

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

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

## **ADAPTACE PRACOVNÍKŮ ŠKODA AUTO, a.s. NA ŽIVOT A PRÁCI V ČÍNĚ**

**Bc. Kateřina KULHAVÁ**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Kateřina Kulhavá**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Adaptace pracovníků ŠKODA AUTO, a.s. na život a práci v Číně**

Cíl: Cílem diplomové práce je analyzovat zkušenosti pracovníků společnosti ŠKODA AUTO, a.s. na zahraničních pobytech v Číně a formulovat doporučení zaměřená na optimalizaci a zlepšení adaptačního procesu.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Kultura a její vliv na myšlení a chování lidí
3. Řízení expatriačního a repatriačního procesu
4. Kulturní specifika Číny
5. Expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.
6. Empirický výzkum
7. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření na zkvalitnění a zefektivnění adaptačního procesu
8. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. GRIFFIN, R. W. – PUSTAY, M. W. *International Business*. 4. vyd. New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2005. 651 s. ISBN 0-13-123017-4.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. SCHNEIDER, S. C. – BARSOUX, J. L. *Managing across Cultures*. 2. vyd. Edinburgh: Prentice Hall Press, 2003. 330 s. ISBN 978-0-273-64663-1.
6. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace / Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
7. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2017

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2018

L. S.

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

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí katedry

**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ

**Bc. Kateřina Kulhavá**  
Autorka práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad, předávání zkušeností a pomoc s vypracováním závěrečné práce.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	8
Úvod.....	9
1 Kultura .....	11
1.1 Kulturní rozdíly a dimenze.....	14
1.1.1 Hofstedův model .....	14
1.1.2 Schwartzův model kulturních rozdílů .....	15
1.1.3 Dimenze kulturních rozdílů podle Trompenaarse.....	16
1.1.4 Lewisův model .....	16
1.2 Kulturní šok .....	17
2 Expatriční a repatriční proces .....	20
2.1 Expatriace a expatriant.....	20
2.1.1 Typy zahraničních výjezdů.....	21
2.1.2 Výběr expatrianta.....	22
2.1.3 Proces vyslání do zahraničí .....	23
2.2 Repatriace a repatriant.....	25
2.2.1 Repatriční proces.....	26
3 Kulturní specifika ČR a ČLR .....	27
3.1 Česká republika .....	27
3.2 Čínská lidová republika .....	27
3.3 Porovnání české a čínské kultury.....	29
3.3.1 Hofstedův model .....	29
3.3.2 Schwartzův model kulturních rozdílů .....	34
3.3.3 Dimenze kulturních rozdílů podle Trompenaarse.....	34
3.3.4 Lewisův model .....	36
4 Proces vysílání zaměstnanců do zahraničí ve ŠKODA AUTO, a.s.....	37
4.1 Expatriace a expatriant .....	40
4.1.1 Typy zahraničních výjezdů.....	42
4.2 Proces vysílání do zahraničí .....	45
4.2.1 Interkulturní trénink .....	46
4.3 Odměňování.....	47

5	Empirický výzkum.....	49
5.1	Respondenti .....	49
5.2	Rozhovor .....	49
5.3	Výsledky empirického výzkumu .....	54
5.4	Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh doporučení.....	72
	Závěr .....	76
	Seznam literatury .....	78
	Seznam obrázků a tabulek .....	81
	Seznam příloh .....	83

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CNY	čínský yuan
ČLR	Čínská lidová republika
ČR	Česká republika
FSE	Foreign service employee (označení zaměstnance v zahraničí)
FSI	Foreign service incentive (motivační příspěvek)
IBM	International Business Machines
km <sup>2</sup>	kilometr čtvereční
KS	komunistická strana
Mil	milionů
ŠA	ŠKODA AUTO
UCT	Coordinated Universal Time (koordinovaný světový čas)
USA	Spojené Státy Americké



## Úvod

V moderní době globalizace a rozšiřujícího se vlivu velkých společností je nutné, aby společnosti respektovali a znali kulturu firemní ale i kulturu země ve které sídlí a zemí s kterými spolupracují. Čínský trh je pro společnost ŠKODA AUTO klíčový, jelikož tvoří největší procento prodávaných vozů. Dokonce ve srovnání předčí o polovinu druhou nejlepší zemi, kterou je Německo. Jednadvacáté století je spjato s mobilitou lidí a to nejen v pracovní ale i soukromé sféře. Je proto nezbytné věnovat velké úsilí studiu kultur. Vysílání pracovníků v rychle se rozvíjející mezinárodních společnostech je v současné době na denním pořádku. Na druhou stranu přípravě zaměstnanců, kteří jsou takto vysláni do zahraničí se věnuje stále nedostatečná pozornost a jejich pobyt v zahraničí nemaximalizuje přínos pro společnost. Pokud je zaměstnanec vyslán do zahraničí, je nezbytné, aby byl seznámen s kulturními rozdíly, zvyky a částečně s historií dané země. Dále je nezbytné ovládnutí několika světových jazyků a znalost jazyka, aspoň základní, země, do které je zaměstnanec vyslán.

Tématem mé diplomové práce je adaptace zaměstnanců na život a práci v Číně. Dané téma jsem si zvolila kvůli půlroční studijní stáži v Šanghaji a také z důvodu zájmu o cizí kultury a zájmu o zahraniční výjezd do ciziny v budoucnu. Cílem této práce je analýza procesů probíhajících ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. před expatriací zaměstnance, dále postupů, které probíhají během pracovního výjezdu a následné kroky, které jsou učiněny po příjezdu zaměstnance ze zahraničí. Dalším cílem je zjistit jak a v jakém rozsahu probíhá školení zaměstnanců před výjezdem do zahraničí a na tomto základě budou navržena opatření zaměřená na zvýšení kvality školení a efektivity expatričního a repatričního procesu. Analýza procesu adaptace a repatriace bude provedena na zaměstnancích ŠKODA AUTO.

První část práce je založena na teoretických poznatcích a je složena z několika kapitol. První kapitola pojednává o pojmu kultura, jaké jsou kulturní rozdíly a popisuje několik vybraných možností hodnocení dané kultury a porovnání kultury české a čínské. Součástí kapitoly je popis kulturního šoku. Druhá kapitola je zaměřena na teoretické vysvětlení pojmů expatriace a expatriant a repatriace a repatriant. Součástí kapitoly je popis typů výjezdů do zahraničí a také popis vysílání pracovníků do zahraničí.

Druhá, praktická část práce, je zaměřena na proces vyslání zaměstnanců do zahraničí ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Která je zaměřena na popis postupů, které jsou v praxi užívány ve společnosti. Součástí praktické kapitoly je empirický výzkum, který proběhl pomocí strukturovaného rozhovoru s respondenti ze společnosti. Na závěr jsou shrnuty odpovědi respondentů podle jednotlivých otázek a vyhodnocení získaných odpovědí. V rámci kapitoly empirického výzkumu je také hodnocení daného interkulturního tréninku, který probíhá před vysláním do zahraničí a jsou shrnuty jeho klady a zápory a následná doporučení pro společnost.

# 1 Kultura

Termín kultura jak je znám a chápán dnes je odvozen od latinského slova „cultura“ který původně znamenal vzdělávání nebo uctívání. Toto vysvětlení se zachovalo i do dnešní doby. Pojem kultura se stále spojuje s určitou úrovní duchovní a morální vyspělosti daného člověka. Na druhou stranu „nekulturnost“ je brána jako něco špatného. Tato vlastnost je připisována lidem bez vzdělání, neslušným, bez zájmu např. o umění, znalosti nebo bez specifických dovedností (Nový a kol 1996). Kultura je vždy projevem kolektivním, neboť jí vždy alespoň z části sdílíme s lidmi, kteří žijí okolo nás, ve stejném protřídí, v němž jsme si ji osvojili. Kultura je dána a utvářena našim sociálním prostředím, není součástí našich genů (Hofstede, 2007).

S pojmem kultura je možno se setkat v oblasti společenských věd, jako je sociologie, psychologie, etnografie a kulturní antropologie. V těchto společenských vědách je ale pojem kultura vymezován a chápán v mnohem širším měřítku, jako nová realita či prostředí, ve kterém žije člověk, jako člen určitého společenství, určité kultury. Obecným cílem těchto věd je popsat a pochopit tyto různé sociální kultury, včetně vlivu, který mají na myšlení a chování jednotlivců, kteří v dané kultuře žijí (Usunier, 1998). Sociální antropologie používá termín „kultura“ jako souhrnný název pro různé způsoby myšlení, jednání a cítění. Nejedná se pouze o činnosti, které utvářejí naši osobnost, ale také běžné prvky života, jako je pozdravení, hygienické návyky, vnímání slušného chování nebo způsoby stolování (Hofstede, 2005).

Podle Hofstedeho (2007) se odlišuje na straně jedné od lidské přirozenosti a na druhé straně od osobnosti jednotlivce. Jako lidskou přirozenost vnímáme to, co mají společného všichni lidé. Mezi lidskou přirozenost řadíme např. strach, radost, lásku, hněv, smutek, hanbu, štěstí, potřebu pohybovat se mezi dalšími lidmi, mluvit s lidmi apod. Na druhé straně osobnost jedince je jedinečná, který není stejná s žádným jiným člověkem. Osobnost je založena na rysech, které jsou částečně zděděny a zčásti naučené. Slovem naučené se chápou osobností rysy modifikované vlivem kolektivního prostředí (kulturou) a jeho (její) osobní zkušeností. V souhrnu nám všechny definice kultury říkají, že se jedná o kolektivní produkt jednoho určitého společenství. Kulturu si osvojujeme pomocí sociálního učení a důležitým prostředkem pro samotné pochopení kultury představují symboly, znaky a zejména jazyk (Pavlica a Isaacs, 2013). Lidská přirozenost je vlastnost zděděná, té se nelze

naučit, naproti tomu kultura, je vlastnost naučená a samotná osobnost dané osoby je jak zděděná, tak i částečně naučená (Hofstede 2007).



Zdroj: Hofstede, 2007, str. 15

#### ***Obr. 1 Úrovně lidského mentálního programování***

Existence kultury a kulturního systému každého společenství je zajištěno několika základními funkcemi. Mezi tyto funkce patří:

1. Funkce sebe potvrzující
2. Funkce zajištění kontinuity
3. Funkce korekce individuálního jednání
4. Funkce identifikační

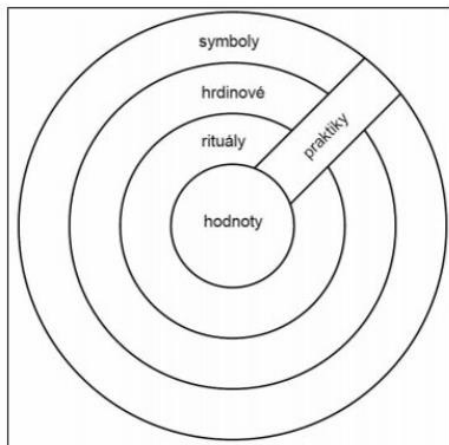
První funkce sebe potvrzující dává příslušníkům společenství pocit, že patří do nějakého většího celku jako je národ nebo rodina. Druhá funkce předává kulturu z generace na generaci pro zachování stejného kulturního jádra. Tato funkce dává náhled jednotlivcům při řešení určitých problémů, které mají tendenci postupovat podle postupů osvědčených v minulosti. Funkce korekce individuálního jednání určuje principy chování a jednání a také umožňuje předvídat následky a způsoby chování lidí v dané kultuře. Poslední, funkce slouží k identifikování dané kultury a daných kulturních rysů (Pavlica a Isaacs, 2013). Po vymezení funkcí kultury se dále rozlišují tři hierarchické úrovně. Mezi úrovně patří:

- Artefakty a chování
- Přesvědčení a hodnoty
- Základní předpoklady (Schneider, Barsoux, 2003)

Tyto tři hierarchické úrovně kultury lze přirovnat k teorii ledovce. První část je část, kterou vidíme nad mořem, rozpoznáme chování daného jedince na první pohled. Druhá část je skryta pod hladinou a je potřeba bližší zkušenost se zkoumanou kulturou a také přímá interakce s příslušníky dané kultury. Poslední, třetí část se dá přirovnat k mořskému dnu, kdy je potřeba hloubkové zkoumání dané kultury a daných rysů, které si většinou neuvědomují ani příslušníci zkoumané kultury (Pavlica a Isaacs, 2013).

Nedílnou součástí kultury jsou také stereotypy neboli předsudky. Tyto předsudky nebo stereotypy se vymezují jako určitý soubor zobecnění, týkající se určité skupiny vlastností určité skupiny objektů v dané kultuře. Používané stereotypy mohou být jak velmi negativní, tak i velmi pozitivní. Důležitou roli tu hraje historie vztahů mezi určitými skupinami. Stereotypy ovlivňují naše třídění a začleňování lidí do různých skupin jako jsou genderové, věkové, etnické, náboženské nebo profesní (Gallois, Callan, 1997).

Podle G. Hofstedeho (2007) lze kulturní rozdíly pozorovat v symbolech, hrdinech, rituálech a hodnotách. Pod pojmem symboly jsou skryta gesta, předměty, obrazy a v neposlední řadě slova. Tato část tvoří svrchní část kultury. Pod pojmem hrdina si každá kultura představí něco jiného. Představují osoby, ke kterým daná kultura vzhlíží, dává jí za příklad a je všemi uznávaná. Tito hrdinové mohou být jak vymyšlení, tak skuteční. Další částí, přibližující se do středu jsou rituály. Rituály jsou při každé společnosti velmi důležité a jedinečné. Rituály mohou být podobné v rámci několika rozdílných kultur, ale vždy se svými specifickými odlišnostmi pro danou kulturu. Tyto tři části, symboly, hrdinové a rituály tvoří takzvané praktiky. Jádro celé kultury je tvořeno takzvanými hodnotami. Hodnoty jsou kulturou přijímané tendence dávat určitým věcem a stavům přednost před jinými.



Zdroj: Hofstede, 2007, str. 17

**Obr. 2 Diagram úrovní projevu kultury**

## 1.1 Kulturní rozdíly a dimenze

Společenské kultury mají některé rysy stejné, podobné anebo úplně rozdílné. V první polovině dvacátého století začali antropologové zkoumat problémy všech společností a dospěli k názoru, že kultury trpí stejnými základními problémy, ale každá kultura volí jiný postup řešení. Od tohoto zjištění, se postupem začali vyvíjet teorie kulturních rozdílů. Jedna z teorií jsou dimenze kulturních rozdílů podle Geerta Hofstedeho. Další přístup ke kulturním rozdílům byl popsán Schwartzovým dvoudimenzionálním modelem. Dále rozeznáváme dimenze kulturních rozdílů podle Trompenaarse (Pavlica a Isaacs, 2013) a Lewisův model.

### 1.1.1 Hofstedův model

Geert Hofstede vytvořil svoji teorii na základě výzkumu v nadnárodní společnosti IBM. Teorie byla složena ze čtyř základních dimenzí, která byla v průběhu let rozšířena na 6 dimenzí. Každá země dostala od 0–100 bodů v každé dimenzi v kvantitativním měření, které bylo podpořeno kvalitativním měřením v podobě textové, vysvětlovací části (Hofstede, 2007).

**Odstup od moci** je první dimenzí, která souvisí s mocenským uspořádáním vztahů uvnitř dané společnosti a se stupněm nerovnosti na pracovištích, v rodinách nebo ve školách. Pokud se hodnoty pohybují v nízkých hodnotách (0-30) jedná se o společnosti, v níž se očekává vzájemná rovnost. V případě vysokých hodnot (70–100) jde o společnosti, kde lidé považují za normální, akceptovat vládu několika

mocných jedinců, na nichž bývají zpravidla materiálně nebo psychicky závislí (Pavlica a Isaacs, 2013). **Individualismus – Kolektivismus** jako druhá dimenze, která reflektuje stupeň závislosti daného jedince na skupině. V individualistickém pojetí se jednotlivci starají převážně o sebe a o svojí nejbližší rodinu. V kolektivistickém pojetí je jednatel integrován do soudržných a silných skupin, které jednotlivci poskytují ochranu a podporu (Hofstede, 2005). Třetí dimenze **Maskulinita – Feminita** souvisí s genderovými rolemi. Za maskulinní společnost je považována ta, kde jsou velké odlišnosti v genderových rolích. Na druhé straně ve feminní společnosti se genderové role překrývají (Hofstede, 2007). **Obava z nejistoty** vymezuje míru strachu a nejistoty ze špatně nebo nejednoznačně strukturovaných situací. U nízké obavy z nejistoty spoléhá kultura na neformální pravidla a normy, manažeři činí riskantní a individuální rozhodnutí a kultura má málo rituálů. U velké obavy z nejistoty spoléhá kultura na formální normy, pravidla a přesně definované zákony. V této kultuře manažeři neradi riskují a kultura je založena na rituálech (Štrach, 2009).

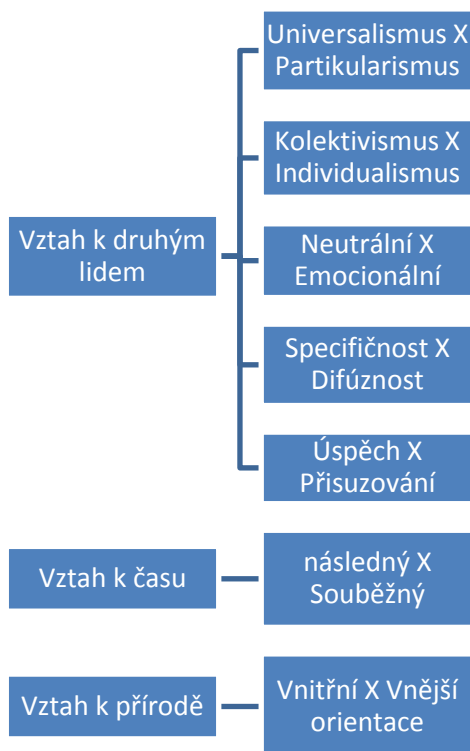
Další dimenze byla definována až v pozdější době. Jedná se o **Dlouhodobou – Krátkodobou orientaci**. Dlouhodobě orientovaná kultura je zaměřena na svou budoucnost, vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. Krátkodobě orientované společnosti se soustřeďují na minulost a současnost (Nový a kol 1996). Poslední dimenze je nejnovější. Dimenze **Požitekárství** naznačuje, která společnost umožňuje relativně svobodné uspokojení základních a přirozených lidských potřeb spojených s užíváním života. Na druhou stranu omezující společnosti, potlačují uspokojování potřeb, reguluje je prostřednictvím přísných sociálních norem a skupin (Hofstede, 2017).

### 1.1.2 Schwartzův model kulturních rozdílů

Schwartz vytvořil dvoudimenzionální model kulturních rozdílů. Dimenze **Konservatismus X Autonomie** je pozitivně korelující s Hofstedeho dimenzí individualismu a kolektivismu. Příslušníci konzervativní kultury jsou zaměřeni na respektování tradic a jistot. Příslušníci autonomní kultury jsou zaměřeni na individuální nezávislost na ostatních členech dané kultury. Druhá dimenze **Sebe protěžování X sebe přesahování** projevuje pozitivní korelaci k Hofstedově dimenzi maskulinity a feminity (Schwartz, 1989).

### 1.1.3 Dimenze kulturních rozdílů podle Trompenaarse

Trompenaars definoval tři základní oblasti lidského života ve kterých dochází ke vzniku kulturních rozdílů. Jedná se o vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě. Všechny tyto vztahy se dále člení na dimenze (Trompenaars, Woolliams, 2003)



Zdroj: Štrach, 2009

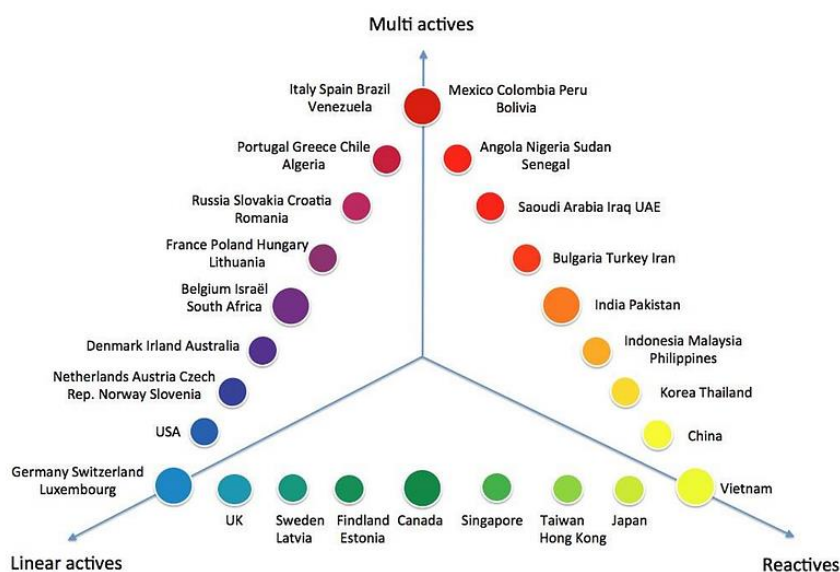
**Obr. 3 Dimenze kulturních rozdílů podle Trompenaarse**

### 1.1.4 Lewisův model

Tento model vyvinul Richard Lewis. Na základě tohoto modelu jsou rozeznávány tři základní kultury, a to **Lineárně aktivní**, **Multiaktivní** a **Reaktivní**. Účelem tohoto modelu je poznání kultury v porovnání s cizí kulturou. Tento model slouží k lepšímu globálnímu podnikání (Lewis, 2006). Do **lineárně aktivní** skupiny řadíme takové kultury, které plánují, organizují, provádějí akční řetězce a dělají jednu věc najednou. **Víceúčelové** kultury jsou charakteristické lidmi, kteří dělají mnoho věcí najednou, jsou živý, plánují své priority podle relativního vzrušení nebo významu a neřídí se časovým harmonogramem. **Reaktivní** kultury upřednostňují zdvořilost a



respekt, tiše a klidně naslouchají svým partnerům a pečlivě reagují na návrhy druhé strany (www.businessinsider.com, 2017).



