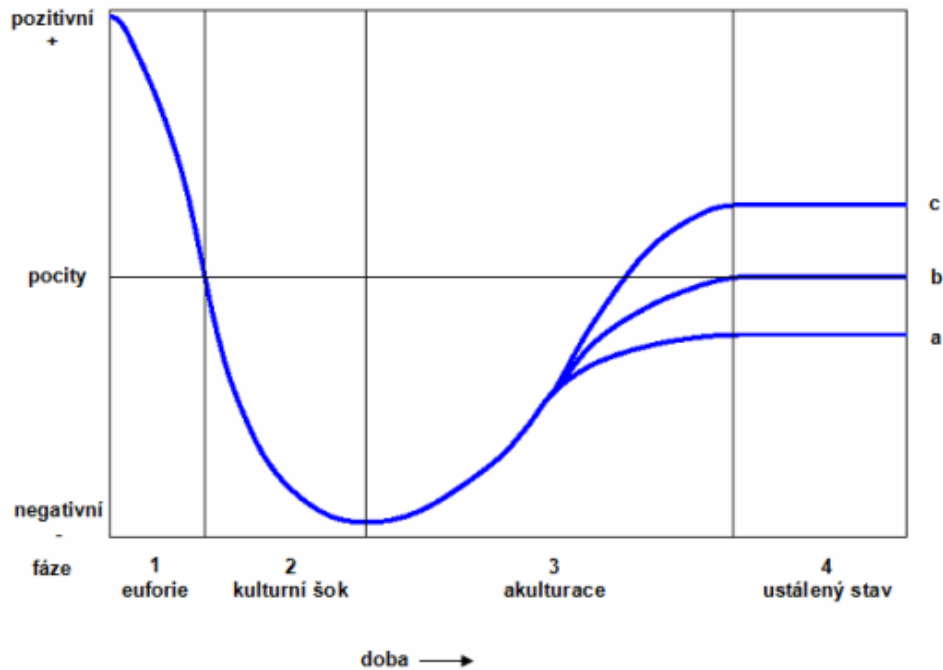
S pojmem kulturní šok poprvé přišel v roce 1954 antropolog Kalervo Oberg (Štrach, 2009). Pod pojmem kulturní šok je schována frustrace z cizí kultury, pocit dezorientace a strachu z neznámosti jiné kultury. Jsou to negativní pocity, které se projevují při přesunu do jiného kulturního prostředí.

Kulturní šok má čtyři fáze: **líbánky**, roztrpčení a nepřátelství, přizpůsobení a bikulturnost neboli mistrovství. Každá fáze je jinak dlouhá. První fáze – **líbánky, euforie**, trvá přibližně dva měsíce. Jde o stav, kdy člověk má nasazeny růžové brýle. Nové kulturní prostředí působí pozitivně, přináší nové zážitky, člověk je nadšený, okouzlený, plný nových dojmů.

Druhou fází je šok – **nepřátelství a roztrpčení**. Objevuje se od třetího do devátého měsíce pobytu v zahraničí. Fáze, kdy přichází na řadu krize, která se projevuje jak v pracovním, tak v domácím prostředí. Objevuje se stesk po domově jak u expatriantů, tak u rodinných příslušníků. Druhá fáze je charakteristická odmítáním prvků nové kultury. Mnoho lidí není schopno tuto fázi překonat a k hostitelské kultuře si vytváří nenávisť.

Následuje třetí fáze – **přizpůsobení**. Délka akulturace je minimálně dvouletá. Do tohoto stádia se dostane ten, kdo si uvědomí problém se svou adaptací a snaží se tento stav změnit. Člověk je schopen používat jazyk dané země a je si jistější při řešení každodenních problémů. Lidé, kteří se dostanou do této fáze, začnou přijímat nový životní styl a cizí kulturu berou jako přirozenou součást svého života.

Poslední fází je **bikulturnost** neboli kulturní mistrovství. Může trvat i několik let. V tomto ustáleném stavu vyslaná osoba i její rodinní příslušníci chápou a přijali styl života v jiné kultuře. Rodiny fungují ve dvou rozdílných prostředích efektivně. U vyslaných osob pominuly problémy se strachem, frustrací či dezorientací. Na obrázku č. 2 jsou znázorněny 3 typy ustáleného stavu. Typ 4a je v případě, kdy se člověk cítí být cizincem a odmítán. Ve fázi 4b je stav myslí dobrý, pracovník se adaptoval na nové prostředí stejně jako v domácích podmínkách. V posledním případě (křivka 4c), se expatriant stal domorodcem, hostitelskou kulturu bere za svou, ustálený stav je lepší než domácí v domácím prostředí.



Zdroj: Hofstede a Hofstede (2006) str. 244

**Obr. 2 Akulturační křivka**

U mnoha lidí nastává také tzv. **zpětný kulturní šok** (reverse cultural shock). Jde o situaci, kdy se expatrianti, kteří byli na dlouhodobém zahraničním pobytu, s novou kulturou sžili do takové míry, že přestali sledovat svou vlastní (domácí) kulturu. Je jim bližší nová kultura a mají problém se zpětným přijetím původní kultury.

## 2 Expatriace

Mezinárodní společnosti mívají vysoké nároky na zaměstnance, především na manažery. Ti by měli mít vynikající dovednostní předpoklady, vysoké odborné zkušenosti a také by měli být ochotni vyjíždět na pracovní cesty jak do vnitrozemí, tak do zahraničí. Měli by být schopni rychle se aklimatizovat na různá sociokulturní prostředí. Zaměstnanci vyslaní do zahraničí se nazývají expatrianti. Jejich úkolem je splnění zahraniční mise, kdy mohou zakládat nové pobočky, vést projekty, školit zaměstnance, naučit se nové postupy od zkušenějších nebo například získat nové kontakty. Problematice expatriace se věnuje následující kapitola. Vysvětluje základní pojmy, představuje typy expatričních výjezdů a expatriantů, jejich výběr, trénink, odměňování, možné příčiny selhání a následnou repatriaci.

### 2.1 Expatriant, expatriace

Původ pojmů expatriant, expatriace lze nalézt v latině. Pojem se skládá ze dvou částí, z předpony *mimo* (ex) a kořenu slova *země* (patria) (Štrach, 2009). Expatriant je zaměstnanec, který je vyslán, přeložen či najat na práci v zahraničí na delší časové období (Cejthamr, Dědina, 2010). Pracuje zejména v pobočkách nadnárodních firem. Expatrianti bývají vysláni buď na určité časové období, nebo na splnění určitého úkolu – tzv. mise. Pracovníci jsou vysláni z domovské země do země hostitelské, kde žijí, pracují a plní určité úkoly. Dle Štracha (2009) bývají pracovníci na manažerských pozicích vysíláni do hostitelské země, přičemž dochází k zainteresování zaměstnanců mateřské země v rámci zahraniční pobočky. Expatrianti plní přání a cíle domácí pobočky, působí jako kontroloři, koordinátoři nebo zajišťují přesun znalostí.

**Výhod** pro firmu, která expatrianta vysílá, je několik. Vyslaný pracovník může díky své kvalifikaci nahradit nedostatečnou kvalifikaci či počet pracovních sil. Expatrianti předávají své zkušenosti, působí jako kontrolní článek, přenáší podnikové know-how, udržují vzájemnou komunikaci a zajišťují spolupráci s mateřskou firmou. S prací v zahraniční pobočce také souvisí přenos firemní kultury a expatrianti působí jako propojovatelé v mezinárodním podnikání (tamtéž). Vyslání pracovníků do zahraničí s sebou může nést i určité nevýhody, **nástrahy**. Nejdiskutovanější záležitostí bývají z pohledu podniku náklady spojené

s výjezdem. Náklady na expatriaci v sobě zahrnují výdaje na chod domácnosti zaměstnance, osobní náklady a platy, které se u vyslaných zaměstnanců pohybují ve troj- až čtyřnásobku platu domácích pracovníků. Blíže o odměňování v kapitole 2.3. Selhávání expatriantů není výjimkou, jde o negativní faktor, který je pro firmu velice nákladný. Různé příčiny selhání jsou v kapitole 2.6. Vysílání expatů může působit negativně na domácí zaměstnance. První příčinou je rozdílná výše platů, kdy domácí pracovníci mají několikanásobně nižší odměny. Druhým důvodem, který by mohl vytvářet nepřátelské prostředí, je „zabírání“ domácích pozic pracovníky ze zahraničí, a to především pokud jde o manažerské pozice. Firmy se tyto problémy snaží eliminovat vysláním domácích pracovníků do zahraničí na obdobné pozice.

## 2.2 Druhy expatriace

Společnosti vysílají zaměstnance na zahraniční pobyty na různě dlouhou dobu a z různých důvodů. V této podkapitole jsou představeny jednotlivé typy (Štrach, 2009; Štrach, 2014; Cejthamr, Dědina, 2010).

**Tradiční expatriant** je vybírán na základě odborných či manažerských dovedností a znalostí. Jde o starší zkušené zaměstnance, většinou bývají vysláni na dobu od jednoho roku do pěti let. Stávají se často trvalými expatrianty, tzv. *international cadres*, kteří střídají jeden zahraniční pobyt za druhým a málokdy se vrací na svou původní pozici. Opakem trvalého je dočasný expatriant, u něhož doba vyslání je kratší než jeden rok (Štrach, 2009).

Za účelem získání zkušeností bývají vysíláni **mladí expatrianti**, kteří jsou nezkušení. Jejich pobyt trvá od šesti měsíců do pěti let. Podobný mladému expatriantovi je **expatriant trainee**, který je vyslán za účelem tréninku, seznámení se s mezinárodním multikulturním prostředím firmy, ve které pracuje.

**Virtuální expatriant** zůstává ve své domovské zemi a komunikuje se zahraniční pobočkou pomocí moderních technologií, jako jsou telekonference či videokonference. Pracovník řídí dění v zahraniční pobočce.

**Expatriant z vlastní iniciativy** hledá práci a uplatnění v zahraničí sám. Může jít o tradičního expatrianta, který hledá další pracovní pozici v zahraničí, nechce se mu vracet domů ať už z osobních, rodinných či pracovních důvodů (Štrach, 2014).

Typologie expatriantů dle Fukuda a Chu (Cejthamr, Dědina, 2010). Tito autoři rozdělují expatrianty do čtyř skupin na základě více hledisek.

**Začátečník** (The Starter) je pracovník na nižší pozici, jehož vyslání by mělo být prostředkem pro kariérní rozvoj. Tito expatrianti jsou převážně mladí svobodní lidé, vyslání na méně než šest let.

**Kariérista** (The Climber) je ve střední fázi své kariéry, výjezd mu slouží jako cesta k dalšímu rozvoji. V zahraničí pobývá většinou v rodinném zázemí s malými dětmi, a to po dobu méně než šesti let.

**Pozůstalý** (The Survivor) je expatriant zpravidla bez perspektivy širokého kariérního uplatnění, jehož nižší manažerská pozice je technického typu. V hostitelské zemi tráví více než šest let, většinou s rodinnými příslušníky (dětí navštěvují základní až střední školu).

**Úspěšný** expatriant (The Achiever) působí na vyšší pozici, je starší a má úspěšnou kariéru v zahraničí. Mimo svou domovskou zemi tráví více než šest let a má rodinné zázemí se staršími či dospělými dětmi.

Dalším možným hlediskem na typy výjezdů je časové hledisko. **Krátkodobé výjezdy** jsou ohraničeny třemi až dvanácti měsíci. Pracovníci se po návratu většinou vrací na původní pozici, kterou opustili, nebo nastupují na pozici obdobnou. Tento typ expatriace slouží k zaplnění volného místa v zahraniční pobočce. Pracovník nemusí mít specifické mezikulturní znalosti. Jde o poměrně levnou variantu, jelikož expatům nejsou poskytovány tak vysoké finanční odměny a podpory, jako tomu je u dlouhodobých výjezdů. Zaměstnanec vyjíždí do zahraničí sám, bez rodinných příslušníků a většinou bydlí v ubytovacích kapacitách společnosti nebo je ubytován v hotelu. Krátkodobé výjezdy zahrnují úkoly jako práce na projektech, předání dovedností, technologických postupů či vyřešení problému.

Významným plusem krátkodobých výjezdů může být situace, kdy oba manželé mají stejně perspektivní zaměstnání a dlouhodobý výjezd jednoho z nich by znamenal ukončení kariéry toho druhého, jelikož by mu dělal (i s dětmi) doprovod. Tento fenomén, kdy manželé pracují na své hodnotné pozici, se nazývá duální kariéra. Dalším argumentem na podporu krátkodobých expatriací je úskalí z návratu, tedy repatriace. Firmy si s krátkodobými výjezdy různě pohrávají.

Jednou z cest, jak výjezd vyřešit, je delší služební cesta nebo opakované návraty v pravidelných intervalech (Štrach, 2009).

V případě **dlouhodobé expatriace** vyjíždí zaměstnanec do zahraničí se svou rodinou, a to na dobu od jednoho roku déle. Nejčastější varianta končí na třech letech, ale pobyt může trvat i déle. Podpora expatriantů a členů jejich rodiny je důležitá zvláště v prvních fázích výjezdu. Rodina bydlí v najatém rodinném domě či bytě. Dětem bývají zprostředkována vhodná vzdělávací zařízení, manželkám/manželům (partnerkám/partnerům) vzdělání či volnočasové aktivity.

Další dělení lze provést dle Caliguiriho a Colakoglua (tamtéž). Rozlišují čtyři základní druhy výjezdů:

**Technický typ** má často jeden hlavní cíl. Je zaměřen na odborné řešení problému, na splnění úkolu a následný návrat domů. Typickou pozicí v rámci zahraniční pobočky bývají IT odborníci a ostatní specialisté.

**Provozní typ** expatrianta působí v roli manažera na střední úrovni. Interkulturní kompetence jsou požadovány, jelikož pracovník přichází do styku s místními zaměstnanci. Jeho základním cílem je splnit úkol a vrátit se zpět domů. Vývojová složka u tohoto typu není požadována.

**Vývojový typ** má za hlavní cíl získat určitý typ zkušeností a dovedností. Jeho kulturní dovednosti a kompetence bývají nabyty v průběhu pobytu. Zaměstnanci působí v nižším až středním managementu.

**Strategický typ** výjezdu slouží k obsazení strategické mezinárodní pozice. Jde o nejvyšší kategorii výjezdu, interkulturní kompetence jsou u tohoto typu velmi potřebné, jelikož zajišťují úspěšné působení pracovníka. Sekundárním cílem vyslání může být získání zkušeností a rozvoj expatrianta v rámci jeho dalšího působení ve společnosti.

