ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

B A K A L Á Ř S K Á P R Á C E

Rok odevzdání 2017

Ivana Knesplová

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Adaptace zaměstnanců ŠKODA AUTO v Rusku a Číně

Ivana KNESPLOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) 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. Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod 7

1 Teoretická východiska řešení 9

1.1 Řízení lidských zdrojů 9

1.1.1 Podoby řízení lidských zdrojů 10

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů 11

1.2 Personální činnosti 13

1.3 Proces adaptace 15

2 Praktická část 21

2.1 Proces adaptace v Rusku 21

2.2 Proces adaptace v Číně 24

2.3 Rozhovory se zaměstnanci 28

2.3.1 Rozhovory - Ruská federace 28

2.3.2 Rozhovory - Čínská lidová republika 33

2.3.3 Rozhovor - Srovnání obou zemí 39

2.4 Výsledky šetření 41

Závěr 45

Seznam literatury 47

Seznam obrázků a tabulek 48

Seznam použitých zkratek a symbolů

APPS Asociace poskytovatelů personálních služeb

Úvod

Když se podívám na velké podniky například sto let nazpět, ve většině případů měly jen jednu továrnu, kde se vyráběly všechny jejich produkty. Služební cesty do zahraničí v této době byly opravdu jen ojedinělé. Svět se ale začal „zmenšovat“. Když dříve chtěl člověk odcestovat například z Čech do Ruska, znamenalo to i několik dní nepohodlného cestování vlakem. V dnešní době dorazí člověk z Prahy do Moskvy během několika hodin.

Velké firmy si tedy začaly zřizovat nejen pobočky, ale také nové továrny v zahraničí. A je to celkem pochopitelné. Rozdílnost ekonomik vyspělých a rozvojových států je obrovská, a tak podniky využívají levnější pracovní síly v zahraničí. V této práci se ale nezabývám otázkou, proč by měly podniky investovat do rozvojových zemí.

Já osobně mám spoustu známých, kteří pracují pro velký podnik a pravidelně cestují do zahraničí, aby pomáhali s rozvojem poměrně nedávno vzniklých továren. Dokonce znám i takové, kteří v rámci své pracovní profese cestovali do zahraničí i na dobu delší než 2 měsíce. Hlavně tedy do zemí jako jsou Rusko, Čína či Indie.

V každé z těchto zemí existuje naprosto jiná kultura. A tak je nutné, aby zaměstnanci vyslaní na delší služební cestu prošli před jejich odletem spoustou školení a informativních meetingů, aby jim pomohli se v dané kultuře orientovat.

Jelikož jsem byla na praxi v mezinárodní firmě ŠKODA AUTO, a. s., rozhodla jsem se tento proces adaptace jejich zaměstnanců v zahraničí zpracovat jako bakalářskou práci. Vybrala jsem si adaptaci zaměstnanců v Číně a Rusku hlavně kvůli tomu, že právě tam jsou zaměstnanci této firmy posíláni na delší pobyt častěji.

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat proces adaptace zaměstnanců ŠKODA AUTO a. s. v Rusku a Číně, proces adaptace v obou zemích porovnat a vyhodnotit míru jeho efektivity.

V teoretické části se zaměřuji na řízení lidských zdrojů, kde se zmiňuji o charakteristice, cílech, úkolech a dalších relevantních záležitostí. Dalším bodem jsou Personální činnosti, které jednotlivě charakterizuji. Posledním, a ne méně

důležitým, bodem teoretické části je samotný proces adaptace, kde tento proces charakterizuji a popisuji jednotlivé roviny a úrovně adaptace.

Na základě interview se v praktické části zaměřuji na proces adaptace v Rusku a v další kapitole na adaptaci zaměstnanců v Číně. V obou zemích je velmi odlišná podniková kultura a je zajímavé tyto dva procesy porovnat. Proto jsem se rozhodla oslovit zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO a. s., kteří navštívili buď závody v Rusku nebo v Číně, aby se se mnou o své zkušenosti s adaptací v těchto zemích podělili. Ať už s názorem kladným či záporným.

„Člověk je tvor, který zvykne všemu – tohle je tuším jeho nejlepší definice.“ (Fjodor Michajlovič Dostojevskij)

1 Teoretická východiska řešení

V teoretické části se zaměřiji na tři hlavní okruhy. Prvním z nich je řízení lidských zdrojů, na jeho podoby a úkoly. Dále se zaobírám personálními činostmi, kde je popsána správná funkce nejen personálních oddělení, ale i samotnách manažerů. V poslední řadě se zaměřuji na důležitost procesu adaptace.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízní lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se ve vyspělejších zemích začala utvářet během 50. a 60. let minulého století. Jedná se o nejdůležitější složku podniku. Tvoří jádro společnosti a je také nejdůležitějším úkolem manažerů organizace.

Hlavní výsadou tohoto nového konceptu personální práce je význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a tahouna činností organizace. Řízení lidských zdrojů se promítá od výrobních přes administrativní činnosti, až po manažery, asistenty, řidiče atd. Jednoduše se dá říci, že lidský zdroj je takové srdce podniku.

Rozdílnosti mezi charakteristikou řízení lidských zdrojů a koncepcí personálního řízení uvádí spousta odborných literatur. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. ve své knize Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky uvádí znaky, které jsou v podstatě skoro ve všech jiných publikací. Jsou to:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – Organizace se orientují na dlouhodobé měřítko svých plánů, snaží se o dlouhodobou perspektivu a dlouhodobé dopady svých plánů v oblasti personální práce.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – Jedná se o vnější vlivy, které ovlivňují řízení lidských zdrojů. To znamená především zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, životní způsob, osídlení, životní prostředí, legislativa, atd.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – Stále více pravomocí v oblasti personální práce získávají vedoucí na všech organizačních úrovních. Je to pochopitelné. Vedoucí mají mnohem blíže ke

svým podřízeným, než personální oddělení. Personální oddělení se nyní spíše zaměřuje na poradenskou, organizační a kontrolní činnost.

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, úřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem vedení organizace.
- Důraz na rozvoj lidských zdrojů a jejich flexibilizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojnost zaměstnanců.
- Možnost participativního řízení organizace a zžití zaměstnance s organizací.
- Vytváření dobrých pracovních vztahů a žádoucí firemní kultury.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

První tři body jsou uváděny ve všech odborných publikacích zaměřené na personalistiku a tak se dá říci, že jsou to pilíře řízení lidských zdrojů. Naopak u posledních pěti odrážek je vidět další dva velmi důležité cíle. Je to motivace zaměstnanců a vytváření dobrého jména organizace jako kvalitního zaměstnavatele. (Koubek, 2007)

1.1.1 Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zrojů je zjednoduše řečeno způsob, jakým zacházet s pracovníky, aby to mělo pro podnik co největší přínos. Existují dvě podoby řízení lidských zdrojů.

První z nich je tvrdá podoba řízení lidských zdrojů, která se kouká na lidský faktor primárně jako na lidský kapitál. Musí se do něj investovat a rozvíjet ho, aby se vytvářela konkurenční výhoda a byl co nejvíce produktivní, přidával co největší přidanou hodnotu. Ona metoda klade dělníky na stejnou úroveň, jako všechny ostatní klíčové zdroje a nijak je před nimi nezvýhodňuje. Odráží se v ní typická kapitalistická tradice, kde je dělník vnímán jako zboží.

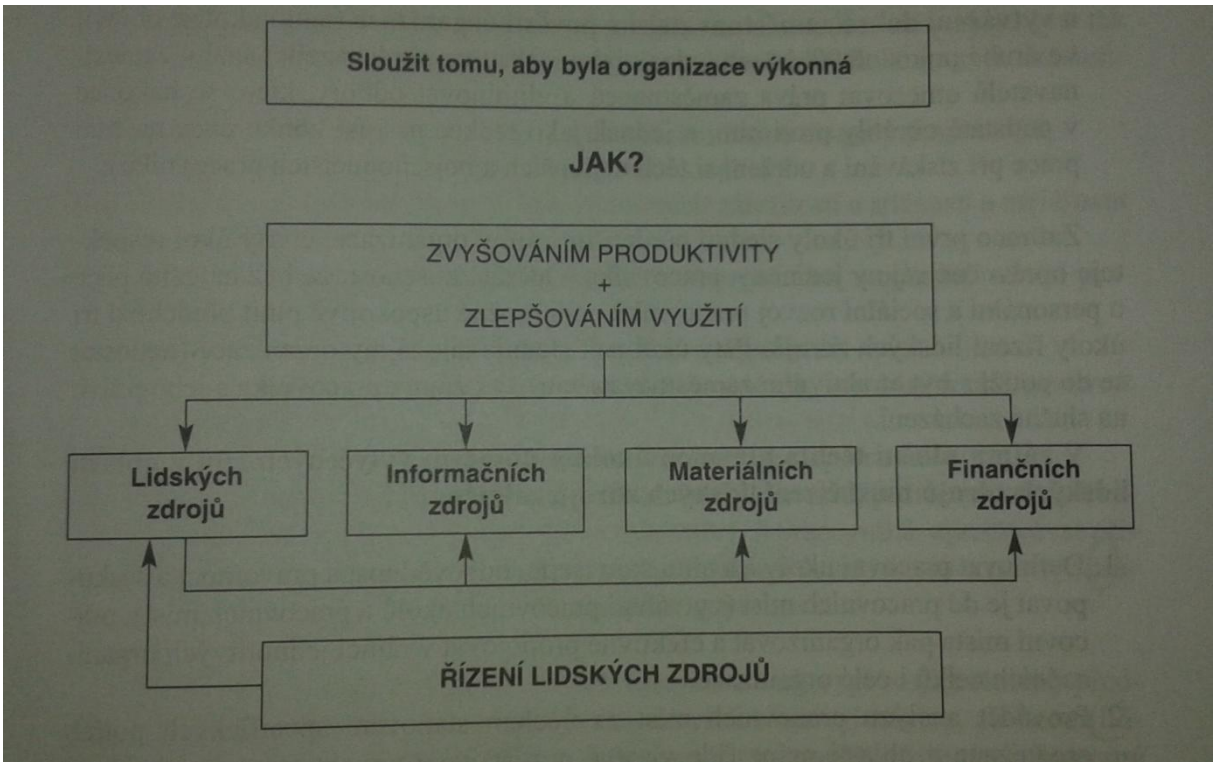
Na druhou stranu podoba měkká klade důraz spíše na lidské vztahy. Velmi podporuje komunikaci a motivaci pracovníků. Kouká na pracovníky jako jeden

z nejdůležitějších faktorů a vsází na jejich loajalitu podniku. Hodně se upíná k individualitám a pozvědávání jejich kvalit, aby se dosáhlo co nejlepšího výsledku, a tím pádem i získání konkurenční výhody. Na rozdíl od tvrdé podoby řízení se již člověk nebere jako zboží, nýbrž jako prostředek k dosažení úspěchu. Firma se snaží získat co největší výkon od pracovníků tím, že je zapojuje do rozhodovacích procesů, spolupráci v týmech a v neposlední řadě i aktivní komunikaci mezi jednotlivými skupinami. Podle této metody by měli mít všichni pracovníci pocit, že úspěchy firmy nejsou pouze výsledkem managementu, ale že každý z nich se na splnění cíle podílel.

