

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a jejich následná reintegrace

Bakalářská práce

Patricie NOVÁKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Patricie Nováková**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí
a jejich následná reintegrace**

Cíl: Cílem práce je analyzovat dílčí etapy vysílání zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a vytvoření návrhu opatření na zefektivnění tohoto procesu. Dále bude vysvětlena adaptace, která je s vysláním spojená a možné dopady týkající se kulturních rozdílů.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Kultura, kulturní rozdíly a kulturní šok
3. Proces vysílání zaměstnanců
4. Proces vysílání zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.
5. Empirický výzkum
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření na zefektivnění procesu vysílání

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
5. CAVUSGIL, S T. *International Business.: Strategy, Management and the New Realities*. USA: PEARSON Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-173860-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



Ing. Kateřina Kulhová, M.A.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Patricie Nováková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8.12. 2020



Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů, ochotu při spolupráci. Děkuji paní Jitce Benedové a jejím kolegyním z oddělení STM/2 za poskytování podkladů a konzultací, zaměstnancům společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří se zúčastnili průzkumu pro zpracování praktické části. Dále děkuji své rodině a přátelům za trpělivost a podporu během psaní závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Kultura a dimenze kulturních rozdílů.....	8
1.1 Pojem kultura	8
1.2 Dimenze kulturních rozdílů.....	9
1.3 Kulturní šok	12
2 Proces vysílání zaměstnanců do zahraničí.....	15
2.1 Expatriace, typy expatriantů	15
2.2 Důvody vysílání zaměstnanců do zahraničí	17
2.3 Typy zahraničních výjezdů	18
2.4 Příprava procesu před vysláním.....	19
2.5 Odměňování a benefity	23
2.6 Reintegrace.....	23
3 Vysílací proces ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí.....	26
3.1 Důvody vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí	26
3.2 Typy zahraničních výjezdů	27
3.3 Příprava procesu před vysláním.....	29
3.4 Péče o zaměstnance během vyslání.....	30
3.5 Odměňování a benefity	31
3.6 Reintegrace.....	32
4 Empirický výzkum	34
4.1 Výzkumná část.....	34
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	34
4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	51
4.4 Návrhy na zefektivnění procesu vyslání	53
Závěr	55
Seznam literatury	57
Seznam obrázků a tabulek.....	59
Seznam příloh	61

Seznam použitých zkratek a symbolů

GA	Global Assignment
FSE	Foreign Service Employee
PAT	Pre-Assignment Trip
EPA	Einzel Personal Anforderung
FSI	Foreign Service Incentive
PSP	Partner Support Program

Úvod

Žijeme v dynamicky se rozvíjející době 21. století a je třeba být pevně spjati s procesy globalizace, které jsou mimo jiné charakterizovány i mobilní pracovní silou. Zahraniční firmy a firmy se zahraniční účastí tedy firmy působící na mezinárodních trzích vysílají své pracovníky na zahraniční vyslání. Zaměstnavatelé vynakládají nemalé úsilí na organizování pracovních výjezdů do zahraničí. Tyto výjezdy nazýváme pojmem expatriace. Firmy tak díky této aktivitě získávají cennou devizu, kterou jsou pracovníci vracející se ze zahraničních vyslání. Proces expatriace sebou však nenese pouze pozitiva, ale i možná úskalí. Setkáme-li se s pojmem kulturní rozdíl, je to právě jedno z úskalí, která se mohou a velice často vyskytují. Existuje totiž široká škála rozdílností v kulturách jednotlivých států. Nejedná se pouze o nepatrné malé rozdíly, které mnohdy ani nevnímáme a postřehneme je až během samotného pobytu nebo jsme na ně upozorněni. Avšak velmi často musí být vyslaný člověk připraven na velké rozdílnosti v kulturách navštívených zemí. Na tyto je třeba se připravit již v průběhu všech příprav procesu expatriace. Je dobré a žádoucí tyto přípravy nepodcenit.