### **2.3 Kompenzace expatriantům**

Náklady na expatriaci jsou významným rozhodovacím kritériem mezinárodních firem. Celkové nákladové zatížení na expatrianty pro společnost je odhadováno na dvoj- až čtyřnásobek platu expatrianta (výše závisí na dané lokalitě). Efektivní mezinárodní kompenzační systém je úzce spojený s firemní mezinárodní strategií. Jde o úkol, který je nad rámec technické analýzy. Během let mezinárodní

společnosti a konzultační firmy vyvinuly složitý systém sloužící k propočítání nákladů na žití mezi rozdílnými zeměmi. Reagují na rozdílné daňové režimy nebo nabízejí podněty pro zaměstnance, kteří pracují v takzvaných tíživých pracovních oblastech (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Odměny pro zaměstnance by měly být přinejmenším v takové výši, aby jim byl zajištěn stejný životní standard, jaký měli v domovské zemi. Dále by jim měly být poskytnuty stimuly, které pracovníkům vykompenzují práci v zahraničí. Společnosti platí náklady spojené s bydlením a daňovým zatížením, které spadá na zaměstnance v zahraničí. Tento způsob výpočtu kompenzací se nazývá **přístup vyrovnávání ztrát**. Expatriantům je vyplácen plat, který je upraven o bonusy, vyrovnání životního standardu, o riziko změn měnových kurzů nebo například o sociální a zdravotní pojištění. Společnosti nabízejí pracovníkům optimalizaci zdanění, jde tedy o ochranu před vyšším zdaněním a podporu při sestavování daňového přiznání. Další složkou kompenzace jsou příplatky. Jejich typ a výše závisí na mateřské společnosti nebo na lokálních standardech. Mohou to být například rizikové příplatky pro nebezpečné oblasti. Dalším typem kompenzace jsou poukázky, které jsou určeny jak pro expatrianty, tak pro jejich rodinné příslušníky a slouží k poskytnutí vhodných standardů. Do těchto balíčků se řadí náklady na stěhování, přeprava, skladování, mateřská dovolená, náklady na vzdělávání.

Náklady na expatrianty jsou pro firmy vysoké. Společnosti by měly brát v potaz výhody, které ze zaměstnanců, kteří na zahraniční mise vyjedou, plynou. Výhodami jsou především technické a manažerské schopnosti zaměstnanců. Expatrianti komunikují se svou domovskou zemí, proto jsou i dohody mezi hostitelskou a domácí pobočkou jednodušší.

## 2.4 Výběr expatriantů

Výběr expatriantů by se neměl podceňovat. Společnosti by měly při výběru expatrianta zohledňovat také jeho rodinu. Je totiž důležité, aby měl pracovník vyslaný do zahraničí podporu ze strany svých nejbližších, v první řadě podporu od partnera.

Pracovníci vyslaní do zahraničí by měli dle Mendenhalla a Oddoua (1998) (Štrach, 2009) zvládat tři druhy dovedností: personální, mezilidské a smyslové. Expatriant



by měl být extrovert, který se dokáže vyrovnat s kulturními odlišnostmi, je otevřen novým zkušenostem a zážitkům.

Klíčové faktory pro úspěšné expatrianty dle Evanse, Pucika a Björkmana jsou následující kategorie: profesionální a technické kompetence, komunikační a vztahové dovednosti, kulturní citlivost a flexibilita, sebeúčinnou a tolerance pro nejasnost a rodinné faktory (Evans, Pucik, Björkman, 2011). Profesionální a technické kompetence jsou předpokladem pro většinu mezinárodních vyslání. Dokonce i v případě, kdy od expatrianta není očekáváno splnění určitého úkolu ihned, musí mít vhodný trénink a zkušenosti, aby se danou prací naučil. Komunikační dovednosti pomáhají expatriantům v navazování mezilidských kontaktů, které zlepšují spolupráci a dávají lidem přístup k místním znalostem. Osobní zpětné vazby jsou důležité pro úspěšné pracovní výkony (tamtéž). Kulturní citlivost a flexibilita pomáhá expatriantovi v porozumění a reakci na rozlišení mezi zeměmi a situacemi. Sebeefektivita a tolerance pro nejasnost pomáhají expatriantům v přizpůsobení se jejich úkolům a provázání se s nimi. Podpora a přizpůsobení se rodiny je jeden z nejsilnějších ukazatelů úspěšnosti. Rodinné poměry mají kritický dopad na expatriantovu ochotu přestěhování a na výsledky splnění jeho úkolů.

Společnosti mají své způsoby, jak vybírají expatrianty. Jejich vhodným výběrem snižují možnosti selhání, a expatrianti jsou poté přínosem pro společnost.

## **2.5 Trénink expatriantů**

Expatriace je proces, ne akce či událost (tamtéž). Začíná již zmíněným výběrem expatriantů, pokračuje přes přípravu a orientaci, přizpůsobení se na roli expatrianta, vedení a výkon expatrianta, kompenzace a odměny a poslední částí expatriace je repatriace. Probíhá tedy před odjezdem, v průběhu výjezdu a následně po příjezdu pracovníka ze zahraničí.

Trénink expatrianta začíná po samotném výběru. Probíhá již v domovské zemi a měl by zaměstnance připravit na potenciální problémy, které by ho mohly potkat při střetu s jinou kulturou, případně s danou firemní pobočkou. Běžně používaným nástrojem je interkulturní trénink (Štrach, 2009). V průběhu tohoto školení by měl být expatriant zaučen ve společenských i kulturních rozdílech, které jsou mezi domácí a hostitelskou zemí. Před odjezdem je zaměstnanec seznám s

národopisnými informacemi, kulturními asimilátory, výukou jazyků používaných v hostitelské zemi. Nástroje v této oblasti zahrnují mezikulturní brífinky, knihy, videa, případové studie, mezikulturní simulace a webové stránky. Správný druh mezikulturního tréninku je důležitý. Špatný program může mít negativní dopad na expatriantovo přizpůsobení se a na jeho výkon (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Pro manažery bývají pořádány psychologické tréninky, které učí, jak zvyšovat odolnost vůči stresovým situacím. Před odjezdem jsou pro expatrianty pořádány stáže v podobě pracovních cest, v rámci nichž expatriant poznává realitu dané země, do které se v blízké době přestěhuje (Štrach, 2009).

Žádná tréninková metoda není univerzální, proto by tréninky měly být upraveny dle potřeb zákazníka, aby seděly jeho potřebám a potřebám jeho rodiny (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Trénink v průběhu celé expatriace (před, během a po skončení výjezdu) lze označit jako **in-country real-time training**. Základ tohoto tréninku tkví v možnosti asistence. V situacích, kdy expatriant potřebuje radu, se může obrátit na svého trenéra, asistenta, který je odborníkem v dané kultuře a poskytne mu potřebné rady. Roli trenéra může zastávat expatriant, který v dané zemi je delší dobu než „nováček“, nebo příslušníci hostitelské země. Tito asistenti poskytují novým pracovníkům podporu v řešení běžných situací.

Druhým způsobem tréninku je trénink globálního způsobu uvažování - **global mindset training**. Jde o globální výchovu pracovníků včetně manažerů. Zaměstnanci by měli vnímat společnost jako globální prvek. Zdrojem tohoto tréninku jsou repatrianti, kteří nabyli potřebné zkušenosti, interkulturní i jazykové dovednosti a mohou je předávat dále pracovníkům, kteří neměli možnost vyjet na zahraniční stáž (Štrach, 2009).

## 2.6 Selhání expatriantů

Za selhání expatriantů je považován předčasný návrat z mise. Dle Blacka, Mandenhalla a Oddoua (1991) (Štrach, 2009) 16 až 40 % amerických expatriantů končí svůj pobyt v zahraničí dříve, než bylo plánováno. Selhání expatriantů může být způsobeno mnoha příčinami. První z nich je pracovní selhání, kdy pracovník nemá dostatečné síly na plnění úkolů v zahraničí. Expatriant může svůj pobyt předčasně ukončit z důvodu nedostatečného osobního naplnění, které od pobytu

očekával (tamtéž). Pracovníci jsou velice ovlivněni i svými rodinnými příslušníky, se kterými cestují do zahraničí. Partneři mohou utrpět silný kulturní šok, který je dán především osamělostí v nové zemi. Pracující expatrianti mají práci, která je spojuje s domovem, ale jejich partneři většinou takovou možnost nemají (Hofstede G., Hofstede G, 2007). Dalším typem selhání je odchod pracovníka z mateřské společnosti po příjezdu do domovské země. Selhávání expatriantů lze částečně předejít jejich vhodným výběrem a účinným tréninkem.

## **2.7 Repatriace**

Většina expatriantů se vrací po vykonání zahraniční stáže domů. Proces zpětného zapojení pracovníka do domácí pobočky, ze které odjel na zahraniční stáž, se nazývá repatriace. Návrat pracovníka zpět nemusí být jednoduchý. Může to být složitý proces ve vypořádání se s vlastní (expatriantovou) identitou, přestavění profesního postavení ve firmě a ukotvení navrátilivšího se pracovníka v organizaci (Evans, Pucik, Björkman, 2011).

Repatriace bývá často podceňovanou složkou expatričního výjezdu. Repatrianti se mohou cítit nedocenění a zklamáni z jejich následného začlenění v mateřské firmě. Stává se, že expatrianti, kteří se mají vrátit do domácí země, ještě před svým odjezdem neví pozici, na kterou mají nastoupit. Problém může nastat v situaci, kdy repatriant nastupuje na nižší pozici, než ze které odcházel. Může nastat situace, kdy se zaměstnanec vrátí z pobytu v zahraničí a jeho bývalí kolegové se během jeho nepřítomnosti dostali na lepší hierarchickou pozici. Někteří spolupracovníci expatrianta v domovské společnosti mohou na výjezd do zahraničí nahlížet jako na odpočinkovou cestu, kdy vyslaný pracovník pobíral vyšší plat (Štrach, 2009).

### 3 Německá kultura a její odlišnosti od kultury české

Tato kapitola představí v úvodu základní charakteristiky země, jako jsou zeměpisné údaje, významné osobnosti, používaný jazyk, současné politické uspořádání. Dále přiblíží hodnotové ukazatele, které v Německu platí, a jaká je struktura genderových vztahů. Kapitola představí, na co bychom si měli dát v průběhu komunikace a styku s Němci pozor.

#### 3.1 Základní charakteristika SRN

Spolková republika Německo (oficiální název), zkratka SRN, německy Bundesrepublik Deutschland, je středoevropský stát sousedící s Francií, Lucemburskem, Belgií a Nizozemskem na západě, severní hranici lemuje Dánsko a břehy jsou omývány Baltským a Severním mořem, spolu s Českou republikou je jihovýchodním sousedem Rakousko, dále východní hranici tvoří polská hranice a jižní Švýcarsko.

**Rozloha a lidé.** Německo se rozkládá na 357 023 km<sup>2</sup> a žije v něm přes 81 milionů obyvatel, čímž se stává nejlidnatějším státem EU. V současné době je tato země nejvíce postižena návaly migrantů, které míří do Evropy. Největším a zároveň i hlavním městem je Berlín.

**Politické uspořádání.** SRN je federativní parlamentně-demokratická a zastupitelská republika sestávající z 16 spolkových zemí (Bundesländer). Hlavou státu je prezident Joachim Gauck, jehož povinnosti a pravomoci jsou především reprezentativní. Výkonnou moc v Německu zastává kancléřka Angela Merkel.

**Historické pozadí** této země je bohaté. Germánie byla obydlena několika kmeny již před rokem 100 n. l., od 10. století až do roku 1806 fungovala na tomto území Svatá říše římská. V roce 1939 Německo rozpoutalo druhou světovou válku, která trvala 6 let. Roku 1949 se rozdělilo na dva státy – Německá demokratická republika (NDR) a Spolková republika Německo (SRN), k opětovnému spojení došlo až v roce 1990.

V roce 1952 bylo Německo jednou z šesti zakládajících zemí Evropského společenství uhlí a oceli, což můžeme považovat za základ Evropské unie. Toto společenství mělo zabránit další válce mezi Německem a Francií.

**Osobnosti.** V Německu žilo (žije) mnoho významných (ať už v pozitivním či negativním významu) osobností. Z vědců můžeme uvést Alberta Einsteina, z revolucionářů Martina Luthera, z malířů Albrechta Dürera, z hudebníků Beethowena, Bacha a Wagnera a ze sportovců tenistku Steffi Grafovou nebo pilota formule1 Michaela Schumachera.

**Jazyk.** Němčina je úřední a převažující jazyk v Německu, také je nejrozšířenějším mateřským jazykem v rámci EU se zhruba 100 miliony rodilými mluvčími. Proto je jeden ze tří pracovních jazyků EU. Němečtí občané se považují za mnohojazyčné, 67 % z nich tvrdí, že se dokáží domluvit minimálně jedním cizím jazykem a 27 % minimálně dvěma cizími jazyky.

### **3.2 Základní hodnotová orientace příslušníků německé kultury**

V této kapitole představím, co pro Němce představuje rodina, jak oddělují oblasti života a také na co se orientují.

Pro Němce je **rodina** důležitá sociální instituce. V mobilním a individualizovaném světě 21. století považují rodinu za jednu z nejdůležitějších sociálních institucí. V žebříčku osobních priorit klade 90 % obyvatelstva rodinu na první místo, mezi mladými (12 až 25 let) 72 % Němců zastává názor, že rodinu potřebují ke štěstí.

I přes to, že je věrnost partnerů významnou hodnotou, norma trvalého životního soužití je volnější, zhruba každé třetí manželství uzavřené v minulých letech se rozvedlo. To vede k vzniku „patchwork-family“, rodin tvořenými rozvedenými partnery a velkému množství matek samoživitelek.

#### **Oddělování oblastí života**

Němci výrazně odlišují svůj soukromý a pracovní život. Rozdílně se chovají dle toho, v jaké oblasti se s danou osobou setkávají a jak k sobě mají blízko. V soukromí se projevují neformálně a emocionálně, naopak na pracovišti preferují racionalitu a formálnost. Češi by si tedy měli dát pozor na rozdělování těchto oblastí života:

**Tab. 1 Oddělování oblastí života**

Práce	x	Volný čas (soukromí)
Emocionalita	x	Racionalita
Pracovní role	x	Osobnost
Formální vztah	x	Neformální vztahy

Zdroj: NOVÝ, I. (2007, s. 135)

V **pracovní době** se pracuje a ve **volném čase** (o víkendu, o svátcích a o dovolené) se „žije“. V zaměstnání nejsou časté hovory o soukromých záležitostech, ty se přesouvají do jiných sfér života. Tato velká komunikační zdrženlivost je vedena snahou maximálně využít pracovní čas a nerozptylovat se soukromými věcmi. Zájem nadřízeného o soukromé záležitosti svých podřízených je brán jako nevhodný a je považován za zasahování do soukromí se zcela konkrétním záměrem. V průběhu pracovní doby se spolupracovníci nebaví například ani o dohodnuté večerní popracovní schůzce, tyto diskuze začínají až po „odpíchnutí“.

Volný čas je jediným způsobem, jak opustit pracovní prostředí a být na opačném pólu pracovního dne. Až v této době se projevuje otevřenost, přátelství, pomoc, příležitost k neformálním přátelským skupinám, možnost mít čas jen pro sebe a opustit svou pracovní roli.

Problémem je, že Češi jsou zvyklí své soukromé záležitosti řešit i v průběhu pracovní doby, vytváří si přátelství v zaměstnání, proto poté mohou na Němce nahlížet velmi jednostranně.

**Racionalita** a věcnost je projevem profesionality, zatímco **emocionalita** je z vnějšku čitelná jako slabost a nedostatečná odbornost. Němci velmi striktně oddělují osobní přátelství od objektivního pracovního hodnocení nebo od osobní kritiky. Přátelství stojí mimo jejich pracovní roli.

Profesionalita předpokládá důslednou znalost všech stránek zastávané **pracovní role** a její naplnění až do nejmenších detailů. **Osobní projevy** představují slabší, nejistou, nepřiliš dobře čitelnou stránku pracovního chování. Pro německé vedoucí pracovníky vzniká obtížně řešitelné dilema. Jejich pozice neobsahuje nic

emocionálního, osobního a lidského. Jejich úkolem je vytvářet prostor a podmínky pro zvládnutí pracovních rolí svých podřízených. Oproti tomu u českých pracovníků se němečtí manažeři nevyhnou kontaktu s osobní angažovaností, emocionálním zaujetím a překročením věcné struktury činností.