Vě většině případů o sobě podniky prohlašují, že jejich podoba řízení lidských zdrojů je čistě měkká. Nezřídka se však stává, že i když tato tvrzení podnik podává, klade přece jen více úsilí na plnění cílů a zájmů organizace před zájmy a potřeby pracovníků. Průzkumy tvrdí, že je velmi obtížné, možná i nemožné, mít pouze měkkou nebo tvrdou podobu řízení lidských zdrojů. Hranice těchto podob se často prolínají a tak se v organizacích nachází mix obou. (Armstrong, r. 2002, s. 29 – 30)

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavník úkolem, když vezeme řízení lidských zdrojů v tom nejobecnějším hledisku, je sloužit tak, abych byla organizace co nejvýkonnější. K tomu jsou však zapotřebí i jiné, než lidské zdroje. Například finanční nebo materiálové zdroje. Jak již ale bylo zmíněno výše, řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálý rozvoj pracovních schopností a tím pádem i na rozhodování o zdrojích. A tak se dá říci, že zprostředkované rozhoduje i o ostatních výrobních vstupech, jako jsou například zdroje informační, materiálové nebo finanční. Nejlépe je to zaznamenáno v grafu níže.



Zdroj: (Koubek, r. 2001, s. 17)

Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má tedy jeden hlavní obecný úkol, a to, aby byla organizace výkonná. V tom méně obecném pojetí se jak v teorii, tak v praxi vyspělých zemí vyskytuje následujících pět hlavních úkolů

1. Zařazení na správné místo správného člověka, který je flexibilní ke stále se měnícímu pracovnímu místu. Tento úkol se však momentálně dost modifikuje a s tím přichází i tailoring neboli „šití“ které již nemá za úkol dosadit správného člověka na správné místo, nýbrž vyhledat pracovníkovi správnou náplň práce a dávat mu správné úkoly. Tímto se pak využije v maximální míře jeho schopnosti.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, což se týká hlavně fondu pracovní doby a zároveň využívání potenciálu (kvality) pracovníků.
3. Formování týmů, efektivita vedení lidí, dobré mezilidské vztahy v organizaci. Tento bod je zahrnut v nejmodernějších pojetích řízení lidských zdrojů a ve vyspělých organizacích je toto pojetí i velmi často aplikováno.

4. Personální a sociální rozvoj pracovníků je dalším velmi důležitým bodem. Organizace se mají zajímat, jak pracovníci vnímají kvalitu pracovního života, a neustále se snažit o jeho zlepšování. Rozvoj schopností, osobnosti, jejich pracovní kariéry. Zkrátka si zaměstnanec musí připadat užitečný, a jestliže se ho v tom bude i organizace podporovat, bude zaměstnanec uspokojovat i potřebu seberealizace, která je dokonce na vrcholu Maslowovi pyramidy potřeb.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a zároveň i vytvářet dobré jméno podniku navenek. Tento bod byl zařazen především kvůli získávání a udržování si těch nejschopnějších pracovníků, především kvůli velice konkurenčnímu prostředí.

První tři úkoly jsou zaměřeny hlavně na zájmy organizace a její prosperitu. Bez 4. bodu, kde se preferují zájmy jedince, by však první tři úkoly nebyly příliš účinné. Poslední pátý úkol je zaměřený jak na zájmy organizace, tak na práva zaměstnanců na slušné zacházení.

1.2 Personální činnosti

Tzv. personální činnosti jsou úkoly řízení lidských zdrojů, avšak vyjadřují konkrétní výrazy těchto úkolů. Jedná se o výkonnou část personální práce. Co publikace, to jiný počet a jiné pojetí personálních činností. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. ve své publikaci uvádí, že následujících 10 bodů se uvádí nejčastěji a zbylé 4 body se začaly objevovat až v modernějších publikacích.

1. Vytváření a analýza pracovních míst – U pracovního místa je vždy důležité definovat pracovní úkoly, pravomoce a odpovědnosti, které bude mít zaměstnanec na starosti. K tomu se váže i vytvoření pracovního popisu místa a jeho definice.
2. Perosální plánování – Jde o plánování počtu pracovníků v organizaci a zároveň i plánování jejich pracovního rozvoje.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – 2 základní formy získávání pracovníků jsou vyhledávání externí (mimopodnikovou) a interní (vnitropodnikovou) metodou. Výhody interního vyhledávání jsou například rychlejší obsazení místa, nízké náklady na získávání lidí, uchazeč zná

podnik a spolupracovníky. Na druhou stranu je zde omezený výběr, vyšší náklady na vzdělávání nebo podniková „slepota“. Co se týče mimopodnikového získávání pracovníků, tak velkou výhodou je širší možnost výběru, nové impulsy pro podnik a přesné pokrytí potřeby. S tím však souvisí i vyšší náklady na vyhledávání, riziko zkušební lhůty, seznamování a zaškolování stojí čas i peníze, ale i stres z přechodu na nové působiště.

Výběr začíná většinou zkoumáním životopisů a jiných dokumentů od uchazečů. Následuje pohovor, který je sestaven tak, aby doplnil nejasnosti v životopisu a ostatních dokumentech. Některé firmy vyžadují i přijímání pracovníků na základě testů. S touto metodou se já i lidi v mém okolí setkávají čím dál více. Dále by měl následovat výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a následně informovat uchazeče o rozhodnutí. (Pechová, r. 2013, s. 28)

4. Hodnocení pracovníků – Je nutné zhotovit potřebné formuláře a přesná hodnotící kritéria. Dále také výběr správné metody hodnocení, pořizování vyhodnocování a uchování dokumentů. Po výsledcích probíhá hodnotící pohovor, návrhy zlepšení a následná kontrola aplikovaných opatření.
5. Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru – Zařazování pracovníků na určená místa, jejich přemísťování, povyšování nebo naopak přesun na nižší pozice a v neposlední řadě i propouštění.
6. Odměňování – Sem patří i motivace a stimulace zaměstnanců včetně různých zaměstnaneckých benefitů.
7. Vzdělávání pracovníků – Patří sem například rozvojové aktivity pracovníků a plánování a hodnocení vzdělávání.
8. Pracovní vztahy – Důležité je jednání s odborovými organizacemi a uchovávání vytvořených listin a zápisů z jednání.
9. Péče o pracovníky – Týká se především BOZP, sociální péče o zaměstnance (stravování, aktivity volného času, kulturní aktivity atd.), otázky pracovní doby a pracovních podmínek.

10. Personální informační systém – Hlavním cílem je informovanost všech osob v organizaci. Ať už se jedná o informace týkající se pracovních míst, odpracovaných hodin nebo mezd. Následně také uchovávání informací sloužících úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy atd.
11. Průzkum trhu práce – Jedná se o personální činnost, při které se sleduje situace na trhu práce, jaká je poptávka, jak se v průběhu času mění. S tím souvisí strategické plánování personálního útvaru a vyhledávání těch nejschopnějších budoucích zaměstnanců.
12. Zdravotní péče o pracovníky – Jedná se o pravidelné zdravotní kontroly pracovníků. Tato činnost je z péče o zaměstnance vyčleněna hlavně z důvodu, že si zaměstnavatelé velice dobře uvědomují problémy a ztráty, které vznikají při zdravotních obtížích zaměstnanců.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – Využívání statistických a matematických metod pro vytváření harmonogramů personálních prací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – Tento bod se týká především dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních sociálních záležitostí. Následně pak diskriminace pohlaví, rasy, náboženství atd. Tato personální činnost neslouží pouze jako ochrana zaměstnanců, nýbrž i jako způsob, jak předcházet sankcím a pokutám u zaměstnavatele.

Nejdůležitější je, aby všechny tyto personální činnosti fungovaly a navíc byly vzájemně provázány a podporovaly se. V menších firmách se zřídkakdy dostaneme do styku se všemi výše jmenovanými personálními činnostmi. Ve středních a velkých firmách jsou tyto činnosti na denním pořádku a některé organizace zaměstnávají specialisty přímo na jednotlivý úsek personální práce. Najdou se ale i takové firmy, které určitou personální činnost nevyužívají tak často a tak využívají externí firmy, aby za ně onu činnost vykonávala.

1.3 Proces adaptace

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.“ (Bedrnová, Nový, r. 2007, s. 519)

Obecně vzato, proces adaptace ať už v pracovním, nebo v soukromém životě, je proces soužití s odlišnými podmínkami. Člověk se snaží přizpůsobit podmínkám nejen pasivně, ale naopak se snaží podmínky přizpůsobit i vlastnímu obrazu. Svým koníčkům, cílům a potřebám. Dotyčný se přizpůsobuje okolí, ale zároveň i okolí se přizpůsobuje dotyčnému. (Bedrnová, Nový, r. 2007, s. 519)

Schopnost přizpůsobit se nový podmínkám je značně individuální. Každý člověk se změnami potýká jiným způsobem. Někdo je schopný se díky svým charakteristickým vlastnostem přizpůsobit pracovním úkolům, sociální skupině nebo podniku bez větších potíží, někomu mohou změny přinášet potíží více. V zájmu podniku však není tuto myšlenku prostě převzít a podcenit přípravu adaptačního procesu, jelikož i ti méně adaptabilní mohou z dlouhodobého hlediska přinášet velký užitek, být oporou organizace nebo dokonce získat konkurenční výhodu. (Kociánová, r. 2010, s. 130)

Proces adaptace se dá rozdělit do dvou základních rovin. Rovina pracovní adaptace a rovina adaptace sociální.

- Pracovní adaptace – Jedná se o proces, kdy si jedinec přivyká na jednotlivé požadavky jeho pracovního zařazení. Při nástupu do nového zaměstnání by měl podnik vytvořit novému zaměstnanci takové podmínky, aby byl schopen svou pracovní náplň svědomitě plnit a brzy se sžil s firemní kulturou a tradicemi podniku. Důležité také je, aby se adaptoval mezi ostatními zaměstnanci. Zde se začíná prolínat adaptace pracovní s tou sociální.

  Proces adaptace velkou mírou ovlivňuje i úspěchy a neúspěchy zaměstnance. Pokud nebudou zaměstnanci poskytnuty adekvátní podmínky k výkonu práce, bude velmi těžké takovéhoto zaměstnance dále motivovat, jeho výkonnost bude rapidně klesat a hrozí i rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance. Podle výsledů průzkumu APPS (viz níže) je totiž druhým nejčastějším důvodem pro změnu zaměstnání atmosféra na pracovišti. (Pechová, r. 2013, s. 34 – 35)

Zdroj: (Výsledky průzkumu APPS)

Obr. 2 Výsledky průzkumu APPS

- Sociální adaptace – Přes zmiňovaný průzkum APPS jsme se dostali na oblast lidských vztahů a přizpůsobení se jim. Sociální adaptací se myslí začleňovaní jedince do kolektivu. A to jak v rovině pracovní, tak v té osobní. Jedinec se přizpůsobuje sociálním vztahům v rámci skupiny, která má svoje zvyky, chování a v neposlední řadě například i smysl pro humor a toleranci.

Jak je již z předchozích odstavců zřejmé, pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a není možné, aby jedna fungovala bez druhé. Úspěšnost adaptačního procesu závisí na tom, jak se zaměstnanec dokáže přizpůsobit v obou rovinách. Uvádí se, že tento proces je natolik důležitý, že se pro správný chod organizace nesmí nechat jen volnému průběhu, ale instituce do těchto záležitostí musí více či méně zasahovat.

Firmy se zaměřují na dva aspekty, které ji pomáhají při co nejefektivnějším způsobu adaptace. Prvním z nich je zaměření na pracovníka. To obnáší především prohloubení znalostí pracovníka, jeho obohacení osobnosti, dále také

uspokojování jeho potřeb a v neposlední řadě i to, jak je kde spokojený. Druhý aspekt, na který se organizace zaměřují, je aspekt organizace. Sem patří například rychlé přizpůsobení se pracovním povinnostem, souznění se svou činností a dále také souznění se svými kolegy při společných projektech.