Zdroj: Lewis, 2006, str. 42

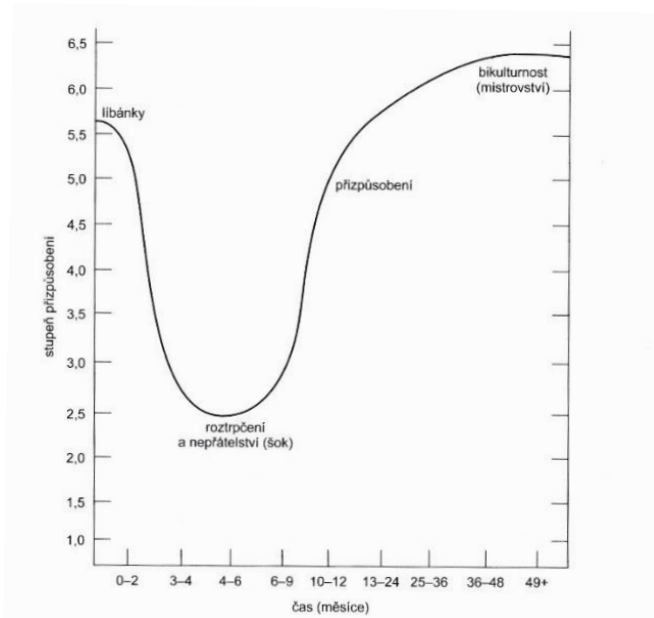
**Obr. 4 Lewis model**

## 1.2 Kulturní šok

Kulturní šok nastává v okamžiku, kdy je jedinec včleněn do jemu cizího kulturního prostředí. Kulturní šok jedince se projevuje jak ve volném čase, tak v práci. Jedinec je konfrontován s neznámými hodnotami, jazykem a zvyky. Jedná se o stav dezorientace, která plyne ze strachu z absence vědomostí o tom, jak se chovat v odlišném kulturním prostředí. Člověk trpící kulturním šokem zažívá pocity osamění, deprese, frustrace a sebe zpochybňování. Tento stav zažívá takřka každý, kdo se ocitne v jemu cizím kulturním prostředí na delší dobu (Štrach, 2009). První použití termínu kulturní šok se připisuje Kalervo Obergovi (McComb a Foster, 1974) a průběh graduální a fázový kulturního šoku byl poprvé prozkoumán na skupině norských studentů, kteří navštívili USA (Lysgaard, 1995). Jednotlivé fáze kulturního šoku lze rozčlenit do čtyř jednotlivých fází a to líbánky, rozčarování, adaptace a biculturnost (Griffin a Pustay, 2010).

V první fázi kulturního šoku **líbánky**, bývá zahraniční pobyt považován jako velmi příjemná změna. Člověk se nachází v nové životní fázi, z které je nadšen. Převažují zde hlavně pozitivní dojmy a zážitky. Líbánky mohou trvat po dobu dvou až třech

měsíců po začátku zahraničního pobytu. První fáze kulturního šoku většinou končí rozčarováním a uvědoměním si, že věci, které na začátku byli zajímavé, ve skutečnosti komplikují život a způsobují problémy v pracovním i běžném životě. Zde nastupuje druhá fáze neboli **rozčarování**, které se obvykle projevuje změnou vztahu z pozitivního na negativní až agresivní, člověk kritizuje místní prostředí a kulturní zvyklosti. Nastává omezení kontaktu se členy místní kultury na styk pouze s dalšími cizinci nebo s krajany. V další fázi nastupuje takzvaná **adaptace**. Toto je fáze nápravy. V této fázi se člověk přizpůsobuje zdánlivě nepřekonatelným odlišnostem, je schopen porozumět chování jednotlivců cizí kultury, je schopen zorientovat se v dané kultuře a v denních problémech. Nyní je možné kulturu zvládnout (Štrach, 2009). Poslední fáze **bikulturnost** neboli kulturní mistrovství je dokonalé sžití s novým kulturním prostředím. Člověk se nyní dokonale orientuje ve dvou kulturních prostředích. Jedinec nahlíží na obě kultury s nadhledem a dokáže identifikovat a posoudit nedostatky i přednosti domovské i hostitelské kultury. Stádia bikulturnosti lze dosáhnout až po několika letech strávených v dané zemi (Pavlica a Isaacs, 2013).



Zdroj: Black, Mendenhall, 1991, str. 227

**Obr. 5 Křivka kulturního šoku**

Je nutné nezapomínat, že kulturní šok může přijít i po návratu do domácí země. Označujeme ho termínem zpáteční neboli návratový kulturní šok. **Návratový kulturní šok** bývá zapříčiněn hned několika důvody a to např. přehnaně kladnými vzpomínkami na domov, stesk po hostitelské zemi, hostitelské kultuře a obyvatelstvu nebo nepochopení a nezájem ze strany rodiny, zaměstnavatele a blízkého okolí (Pavlica a Isaacs, 2013).

## 2 Expatriační a repatriační proces

Zahraniční výjezdy jsou dnes běžnou praxí pracovní kariéry v mezinárodních organizacích i menších podnicích s předpoklady rozšíření do zahraničí. Termín expatriace je spjat s pracovníky, kteří žijí a pracují v zahraničí. Výjezd do zahraničí je úzce spojený s termíny expatriační proces a repatriační proces. Tyto termíny nám popisují situace výjezdu do zahraničí a následného navrácení se do své rodné kultury a země. Tento proces je velmi důležitý k úspěšnému vycestování na delší pracovní cestu (Cethamr, Dědina, 2010).

### 2.1 Expatriace a expatriant

Zaměstnanec, který je společností vyslán na zahraniční pobyt se nazývá expatriant. Tento termín označuje stav daného pracovníka. Tento pracovník pracuje v zahraničí, ale stále je občanem domovské země. Doba strávená v zahraničí se nazývá expatriace (Štrach, 2009).

Expatriant potřebuje zvládnout tři druhy dovedností, a to personální, mezilidské a smyslové. Expatriant by měl být extrovertní typ, otevřený a ochotný žít v kultuře mnohdy velmi odlišné od jeho domácího prostředí (Mendenhall, Dunbar, Oddou, 1988). Expatrianta lze dělit na několik základních typů, a to především podle důvodu vyslání do zahraničí. Jedním typem je **tradiční expatriant**. Tímto se rozumí zkušený starší zaměstnanec, který je na základě svých zkušeností a dovedností vyslán do zahraničí. Tento typ většinou vyjíždí na dobu jednoho až pěti let. Tento typ zaměstnance jezdí z jednoho zahraničního pobytu na další a v krajních případech se již nevrátí do své rodné země. Dalším typem je mladý neboli **nezkušený expatriant**. Tito zaměstnanci jsou vysláni za účelem získání zkušeností na dobu od šesti měsíců po pět let. **Dočasný expatriant** jako další typ, bývá vyslán na dobu do jednoho roku se specifickým úkolem. Jako poslední typ je **virtuální expatriant**. Tento zaměstnanec řídí dění v zahraničí ze své domovské země pomocí častých videokonferencí či telefonních hovorů (Briscoe, 1995).

Samotný výběr expatrianta je důležitou součástí expatriačního procesu. Kulturnímu porozumění a samotné kultuře vzhledem k expatriačnímu procesu je v mezinárodním podnikání v podmínkách mezinárodních firmách kladen velký význam (viz. Kapitola 1). Nástrojů pro výběr vhodného kandidáta na zahraniční pobyt existuje mnoho. Spreizer, McCall a Mahoney (1997) hodnotí kandidáta

čtrnácti dimenzemi: obchodní znalosti, odvaha, kulturní vnímavost, motivační schopnosti, rozhled, integritu, odevzdání, vyžadované zpětné vazby, přijetí rizika, užití zpětné vazby, vyhledávání možností vzdělání, kulturní dobrodružství, vyhledávání možností vzdělávání, flexibilitu a otevřenost kritice. Kupka a Everett (2008) hodnotí kandidáta na základě hodnocení vztahu daného kandidáta ke kultuře hostitelské a mateřské země. Kandidáti s pozitivní korelací k oběma kulturám vyhovují expatriaci. Každá firma využívá jiná hodnotící kritéria pro expatrianty. Většina využívá mix více druhů členění.

### 2.1.1 Typy zahraničních výjezdů

Z časového hlediska je možné členit výjezdy na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé výjezdy bývají na dobu tří až dvanácti měsíců bez větších specifických výhod pro expatrianta. Dlouhodobé výjezdy jsou zpravidla na dobu jednoho až tří let s možností delšího pobytu. Při dlouhodobém výjezdu do zahraničí bývá expatriantovi zajištěna možnost vycestovat s rodinou s lepším, trvalejším ubytováním a je poskytována nadstandardní finanční podpora (Pavlica a Isaacs, 2013). Dále se rozlišují čtyři základní typy zahraničních výjezdů podle Caligiuri a Colokogla (2007).

**Tab. 1 Typy zahraničních výjezdů**

	Technický typ	Provozní typ	Vývojový typ	Strategický typ
Vývojový složka	Žádná	Není požadovaným cílem	Primárním cílem je získat určený typ schopností	Získání zkušeností může být sekundárním cílem
Požadované interkulturní kompetence	Nízké	Požadovány z důvodu nutné interakce s tamějšími zaměstnanci	Nejsou bezpodmínečně nutné, vyvíjejí se během výjezdu	Velice potřebné k zajištění úspěšného působení

<b>Základní povinnost a cíl</b>	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Zlepšit své dovednost a získat zkušenosti	Obsazení strategické mezinárodní pozice
<b>Typická pozice v rámci zahraniční pobočky</b>	IT odborníci, zaměstnanci s odborným zaměřením	Střední úroveň managementu (oblast prodeje, marketingu, vzdělávání)	Střední management a nižší management	Oblastní manažer

Zdroj: Caligiuri a Colakoglu, 2007, str. 395

Technický typ je zaměřen na řešení odborného problému, což bývá často jediným cílem výjezdu. Provozní typ výjezdu je určen pro zaměstnance, kteří komunikují s tamějšími zaměstnanci na denní bázi a je vyžadována vysoká míra interkulturních kompetencí a dovedností. Provozní expatriant se stará o celý chod oddělení např. při zahájení chodu výroby apod. Vývojový typ expatrianta vyjíždí z důvodu načerpání zkušeností a interkulturních znalostí s cílem rozvoje odborných znalostí. Na strategického expatrianta je kladeno mnoho nároků v oblasti odborných, manažerských a interkulturních kompetencí. Cílem výjezdu je obsazení důležité manažerské pozice v zahraničních pobočkách (Caligiuri, Colakoglu, 2007).

### 2.1.2 Výběr expatrianta

Výběr expatrianta je složitý proces. Společnost by při výběru vhodného expatrianta měla brát v úvahu i soukromý život a rodinu daného zaměstnance. Pro expatrianta a jeho správné začlenění do cizí kultury je v první řadě nezbytná podpora partnera a nejbližších osob. Podle Štracha (2009) by měl být expatriant extrovertní povahy a podle typologie flegmatik nebo sangvinik s mírnou povahou. Expatriant by měl mít tři základní typy dovedností a to mezilidské, smyslové a personální.

Existuje mnoho kategorií, podle kterých je zaměstnanec hodnocen jako vhodný nebo nevhodný kandidát na výjezd do zahraničí. Profesní a technické kompetence by měl mít každý expatriant bez výjimky. Nedílnou součástí je komunikační dovednost, se kterou je úzce spjata znalost několika světových jazyků. Tolerance,

sebe efektivita, kulturní vnímání a citlivost, flexibilita a umění přizpůsobit se jsou několika důležitými vlastnostmi expatrianta (Evans, Pucik, Björman, 2011).

### **2.1.3 Proces vyslání do zahraničí**

Interkulturní trénink můžeme definovat jako plánované vzdělávání, zaměřené na rozvoj dovedností a schopností, které jsou potřebné k efektivní adaptaci na práci a život v hostitelském kulturním prostředí. Kvalitně provedený interkulturní trénink expatriantovi pomáhá rozvíjet cizí jazyk, schopnost úspěšně zvládnout kulturní šok, rozvíjet znalosti a dovednosti o hostitelské kultuře a v neposlední řadě dovednosti potřebné k začlenění do dané komunity (Harzing a Ruysseveldt, 2004).

Trénink expatrianta je komplexním procesem, který by měl probíhat po celou dobu expatriace daného jedince. Samotný trénink expatrianta následuje vždy po fázi výběru zaměstnanců, kteří vyjedou do zahraničí. Interkulturní trénink je forma opatření, kterým hodlá společnost minimalizovat dopady cizí kultury, urychlit integraci expatrianta v nové kultuře a v novém prostředí a minimalizovat předčasná ukončení pobytů. Úspěšné zvládnutí potenciálních problémů spjatých s kulturou, překonání kulturních odlišností a začlenění do nového týmu z velké části závisí na dobře a kvalitně odvedeném interkulturním tréninku (Torbiörn a de Leon, 1998).

Mendenhall a Stahl (2000) zdůrazňují tři možnosti využití rozvoje a tréninku. Tyto kategorie popisují oblast tréninku a rozvoje expatriantů, kterému je nutné se detailně věnovat. První kategorie je In Country Real Time Training. Tato kategorie vychází z předpokladu, že interkulturní trénink není dostačující a tato kategorie bude sloužit jako nadstavba před samotným odjezdem. Tento princip je založen na možnosti asistence v kulturních nebo sociálně-kulturních otázkách po celou dobu, kterou expatriant stráví v zahraničí. Druhou kategorií při tréninku expatriantů je tzv. global mindset training. V tomto tréninku jde o komplexní změnu vnímání dané společnosti širokým spektrem managementu i ostatních zaměstnanců. Třetí popisovanou kategorií je samoučení pomocí speciálního softwaru nebo pomocí internetu. V dnešní době máme mnoho možností získání informací na dané téma. Kromě specializovaných softwarů je nevyčerpatelným zdrojem interkulturního tréninku internet. Výhodou této formy tréninku jsou snadno dostupné informace (Mendenhall a Stahl, 2000). Samotný interkulturní trénink by měl obsahovat 5 nepominutelných fází.

Jedná se o:

### **Identifikace typu expatriace**

Na této úrovni interkulturního tréninku je nutné určit, za jakým účelem pracovníka do hostitelské země vysíláme, na jak dlouhou dobu expatriant do zahraničí vyjíždí, s kým bude v denním kontaktu, o jakou pozici se jedná a jaké další interkulturní tréninky ho čekají přímo na místě pobytu. Tyto body jsou nedílnou součástí výjezdu do zahraničí (Mendenhall, Stahl, 2000).

### **Specifikace úkolů a cílů tréninku**

Cíle interkulturního tréninku a rozvojové cíle je nutné specifikovat před zahájením daného tréninku. Rozeznáváme 3 úrovně:

- a) Cíle a úkoly výjezdu – jaké jsou hlavní cíle a úkoly výjezdu a samotného expatrianta. Jaké jsou potřebné znalosti, kompetence a dovednosti k jejich splnění.
- b) Úroveň organizace – je nutné upřesnit jakou roli hraje interkulturní trénink, jaké budou reálné náklady na samotný trénink a jaký je očekávaný přínos pro podnik. Dále je nutné zvážit jakou formu a druh interkulturního tréninku zvolíme.
- c) Úroveň expatrianta – posoudit historii expatrianta a jeho reálné zkušenosti s mezinárodním prostředím, analýza jeho postojů vůči tréninku a posouzení přidaných potřeb pro členy rodiny expatrianta (Mendenhall, Stahl, 2000).

### **Navržení a samotné uskutečnění tréninku**

V rámci interkulturního tréninku musí být jasně specifikované obecné a specifické znalosti, dovednosti a kompetence, které se expatriant naučí. Nedílnou součástí je vhodné zvolení výukových metod. Je možné zaměřit se na tradiční akademické metody, které jsou základem pro získání objektivních informací a poznatků o místní kultuře zvycích a obyvatelstvu. Další možností jsou zkušenostní metody, které vycházejí z předpokladu, že úspěšná adaptace expatrianta proběhne, pokud je podmíněna reflexí a osobní zkušeností. Pro určení výukových metod je nutné stanovit si časový rámec interkulturního tréninku (Mendenhall, Stahl, 2000).



## **Vyhodnocení efektivity tréninku**

Nedílnou součástí interkulturního tréninku je i jeho efektivní vyhodnocení. Toto je možné provádět na základě porovnání účastníků interkulturního tréninku s určenou kontrolní skupinou. Další možností je měření osobnostních změn v oblasti emocí, chování a poznávání. Je nutné zaměřit se i na dlouhodobé sledování expatrianta a jeho konkrétních výkonů v průběhu výjezdu k čemuž se vztahuje i porovnání jeho dlouhodobých a krátkodobých výstupů. V rámci tréninku je také nutné vyhodnotit zvolené metody a v neposlední řadě úroveň celkové adaptace našeho pracovníka na novou kulturu a prostředí (Pavlica, Isaacs, 2013).

### **2.2 Repatriace a repatriant**

Návrat pracovníka do mateřské země, se nazývá repatriace. Pracovník, který se vrací ze zahraničního výjezdu se nazývá repatriant. Samotný proces repatriace bývá mnoha společnostmi podceňovaný. Pro zaměstnance, který se vrací ze zahraničí, většina firem hledá místo až těsně před koncem doby návratu. Repatriant proto zažívá chvíle nejistoty z blízké budoucnosti. Je potřeba repatrianta zařadit zpět do kolektivu, seznámit ho s proběhlými změnami a zařadit ho na odpovídající místo, vzhledem k jeho zkušenostem ze zahraničí. Pokud toto není učiněno, repatriant zažívá frustraci kvůli nedostatečnému ocenění. Cílem expatriace je načerpání zkušeností a znalostí, proto by neměl být repatriant opomíjen (Štrach, 2009).

Problémy spojené s repatriací lze rozdělit do dvou skupin a to individuální (osobní) problémy a organizační problémy. Individuální problémy se vyskytují po návratu do kultury, která se za dobu jeho nepřítomnosti změnila. Změny se mohou týkat politického, sociálního, ekonomického prostředí apod. Dále pociťuje změny sám na sobě a setkává se s nepochopením okolí. Dále problémy rodinných příslušníků, kteří se vrátili s repatriantem, nesplněná seberealizace anebo finanční a materiální pohoršení. Do organizačních a repatričních problémů se řadí nedostatečné řízení repatričního procesu. Díky tomu repatrianti opouštějí současného zaměstnavatele. Toto je klad pro konkurenci, která dostane zkušeného pracovníka bez předešlé investice do jeho zahraničního výjezdu (Herzing, Ruysseveldt, 2004).

### **2.2.1 Repatriační proces**

Efektivní, a především úspěšné řízení repatriačního procesu by se mělo zakládat ze čtyř stádií, kde první stádium začíná ještě před výjezdem budoucího expatrianta do zahraničí. Kroky a opatření pro úspěšný repatriační proces jsou kroky a opatření před výjezdem, v průběhu výjezdu, těsně před návratem a po návratu.

Kroky a opatření před výjezdem by měly obsahovat destinace a pozice kam je zaměstnanec vyslán, doba, na kterou odjíždí a přesná pozice, na kterou nastoupí po návratu. Kroky a opatření v průběhu výjezdu by měly obsahovat zajištění dostatečné komunikace s domácím pracovištěm a zařazení do důležité emailové korespondence. Toto vše souvisí s určením mentora pro expatrianta, který bude tyto body zajišťovat a bude podporovat a prosazovat expatrianta na domácím pracovišti. Kroky a opatření těsně před návratem jsou klíčové. S repatriantem by se měl spojit kompetentní člověk, který s repatriantem prodiskutuje jeho další kariéru, jeho další cíle a plány. Pro ulehčení návratu je vhodné repatrianta těsně před návratem do domovské organizace zapojit do projektů, do pracovního procesu a domluvit setkání s kompetentním pracovníkem, který repatriantovi vysvětlí, co je nutné provést po návratu ze zahraničního pobytu a jaké budou jeho smluvní a platové podmínky. Nejdůležitějším krokem po návratu je projevení explicitního zájmu o zahraniční zkušenosti repatrianta. Další vhodná podpora je orientační program o změnách, které proběhly v organizaci v průběhu zahraničního pobytu. Repatriace je spjata s adaptací na jiný plat a tím i jiný styl života. Firmy proto nabízejí finanční pomoc nebo poradenství. V neposlední řadě je nutné dát repatriantovi určitou dobu na řešení re-adaptačních problémů.

### **3 Kulturní specifika ČR a ČLR**

Tato kapitola porovnává Českou republikou s Čínskou lidovou republikou. Porovnává její geografické údaje, rozdíly v jednání lidí, rozdíly mezi pracovními skupinami a týmem a porovnává kultury podle čtyř modelů (viz. Kapitola 1.1.1–1.1.4). Kapitola upozorňuje na možné problémy související s vycestováním Čechů do Číny.

#### **3.1 Česká republika**

Oficiální název zní Česká republika, anglický název Czech Republic, ale obecně používaný název zní Česko. Rozloha ČR činí 78.865 km<sup>2</sup>. ČR se nachází v mírném pásu. Hlavní město je Praha. Státní zřízení je republika. Česká republika vznikla roku 1993 kdy se oddělila od Slovenska. Národním jazykem se stala čeština. Národnostní složení se skládá z Čechů (95%) a ostatních menšin jako jsou Moravané, Slováci, Slezané, Romové, Poláci a Němci. ČR v roce 2004 vstoupilo do Evropské unie.

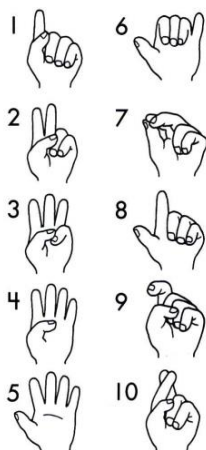
#### **3.2 Čínská lidová republika**

Český název státu je Čínská lidová republika, anglický název je People's Republic of China a oficiální, originální název zní Zhonghua Renmin Gongheguo. Tato země má rozlohu 9.596 km<sup>2</sup> a tímto se stává 4. největší zemí světa. Počet obyvatel k roku 2016 činí 1,403 miliardy, přičemž se skládá z několika národností, kdy hlavní složku činí Chanové (Han, etničtí Číňané) která je v zastoupení cca 91 % a dalších 55 národností které zastávají zhruba 9 % populace. Hlavním městem Čínské lidové republiky je Peking. Oficiální měna je čínský yuan (1 Renminbi/CNY). Čína leží v mírném i subtropickém pásu. ČLR se používá jednotný čas a to UTC+8 (Lynn, Huffman, Rybold, Steele, Huffman, 2015).