Všechny důležité záležitosti se odehrávají na **formální úrovni**. V soukromí a u dobrých známých se využívá **neformální úroveň (vztahy)**.

### **Věcná orientace**

V průběhu vzájemné komunikace bývá německou stranou preferován věcný aspekt před aspektem sociálně psychologickým. Vždy jde o věc, o problém a odbornou kompetenci. Stránka společenská s tím nemá moc společného nebo je od této situace odvozena.

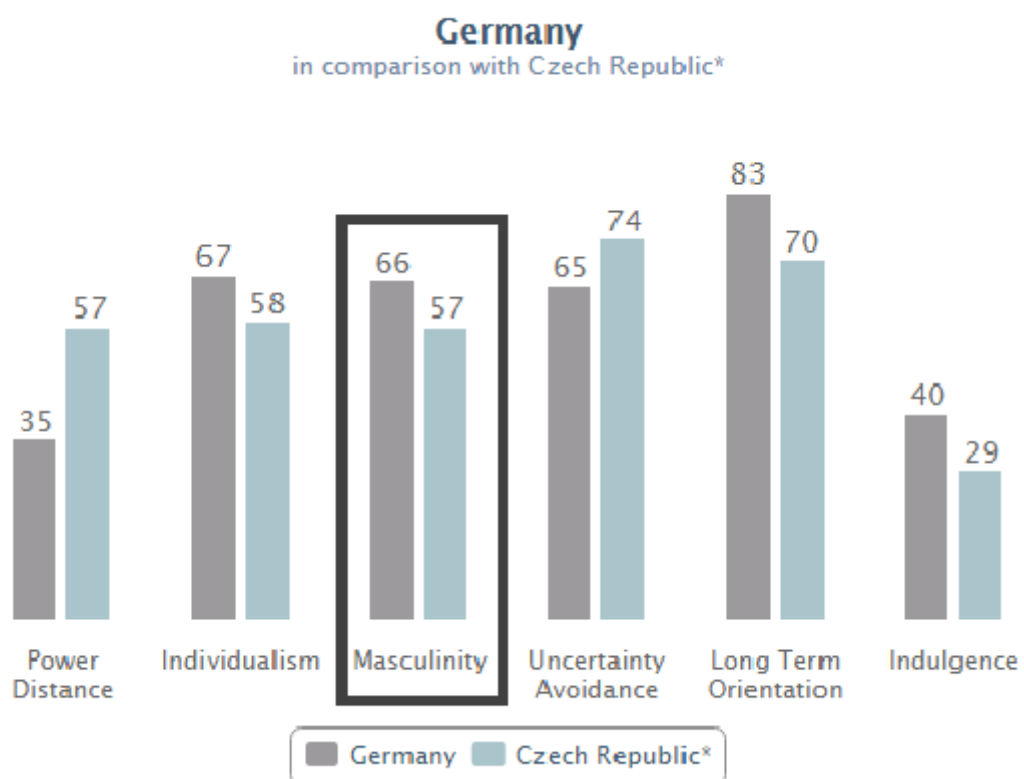
### **3.3 Struktura genderových vztahů**

V Německu je rovnoprávnost žen požadovaná ústavou a jako v ostatních moderních společnostech se prosazuje stále více. Tradičnímu pojetí, kdy se německé ženy pohybovaly ve vymezeném trojúhelníku – Küche, Kinder, Kirche (kuchyň, děti, kostel), naštěstí dnes již zvoní zvonec (Kocourková, 2003). V oblasti vzdělání dívky dokonce předstihly chlapce. Gymnázia navštěvuje 56 % žen a počet studentek vysokých škol dosahuje 50 %, doktorská studia jsou v poměru mužů a žen 58 : 42.

V roce 2008 vstoupil v platnost zákon o nároku na výživné po rozpadu manželství, z toho důvodu se stále více žen zapojuje do pracovního procesu – téměř 70 % žen nachází uplatnění. Muži zpravidla pracují na plný úvazek, ženy (hlavně ty, které mají děti v předškolním věku) volí zkrácený pracovní úvazek. Rozdíl je i v platech a mzdách dosažených ženami. Ženy, které pracují na plný úvazek, dosahují průměrně 77 % platu svých mužských kolegů, v oblasti vrchových platů to je dokonce pouze 73 %. Ženy představují polovinu studentů. Avšak v Německu je pouze třetina vědeckých pracovníků a jen 17 % zastává profesuru na vysokých školách. Výjimkou je politická sféra, ve velkých stranách je téměř každý čtvrtý nebo dokonce třetí zaměstnanec žena. Ve Spolkovém sněmu se také pozoruhodně zvýšil počet žen, v roce 1980 to bylo pouze 8 % poslankyň, v současné době to je 33 %. Od roku 2005 je první spolkovou kancléřkou Angela Merkel.

Hlavní překážkou v ženské kariéře je v porovnání s Evropou nedostatečná síť zařízení pro péči o malé děti. I přesto, že 80 % mužů tvrdí, že by s dětmi rádi trávili více času, zaměstnané ženy tráví s dětmi dvojnásobek času (Fakta o Německu, 2015).

Na obrázku č. 3 můžeme vidět, že maskulinita v Německu je dokonce vyšší než v České republice. Skóre 66 představuje Německo jako převažující maskulinní společnost (Geert-hofstede.com).



Zdroj: Hofstede ([Geert-hofstede.com/germany.html](http://Geert-hofstede.com/germany.html))

### **Obr. 3 Genderová politika**

### **Výchova dětí**

V předchozí kapitole je zmíněno, že se o děti starají převážně ženy. V Německu je také časté využívání au-pair. Pokud jde o vzdělání, rodiče dávají často své ratolesti do křesťanských škol (hlavně v oblasti Norimberku). Tento typ školství je



zpoplatněn členstvím v křesťanských spolcích. Německé děti mají odmalička právo vlastní volby. Sami si rozhodnou, co budou jíst, co si oblečou.

Zajímavou kapitolou jsou **dětské oslavy**. Pozvánky na ně rozesílají rodiče. Hračkářství nabízí službu, kdy si oslavenec zajde do obchodu, do košíku vloží dárky, které by si přál, a nechá je u obsluhy. Následně děti, které jsou pozvané na oslavu, navštíví se svými rodiči daný obchod a vědí, z čeho vybírat (Fiedlerová, 2015).

### **3.4 Možné oblasti konfliktů mezi Němci a Čechy**

I přesto, že Německo je naším sousedem, existuje mnoho oblastí, na které bychom si měli dát pozor.

#### **Maximální snaha vyhnout se riziku**

Němci se ve své pracovní činnosti snaží dosáhnout optima. Stavějí si před sebe vysoké až maximální cíle a chtějí jich dosáhnout. Způsob dosažení optima spočívá ve spolehlivých organizačních strukturách, systémech a normách. Proto je třeba zcela vyloučit poruchu jakéhokoli druhu (nejednoznačnost, nejistota, nespolehlivost, nerespektování norem, odklon od platných struktur, neprověřené informace či minimální časové zpoždění). Dle německých standardů individuální nápad, selský rozum a intuice nemohou být konkurentem exaktně ověřené pravdy. Němci kritizují českou improvizaci a individuální tvořivost, na kterou jsme my tak hrdí. Systém norem a předpisů je symbolem kvalitní německé práce nebo pokroku ve smyslu postupných, trvalých a kvalitu zlepšujících změn.

**Záliba v organizaci** je jedním ze základních pravidel. Je nutné předem vše promyslet a uchopit všechny nástroje k dosažení. Vytvoření plánu, dobrá organizace a dobře fungující systém pomáhá k dosažení cíle. Jen to, co je s časovým předstihem zorganizováno, může vést v ideálním případě ke stanovenému cíli. Vše ostatní (ad hoc organizace a improvizace) jsou nouzová řešení.

**Zaměření na detail.** Pro jistou dávku vnitřního klidu a uspokojení z dokonalosti musí být každá myšlenka dovedena do nejmenšího detailu. Nedělají se rozdíly mezi věcmi podstatnými a vedlejšími, ale všechny jsou důležité. Zde bychom si měli dát pozor na to, aby nám neunikaly opravdu podstatné informace.

## **Přímá komunikace**

Pro Němce je typická explicitní a přímá komunikace, zatímco Češi přímo řeknou velmi málo a zbytek ponechají na pochopení z celého komunikačního kontextu. Jasně, přesně, v plném rozsahu a věcně musí být vysvětleno vše, co je třeba sdělit. Primární je to, co má být sděleno, sekundární je způsob sdělení. S Němci bychom měli hovořit přímo, poctivě, upřímně. Německou stranou je přijímáno pouze to, co je řečeno verbálně, jejich kultura postrádá citlivost a schopnost vnímat, dekódovat a interpretovat dodatečné signály.

Výhodou přímé komunikace je, že partner ví, na čem je. Němci působí na Čechy jako lidé, kteří hodně mluví a sdělují si i jasné informace. Proto bychom neměli brát množství informací, jejich obsah a celkové vyznění příliš osobně, abychom si nepřipadali jako hlupáci, kterým musí být vysvětlena kdejaká banalita.

Neměli bychom v německých sděleních hledat nic víc, než bylo řečeno. *Uvedla bych příklad ze života. Při telefonním rozhovoru s německou sekretářkou a dotazem, zda má její vedoucí v určitý den a hodinu za půl roku volno a mohl by si dát schůzku s českým vedoucím, bylo odpovězeno: „Ano, má volno“. Co se za půl roku nestalo? Český vedoucí přijel za německým vedoucím na pracovní schůzku, ale ten o ničem nevěděl, protože sekretářka přece neřekla, že schůzka bude, pouze oznámila, že má volno.* To, co nám Čechům přijde jako samozřejmost, musíme s Němci prodiskutovat do nejmenších detailů.

Měli bychom pochopit německé partnery, oni nejsou zvyklí zabývat se kontextovými záležitostmi a nepřímými komunikačními kanály. Jsou pro ně situace tedy složitější. Všechna svá přání, názory a požadavky bychom měli formulovat slovně a napřímo.

## **Sebejistota**

Z pohledu Čechů jsou Němci příliš sebejistí až arogantní. Němci to zase vidí jako pozitivní vlastnost a přetváří ji do kladných hodnot: výkonnost, profesionalita, kompetence, hodnověrnost, respekt, uznání, pracovní kariéra a moc. Němci se snaží vzbudit dojem experta, který je specialistou ve své práci. Pokud Češi cítí menší sebejistotu při komunikaci s Němci, měli by přidat na tvrdosti, tlaku, výdrž a důvěřovat svým schopnostem. Sebe prezentace německých kolegů je zaměřena na ně samé, nechtějí ohrozit ostatní. Dalším doporučením pro českou stranu je

opatrně a realisticky oceňovat podmínky, ve kterých firma pracuje. Měli bychom si dávat pozor na citlivá historická témata, nikdy totiž nemůžeme vědět, jak daná událost zasáhla konkrétní osobu nebo její rodinu.

### **Monochronie času**

Čas je pro Němce jedním z hlavních témat. Vše, každý úkol, událost, práce či problém musí být dostatečně věcně strukturováno, naplánováno, organizačně zajištěno, ale i velmi přesně časově rozvrženo. Němci dávají priority úkolům dle toho, jaké jsou dle časového rozvrhu právě na řadě, nevěnují se několika činnostem najednou.

Pokud jde o dodržení termínů a časových rozvrhů, Němci od svých spolupracovníků vyžadují spolehlivost. Němci jsou nekompromisní v otázkách doržování dokonalého pracovního tempa a respektování osobního časového plánu. Nesplnění časového rámce či nedochvilnost berou Němci citlivě a osobně.

Časová výlučnost ve vztahu k příslušné činnosti je významným aspektem. Časový plán stanovuje pořadí priorit (které je neměnné) a přiřazuje každé činnosti příslušný časový úsek.

Čas má v německé kultuře velký i symbolický význam, vyjadřuje důležitost či význam příslušné činnosti na množství času, který jí je věnován. V pracovní sféře se setkávají Němci odůvodněně a s vysokým významem, v soukromém životě tráví čas s lidmi, kteří pro ně něco znamenají. Nedochvilnost je interpretována jako lhostejnost k lidem či věcem.

Mezi hlavní doporučení pro českou stranu patří:

- Dodržení termínů, které byly s Němci domluveny.
- Velkorysost při stanovování termínů a časových horizontů.
- Předstih při plánování schůzek.
- Při dohodnuté schůzce je věnován čas jen a pouze dané osobě a tématu.
- V průběhu schůzky s německým partnerem si neplánujte jiné činnosti.

### **Tituly**

Pokud k pracovníkovi patří titul jak akademický, tak týkající se postavení ve firmě, důsledně se při oslovení na veřejnosti užívá spolu s příjmením. Opomenutí titulu je

vážným prohřeškem. Vzdělání je v Německu velmi cennou stránkou. Obecné pravidlo pro oslovení je Frau nebo Herr + titul + příjmení. Tykání je znamením užšího přátelského vztahu a je zahájeno přípitkem či společnou večeří. Tento „rituál“ signalizuje, že vztah přerostl do přátelské roviny. V pracovním prostředí není výjimkou, že si dlouholetí kolegové vykají (Kocourková, 2003).

### **Spropitné**

Ve většině restaurací je spropitné již započteno v ceně pokrmu či nápoje. Pokud je zákazník velice spokojený, může nechat dýško ve výši 5 – 10 % (tamtéž).

### **Smysl pro humor**

Němci na venek působí jako lidé bez smyslu pro humor, ale není tomu tak. Měli bychom vzít v potaz sarkastické Hamburčany, vtipné Porýňany či rozšafné Bavyry. Stejně je tomu i u Čechů, každý jsme jiný a vtip či humor vnímáme jinak. Zejména v oblastech Kolína a Mohuče se slaví masopust, „Fastnacht“ nebo „Fasching“. Lidé chodí i do práce v maškarních kostýmech, tropí si žerty dokonce i z nadřízených. Další zajímavým dnem je Den žen, kdy je mužům doporučeno přijít ve staré vázance, neboť jim bude ženami ustřížena jako odplata za diskriminaci, kterou po zbytek roku ženy musí snášet (tamtéž).

## **3.5 Očekávané přístupy k vedení lidí a v řízení organizace**

Pracovní pozice v německých firmách jsou charakteristické tím, že pracovníci mají přesně definované sociální role. Každý pracovník by měl znát svou **pracovní roli** a její naplnění do nejmenších detailů. Bývá přesně vymezená v odpovědnosti, pravomoci, náplni, jednání a sociálním chování. Na pracovní roli nelze nic měnit ani v případě, kdy se svým kolegou, zákazníkem či nadřízeným známe na osobní úrovni (přátelství) nebo naopak k dané osobě chováme nepřátelství.

Němečtí řídicí pracovníci se musí vypořádat s tím, že jejich role neobsahuje nic osobního, emocionálního a lidského. Měli by svým podřízeným vytvářet vhodné podmínky a prostor pro řešení úkolů. Při kontaktu s českými podřízenými může mít německý vedoucí problém. Češi do svých hodnocení, problémů, motivace zahrnují více osobní rysy a emoce, tedy to, co by se ve věcně orientované kultuře nemělo stát.

Nezpochybnitelné pilíře každé pracovní role jsou práce (nikoliv soukromí), racionalita (nikoliv emoce), formálnost (nikoliv neformální projevy), viz tab. 1.