Vcelku se uvádějí 4 skupiny lidí, na které se zaměřuje adaptační proces:

1. Noví zaměstnanci – Neodmyslitelnou součástí řízení adaptačního procesu je správné uvedení nových zaměstnanců do organizace. Tyto činnosti má ve většině případů v kompetenci bezprostřední nadřízený, který je zodpovědný za úspěšnost daného začlenění. Zejména pak, jestli se jedná o první zaměstnání daného člověka. První dojmy z pracovního prostředí, kultury a pracovního nasazení mohou mladého člověka do budoucna velmi ovlivnit. A to nejen v závislosti na pracovních výkonech, ale i v sociálním cítění k jiným osobám v organizaci. Značně může ovlivnit i motivaci daného pracovníka a další aspekty, které ho budou „hnát kupředu“.

   Správný postup, jak by měl vedoucí přistupovat při procesu adaptace, vypadá následovně: Nejprve vedoucí novému zaměstnanci ukáže místo výkonu jeho práce a seznámí ho se svými každodenními povinnostmi, které se často prolínají i s dalšími odděleními, pracovišti a jinými pracovníky. Následuje představení norem a povinností vyplývajících z jeho pracovních činností. Vedoucí, nebo zkušený kolega pak seznámí nového zaměstnance konkrétně se svými úkoly, naučí ho práci v systémech, popřípadě názorně předvede manuální úkoly. Je také důležité si uvědomit, že člověk není seznámen s firemní kulturou, většinou nemá zkušenost s danou činností a je tak nutné počítat s tím, že bude potřebovat velkou podporu od ostatních kolegů. S tím souvisí právě další úkol pro daného manažera. Seznámit nového pracovníka s ostatními spolupracovníky, lidmi, se kterými se bude v průběhu zaměstnání setkávat a spolupracovat a v neposlední řadě i s nadřízenými, na které se bude moci v případě nějakých nesrovnalostí obrátit. V průběhu celého procesu adaptace vedoucí pracovník sleduje jeho výkonnostní vývoj a sociální začlenění a snaží se mu toto bezesporu náročné období co nejvíce ulehčit.

Při příchodu nového zaměstnance do organizace je také důležité se zaměřit na jeho pohled na své pracovní okolí. Daný zaměstnanec ještě není „zkažený“ firemní kulturou a může mít velmi zajímavé postřehy na to, co by se mohlo změnit nebo vylepšit ku prospěchu celé organizace. Často se tak stává, že poměrně brzy po nástupu do práce (cca po jednom měsíci) probíhá pohovor s nadřízeným, kde se o těchto eventuálních změnách či vylepšeních debatuje.

2. Druhou skupinu lidí tvoří pracovníci, kteří se po delším časovém období vrací na své původní místo. Tato kategorie se nejčastěji týká žen, které přichází zpět do původního zaměstnání po mateřské, potažmo rodičovské dovolené. Týká se však i pracovníků, kterým jejich špatný zdravotní stav nedovolil jejich pracovní činnost dlouhodobě vykonávat, nebo pak lidí, kteří byli delší dobu pracovně v zahraničí. U všech těchto zmiňovaných objektů se může po návratu do zaměstnání objevit pokles jejich pracovní sebedůvěry, nebo dokonce úbytek jejich motivace k pokračovaní ve svých kariérních cílech. To se většinou netýká konkrétně lidí vracejících se ze zahraničních stáží, naopak tito lidé zase potřebují pomoci se opět zorientovat v domácím prostředí. Úspěch adaptace pak velmi záleží na dovednostech manažera, který musí citlivě řešit otázky například pracovní doby (odevzdání a vyzvednutí dětí z mateřských škol) či dostatečné motivace.

3. Třetí skupinou můžeme definovat pracovníky, kteří mění pracovní zařazení. Mezi takové se řadí například ti, kteří mění oddělení v rámci organizace, následně pak ti, kteří přecházejí do nového provozu. Opomenout se nesmí ani profesionální vzrůst, či naopak funkční sestup pracovníka či převedení zaměstnance na jinou práci v důsledku zdravotních obtíží s činností spojené. Se všemi těmito situacemi jsou spojené určité pracovní situace, na které je nutné se v rámci adaptace připravit. Proto by měl manažer brát ohled na postupné zvykání si na nové situace a tyto okolnosti zahrnovat i do pracovních úkolů a hodnocení pracovníka.

4. Pracovní skupiny – Ve většině případů se jedná o skupiny, které jsou zaváděny kvůli některým inovačním změnám. Úspěšnost adaptace skupin závisí mimo jiné i na správné přípravě manažery. Ta by měla spočívat

v tom, aby se členové co nejlépe zapojili do týmových úkolů a procesů při zavádění zmiňovaných inovačních změn. Kooperace v týmech na nových projektech je nesmírně důležitá a tak by měli spolupracovníci tuto kooperaci co nejefektivněji prohloubit. Mnohé firmy tedy často využívají teambuildingů a podobných činností pod vedením odborných specialistů, aby tato veledůležitá změť lidí správně v budoucnu fungovala. (Bedrnová, Nový, r. 2007, s. 521 – 523)

2 Praktická část

Vysílání svých zaměstnanců do zahraničí je v dnešní době již běžná záležitost velkých podniků. Každá země má však svoji mentalitu, zvyky, jazyk, teplotní klima atd. Nesmíme zapomínat ani na legislativní řády, práva, povinnosti a normy chování. Podobně jako při příchodu nového zaměstnance do organizace se dostává tento subjekt do nového kolektivu, do nového prostředí a tak se tomuto místu musí přizpůsobit, adaptovat. Efekt adaptace je navíc však umocněný tím, že se adaptace netýká pouze pracovního života, ale hlavně toho soukromého.

Zaměstnanec se samozřejmě musí zžít s pracovním okolím, seznámit se s kolektivem, „osahat“ si pracovní místo, zjistit, jaké jsou jeho pracovní úkoly a další záležitosti, které jsou popsány v teoretické části práce. Po skončení pracovní doby se ale zaměstnanec nevrací do známého prostředí domova, nýbrž na hotelový pokoj nebo jiné ubytovací zařízení, umístěné v neznámém městě, neznámé zemi nebo dokonce na neznámém kontinentu.

Společnost ŠKODA AUTO, a. s., která své zaměstnance na zahraniční služební cesty vysílá poměrně často, se se všemi těmito nástrahami musí vypořádat a své zaměstnance kvalitně připravit pro dlouhodobý pobyt často v dosti exotickém prostředí. Rusko, Čína, Indie, Španělsko, apod. V každé z těchto zemí existují jiná rizika a jiný typ kultury. Jako hlavním dokumentem sloužícím zaměstnancům poznat zemi svého budoucího pobytu jsou velmi detailní informační brožury.

2.1 Proces adaptace v Rusku

Nejdůležitějším artiklem pro zaměstnance cestujícím ven z rodné země jsou informace o zdejším prostředí. V této kapitole se dozvíte, jaké informace ŠKODA AUTO, a. s. poskytuje svým zaměstnancům, které se chystají na služební pobyt do Ruské federace.

Vstup do země

Pro vycestování do Ruské federace musí mít zaměstnanec platný cestovní pas s platným vízem, prostředky na pobyt a doklad o zdravotním pojištění v tomto státě. Ještě než zaměstnanec vstoupí na území Ruska, musí mít vyplněnou

migrační kartu. Ta se skládá ze dvou částí. První část odevzdává dotyčný při vstupu do země pasové kontrole, druhou část pak odevzdává při svém odchodu. Zajímavostí je, že ať už se jedná o jakýkoliv účel návštěvy Ruska, musí mít již při svém vstupu i platnou letenku, pokud již do země přicestoval letecky. Zaměstnanec se však může dostat do země i vozidlem. V tomto případě musí mít dotyčný mezinárodní řidičský průkaz, a jestliže se nejedná o vozidlo, který by dotyčný vlastnil, je nutné mít i plnou moc k jeho užívání. České povinné ručení ani mezinárodně uznávaná zelená karta na uzemí Ruské federace neplatí, a tak je nutné sjednat si pojištění přímo na hranicích.

Víza

Pro české občany je možnost získat vízum pouze na ruských velvyslanectvích v České republice. Takže pokud chce zaměstnanec získat vízum až na hranicích, je to takřka nemožné. Pokud pak zaměstnanec zjistí, že z jakéhokoliv důvodu musí svůj odlet ze země oddálit, navštíví pobočku Federální migrační služby, kde lze vízum prodloužit.

Omezení vstupu

Do některých částí Ruské federace platí omezený přístup pro cizince. Jestliže se zaměstnanec dostane do situace, kdy je pro něho nezbytné do těchto míst zavítat, aby splnil své pracovní povinnosti, musí o to požádat Federální migrační službu a to s dostatečným předstihem. Proces schvalování může i pár týdnů trvat.

Let

Mezi Prahou a Moskvou existuje spoustu přímých a nepřímých letů. To znamená, že s využitím letecké dopravy při služební cestě do Ruské federace nejsou takřka žádné potíže.

Počasí

Kvůli velké rozloze Ruského státu je velmi obtížné definovat počasí. Obecně se ale dá říci, že letní horka (tedy +25 °C) se průměrně vyskytují 30 dní v roce, podzim a jaro jsou pak obdobími velmi krátkými. Ranní mrazíky se objevují koncem září a přetrvávají až do dubna, pravá zima se pak dostavuje v listopadu a končí v druhé polovině března. Po celou tuto dobu bývá trvalá sněhová pokrývka.

Kontakty s místními lidmi

Rusové obecně jsou k cizincům laskaví a snaží se jim pomoci. Zejména pak Čechy bere střední a starší generace jako velmi blízký národ, kterému je přátelsky nakloněna. Při důvěrných rozhovorech je zřejmé, že jsou Rusové velmi kultivovaný národ, který má velké znalosti v historii a v literatuře. A to jak tuzemské, tak zahraniční. Rusové totéž vyžadují i po cizincích a jestliže zjistí, že je cizinec dobře informovaný o jejich zemi a tradicích, budou daného člověka uznávat. Na druhou stranu je v přímém kontrastu jejich ohleduplnost v běžném životě. Přebíhání ve frontách, strkání v hromadné dopravě a na chodníkách. To se dá také vypozorovat z dopravní situace, kde řidiči nedávají přednost chodcům na přechodech.

Rusové jsou nábožensky založený národ, nebo přinejmenším se tak tváří. Proto je velmi nevhodné se před nimi říkat, že jste ateisté nebo dokonce jejich náboženství shazovat. Velmi rychle byste u nich klesli v sociálním žebříčku. Jsou také velmi pověrčiví, proto je vhodné si před odjezdem na delší cestu posedět s rodinou či přáteli, pokud si přeje, aby vše proběhlo v pořádku. Pokud někomu člověk polichotí, měly by obě strany zaklepat na dřevo, aby se lichotka neproměnila ve smůlu. Jestliže člověk něco zapomene doma či na hotelu, může se pro danou věc vrátit, však pouze po zpátku. Před důležitým jednáním vkročit do místnosti pravou nohou atd. Sebemenší náznak opovržení nad jejich zvyky může mít pro cizince velmi neblahé následky.