#### **Komunikace a jednání**

Komunikace v ČLR je ovlivněna hned několika věcmi. Jako první se jedná o jazyková specifika. V ČLR se hovoří mnoha dialekty a nářečím a jen velmi malé procento hovoří oficiální čínštinou. Proto se může stát, že si při jednání nerozumí ani Číňané mezi sebou. Cizími jazyky mluví stále malá část obyvatelstva. Neverbální komunikaci mají Češi vyvinutější než Číňané. Češi při své neverbální

komunikaci gestikulují, zvyšují hlas, ale méně používají citoslovce údivu a přitakání jako Číňané. Ke stylu jednání se vztahuje i odlišné počítání na prstech (Vojta, 2011).



Zdroj: Vojta, 2011

#### **Obr. 6 Komunikace a jednání**

Při komunikaci s odlišným pohlavím je vhodné vyhnout se jakýmkoliv dotekům. Mohlo by to vyvolat velmi negativní emoce. Při komunikaci je vhodné dbát i na barvy kdy červená barva je barva slavností, vítální a bílá barva je smuteční.

Při business komunikaci je velký důraz kladen na **Guanxi** což ve volném překladu znamená „vztah“. Vybudování vztahu je první věc, kterou je potřeba udělat při vzájemné komunikaci. Bez budování vztahu dvou stran, neboli Guanxi, se v Číně nedá obchodovat ani jednat. Vždy je nutné se držet přímé komunikace a postupovat podle logických kroků. Z každého jednání je důležité utvořit zápis, který by měli všichni členové jednání podepsat pro případ pozdější neshody či nedorozumění (Vojta, 2011).

#### **Pracovní organizace a tým**

V čínské kultuře se vždy upřednostňuje práce v týmu. Jednání s Číňany o kontraktu jde vždy dlouhodobý proces. Číňané jsou velmi pohostinní, a proto berou své hosty na obědy nebo večeře. Číňané se vždy snaží pohostit své hosty tím nejlepším a také se pije alkohol. Je považováno za faux pas, pokud se v průběhu večera přestane s konzumací alkoholu. Při usazování ke stolu hostitel nabízí, abychom si

vybrali místo. Toto je pouze zdvořilostí gesto a je dobré vždy počkat, jak nás sám hostitel usadí (Vojta, 2011).

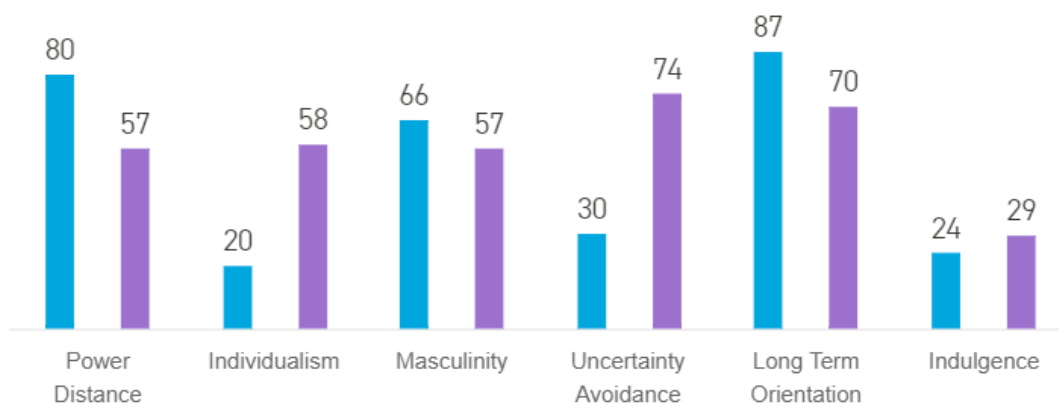
V čele vždy sedí hostitel. Dále po levici jsou usazováni domácí s tím že nejbližší hostiteli sedí člen s nejvyšším statusem. Toto platí i o hostech, kteří sedávají po pravé straně hostitele. Při stolování, hostitel vždy začíná jíst jako první. Slušnost je zkusit všechno jídlo, které je na stole k dispozici. V žádném případě se nedojídá vše, co je na stole. Nikdy se nejí poslední kus, jelikož tím dáváte hostiteli najevo, že nemáte dost, rádi byste ještě pokračovali v jídle a hostitel se cítí zahanben a narychlo doobjednává další jídlo. Miska s rýží se drží blízko úst. Nikdy se nedojídá poslední kus, který je v osobní misce na rýži. Kosti se nikdy nevracejí do misky, ze které se jí, ale na stůl nebo do misky k tomu určené. Hůlky se vždy odkládají na stůl a v žádném případě se nezapichují do rýže, což je gesto smrti. Při jídle je považováno za normální mlaskat, říhat a vydávat podobné zvuky, je to znak toho, že vám chutná. Večeře většinou končí podáváním ovoce (Vojta, 2011).

### **3.3 Porovnání české a čínské kultury**

Pro porovnávání české kultury s čínskou lze využít několik modelů. Porovnání bude provedeno pomocí čtyř modelů a to pomocí Hofstedova modelu, modelu Schwartze kulturních rozdílů, pomocí dimenze kulturních rozdílů podle Trampenaarse a pomocí modelu Lewise. Všechny tyto metody jsou popsány v kapitole 1.1.1 až 1.1.4.

#### **3.3.1 Hofstedův model**

Hofstedův model je založen na šesti dimenzích, a to odstupu od moci, individualismu – kolektivismu, obavy z nejistoty, dlouhodobé – krátkodobé orientace, maskulinity – feminity a požitkářství. Každá kultura byla hodnocena na hodnotící škále od 0 do 100 bodů. Podle získaných bodů bylo hodnoceno, ke kterým vlastnostem má která kultura sklon a jaké jsou její typické rysy.



Zdroj: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,czech-republic>, 2017

### **Obr. 7 Graf kulturních dimenzí**

Na grafu kulturních dimenzí jsou vyobrazeny hodnoty přidělené české a čínské kultuře. Modře je vyobrazena čínská kultura. Fialově je vyobrazena česká kultura a její získané hodnoty v daných dimenzích. Vybrané země jsou od sebe poměrně hodně vzdálené a přesto lze nalézt podobné kulturní rysy. Obě kultury se podobají v dimenzi maskulinita – feminita a v dimenzi požitkářství, která je z výše uvedených dimenzí nejnovější. Na druhou stranu, v dimenzi předcházení nejistotě mají kultury největší rozdíl (Hofstede, 2007).

První dimenzí v Hofstedově modelu je vztah k autoritě (Power Distance). Česká kultura dosahuje hodnoty 57 bodů. Čínská kultura dosahuje hodnoty 80 bodů. Tyto hodnoty vypovídají o tom, jaké kultury jsou a jak se lidé staví k autoritě. Lidé v čínské kultuře věří v nerovnost mezi nimi. Uznávají silný vztah podřízeného a nadřízeného. V této kultuře neexistuje žádná ochrana proti zneužití moci a pravomoci ze strany vlády a obecně nadřízených. Jednotlivci jsou ovlivňováni silnou autoritou v čele státu a sankcemi při nedodržení daných zákonů. Lidé jsou rozděleny do tříd, bez možností posunu. Na druhou stranu, česká kultura je hierarchická. Lidé přijímají hierarchický pořádek. V této kultuře podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat, a ideální nadřízený bude benevolentní autokrat (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,czech-republic>, 2018). Přestože česká kultura je vztahem k autoritě také ovlivněna, čínská kultura je ovlivněna o 23 bodů více. Toto může být způsobeno historickým vlivem a také politickým systémem. Češi upřednostňují hierarchii, ale stále je to vnímáno jako možnost a není to nikým

příkazováno. ČLR je komunistickým státem což může vysvětlovat vztah k autoritě na tak vysoké úrovni (Hofstede, 2005).

Druhou dimenzí je vnímání kultury jako **kolektivistický** nebo **individualistický** (Individualism). Česká kultura dosahuje hodnoty 58. Čínská kultura dosahuje hodnoty 20 bodů. Dané hodnoty vypovídají o tom, jak jsou dané kultury zaměřené na individualismus nebo kolektivismus. Čínská kultura je silně kolektivistická. V čínské kultuře se hledí více na zájem skupiny než jednotlivce. Úvahy dané skupiny ovlivňují chování a jednání jednotlivce. Osobní vztahy převyšují nad vším ostatním. Číňané se více soustředí na postavení své dané skupiny než své vlastní, jak v rodině, tak i v pracovním životě. Číňané potřebují pro svůj život skupiny, kterým podřídí své chování a přání. Česká republika a její kultura je považována za individualistickou. Hodnota 58 ukazuje na vysokou přednost volného sociálního rámce, v němž se od jednotlivců očekává, že se postarají sami o sebe a své nejbližší rodiny. V takových to společnostech trestný čin způsobuje vinu a ztrátu sebeúcty, dále vztah podřízeného a nadřízeného je stanoven na vzájemné výhodě a řízení je zastávané jednotlivci. Češi upřednostňují sami sebe před ostatními. Jednoznačným rozdílem mezi kulturami je vnímání okolního prostředí.

Třetí dimenzí v Hofstedově modelu je **maskulinita a feminita** (Masculinity). Česká kultura dosahuje hodnoty 57. čínská kultura dosahuje hodnoty 66 bodů. Třetí dimenze vysvětluje postavení ženy a muže v dané kultuře. Čínská kultura je jako česká maskulinní kulturou. V čínské kultuře potřeba úspěchu a kariéry muže je upřednostňována před ostatními potřebami. Mnoho Číňanů obětuje své priority, rodiny i volný čas pro práci. V Číně se setkáme s velkým počtem lidí, kteří poskytují určitou službu (kadeřníci, kuchaři) do pozdních hodin, jen aby byli vnímáni jako úspěšní a vydělávali dostatek peněz. Dříve platil fakt, že studenti tráví mnoho času učením, jelikož je to hlavním kritériem pro dosažení úspěchu. V maskulinních zemích lidé žijí, aby pracovali. Očekává se, že manažer bude rozhodující a asertivní. V této společnosti je kladen důraz na spravedlnost konkurenci a výkonost. V této dimenzi se společnosti shodují. Obě jsou vnímány jako mužské společnosti s tím, že v ČR mají ženy lepší pozici než v ČLR. V čínské kultuře jsou ženy branné jako matky, babičky a ženy, které se starají o domácnost a do práce chodí muži. Pozice žen v Číně se pomalu zlepšuje (Hofstede, 2007).

Další dimenzí je **předcházení nejistotě** (Uncertainty Avoidance). Čínská kultura dosahuje hodnoty 30 bodů. Česká kultura dosahuje hodnoty 74. Rozdíl mezi

hodnotami čínské a české kultury je velmi velký. Tato dimenze má největší rozptyl z 6 kulturních dimenzí. Číňané jsou známí svou dvojjazyčností, tedy tím že čínský jazyk obsahuje plno nejednoznačných výrazů, které dělají ostatním národům potíže. Zároveň jsou Číňané podnikavější a adaptabilnější. Často můžeme tento jev pozorovat v podnikání, kde přes 60 % podniků vlastní rodina. Česká republika se řídí pevnými kódy a způsoby chování a netoleruje neortodoxní chování a myšlenky. V české kultuře existuje emocionální potřeba pravidel. Lidé tvrdě pracují a bezpečnost je pro ně důležitým prvkem v individuální motivaci. Velký rozdíl v dimenzi předcházení nejistotě může být způsoben historickými vlivy a informovaností občanů v daném státě. V ČLR stále panuje silná cenzura dokumentů a informací které přicházejí z okolního světa, a proto je míra předcházení nejistotě takto malá, na rozdíl od hodnoty z ČR.

V orientaci na budoucnost či současnost (Long Term Orientation) získala čínská kultura hodnotu 87 bodů pro **dlouhodobou orientaci**. Česká kultura získala 70 bodů. Čínská kultura je velmi pragmatická. V této kultuře se lidé domnívají, že pravda velmi závisí na dané situaci, kontextu a čase. Ukazují schopnost snadno přizpůsobit své tradice změněným podmínkám, silnou náklonost k investování a vytrvalost při dosahování stanovených výsledků. Velkou roli zde hraje častá změna politického režimu a setkáme se s tímto v centrálně plánovaných ekonomikách. V dimenzi vnímání času se ČR ukázala jako kultura s dlouhodobou orientací (70). Česká kultura je pragmatická. V této dimenzi se oba státy shodují. Dlouhodobou orientaci mají státy, které nejsou ve válečné zóně, ani jinak přímo ohroženi a jejich životní úroveň je poměrně dobrá s porovnáním s rozvojovými státy (Hofstede, 2007).

Poslední dimenze se týká jednoho z problémů lidstva, a to míry, v níž jsou malé děti socializovány. Na tomto základě se určují kultury, které jsou **Požitekářské** (Indulgence). Čína v této dimenzi získala velmi nízkou hodnotu 24 bodů. Česká kultura získala hodnotu 29 bodů. Znamená to, že čínská a česká kultura jsou omezeně požitkářské. Dané společnosti mají tendenci k cynismu a pesimismu. Kultury, které nedosahují vysokých hodnot, nedávají velký důraz na volný čas a kontrolují uspokojení svých přání. Lidé s touto orientací mají pocit, že jejich jednání jsou omezeny sociálními normami, což nám potvrzuje druhá dimenze, a to čínský kolektivismus a s tím spojená orientace na skupinu ([www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com), 2017).



V **čínské kultuře** jsou velké sociální rozdíly, kdy lidé uznávají silný vztah k nadřazenému. V této kultuře vládne horní procento bohatých a mocných lidí a ostatní to berou jako fakt, se kterým se nedá nic dělat. Jsou smíření se svým postavením. Zároveň jsou úzce navázáni na mnoho sociálních skupin a ve značné míře se rozhodují podle přání dané skupiny a upozadují svá osobní přání. Čínská kultura a společnost stále staví na popředí muže jako živitele rodiny a žena má méně důležité postavení. V čínské kultuře má muž větší šance získat dobrou práci na rozdíl od ženy. Historie Číny zapřičiňuje větší snahu předcházet nejistotě jak v pracovním, tak osobním životě. Komunikace s danou kulturou vyžaduje velkou míru přizpůsobení konverzaci s Číňany a velkou připravenost. Čínská kultura je orientována spíše dlouhodobě a to hlavně v budování obchodních vztahů. Pokud není navázán dlouhodobý kontakt mezi oběma stranami je velmi obtížné dojednat kontrakt. S tímto souvisí i poslední dimenze a to požitkářství. Čínská kultura je převážně pesimistická k novým věcem. Dimenze čínské kultury jsou na sebe navázané a jedna dimenze dovysvětluje druhou.

**Česká kultura** je poněkud benevolentnější, co se týká společenské hierarchie. Češi hierarchii přijímají, uznávají, ale není striktně dodržována tak, jako v čínské kultuře. Česká kultura je více individualistická. Každý člověk je více zaměřen na sebe, svá přání a své priority. V pracovním životě se více hledí na přání jednotlivce než na obecné blaho. V české kultuře je stále dominantnější muž, ale tato hodnota v průběhu let stále klesá a vztah muže a ženy se vyrovnává. Česká legislativa značně přispěla k snížení převahy maskulinity nad feminitou. Česká republika svou polohou mimo válečné konflikty a politickým systémem umožňuje české kultuře značný rozvoj a malé obavy z nejistoty. V rámci obchodních jednání nám malá obava z nejistoty dovoluje jednat více napřímo, Češi se již nemusí obávat politického věznění v případě vyslovení názoru, který by byl rozdílný s politickým smýšlením. Orientace je zaměřena na budoucnost. Česká kultura je v dimenzi požitkářství dost ovlivněna bývalým politickým režimem a proto je česká společnost brána jako více pesimistická. Hodnoty v této poslední dimenzi postupem času stoupají s dospíváním generace, která nezažila komunistickou diktaturu, tak jako jejich rodiče. S odstupem od minulého politického režimu se tato hodnota stále zlepšuje.

### 3.3.2 Schwartzův model kulturních rozdílů

Podle Schwartzova modelu kulturních rozdílů se Čína řadí jednoznačně mezi **Konzervativní** příslušníky kultury. To vyplývá z faktu, že Číňané jsou velmi hluboce zaměřeni na skupinu. V jejich životě se vše odehrává podle přání, rozkazů a cílů skupiny do které patří. Skupin, které ovlivňují čínské obyvatele, je mnoho. Jako první skupina, do které je Číňan zařazen je rodina. Tato skupina bývá v jeho životě nejsilnější. Dále je to skupina ve škole (třída) nebo pracovní skupina. Další aspekt, který odpovídá konzervativním příslušníkům kultury je respektování tradic a jistoty. Tradice se nacházejí v soukromém, školním a poté i pracovním životě. Jsou jimi ovlivněny svátky, nakupování, a především chování lidí. Na druhé straně, ČR patří do skupiny **autonomních** kultur. Češi jsou nezávislí a projevují mnohem větší míru individualismu než obyvatelé Číny. V této skupině patří obyvatelé do skupin, ale zájmy skupiny nikdy nejsou stavěny výše než zájmy jednotlivce. Češi upřednostňují své zájmy a potřeby před zájmem skupiny.

V druhé dimenzi podle Schwartze se obě skupiny shodují. Obě patří do skupiny **sebeprotěžování**. V obou kulturách je obvyklé, že muž má vyšší postavení než žena. V těchto kulturách je bráno za běžné, pokud chodí do práce muž, který také více přispívá do domácího rozpočtu. V takovýchto kulturách je běžné, aby muž pracoval mnoho hodin a budoval si svou kariéru. Na druhou stranu ženy v těchto kulturách zastávají pozici ženy v domácnosti. Pokud pracují, přinášejí do rozpočtu zpravidla méně peněz než muž. V české kultuře se v současnosti pozice muže a ženy poměrně vyrovnávají, ale stále se ženy setkávají s tzv. skleněným stropem nebo diskriminací kvůli pohlaví. V české kultuře ženy chtějí pracovat a také pracují i když nemají rovnocenné podmínky. V čínské kultuře je vliv mužů silnější (Schwartz, 1989).

### 3.3.3 Dimenze kulturních rozdílů podle Trompenaarse

Kulturní rozdíly podle Trompenaarse jsou rozděleny do tří základních oblastí lidského života. ČLR se označuje za spíše **univerzalistickou** společnost. V Číně jsou dána jasná pravidla a zákony které se musí dodržovat. Tato pravidla jsou velmi přísná, a to hlavně po stránce obchodní. Vstup cizí společnosti na tento trh je velmi obtížný. Většina společností před vstupem spolupracuje s vládou na nových zákonech, aby vůbec mohla podnikat na daném trhu. Česká kultura je spíše

**partikularistickou** společností. Tato společnost se vyznačuje také svými zákony a pravidly jako ČLR, ale řídí se i konkrétními mezilidskými vztahy. Aplikuje daná pravidla na jednotlivé situace podle toho, jak je to v danou chvíli vhodné.

Trompenaars stanovil jeden ze svých kulturních rozdílů stejně, jako Hofstede a Schwartz. Jedná se o kulturní dimenzi v podobě kolektivismu nebo individualismu. Jak bylo zmíněno v kapitole 2.3.1 a v kapitole 2.3.2, čínská kultura je velmi kolektivistickou společností. Česká společnost je naproti tomu individualistickou společností.

Další kulturní rozdíly jsou určeny podle toho, zda je kultura neutrální nebo emocionální. ČLR je brána jako neutrální kultura. V této kultuře je bráno za faux pas, pokud se dotýkáte osoby opačného pohlaví (kromě podání ruky). Číňané nedávají najevo emoce. V obchodní sféře je toto bráno jako nevhodné chování. V takové to kultuře jsou preferovány nepřímé a nekonfliktní vztahy s jasně definovanou kontrolou situace. Česká kultura je kulturou spíše emocionální. Češi projevují při obchodním jednání emoce ať kladné tak záporné, což může způsobit při obchodování s Čínou nedorozumění. V české kultuře jsou brány určité doteky jako žádoucí. Jedná se například o poplácání po rameni což naznačuje pochvalu, objetí kolem ramen jako projev přátelství nebo dotek ruky (předloktí) jako projev pochopení nebo projev ujištění. Tyto doteky nejsou rušivým elementem při konverzaci (Trompenaars, Woolliams, 2003).

Další kulturní rozdíl je velmi podobný předešlému. Jedná se o rozlišení difuzní a specifické kultury. Čínská kultura je kulturou specifickou. Naproti tomu Češi si své soukromý až tak přísně nestřeží. Jejich pracovní a soukromý život se velmi často prolíná. Je poměrně časté, že při delší služební cestě do zahraničí doprovází manažera jeho rodina. Toto v Číně není zvykem.

Dále Trompenaarse rozlišuje kultury, které jsou zaměřeny na úspěch a které ho přisuzují. V této dimenzi je Čína kulturou, která úspěch přiřazuje na základě pohlaví, podle toho, do jaké třídy lidí člověk patří, podle narození jedince, jeho věku nebo dosaženého vzdělání. V současnosti je na úspěch pohlíženo mírněji ale Čína stále patří do skupiny kultur, které přiřazují úspěch podle dané situace jedince. Naproti tomu Češi patří do skupiny kultur, které měří úspěch podle výkonu daného jedince. ČR je stále z části ovlivněna tím, zda se jedná o muže nebo o ženu, ale na výkon

jednotlivce nemá vliv, zda je prvorozený, nebo zda dosáhl vysokého stupně vzdělání.

V další dimenzi se kultury opět shodují. Obě kultury jsou považovány za synchronní skupiny. Tyto skupiny kultur jsou spíše orientovány na minulost. Jejich minulost je značně ovlivňuje a do jisté míry i zatěžuje. Obě kultury kladou důraz na kulturní dědictví a na vytvoření příjemného prostředí.