Úvodní část bakalářské práce se věnuje vysvětlení pojmů kultura, dimenze kulturních rozdílů a kulturní šok. Neméně důležité jsou však i následující kapitoly pojednávající o expatriaci samotné a o typech expatriantů. Všeobecné pojednání o důvodech vysílání zaměstnanců do zahraničí, typech výjezdů, přípravě procesu před vysláním, odměnách, benefitech a reintegraci jsou dalšími body kapitoly. V kapitole je zahrnut komplexní základ teorie, který bude v další části konkrétně rozvinut na proces expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část se věnuje procesu expatriace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Detailně jsou vysvětleny důvody vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí, typy výjezdů, přípravný proces před vysláním. Tyto ale i další části týkající se péče o zaměstnance během vyslání, odměňování a benefity spolu s reintegrací zaměstnanců vznikaly ve spolupráci s kompetentními osobami společnosti ŠKODA AUTO a.s. Empirický výzkum tedy výzkumná část bakalářské práce spolu s vyhodnocením samotného dotazníku tvoří významnou součást bakalářské práce. Odpovědi získané od oslovených expatriantů poukázaly jak na silné, tak i slabé stránky prováděných činností. Zároveň byly z výsledků šetření formulovány náměty na zlepšení vysílacích a reintegračních procesů.

1 Kultura a dimenze kulturních rozdílů

Při vysílání zaměstnanců do zahraničí je důležitý především jejich trénink pro dobré a správné zvládnutí celého procesu. Součástí tréninku by mimo jiné měla být i znalost cizí kultury. Toto pomůže omezit případný kulturní šok, který vzniká při vyslání, ale zároveň i při návratu do země vyslaného. První kapitola bude věnována samotnému pojmu kultura. Dále budou blíže charakterizovány pojmy, které s kulturou přímo souvisí.

1.1 Pojem kultura

Původní význam latinského slova „cultura“ je zušlechťování nebo vzdělávání země (Nový a kol., 1996). V dnešní době si pod pojmem kultura každý z nás vybaví něco jiného. Lze si představit různé společenské akce, umění, architekturu, svátky, literaturu, ale i zvyklosti, tradice, jazyk a hodnoty. Kulturu lze také chápat jako dvě stádia společenské úrovně, kulturnost a nekulturnost. Synonymem slova kulturnost je vyšší morální vyspělost lidstva, nekulturnost znamená např. hrubé jednání, nevzdělanost, neslušné chování a jednání, primitivismus. Tato stádia společenské úrovně představují užší chápání pojmu kultura. V širším chápání, podle sociologie, etnografie a kulturní antropologie jako oborů společenských věd kultura představuje způsob existence žití v určitém společenství. Hlavní myšlenkou porozumění slova kultury v širším slova významu není členy společnosti posuzovat dle jejich kvalit a úrovně myšlení, nýbrž porozumět jejich schopnostem adaptace v daném prostředí a schopnostem sžítí se s různým druhem prostředí. S tím souvisí i znalost cizích jazyků. Ta nám umožňuje rozšiřovat možnosti poznání dalších kultur, chování a chápání myšlení jiných národů (Pavlica a Isaacs, 2013).

Neexistuje pouze jedna definice vyjádření významu slova kultura. Ta je definována mnoha autory, např.: „*Kultura je souhrnem znalostí, hodnot, víry, umění, zvyků, jazyka a dalších atributů osvojených člověkem, členem společnosti.*“ (Štrach, 2009, str. 94) Tato zmíněná definice přibližuje kulturu jako dané atributy, které si každý jedinec během svého života přisvojí. V abstraktu daného pojmu je to něco naučitelného díky prostředí, ve kterém vyrůstáme a ve kterém získáváme zkušenosti. Nejedná se o geneticky zděděný bonus, nýbrž o zkušenosti získané od starších generací.

1.2 Dimenze kulturních rozdílů

Při vzájemném kontaktu různých národností může docházet k menšímu či většímu nepochopení. Případné nepochopení může vést k problémům mnohdy i sporům. Toto však nemusí nastat u kultur sobě si blízkých. Dimenzemi kulturních rozdílů se zabývalo mnoho vědců a každý z nich člení kultury do různých skupin.

Geert Hofstede studoval vlivy kulturních rozdílů v přístupu k vykonávané profesi. Studie byla prováděna v mezinárodní společnosti IBM v 70. – 80. letech 20. století. Vydána byla v 90. letech. V rámci studie bylo dotázáno pomocí dotazníkového šetření 116 000 respondentů. Společnost chtěla původně zůstat nejmenována, avšak vzhledem k postupně získané popularitě studie společnost souhlasila se zveřejněním. Zúčastnilo se jí nejprve 40 zemí, po třech letech to již bylo 50 zemí se třemi dalšími regiony. Na základě získaných odpovědí Hofstede sestavil pět základních dimenzí kultury označované jako odstup od moci, individualita a kolektivita, maskulinita a feminita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá a krátkodobá orientace (Štrach, 2009).