Zdravotní podmínky a rizika

Zdravotní podmínky se v Rusku za několik let velice zlepšily. Staví se nová zdravotnická centra, rekonstruují se zdravotní cenra stávající a zvýšil se i počet moderních zdravotnických přístrojů. Soukromá zdravotnická střediska jsou pak na evropských standardech, bohužel, jsou poměrně drahá. Co se týče stomatologie, jsou rusové na vysoké úrovni. Používají moderní postupy a materiály, avšak v porovnání s Českou republikou jsou úkony několikanásobně nákladnější. Dostupnost léků je v Rusku obtížnější. Co se týče Moskvy, jsou lékárny obyčejně lépe vybaveny, než ve městech mimo hlavní město. Avšak i v hlavním městě je s léky potíž. I když jsou to zahraniční značky, často jsou ale vyráběné v Rusku a

jejich účinnost může být nižší, než na kterou jsme zvyklí. Zvláště pak u antibiotik by se měl člověk poradit s lékařem.

Co se týče potravin, je nutné vybírat uvážlivě, kde nakupovat. Převážně se doporučuje nenakupovat v malých obchodech, kde bývá hygiena na velmi nízké úrovni. Zvláště pak u masových výrobků a polotovarů. Ovoce bývá značně chemicky ošetřené a může způsobovat alergie, proto je potřeba je před konzumací důkladně omýt. Zvláště nebezpečné je nakupovat potraviny na tržištích, kde bývají často zásoby uskladněné ve vlhkém prostředí nebo na přímém slunci, maso také nebývá ošetřené veterinární kontrolou a tak může být napadeno parazity. Doporučení tedy zní nakupovat v moderních supermarketech evropského stylu, kde je zboží správně uskladněno a pravidelně kontrolováno.

Doprava

Silniční infrastruktura, na jakou jsme zvyklí z Evropy, na spoustě míst Ruska vůbec neexistuje. To však není případ větších měst, kam se vydávají zaměstnanci na služební cesty. I tak jsou cesty velice poškozené a v průběhu zimy nebo za tmy je jízda automobilem poměrně nebezpečná. Je také potřeba dávat si pozor na hospodářská zvířata, která se často volně pohybují po komunikacích. Co se týče stavebních prací na silnici, často nebývají označené, stejně jako nepojízdné automobily, které tvoří nebezpečnou překážku na silnici. Osvětlení u automobilů je pak také často v Rusku podceňováno a cyklisté osvětlení ve většině případů nepoužívají vůbec.

Po cestách jsou vídány také milice, které odstavují automobily kvůli vyhledávání narkotik. Často jsou ale vozy zastavovány kvůli vybírání různých nesmyslných „poplatků“.

Zdroj: Interní materiály ŠA

2.2 Proces adaptace v Číně

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, informace o zemi, kam má zaměstnanec vycestovat, moužou být i životně důležité. I když je Rusko velice odlišná země, jsme pořád Slované a naše kultura je přinejmenším podobná. Společnost ŠKODA AUTO, a. s. však vysílá své zaměstnance do o dost více exotických zemí. Příkladem může být Čína, kde zvyky, mentalita i způsoby

chování jsou od těch našich vzdálené více. V této kapitole se dočtete, jaké informace by měl mít zaměstnanec, který odjíždí na delší dobu pracovat za hranice Čínské lidové republiky.

Vízum

Podobně jako u vstupu do Ruské federace je potřeba mít platné vízum pro pobyt v Čínské lidové republice. Toto vízum ve ŠKODA AUTO zařizuje personalistika po uzavření lokální pracovní smlouvy. Kromě víza je také nutné vyplnit formulář, tzv. Arrival card, který se obyčejně rozdává v letadle. Dále je také nutné vyplnit formulář informující o cizincově zdravoním stavu (Quarantine Declaration Form on Entry). Při odletu ze země se pak odevzdává celní prohlášení a část Departure card, která se vyplňovala po příletu do Číny.

Let

Na rozdíl od Ruska neexistuje do Číny přímé letecké spojení. To znamená, že zaměstnanec nejdříve musí absolvovat cestu do Frankfurtu, odkud pak cestuje již do Číny do Puongu nebo Šanghaje. Cesta z letiště do centra může trvat i 2 hodiny, proto se s tímto zdržením musí dopředu počítat. Nesmí se také opomíjet fakt, že let probíhá napříč časovými pásmy, a tak je potřeba přeřídit si hodinky o 6 hodin dopředu v případě letního času, v případě zimního času pak o 7.

Podnebí

Podnebí je subtropické a průměrná teplota se v létě pohybuje mezi 28 – 35 °C. Kromě teploty je zde i 80% vlhkost vzduchu, což v kombinaci s teplotou může Evropanům zpočátku způsobovat potíže. Zimní teploty jsou oproti Ruské federaci také značně odlišné. Teplota se pohybuje od -1°C do 8°C. Srážky v Čínském prostředí jsou velmi častým jevem. Průměrně propršší 110 dni ročně.

Ubytování

Zaměstnanci ŠKODA AUTO jsou v Číně ubytováni v tzv. coumpoundech. Jsou to uzavřené areály většinou i s možností sportovního vyžití a možností společenských aktivit. Vše je většinou pro zaměstnance zdarma nebo s drobným poplatkem. Jestliže ale člověk není zaměstnancem ŠKODA AUTO, jsou poplatky

za sportovní vyžití velmi vysoké. Ubytování jako takové je uzpůsobeno přímo pro západní potřeby, takže žijí zaměstnanci v takřka domácích podmínkách.

Doprava

Infrastruktura v Šanghaji je na vysoké úrovni. Hojně využívaná hromadná doprava je levná a spolehlivá. Jelikož se neoficiálně udává, že počet obyvatel Šanghaje je cca 20 milionů, je nutné počítat s přeplněným metrem a autobusy. Proto velmi častým a oblíbeným dopravním prostředkem jsou bezpochyby taxi, u kterých si ale musí cizinci dávat pozor, jelikož taxikáři se snaží často vracet falešné bankovky. Jinak jsou cenově přijatelní a taktéž spolehliví, avšak většina řidičů nemluví anglicky, proto je dobré mít na kusu papírku napsaný cíl cesty v čínštině.

V Čínské lidové republice bohužel není možnost využívat mezinárodních řidičských průkazů. Jestliže tedy chtějí cizinci v Číně řídit vůz, musí nejprve získat čínský řidičský průkaz. Pro získání tohoto oprávnění musí cizinec absolvovat test o tisíci otázkách v anglickém nebo německém jazyce.

Životní podmínky

V Šanghaji je díky opravdu husté dopravě a zástavbě při takovém zalidnění velmi znečištěný vzduch. V tomto případě patří Šanghaj k nejhorším na světě. Volný čas lze trávit ve sportovních centrech, obchodních domech, restauracích nebo při procházkách v městských parcích.

Zdravotní podmínky a rizika

Zdravotní péče je v Šanghaji na vysoké úrovni. Zaměstnanci v případě potřeby využívají služeb United Family Hospital, kde ošetřený nemusí platit za zákrok předem, jak je tomu v Číně běžné, ale je krytý koncernovým pojištěním Caregroup. Největším problémem je bezbariérovost téměř celého města. Neexistují bezbariérové přechody nebo podchody. To samé platí u hromadné dopravy. Do metra se člověk dostane akorát po schodech a autobusy také nejsou přizpůsobené pro lidi s tělesným postižením odkázaných na vozík.

V Čínské lidové republice se také velmi rozmohl virus HIV, žloutenka typu A a B, TBC a meningitida, proto je doporučená konzultace se svým lékařem ohledně očkování hlavně v závislosti na délce pobytu. Na jihu země se pak také vyskytuje malárie.

Bezpečnost a kriminalita

Čína je pro cizince považována za zemi spíše bezpečnou. Na druhou stranu v posledních letech díky volnější politické situaci se zvyšuje kriminalita a prostituce. Nejčastějším případem kriminality proti cizincům jsou krádeže dokladů, finančních obnosů a cenných předmětů. K nejnebezpečnější části Číny patří jížní provincie Guandong, kde cizinci musí dbát větší opatrnosti.

Kontakty s místními lidmi, místní zvyklosti

Čínská kultura je oproti té evropské velmi odlišná. Číňané si hodně zakládají na společenském postavení, vlastní důležitosti a důstojnosti. Časté jsou projevy zdvořilosti a pokory. V Číně je také velmi důležité mít vysoce postavené kontakty, ovšem tyto sítě kontaktů poté často souvisí i s velmi rozšířenou korupcí.

Při komunikaci obchodní partneři většinou neřeknou nějakou překvapivou nebo špatnou zprávu ihned a snaží se pomocí různých kliček a přirovnání dobrat k cíli. Totéž se očekává i od cizinců. Číňané nemají rádi, když s nimi jedná někdo agresivně nebo netrpělivě.

Podobně jako v Rusku platí pravidlo, že ten, kdo zve, platí. Zároveň se také pozvání na večeře či obědy oplácejí. Schůzky probíhají ve velmi oficiálním prostředí a zasedací pořádek je striktně dodržován v závislosti na postavení. Vysokoškolské tituly se v Číně nepoužívají. Je pro ně důležité pouze postavení v organizaci a pracovní pozice.

Dary se přijímají vždy oběma rukama a doba oběda je vždy přesně naplánovaná. Jednání by měly probíhat mezi 9 a 11 hodinou a také mezi 14 a 16. Číňané jsou známí pomalým jednáním. Vše si důkladně promýšlejí a při svých jednáních nikdy nikam nepospíchají. Proto se tyto jednání mohou protáhnout až do pozdních večerních hodin. Číňané jsou vcelku velmi pracovitý národ. Je to způsobené i velkou nezaměstnaností, přičemž zaměstnanci většinu dne pracují, aby náhodou o práci nepřišli.

Velmi citlivými tématy jsou především Tibet nebo Thaiwan. Co se týče náboženství, jsou Číňané poměrně tolerantní a v obchodních jednáních nehraje náboženství žádnou roli. Také často zmiňované podávání rukou je již v Číně běžné včetně drobné úklony.

Internet a specifika cestování pro cizince

Internet v Číně podléhá velmi tvrdé cenzuře. Dokonce jen v Šanghaji je nad 80 tis. specialistů, kteří se zaměřují na cenzurování internetu. Existují však stále způsoby, jak cenzuru obejít.

Cestování je zakázáno do tzv. uzavřených zón. Potíž však je, že listina uzavřených zón není veřejně přístupná. Pokud již cizinec ví, že bude potřebovat vstoupit do této zóny, je nutné získat speciální povolení ze strany místní policie. Co se týká cestování do Tibetu, není to zakázané. Je však potřeba obstarat si další speciální povolení, které může cizinec získat pouze v oficiální čínské cestovní kanceláři v Pekingu. Pokud se cizinec pokusí navštívit Tibet bez zmiňovaného povolení, bude dotyčný zadržen a vyhoštěn ze země.