Jako poslední skupina kulturních rozdílů podle Trompenaarse určuje, zda je skupina orientována vnitřně nebo z vnějšku. ČLR je kultura s vnitřní orientací. Tato kultura se snaží být dominantní a kontrolovat své okolí. Toto vyplývá ze snahy kontrolovat internet a značné cenzury. ČR už ze své podstaty poměrně malé země má vnější orientaci. Tato země akceptuje fakt, že mnoho úkazů nejde regulovat a kontrolovat. Snaží se žít v harmonii s přírodou a vším co jí ovlivňuje (Trompenaars, Woolliams, 2003).

#### **3.3.4 Lewisův model**

Poslední model rozděluje kultury do tří skupin. Podle tohoto modelu patří Čína do **reaktivní** kultury. Česká republika patří do kultury **lineárně aktivní**. Na základě tohoto modelu je vidět, že kultury se od sebe značně liší. Česká republika na základě tohoto modelu upřednostňuje plánování a organizování věcí. Oproti tomu Čína a její chování je založeno na zdvořilosti a respektu druhé strany. Čínští obchodní partneři naslouchají druhé straně, reagují na její návrhy a připomínky ale je stále nutná kontrola a organizace ze strany druhé. Pokud ČR spolupracuje s ČLR, je nutné, aby Češi byli schopni naslouchat a jednat zdvořile bez velkých emocí, ale zároveň je potřeba ze strany Číňanů dodržovat plány dané ze strany Čechů. Obě kultury leží téměř na hranici daných skupin a z toho vyplývá, že je velmi důležitá organizace a příprava na danou spolupráci a samotnou organizaci setkání (www.businessinsider.com, 2017).

#### **4 Proces vysílání zaměstnanců do zahraničí ve ŠKODA AUTO, a.s.**

Předmětem podnikatelské činnosti ŠKODA AUTO. a.s. (dále označováno také jako společnost nebo ŠA) je především výroba, vývoj a prodej automobilů, jejich komponentů, originálního příslušenství a dílů a v neposlední řadě poskytování servisních služeb. Společnost sídlí ve středních Čechách v Mladé Boleslavi a je zařazena mezi nejvýznamnější průmyslové podniky v České Republice. Společnost ŠKODA AUTO patří pod koncern Volkswagen více než 25 let a prošla velkým rozvojem a inovací. ŠA má mnoho výrobních závodů nejenom po ČR ale i ve světě. V České republice se vozy vyrábí v Mladé Boleslavi, Kvasinech a Vrchlabí. Ve světě se výrobní závody nachází v Rusku, Číně, Alžírsku, Ukrajině, Slovensku a Indii. Zaměstnanci jsou dále vysíláni do Brazílie a USA.

Od roku 2010 do roku 2018 probíhala ve společnosti růstová strategie. V roce 2017 byla celá společnost informována o nové strategii 2025. Nová strategie byla vyvinuta s trendy moderního automobilového trhu. Strategie reaguje na razantní technologické změny. ŠA bude v budoucnu směřovat své portfolio do služeb mobility a do oblasti digitalizace. Základní pilíře této strategie jsou elektromobilita, vstup na nové trhy a digitalizace stávajících i nových produktů a služeb. Velkou roli v těchto inovacích hraje ŠKODA AUTO DigiLab.

Mezi současné automobily společnosti se řadí Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Karoq, Kodiaq a Superb. Aby byla společnost konkurence-schopná a prodávala dostatek vozů, je potřeba rozvíjet společnost nejen po technické stránce, ale i po stránce zaměstnanců. Právě k tomu slouží společnosti zahraniční výjezdy do různých zemí, kde sídlí koncern Volkswagen. Zde se zaměstnanci setkávají s trendy daného státu a jsou pak schopni lépe odhadovat vývoj prodeje, technologií a zákaznického vnímání.

Čínský trh je jeden z nejvýznamnějších pro značku ŠKODA AUTO. Čínský trh je největším trhem v Asii a zároveň největším trhem celkově do počtu prodaných vozů. V roce 2017 prodala značka ŠKODA AUTO 325.009 automobilů na čínském trhu kde druhý trh byl Německo, kde se prodalo 173.302 kusů automobilů, což činí téměř o polovinu méně, oproti Číně. Proto jak je uvedeno i ve výroční zprávě je čínský trh klíčový pro růst a rozvoj společnosti. Díky tomuto ukazateli je důležité zaměřit se právě na tento trh a porozumění dané kultury (Výroční zpráva, 2017).

Za oblast lidských zdrojů zodpovídá oddělení S – Řízení lidských zdrojů. Strategie 2025 se dotkne i cílů a strategie náboru, spolupráce a rozvoje zaměstnanců. Jedna ze součástí nové strategie byla nová náborová kampaň nazvaná Ozvěny budoucnosti, která byla zaměřená na nové zaměstnance v IT a technickém vývoji (Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a.s., 2017).

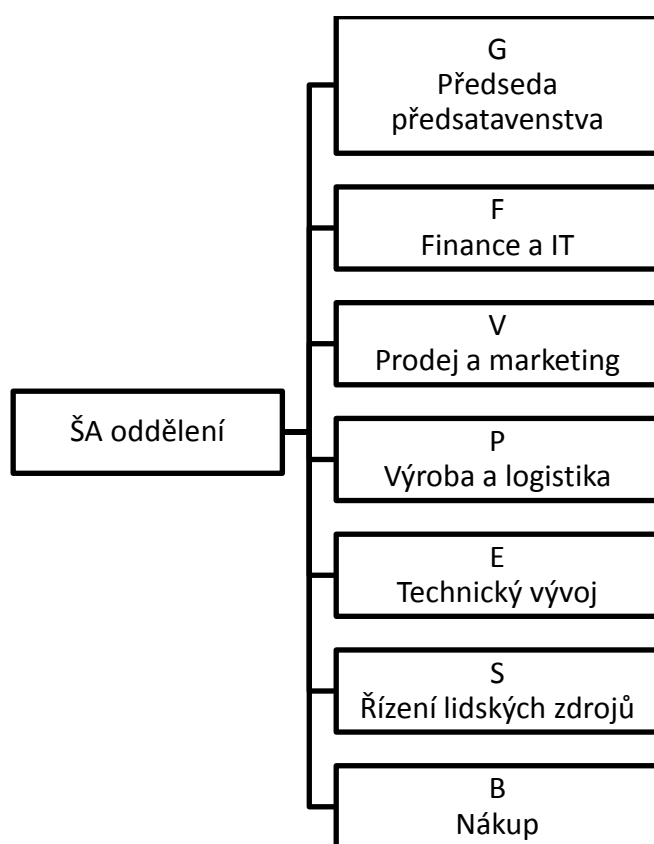
**Tab. 2 Personální struktura ŠA k 31.12.2017**

	Počet	Počet	Změna v %
	zaměstnanců	zaměstnanců	2017/2016
	2017	2016	2017/2016
<b>Společnost ŠA – kmenový personál</b>	30 690	27 462	11,8%
<b>MB</b>	22 932	21240	8%
<b>Kvasiny</b>	6 897	5 391	27,9%
<b>Vrchlabí</b>	861	831	3,6%
<b>Společnost ŠA – externí personál</b>	2 802	3 467	- 19,2%

Zdroj: Výroční zpráva ŠA, 2017

Organizační struktura je rozdělena na 7 oblastí. Každá oblast se zabývá specifickou činností. Problematiku zahraničních výjezdů za samotné human resources řeší oddělení S – Řízení lidských zdrojů. Toto oddělení je strategickým partnerem pro dosažení cílů společnosti. Cílem oddělení je získat, udržet a rozvíjet motivované zaměstnance společnosti. Toto oddělení nabízí mnoho personálních služeb jako je plánování, získávání a samotný výběr lidských zdrojů, nabízí péči o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporu zlepšování a inovací, komunikaci se zaměstnanci, sociální služby pro zaměstnance a programy na podporu zdraví a vitality a v neposlední řadě ochranu a bezpečnost. Oddělení S se dále člení na několik oddělení mimo jiné i oddělení ST – komplexní péče o management,

Employer Branding které se dále člení na STM – Péče o management, international Assignmnets. Oddělení je komunikačním a kontaktním centrem pro mezinárodní zaměstnance a management společnosti. Oddělení STM se dále člení na poslední pododdělení STM/2 – Péče o české zaměstnance v zahraničí. Pro tuto diplomovou práci je stěžejní oddělení STM/2. Podklady pro praktickou část ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. byly získány v rámci rozhovoru s pracovnící STM/2 (Interní materiály ŠA, 2018a). Rozložení celého oddělení „S“ v příloze č. 2.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2018a

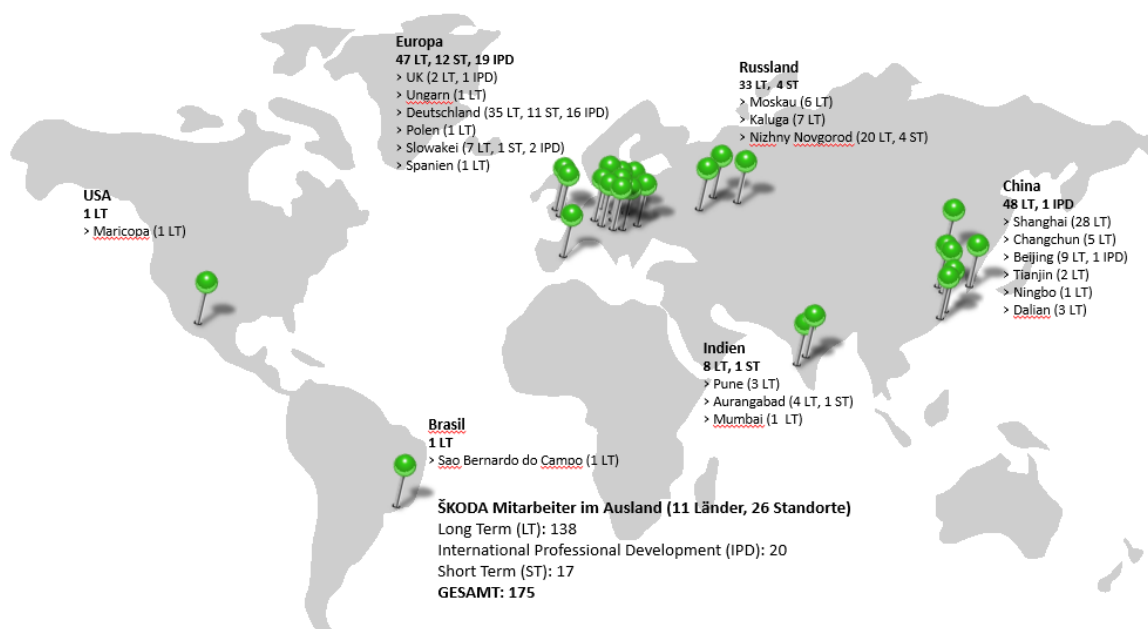
**Obr. 8 Organizační struktura ŠKODA AUTO, a.s.**

Samotný sběr dat ohledně vysílacího procesu, typu výjezdů, počtu expatriantů a kontaktů na zaměstnance vyslané na pracovní pobyt do Číny byl proveden osobním rozhovorem s vedoucí pracovnící daného oddělení. Metoda face to face dotazování je jedna z nejlepších pro získání přesných a detailních informací. Při této metodě je

vhodné používat pomůcky, jako jsou grafy, obrázky apod. k lepšímu pochopení otázky (Kozel, 2006).

## 4.1 Expatriace a expatriant

Globalizace a současný rychlý rozvoj tlačí společnosti k rozšíření přes hranice domovského státu a hledání nových trhů pro prodej svých výrobků. ŠKODA je rozšířena do mnoha států po celém světě, mezi které patří Indie, Čína, Ukrajina, Slovensko, Kazachstán a Rusko (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2018a). Pro lepší pochopení dění na trhu a k úspěšné konkurenceschopnosti jsou zapotřebí výborné produkty ale i zkušení pracovníci s dobrým přehledem o současné situaci na konkrétním trhu. Jako nástroj rozšíření povědomí o zahraničních trzích a světových trendech využívá ŠKODA AUTO zahraniční výjezdy. Zaměstnanci firmy ŠKODA vyjíždějí i v rámci koncernu do států, kde nemají svůj vlastní závod. Mezi státy, kam jsou zaměstnanci vysíláni patří Čína, Indie, Německo, Polsko, Velká Británie, Brazílie, Španělsko, Rusko a Slovensko a USA (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2018a).

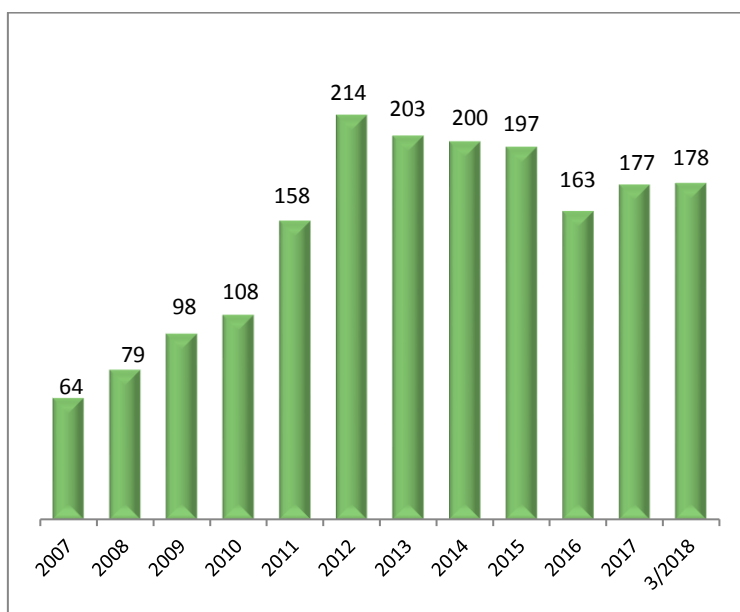


Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s., 2018a

**Obr. 9 Expatrianti podle umístění ve světě**



V roce 2017 se expatrianti ze ŠKODA AUTO nacházeli v 11 státech po celém světě. Expatrianti kteří vyjeli do Číny byli zařazeni ve městech Shanghai, Peking, Changchun, Tannjin, Ningbo a Dalian. Dohromady se nacházelo 49 zaměstnanců společnosti v Číně. Toto je jeden z největších počtu expatriantů. Největší počty zaměstnanců je vždy vysláno do Německa a Čína se pro rok 2017 stala 2. místem. Ženy představují pouhých 9 % expatriantů. Světový průměr 20 % ukazuje, že ŠA je ve vysílání žen do zahraničí silně pod průměrem (Evans, Pucik, Björman, 2011).



Zdroj: interní materiály ŠA, 2018a

#### **Obr. 10 Počty expatriantů v letech 2007 - 2018**

Samotný výjezd je přínosem nejenom pro firmu ale i pro zaměstnance po odborné stránce a samotného rozvoje a vzdělání v daném oboru. Firmě takovýto zaměstnanec přináší know-how. Zahraniční výjezd přináší v ideálním případě maximální užitek oběma stranám. Takovýto zaměstnanec je interně označen zkratkou FSE (Foreign Service Employee). Výjezdy do zahraničí probíhají na základě koncernových pravidel.

Ve společnosti ŠKODA je zaměstnanec na předem dohodnutou dobu přesunut do koncernové společnosti v zahraničí. Přesun je na základě jasně definovaných pravidel a podmínek, které jsou stanoveny vysílací smlouvou. Zaměstnanci mají několik možností výjezdů (Interní materiály ŠA, 2018a)

### 4.1.1 Typy zahraničních výjezdů

Každá společnost má interně nastavená pravidla zahraničních výjezdů. Společnost ŠKODA AUTO rozlišuje 3 kategorie zahraničních výjezdů. Tyto kategorie se liší nejenom náplní, ale také dobou vyslání do zahraničí a smlouvou s hostitelskou koncernovou společností. Typy výjezdů jsou Wanderjahre, Short Term a Long Term (interní materiály ŠA, 2018a).

**Tab. 3 Typy výjezdů a počet expatriantů (2017)**

Typy výjezdů	Počet Expatriantů
Wanderjahre	20
Short Term	17
Long Term	138

Zdroj: interní materiály ŠA, 2018b

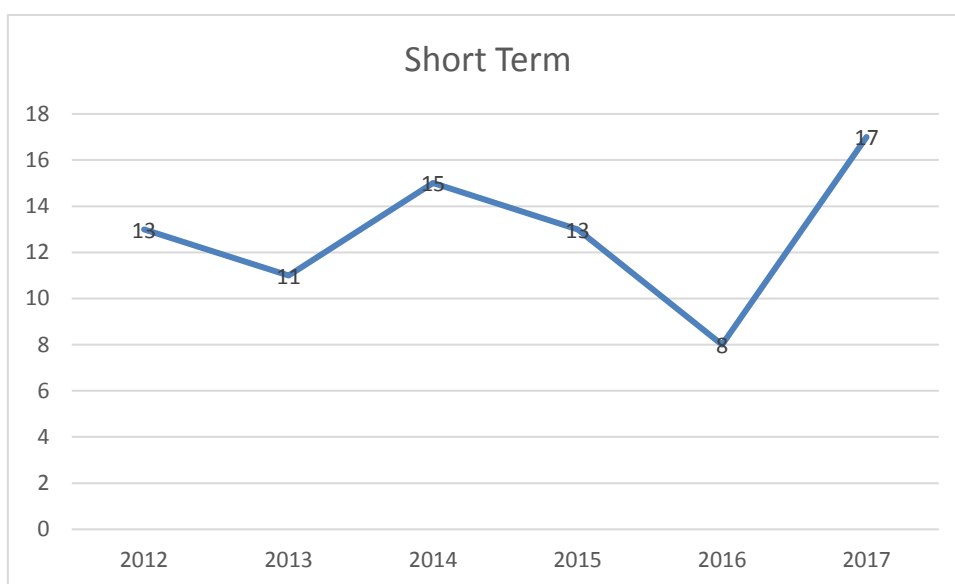
**Wanderjahre** je jednou z forem krátkodobého výjezdu do zahraničí. V této formě je zaměstnanec vyslán do koncernové společnosti ve světě, kde má za cíl rozvíjet svoji profesní a manažerskou kariéru. Zaměstnanec i v době výjezdu zůstává kmenovým zaměstnancem společnosti. V rámci Wanderjahre se zaměstnanec seznamuje s koncernem jako takovým, a spolupracuje s kolegy z oddělení, na které byl vyslán.

Pobyt Wanderjahre je především určen pro zaměstnance z učilišť a absolventy vysokých škol, kteří za sebou mají maximálně pětiletou praxi v daném oboru. Pobyt v zahraničí může být sjednán na dobu 6 až 18 měsíců. Průměrně na tomto zahraničním výjezdu setrvávají zaměstnanci dvanáct měsíců. Při výjezdu Wanderjahre není možné vycestovat s rodinou za podpory společnosti (interní materiály ŠA, 2018b).

**Short Term** výjezd bývá zpravidla sjednán na dobu od 4 do 12 měsíců. Samotné vyslání na tento pobyt je spojeno s intenzivní přípravou před samotným výjezdem. Příprava na výjezd trvá přibližně 1 až 2 měsíce podle náročnosti projektu. Na Short Term výjezd bývá zaměstnanec vyslán, pokud se řeší napříč koncernem zvláštní projekt, do kterého je zapojeno více automobilových společností koncernu. Cílem tohoto výjezdu je předání know-how mezi zaměstnanci.

Smlouva na tento typ výjezdu je řešena dvěma způsoby. U prvního způsobu se zaměstnanec vyjme z aktivního stavu. V systému je tento způsob zaznamenán jako čerpání neplaceného volna po dobu výjezdu. Druhým možným způsobem je ponechání pracovního poměru se změnou pracovní smlouvy, podle místa výkonu práce. Short Term také nabízí dvě možnosti úhrady nákladů spojených s vysláním do zahraničí. První možností je úhrada od hostitelské společnosti. Druhou možností je rozložení nákladů na vyslání mezi obě společnosti předem dohodnutým koeficientem.

Před výjezdem je zaměstnanec povinen navštívit interkulturní seminář (trénink). Tento seminář zahrnuje seznámení s kulturou, kulturními zvyklostmi, jazykem a upozorněním na větší kulturní rozdíly, které mohou při komunikaci způsobit faux pas. ŠA nepodporuje výjezd na Short Term s rodinnými příslušníky (interní materiály ŠA, 2018b).



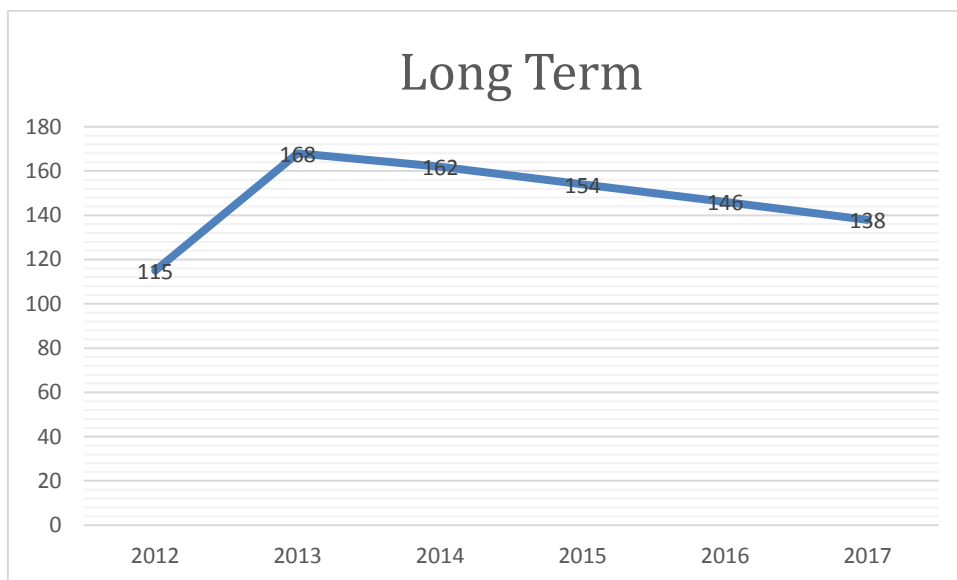
Zdroj: Interní materiály ŠA, 2018b

**Obr. 11 Short Term výjezdy do zahraničí počet zaměstnanců 2012 - 2017**

**Long Term** neboli dlouhodobý výjezd do zahraničí se používá na strategické úrovni, většinou pro manažerské pozice. Zaměstnanec je vyslán na pozici v koncernu v rámci rotace, získání know-how nebo pokud není k dispozici jiný vhodný kandidát v dané zemi, na danou pozici. Long Term výjezd trvá standardně od 3 do 5 let. Minimální možná doba výjezdu je 16 měsíců. Před samotným výjezdem je nutná příprava na pozici a cíl daného výjezdu. Délka samotné přípravy výjezdu je

zpravidla 2 až 3 měsíce, podle dané destinace. ŠA podporuje výjezd do zahraničí s rodinou. Zaměstnanci je poskytováno neplacené volno a je vymazán z organizační struktury ŠA a zároveň zařazen do organizační struktury hostitelské firmy. Vysílací smlouva je strukturována velmi obecně, pouze s obecnými podmínkami výjezdu. Za kompletní výdaje na Long Term výjezdu zodpovídá hostitelský společnost (interní materiály ŠA, 2018b).