Rovnější, než druzí často také označováno jako odstup od moci pojednává o míře nerovných poměrů ve společnosti a její tolerance. Pro kultury s vysokým odstupem od moci jsou nerovnoměrné poměry bezproblémové a běžné. Lidé se navzájem respektují bez ohledu na postavení či majetek. Zástupcem kultury s vysokým odstupem od moci jsou asijské země (Filipíny a Malajsie). Naopak pro kultury s nízkým odstupem od moci nerovné poměry představují jakýsi problém a nahlíží na ně jako na nevídané. Typickým zástupcem kultury s nízkým odstupem od moci je Německo, Dánsko nebo Švýcarsko.

Já, my a oni neboli individualita a kolektivita představují dvě rozdílné skupiny, do kterých jsou příslušníci kultur řazeni na základě míry ztotožnění se s danou kulturou. Pokud je důraz kladen na volné vztahy, nezávislost na rodině a samostatnost, mluvíme o individualismu. Individualismus je přirozený například v zemích jako USA, Holandsko či Velká Británie. V případě kolektivismu je důraz kladen na silné a blízké vztahy, hlavně v rodině, pospolitost, jednotu a spolupráci. Země zakládající si na kolektivismu jsou země střední Ameriky (Panama) a země jihovýchodní Asie (Pákistán).

On, ona a on(a) také maskulinita a feminita poukazuje na odlišné chápání postavení mužského a ženského pohlaví ve společnosti. V maskulinní společnosti jako například Japonsko, Slovensko se od mužů očekává průbojnost, odvaha, výkon, dominance a materiálnost. Od ženského pohlaví je vyžadována podpora, vlídnost, bedlivost, péče o rodinu. U feminní společnosti v Norsku, Švédsku a Finsku se takové rozdíly nedělají, naopak se postavení muže a ženy prolíná.

Co je jiné, je nebezpečné může být nazýváno také jako obavy a vyhýbání se nejistotě, upozorňuje na míru strachu a znepokojení jedince ve společnosti způsobené neznámou nebo dokonce nepříjemnou situací, na kterou není jedinec připraven. V tomto případě jsou zde jako prevence nezbytná pravidla, která chrání. Díky pravidlům nebo zákonům si lidé vytváří jistotu a klid. Pro někoho může být nejistota do jisté míry běžná a přirozená a dané situace zvládají. Mezi takové kultury se řadí asijské země (Vietnam a Čína) nebo Velká Británie a USA. Kultury, kterým naopak neznámé situace způsobují rozpaky, neklid nebo dokonce až stres jsou země jako Portugalsko, Belgie a Rusko.

Včera, dnes, nebo později = dlouhodobá a krátkodobá orientace, hodnotí stupeň zaměření se na budoucnost. Příkladem pro dlouhodobou orientaci jsou asijské země (Jižní Korea, Čína a Japonsko). Tyto kultury se intenzivně orientují na budoucnost, ale také na neústupnost, šetrnost a snahu. Mezi kultury, které se na budoucnost orientují v krátkém časovém horizontu se řadí kultury USA, Kanady, Pákistánu i Filipín. Pro kultury s krátkodobým zaměřením je potřebný okamžitý užitek a spokojenost (Hofstede, 2007).

Dalším, kdo se kulturním dimenzím věnoval byl vědec Edward T. Hall. Jeho práce se soustředila spíše na dimenze lidského soužití. Hall pojednává o třech dimenzích, kterými jsou prostor, čas a komunikace. Každá kultura by si na základě těchto dimenzí měla vytvořit jisté způsoby chování (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Dimenze prostoru představuje kulturní rozdíly spojené s tělesnou vzdáleností. Vznikají dobrovolně při komunikaci s dalšími lidmi. Může se jednat o komunikaci s dalšími pracovníky, přáteli, rodinou nebo cizími lidmi. S ohledem na čas Hall rozděluje kultury na monochronní a polychronní. V monochronní kultuře čas je značen lineární osou. Na lineární ose jsou v daném pořadí zaznamenána jednání. Jsou zde kladeny vysoké nároky na spolehlivost a plánování. Netolerují se časové