Zdroj: Interní materiály ŠA

2.3 Rozhovory se zaměstnanci

Předchozí kapitoly nabízí výčet informací, které podává společnost ŠKODA AUTO svým zaměstnancům pro přípravu na pobyt v cizí zemi. Zaměstnanci se tak mohou připravit na různé sociální rozdíly, seznámí se se zvyky v dané zemi, do jakého prostředí na delší či kratší pobyt kráčejí. Praxe však může vypadat jinak, než jak je psáno v příručkách. V této kapitole se tedy zaměřuji na rozhovory se zaměstnanci, kteří absolvovali nebo pravidelně absolvují své pracovní povinnosti v Ruské federaci a Čínské lidové republice. Všechny rozhovory proběhly v anonymitě, jména respondentů jsou proto smyšlená

2.3.1 Rozhovory – Ruská federace

V této podkapitole se nacházejí rozhovory se zaměstnanci ŠKODA AUTO, a. s., kteří se zúčastnili delší pracovní cesty do Ruské federace. Tři respondenti odpovídali na otázky ohledně svého pobytu:

Dobrý den, pane Michale. Jak jste již zmínil před začátkem rozhovoru, zúčastnil jste se tedy pobytu v Rusku. *Dobrý den, ano, přesně tak.*

Co Vás překvapilo na dané zemi nejvíce? *„Co mě překvapilo nejvíce? Tak kladně toho moc nebylo (smích). Opravdu mě toho moc nenapadá. Začnu asi s těmi zápornými body. To prostředí je samozřejmě jiné. Vzdálenosti díky rozloze jsou o dost větší. Lidé uvažují jinak, než jsme zvyklí z domova. Díky té*

vyhraněnosti Ruska oproti okolním zemím jde vývoj o dost pomaleji než třeba u nás. Když jsem chtěl popsat prostředí, ve kterém jsem byl, tak jsem s oblibou říkal, ať si představí Prahu před čtyřiceti lety. Byl jsem v Nižnim Novgorodě a jsou tam vidět velké extrémy, kdy na jedné straně města probíhá výstavba obrovských moderních budov, vedle které stojí stará dřevěná budova pochybné statiky prolezlá červotoči. Infrastruktura je na tom o dost hůře, než třeba u nás, než na kterou jsme zvyklí. A pak zde jsou lidé se svojí náturou, že MY jsme ten veliký národ. Je obtížné jim vysvětlit jiný názor. Pracoval jsem především s absolventy škol bez pracovních zkušeností. Ti lidé uměli perfektně jazyk a práci s počítačem, na druhou stranu neměli vlastní myšlení ani vlastní invenci. Fungovali výborně, pokud jsme jim dali jasný úkol. Pokud ale měli něco sami vytvořit nebo vymyslet, většinou si s tím nevěděli rady. To znamená, že to vzdělání tam bude z největší části učení faktů, místo rozvíjení toho vlastního myšlení.“

Jsou nějaké zvyky, které Vás překvapily? *„Všiml jsem si, že oni nesmrkají. Téměř všichni, i ženy, popotahují. Nikdy jsem se na to neptal, jestli je to pro ně neslušné, ale zpětně si uvědomuji, že prostě řešili rýmu jinak, než ji řešíme třeba my (smích). Takovou kuriozitou jsou jejich malé zrezivělé autobusy, které by na naše silnice ani nepustili, přepravuje se v nich 50 místo 25 lidí. Poté se takovou „tichou poštou“ posílají peníze ze zadních pozic řidiči přes celý autobus.“*

Nastaly nějaké problémy před odletem nebo během letu? *„Neměl jsem žádný zásadní problém ani s vystavením potřebných dokumentů, ani s letem. Výhodou bylo, že už mnoho lidí přede mnou tuto cestu již absolvovalo a tak bylo všechno dobře připravené. Jediné, co mě zaujalo, že se ještě musí vyplňovat registrační karta, kterou člověk musí vyplnit a polovinu odevzdat po příletu a druhou odevzdat při odletu. Je to takový kousek malého papírku a každý měl strach, aby se mu během pobytu tento papírek někde nezatoulal. Navíc jsem, jako i u spousty dalších věcí, pochyboval o jeho účelu. Pak mě taky dosti překvapila příletová hala. Představte si to jako takovou větší garáž z vlnitého plechu. První moje myšlenka tak po příletu byla: „kam jsem to vlastně přijel?“ Komplikace ale nebyly.“*

Co si myslíte o závodu jako takovém? *„Původní základ této firmy vymyslel Henry Ford a ta technologie skoro odpovídá dobám, kdy byla továrna vytvořena. Samozřejmě, že se tam nyní implementují moderní prvky, ale ty budovy byly koncipovány v té době spousty sloupů, které velmi komplikují nějakou manipulaci*

nebo zakomponování těch moderních prvků. Zajímavé také bylo, že montážní linka byla na malém prostoru a navíc dvoupatrová. Takže bylo dost náročné zásobování materiálem. Fungovaly tam dokonce i dva velmi staré výtahy, které vůbec nesplňovaly kritéria dnešní doby.“

Co si myslíte o vztazích mezi zaměstnanci? *„Tento projekt byl trochu odlišný od projektů například v Kaluze. Nejednalo se zde o projekt rize VW, ale jednalo se o spolupráci s jinou samostatnou firmou, s jiným samostatným vedením. Takže tam často docházelo ke přím, jelikož jak my, tak oni, měli vlastní úkoly, takže se sejít v názorech tak, aby všechno fungovalo jako celek, bylo velmi obtížné.“*

Jak dlouho trvala vaše pracovní cesta? *„Dva a čtvrt roku.“*

Byl jste tam s rodinou? *„Bez rodiny. Ale jestli se chystáte zeptat, jak jsem to prožíval, tak předem odpovídám, že rodinu jsem v té době neměl a dlouhodobý vztah jsem před odjezdem ukončil.“*

Mohl byste jmenovat 1 klad a 1 zápor dané země? *„A jsme opět u toho kladu (smích). Kdybychom otázku přeformulovali a zeptali bychom se na osobní přínos, tak řeknu, že to pro mě byla obrovská zkušenost. Člověk teď řeší problémy, co máme zde, s větším nadhledem. Jsou to vcelku takové malichernosti oproti tomu, co se muselo řešit tam. Záporů je více. Ale ty už jsem uváděl.“*

A jestě poslední otázka. Jel byste tam znovu? *„Na to samé místo už asi ne. Na druhou stranu by to pro mě asi nebylo tak psychicky náročné, jelikož už bych věděl, do čeho jdu. Nebylo by to jako poprvé, kdy jsem jel bez zkušeností. Asi bych se tomu nebránil, ale že bych to vyloženě vítal… Na druhou stranu bych se tam zase rád podíval. Už teda ne na tak dlouho, ale jen třeba na týden, na dva, abych se podíval, kam se to za tu dobu posunulo.“*

Děkuji za rozhovor!

Dobrý den, paní Kláro. Do jaké země jste pracovně cestovala? *„Do Ruské federace.“*

Co Vás na této zemi nejvíce zaujalo? *„Nejvíce asi rozloha. Je to opravdu obrovská země a to se mi líbilo. Na druhou stranu mě dosti šokovala její zaostalost. Oproti České republice je to velký rozdíl.“*

Překvapili Vás nějaké zvyky, které v ČR nemáme? *„Vzhledem k tomu, že mám již několik dlouhodobých pobytů v Rusku za sebou, tak už mě nic moc nepřekvapuje.“*

Bylo obtížné sehna veškeré dokumenty potřebné k odcestování? *„Zřejmě ano, neboť se celý proces výjezdu táhl více jak půl roku. Ale to je spíše otázka na personální oddělení, které pro nás tyto dokumenty zajišťovalo.“*

Nastaly během transportu nějaké problémy? *„Nepočítám-li, že mé osobní věci dorazili místo původních 3 týdnů po 2 měsících, tak ne (smích).“*

Jaký máte názor na chod závodu? *„Byla jsem zaměstnaná ve VGR Nižnij Novgorod, kde výroba probíhá zprostředkovaně přes závod GAZ. Co se týče tohoto závodu, tak chod firmy se přibližuje situaci u nás zhruba před 30ti lety, ne-li před 100.“*

Co soudíte o vztazích mezi zaměstnanci daného závodu? *„Vztahy na pracovišti i mimo považuji za velice dobré.“*

Pokud by se rodina i přátelé přestěhovali s Vámi, dokázala byste si představit život v Rusku? *„V Rusku NIKDY!!!“*

Je podle Vás lepší vzít rodinu s sebou, pokud jedete na delší dobu, nebo odloučení prostě přetrpět? *„Osobně si myslím, že je mnohem lepší mít rodinu s sebou.“*

Jak se rodina zvládne přizpůsobit této situaci a samotným podmínkám? *„Časem si lidé zvyknou na všechno. Tedy skoro (smích).“*

Jmenujte prosím 1 klad a 1 zápor dané země. *„Nikdy mě nepřestane udivovat, jak se v Rusku díky úředníkům a státnímu aparátu stávají i banální věci naprosto neřešitelné. Nic tam nefunguje, všechno dlouho trvá a všechno je problém. Překvapilo mě, nakolik jsou i mladí lidé rezignovaní a bez jakékoliv snahy se pokusit tento systém změnit. Další nevýhodou je jistě i alkoholismus, a fakt, že člověk, jako jedinec, nemá vůbec žádnou cenu. Jako klady bych mohla jmenovat*

krásnou přírodu, která je opravdu úchvatná. Návštěva Petrohradu pak byla také krásná a další výhodou byli milí lidé, kteří mě tam obklopovali.“

Děkuji za rozhovor!

Dobrý den, pane Radku. Vy jste absolvoval svoji pracovní cestu do Ruska. Překvapilo Vás tam něco kladně? *„Přes všechny problémy, které mají, si dokážou užívat života. Hodně se stýkají s přáteli a rodinnými příslušníky.“*

Co Vás na druhou stranu nejvíce šokovalo? *„Naprostá většina jsou silní kuřáci. Pak také to, že neradi sami přemýšlejí a rádi se schovávají za rozhodnutí nadřízeného. A i když šlo z mého pohledu o základní a přirozené věci, daný úkon neudělali, jelikož jim to jejich nadřízený výslovně neřekl. Rusové se totiž rádi schovávají v davu. Jako by se řídili motem „Hlavně nevyčnívat“. Co mě také dosti překvapilo, byly jejich velmi silné a především agresivní odbory.“*

Co například jejich zvyky? Přišlí Vám odlišné od těch našich? *„Tohle by bylo téma na delší vyprávění. Samozřejmě plno věcí překvapuje, až někdy zůstává rozum stát. Je zde vidět i prolínání více asijských vlivů. Například „popotahování“. Smrkání je pro ně nevhodné. Nebo například neúcta k přírodě. Rusové netřídí odpad. Však nejhorší je to, že odhodí na zem vše, co už nepotřebují, místo používání odpadkových košů. Nadruhou stranu mají podobné záliby jako v Čechách. Sport, rybaření, chataření, kempink apod.“*

Bylo obtížné obstarat si dokumenty k odcestování? *„Proces je již zaběhlý, takže velké potíže nebyly. Až na to, že v Rusku panuje velká byrokracie, takže se na vše muselo čekat neskutečně dlouho. Dá se říci, že člověk musel čekat dva týdny na každé razítko.“*

Nastaly během transportu nějaké potíže? *„Vždycky, a hned od začátku, jsou největším šokem ohromné a všudypřítomné zácpy a způsob jejich (ne)dodržování pravidel silničního provozu.“*

Jak hodnotíte úroveň ruských závodů? *„Jak kde. V Kaluze jde o mě známý chod závodu, který vyrostl „na zelené louce“. Ale nedosahuje stejné úrovně jako u nás. V druhém závodě jsou velmi složitá specifika spolupráce s místní firmou.“*

Jak hodnotíte spolupráci a vztahy mezi zaměstnanci daného závodu? *„Celkem dobré.“*

Pokud by se rodina i přátelé byli ochotni přestěhovat, žil byste raději v Rusku nebo v České republice? *„Jednoznačně v ČR! Zásadní otázkou by byl samozřejmě cíl cesty…“*

Pokud se rozhodnete vzít s sebou rodinu, je pro ně obtížné sehnat veškeré potřebné dokumenty? *„Už jen zajistit doklady, povolení a vše možné pro sebe je dost složité a pro nás velmi byrokratické. Pro rodinu ještě složitější, protože prioritu má u zaměstnavatele vysílaný pracovník a rodina musí počkat. Často přijíždějí až několik měsíců po manželovi. Či manželce. Zkrátka po vyslané osobě.“*

Jak se rodina přizpůsobuje nové zemi? *„Zpočátku je to velmi složité vlivem kulturně politických podmínek. Navíc se nejede do lepšího, a proto se hůře tato situaci snáší. Později si člověk najde nějaký režim, přizpůsobí se podmínkám a některým se nakonec ani nechce domů (smích). Ale spíše jde o vyjímky.“*

Mohl byste mi na závěr říci podle Vás největší klady a zápory této země? *„Záporem je především politika. Řízená cenzura, nacionalismus a umělé ovlivňování názorů. Zajímavé je, že člověk odevšad slyší, že jsou nejlepší a největší národ, který vyhrál válku, ale jak mohou, utíkají na západ. Klad země je ohromné nerostné bohatství, ze kterého budou moci žít ještě dlouhou dobu.“*

Děkuji za rozhovor!