**Hierarchie** a formální autorita z ní vyplývající nemá v německé kultuře osobní, ale jednoznačně funkční charakter. Slouží danému úkolu, problému či činnosti, o kterou právě jde. Autorita nepřísluší osobě, která danou pozici zastává. Organizace bývají jasně postaveny a pracovníci znají svou pravomoc a odpovědnost. V horizontální i vertikální organizaci platí mezi řídicím a vedoucím pracovníkem respekt k osobní příslušnosti a odpovědnosti vůči danému pracovnímu úseku. Každý je expertem (specialistou) na svém úseku a pokud má pracovník podřízené, musí je přesvědčit, aby plnili své věcné úkoly vycházející z jejich pracovních rolí.

Klíč k zvládnutí pracovní pozice a role je založen na věcné podobě (plány, termíny), postrádá sociálně (či individuálně) psychologickou dimenzi. Formální struktury a postupy jsou zřetelné i v jednotlivých dílčích pracovních a řídicích pozicích. Na formální úrovni probíhají rozhovory, diskuse, pracovní porady. Využití „vitamínu B“, neformálního setkání například v restauraci u kávy nebo sklenky piva pro řešení pracovních záležitostí, je možno pouze mezi skutečně dobrými známými, a to výjimečně. Nevměšování se do oblastí působnosti svých kolegů je dalším znakem německé kultury, každý si pracuje na svém „písečku“ a za nikoho jeho práci nedělá.

Vedoucí pracovníci se snaží nedávat najevo svou vyšší hierarchickou pozici. Zakládají si na otevřené diskusi, výměně názorů, splnění pracovních požadavků svých podřízených a spoluúčasti na konečném rozhodnutí. Svým nadřízeným se pracovníci prezentují pozitivně, vyzdvihují vzorné a bezchybné plnění norem, pravidel a předpisů. V případě chyb padá odpovědnost na osobu, která ji způsobila, ale většina německých manažerů se na problémy neptá. Kontrola pracovníků probíhá v menší míře, pokud nějaké chyby nastanou, následuje odosobněná věcná analýza, chladné rozhodnutí a řešení.

### **Nový způsob vedení**

Někteří němečtí podnikatelé vsadili na nový způsob vedení firem, který je založen na demokratickém rozhodování zaměstnanců. Ustupuje tedy moc šéfů.

Zaměstnanci si volí své manažery a v některých případech rozhodují i o výši svých platů. Tato novinka se využívá spíše v malých firmách (Lidovky.cz, 2015).

### 3.6 Specifika vedení jednání

Před pracovní schůzí nebo poradou s Němci bychom si jako Češi měli uvědomit několik základních pravidel.

- a) Měli bychom vzít v potaz **kulturní odlišnosti** a respektovat je. Němci se nebojí jít do konfliktu, bojovat a kvalitně argumentovat.
- b) Orientujme se na **priority**, nezacházejme do detailů.
- c) I přesto, že Němci **improvizaci** neuznávají a je pro ně spíše krajním řešením, může se nám Čechům v některých případech hodit. Lépe se dokážeme přizpůsobit německé organizovanosti.
- d) Marketingová komunikace hraje důležitou roli. Měli bychom se **prezentovat sebevědomě**. Vzhledné vizitky, atraktivní web musí zaujmout na první pohled.
- e) Z důvodu německé formálnosti a odměřenosti můžeme většinu informací získat i přes **telefon**. Je to rychlejší a leckdy i efektivnější způsob komunikace.
- f) Německou důvěryhodnost si můžeme naklonit na svou stranu, pokud dokážeme pracovní jednání vést v **němčině**. Neměli bychom se spoléhat na angličtinu, a to zejména v menších a středních společnostech.
- g) Obchodní vztahy s Němci budeme správně rozvíjet, pokud budeme **spolehliví**, důvěryhodní, budeme dodržovat termíny a dohody.
- h) Německé firmy a jejich zástupci jsou předem **připraveni na jednání**. Pokud se s nimi chystáme vyjednávat například o cenách, měli bychom počítat s tím, že mají dopředu zjištěné informace o konkurenčních cenách z trhu, proto bychom je neměli nadsazovat.
- i) V dnešním světě jsou zdrojem **konkurenční výhody** design a inovace. Neměli bychom zapomínat na reference a certifikace. Německo je sice blízký, ale náročný trh, kde pouze dobrá cena a kvalita nestačí (CzechTrade, 2014).

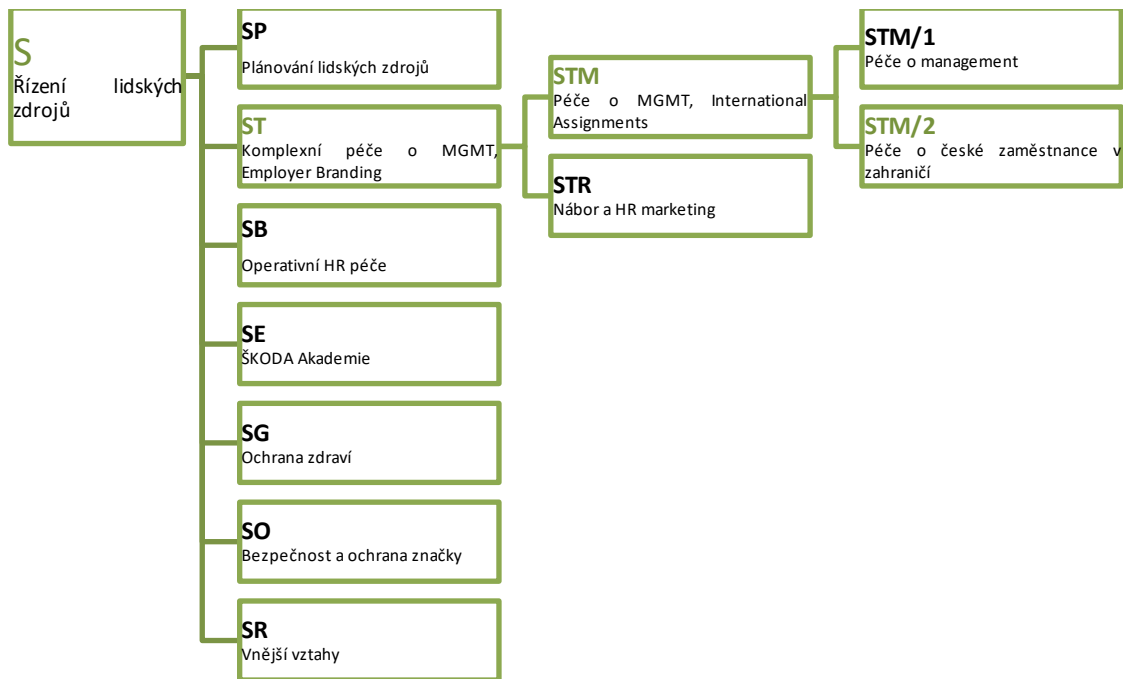
#### **4 Vysílací proces do zahraničí ve ŠKODA AUTO a.s.**

ŠKODA AUTO a.s. je již 25 let součástí koncernu VW. Své výrobní závody má v České republice (Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí), v Indii, Číně, v Rusku, na Ukrajině, v Kazachstánu a na Slovensku (ŠKODA AUTO a.s., 2015).

V současné době ve ŠKODA AUTO a.s. dobíhá růstová strategie 2010 – 2018. Bude ji nahrazovat program budoucnosti, zvaný „TOGETHER – Strategie 2025“. Do automobilového průmyslu nastupují nové trendy, kterými jsou elektromobilita, digitalizace dopravy a konektivita (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2016). Proto je základním tématem nové strategie hloubková přestavba dnešní klíčové činnosti. ŠKODA se více zaměří na profitabilní růst, nové klíčové kompetence jako například technologie akumulátorů a autonomní řízení. Dále se strategie 2025 zaměří na podnikatelské myšlení a jednání napříč celým koncernem (tamtéž).

Úspěšné naplnění docházející a nové strategie záleží především na zaměstnancích. ŠKODA byla i v roce 2015 zvolena na základě veřejného mínění jako nejoblíbenější zaměstnavatel. V roce 2015 společnost zaměstnávala 24 567 kmenového personálu, což značí meziroční nárůst o 3,4 % (ŠKODA AUTO a.s., 2015). Aby byla firma v době globalizace konkurenceschopná, měla by mít odborné pracovníky. Důležitým prvkem je kvalifikační rozvoj zaměstnanců. ŠKODA Akademie nabízí vzdělávací kurzy pro své zaměstnance, a to jak v oblasti odborné tak nadodborné přípravy. ŠKODA vysílá své pracovníky na zahraniční výjezdy, a to jak do dceřiných společností ŠKODA, tak do ostatních spolčeností ve skupině VW.

Problematiku Human Resources má na starost ve společnosti ŠKODA oblast S – Řízení lidských zdrojů. Cílem oblasti S je získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance. Mezi úkoly tohoto oddělení patří podpora odborných oblastí, získávání nových zaměstnanců, kvantitativní a kvalitativní plánování pracovníků, rozvoj zaměstnanců a posílení jejich loajality (tamtéž). Pod oddělení S spadá i Péče o české zaměstnance v zahraničí, tedy o expatrianty. Toto oddělení má zkratku STM/2. Pro účely této diplomové práce je stěžejní práce tohoto útvaru. Organizační struktura oddělení Řízení lidských zdrojů ve ŠKODA AUTO je znázorněna na obrázku č. 4.



Zdroj: Zpracováno podle Interních materiálů ŠKODA AUTO a.s. (2016)

#### **Obr. 4 Organizační struktura oblasti S**

Podklady ke kapitole vysílací proces do zahraniční ve společnosti ŠKODA AUTO byly získány rozhovorem s pracovníci STM/2. Dotazování proběhlo Face to Face, jehož výhodou je přímý kontakt mezi tazatelem (mnou) a respondentem (pracovníci z oddělení STM/2). Výběr této metody získávání informací byl nápomocný, osobní kontakt nabízí předkládání pomůcek – grafů, obrázků, k lepšímu pochopení tématu (Kozel, 2006).

### **4.1 Expatriace ve ŠKODA AUTO a.s.**

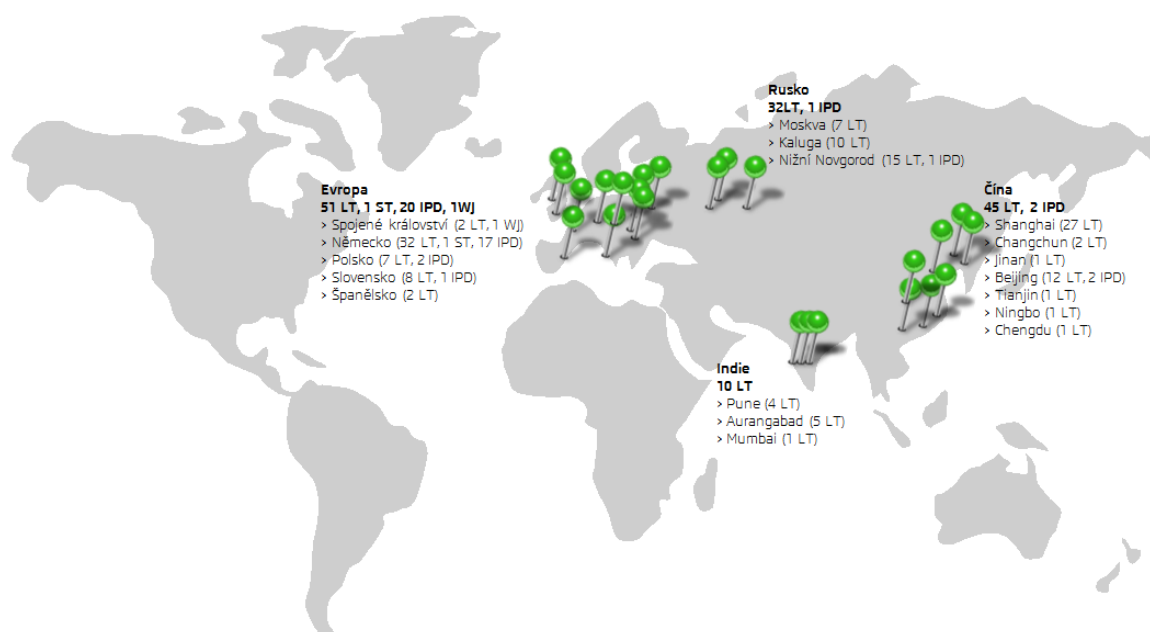
Díky globalizaci rozšiřuje společnost ŠKODA své aktivity i za hranicemi České republiky. K úspěšné konkurenceschopnosti potřebuje nejen výborné produkty, ale také pracovníky, kteří mají přehled o zahraničních trzích i zemích a světových trendech. Nástroj, který společnost používá k rozvoji zaměstnanců, je zahraniční výjezd. International Assignment (IA) představuje významný prvek úspěšného rozvoje v rámci celého koncernu. Zahraniční výjezdy jsou ve společnosti ŠKODA označovány také jako Global Assignment.

Výjezd je přínosem pro pracovníka z hlediska odborného rozvoje a pro společnost v podobě předávání know-how. Výjezdy do zahraničí jsou uskutečňovány na základě koncernových pravidel. Expatriace je důležitým prvkem jak



v pracovníkově kariéře, tak v osobním životě, který je pro něj významný. Výjezd by měl přinést jak pracovníkovi tak společnosti maximální užitek. Proto je nutné zvážit všechna pro a proti. Zaměstnanci vyjetí do zahraničí jsou označováni zkratkou FSE – Foreign Service Employee.

Mezi evropské země, kam jsou expatrianti vysíláni, patří Spojené království, Německo, Polsko, Slovensko a Španělsko a Rusko. Dále jsou pracovníci vysíláni do Indie a Číny (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2016).

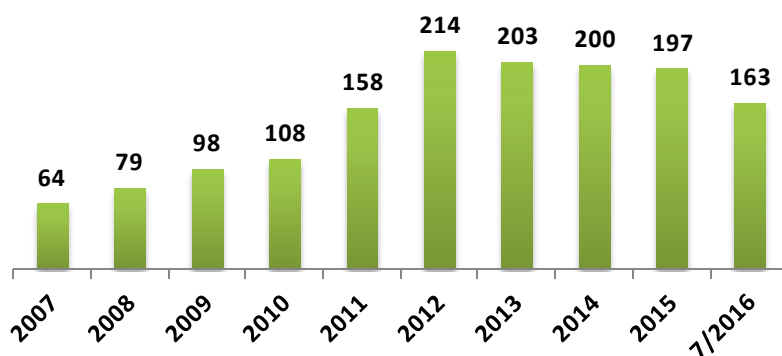


Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. (2016)

**Obr. 5 Umístění expatriantů ŠKODA dle typu výjezdu (7/2016)**

Počet zaměstnankyň ŠKODA AUTO na zahraničním výjezdu k červenci 2016 je 12. Ženy představují pouhých 7 % expatriantů. V porovnání se světovým průměrem 20 % (Evans, Pucik, Björkman, 2011) je společnost ŠKODA podprůměrná ve vysílání žen na zahraniční výjezdy.

## Počet expatriantů



Zdroj: Zpracováno podle interních materiálů ŠKODA AUTO a.s. (2016)

**Obr. 6 Počty expatriantů 2007 – 7/2016**

### 4.2 Typy výjezdů

Expatriace je v zásadě proces, kdy je zaměstnanec přesunut do jiné koncernové společnosti na předem stanovenou dobu. To vše se děje na základě pravidel a podmínek, které jsou přesně stanoveny v dané vysílací smlouvě.