kolize, přerušování či dokonce rušení. V kulturách polychronních mohou jednání probíhat současně. K zajištění fungování je zapotřebí tolerovat časové kolize, případná rušení a časová flexibilita. Při komunikaci se rozlišuje kontext na nízký nebo také slabý a na kontext vysoký, silný. V kulturách s nízkým komunikačním kontextem je vše důležité řečeno slovy takovým způsobem, že posluchač nemá potřebu žádných dodatečných otázek. Naopak u kultur s vysokým komunikačním kontextem je sdělování a celý komunikační proces doprovázen neverbálními signály. Podstatnou roli zde hraje i atmosféra (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Na základě studií prací Geerta Hofstede, Edwarda T. Halla a svých zkušeností vytvořil i Fons Trompenaars vlastní ideál kulturních dimenzí. Jeho základní model se skládá ze tří dimenzí. Kulturní rozdíly se tak vytváří v postoji lidí k času, v postoji lidí k přírodě nebo v postoji lidí k dalším lidem. Postoj k ostatním lidem je možné odvodit ještě dál.

Postoj k ostatním lidem lze dle myšlenek Trompenaarse dělit na dalších pět dimenzí. První dimenzí je individualismus a kolektivismus. Dimenze je vysvětlována stejně jako ji popisuje Geert Hofstede. Druhou dimenzí je universalismus a partikularismus. Tato dimenze řeší stanovení pravidel lidského soužití a jejich dodržování. V kulturách orientovaných universalisticky je dodržování pravidel zastáváno, zatímco v kulturách partikularistických je odmítáno striktní dodržování pravidel. Další dimenze řešící postoj k lidem je neutrální a afektivní. Přesněji řeší vyjádření pocitů při veřejných situacích. V neutrální kultuře lidé na veřejnosti své pocity příliš neprojevují. V kultuře afektivní dochází ke spontánnímu vyjadřování pocitů. Smích či naopak vztek je při jednáních naprosto normální. Specifická a difuzní dimenze poukazuje, jakým způsobem je ostatním lidem povolen přístup k vlastní osobě. U specifických kultur se lidé střetávají pouze v určitých situacích, jako například ve škole nebo na pracovišti. Mimo tyto případy se nesetkávají. V difuzních kulturách se lidé potkávají jak v pracovním životě, tak i v tom soukromém. Nijak tyto oblasti neoddělují. Poslední dimenzí ve spojení s postojem k ostatním lidem je dimenze dosažený status a přisuzovaný status. Již z názvu je patrné, že se jedná o způsob dosahování společenského statusu v dané kultuře. V kultuře s dosaženým statusem se status získává pomocí osobních výkonů, kterých dotyčný docílil během svého života. Osobními výkony se myslí například pracovní nebo sportovní úspěchy. U kultury se statusem přisuzovaným se statusy

získávají již při narození nebo za společenských okolností. Rozhodujícím je pohlaví, věk, příslušnost nebo titul.

Při **postoji k přírodě** se kultury dělí na dvě skupiny. První kultura se snaží přírodu kontrolovat. V tomto případě lidé svádí s přírodou neustálý boj a snaží se přírodu zkrotit pomocí technologií. Oproti tomu druhá kultura chce žít v souladu s přírodou. Snaží se přírodě přizpůsobit a být její součástí.

Postoj lidí k času se rozlišuje na tři typy kultur. Kultury orientující se na minulost svou minulost ochraňují, předávají ji dalším generacím a věří, že ovlivní jejich budoucnost. U kultur, které se orientují na přítomnost, tolik nezáleží na minulosti ani na budoucnosti, soustředí se na současný okamžik a jeho užívání. Čas je pro tyto kultury oproti jiným aspektům života podřadný. Pro kultury s orientací na budoucnost je minulost již bezvýznamná. Soustředí se hlavně na dosažení budoucích cílů (Nový, Schroll-Machl, 2005).