2.3.2 Rozhovory – Čínská lidová republika

Tato podkapitola se podobně jako předchozí zaobírá rozhovory se zaměstnanci ŠKODA, kteří byli na služebním pobytu v Čínské lidové republice. Otázky jsou položeny podobné jako respondentům po služební cestě do Ruska, aby bylo možné srovnání jednotlivých odpovědí. Opět následují 3 rozhovory:

Dobrý den, pane Lukáši. Před začátkem rozhovoru jste vypověděl, že jste byl na služební cestě v Číně. Co Vás na dané zemi překvapilo nejvíce? *„Asi to, že jsme bydleli uprostřed pustiny. Byl pětihvězdičkový hotel a kolem nic. Hlavně asi*

proto, že fabrika byla vybudována na mořském dně. Respektive několik kilometrů mořského dna zasypali a zbudovali tam průmyslovou zónu. Když jsem se tedy podíval ze svého hotelového pokoje, viděl jsem pouze blízké zázemí, jako golfové hřiště, odpaliště a podobně. Kromě toho tam ale byly jen odvodňovací kanály, silnice, mokřady nebo místa připravená pro stavbu dalších budov. Tak to mě tam asi nejvíc šokovalo.“

Překvapily Vás nějaké místní zvyky? *„Číňané byli velmi uctiví a snažili se být velice přátelští, což pro evropana bylo až zvláštní. Například se nezřídkakdy stalo, že jeden druhého pohladil jako výraz toho, že udělal něco dobře. V Evropě by většina lidí asi utekla.“*

Bylo obtížné si obstarat dokumenty k vycestování do Číny? *„Jediné, co jsem si zařizoval sám, byl cestovní pas. Zbytek zařizovala ŠKODA. Jediným problémem bylo, že jsme dostali půlroční vízum, ale s maximálním pobytem jednoho měsíce, takže my bychom správně měli po jednom měsíci vycestovat a poté se zase vrátit. Ale vzhledem k tomu, že se šetřilo, tak se po třech týdnech začalo řešit nové vízum, se kterým nám čínská strana pomáhala. Sami bychom to asi nezvládli, jelikož jsme museli navštívit asi 3 policejní stanice a 2 z toho nebyly ani v tom městě, kde jsme byli ubytovaní. Jak říkám, nebýt čínských kolegů, tak bychom toto nové vízum zřejmě nedostali. Mohli jsme tam tedy zůstat bez přerušení.“*

Nastaly během letu nějaké obtíže? *„No vzhledem tomu, že jsme letěli business třídou, tak žádné problémy nenastaly. V Praze jsem nastoupil, ve Finsku přestoupil a v Číně vystoupil.“*

Jaký máte názor na chod závodu? *„Číňané nedokážou myslet sami za sebe. To je takový největší rozdíl mezi Evropou a Čínou. Je to způsobené jejich systémem, kde vládne takzvaný „komunismus s lidskou tváří“. Z toho vyplývá, že spoustu problémů, které jsou schopní zaměstnanci řešit sami, předávají raději svému nadřízenému. Ten si většinou také myslí, že tuto záležitost není schopen rozhodnout, tak to pošle ještě dál. No, a časem se to ztratí úplně, takže se nic nevyřeší. Kvůli tomu tam byl na vyšších postech udělaný tandem. Jeden byl Číňan, druhý Němec. Což bylo poměrně taky komické, protože když jsme tam chtěli něco vyřešit, tak jsem zašel za čínským vedoucím, poukázal jsem na chybu a popsal jsem mu přesně postup, jak problém vyřešit. On mi řekl, že toto*

navrhovat nemůžu, že to musí vymyslet můj šéf. Tak jsem navštívil německého nadřízeného, který mi dal absolutně zapravdu, při rozhovoru s tandemovým kolegou mu čínský partner ihned přikýval, že se to tak musí provést. Bohužel, čínský protějšek však žádné kroky nepodnikl a tak se opět nic nezměnilo. Týden na to jsem celou záležitost znovu urgoval, německý nadřízený velmi ostrým tónem oslovil čínské kolegy, ale bohužel se opět nic nekonalo. Kvůli utajení nechci konkterizovat daný problém, ale za ty tři měsíce, které jsem tam absolvoval, se záležitost nevyřešila. Záležitost, která by byla v Mladé Boleslavi vyřešena do 3 dnů.“

Jak spolu zaměstnanci v daném závodu vycházejí? *„Jak jsem již zmínil. Všichni k sobě byli strašně přátelští. Nás, jako Čechy, brali také velmi přátelsky, ale němců se báli. Němce moc v oblibě neměli, jelikož na ně většinou byli velice přísní.“*

Přišel jste do styku i s dodavatelskými firmami? *„Ano, vznikl problém s jednou částí vozu, takže jsme se po dohodě s vedoucím vydali do dodavatelské firmy, abychom to tam dali do pořádku. Ti vůbec nechápali systémy. Pro srovnání dílů do nich div nebouchali kladivem, následně ani moc nechápali programy, ve kterých pracovali, osy xyz se jim pletly a z milimetrů dělali centimetry. Bohužel, tam úplně běžná situace. Na druhou stranu se moc nedivím, jelikož jak u dodavatelů, tak v závodě byla většina zaměstnaných čerstvými absolventy absolutně bez praktických zkušeností.“*

Kdyby se rodina i přátelé přestěhovali s Vámi, žil byste raději v Číně? *„Ta země je naprosto odlišná. Evropan by tam mohl žít jen velmi obtížně. Špína, kterou berou jako normální, chování… I v pětihvězdičkovém hotelu byl toustový chleba s takovými malými tečkami. Nevěnovali jsme tomu velkou pozornost. Druhý den už tam ale místo teček byly flíčky plísně. Toustovač to však nejspíš vypálil, takže jsme neměli zdravotní problémy. Oproti tomu, kam jsme chodili na oběd, si myslím, že toto bylo asi to nejmenší zlo. Takže ne. Určitě bych se nestěhoval.“*

Rodinu jste s sebou neměl. Znáte někoho, kdo si tam rodinu přivezl s sebou? *„Ano, jeden německý kolega tam byl na roční pobyt a měl s sebou rodinu. Je pravda, že on nebyl ubytovaný s námi, ale dojížděl každý den 70*

kilometrů z nejbližšího většího města. Kdybych tam měl jet taky na tak dlouhý pobyt jako on, chtěl bych mít rodinu asi taky u sebe.“

Jak jste se přizpůsobil zvykům v zemi? *„Naprosto bezproblémově. Stačí jen respektovat danou zemi. Já osobně jsem si čínské kolegy získal tím, že umím jíst hůlkami. A kolegové následně tím, že se o to alespoň pokoušeli. Co se však týče mlaskání u jídla, tak na to jsem byl alergický od začátku do konce. Na odplivávání úplně všude také.“*

Co třeba přístup k internetu? *„Jak po pracovní, tak po osobní stránce to byl problém. Čínská strana potřebovala jedny konkrétní data k projektu. Já jsem jim řekl, že to v tom nebude potíž. Ať mi dají internet a já data postahuju z Mladoboleslavského závodu. Odpovědí bylo, že internet nemají. Po dlouhém dohadování někde sehnali snad jedinou a extra pomalou možnost se dostat na internet a tak jsme data nakonec poskytli. Týden jsem ale byl v druhém závodě v Číně a tam s připojením na internet nebyl problém vůbec žádný. Soukromě pak pouze na hotelu, ale strašná cenzura. Facebook, youtube.com, Seznam.cz, nic nefungovalo. Jediné, co fungovalo, byl Skype. To mě tam drželo nad vodou. Parta, co tam jela po nás, přišla na způsob, jak to obejít. Ale ten tu nechci říkat.“*

A ještě poslední otázka. Absolvoval byste cestu znovu? *„Určitě bych se tam ještě někdy podíval. Nemuselo by to být tedy na čtvrt roku. Na druhou stranu finanční motivace to byla poměrně veliká, takže bych se tomu asi moc nebránil ani teď.“*

Děkuji za rozhovor.

Dobrý den, pane Václave. Vy jste pracovně vycestoval do Číny. *„Ano, přesně tak. Konkrétně do Šanghaje.“*

Co Vás tam kladně překvapilo? *„Především pracovitost lidí. My Češi jsme poměrně pracovitý národ, Číňané jsou však na vyšším levelu.“*

Co záporné pocity? *„Špína. Špína a smog. To mě opravdu šokovalo. A když se k tomu přidala 95% vlhkost, nebyla to žádná sláva.“*

Překvapily Vás nějaké zvyky, které z Čech neznáme? *„Překvapilo mě, že se tam lidé schází navečer v parcích a společně poslouchají muziku. Také tam tančí jejich národní tance. Další věcí je jídlo. Zhotovování pokrmů probíhá doslova na každém rohu a podle toho, co jsem viděl, jsou schopní jídlo udělat téměř z čehokoliv. Já osobně jsem experimentátor a můžu říci, že vše bylo vesměs velmi chutné.“*

Čína je specifická země. Byly nějaké potíže s dokumenty potřebné k odcestování? *„Vše za mě vyřídila ŠKODA, takže nedokážu posoudit, zda to bylo obtížné. Pro mě osobně vůbec.“*

Nastaly nějaké potíže během transportu? *„Ne, vůbec žádné.“*

Jak hodnotíte chod závodu? *„Nemůžu si na nic stěžovat. Vše probíhalo tak, jak mělo a celkově se mi zdálo, že chod firmy byl velmi pružný.“*

Jak se k sobě chovali zaměstnanci daného závodu? *„Všichni rádi spolupracovali a byli velmi přátelští a milí. Jak jsem již zmínil, je to velký rozdíl oproti Evropě.“*

Přišel jste do styku i s dodavateli? *„Ano, překvapila mě jejich pružnost a akčnost. Opravdu se snažili.“*

Přestěhoval byste se do Číny, kdyby s Vámi jela rodina a všichni přátelé? *„Čína je velmi zajímavá země, ale jak s oblibou říkám: „Doma je doma“.*

Přemýšlel jste, jestli s sebou vzít rodinu? *„Myslím, že rok není dlouhá doba, takže jsem nad tím neuvažoval. Pokud by to mělo být na dva roky nebo více, asi bych tuto variantu preferoval.“*

Myslíte si, že kdybyste s sebou chtěl vzít rodinu, bylo by papírově obtížné? *„Nevím, ale naše úřady by to těžké určitě udělali (smích).“*

Co si myslíte, že by byla pro rodinu největší potíž v zemi jako takové? *„Myslím si, že v této zemi by největším problémem byla jazyková bariéra. Jen málokdo tam mluví anglicky a domluvit se „rukama – nohama“ je občas také obtížné, jelikož používají trochu jiné posunky, než v Evropě.“*

Na závěr jmenujte 1 klad a 1 zápor dané země. *„Kladem je bezpochyby velmi přátelská atmosféra. Jako zápor bych vybral asi jejich sociální rozdíly. Kontrast chudých a bohatých je opravdu veliký.“*

Děkuji za rozhovor.