V rámci školení před výjezdem se zaměstnanec i s rodinou a členy se kterými vycestuje, účastní interkulturního školení, které má expatrianty připravit na pobyt v jiné kultuře daleko od rodné země a kultury. cílem školení je seznámit s pracovními i mimopracovními podmínkami pobytu. Před výjezdem na Long Term pobyt je pro expatrianta zorganizován tzv. Pre Assignment Trip (PAT) neboli předběžný výjezd do dané lokality. Tento výjezd obvykle trvá 5 – 8 dní podle cílové destinace. V rámci tohoto pobytu se zaměstnanec seznámí s ubytováním, danou oblastí, městem, navštíví nemocnici, školy, školky a další místa potřebná k životu v dané zemi. Nedílnou součástí pobytu na PAT je návštěva personalisty. V rámci pobytu jsou expatrianti odměňováni ve formě mnoha benefitů. (Viz kapitola 4.3) (interní materiály ŠA, 2018b).



Zdroj: Interní materiály ŠA, 2018b

**Obr. 12 Long Term výjezdy do zahraničí počet zaměstnanců 2012 – 2017**

## 4.2 Proces vysílání do zahraničí

Zahraniční výjezd je vnímán společností jako přesun zaměstnance na předem stanovenou lhůtu do předem stanovené koncernové společnosti do stanovené destinace při jasně definovaných podmínkách a pravidel, které jsou stanoveny vysílací smlouvou. Před samotným vysláním do zahraničí je třeba učinit několik kroků.

Prvním krokem před zahraničním výjezdem je nominace vhodného kandidáta na danou pozici jeho vedoucím. ŠA nemá burzu volným pracovních míst na které by se zaměstnanci hlásili. Vždy je nutná nominace od nadřízené osoby. Po nominaci kandidát absolvuje konzultaci s poradcem z oddělení Lidských zdrojů konkrétně z oddělení STM/2. Při konzultaci dostane detailnější popis pracovní pozice, typu výjezdu, na který bude vyslán a detailní soupis kroků, které jsou třeba učinit před samotným odjezdem do zahraničí.

V rámci přípravy na výjezd probíhá interkulturní školení, které je povinné pro všechny zaměstnance. Po absolvování lékařské prohlídky na Poliklinice ŠKODA a vyřízení nezbytného očkování do některých destinací zaměstnanec odcestuje do hostitelské země v rámci PAT na několik dní až týdnů. Po návratu z prvního krátkého před výjezdu se začíná řešit přesun zaměstnance. Do Číny a dalších destinací je vyřízeno pracovní vízum nejen pro zaměstnance, ale i pro jeho členy rodiny.

KT 1	KT 2	KT 3	KT 4	KT 5	KT 6	KT 7	KT 8
Očkování							
Schůzka	Vyřízení víza	možnost PAT			Podkl. pro ambasádu	Vyřízení pracovního víza	
	vyřízení potřebných dokumentů a zvacího dopisu						
	Zdravotní vyšetření						
Podepsaná EPA					! PAT musí končit nejp. v 1. týdnu v měsíci před odjezdem		Výjezd

Zdroj: Interní materiály ŠA, 2018b

### **Obr. 13 Časová osa přípravy expatrianta**

V rámci příprav na výjezd dojde k podpisu EPA (Einzel Personal Anforderung) neboli jednotného požadavku na zaměstnance. Formulář EPA slouží k určení, která strana nese náklady na zahraniční výjezd. Do těchto nákladů jsou započítány i náklady na přípravu pracovní cesty jako jsou výdaje na získání víza. Tato smlouva je za stranu ŠA podepsána oddělením F – controllingu, S – lidských zdrojů a

vedoucím pracovníka. Samotná délka přípravy k vyřízení veškerých náležitostí trvá 6–8 týdnů od samotného podepsání EPA v závislosti na státě, kam je zaměstnanec vyslán (interní materiály ŠA, 2018b).

Během expatriace je s pracovníkem udržován stálý kontakt prostřednictvím systému patronace. Patron, je zodpovědná osoba, vybrána z oddělení, ze kterého expatriant odchází. Patron předává expatriantovi informace o současném dění ve společnosti a na oddělení. Napomáhá taku informací z jedné strany na stranu druhou. Patron podporuje expatrianta nejen v době jeho pobytu v zahraničí ale i v rámci repatriace neboli reintegrace. V rámci spolupráce Patron pomáhá expatriantovi v osobním rozvoji v rámci Global Assignmentu.

Během expatriace nabírá zaměstnanec cenné zkušenosti a vědomosti. Po výjezdu do zahraničí se stane Global Employee a nastaví si svůj plán rozvoje. Zde si navolí účast na seminářích a školení. Součástí je i nasměrování k načerpání dalšího potřebného know-how nebo další opatření vedoucí k zasíťování se v rámci celého koncernu Volkswagen.

Repatriace nebo podle termínu používaného společností ŠA reintegrace, probíhá již v rámci výjezdu. Před plánovaným návratem je zaměstnanec osloven svým nadřízeným, nebo pověřenou osobou. Před samotným návratem je zaměstnanec informován o pozici, na kterou se bude vracet. Pracovní pozice není nikdy nižší, než ze které zaměstnanec odcházel do zahraničí. Expatriant se vrací na stejné funkční zařazení nebo na vyšší pozici. Místo po skončení zahraničního výjezdu zajišťuje původní oddělení. Samotná reintegrace závisí jak na domovské společnosti, oddělení tak na zaměstnanci samotném (interní materiály ŠA, 2018b).

#### **4.2.1 Interkulturní trénink**

Interkulturní trénink ve ŠA probíhá vždy před výjezdem do zahraničí. Četnost tréninků záleží na dané lokalitě a na počtu expatriantů vysílaných do zahraničí. V případě výjezdu do Číny se interkulturní trénink připravuje třikrát až čtyřikrát do roka. Trénink probíhá vždy jeden den bez ohledu na zemi a náročnost pochopení dané kultury a kulturních odlišností. Lektor je zkušený pracovník, který má z danou zemí bohaté zkušenosti jak osobní, tak pracovní.

Interkulturní trénink pro Čínu je členěn do několika částí, a to obecné znalosti, čínské myšlení, způsob života, komunikace a jednání, pracovní organizace a tým,

kulturní srovnávání, specifikace jednotlivých oblastí (Šanghaj, Peking, Changchun), náměty ke cvičení.

### **4.3 Odměňování**

Každý výjezd má stanoven své bonusy a odměňování pro zaměstnance vyslané do zahraničí. Benefity pro Global Employee jsou složeny z různých složek. Podmínky se liší hlavně u Long term pobytů, kdy je daný výjezd podporován s rodinnými příslušníky. Bonusy jsou jak nefinančního, tak i finančního charakteru.

Foreign Service Incentive (FSI) slouží jako motivační příspěvek pro pracovníky, který obdrží jako náhradu za odlišné pracovní a životní podmínky. Tento typ odměny je vydán každému zaměstnanci bez ohledu na typ výjezdu. Dalším benefitem pro zaměstnance je startovací příspěvek, který se vyplácí zaměstnancům na Short Term pobytu. U Long Term pobytu se jedná o relokační příspěvek. Tento příspěvek je zaměstnanci vyplacen jednorázovou platbou hned na začátku vyslání do zahraničí. Startovací nebo relokační příspěvek je k úhradě nepřímých nákladů, které souvisí s vycestováním. Jedná se například o údržbu a ochranu nemovitosti kde zaměstnanci bydlí. FSE (Foreign Service Employee) jsou ubytováni podle dané lokality a ubytování je placeno společností. Bydlení je poskytováno v bytě, domě, hotelu nebo v typu Housing, což jsou ubytovací areály pro zaměstnance společnosti (koncernu). Toto ubytování je voleno poměrně často, jelikož jsou expatrianti blízko ke svým krajanům a následky kulturního šoku nejsou tak velké, hlavně pro rodinné příslušníky (interní materiály ŠA, 2018b).

FSE mají k dispozici služební auto, podle dané lokality a vlastnění řidičského oprávnění podle dané lokality. Dále je hrazeno pojištění na nenadálé léčebné výlohy v dané zemi. Po dobu pobytu v zahraničí je firmou zaměstnanci placeno zdravotní a sociální pojištění v domácí zemi, tedy v ČR. Nedílnou součástí benefitů jsou i jazykové kurzy pro zlepšení komunikačních dovedností.

Další významný benefit je Partner Support Program na podporu Long Term výjezdů s rodinou. Jde o podporu partnera/partnerky, manžela/manželky v hostitelské zemi po celou dobu výjezdu. Budget pro rodinné příslušníky pomáhá hledat místo v partnerské firmě nebo zajišťuje mimo pracovní aktivity jako je charitativní činnost. Budget zahrnuje i podporu dětí expatriantů. Děti v zahraničí mají možnost navštěvovat školky, školy, jazykové kurzy a další podpůrné kurzy pro začlenění

v dané kultuře. V rámci Home – leave budget jsou děti podporovány a jsou jim hrazeny 2x do roka letenky, pokud je nutné, aby se dostavily do české školy kvůli rozdílovým zkouškám. Letenky jsou nabízeny i partnerům expatrianta v závislosti na počtu osob žijících v dané lokalitě a na vzdálenosti od domovské země (interní materiály ŠA, 2018b).



## 5 Empirický výzkum

Empirický výzkum k diplomové práci byl proveden na základě rozhovorů s respondenty ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem výzkumu byla analýza adaptace pracovníků na život a práci v Číně a následně adaptace na repatriaci do domovské země.

### 5.1 Respondenti

Respondenti polostrukturovaného rozhovoru byli pracovníci společnosti ŠKODA AUTO, a.s. z různých částí společnosti viz. Kapitola 4. Respondenti se v době dotazování (březen – duben 2016) již vrátili do domovské země ze zahraničního pobytu v Číně. Na danou pozici, byli všichni pracovníci vysláni na Long Term pobyt a strávili zde tedy dobu delší než 2 roky. Kontakty na respondenty byly získány od kolegů z mezinárodního prodeje a logistiky. Získávání potřebných informací probíhalo pomocí hloubkového rozhovoru s repatrianty, který trval průměrně 40 až 60 minut. Z oslovených 7 pracovníků celkem 6 souhlasilo s rozhovorem. S těmito zaměstnanci byl proveden **polostrukturovaný rozhovor**.

### 5.2 Rozhovor

Jak už bylo zmíněno, výzkumnou metodou byl polostrukturovaný rozhovor. Na začátek rozhovoru byl zařazen průvodní dopis, kterým byl představen účel rozhovoru. Průvodní text byl ve znění viz příloha č. 1. Rozhovory byly uskutečněny v kancelářích, na odděleních jednotlivých respondentů. Rozhovory byly nahrávány pouze pro účel zpracování dat. Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je získání detailnějších a přesnějších odpovědí od respondentů. Polostrukturovaný a strukturovaný rozhovor se využívá především pro získání dat od určité specifické skupiny respondentů. Cílem této metody je získat náhled na dané téma od speciální skupiny lidí. Další výhodou je možnost úpravy otázek podle respondenta. Při rozhovoru jsou zachyceny výpovědi respondentů, v jim přirozeném prostředí a v přirozené podobě, což je základem **kvalitativního výzkumu**. Při dotazování je možné položit otázku jinak, pokud respondent přesně nerozumí formulaci dané otázky a tím se eliminují vzniklé chyby v dotazování. Složitější vyhodnocení je vykompenzováno kvalitou daných odpovědí. Při dotazování je možné zařadit další

otázku na základě směřování rozhovoru nebo díky podnětu respondenta. Samotný rozhovor byl tvořen 23 polostrukturovanými otázkami.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak probíhala adaptace na život a práci v Číně. Otázky byly strukturovány do tří bloků. První blok tvořily otázky týkající se doby před výjezdem. Prvního bloku se týkaly otázky 1 až 10. Druhý blok tvořily otázky týkající se doby během výjezdu a jednalo se o otázky 11 až 16. Třetí a poslední blok se týkal otázek repatriace neboli návratu do domovské země. Třetí blok byl tvořen otázkami 17 až 23. Všechny otázky byly konzultovány a řádně sestaveny za dohledu pracovnice ŠKODA AUTO, a.s. z oddělení STM/2.

### **Otázka č. 1: Jak dlouho jste byl v Číně?**

Otázkou bylo zjišťováno, na jaký pobyt zaměstnanec vyjel. Zda se jednalo o Long Term, Short Term nebo Wanderjahre. Podle údajů specifikovaného personálního oddělení ve ŠKODA AUTO, by se mělo ve všech případech jednat o dlouhodobý pobyt.

### **Otázka č. 2: Na jaké pozici jste působil v Číně? Vyšší x nižší než stávající?**

Na tuto otázku měli možnost respondenti odpovídat vyšší než stávající nebo nižší než stávající. Tato otázka byla spíše subjektivní, jelikož hierarchie a jednotlivá pracovní místa se v obou zemích a společnostech liší a proto nelze jednoznačně určit, jaké místo zastával. Cílem této otázky není určení konkrétní pozice, pouze porovnání pozice nové a předešlé.

### **Otázka č. 3: S kým jste vycestoval?**

Otázka měla zodpovědět, zda zaměstnanec využil možnosti vycestovat i s rodinou při Long Term výjezdu.

### **Otázka č. 4. Jaký byl Váš první nejsilnější zážitek v rámci zahraničního výjezdu?**

Účelem této otázky bylo zjistit celkové rozpoložení při přicestování do Číny. Jak se respondent cítil být vybaven ze strany společnosti a z pozice samostudia.

### **Otázka č. 5: Proběhlo školení před výjezdem?**

Účelem bylo zjištění, jestli opravdu probíhá školení ze strany společnosti a jestli informuje všechny své zaměstnance o dané možnosti.

#### **Otázka č. 6: účastnil/a jste se daného školení?**

Interkulturní trénink je povinnou součástí výjezdu do zahraničí. Častou skutečností některých společností je, že pro několik kandidátů se jim nevyplatí pořádat interkulturní trénink. Další možností je, že je zaměstnanec vyslán tak urgentně do zahraničí, že se nestihne školení účastnit a probíhá formou videohovoru apod.

#### **Otázka č. 7: V jakém rozsahu proběhlo školení?**

Respondenti měli možnost odpovídat v jakém rozsahu ve smyslu dní, rozsahu předaných vědomostí a praktických cvičení proběhlo samotné školení, pokud vůbec proběhlo.

#### **Otázka č. 8: Byl/a jste seznámen/a s pozicí na kterou jste byl/a vyslán/a?**

Vždy proběhne nějaké obecné seznámení s pozicí. Otázka zjišťovala, jestli proběhlo bližší seznámení než pouhé představení názvu pozice.

#### **Otázka č. 9: Byl/a jste seznámen/a s náplní práce?**

Otázka číslo 8 a 9 jsou zaměřeny na množství informací které bylo expatriantům předáno ještě před samotným výjezdem a z čí strany proběhlo.

#### **Otázka č. 10: Byl/a jste s přípravou na expatriaci ze strany společnosti spokojen/a?**

##### **Pokud ne, proč?/Pokud ano, proč?**

Otázka zjišťovala subjektivní pocit s daným školením. Respondenti měli možnosti hodnotit, jaké informace získali díky školení, jaké si vyhledali sami a co z těchto informací bylo nejpřínosnější pro jejich výjezd. Další možností bylo hodnocení co v tréninku postrádali.

#### **Otázka č. 11: Jak rychle jste se adaptoval/a na nové prostředí? (v měsících/týdnech).**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho trvalo zaměstnancům adaptovat se na odlišné pracovní a životní podmínky. Respondenti měli možnost odpovídat v týdnech nebo měsících.

**Otázka č. 12: Byla jste zaškolená ze strany nového vedoucího na vaší pozici v Číně?**

Respondenti měli možnost odpovídat kdo jim předal informace o stávající pozici a kdo je zaškolil v rámci týmu a dané pozice.

**Otázka č. 13: Co byl největší problém v adaptaci na nové prostředí?**

Adaptace na nové prostředí je vždy problém a u každého jedince trvá individuálně dlouho. Nelze říci, že v Evropě se jedinec přizpůsobí rychleji než např. v Asii. Pro každého jednotlivce tvoří problém něco jiného, může se jednat o odlišnou kulturu, která člověku není blízká, odlišné stravování v podobě odlišného jídla, nebo stravovacích návyků, špatné životní prostředí, podmínky k životu a podobně.

**Podotázka: Jakým způsobem jste tyto problémy řešil/a?**

Cílem dané otázky bylo zjistit, co činilo pracovníkům největší problémy v adaptaci. Výstup z této otázky je přínosný pro zlepšení interkulturního tréninku a školení před výjezdem a tím lépe připravit zaměstnance na vyslanou pozici a samotnou adaptaci.

**Otázka č. 14: Jak probíhala spolupráce s novými kolegy?**

**Pokud špatně, co činilo největší problémy? / Pokud dobře, co bylo lepší než v ČR?**

Úkolem otázky je zjistit odlišnosti v komunikaci v různých týmech a pomoci dalším zaměstnancům v rychlejší adaptaci na dané prostředí a tým. Druhým cílem je zlepšení stávajícího týmu, pokud tým v zahraničí byl lepší.

**Otázka č. 15: Kdy před vaším plánovaným návratem Vás kontaktoval váš český nadřízený?**

Cílem otázky je zjistit, kdy začala probíhat komunikace mezi expatriantem a jeho vedoucím z domovské společnosti. V jakém rozsahu probíhala komunikace a jak frekventovaně.

**Otázka č. 16: Kdy proběhlo větší seznámení se změnami, které proběhly na vašem oddělení za dobu vaší nepřítomnosti?**

Účelem je zjistit, jak informovaný repatriant se navrátil do pracovního procesu a jak rychle se mohl začlenit do běžného chodu oddělení, díky dostatečnému zaškolení ze strany kolegů a vedoucího z oddělení.

Poslední blok otázek byl dodatkový, pro vytvoření komplexního pohledu na repatriaci a expatriaci respondenta. Třetí blok zjišťoval, jak probíhala samotná repatriace a jaký vliv měl výjezd na zaměstnance.

**Otázka č. 17: Jaký byl Váš nejsilnější zážitek těsně po návratu do ČR?**

Po návratu do domovské země zažívá repatriant druhy kulturní šok takzvaný návratový šok. Problémy mohou nastat již těsně po návratu do země při prvním kontaktu s blízkou osobou nebo hned první den ve staré práci.

**Otázka č. 18: Jak probíhala vaše repatriace?**

Účelem otázky je zjištění, jak probíhal návrat do země, co bylo těžké, co bylo lehké po návratu, co se změnilo v životě repatrianta a jak výjezd ovlivnil jeho budoucí život.

**Otázka č. 19: Využíváte nabyté zkušenosti ve své práci? Pokud ano, jaké?**

Úkol otázky číslo devatenáct je zjištění, jaké zkušenosti respondent využívá ve svém současném pracovním zařazení. Otázka je směřována nejen na náplň práce ale také na soft skills.

**Otázka č. 20: Jaké klady měl výjezd na váš pracovní/osobní život?**

Cílem otázky je zjištění, které dovednosti a vlastnosti byli cestou do zahraničí rozvinuty. Může se jednat o soft skills, hard skills apod. Možnou odpovědí na tuto otázku je i materiální polepšení si, díky širokým benefitům, které ŠKODA AUTO nabízí svým expatriantům.

**Otázka č. 21: Jaké zápory měl výjezd na váš pracovní/osobní život?**

Úkolem otázky je zjištění, v čem se zahraniční výjezd negativně projevil a jaké to mělo následky na oba životy.

**Otázka č. 22: Jaké rozdíly vnímáte mezi českou a čínskou kulturou?**

Účelem otázky č. dvacet je zjištění, co vnímají respondenti jako největší odlišnost od české kultury, co nejvíce respondenta překvapilo v jednání, chování a běžném životě v odlišné kultuře, než je jeho domácí.

### **Otázka č. 23: Vycestoval/a byste znova? Pokud ano i do Číny? Pokud ne proč?**

Poslední otázkou bylo zjišťováno, zda by respondent vycestoval znova do zahraničí. Pokud respondent odpověděl ano byla další podotázka, zda by odcestoval i do Číny. Pokud respondent odpověděl ne, další podotázkou bylo proč by nevycestoval?

## **5.3 Výsledky empirického výzkumu**

Empirický výzkum byl proveden polostrukturovaným rozhovorem, na který odpovědělo 6 osob z toho 1 žena. Rozhovor byl rozdělen do tří částí. V následující části jsou obsaženy všechny otázky v celém znění. Rozhovor tvořilo 23 polostrukturovaných otázek na které respondenti odpovídali během 40 – 60 minut. V Přímé citaci jsou uvedeny vybrané odpovědi respondentů na danou otázku. Výsledky rozhovoru jsou zaznamenávány pomocí grafů. Čísla v grafech jsou celá čísla respondentů.