ŠKODA AUTO rozlišuje 4 kategorie výjezdů, které se liší náplní vykonávané práce, dobou vyslání a také povahou smlouvy s hostitelskou zemí. Typy výjezdů jsou Long Term, Short Term, IPD a Wanderjahre. Počty expatriantů dle jednotlivých typů výjezdů jsou v tabulce č. 2.

**Tab. 2 Podíl expatriantů v jednotlivých typech výjezdů (stav k 7/2016)**

Typ výjezdu	Počet expatriantů
Long Term	138
IPD	23
Short Term	1
Wanderjahre	1

Zdroj: Interní informace ŠKODA AUTO a. s. (2016)

**Long Term (LT)** neboli dlouhodobý výjezd obvykle trvá 3 až 5 let. Minimum LT je 16 měsíců. Většinou je používán pro manažerské pozice v rámci koncernu, dále je LT využíván v případě, kdy není vhodný místní kandidát. Společnost si díky těmto výjezdům obsazuje důležité pozice. Délka přípravy LT vyslání je dva až tři měsíce. Kompletním nositelem nákladů na Long Term je hostitelská země. Po dobu

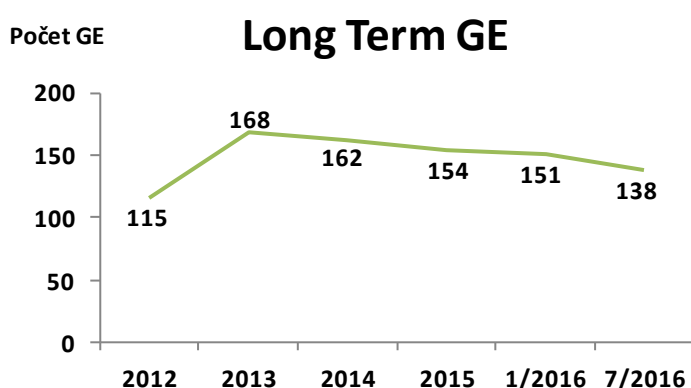
vyslání je zaměstnanci ve ŠKODA AUTO poskytnuto neplacené volno, není tedy v organizační struktuře ŠA, ale v organizační struktuře hostitelské společnosti. FSE uzavírá lokální kontrakt v hostitelské společnosti. Vysílací smlouva obsahuje pouze obecné podmínky. Tento typ vyslání podporuje doprovod rodiny.

Před samotným výjezdem je pro expatrianta a jeho rodinu zorganizován Pre Assignment Trip (PAT), jehož cílem je výběr budoucího ubytování, návštěva lokálních škol, školek, nemocnic, orientace ve městě či schůzka s tamní personalistikou. PAT neslouží k předávání pracovních úkolů či seznámení se s pracovním prostředím. Tento trip trvá 5 až 8 dní (dle dané lokality).

Dalším způsobem, jak pracovníky připravit na hostitelskou zemi, jsou jednodenní interkulturní školení probíhající v ČR. Ta seznamují expatrianty a jejich rodiny (partnery a děti starší 12 let) s kulturou dané země, pracovními i mimopracovními podmínkami. Školení se účastní i FSE, kteří se z dané země již vrátili. I po příjezdu do hostitelské země jsou pořádána multikulturní školení, kde jsou expatriantům sdělovány už konkrétnější informace (například o místních lékařích).

Po dobu vyslání jsou pracovníci odměňováni mnoha benefity. Odměňování expatriantů ve ŠKODA AUTO a.s. je věnována podrobněji kapitola 4.4.

Jde o nejčastější typ vyslání, v současné době má ŠA v tomto druhu výjezdu 138 pracovníků (z celkových 163). Na obrázku č. 7 je znázorněn vývoj počtu LT Global Employee (GE) od roku 2012.



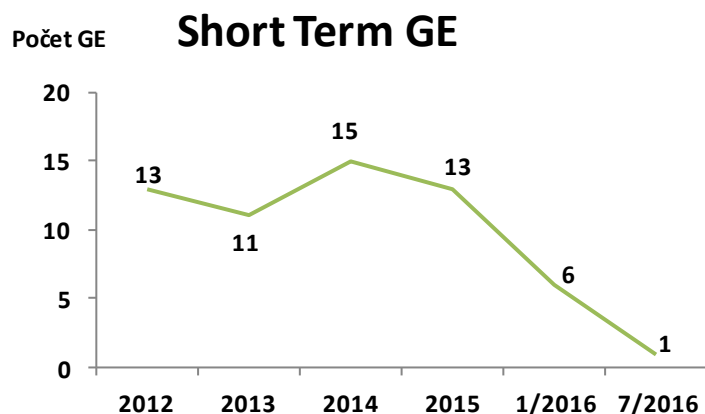
Zdroj: Zpracováno podle Interních materiálů ŠKODA AUTO a.s. (2016)

**Obr. 7 Long Term Global Employee 2012 – 7/2016**

**Short Term (ST)** vyslání je charakteristické délkou 4 – 12 měsíců. Jde o situaci, kdy zaměstnanec je vyslán v případě řešení zvláštních projektů a předávání know-how. Délka přípravy na tento typ vyslání je jeden až dva měsíce. U Short Term vyslání jsou dvě možnosti úhrady nákladů. V první variantě je kompletním nositelem nákladů hostitelská společnost, ve druhé variantě jsou náklady na ST vyslání děleny mezi obě společnosti.

Smlouva může být také řešena dvěma způsoby. U prvního je FSE vyňat z aktivního stavu zaměstnanců – dostane neplacené volno (stejně jako tomu je u Long Term výjezdů) nebo je zaměstnanci změněna pracovní smlouva a ten je dále aktivním zaměstnancem ŠKODA AUTO (dle dané lokality) – což je druhý způsob smluvního vztahu.

Tento typ vyslání nepodporuje doprovod rodiny. Před odjezdem expatriant navštíví interkulturní seminář, kde je seznámen s kulturou a zvyklostmi dané země (stejně jako u LT). Na Short Term vyslání je aktuálně 1 pracovník (z celkových 163 zaměstnanců pracujících v zahraničí). Počet ST vyslaných od roku 2012 je na následujícím obrázku.



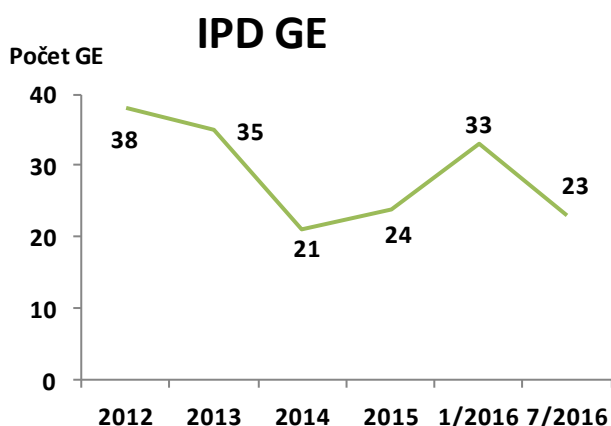
Zdroj: Zpracováno podle Interních materiálů ŠKODA AUTO a.s. (2016)

**Obr. 8 Short Term Global Employee 2012 – 7/2016**

**IPD (International Professional Development)** je třetí typ expatriace. Je to speciální případ Short Term výjezdu. Cílovou skupinou těchto výjezdů jsou pracovníci s vysokým potenciálem profesního růstu (především specialisté a koordinátoři). Tento program je součástí profesního rozvoje, jde tedy o investici do profesní budoucnosti. Výjezdy bývají spojeny se specifickým projektem nebo

úkolem. Cílem IPD programu je také navazování a posilování vazeb v rámci koncernu (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2016).

Náklady v tomto typu výjezdu se dělí mezi domácí oddělení, ze kterého pracovník do zahraničí odchází, a mezi hostující zemi. Poměr je většinou následující: 70 % nákladů nese ŠKODA AUTO a zbylých 30 % hostující země. V poslední době je z důvodů úspor ve ŠA tlačeno na snižování nákladů placených domácí stranou. Z celkového počtu 163 expatriantů je v programu IPD 23 pracovníků.



Zdroj: Zpracováno podle Interních materiálů ŠKODA AUTO a.s. (2016)

**Obr. 9 IPD Global Employee 2012 – 7/2016**

**Wanderjahre** je další speciální typ Short Term vyslání. Expatriant je vyslán do koncernové společnosti, kde podporuje svou profesní kariéru. Účastník tohoto programu zůstává zaměstnancem domácí společnosti. Wanderjahre je program určený především pro absolventy učilišť a vysokých škol s maximálně pětiletou pracovní zkušeností. Expatriant pracuje s ostatními pracovníky koncernu VW, a to formou mezinárodní praxe. Pobyt zaměstnance v zahraničí je nejčastěji dvanáctiměsíční, ale lze zařídít i půlroční a na druhou stranu osmnáctiměsíční pobyt.

Smyslem tohoto vyslání je přenos know-how spojený s podporou globality koncernu jako mezinárodně činného podniku. Pro pracovníky představuje rozvoj v oblasti zvyšování kvalifikace a zlepšování jazykových schopností. Účastníkům tohoto typu výjezdu je ze strany ŠKODA AUTO zajištěna nejnižší finanční podpora (v porovnání s předchozími typy výjezdů), a proto není společností využíván ve

vysoké míře. Jde spíše o typ výjezdu, který je pro zaměstnance na dělnických pozicích. Náklady na výjezd jdou za oblastí S ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., jelikož jde o rozšíření vzdělání. V současné době (červenec 2017) je na výjezdu Wanderjahre pouze 1 zaměstnanec, a to v Bentely (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2016).

### 4.3 Proces vyslání

**Před výjezdem** do zahraničí je prvním krokem nominace vybraného kandidáta vedoucím. Není to tedy tak, že ve ŠKODA AUTO je burza volných pracovních míst v zahraničí a zaměstnanci si z nich vybírají. Kandidát vybraný na pracovní pozici absolvuje schůzku s poradcem z oddělení STM/2, kde dostane informace o vybrané společnosti, typu výjezdu, do kterého by byl zařazen, a co je třeba udělat během příprav před výjezdem do zahraničí z pracovníkovy strany.

Před přípravou na vyslání je třeba podepsat formulář EPA (Einzel Personal Anforderung), ve kterém je zapsána strana, která platí náklady na zahraniční výjezd (a to i náklady spojené s přípravou na výjezd). EPA je podepsán jak ze zahraniční společnosti, tak z domovské. Za ŠKODA je podepsán oddělením Controllingu, HR, vedením pracovníka.

Expatriant absolvuje lékařskou prohlídku na Poliklinice ŠKODA. V případě dlouhodobých výjezdů pracovník vyjede na Pre Assignemnt Trip (popis PAT u dlouhodobého výjezdu, kapitola 4.2). Poté se začne vyřizovat stěhování pracovníka, zařídí se pracovní vízum pro pracovníka a případně i pro jeho rodinu. Délka přípravy k zařizení všech náležitostí trvá přibližně 8 týdnů od podepsání EPA.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2016

**Obr. 10: Orientační časová osa přípravy kandidáta**

**Během vyslání** je s pracovníkem udržován kontakt z domácího prostředí skrz systém patronace. Patron je osoba, která expatrianta podporuje v oblasti

udržování kontaktů a toků informací na odborné úrovni ze společnosti ŠKODA. Patron podporuje expatriantův osobní rozvoj během Global Assignmentu a také mu pomáhá v průběhu reintegrace. Patronem je pracovník ŠKODA AUTO z okruhu managementu, který má minimálně o jednu úroveň vyšší postavení než Global Employee. Patron je z oddělení, ze kterého pracovník odchází. Během výjezdu do zahraničí expatriant nabírá cenné zkušenosti, získá odborné znalosti a v neposlední řadě se dokáže lépe orientovat v mezinárodním prostředí. Díky těmto nabytým zkušenostem je velice přínosným pro společnost ŠKODA. Global employee si stanovuje svůj Plán osobního rozvoje, kde mohou být například zvoleny účasti na školeních a seminářích, opatření směřující k načerpání know-how nebo opatření směřující k zasíťování se v rámci koncernu.

**Reintegrace** ze strany domácí společnosti je zajištěna takovou nabídkou pracovní pozice, jejíž funkční místo nikdy není pod původním pracovním místem. Expatriant se tedy vrací minimálně na shodné funkční zařazení, na kterém byl před odjezdem na Global Assignment. Návratové místo má na starost původní oddělení, ze kterého pracovník odchází. Úspěšnost reintegračního procesu závisí jak na domovské společnosti, tak na pracovníkovi samotném. Ten by měl udržovat kontakt s domovskou společností minimálně skrze patrona.

#### **4.4 Odměny, bonusy**

Benefity pro Global Employee jsou závislé na typu vyslání, skládají se z různých složek. Každý druh expatriace má jiné podmínky podpory. Liší se především u Long Term vyslání, kde pobyt je podporován rodinným doprovodem. Podpora je jak finančního charakteru, tak nefinančního.

**Foreign Service Incentive (FSI)** je motivační příspěvek, který obdrží pracovník za odlišné životní a pracovní podmínky. Výše FSI záleží na lokalitě, kam expatriant vyjíždí. Další finanční podporou je **startovací příspěvek** (Umzugsbeihilfe – Anfang) pro Short Term vyslání, u Long Term vyslání se nazývá relokační příspěvek (relocation benefit). Jde o příspěvek vyplácený jednorázově na počátku vyslání. Slouží především k úhradě nepřímých výdajů souvisejících se stěhováním a přípravou na vyslání. Tento příspěvek slouží expatriantům například k úhradě nákladů na údržbu domu v případě zaměstnancovy nepřítomnosti. Zaměstnancům se provádí mezinárodní kalkulace mzdy, výše závisí na zahraniční

lokalitě, kde budou pracovat, nebo například na rodinném statutu. Dále pracovníci obdrží další **benefity**, které slouží k vyrovnání srovnatelných sociálních, finančních a daňových podmínek zaměstnance před výjezdem a v průběhu výjezdu.

FSE mají po dobu vyslání poskytnuto **služební auto**, mohou si zajistit automobil i po dobu dovolené v domácí zemi. Expatrianti (v případě Long Term výjezdů i jejich rodiny) jsou **pojištěni** na léčebné výlohy v zahraničí, včetně úrazového pojištění. Po dobu výjezdu je expatriantům placeno zdravotní i sociální pojištění v ČR. Ve zdravotní oblasti je skrze oddělení Ochrana zdraví nabízeno zprostředkování 2. nd opinion. Jde o možnost lékařské konzultace (se závodním lékařem) v případě nemoci či úrazu ze zahraničí.

Pracovníkům je poskytnuto **ubytování**, které je hrazeno společností. Může jít o bydlení v nevybaveném bytě či v hotelu, ve vlastní domácnosti, bytě či domě, nebo je nabízeno ubytování typu Housing, což je ubytovací areál pro zaměstnance. Typ ubytování záleží na dané lokalitě.

Pro pracovníky, kteří si nejsou jistí ve svých jazykových dovednostech nebo se ještě chtějí zlepšit, jsou nabízeny **jazykové kurzy** v zahraničí. Dalším benefitem je **Home – leave budget**, kdy společnost poskytuje Global Employee hrazené lety do vlasti. Počet letů závisí na dané lokalitě a na rodinném statusu pracovníka – na počtu rodinných příslušníků. Tento rozpočet se dělí na lety a na rozpočet na vozy.