Dobrý den, paní Petro. Vy jste byla na pracovní cestě v Číně. Jak dlouho jste tam byla? *„Moje pracovní cesta do Pekingu začala v roce 2011 a končila v roce 2013. Takže 2 roky.“*

Co Vás na Číně nejvíce pozitivně překvapilo? *„Určitě velikost země a její rozmanitost. Získáte úplně jiný rozměr ve vzdálenostech. Pro ně 1000 kilometrů není žádná vzdálenost.“*

Co Vás naopak nejvíce šokovalo? *„Rozdíly v kultuře. Zejména pak u stolování. Jejich mlaskání a odplivávání mě občas dost vytáčelo. Na druhou stranu si člověk musí zvyknout, protože to on je v dané zemi hostem.“*

Měla jste problémy s dokumenty pro vycestování? *„Vůbec ne. Vše za mě vyřídilo personální oddělení.“*

Nastaly nějaké potíže během transportu? *„Potíže ani ne. Jenom je potřeba mít pořád na paměti tu vzdálenost.“*

Jaký máte názor na chod závodu? *„Je to zhruba stejné, jako známe odsud. Drobné rozdíly tam samozřejmě byly, ale nic, co by stálo za zmínku.“*

Co soudíte o mezilidských vztazích na pracovištích? *„Jsou takové, jako všude. Někdo spolu vychází více, někdo zase méně. Prostě klasika.“*

Přišla jste do styku s dodavatelskými firmami? *„Ano, především mě překvapilo, že u nich není skoro žádná automatizace, vše je totiž dělané ručně. To také odpovídá nízké kvalitě zboží.“*

Kdybyste měla možnost žít v Číně i se svými známými a přáteli, přestěhovala byste se, nebo spíše zůstala v České republice? *„Samozřejmě v České republice nebo tam, kde je kultura blíže té naší.“*

Je jednodušší s sebou brát rodinu, pokud jedete na delší dobu? *„To je strašně individuální. Po většinou ano, ale bohužel v našem případě, kdy syn hraje od dětství hokej a plně se tomuto sportu věnuje, to nebylo možné. Raději bych ale měla rodinu u sebe.“*

Víte, jestli jsou nějaké úskalí s sebou do Číny brát rodinu? Z legislativního hlediska. *„Myslím, že v tom nebude velký problém. Tyto záležitosti za nás vyřizuje personální oddělení ŠKODA AUTO.“*

Jak si myslíte, že se rodina v cizí zemi dokáže přizpůsobit? *„Nevidím v tom zásadní problém.“*

Na závěr jmenujte jeden klad a jeden zápor dané země. *„Nejvíce se mi líbilo, jak čínská rodina drží pohromadě a tráví spolu většinu času. A to nemluvím pouze o té nejužší rodině, ale také o prarodičích, strýcích, tetách a podobně. Nevýhoda byla se v Pekingu vůbec vyznat. Měli strašně chaotickou dopravu. No a v neposlední řadě špína, nepořádek a celkově hygienické návyky.“*

Děkuji za rozhovor.

2.3.3 Rozhovor – Srovnání obou zemí

Jsou i tací, kteří navštívili při svých služebních pobytech i více zemí, než jen jednu. Příkladem je tak i pan Martin, který byl nasazený na delší dobu jak do Číny, tak do Ruska. I když s časovým odstupem, je tedy od něho možné přímé srovnání obou zemí. Rozhovor:

Dobrý den, pane Martine. Vy jste absolvoval svůj služební pobyt jak v Číně, tak v Rusku. Jak dlouho jste tam byl? *„V Číně jsem byl jeden rok, v Rusku pak roky dva. Z Ruska jsem se vrátil před nedávnem, tak mám informace v živé paměti.“*

Co Vás na daných zemích překvapilo nejvíce. *„Tak u Číny je to složité. Poprvé v Ásii, poprvé v Číně, takže tam toho kladného moc nebylo. Spíš mě věci šokovali. Kulturní šok, špína, bordel, lidi, beton. Na druhou stranu jsou lidí velmi pracovití. V malé garáži jsou schopní vyrobit téměř cokoliv, zkopírat cokoliv. Co se týče Ruska, myslím si, že vstřícnost lidí je tam větší. V Číně má každý člověk takový uzavřený okruh lidí, se kterými se stýká. V Číně je úplně jiný vzorec myšlení, chování. Také tam je vidět velký kontrast. Na jednom místě poměrně nové budovy, za nimi pak chatrče a všechny splašky na silnici. Když je léto tak spí lidé venku, protože uvnitř jim je hodně teplo. Věc, která se mi nelíbila na Rusku, je velká propojenost s armádou. Kolem Vás jezdí nákladní vozy s hlavicemi, je to pro nás nezvyk.“*

Přišly Vám zvyky těchto zemí odlišné od našich? *„U Číny to byla asi ztráta „tváře“. Číňané neřeknou „ne“, aby se neshodili. Rusové jsou dosti věřící národ a tak Vánoce, Velikonoce a ostatní tradice striktně dodržují.“*

Jak byste srovnal obtížnost získání cestovních dokladů? *„Veškeré doklady, ať už to bylo při cestě do Číny nebo do Ruska, zařizovala ŠKODA. Musel jsem se tedy spojit s ruskou ambasádou, kde jsem vyplňoval příšernou anketu ohledně víza, ale u Číny to bylo vše přes agenturu. U toho Ruska jsem tedy nejprve odcestoval, a pak jsem se vracel zpět, abych si tady vyzvedl vízum. Muselo se k notáři, získat plnou moc a probíhalo projednávání, že firma může příjmout věci, které jsem si do Ruska odeslal. Takže toho papírování bylo více.“*

Nastaly během transportů nějaké potíže? *„U Číny ne a u Ruska také vlastně ne. To, že jsme jeli z letiště na hotel a v autě nám pršelo na hlavy, to už byl detail (smích).“*

Jak hodnotíte úroveň chodu firem? *„Když vezmeme Rusko, tak to jsou minimalistické budovy umožňující stavět auta. Takže to není tak rozložené, jako to známe třeba z Mladé Boleslavi. Dodavatelé jsou problém. Buď tam jsou ti, kteří nesplňují náš standard nebo tam ještě nejsou ti, které potřebuje a snažíme se je tam nalákat. V Číně je dodavatelů více, jsou na lepší úrovni, na druhou stranu je obtížnější například ochránit naše patenty, aby je neukradli.“*

Jak vypadaly vztahy mezi zaměstnanci v závodech? *„Rusové se koukali především na to, kdo má kolik peněz. Rusové jsou zvláštní tím, že se mezi sebou mohou hádat, ale když se objeví nějaké příkoří ze strany nadřízeného, tak se všichni semknou. Tam ta solidarita je velká. V Číně, když jsem tam byl já, tak byli hodně vyzdvihováni zaměstnanci, kteří byli v Komunistické straně. Je však pravda, že koho do Strany přijali, tak byl přínosem a v žádném případě tam nebrali každého. Na pracovišti to pak brali ve stylu ‚ten tady jen pracuje, tak proč bych se zajímal o jeho osobní problémy‘.“*

Byl jste tam s rodinou? *„V Číně jsem byl s rodinou, Rusku pak bez ní, jelikož v Kaluze byla škola, která umožňovala výuku pouze do 15 let a já mám starší děti. Ale v Číně to problém nebyl. Tam navštěvovali Britskou mezinárodní školu, kde se mohli bez problémů vzdělávat.“*

Takže jste spíše pro to, aby rodina cestovala s Vámi? *„Rozhodně. Bohužel, v případě Ruska to nebylo možné.“*

Bylo obtížné pro ně sehnat všechny potřebné dokumenty, aby odcestovali s Vámi? *„Museli jsme třeba nechat přeložit manželky maturitní vysvědčení do čínštiny. Museli jsme dokládat, že jsme manželé, protože kdybychom nebyli manželé, tak by s tím měly čínské úřady problém. Dokonce kolegovi, který nebyl ženatý, musel dokládat starosta to, že s přítelkyní už dlouho žijí „na hromádce“. Takže k těm dokumentům, u všeho jazykové mutace, lékařské vyšetření jak tady, tak v Číně. V Rusku by to nejspíš tak náročné nebylo.“*

Jak se přizpůsobovala rodina nové zemi? *„Prvních 6 měsíců krize, pak už si člověk zvyká a po prvním roce už to nějak bere. Buď se zkrátka srovná, nebo odejde.“*

Pokud by se rodina a známý byli ochotní se přestěhovat s Vámi, žil byste raději v těchto zemích? *„Neemigroval bych (smích). Raději doma. Němci jak v Číně, tak v Rusku čas od času zůstávají. Většinou když se do čtyřiceti, padesáti neožení, tak se jim to daří právě v těchto zemích.“*

Jmenujte 1 klad a 1 zápor u obou zemí. *„V Číně chaos, špína, na druhou stranu jsou pracovití a schopní. Rusko je velká země, má obrovské bohatství, lidé jsou nám blíže. Jsme Slované. Zápor? Asi jsme více vnímali ty bezpečnostní rizika. A nemám na mysli jen kriminalitu, ale i transporty po tamních komunikacích. Bohužel, hrozí tam to nebezpečí na každém kroku.“*

Děkuji za rozhovor.

2.4 Výsledky šetření

Na mé otázky v průběhu rozhovorů odpovídalo 7 respondentů. Tři z nich absolvovali svůj pracovní pobyt v Ruské federaci, tři v Čínské lidové republice a jeden respondent absolvoval, byť s časovým odstupem, pobyt v obou těchto zemích. Otázky byly směřované na prostředí, ve kterém se museli každý den pohybovat, na obyvatelstvo, se kterým museli denně komunikovat, na chod závodu a jejich dodavatele a v neposlední řadě také na samotné cestování a jejich odloučení od rodiny.

Všichni repsondenti bez ohledu na zemi, kterou navštívili, vypověděli, že získání dokumentů pro vycestování do dané země se obešlo bez zásadnějších potíží. Má na tom velkou zásluhu Personální oddělení ŠKODA AUTO, které téměř všechnu dokumentaci vyřídilo za své zaměstnance. Je vidět, že Personální oddělení odvádí ve ŠKODA AUTO velmi dobrou práci. To potvrzují i odpovědi zaměstnanců na otázku transportu do dané země. Kromě drobných potíží, jako jsou například dopravní zácpy ve městech nebo nedodržování silničních předpisů, se nesetkali s velkými překážkami.

Situace u rodinných příslušníků už byla trochu rozdílná. U zaměstnanců, kteří s sebou neměli rodinu a nikdy si nezjišťovali podmínky pro vycestování i s rodinnými příslušníky, se často objevovalo očekávání, že stejně jako u nich nebude vycestování i s rodinou potíž. To však ti, kteří absolvovali služební pobyt s rodinou, vyvrátili. Ať už se jednalo o Ruskou federaci nebo Čínskou lidovou republiku. Priorita personálních útvarů leží spíše na samotných vysílaných, než na jejich příbuzných.

Co se týče adaptace na místní podmínky jako takové, vypověděli opět všichni dotazovaní, že časem se člověk přizpůsobí téměř na jakékoliv podmínky. To samé se pak týká rodin. Z počátku většinou nastává krize, kterou musí dotyční překonat a vzpamatovat se z prvotního šoku. Každý člověk je individualita, a tak se někdo přizpůsobuje rychleji, někdo pomaleji. Podle jednotlivých rozhovorů se však dá globálně usoudit, že cca po půl roce se začne situace zlepšovat. Respondenti se také sešli s názorem, že pro dlouhodobé pracovní cesty je jednodušší a žádoucí si rodiny brát s sebou. Pro krátkodobé cesty (do jednoho roku) už byly názory na toto téma velmi různé. V každém případě nikdo z dotazovaných by ani za předpokladu, že se s nimi přestěhují všichni známí a rodina, nepřestěhovali do dané země.