### **Otázka č. 1: Jak dlouho jste byl v Číně?**

Všichni respondenti byli na zahraničním pobytu v rámci Long Term výjezdu. Respondenti působili na pozici v zahraničí od dvou do čtyř let. Někteří respondenti měli dobu výjezdu pouze na dva nebo tři roky s tím, že si pobyt o několik měsíců až o celý rok prodloužili.

### **Otázka č. 2: Na jaké pozici jste působil v Číně?**

Otázka číslo dvě byla více subjektivní, díky jinému systému zařazování pracovníku na pracovní pozice. Ve ŠA existuje určitá hierarchie, která je poměrně odlišná od hierarchie v Číně. V Čechách je pozice vždy více benevolentní než v čínské firmě. Na otázku číslo dva odpověděli všichni respondenti s přihlédnutím na jiné prostředí, že byli zařazeni na vyšší pozici, než byla jejich stávající v zahraničí.

*„Je pro mě těžké posoudit, zda jsem byla na vyšší nebo nižší pozici z pohledu nějakých jasně stanovených pravidel. Pro mě subjektivně jsem byla na vyšší pozici, jelikož jsem dostala tým lidí, které jsem musela řídit a koordinovat, a to je vyšší level, než u pozice ze které jsem odcházela. Byl to pro mě velký posun dopředu.“*

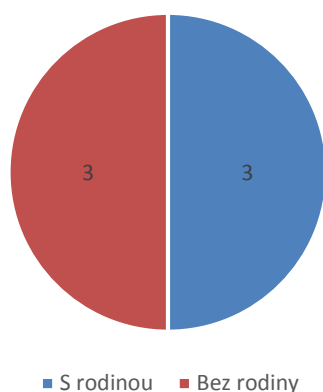
*„Takhle, vyšší pozice to nebyla, bylo to bez vedení lidí, měl jsem na starosti logistiku import. Byl jsem na stejné úrovni, jako ze které jsem odcházela.“*

„Pozice byla vyšší než tady ve škodovce. Také jsem měl pod sebou tým lidí, což jsem na rozvoji dealerské sítě neměl. Tam to bylo o spolupráci s mnoha lidmi ale ve smyslu podřízených to nebylo. A po návratu jsem ale dostal pozici nižší, než byla v Číně, ale zároveň vyšší a o dost lepší než byla předtím ve ŠA.“

### Otázka č. 3: S kým jste vycestoval?

Na tuto otázku odpovídali respondenti různě, díky širokému věkovému rozpětí mezi respondenty. Tří respondenti odpověděli, že vycestovali bez rodiny, z toho dva respondenti neměli rodinu. Tři respondenti vycestovali s rodinou.

S kým jste vycestoval/a?



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

### Obr. 14 Výjezd do zahraničí

„Vycestoval jsem s manželkou a třemi dětmi. Bohužel jsme nemohli vycestovat i s našim psem. Museli jsme ho nechat u chovatelky. Tohle jsme nesli velmi těžce na odjezdu.“

„Vycestoval jsem nakonec bez manželky, shodli jsme se na tom, že by nebylo vhodné, kdyby opouštěla svojí těžce vydřenou pozici, které dosáhla. Nechtěl jsem ji bránit v úspěchu. Do ciziny bych odjel znovu ale už ne bez ní.“

„Odjela jsem sama. Nic mě tady nedrželo. Chtěla jsem do ciziny, abych měla možnost dostat se do managementu firmy. To se mi splnilo a navíc jsem v Číně potkala manžela, takže pro mě výjezd do zahraničí měl jednoznačně pozitivní následky.“

*„Vycestoval jsem s manželkou a s malým synem. V rámci toho pobytu se nám narodila dcera po půl roce, takže jsme odjeli tři a vrátili se čtyři.“*

#### **Otázka č. 4. Jaký byl Váš první nejsilnější zážitek v rámci zahraničního výjezdu?**

*Respondenti měli možnost hodnotit jejich bezprostřední příjezd do Číny a celkový pobyt v zahraničí. „Tak to byl jednoznačně přílet do Číny. Vystoupila jsem z letadla, vyzvedla si kufry, a že jich nebylo málo a zjistila jsem, že auto, které na mě mělo čekat nikde. Po mnoha telefonátech se mi nakonec povedlo spojit s mým nadřízeným z Čech a on zjistil, kde je problém. Agentura, která mě měla vyzvednout na letišti a dovést na ubytování a obecně se o mě postarat měla problém s dopravou. To nic nemění na tom, že kdyby se toto stalo v Evropě, napsali by Vám aspoň SMS, ale v Číně hodinka sem, hodinka tam nic neznamena. Když je Číňan schopen dojíždět 3 hodiny denně do práce a z práce, tak proč by řešil nějaký pozdní příjezd a to jsem si myslela, že to je jinak.“*

*„Nejsilnější zážitek bylo, když jsme se dozvěděli, že nemůžeme bez jejich řidičáku řídit auto. Tohle nám nikdo neřekl a nikde jsme se to ani nedočetli. Museli jsme si udělat jejich řidičský průkaz, který platí tuším 2 roky a poté musíte jít na přezkoumání. Závěrečný test, který se konal, byl opravdu vtipný. Německá mutace testu byla naprosto špatně. Věty nedávali vůbec smysl ani rodilým kolegům z Německa. Varianta v angličtině byla o trochu lepší, ale stále to byla loterie. Není žádnou hanbou, pokud děláte testy na dvanáctkrát i víckrát. Výhodou je, že je můžete opakovat třeba každý den.“*

*„Gastronomie. Bylo to naprosto v kladném. Předčila má očekávání. Byl jsem v Pekingu kde ta gastronomie je na špičkové úrovni, ale najdete tam veškerou gastronomii nejenom co se týče všech oblastí Číny ale i světovou. Naprosto číslo jedna.“*

*„Co mě opravdu překvapilo byl ten smog. Všichni víme, že je to tam občas fakt špatný, ale to že jsem ze svého bytu v jedenáctém patře neviděl na zem mě fakt teda překvapilo. Celkově jak je v Asii všechno zároveň podobné a jiné. Hlavně ty všechny nové vůně, které tady vůbec nepotkáte. A taky kolik je tam lidí.“*

*„Pracovně to byla rozhodně zkušenost s prací v joint venture, což si v ČR moc nevyzkoušíte, s čím nepřijdete do styku, práce ve zdvojené struktuře a tak dál.“*



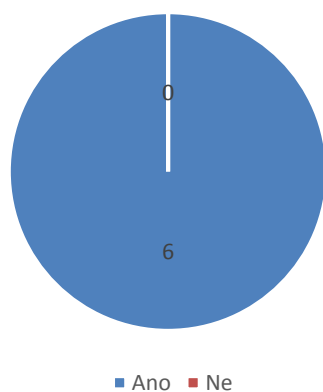
*Druhý nejsilnější zážitek byl kulturní, kdy ti Číňani jsou materiálně orientovaní, to jsem byl opravdu překvapen, jaký oni mají hodnoty to jsem teda opravdu nečekal, takže tohle byl největší šok.“*

#### **Otázka č. 5: Proběhlo školení před výjezdem?**

V odpovědi na otázku číslo pět se respondenti shodli, že proběhlo interkulturní školení před výjezdem. Zároveň se všichni shodli, že školení bylo jen velmi obecné a pro výjezd do takto odlišné kultury nedostačující. *„Školení bylo fajn, ale kdybych neměl zpětnou vazbu od kolegy, co působil v Číně na podobné pozici, asi bych byl nemile překvapený.“*

*„Interkulturní trénink o Číně byl velmi pozitivní, všechno bylo zalité sluncem, nic negativního kromě toho že tam nejde sehnat mouka, jsme se nedozvěděli. Kdybych v Číně nebyla před pár lety soukromě, věřila bych lektorovi, že je to tak skvělá země, kde není smog, a není se vůbec čeho bát, co se týče zdravotních problémů. Naštěstí jsem to zdravotně neodnesla, ale školení v této formě ani snad nemusí probíhat.“*

Interkulturní školení



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 15 Interkulturní školení**

#### **Otázka č. 6: účastnil/a jste se daného školení?**

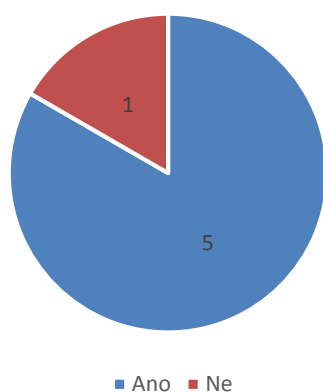
Pět respondentů se školení účastnilo a jeden respondent se neúčastnil. Respondenti také vysvětlili, že jediné školení, které ŠA nabízí svým zaměstnancům je interkulturní trénink, který je podle většiny jen velmi obecný.

„Školení jsem se účastnil i s manželkou a dětmi. Dětem i manželce to přišlo velmi zajímavé. Mě konec konců také ale neviděl jsem v tom větší přínos pro přípravu na mojí pracovní pozici. Základní věc jako podání vizitky, kdo komu v Číně podává ruku, jestli se ruka vůbec podává apod. Doufal jsem, že zde proběhne nějaké malé poučení v rámci jednoho malého procvičení.“

„Školení jsem nestihl. Můj odjezd do zahraničí byl poněkud rychlý. Jel jsem za kolegu, který nakonec nemohl odjet. Školení už se pro mě extra nepřipravovalo. Poslali mi prezentaci, která se na školení promítá, a to bylo vše. Kolega mi samozřejmě předal co nejvíc si pamatoval, ale stejně jsem musel samostudiem většinu dohledat, abych byl v pohodě.“

„Školení jsem se účastnil s manželkou a ještě jedním párem co odjížděl na dlouhodobý výjezd do Šanghaje. Tak jsem strávili jedno dopoledne jenom.“

Účast na školení



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 16 Účast na školení**

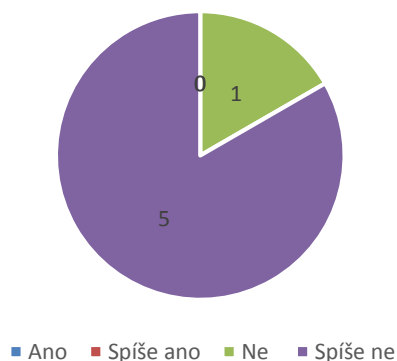
### **Otázka č. 7: V jakém rozsahu proběhlo školení?**

Otázka číslo sedm byla zodpovězena ve větší části už při otázce 5 a 6. respondenti se ve svých odpovědích shodovali, že školení proběhlo ve formě Interkulturního tréninku. Školení bylo podáváno velmi kladně. „Školení popisovalo Čínu v těch nejlepších barvách. Kdybych neměla žádné informace o dění v Číně a vycházela jenom z tréninku, myslela bych si, že nemá žádné problémy, nevládne tam přísný komunismus a že žádná oblast netrpí hladem a nemocemi. Tak dá se to vlastně

*očekávat. Kdyby školení odhalovalo všechny negativa a hrozby, nikdo by jim tam nejel.“*

*„Školení bylo jen několikahodinové tuším jen dopoledne jinak nic moc víc neproběhlo. Myslím si, že to bylo zajímavý, ale prakticky to teda nemůže připravit. Zajímavý to bylo, ale ne nijak extra přínosný.“*

Spokojenost s interkulturním tréninkem



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 17 Spokojenost s interkulturním školením**

### **Otázka č. 8: Byl/a jste seznámen/a s pozicí na kterou jste byl/a vyslán/a?**

Na tuto otázku měli respondenti možnost odpovídat „ano“, „ne“, „částečně“. Všichni respondenti byli seznámeni s pozicí, na kterou byli vyslaní. *„Střídal jsem se s kolegou, takže jsem měl představu, co tam dělá. Byli jsme v kontaktu. Takhle, neproběhlo nějaké větší seznámení s pozicí ze strany personalistiky nebo šéfa. Věděli, že si s kolegou píšu, známe se, tak to nějak neřešili.“*

*„Věděl jsem na jako pozici nastupuji, věděl jsem, co je zhruba náplní práce, ale samozřejmě jsem nevěděl, co to stoprocentně bude obnášet, to jsem se dozvěděl až na místě.“*

### **Otázka č. 9: Byl/a jste seznámen/a s náplní práce?**

Na tuto otázku měli respondenti možnost odpovídat „ano“, „ne“, „částečně“. *„Seznámen jsem určitě byl, ale až na místě. Asi čtrnáct dní jsme s kolegou působili na stejné pozici a došlo k předávání základní informací a pokynů. To mi dost pomohlo, asi bych se neadaptoval tak rychle, kdybych tam byl od začátku sám.“*

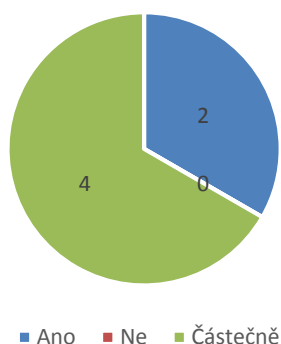
*„Ta pozice, na kterou jsem byl vyslán, byla vytvořena přímo pro mě. Dost jsem se na tom zapojil, takže nebylo třeba nějakého velkého zaškolování.“*

*„Já jsem tam totiž byl čtrnáct dní před nástupem, takže nějaké to zaškolení proběhlo od kolegy. Já jsem věděl do čeho jdu.“*

#### **Otázka č. 10: Byl/a jste s přípravou na expatriaci ze strany společnosti spokojen/a?**

S přípravou na expatriaci byli všichni respondenti spokojeni nebo částečně spokojeni. Nevyskytla se ani jedna úplně negativní odpověď. Dva expatrianti byli spokojeni s přípravou na vycestování do zahraničí. Čtyři zaměstnanci byli pouze částečně spokojeni s přípravou na expatriaci. Odpověď částečně spokojený se vyskytla u respondentů, kteří byli nespokojeni s interkulturním tréninkem což u nich vyvolávalo pocit nejistoty (viz. odpovědi níže).

Spokojenost s přípravou na expatriaci



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

#### **Obr. 18 Spokojenost s přípravou na expatriaci**

*„Trochu mě znepokojovalo, že v rámci přípravy na expatriaci, do které patří mnoho činností, kde interkulturní trénink je jen zlomek, nemám koupenou zpáteční letenku domů. Myslel jsem si, že je to nutná podmínka pro přidělení víza, ale týkalo se to pouze turistického víza. Dále bylo ze začátku nejasné, jestli semnou odletí i manželka.“*

*„Byla jsem spokojena, vše jsem nechala na personálním a oni vše zařídili. Vždy jen napsali, že potřebují dodat potřebné dokumenty, nebo podpisy. Až na první kolizi*

*s agenturou při příletu do Číny jsem problém neměla, ale je možné že kdybych se více zajímala o probíhající akce, dělala bych si větší starosti. Naštěstí jsem na to kvůli předávání práce neměla čas.“*

*„Takhle já jsem měl docela detailní informace, ale fakt si teda nejsem jistý, zda za to může právě společnost ŠKODA AUTO. Myslím to tak, že jsem měl dost kamarádů kteří už byly v Číně a člověk si taky snaží zjistit dost informací před tím výjezdem sám, ale pokud bych spoléhal jen na ŠKODA AUTO tak bych asi byl v mnoha ohledech dost překvapen.“*

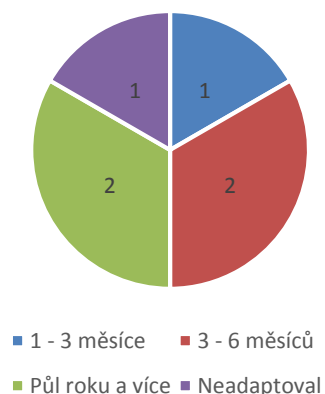
*„Tak tenkrát tam byli trošku komplikace ze strany papírování, takže to nebylo úplně jednoduchý. Docházelo k velkému zdržení ze strany personálního oddělení.“*

**Otázka č. 11: Jak rychle jste se adaptoval/a na nové prostředí? (v měsících/týdnech).**

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat v rámci týdnů až měsíců. Odpovědi se na tuto otázku velmi lišily, jelikož adaptace každého člověka na nové prostředí je silně individuální. Pouze jeden respondent uvedl, že se adaptoval v rámci 8 – 12 týdnů. *„Podle mého Čínského šéfa jsem se adaptoval nadstandardně rychle. Podle mého názoru extrémně pozdě.“* Tento údaj je nadstandardní, co se týče adaptace na kulturu, která je od České, domovské kultury velmi odlišná. Dva respondenti uvedli, že se do půl roku cítili komfortně a relativně přizpůsobení žití v Čínské lidové republice. Tři respondenti uvedli, že se adaptovali nejméně půl roku a více, než zcela pochopili “svět” ve kterém žijí. Jeden respondent uvedl, že se neadaptoval vůbec. *„Snažil jsem se adaptovat, ale nakonec byly určité okolnosti silnější a myslím, že určité adaptace, která by byla dostačující na trvalý pobyt v Číně jsem nedosáhl. Nesmířil jsem se s tím, že v Číně nejde sehnat slané pečivo. Stravovací návyky čínských obyvatel pro mne byly dost těžké pochopit a jsem rád, že se toto neděje v Čechách.“* *„Co tím máte na mysli?“* *„To jejich plivání kostí po stole, nepořádek, co zbyde po každém jídle, srkání, řhání a podobně. A nejhorší věcí, která mi opravdu vadila je zacházení s životním prostředím. Všechny odpadky házejí pod sebe na zem. Nevadí, že stojí dva metry od koše, stejně to hodí za sebe a neřeší to.“*

*„Ta adaptace trvá poměrně dlouho, člověk si myslí že už to tak jako zná, ale pak zjistí, že to vlastně ještě vůbec nezná, takže já bych řekl tak rok.“*

## Adaptace na nové prostředí



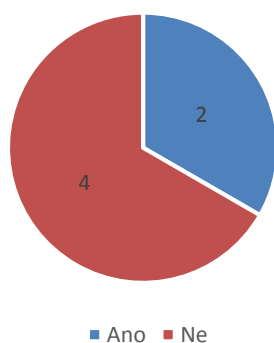
Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 19 Adaptace na nové prostředí**

## Otázka č. 12: Byla jste zaškolená ze strany nového vedoucího na vaší pozici v Číně?

Na tuto otázku odpovídat „ano“, nebo „ne“. Většina odpovědí „ne“ obsahovala dovětek s tím, proč toto školení neproběhlo.

## Zaškolení



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 20 Zaškolení ze strany vedoucího**

Dva zaměstnanci uvedli, že školení od vedoucího proběhlo. Školení se týkalo obecných informací o chodu oddělení, a co se očekává od zaměstnance. Dále proběhlo formální představení kolegům a podřízeným. Čtyři respondenti uvedli, že

zaškolení nebyli, jelikož vše proběhlo formou předání práce od kolegy, se kterým se na místě měnili. Vedoucí je pouze uvítal v práci a tím veškeré zaškolování skončilo.

*„Tak zaškolení probíhalo před samostatným nástupem. Asi měsíc před nástupem jsem absolvoval školení před nástupem. To znamená kolegyně, kterou jsem střídal mě zaškolila, a potom ano, ale neřekl, byl nějaké zaškolení, ale bylo to dvouletá spolupráce, ale že by si mě vzal na týden a školil mě, tak to nebylo to spolupráce a mohl jsem za ním přijít kdykoliv v rámci toho mého výjezdu. Nenazval bych to asi úplně zaškolením.“*

*„ano krátké zaškolení o základních chodech oddělení proběhlo, pak seznamovací kolečko s kolegy a lidmi se kterými budu spolupracovat, ale nějaké hlubší neprobíhalo.“*

*„dostal jsem určité penzum informací ale s tím, že můj vedoucí mě po třech měsících opustil a zůstal jsem tam sám, takže ani ne. No a pak probíhalo zaškolení tak jako sám.“*

### **Otázka č. 13: Co byl největší problém v adaptaci na nové prostředí?**

#### **Podotázka: Jakým způsobem jste tyto problémy řešil/a?**

Na otázku odpovídali respondenti otevřenými odpověďmi. Největší problém obecně tvořila komunikační bariéra a odlišná mentalita lidí.