**Partner Support Program** je podpora dlouhodobých výjezdů, kdy s pracovníkem cestuje rodina. Jde o podporu manželek/manželů (partnerek/partnerů) v hostitelské zemi v průběhu vyslání a dále jejich uplatnitelnosti po návratu z vyslání. Podpora má formu finančního rozpočtu. Budget lze uplatit při hledání zaměstnání v lokalitě hostitelské společnosti, lze z tohoto rozpočtu zařídit prohlubování kvalifikace či jazykové vzdělání, nebo manžel (ka) / partner (ka) mohou navštěvovat dobrovolnické či charitativní práce.

V rámci výjezdu jsou podporované i **děti** pracovníků. V zahraničí navštěvují mezinárodní školky a školy, chodí na jazykové kurzy. V průběhu pobytu jsou děti v případě nutnosti účasti na rozdílových zkouškách na českých školách podporovány formou letenek (2x do roka). Po návratu jsou ze strany ŠKODA AUTO podporovány při integraci (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2016).



## 5 Empirický výzkum

Empirický výzkum k této práci byl proveden pomocí elektronického dotazování, které bylo realizováno na zaměstnancích společnosti ŠKODA. Cílem bylo zanalyzovat pracovní a osobní zkušenosti expatriantů s výjezdy. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena opatření zaměřená na zkvalitnění řízení vysílacího procesu.

### 5.1 Respondenti

Jak již bylo zmíněno, respondenti dotazníku byli pracovníci společnosti ŠKODA AUTO a.s., a to především z oddělení technického vývoje. Respondenti se již v době dotazování (září 2016) vrátili ze svého výjezdu z Německa, na kterém strávili dobu delší než 4 měsíce (v opačném případě by byl výjezd do zahraničí považován pouze jako služební cesta, viz kapitola 4.2 Typy výjezdů). Kontakty na respondenty, kteří se účastnili zahraničního výjezdu, jsem získala od kolegů z oddělení Vývoje vozu a Vývoje podvozku. Osloveno bylo celkem 14 pracovníků, z nichž na dotazník odpovědělo 12 respondentů, což představuje 86% návratnost.

Dotazník byl rozeslán na pracovní emaily s průvodním textem, kde respondenti zjistili, kdo jsem, o jaký dotazník se jedná, k čemu slouží. Průvodní text zněl:

*Dobrý den, paní Nováková,*

*jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy, o. p. s., a píši diplomovou práci, která se zabývá výjezdy do zahraničí, konkrétně do Německa. Doporučení a kontakt na Vás jsem získala od pana Novotného.*

*Protože máte s působením v Německu zkušenost, ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění přiloženého dotazníku. Skládá se celkem ze 14 otázek, které jsou rozděleny do tří částí. U uzavřených otázek (výběr z odpovědí) zvýrazněte danou možnost tučně. Pokud se na odpověď váže ještě další komentář (například: O co se jedná?, Uveďte jaká: Uveďte konkrétní příklady: pokračujte prosím s odpovědí za danou otázkou. Na otevřené otázky odpovídejte co nejupřímněji.*

*Věřím, že i přes Vaši vytíženost si najdete čas a v dohledné době (do 16. září 2016) pošlete dotazník vyplněný.*

*Těším se na Vaše odpovědi a zkušenosti.*

*V případě jakýchkoliv nejasností, nepřesností či dotazů mne prosím neváhejte kontaktovat.*

*Děkuji za spolupráci.*

*S pozdravem*

*Nikola Šnýdrová.*

Respondenti zasílali vyplněné dotazníky zpět v elektronické podobě e-mailem, nebo fyzicky obálkou interní pošty.

## **5.2 Dotazník**

Výzkumnou metodou bylo zvoleno elektronické dotazování. Výhodou elektrického dotazování je rychlost a minimální náklady na provedení výzkumu (Kozel, 2006). Elektronického dotazování umožňuje položení otázek formou výběru z daných možností. Takový způsob dotazování je přehledný jak pro respondenta, tak pro vyhodnocovatele.

Cílem průzkumu bylo zhodnotit vysílací proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Samotný dotazník se skládal ze 14 otázek rozdělených do tří částí: příprava na výjezd, výjezd a návrat. První části výjezdu se týkaly otázky číslo 1, 2, 3, 4, 5. Na samostatný průběh výjezdu se soustředily otázky číslo 6, 7, 8, 9, 10 a zbylé otázky s čísly 11, 12, 13 a 14 patřily části návratové, neboli repatriační. Dotazník byl vytvořen ve dvou formách, pro ženy a pro muže.

**Přípravou na výjezd** se zabývá prvních pět otázek výzkumu. Cílem této skupiny otázek bylo zjistit, jak (a zda vůbec) byli zaměstnanci na svůj zahraniční pobyt připraveni.

### **Otázka č. 1: Proběhla před výjezdem nějaká školení?**

Na první otázku měli respondenti možnost vybírat z odpovědí ano či ne. V případě odpovědi ano dotaz pokračoval upřesněním, jaký typ školení respondent absolvoval. Cílem první otázky bylo zjistit, zda byli zaměstnanci zaškoleni ze strany společnosti, jak je tomu popsáno v kapitole 4.2 u jednotlivých typů výjezdů.

### **Otázka č. 2: Byl jste seznámen s úkoly, které budete plnit v Německu?**

Účelem této otázky bylo zjištění, zda již před odjezdem byla pracovníkům sdělena pracovní náplň, kterou budou v zahraničí vykonávat. Respondenti měli na výběr

z odpovědí ano či ne, přičemž u odpovědi ano byla otázka rozvedena dále, se specifikací na úkoly.

**Otázka č. 3: Byl jste s přípravou na expatriaci ze strany společnosti ŠKODA spokojen?**

Cílem této otázky bylo zjistit, v jaké míře byl zaměstnanec spokojen s přípravou na výjezd ze strany ŠKODA. Respondent měl možnost výběru ze čtyř odpovědí: velice spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen. Na tuto otázku navazovaly následující otázky č. 4 a č. 5, kde měla být otázka č. 3 upřesněna.

**Otázka č. 4: S čím jste byl v rámci přípravy spokojen/velmi spokojen?**

Čtvrtou otázkou měli respondenti možnost vyjádřit, s čím byli spokojeni v rámci přípravy za strany společnosti.

**Otázka č. 5: S čím jste byl v rámci přípravy nespokojen/velmi nespokojen?**

Pátá otázka je rozvíjející k otázce č. 3. Pracovníci byli vyzváni k popisu toho, s čím byli v rámci přípravy na výjezd nespokojeni či co postrádali.

**Výjezdovou částí** se zabývá následujících pět otázek, které se zaměřují na dobu potřebnou k adaptaci, problémy spojené s adaptací a na spolupráci s německými kolegy, tedy na možnost interkulturních odlišností.

**Otázka č. 6 Jak rychle jste se celkově adaptoval na pobyt a práci v Německu?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jakou dobu trvalo zaměstnancům zvyknout si na odlišné pracovní a životní podmínky. Respondenti byli vyzváni, aby na tuto otázku odpovídali v měsících.

**Otázka č. 7: Co Vám činilo největší problémy v adaptaci? Uveďte.**

Cílem této otázky bylo zjištění hlavních problémů při adaptaci. Díky odpovědím z této otázky lze lépe pracovníky připravit na nemilé situace, které je po příjezdu do země potkají.

**Otázka č. 8: Jakým způsobem jste tyto problémy řešil?**

Tato otázka navazuje na předchozí, kde respondenti uvedli své problémy při adaptaci. Zde se zjišťuje, jak si s konkrétními problémy poradili (pokud vůbec).

### **Otázka č. 9: Jak se Vám s Němci spolupracovalo?**

V této otázce vybírali respondenti ze čtyř odpovědí: velmi dobře, dobře, spíše špatně, velmi špatně. V případě odpovědí spíše špatně či velmi špatně byli vyzváni k upřesnění, co přesně jim činilo problémy při spolupráci.

### **Otázka č. 10: V případě, že s Vámi cestovala rodina, jakým způsobem se adaptovala na život v zahraničí?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak se rodinní příslušníci adaptovali na život v sousední zemi. Respondent měl možnost výběru z odpovědí, stejně jako tomu bylo u předchozí 9. otázky. Vybíral tedy z odpovědí velmi dobře, dobře, spíše špatně či velmi špatně. U negativních odpovědí byl vyzván k upřesnění situací, které dělaly rodinám problémy v průběhu adaptace.

Poslední část dotazníku byla zaměřena na **návrat**. Soustředí se na podporu při repatriaci ze strany společnosti, na využití zkušeností nabytých v Německu, na vliv zahraničního výjezdu na kariéru zaměstnance a dále také na dopad výjezdu na jeho soukromý život.

### **Otázka č. 11: Uveďte, jak jste byl spokojen s pomocí při repatriaci ze strany ŠKODA AUTO.**

Cílem této otázky je zjistit míru spokojenosti s procesem repatriace ze strany společnosti. Na tuto otázku respondenti vybírali ze čtyř odpovědí: velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen. V případě negativních odpovědí byli vyzváni k upřesnění toho, s čím byli konkrétně nespokojeni.

### **Otázka č. 12: Využíváte ve své práci zkušenosti, které jste nabyli v rámci svého zahraničního výjezdu?**

U této otázky měli respondenti na výběr z možností ano či ne. U kladné odpovědi byli vyzváni k uvedení konkrétních příkladů zkušeností, které využívají. Cílem tohoto dotazu bylo zjistit, zda jimi získané zkušenosti jsou nyní používány, nebo naopak, zda jim práce v zahraničí nijak nepomáhá řešit současné pracovní úkoly.

### **Otázka č. 13: Posuďte vliv výjezdu na Vaši kariéru.**

U této otázky měli respondenti na výběr ze tří možností. První, nejkladnější zněla: Zahraniční pobyt byl přínosný, pomohl mi v další kariéře. U této odpovědi byli dotazovaní vyzváni ke konkrétní specifikaci, jak jim pobyt v zahraničí pomohl.

Druhá možnost odpovědi na tuto otázku byla neutrální: Zahraniční pobyt neměl na moji kariéru žádný vliv. Poslední možnost odpovědi na tuto otázku byla s negativním podtextem: Zahraniční pobyt ovlivnil moji kariéru negativně. U poslední možnosti měli respondenti možnost vypsát, o jaké konkrétní vlivy se jednalo. Negativní možností vlivu na kariéru jedince byla zamýšlena možnost, která je zmíněna v kapitole č. 2.7, kdy pracovníci z domácí pobočky, během zaměstnancova pobytu postoupí v kariérním žebříčku dále, a pracovník, který se vrátil ze zahraničí, zůstane na stejné pozici po dlouhou dobu.

**Otázka č. 14: Zaznamenal jste po návratu (případně během pobytu) osobní nebo soukromé změny v životě?**

Tato otázka soukromého charakteru měla za cíl zjistit, zda se expatriant změnil v osobním životě, například zda přehodnotil své životní názory, postoje, udělal důležitá životní rozhodnutí.

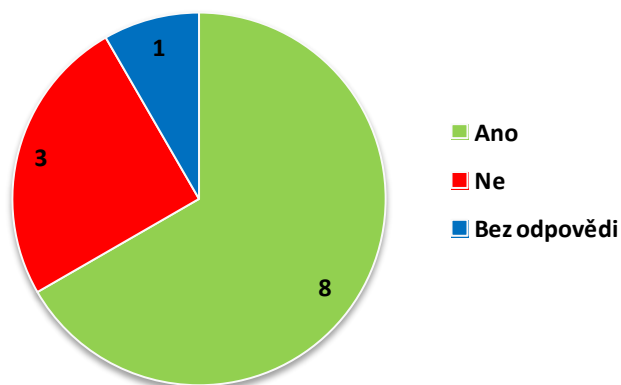
### **5.3 Vyhodnocení výzkumu**

Empirický výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, na který odpovědělo celkem 12 respondentů, z čehož byla 1 žena (zastoupení žen mezi expatrianty ve ŠA je 7 %, viz kapitola 4.1). Dotazník byl rozdělen do tří částí, té, která se týkala předodjezdového období zaměstnance, samotného výjezdu a poslední část je zaměřena na období ponávratové ze zahraničí.

**Otázka č. 1: Proběhla nějaká školení před výjezdem?**

Na tuto otázku odpovědělo 8 respondentů „ano“, 3 respondenti „ne“. Jeden respondent si nevybral ani jednu z možností a odpověděl: *„Školení v pravém slova smyslu si nepamatuji. Dostal jsem nějaké informace od vedoucího, kontakty, maily, podepsal nějaké smlouvy atd. Dál to bylo na mě.“*

## Účast na školení před výjezdem



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

**Obr. 11: Účast na školení před výjezdem**

Respondenti, kteří si prošli školením, specifikovali tuto odpověď přesněji tím, že absolvovali interkulturní trénink. Jeden pracovník přidal školení ohledně poučení o daních. Jeden z respondentů, který se neúčastnil žádného školení, uvedl jako důvod nedostatek času.

### **Otázka č. 2: Byl jste seznámen s úkoly, které budete v Německu plnit?**

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli ano. Jednalo se o činnosti spojené s vývojem vozu, příklady odpovědí s konkrétním tématem:

*„Vývoj airbagu řidiče a spolujezdce. Až po expatriaci jsem se dozvěděl konkrétní projekt (projekty, které jsem opatrova).“* „Vývoj nového dílu pro novou platformu.“  
*„Vývoj přední nápravy.“* „Konstrukční a projektová podpora platformy.“ „Vedení EKKA 1.“ (pozn. zkratka oddělení). „Vývoj přední nápravy.“

Příklady odpovědí s nástinem témat:

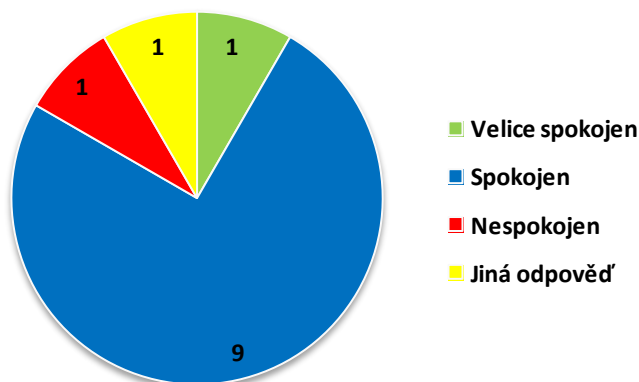
*„Projektová činnost ve společném projektu A-Entry NF s VW. Propojení a prohloubení spolupráce na společném projektu. Zástup oblasti E Škoda na projektových / produktových grémiích.“* „Nástin témat, která budu řešit. Následně s německým vedoucím byla definována konkrétní témata.“ „Termín u nadřízeného ve VW ohledně náplně práce.“

Z výsledků je zřejmé, že všichni pracovníci věděli, co bude jejich pracovní náplní v rámci pobytu v zahraničí.

### Otázka č. 3: Byl jste s přípravou na expatriaci ze strany společnosti ŠKODA spokojen?

Jedná se o uzavřenou otázku, kde respondenti vybírali ze čtyř odpovědí. Jeden respondent byl s přípravou velice spokojen, devět respondentů bylo spokojeno a jeden respondent byl nespokojen. Žádný z dotazovaných si nevybral odpověď velmi nespokojen. Jeden z respondentů, který si nevybral ani jednu z nabízených odpovědí, připsal svou vlastní: „Nevěděl jsem, že nějaká příprava je.“

### Spokojenost s přípravou



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Obr. 12 Spokojenost s přípravou na expatriaci

### Otázka č. 4: S čím jste byl v rámci přípravy spokojen/velmi spokojen?

Tato otevřená otázka se váže k předchozí otázce. Ptá se na konkrétní případy spokojenosti expatriantů v rámci přípravy na zahraniční výjezd. Na tuto otázku odpovědělo deset respondentů. Pět dotazovaných vyzdvihlo **školení**, které absolvovali před výjezdem, tři respondenti uvítali **pomoc při vyplňování formulářů**. Dva účastníci dotazníkového průzkumu uvedli, že vše běželo hladce. Byla také zmíněna spokojenost v domluvě s hostitelskou společností, komunikace o nástupu a pracovní náplni.