U každého z dotazovaných, který absolvoval cestu do Ruské federace, se velmi těžko hledalo nějaké kladné překvapení dané země po příjezdu. Vyskytoval se názor, že rusové jsou vstřícní lidé a i přes velkou bídu si jsou schopni užívat života. U Číny se shodli respondenti na pracovitosti zdejších lidí. Také, často zmiňovali jejich ochotu a přátelskost. Při opačné otázce, co je nejvíce šokovalo, se většinou rozpovídali více. U Ruska je překvapila především zaostalost země s velmi špatnou infrastrukturou a s velkou propojeností na armádu. V Číně je pak po příletu překvapila především špína a smog. Avšak u obou těchto zemí se

dotazovaní sešli s názorem, že místní lidé tam nejsou ochotni, a možná i schopni, myslet sami za sebe, bojí se udělat vlastní rozhodnutí a nechtějí moc vyčnívat z davu.

Zvyky, které vyslané zaměstnance v Rusku překvapily nejvíce, byly například jejich náboženské založení a jejich řešení nachlazení, konkrétně pak rýmy. Kapesníky se v Rusku příliš nepoužívají. Zmíněná byla i neúcta k přírodě. Na zvyky v Číně byly odpovědi velmi různé. Od pohlazení za dobře vykonanou práci, přes fakt, že nikdy neříkají „ne“, až po mlaskání u jídla. U zvyku odplivávání se však respondenti částečně sešli.

Chod závodů v Rusku pak dotazovaní hodnotili poměrně stejně. I když se do interiéru dosti investuje a přibývají moderní prvky, budovy a továrny bývají často zastaralé a je obtížné tyto moderní prvky do nich implementovat. Komplexy nejsou tak rozsáhlé, jako je tomu v České republice, například v Mladé Boleslavi nebo v Kvasinách. U jednoho ze závodů bývaly dokonce potíže s jinou nezávislou firmou, která s VW spolupracuje. U Číny jsou názory na chod firem dosti rozlišné. Z těchto rozhovorů tedy soudím, že velmi záleží na jednotlivých závodech. Jedni přirovnávají chod firmy k těm v ČR, jiní vyzdvihují jejich větší pružnost. Zmíněná byla i kritika rozhodovacích procesů, které bývají často dosti zdlouhavé, jelikož se Číňané bojí na sebe vzít zodpovědnost za své rozhodování.

Vztahy mezi zaměstnanci v obou zemích hodnotí téměř všichni jako velice přátelské a solidární. Jak Číňané, tak Rusové jsou velmi ochotní především k českým zaměstnancům. Od jednoho respondenta ale víme, že v Číně se lidé dosti bojí Němců, a tak s nimi velký kontakt neudržují.

Závěrečnou otázkou jsem žádala respondenty, aby vyjmenovali jeden klad a jeden zápor dané země. S hledáním kladů měli dotazovaní často velké potíže a museli se hodně zamýšlet, aby nějaký vymysleli. Na druhou stranu záporů většinou jmenovali více, než požadovaný jeden. Je tedy zřejmé, že pracovní cesty a jejich adaptace tam je poměrně složitá, ať se jedná o Ruskou federaci, nebo Čínskou lidovou republiku. Mezi klady Ruska se objevovali například milí lidé, krásná příroda či to, že jsou nám kulturně blíže. Podle nich jsou největší zápory země velká byrokracie a politika, infrastruktura nebo bezpečnostní rizika. Klady Číny byly většinou přátelská atmosféra a pracovitost lidí. Zápory pak kontrast chudých a

bohatých, špína a nepořádek a v neposlední řadě chaotická doprava ve velkých městech.

	Rusko				Čína			
	Michal	Klára	Radek	Martin	Lukáš	Václav	Petra	Martin
Překvapivé zvyky	Popotahují	Nic	Popotahují Neúcta k přírodě	Velmi věřící národ Dodržují tradice	Až moc přátelští Hladí lidi Odplivávání	Scházení se v parcích Pestrost jídla	Mlaskání Odplivávání	Neříkají "ne"
Problémy se získáním dokumentů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů
Problémy s transportem	Bez problémů	Zpožděná zavazadla	Zácpy Nedodržování pravidel na silnici	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů	Bez problémů
Vůle stěhování do dané země	x	Nikdy!	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Je jednodušší brát s sebou rodinu?	x	Ano	x	Ano	Na delší dobu ano	Na delší dobu ano	Ano	Ano
Přizpůsobení se rodiny zvykům	x	Časem si zvyknou	časem si zvyknou	x	Bez problémů	Problém s jazykem	Bez problémů	Z prvu krize, časem si zvyknou
Klady	Nejsou	Krásná příroda Petrohrad Milí lidé	Nejsou	Velké bohatství Kulturně blíže	Přátelská atmosféra	Přátelská atmosféra	Rodina drží pohromadě	Pracovitost lidí a dobré schopnosti
Zápory	Vzdálenosti Mentalita lidí Extrémy v budovách a infrastruktuře Lidé bez vlastní invence	Velká byrokracie Alkoholismus Jedinec nemá cenu	Politika	Bezpečnostní rizika	Pustina okolo	Kontrast bohatých a chudých	Orientace v Pekingu Chaotická doprava Špína, nepořádek, hygiena	Chaos, špína

Tab. 1 Stručný přehled odpovědí respondentů

Závěr

Jak je zřejmé z bakalářské práce, proces adaptace nás doprovází jak v pracovním, tak soukromém životě. Především pak v pracovní sféře je proces adaptace jednou z nejdůležitějších činností personálních oddělení. A to nejen při nástupu nových zaměstnanců, ale také u zaměstnanců stávajících při přechodu na jiné pozice v podniku či při jejich vysílání na služební cesty.

Práce se zaměřuje právě na osoby, které podnik ŠKODA AUTO vysílá na své služební cesty na delší dobu. Tito zaměstnanci dostávají velké množství informací o zemi, ve které se další rok či déle budou nacházet. Jak je ale zřejmé, ne vždy je prostředí popisované v brožurách a informačních letácích stejné, jako je pak realita. Zkrátka řečeno, i když jsou zaměstnanci velice dobře informovaní, často bývají na místě velice překvapení. Co se týče zemí, jako je Rusko a Čína, byly reakce vesměs negativní.

Zlepšení situace a lepší připravenosti svých zaměstnanců může pomoci i tato práce. Z anonymních rozhovorů s lidmi různého pohlaví, věku a postavení ve firmě ŠKODA AUTO může Personální oddělení získat nezkreslené informace o prostředí, ve kterém jejich „ovečky“ žijí. Následně se pak pokusit jejich situaci v daných zemích zlepšit.

Práce ale nemusí sloužit pouze podniku zaměřenému v této práci, ale také ostatním firmám, které se chystají vyslat své zaměstnance do cizích zemí. Z interview si mohou odnést informace o tom, co lidé na svých služebních cestách považují za důležité a co naopak klidně oželí. Různé personální oddělení pak mohou vytvořit lepší prostředí v zahraničí, nebo zlepšit informovanost vysílaných zaměstnanců.

Mně osobně zpracování bakalářské práce velice bavilo. Dostala jsem se do kontaktu s lidmi jak z vedení společnosti ŠKODA AUTO, tak s lidmi na nižších pozicích. Jejich příhody se občas zdály až neuvěřitelné a tím, že rozhovory byly vedeny v anonymitě, neměli respondenti žádné obavy si tak trochu postěžovat. Často se stávalo, že i po dokončení interview a pozvolném odchodu z místa, kde probíhalo, začali dotazovaní vyprávět další a další úsměvné příhody ze svého pracovního pobytu.

Jak již bylo několikrát zmíněno v rozhovorech a co hodnotím jako velkou pravdu, člověk si zvykne na všechno. A to i na věci, které jsou z počátku nesnesitelné. Stačí tomu dát čas.

Seznam literatury

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

Motivace zaměstnanců ke změně zaměstnavatele: Výsledky průzkumu APPS. *Asociace poskytovatelů personálních služeb* [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: http://www.apps.cz/pool/files/APPS_VYZKUM_FINAL.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů 12

Obr. 2 Výsledky výzkumu APPS 17

Seznam tabulek

Tab. 1 Stručný přehled odpovědí respondentů..... 44

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	**Ivana Knesplová**		
STUDIJNÍ OBOR	**6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu**		
NÁZEV PRÁCE	**Adaptace zaměstnanců ŠKODA AUTO v Rusku a Číně**		
VEDOUCÍ PRÁCE	**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**		
INSTITUT	**IMM – Institut managementu a marketingu**	**ROK ODEVZDÁNÍ**	**2017**

POČET STRAN	**48**
POČET OBRÁZKŮ	**2**
POČET TABULEK	**1**
POČET PŘÍLOH	**0**

STRUČNÝ POPIS (ZAMĚŘENÍ TÉMA, CÍL, ZPŮSOB ŘEŠENÍ, ZÁVĚRY v rozmezí 10 až 15 řádků do anotačního listu se tato nápověda nevpisuje!!)	**Téma bylo vybráno na základě absolvování povinné praxe ve ŠKODA AUTO, kde většina zaměstnanců má za sebou zahraniční pracovní pobyty. Cílem bakalářské práce je zmapovat proces adaptace zaměstnanců ŠKODA AUTO a. s. v Rusku a Číně, proces adaptace v obou zemích porovnat a vyhodnotit míru jeho efektivity. Během zpracovávání práce probíhají rozhovory se sedmi zaměstnanci. Tři z nich s absolvovanou služební cestou do Číny, další tři s absolvovanou služební cestou do Ruska a jeden se zkušenostmi z obou zemí. Vesměs všichni respondenti mluví o podobných problémech především s infrastrukturou a zaostalostí dané země, avšak ze strany podniku byli dosti informováni již předem. I když by nikdo z respondentů v těchto zemích žít nechtěl, uvědomují si, že časem by si nejspíš zvykli.**
KLÍČOVÁ SLOVA	**Řízení lidských zrojů, personální činnosti, adaptace v Rusku, adaptace v Číně**
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne	

ANNOTATION

AUTHOR	**Ivana Knesplová**		
FIELD	**6208R087 Business Management and Sales**		
THESIS TITLE	**Adaptation of ŠKODA AUTO employees in Russia and China**		
SUPERVISOR	**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**		
INSTITUTE	**Institute of Management and Marketing**	**YEAR**	**2017**

NUMBER OF PAGES	**48**
NUMBER OF PICTURES	**2**
NUMBER OF TABLES	**1**
NUMBER OF APPENDICES	**0**

SUMMARY	**The topic was settlet on practising internship in the ŠKODA AUTO company, where the most of the employees have rich experience with business trips across the borders. The Bachelor thesis aim at clarification adaptation process of ŠKODA AUTO employees in Russia and China, at comparison of both adaptation processes and at assessment of their efficiency. During the creating of the thesis there were interviews with seven ŠKODA AUTO employees. Three of them with experience with business travelling to China, next three of them with experience with business traveling to Russia and one with experience with both counteries. Almost every respondent speaks about same problems, specialy with bad infrastructure and backwardness of the counteries, although they were very good informed before the busines trip. In spite of the fact that nobody wants to live there, they admit that they would become accustomed to the counteries after some time.**
KEY WORDS	**Human resources management, personel activities, adaptation in Russia, adaptation in China**

THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No