*„Největší problémy tvořil jazyk. Čínštinu jsem začal studovat, ale toto je běh na dlouhou trať. Za několik měsíců, než vycestujete, zvládnete pouze základní fráze a počítání do deseti. Moji čínští kolegové mluvili minimálně dvěma světovými jazyky, takže tam problém nebyl, ale ostatní, i když uměli cizí jazyk, mluvit odmítali.“*

*„Jazyk bariéra nebyla. Oni jeden až dva jazyky umějí, rozdíl byl spíše v mentalitě čínských a obecně asijských dodavatelů a jak s nimi komunikovat. Kvalita práce není vždy stoprocentní, ale jsou schopni vyjít mnohem víc vstříc. Je potřeba přimhouřit oči. Vezměte si příklad, evropský dodavatel, dodá to co chci, ale musím mu to oznámit 2 měsíce předem. Čínskému dodavateli to stačí říct týden dopředu před odesláním a zorganizují to tak, aby dodávku zvládli pro zákazníka připravit. Je nutné jim občas něco odpustit a být vstřícný a komunikativní i v případě že se něco opravdu nepovede.“* „Jak jste tyto problémy řešil/a?“ „Musel jsem se rychle přizpůsobit na jejich styl komunikace. V Evropě pošlete objednávku, automaticky Vám přijde

*potvrzení a dál se nestaráte. V Číně to takto nefunguje, tam se musíte zajímat, jak se dodavatel má, jestli to zvládá a jestli objednávku vůbec akceptoval. Oni Vám vyjdou všemožně vstříc, ale musíte tomu jít i vy sama naproti.“*

*„Myslím si, že skloubit rodinnou situaci, protože jsem tam vzal manželku, a ta musela přerušit pracovní poměr a adaptovat se na tu novou roli.“*

*„Zvyknout si na odlišnou mentalitu a prakticky všechno jiné. Naštěstí jsem se nesešel s ničím, co by mě nějak zásadně překvapilo dost jsem si toho zjistil před výjezdem.“*

*„jak už jsem zmínil, ta práce ve zdvojené struktuře joint venture a pak vedení toho čínského týmu, když uvedu příklad Číňan řekne jo pokusím se udělám, ale pak člověk zjistí, že to nemyslel úplně vážně. To vedení toho týmu a práce s těmi lidmi a pochopení té zdvojené struktury to je asi to nejtěžší. Číňani ale fungují hodně na bázi vztahů, takže jsem se jim snažil ukázat, že nejsem zlý člověk a snažil jsem se je nějak motivovat a přesvědčit, aby pracovali tak jak bych chtěl. Samozřejmě je důležité navázat ten osobní kontakt a pak už jsme tak nějak fungovali. Z osobního hlediska, vám tam spoustu věcí chybí, třeba to jak trávíte víkendy a tak dále, takže to je změna, ale na druhou stranu je to i obohacující.“*

#### **Otázka č. 14: Jak probíhala spolupráce s novými kolegy?**

##### **Pokud špatně, co činilo největší problémy? / Pokud dobře, co bylo lepší než v ČR?**

Tato otázka porovnávala pracovní tým v Číně a v České republice. Odpovědi na tuto otázku byly převážně kladné. *„S kolegy v novém týmu jsem vycházel báječně. Byl jsem členem osmičlenného týmu a velmi vřele mě uvítali. Možná to bylo tím, že jsme měl v týmu i jednoho Němce. Jejich vztah je až překvapivě velmi vřelý a po určité době i osobní. Když tam přijedete jako běloch, jste jeden z mála a tak se na vás koukají s respektem. Je jen potřeba dovolit jim, aby Vás poznali. Vaši vstřícnost vám vrátí podle toho, kolik jí sami dáte.“* *„Co bylo v Čínském týmu pro vás lepší?“* *„Tak lépe rozhodně hodnotím menší konkurenční prostředí. V Čechách jste kolegové, kamarádi, ale stále jste i konkurenti a i malé zaváhání nebo malá chyba vás může stát hodně. Tohle se v Číně neděje. Často jsem měl pocit, že jsou radši, když velká rozhodnutí nemusí činit sami, nebo aspoň v tandemu s někým dalším. Asi následek výchovy a politického režimu, řekl bych.“*



*„S kolegy jsem vycházela dobře. Jsem poměrně otevřený člověk a tak mi nedělalo problém s nimi vycházet. Nejsem rodilá Češka, a jelikož pracuji v jiné kultuře, než je moje domácí, nedělalo mi problém přizpůsobit se další kultuře. Samotná adaptace probíhala nejméně půl roku. Ze začátku jsem měla trochu obavy, jak mě vezmou jako ženu, ale všechny informace, co jsem se dočetla o tom, že ženy do managementu v Číně nepatří, se naštěstí nepotvrdily. Kolegové mě přijali mezi sebe bez nějakých potíží. Nemůžu říci, co bylo lepší a co bylo horší vše mělo svoje klady a zápory. Jsem zvyklá pracovat v mezinárodním prostředí ale tohle bylo něco specifického.“*

*„Jako na delegování práce a řízení týmu si myslím, že je to lepší v Čechách, ten tým je jednodušší uřídit. U těch Číňanů jsem obdivoval to jejich nasazení a jak vyvíjejí tu schopnost, když už chtějí dosáhnout těch výsledků a tu praktičnost.“*

**Otázka č. 15: Kdy před vaším plánovaným návratem Vás kontaktoval váš český nadřízený?**

Na tuto otázku respondenti odpovídali stejně. Přímo s nadřízeným v kontaktu nebyli, ale každý měsíc se respondenti účastnili videokonferencí, které probíhají napříč celým koncernem.

*„S vedoucím jsem se viděla na telekonferencích, které naše oddělení logistiky má napříč všemi závody v koncernu. Tam jsem se dozvídala novinky. Můj vedoucí mě blíže kontaktoval asi 3 měsíce před plánovaným návratem. Bylo to z důvodu dohodnutí podmínek mého návratu a místa kam jsem se měla vrátit.“*

*„Můj vedoucí mě vlastně kontaktoval už rok před plánovaným návratem, ale bylo to 3 měsíce před neplánovaným návratem. Na pozici jsem měl být 3 roky, ale musel jsem se vrátit. Bylo potřeba, abych nastoupil na pozici ve ŠA.“*

*„My jsme byly s vedoucím v pravidelném kontaktu, protože on byl současně mým patronem, takže jsme si tak jednou za kvartál volali, takže to byla taková specifická situace. Ale ohledně práce tak někdy těsně před koncem.“*

**Otázka č. 16: Kdy proběhlo větší seznámení se změnami, které proběhly na vašem oddělení za dobu vaší nepřítomnosti?**

Otázka zjišťovala, v jakém rozsahu byl expatriant seznámen se změnami. Při Long Term se změnám na oddělení nevyhneme a je potřeba expatrianta dobře připravit, aby se eliminoval návratový kulturní šok.

*„Byl jsem v obraze, co se týče změn na oddělení díky pravidelným reportům a videokonferencím. Co se týče bližšího seznámení se změnou, která se týkala mě, tak ta proběhla chvíli před návratem. Dlouho jsem nevěděl, kam budu zařazen a po návratu jsem vlastně seděl na dvou židlích. Což nebylo moc fajn.“*

*„Se změnami jsem byl obecně seznámen, udržoval jsem kontakt z kolegy a tak jsem se dost věci dozvěděl.“*

*„Tak o změnách jsme se bavili průběžně, ale nějaké větší seznámení nebylo, to jsem se dozvěděl až po návratu sem do Čech. Tak poslední kvartál jsem už věděl, že se vracím, takže jsem částečně pracoval tam a částečně tady. Takže poslední kvartál jsem se začal seznamovat.“*

**Otázka č. 17: Jaký byl Váš nejsilnější zážitek těsně po návratu do ČR?**

*„Těsně po návratu jsem byl dosazen na dvě místa. Samotná reintegrace byla těžká natož zvládat dvě práce. I když na druhou stranu, nemohl jsem se zabývat maličkostmi a musel jsem se chtít, nechtít soustředit na práci.“*

*„Samozřejmě shledání s manželkou, ona za mnou sice jednou přiletěla, a občas já za ní, ale i tak odloučení na tak dlouhou dobu bylo těžké. Jak jsem říkal, dohodli jsme se, že zůstane v Čechách, ale i tak to pro nás nebylo snadné a už bychom to znovu nepodstoupili.“*

*„Pro mě největší zážitek nebylo samotné navrácení. Vracela jsem se s manželem, kterého jsem poznala v Číně, a to nemohlo být ničím jiným přebyto. Samozřejmě návrat do země, kde žijete, znovushledání s přáteli a kolegy. Každý se někam nějakým způsobem posunul a vy se musíte s přívalem novinek nějak vypořádat. I když jste s nimi v kontaktu, tak všechno se k vám nedostane.“*

*„U mě je to takový komplikovaný, protože já jsem rok před návratem měl už rodinu doma, takže já jsem se tak začal aklimatizovat. To znamená, že jsem pak hodně*

*dojížděl, snažil jsem se každý měsíc tady pár těch dní strávit. Takže jsem neměl takový ten jednorázový kulturní šok.“*

#### **Otázka č. 18: Jak probíhala vaše repatriace?**

Na tuto otázku odpovídali respondenti převážně kladně. Většina respondentů byla spokojena se svým novým zařazením. Jediný respondent vyjádřil nesouhlas, jelikož byl zařazen na dvě místa současně po dočasnou dobu. S repatriací byl zmíněn i kulturní šok, jelikož byly respondenti poměrně dlouhou dobu v zahraničí, někteří jejich známí a přátelé se odstěhovali, také vycestovali nebo změnili své místo a tím přetrhali veškeré kontakty s repatrianty.

*„Reintegrace do práce proběhla dobře, jen mě mrzí, že se mi dost kamarádek vdalo a odjelo s manželi.“*

*„Nejtěžší repatriace byla pro naše děti. Znova vybudovat kamarádské vztahy, návrat do české školy apod.“*

*„Pomoc mého okolí mi hodně pomohla. Myslím si, že reintegrace stále trvá, tak nějak navrátit se ke svému starému životu nejde. Ten výjezd vás změní a už se nejde jen tak vrátit kam jste skončil a musíte se vyrovnat se všemi změnami. Z krátkodobého pohledu vidím repatriaci hodně záporně, ale z dlouhodobého kladně.“*

*„Já jsem přestoupil z jedné pozice na úplně jinou tady ve škodovce, takže spousta nových věcí, musel jsem se seznámit s tím tématem. Vracel jsem se, ale na barák který znám (budova ŠA), takže řekl bych, co se týče pracovních vztahů, co se týče náplně práce, to bylo hodně náročné.“*

#### **Otázka č. 19: Využíváte nabyté zkušenosti ve své práci? Pokud ano, jaké?**

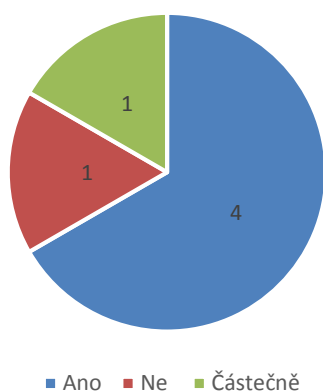
Čtyři respondenti uvedli, že nabyté zkušenosti pocítují a využívají ve své práci. Jeden respondent uvedl, že ho výjezd sice obohatil, ale nepocítuje nějaké velké využití v práci, jelikož je jeho současná práce odlišná od práce, kterou vykonával na pozici v Číně. Jeden respondent uvedl částečné využití zkušeností a to především v rozvoji soft skills. V podobě soft skills uvádějí respondenti zejména komunikační dovednosti, samotné řešení konfliktů, nedorozumění a vyjednávání s dodavateli a obecně odlišnou kulturou, vytváření a zdokonalování pracovní a sociální sítě,

zvyšování kvalifikace, otevřenost novým věcem a v neposlední řadě zvládání zátěžových situací.

*„Neřekl bych přímo využívání nabytých zkušeností, ale spíš zdokonalení těch stávajících a rozšíření o komunikaci se zatím neznámou společností.“*

*„Určitě, v té Číně to každý nemá zadarmo. Pokud si chcete cokoliv prosadit tak je to docela tvrdý argumentační boj, někdy takový psychologický. Takže to jsou věci, co si člověk odnese do další práce a pak je připraven do dalších bojů tady. Můžu každému doporučit.“*

Využití zkušeností



Zdroj: Data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 21 Využití zkušeností**

### **Otázka č. 20: Jaké klady měl výjezd na váš pracovní/osobní život?**

*„Jednoznačný klad v pracovní sféře vidím ve vyjednávání s Asiaty. Další klad vidím ve svém povýšení v práci. Toto povýšení a výjezd mi pomohl na cestě do managementu ve ŠA. To byla také jedna z motivací, proč jsem do Číny vyrazil.“*

*„Jeden z kladů je například zdokonalení se v angličtině a němčině, jako ostatně každý výjezd do zahraničí.“*

*„Poznáte odlišnou mentalitu lidí a jiný způsob řešení problému a žití. Tam se žije úplně jinak. Tři generace jedné rodiny žijí ve 2+1 bytě a vůbec jim to nepřijde divné, nebo stísněné. Naučilo mě to více si vážit své rodiny.“*

*„myslím si že vyjednávací schopnosti, což jsem už měl, ale zase s mentalitou asijského národa. A povýšení určitě, ale proto jsem tam nejel. A s manželkou jsem strávil mnohem více času, tak nějak nás to ještě víc sblížilo.“*

*„Poznal jsem odlišnou kulturu, potkal jsem spoustu jiných lidí, plno nových zkušeností, poznal jsem Šanghaj, naučil jsem se pracovat v jiném týmu a hlavně v jiném tempu.“*

*„Udělal jsem progres, co se týče kariérního růstu, to znamená že jsem v průběhu doby, co jsem byl v Číně dosáhl manažerské pozice tady ve škodovce. Z mého kariérního růstu to mělo určitě pozitivní vliv, a co se týče soukromého života, tak člověk si váží obyčejných věcí, které tam nemá, a když je pak tady má tak si jich váží o to víc. Výlety od lesa, na chalupu a tak dále to tam nemáte, takže pak je to o to vzácnější pro vás. Zkusíte jiný způsob života a život v Šanghaji je o trochu něčem jiném než tady v Boleslavi, takže ty možnosti, které tam jsou, tak člověk získá trochu větší rozhled a tak zkušenost, že je tam člověk schopen pár let žít v tom kulturně rozdílném prostředí, tak si myslím, že z hlediska jako osobního rozvoje to má také přínos.“*

#### **Otázka č. 21: Jaké záporny měl výjezd na váš pracovní/osobní život?**

Otázka 21 je stejně jako otázka 20 strukturovaná na dvě části a to na část pracovního života a část osobního života, který se vždy promítá do toho pracovního.

*„Vrátíte se o 3 (nebo víc) roky starší. Školský systém je v každé zemi jiný a s tím spojená repatriace dětí, ta je snad nejtěžší na návratu. Vytrhnete je ze školky, školy, jejich prostředí a kamarádů a najednou je tam navrátíte s takovou zkušeností. Musí se potýkat se závistí. Zároveň vaši přátelé a známí se vydají svou cestou a odcizíte se. Nejste se svou rodinou, nejste s rodiči, kteří vás potřebují. Náš pes strávil nejlepší léta mimo nás u chovatelky (3 – 6 let) a najednou si na vás znova musí zvykat a stýská se mu po chovatelce.“*

*„Být tak dlouho sám odloučen od manželky není žádná výhra. To byl snad největší zápor na celém pobytu.“*

*„Tak v pracovním životě bych snad ani záporny neviděl, ale ten soukromý. Jako zápor vidím oddálení od dětí, myslím tím založení vlastní rodiny. Těhotenství a zároveň porod a výchova nemluvněte v Číně není nic jednoduchého.“*

*„Rozhodně prostředí. Žijete sice v luxusním apartmánu, areál je ohrazen plotem, takže se tam dostane jen ten, kdo má oprávnění, ale ovzduší, kvalita potravin a podobně, to rozhodně není to, v čem chcete dlouhodobě žít natož vychovávat malé dítě.“*

*„Rozhodně oddálení pořízení dětí, troufám si říct, že kdybychom tady zůstali tak bychom je měli o to dřív.“*

*„Ztrácíte kontakty, lidi se v práci proměň a ty kontakty, které jste si nastřádala se dost poztrácí to je určitě slabá stránka, takže někomu se pak stane, že se nemá kam úplně vrátet, takže jako další roky bych asi nedoporučoval tam strávit. A taky ztrácíte čas bez rodiny, protože mě se vrátila rok před koncem výjezdu, ale komplexně mi to spíše víc dalo, než vzalo.“*

#### **Otázka č. 22: Jaké rozdíly vnímáte mezi českou a čínskou kulturou?**

Uvědomění si odlišnosti mezi kulturami je první krok k zvládnutí kulturního šoku, do kterého každý jedinec upadne. Podle otevřenosti daného člověka a pochopení kultury se dále kulturní šok vyvíjí buď kladným anebo záporným způsobem.

*„Tady je spíše složité hledat společné prvky. Velká rozvíjející se země s pevným politickým režimem, která usiluje o prvenství v každém ohledu naproti malé zemi ve středu Evropy s demokratickým řádem hledající balanci mezi volným časem a kulturou.“*

*„Komunikace a otevřenost ke změnám. Jsou naprosto otevřeni všem technickým novinkám a přizpůsobují se jim závratnou rychlostí, ale lidé už tak otevření nejsou. Hlídkají si neuvěřitelně soukromí, pokud jde o kontakt s druhými osobami, což je poměrně paradox, jelikož všechny detaily sdílí na sociálních sítích jako je wechat a podobně. Často vás pozvou na oběd nebo večeři do restaurace, ale nestane se vám, že by vás pozvali domů, jako to je v Čechách.“*

*„Posmrkávání a plivání na zem i v budovách. To se v Čechách nestane. Jsou velmi neohleduplní, až bezohlední vůči okolí a lidem. Asi je to tím, že jich je hrozbě moc a musí více bojovat, aby byli vidět a prosadili se. My to máme tak nalajnované už od základky máme daný harmonogram, ale tím, že jich je mnohem víc, myslím, že více bojují o své místo.“*

*„Všechno je úplně jinak. Už jen to jiné písmo, úplně jiné stravovací návyky, to čínské chování, kdy si pořád odplivávají, bordel hází hned za sebe na zem, jsou hlasití, hrozně se mačkají v metru a obecně nemají žádný osobní prostor. Člověk s nimi nemůže jednat na přímo tak jak je v Čechách do jisté míry zvyklý.“*

*„Mobilní technologie, v tom jsou hodně dopředu. Mladá generace drží telefon valnou většinu dne v ruce i u nás, ale zase nevyužívají ten telefon tak naplno jako v Číně. Nevyužívají tolik aplikací. Někdy se divím, že je při té dopravě něco nepřejede, pořád mají obličej zabořený v telefonech a nic kolem sebe nevnímají, nebo aspoň tak působí.“*

*„Tam jsou všichni jedináčci, nikdo z kolegů neměl sourozence to se u nás nevidí. Nemyslím si, že tam není takový ten zvyk, že by tam chodili do hospody jako u nás. Mají moc rádi organizované výlety a nikam nechodí ani nejezdí sami, ale jen ve velkých skupinách není tam vůbec žádná individualita. Milují nové technologie. Jsou hodně pracovití, teda nechci říct, že Češi nejsou, ale jsou hodně dynamičtí. Odlišností je tam rozhodně hodně. Co mě zaujalo, tak nemají moc památek, všechno jsou jen kopie a vše bylo v 60. a 50. letech zbourané a nic není pravé.“*

*„Orientace na ty peníze ten materialismus mě zaujal asi jako na první pohled. Jak oni jedou všichni na tu kariéru a peníze jak je to teď jejich takový mantra. Myslím si že mi už jsme tu o fázi dál, že tím jsme si jako společnost už prošli a už jsme o ten krok dál. Na druhou stranu na mě tam udělalo dojem to jejich společenství, jak ten jejich národ vzývají, jak jsou pospolu, to si myslím, že z toho bychom se mohli poučit, samozřejmě ne tím jak to drží pohromadě komunismus. Náš národ nedrží tak pohromadě jako ten jejich. A pak takové dílčí věci v čem jsou Číňani rozdílní, jakým způsobem komunikují a jednají, že neříkají věci na přímo, je to věc takových náznaků, jakoby řečí těla atd. Věci říkají oklikou nebo ve znacích, kdyžto ti Češi jsou o dost přímější než tyhle ty asijský národy a pak mnoho kulturních rozdílů, které se týkají jídla, chování, jednání, na to si taky člověk musí zvyknout. Pořízení si řidičáku, to je fakt super věc ale tak jiná kultura, jiná pravidla.“*

**Otázka č. 23: vycestoval/a byste znova? Pokud ano i do Číny? Pokud ne proč?**

Na poslední otázku rozhovoru všichni respondenti shodně odpověděli, že by vycestovali do zahraničí. Všichni respondenti jsou nakloněni vycestovat za pracovními zkušenostmi a kvůli možnosti dostat se do managementu společnosti.

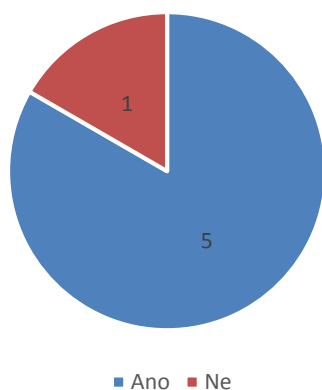
Respondenti by vycestovali do zahraničí, ale pouze 4 respondenti by odcestovali znova i do Číny. Jeden respondent odpověděl: „Přesto že to byla výjimečná zkušenost, mám pocit, že jsem se neadaptoval na dané prostředí a to jsem zde strávil dlouhou dobu (2 roky). Rád bych vycestoval ale do Číny už jen v rámci několika týdnů nebo v rámci dovolené. Zároveň pokud by to bylo na více než dva měsíce, rád bych vycestoval i s manželkou. Nebránil bych se třeba Americe.“

„Klidně, ale řekl bych si o mnohem lepší benefity. Přece jen to není úplně země s kvalitními životními podmínkami. Žloutenka tam číhá na každém rohu.“

„Neměl jsem ani manželka žádné negativní zdravotní problémy, proto bych asi vyjel znova, ale rád bych vyzkoušel i něco nového.“

„Ano, mám rád výzvy a rád objevuji nové věci. Ano i do Číny, ona se tak mění, že za pár let to bude jiná země v dobrém i špatném slova smyslu, ale rád bych na jiné místo v Číně. Rozhodně bych nechtěl, ale cestovat do oblastí kde je kvalita životního prostředí kritická s ohledem na zdraví rodiny.“

Vycestování do Číny



Zdroj: data z hloubkového rozhovoru

**Obr. 22 Vycestování do Číny**

#### **5.4 Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh doporučení**

Kapitola číslo pět se zabývala empirickým výzkumem, který byl proveden hloubkovým dotazováním jednotlivých respondentů. Respondentů bylo celkem 6 a z toho jedna žena. Všichni respondenti se shodují ve svých odpovědích ohledně interkulturního tréninku, který označují za nedostatečný pro výjezd do této země.



Z výsledku výzkumu jasně vyplynula nespokojenost s interkulturním tréninkem. **Pro Čínu** (ale zřejmě také pro ostatní státy) je **jednodenní trénink nedostačující**. Na základě odpovědí, byl trénink situován do příliš kladného prostředí, ze kterého jasně nevyplivali všechny potřebné informace ohledně života a práce v Číně. Ohledně přípravy na výjezd byly doporučeny jazykové kurzy. Přesto že respondenti využívají cizí jazyky na denní bázi, všichni by ocenili dodatečné jazykové kurzy na procvičení nedostatků a zlepšení ústního projevu. Dalším doporučením je tlumočnický buď v zahraniční společnosti, nebo domácí, který bude provádět korektní překlady do příslušné jazykové mutace. Jako jednou z připomínek byla ztráta smyslu v překladu od nekvalifikovaných kolegů.