Příklady odpovědí týkající se školení: „*Interkulturní trénink byl zajímavý. Nicméně obrázek, který jsem si odnesl, se ne úplně naplnil.*“ „*Školení, další příprava nebyla nutná.*“

Příklady odpovědí směřující k pomoci s vyplňováním formulářů:

*„Veškerou administrativu vyřídilo personální oddělení, případně lokální agentura. Jelikož má v tu dobu člověk spoustu práce s předáním aktuální práce, stěhováním atd., tak je toto velká pomoc.“ „S vysvětlením postupu pro vyplnění potřebných formulářů.“*

#### **Otázka č. 5: S čím jste byl v rámci přípravy nespokojen/velmi nespokojen?**

Jedná se o otevřenou otázku, ve které respondenti uvedli, s čím byli nespokojeni v rámci přípravy. Dva respondenti viděli nepříliš dobrou spolupráci se společností **Ernst & Young** (najatá firma daňových poradců, kteří zpracovávají daňová přiznání pro pracovníky vyjeté do zahraničí). Dále byli dotazovaní nespokojení s **administrativou**, vysokým množstvím dokumentů, které je potřebné vyplnit, organizací a podpisy na poslední chvíli. Jeden respondent nebyl s pokojem s komunikací **výjezdní referentky** z Německa a další z dotazovaných uvedl nespokojenost v přístupu zaměstnanců zodpovědných za výjezdy do Německa (v roce 2012) ze strany ŠA. Jeden respondent byl s přípravou spokojen, ale nespokojen byl s **přístupem při řešení problémů** nebo nejasností vzniklých **během vyslání**.

Příklad odpovědi, která zdůrazňuje nespokojenost s najatou společností daňových poradců: *„Příprava bez problémů. Veliká nespokojenost byla ale se společností Ernst and Young (vyhotovuje pro IPD daňová přiznání). Veškeré podklady byly v německém jazyce. Jelikož mi tyto formuláře dají zabrat i v češtině, tak v němčině to bylo o to těžší. K tomu společnost funguje na základě robotů a celkově komunikace nefunguje. Mým návrhem je, aby daňové přiznání připravovala pobočka v ČR. Na tom jsme se shodli všichni IPD z Čech.“*

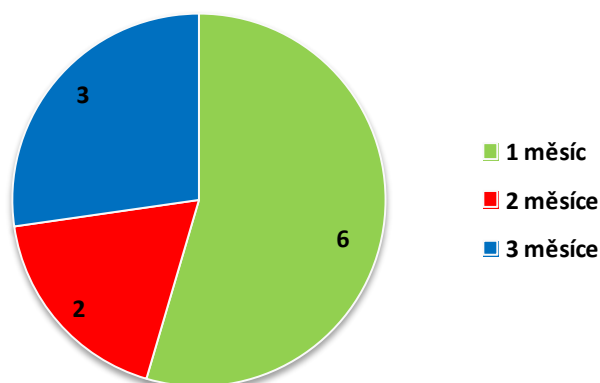
Následuje druhá část dotazníku, která se zaměřila na samostatný průběh výjezdu pracovníků do Německa.

#### **Otázka č. 6: Jak rychle jste se adaptoval na pobyt a práci v Německu?**

Na tuto otázku respondenti odpovídali v měsících. Jeden respondent neodpověděl (ten nebyl do grafického vyhodnocení zařazen), šest pracovníků si zvyklo na pobyt za 1 měsíc, dvěma respondentům trvala adaptace 2 měsíce a tři expatrianti se adaptovali za 3 měsíce. Průměrná délka adaptace mezi jedenácti respondenty byla 1,7 měsíce.



## Adaptace na pobyt



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Obr. 13 Délka adaptace na pobyt a práci v Německu (v měsících)

**Otázka č. 7: Co Vám činilo největší problémy v adaptaci?**

**Otázka č. 8: Jakým způsobem jste tyto problémy řešil?**

Otázky č. 7 a 8 byly spojené. Nejdříve respondenti uvedli, s jakými problémy se setkali, a následně odpověděli, jak dané problémy řešili.

U sedmé otázky byly uvedeny různorodé odpovědi respondentů. Čtyři dotazovaní uvedli jako problém **jazyk**, tedy komunikaci v němčině. U jednoho respondenta vedly jazykové rozdíly k psychickému vypětí, které řešil pomocí mimopracovních aktivit, jako je sport, televize či zahrada. Jazykové nedostatky vyřešili dotazovaní pomocí jazykového kurzu a především neustálou komunikací s německými kolegy, s nimiž hovořili jak o pracovních, tak nepracovních záležitostech.

Jeden respondent uvedl jako problém **přeorganizovanost**. Tuto vlastnost skutečně Češi poměrně často připisují (viz kapitola č. 3.4). Uvedený problém daný respondent nijak neřešil.

Další problém, který působil expatriantovi potíže, byl **pobyt bez rodiny**, který řešil sportem a prací.

Nesrovnalosti se objevily také v kontaktu s **nadřízenou osobou**. Vyřešení problému proběhlo vzájemným pohovorem mezi pracovníkem a nadřízeným. Nápomocen byl také zbytek pracovního kolektivu, který byl přátelský a poskytl

zaměstnanci podporu. Ve volném čase se respondent věnoval poznávání okolí a sportu.

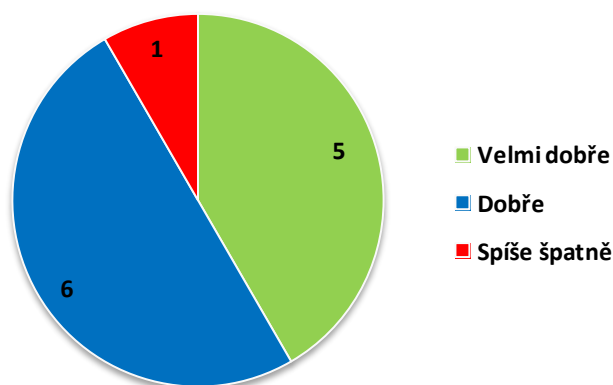
Problém v průběhu pobytu se projevil u **ubytování**: „*Povinnost najít si ubytování do 3 týdnů! (VW garantuje pouze 1 měsíc v hotelu), následné zařízení internetu (obrovský problém v Německu), každotýdenní dojíždění.*“ Tento problém vyřešil expatriant tím, že si našel ubytování sám (dodává, že nebylo ideální) a při čekání na zapojení internetu se obrnil trpělivostí. Dojíždění do ČR omezil a rodinu si vzal do Německa s sebou (na vlastní náklady).

Zde je příklad odpovědi na otázku č. 7: „*Jazykové problémy. Nikdo neměl pořádně čas se mi věnovat. Vstřícní byli, to ano, ale každý měl svoje úkoly a věnovat se někomu, kdo za půl roku zase odejde, asi neviděli jako prioritu.*“

### Otázka č. 9: Jak se Vám s Němci spolupracovalo?

Jednalo se o uzavřenou otázku, kde respondenti měli na možnost výběr ze čtyř odpovědí. Velmi dobře se s Němci spolupracovalo 5 respondentům, dobře probíhala spolupráce u 6 respondentů. Spíše špatně se s Němci spolupracovalo pouze jednomu respondentovi, který jako důvod negativní zkušenosti uvedl lidský faktor.

## Spolupráce s Němci



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

**Obr. 14** Hodnocení spolupráce s Němci

**Otázka č. 10: V případě, že s Vámi cestovala rodina, jakým způsobem se adaptovala na život v zahraničí?**

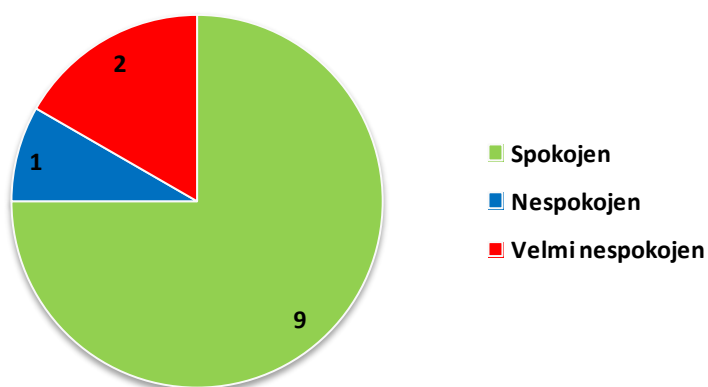
Ze 12 respondentů vycestovala s expatriantem rodina pouze ve dvou případech. Rodinní příslušníci jednoho z respondentů se adaptovali velmi dobře. Rodina druhého dotazovaného se adaptovala dobře. Rodiny obou respondentů se přizpůsobily na cizí kulturu kladně.

**Otázka č. 11: Uveďte, jak jste byl spokojen s pomocí při repatriaci ze strany ŠKODA AUTO.**

Jednalo se o uzavřenou otázku, kde respondent měl na výběr ze čtyř odpovědí. Dvě byly kladné (velmi spokojen, spokojen) a dvě byly záporné (nespokojen, velmi nespokojen). U negativních odpovědí byli vyzváni ke zkonkretizování, s čím byli nespokojeni.

Kladně odpovědělo 9 respondentů, kteří zvolili možnost spokojenosti s repatriací ze strany ŠA. 1 respondent byl nespokojen s pomocí a 2 dotazovaní byli s repatriací velmi nespokojeni.

### Spokojenost s repatriací



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

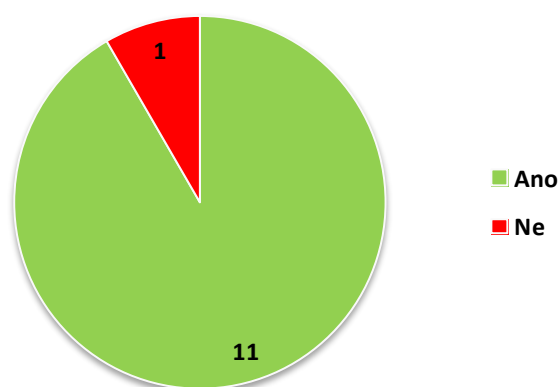
**Obr. 15 Spokojenost s pomocí při repatriaci**

Jako důvod nespokojenosti uvedl dotazovaný, že nezaznamenal žádnou konkrétní pomoc. Další respondent uvedl: „Věcně bylo ze strany ŠKODA AUTO vše v pořádku a korektní. Nebyl jsem spokojen s poměry v oddělení.“

### Otázka č. 12: Využíváte ve své práci zkušenosti, které jste nabyli v rámci svého zahraničního výjezdu?

Na tuto otázku odpovědělo 11 respondentů ano, 1 pracovník své zkušenosti nevyužívá.

## Využití zkušeností ze zahraničí



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

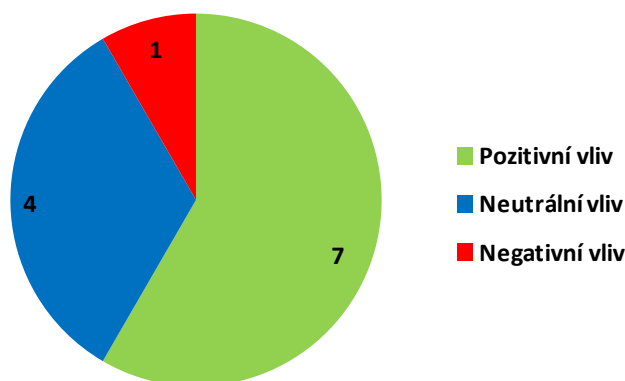
### Obr. 16 Využití zkušeností ze zahraničí

K odpovědi ano se dále vázal dotaz na konkrétní příklady zkušeností, které využívají respondenti ke své práci. V 9 případech pracovníci využívají kontaktů, které získali v rámci svého pobytu, 3 respondenti nabyli odborných zkušeností v zahraničí, 3 respondenti oceňují při své práci zkušenosti s fungováním prostředí v rámci společnosti. Dále byly zmíněny jazykové zkušenosti, zvýšení zodpovědnosti po návratu a pochopení způsobu práce na daném oddělení.

### Otázka č. 13: Posuďte vliv výjezdu na Vaši kariéru.

U této otázky respondenti vybírali ze tří odpovědí, přičemž u dvou z nich byla požadována specifikace. Pro 7 respondentů byl zahraniční pobyt přínosný, pomohl jim v další kariéře, 4 dotazovaní nepoznali žádný vliv výjezdu na svou kariéru. U jednoho respondenta měl zahraniční výjezd negativní vliv na kariéru.

## Vliv výjezdu na kariéru



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

**Obr. 17 Vliv výjezdu na kariéru**

Respondenti uvedli přínosné k jejich kariéře především navázání kontaktů, náhled do pracovního prostředí, zlepšení německého jazyka, nabytí sebevědomí a sebejistoty v odborných znalostech, um komunikace s německými kolegy. U jednoho respondenta napomohl výjezd ke splnění podmínek pro nominaci do „talent poolu“.

### **Otázka č. 14: Zaznamenal jste po návratu (případně během pobytu) osobní či soukromé změny v životě?**

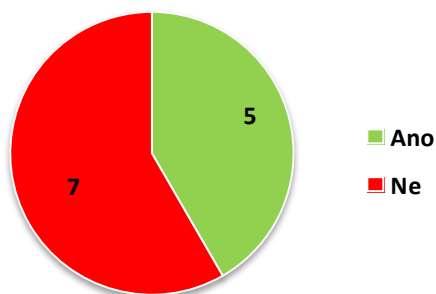
Změnu v osobním životě zaznamenalo 5 respondentů. 7 dotazovaných nezaznamenalo po návratu či během něj změny v osobním (soukromém) životě. Níže jsou uvedeny odpovědi respondentů:

*„Více jsem pochopil styl práce Němců i jejich způsob uvažování. Poznal jsem také, že mají podobné problémy, starosti a radosti jako my. Přínosem bylo zjištění, že i ve svobodném pojetí práce byli vesměs všichni kolegové zodpovědní v přístupu k práci, problémům a jejich řešení. Největší autoritou, jak morálně, tak odvedenou prací, byl vedoucí. Pro mě osobně nastalo zlepšení v technických znalostech, jazyku a ustálení vysokého sebevědomí v komunikaci směrem ke kolegům a vedoucím. Převládla radost a hrdost nad odvedenou prací a odžitých 15 měsíců. žel.. chyběla zpětná, "oficiální" vazba. Zde znovu zaspalo oddělení expatriace ve ŠKODA AUTO.“*

*„Zlepšení po soukromé stránce.“*

„Partner zůstal v CZ, udržení vztahu na dálku lze po určitou dobu. Rok byl pro nás ještě akceptovatelný. Na delší časový úsek by to nešlo.“

## Změny v osobním životě



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Obr. 18 Změny v osobním nebo soukromém životě

Ve všech případech, kdy respondenti napsali i o jakou změnu se jednalo, šlo o kladné změny v životě.

### 5.4 Praktická doporučení

Tato kapitola se zabývala empirickým výzkumem, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Výzkumu se zúčastnilo celkem 12 respondentů. Cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci, kteří absolvovali zahraniční výjezd, spokojeni s procesem expatriace ze strany společnosti ŠKODA AUTO.

Z výsledků výzkumu vyplynula spokojenost pracovníků s přípravou na expatriaci. Spokojeno s přípravou bylo 75 % respondentů. Je patrné, že společnost nabízí interkulturní školení, kterého se zúčastnilo 67 % expatriantů, z čehož plyne první doporučení, **zapojit do školení**, pokud možno, **více zaměstnanců**, kteří se chystají strávit v zahraničí část svého života.

Na přípravnou fázi se váže řada dalších doporučení. Pracovníci by ocenili **jazykové kurzy** ještě před odjezdem. Lze zvolit dlouhodobé kurzy či intenzivní, které by připravily pracovníky na změnu v jejich životě. V rámci interkulturních seminářů by mohly být rozdávány „brožurky“, **průvodce, se zajímavými místy**, která jsou v dosahu pracoviště, kam je daný pracovník vyslán. Průvodce může expatrianty motivovat a dát typy, kam vyrazit na výlet a odpočinout si od pracovních starostí.

Životní změny se lépe zvládají s podporou rodiny, která je na blízku. Bylo by dobré zvážit **pobyt rodin i u IPD** výjezdů. Respondenti by také uvítali zajištění **ubytování** na celou dobu jejich pobytu v Německu.

Další doporučení se váže směrem k najaté externí firmě, která zpracovává daňové přiznání pro zaměstnance. Bylo by dobré zjistit a zvážit i jiné firmy, které nabízejí podobné služby, jako společnost **Ernst & Young**. Může jít například o menší společnost, kde je kladen větší důraz na osobnější přístup (v komunikaci, v podkladech, které jsou dávány expatriantům k vyplnění).

Z dotazníků je také patrná nespokojenost se zaměstnanci, kteří mají na starost výjezdy (ať už jde o pracovníky v domácí či hostitelské společnosti). Výjezdy do zahraničí nepodnikají pracovníci každý rok, je to pro ně událost, která nastane jednou (v občasných případech několikrát) za život. Bylo by dobré zaškolit na takovéto situace pracovníky/pracovnice, které se zaměstnanci jednají. Citlivost a osobní přístup jsou velmi důležité vlastnosti, které by měli **zaměstnanci oddělení HR** mít. Školení by mohla být opakovacího rázu.

Zaměstnancům chyběla **zpětná vazba** z pobytu v zahraničí. Vazba by mohla být podávána z německé strany. Mohlo by se jednat o hodnocení pracovníka, aby věděl, jak na jeho práci nahlížel jak vedoucí pracovník v hostitelské zemi, tak jeho kolegové. Expatriant by měl přehled o tom, v čem si jeho práce v zahraničí vážili, čím byl přínosný v daném oddělení a také by věděl své slabé stránky, na kterých by mohl v budoucnu zapracovat a zlepšit své schopnosti a dovednosti.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývá vysílacím procesem zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí. Jedná se o aktuální téma, které si žádá doba globalizace, především globalizace firem. Lidský kapitál je pro firmy cenným aktivem, jehož význam se zvýší v případě, kdy mají zaměstnanci zahraniční zkušenost. Pracovníci, kteří podstoupí zahraniční výjezd, nabydou nových zkušeností, zlepší své jazykové dovednosti a získají kontakty, které využívají během výkonu své práce. V průběhu výjezdu do zahraničí se vyslaný pracovník setkává s kulturními rozdíly. Aby expatriantova adaptace v nové zemi proběhla bez problémů, je nutné věnovat pozornost předvýjezdové části přípravy.

Cílem této diplomové práce je teoretické zpracování tématu expatriace a analýza pracovních i osobních zkušeností zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří absolvovali výjezd do Německa. Práce je zaměřena na průběh expatriačního procesu, a to od předvýjezdové části, samotného výjezdu až po návratové období. Na základě kvalitativního výzkumu jsou navržena opatření vedoucí ke zkvalitnění řízení expatriačního procesu ve společnosti ŠKODA.

V první části práce jsou na základě literatury vysvětleny pojmy, které s procesem expatriace souvisí. První kapitola je věnována kultuře. Je definován pojem kultura, následují kulturní dimenze a kulturní šok. Druhá kapitola se věnuje expatriaci, přesněji jejím druhům, způsobům odměňování, výběru a tréninku expatriantů, možným typům selhání a návratové části – repatriaci. Následuje kapitola zaměřená na představení Německa. Jsou představeny kulturní rozdíly mezi českou a německou kulturou a dále spolupráce v pracovním prostředí. Po úvodní části, která je čerpána z odborné literatury, následuje část, která se zabývá vysílacím procesem ve společnosti ŠKODA AUTO. V kapitole jsou zmíněny typy výjezdů, bonusy a odměny, které nabízí společnost, a je zde popsán vysílací proces.

Následuje empirický výzkum, který je stěžejní pro tuto diplomovou práci. Nejdříve je uvedena kapitola o respondentech, následuje představení výzkumu, vyhodnocení a na závěr jsou uvedena doporučení vedoucí ke zkvalitnění celého vysílacího procesu. Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí elektronického dotazování, jehož cílem bylo zjistit spokojenost s vysílacím procesem do zahraničí



ze strany společnosti ŠKODA, dále zjistit vliv výjezdu na pracovní a soukromý život pracovníků.

Z výsledků výzkumu vyplynula následující opatření vedoucí ke zkvalitnění expatriačního procesu:

- Zapojit do přípravy (interkulturního školení) všechny zaměstnance, kteří se připravují na pobyt v zahraničí.
- Poskytnutí průvodce se zajímavými místy v okolí budoucího expatriantova pracoviště.
- Zvážit jinou firmu, která by vyhotovovala daňová přiznání pro expatrianty.
- Zajistit ubytování po celou dobu výjezdu.
- Zvážit přítomnost rodin na zahraničním výjezdu u IPD pracovníků.
- Zaškolit pracovníky HR oddělení na podporu osobnějšího přístupu.
- Nabízet jazykovou přípravu alespoň půl roku před odjezdem do zahraničí.
- Zpětná vazba v podobě hodnocení pracovníka.

Věřím, že cíl, který je uveden v úvodu této diplomové práce, byl splněn. Téma expatriace bylo zpracováno jak po teoretické, tak po praktické stránce. Byla provedena analýza pracovních i osobních zkušeností zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří absolvovali výjezd do Německa. Na základě kvalitativního výzkumu byla navržena opatření vedoucí ke zkvalitnění řízení expatriačního procesu ve společnosti ŠKODA.

## Seznam literatury

BLACK, J. S., MENDENHALL, M. E., ODDOU, G. R., *Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives*, Academy of Management Review, 1991.

HOFSTEDE G.: *Geert Hofstede centre. Germany*. [online]. [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z URL <<https://geert-hofstede.com/germany.html>>.

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

CEJTHAMR V., DĚDINA J., *Management a organizační chování. 2. Aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publising, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CzechTrade: *Desatero pro obchodování s Německem*. [online]. 2014. [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-nemecko/>>.

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

Fakta o Německu: *Společnost. Ženy a muži v profesním životě*. [online]. [cit. 19. 3. 2016]. 2015. Dostupné z URL <<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cz/spoleenost/main-content-08/zeny-a-muzi-v-profesnim-zivote.html>>.

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

KOCOURKOVÁ, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Jak se chovat v cizině*. 1. vyd. Praha, Olympia, 2003. ISBN 80-703-3774-5.

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

Lidovky.cz: *Byznys. Revoluce ve vedení firem: Platy si určí zaměstnanci. Vyberou si i šéfa*. [online]. 1. dubna 2015. [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z URL <[http://byznys.lidovky.cz/revoluce-ve-vedeni-firem-platy-urci-zamestnanci-vyberou-si-i-sefy-p9q-/firmy-trhy.aspx?c=A150401\\_115932\\_firmy-trhy\\_pave](http://byznys.lidovky.cz/revoluce-ve-vedeni-firem-platy-urci-zamestnanci-vyberou-si-i-sefy-p9q-/firmy-trhy.aspx?c=A150401_115932_firmy-trhy_pave)>.

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

Německo. Chování.eu. [online]. [cit. 19. 3. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.chovani.eu/nemecko/c126>>.

NOVÝ, I., a kolektiv: *Interkulturální management, Lidé, kultura a management*. Praha: GRADA, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 1. vyd. Praha, Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

MOLE, J.: *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-86-1.

ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2015* [online]. 2015. [cit. 25. 7. 2016]. Dostupný z URL:< <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>>

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

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

ŠTRACH, P.: *HRM v nadnárodních firmách*. Mezinárodní management. ŠKODA AUTO Vysoká škola. [prezentace]. 14. dubna 2014.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Cibulový diagram úrovní projevu kultury .....	11
Obr. 2 Akulturační křivka .....	19
Obr. 3 Genderová politika .....	32
Obr. 4 Organizační struktura oblasti S .....	40
Obr. 5 Umístění expatriantů ŠKODA dle typu výjezdu (7/2016) .....	41
Obr. 6 Počty expatriantů 2007 – 7/2016.....	42
Obr. 7 Long Term Global Employee 2012 – 7/2016 .....	43
Obr. 8 Short Term Global Employee 2012 – 7/2016.....	44
Obr. 9 IPD Global Employee 2012 – 7/2016 .....	45
Obr. 10: Orientační časová osa přípravy kandidáta .....	46
Obr. 11: Účast na školení před výjezdem .....	54
Obr. 12 Spokojenost s přípravou na expatriaci .....	55
Obr. 13 Délka adaptace na pobyt a práci v Německu (v měsících) .....	57
Obr. 14 Hodnocení spolupráce s Němci .....	58
Obr. 15 Spokojenost s pomocí při repatriaci .....	59
Obr. 16 Využití zkušeností ze zahraničí.....	60
Obr. 17 Vliv výjezdu na kariéru .....	61
Obr. 18 Změny v osobním nebo soukromém životě.....	62

### Seznam tabulek

Tab. 1 Oddělování oblastí života .....	30
Tab. 2 Podíl expatriantů v jednotlivých typech výjezdů (stav k 7/2016).....	42

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor dotazníku .....	70
-----------------------------------	----

## Příloha č. 1 Vzor dotazníku

*Dobrý den,  
dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma **Expatriace a její vliv na pracovní a soukromý život**. Práce je zaměřena na výjezdy mezi Českou republikou a Německem.*

*Vyhodnocení tohoto dotazníku je základem praktické části, jejímž cílem je zhodnotit vysílací proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Otázky se týkají přípravné části výjezdu do zahraničí, samotného výjezdu a následné repatriace.*

*Dotazník je anonymní. V případě zájmu Vám ráda výsledky výzkumu poskytnu.*

*Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním.  
S pozdravem  
Bc. Nikola Šnýdrová*

.....

### **Příprava na výjezd**

- 1)** Proběhla před výjezdem nějaká školení?
  - a.** Ano  
Uvedte jaká:
  - b.** Ne
- 2)** Byla jste seznámena s úkoly, které budete plnit v Německu?
  - a.** Ano  
O co se jednalo?
  - b.** Ne
- 3)** Byla jste s přípravou na expatriaci ze strany společnosti ŠKODA spokojena?
  - a.** Velice spokojena
  - b.** Spokojena
  - c.** Nespokojena
  - d.** Velmi nespokojena
- 4)** S čím jste byla v rámci přípravy spokojena/velmi spokojena?
- 5)** S čím jste byl v rámci přípravy nespokojena/velmi nespokojena?

## **Výjezd**

**6)** Jak rychle jste se celkově adaptovala na pobyt a práci v Německu?  
(uveďte v měsících)

**7)** Co Vám činilo největší problémy v adaptaci? Uveďte.

**8)** Jakým způsobem jste tyto problémy řešila?

**9)** Jak se Vám s Němci spolupracovalo?

- a. Velmi dobře
- b. Dobře
- c. Spíše špatně
- d. Velmi špatně

V případě odpovědi **c.** nebo **d.** uveďte, co Vám činilo problémy?

**10)** V případě, že s Vámi cestovala rodina, jakým způsobem se adaptovala na život v zahraničí?

- a. Velmi dobře
- b. Dobře
- c. Spíše špatně
- d. Velmi špatně

V případě odpovědi **c.** nebo **d.** uveďte, co rodinným příslušníkům činilo problémy?

## **Návrat**

**11)** Uveďte, jak jste byla spokojena s pomocí při repatriaci ze strany ŠKODA AUTO.

- a. Velmi spokojena
- b. Spokojena
- c. Nespokojena
- d. Velmi nespokojena

V případě odpovědi **c.** nebo **d.**, uveďte, s čím konkrétně jste nebyla spokojen.

**12)** Využíváte ve své práci zkušenosti, které jste nabyli v rámci svého zahraničního výjezdu?

**a.** Ano

Uvedte konkrétní příklady:

**b.** Ne

**13)** Posudte vliv výjezdu na Vaši kariéru.

**a.** Zahraniční pobyt byl přínosný, pomohl mi v další kariéře.

Uvedte, jak konkrétně Vám pobyt v kariéře pomohl:

**b.** Zahraniční pobyt neměl na moji kariéru žádný vliv.

**c.** Zahraniční pobyt ovlivnil moji kariéru negativně.

Uvedte, o jaké konkrétní negativní vlivy se jednalo:

**14)** Zaznamenala jste po návratu (případně během pobytu) osobní nebo soukromé změny v životě?



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Nikola Šnýdrová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Expatriace a její vliv na pracovní a osobní život		
VEDOUcí PRÁCE	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	72		
POČET OBRÁZKŮ	18		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce je zaměřena na oblast managementu lidských zdrojů, konkrétně na vysílání zaměstnanců na zahraniční výjezdy – expatriaci. Cílem práce je teoretické zpracování tématu a následná analýza pracovních a osobních zkušeností expatriantů ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. s pobyty v Německu. Na základě kvalitativního výzkumu jsou navržena opatření vedoucí ke zkvalitnění řízení expatriačního procesu ve společnosti ŠKODA.</p> <p>V teoretické části je definován pojem kultura, expatriace a jsou zmíněny kulturní rozdíly mezi českou a německou kulturou.</p> <p>Následuje představení vysílacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Stěžejní částí práce je empirický výzkum, který byl proveden pomocí elektronického dotazování.</p> <p>Závěr práce je věnován vyhodnocení dotazníku a na jeho základě návrhům opatření vedoucím ke zkvalitnění vysílacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	expatriace, kultura, kulturní rozdíly, kulturní šok, Německo, vysílací proces		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Nikola Šnýdrová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Expatriation and its impact on work and private life		
<b>SUPERVISOR</b>	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>	72		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	18		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This thesis presents a unified analysis of the human resource management. Particularly, it is concerned with the expatriation of the human capital. The aim of this thesis is to collect the theoretical sources and analyze the working and private experience of ŠKODA AUTO expatriates, who had been stationed in Germany. Furthermore, a collection of measures based on the qualitative research is included in the thesis. This measures aim to improve the expatriation process at ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>In the theoretical part of the thesis, the reader learns about the culture, expatriation, and cultural differences between the Czech Republic and Germany.</p> <p>Subsequently, the expatriation process at ŠKODA AUTO a.s. is introduced. As a next step, the fundamental chapter of the thesis, which is based on the empiric research, is presented. The empiric research had been conducted by a questionnaire and the conclusion was drawn on the results of the survey.</p> <p>Lastly, the set of measures aiming at the improvement of the expatriation process at ŠKODA AUTO a.s. is summarized and presented to the reader.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	expatriation, culture, cultural differences, culture shock, Germany, expatriation process		
<b>THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			