Dalším doporučením pro zlepšení úrovně adaptace v Číně je brožura či průvodce po Číně a také po okolí, kam je zaměstnanec vyslán. Tento průvodce by upozorňoval na místní odlišnosti od domovské kultury a pomáhal tak zaměstnancům v adaptaci na nové prostředí a pomáhal jim poznávat okolí, ve kterém dočasně žijí. Průvodce by expatriantovi pomohl ve vytipování vhodných míst na výlet a relaxaci od pracovních a osobních potíží způsobených kulturním šokem, odcizením od rodiny a dalších problémů spojených s výjezdem na dlouhodobý pobyt do zahraničí.

Zaměstnancům obecně chyběla zpětná vazba od zahraniční společnosti, ve které působili. Jako velký klad se jeví komunikace se zaměstnanci v průběhu jejich pobytu v Číně, ale je také potřeba dbát na zpětnou vazbu. Je standardem podávat zpětnou vazbu svým zaměstnancům v rámci osobního hodnocení v rámci určité periody. Hodnocení v tomto případě by bylo vhodné jak horizontální, tak vertikální. Expatriant díky hodnocení dostane větší náhled na odvedenou práci v zahraničí, čím byl přínosem pro hostitelskou zemi a dané oddělení a zároveň by mohl odhalit další slabé stránky, o kterých zaměstnanec dosud nevěděl, nebo je za slabé nepovažoval.

### **Interkulturní trénink**

Interkulturní trénink je vždy jednodenní (půl denní) bez ohledu na zemi a složitost přípravy na výjezd do zahraničí. Vhodné by bylo provádět interkulturní trénink s ohledem na náročnost některých destinací ve více dnech. Obecně zahraniční pobyty v Čínské lidové republice, Indii nebo Brazílii by měli trvat nejméně dva dny,

kdy by měli být vysvětleny odlišnosti nejenom v kultuře ale i legislativě. Další velký nedostatek bylo nulové zmínění legislativy, daňových odlišností a praktické připomínky jak podat daňové přiznání v ČR a jak v zahraničí. Seznámení s právními odlišnostmi by mělo být základem.

Interkulturní trénink byl členěn do osmi částí podle předloženého harmonogramu. Obecné znalosti jako první část, se týkaly čínské kultury jako takové a historie Číny. Zde byly probírány všechny dynastie Číny příliš do hloubky. Je důležité znát, jak se člení historie dané země, ale není nutné s tím strávit 3 hodiny tréninku a plýtvat časem jednotlivých zaměstnanců. Druhá část tréninku, čínské myšlení pojednávalo o rozdílech mezi jednotlivými kulturami. Jednalo se pouze o velmi obecné poznatky bez větších konkrétních příkladů. Bylo by vhodné zařadit do tréninku určité situace které mohou nastat jako je například úsměv Čínského obyvatele. Pokud se stane nějaká nepříjemnost, kdy vás Číňan omylem poleje kávou, strčí do Vás, nebo se stane podobná situace, Číňan se obvykle začne usmívat, jelikož se obává konfliktu. V žádném případě to neznamena, že se vám vysmívá, ale v české kultuře by to takto bylo vnímáno.

Kapitola o způsobu života byla podnětná a přínosná. Vysvětlila, proč vás Číňané pozvou na oběd do restaurace, ale nikdy vás nepozvou k sobě domů. Jednat by to bylo dosti nekomfortní, jelikož žijí v malých domácnostech v mnoha lidech a navíc si velmi cení svého soukromí. Do kapitoly komunikace a jednání by bylo vhodné zařadit praktické cvičení podávání rukou, podávání vizitky a podobně. V kapitole pracovní organizace a tým by bylo vhodné rozebrat organizační strukturu používanou v českých firmách a v čínských firmách. O to více specifickou kulturu ve ŠA která se snaží standardizovat německé kultuře, jako všeobecně přijímané kultuře v koncernu Volkswagen. Kapitola kulturní srovnání byla spíše navíc, jelikož toto srovnání bylo součástí předešlých kapitol. Jako velký klad bylo hodnocení a specifikace jednotlivých oblastí, kam ŠA své zaměstnance vysílá. Poslední kapitola náměty ke cvičení vůbec neproběhla, jelikož lektor odcházel o hodinu dříve, než mělo školení končit. Toto by se nemělo v žádném případě stávat, pokud se nejedná o urgentní situaci.

Interkulturní školení bylo respondenty hodnoceno jako školení prováděno obdivovatelem čínské kultury a bylo velmi neobjektivní. Pro školení tohoto typu by byli vhodnější nezaujatí znalci dané kultury, kteří jsou vyškoleni pro předávání

potřebných informací. Do školení bych dále zařadila zmínku o daňové legislativě a všech náležitostí co se týká placení zdravotního a sociálního pojištění tak placení daní v hostitelské a domácí zemi. Dále obecné informace o podání daňového přiznání a odlišnostech.

## Závěr

Diplomová práce na téma adaptace pracovníků na život a práci v Číně je zaměřena na vysílací proces zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO, a.s. do zahraničí. Dané téma je velmi aktuální se rozvíjejícím se trhem, tokem informací a změnami na daném trhu. Téma globalizace je nyní aktuální pro všechny velké nadnárodní společnosti. Pro ŠKODA AUTO, a.s. je čínský trh největší a druhý největší trh je o polovinu menší než čínský. Takže můžeme říci, že čínský trh je strategickým. Lidské zdroje jsou nedocenitelnou součástí všech firem a je potřeba je stále rozvíjet a podporovat. Lidský kapitál se stane ještě cennější, pokud byl zaměstnanec vyslán do zahraničí. V průběhu svého zahraničního pobytu získává zaměstnanec cenné informace, které pak při správném zařazení využívá při své práci a zlepšuje tak chod svého oddělení a dané společnosti. Při správném využití nabytých vědomostí a cenných kontaktů může zaměstnanec zlepšit konkurenční postavení společnosti na trhu.

Cílem diplomové práce je teoretické zpracování pojmů jako je kultura, její členění a témata expatriace a repatriace. Dále hodnocení osobních i pracovních zkušeností zaměstnanců, kteří absolvovali dlouhodobý pracovní pobyt v Číně. Diplomová práce je zaměřena na celý proces od expatriace zaměstnance do Číny po jeho samotný pobyt v hostitelské zemi až po návrat do domácí země. Na základě kvalitativního výzkumu byla navržena opatření vedoucí ke zkvalitnění vysílacího procesu a samotného interkulturního tréninku, který zaměstnanci mají povinnost absolvovat před vysláním do zahraničí.

V první části diplomové práce jsou vysvětleny všechny potřebné teoretické pojmy k pochopení celého expatričního a repatričního procesu. Dále jsou vysvětleny pojmy jako je kultura, jaká specifika má česká kultura a jaká specifika má čínská kultura. Na základě vybraných metod byly kultury hodnoceny a porovnány. V praktické části jsou popsány postupy, které jsou využívány ve společnosti ŠKODA AUTO. Jedná se o typy jednotlivých výjezdů, odměny a bonusy zaměstnance související s délkou pobytu v zahraničí. V této části jsou popsány všechny činnosti související s výjezdem od začátku cesty po její ukončení.

Stěžejní částí této práce je empirický výzkum, který byl proveden na respondentech ze společnosti ŠKODA AUTO pomocí strukturovaného rozhovoru. Dále je zařazena

samotná kapitola o respondentech, ve které je popsáno, kdo byl dotazován a jak dlouho jednotlivé rozhovory trvaly. Dále je zařazena kapitola s detailním popisem jednotlivých otázek rozhovoru a jejich cílů. Další kapitola je zaměřena na rozbor jednotlivých odpovědí. Poslední kapitolou jsou praktická doporučení pro společnost ŠKODA AUTO s návrhy na změnu interkulturního tréninku a celého procesu vysílání zaměstnanců do zahraničí.

Doporučení pro změnu interkulturního tréninku jsou:

- Vícedenní školení
- Praktická cvičení
- Informace o legislativě
- Vysvětlení daňových odlišností
- Praktické informace o podávání daňových přiznání

Doporučení pro celý proces vysílání zaměstnanců do zahraničí jsou:

- Neutrální interkulturní trénink bez zaujatého školitele
- Jazykové kurzy
- Tlumočnick/překladatel
- Průvodce po dané zemi
- Zpětná vazba z hostitelské země

Samotné téma kultury a expatriace bylo zpracováno jak po teoretické, tak praktické stránce. Byla provedena analýza interkulturního tréninku a analýza procesu adaptace pracovníků na jejich život a práci v Číně. Na základě rozhovoru a účasti na školení byla navržena opatření vedoucí ke zlepšení celého vysílacího procesu a interkulturního školení.

## Seznam literatury

Briscoe, D.R.: International Human Resource Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995. ISBN 978-1-4462-6730-1.

Caligiuri, P. M., Colakoglu, S.: A strategic contingency approach to expatriate assignment management. Human Resource Management Journal, Vol 17, No 4, p. 393–410

Cejthamr, V., Dědina, J.: Management a organizační chování, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

Čína [database online]. Aktuálně.cz, [cit. 2. 11. 2017]. Dostupné z URL <<https://www.aktualne.cz/wiki/geografie/staty-amesta/cina/r-i:wiki:2003/?redirected=1509624947>>.

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.

Gallois, C., Callan, V.: Communication and Culture. A Guide for Practice. Chichester, Wiley&Sons, 1997. ISBN 97-8047-1966-22-7

Griffin, R.W., Pustay, M.W.: International Business. 6. edition. New York, Orentice Hall, 2010. ISBN 97-8032-4176-60-5.

Harzing, A. W., Ruysseveldt, J. V.: International Human Resource Management. London, Sage Publications, 2004

Hofstede, G.: Culture's and Consequence. Software of the Mind Meidenhead, McGraw Hill Co, 2nd edition, London, 2005. ISBN 0-8039-7323-3.

Hofstede, G., Hofstede G.J.: Kultury a organizace Software lidské mysli. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

Charakteristika kulturních dimenzí [database online]. [cit. 10. 11. 2017]. Dostupné z URL <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,czech-republic/>>.

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

Kupka, B., Everett, A. M.: Moscow on the Hudson: Assessing expatriates affective fit in host cultures iwth the intercultural communication affinity scale. European Journal of International management, 2, p. 234 – 249, 2008.

- Lasgyard, S.: Adjustment in a foreign society: Norwegian Fullbright grantees visiting tihe United States. *International Social Science Bulletin*, 7, s. 45-51, 1955.
- Lynn, Huffman M., Rybold, Steel, Huffman F.: *A glimpse of chinese culture*. 1. edition. Beijing, 2015. ISBN 978-7-5135-5668-2.
- Mendenhal, M. E., Dunbar, E., Oddou, G. R.: Expatriate selection, training and carem paging: A review and critique. *Human Resource Management*, 26. p. 331 – 345, 1988
- Mendenhall, M.E., Stahl, G.K.: Expatriate training and development: Where do we go from here? *Human Resource Management*, 39(2-3), 2000, s. 251 – 265.
- McComb, M.R., Foster, G.M.: Kalervo Oberg, 1901 – 1973. *American Anthropologist* 76(2), 1974.
- Nový, I. Kol.: *interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- Nový, I. Schroll-Machl, S.: *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha, Management Press, 2005. ISBN 97-8807-2611-21-8.
- Pavlica, K., Isaacs, C.: *Kultura, podnik a management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká Škola, 2013. ISBN: 978-80-87042-57-1.
- Selmer, J., Torbiñ, I., De Leon, C.T.: Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: pre-departure and post-arrival. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 1998, s .831-840.
- Schneider, S.C., Boursoux, J.: *Managing Across Cultures*. 2nd. edition. London: Pentice Hall FT, 2003. ISBN 978-0-273-64663-1
- Schwartz, B.: *Psychology of learning and behavior*, 3rd ed. New York, NY, US: W W Norton & Co, 1989. ISBN 97-8039-3090-70-3.
- Schwartz, B., Shalom, H., Rubel, H., Tammy, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 89(6), 2005, 1010-1028
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., Mahoney, J. D.: Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 6 – 29. 1997
- ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2017* [online]. 2017. [cit. 29. 4. 2018]. Dostupný z URL:<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=52682513&subjektId=47718&spis=73153>>
- ŠKODA AUTO Interní dokumenty, Organizace struktura, oddělení STM/2 a jeho zaměření na výjezdy do zahraničí [database online]. [cit. 01. 03. 2018]. Dostupné z

URL [https://eportal.skoda.vwg/b2eweb80/om/cs\\_CZ/orgchart/index.html?org=S](https://eportal.skoda.vwg/b2eweb80/om/cs_CZ/orgchart/index.html?org=S), 2018a

ŠKODA AUTO Interní dokumenty, Zahraniční výjezdy [database online]. [cit. 01. 03. 2018]. Dostupné z URL [https://eportal.skoda.vwg/b2eweb80/om/cs\\_CZ/orgchart/index.html?org=S](https://eportal.skoda.vwg/b2eweb80/om/cs_CZ/orgchart/index.html?org=S), 2018b

Štrach, P.: Mezinárodní management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Trompenaars, F., Woolliamns, P.: Business Across Cultures 1 edition, Chichester:Capstone Publishing Ltd, 2003. ISBN 1-84112-474-5.

Usenier, J.C.: International & Cross-Cultural Management Research. London, SAGE Publications, 1998. ISBN 0-7169-5280-2.

Vojta, V.: Čínský svět: jak porozumět současné Číně, čínskému chování a myšlení, 1.vyd. Brno: Pixl-e, 2011. ISBN 97-8809-0502-10-9.

Základní Charakteristika teritoria a ekonomiky [database online]. [cit. 10. 11. 2017]. Dostupné z URL <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-zakladni-charakteristika-teritoria-ekonomicky-19051.html>.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Úrovně lidského mentálního programování .....	12
Obr. 2 Diagram úrovní projevu kultury.....	14
Obr. 3 Dimenze kulturních rozdílů podle Trompennarse .....	16
Obr. 4 Lewis model .....	17
Obr. 5 Křivka kulturního šoku .....	18
Obr. 6 Komunikace a jednání .....	28
Obr. 7 Graf kulturních dimenzí .....	30
Obr. 8 Organizační struktura ŠKODA AUTO, a.s. ....	39
Obr. 9 Expatrianti podle umístění ve světě.....	40
Obr. 10 Počty expatriantů v letech 2007 - 2018 .....	41
Obr. 11 Short Term výjezdy do zahraničí počet zaměstnanců 2012 - 2017 .....	43
Obr. 12 Long Term výjezdy do zahraničí počet zaměstnanců 2012 – 2017 .....	44
Obr. 13 Časová osa přípravy expatrianta .....	45
Obr. 14 Výjezd do zahraničí .....	55
Obr. 15 Interkulturní školení .....	57
Obr. 16 Účast na školení .....	58
Obr. 17 Spokojenost s interkulturním školením .....	59
Obr. 18 Spokojenost s přípravou na expatriaci.....	60
Obr. 19 Adaptace na nové prostředí .....	62
Obr. 20 Zaškolení ze strany vedoucího.....	62
Obr. 21 Využití zkušeností.....	68
Obr. 22 Vycestování do Číny.....	72

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Typy zahraničních výjezdů .....	21
Tab. 2 Personální struktura ŠA k 31.12.2017 .....	38
Tab. 3 Typy výjezdů a počet expatriantů (2017).....	42

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Průvodní dopis .....	84
Příloha č. 2 Organizační struktura oblasti S .....	85

## **Příloha č. 1 Průvodní dopis**

Dobrý den,

*Jmenuji se Kateřina Kulhavá a jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy, o.p.s., a píši diplomovou práci na téma Adaptace pracovníků na život a práci v Číně. Doporučení a kontakt na Vás jsem získala od paní XX a pana YY.*

*Jelikož s výjezdem do Číny máte zkušenost, ráda bych Vás požádala o krátký rozhovor, který je strukturovaný do tří částí. První blok otázek se týká činností před výjezdem, druhý samotného výjezdu a třetí blok otázek je zaměřen na vaši repatriaci. Vyhodnocení tohoto rozhovoru bude základem praktické části, jejímž cílem je zhodnotit proces vysílání zaměstnanců do zahraničí.*

*Jsem velmi ráda, že i přes Vaši vytíženost jste si na mě našel/našla čas a jsem ráda, že mohu provést rozhovor pro svou DP právě s Vámi.*

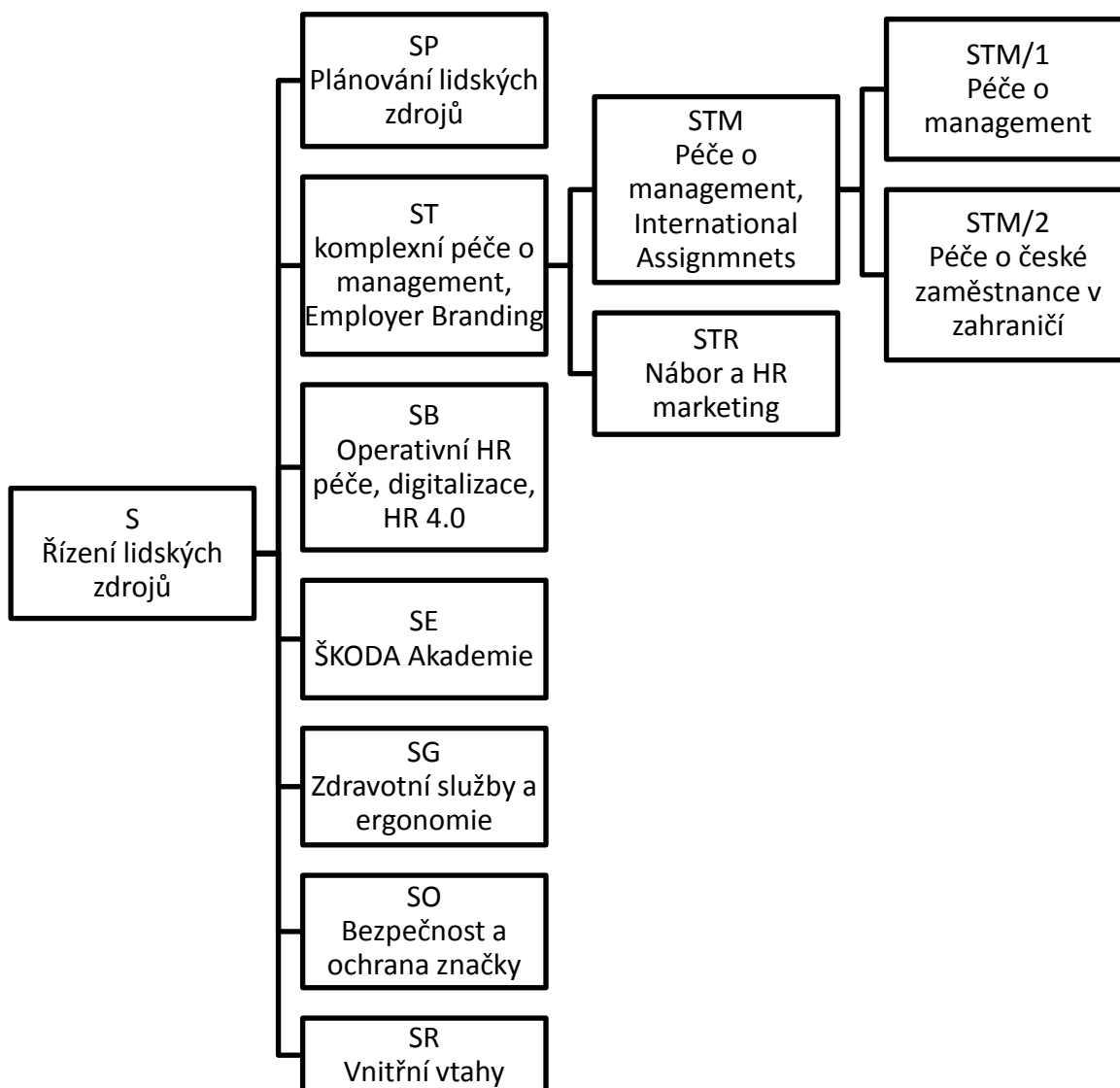
*Rozhovor je anonymní. V případě zájmu vám ráda výsledky výzkumu poskytnu.*

*Děkuji Vám za váš čas*

*Bc. Kateřina Kulhavá*

Příloha se týká kapitoly číslo 4

## Příloha č. 2 Organizační struktura oblasti S



Zdroj: Interních materiály ŠKODA AUTO a.s., 2018a

Příloha se týká kapitoly číslo 5.2

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Kateřina Kulhavá		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Adaptace pracovníků ŠKODA AUTO, a.s. na život a práci v Číně		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	84		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	22		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Téma práce je zaměřeno na adaptaci pracovníků vyslaných organizací na život a práci v cizí zemi a odlišné kultuře. Práce popisuje co to je kultura, v čem se liší a hodnotí českou a čínskou kulturu podle vybraných kritérií. Práce vysvětluje pojmy expatriant a expatriace a repatriace a repatriant.</p> <p>Cílem práce je zjištění jak probíhá celá expatriace ve společnosti a detailní popis školení před výjezdem.</p> <p>Práce navrhuje zlepšení interkulturního tréninku a hodnotí výběr daných zaměstnanců kteří vycestovali do zahraničí na dlouhodobý výjezd.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Kultura, kulturní rozdíly, kulturní šok, expatriace, expatriant, repatriace, repatriant, interkulturní trénink		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Kateřina Kulhavá		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Adaptation of SKODA AUTO, a.s. employee to life and work in China		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	<b>YEAR</b>	2018
<b>NUMBER OF PAGES</b>	84		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	22		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The theme of the thesis is the adaptation of the staff of the organizations sent to life and work in a foreign country and a different culture. The paper describes what a culture is, in which it differs and evaluates Czech and Chinese culture according to selected criteria. The thesis explains the terms expatriate and expatriate and repatriation and repatriant.</p> <p>The aim of the thesis is to find out how the whole expatriation takes place in the company and a detailed description of the training before departure.</p> <p>The thesis proposes improvement of intercultural training and evaluates the selection of employees who have traveled abroad for a long-term trip.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Culture, cultural differences, cultural shock, expatriation, expatriate, repatriation, repatriate, intercultural training		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			