1.3 Kulturní šok

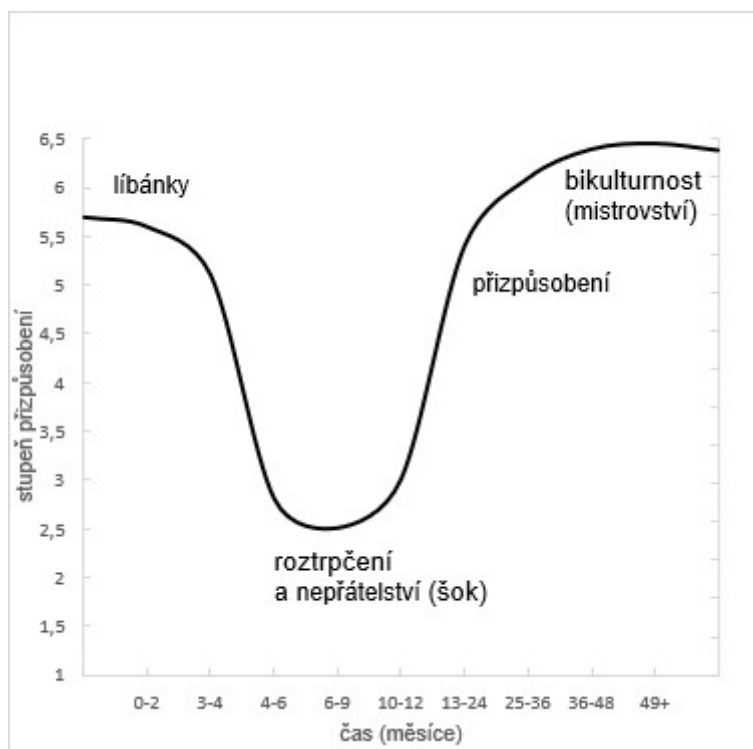
V dnešní době je čím dál tím víc zaměstnanců vysíláno do zahraničí. Zaměstnanci jsou vysíláni v rámci splnění pracovních povinností nebo i z vlastní vůle pro svůj osobní rozvoj a získání nových pracovních, jazykových, ale i mimopracovních zkušeností. Pro někoho je vyslání potřebou k dosažení cílů nezbytných pro setrvání ve společnosti. Může naopak znamenat i výzvu a příležitost k uspokojení potřeb. Ale každý z nich si po příjezdu do nové země prožije tzv. kulturní šok.

„Kulturní šok je psychologická dezorientace způsobená špatným porozuměním, nebo úplným neporozuměním vzorcům cizí kultury. Vzniká nedostatkem znalostí, omezenou zkušeností a osobní rigiditou.“ (Morgensternová, Šulová a kol., 2009, str. 87) Kulturním šokem se rozumí také obavy a nejistota z nové kultury, které plynou převážně z neznalosti cizí země. Vyslaný jedinec je v neznámém prostředí dezorientován a novou kulturou frustrován. Osobu prožívající kulturní šok provází pocity samoty, přemáhání se ke komunikaci s ostatními, zklamání, a dokonce až odsuzování nové kultury. Na kulturní šok se lze alespoň částečně připravit a tím negativní pocity zmírnit, ale nelze jim předejít úplně. Téměř každý vyslaný si tímto procesem dřív či později projde (Štrach, 2009).

Prvním, kdo vymezil ideu kulturního šoku, byl Kalervo Oberg v roce 1954 (Štrach, 2009). Kulturní šok je vyvolán úzkostí, která je důsledkem ztráty našich znaků a

symbolů sociálního styku (Oberg, 1960). Oberg tímto poukazuje na prvotní překážku, a to přijetí neznámé kultury a záležitostí s ní spojených. Kdy po fázi odsuzování neznámého postupně začne přicházet přijímání nových věcí.

Proces kulturního šoku se člení do čtyř fází. Bývá znázorňován pomocí tzv. křivky kulturního šoku. První fáze je označována jako líbánky, druhou fází je rozčarování, dále následuje adaptace a poté biculturnost. Proces kulturního šoku včetně všech čtyř fází znázorňuje následující obrázek č. 1 (Griffin a Pustay, 2010).



Zdroj: (Štrach, 2009, str. 101)

Obr. 1 Křivka kulturního šoku

V první fázi neboli v líbánkách je vyslaný pozitivní, optimistický, plný očekávání, co všechno nového se mu nabízí, otevřen novým zkušenostem. Vše se zdá být bezproblémové, okouzující, zajímavé až lákavé a zalité sluncem. Někdo tuto fázi může brát jako možnost nového začátku. K nadšenosti přispívají i materiální faktory jako například služební automobil nebo také lepší platové ohodnocení na základě vyšší pozice. Líbánky většinou trvají osm až dvanáct týdnů.

Druhá fáze rozčarování většinou začíná ve chvíli, kdy dotyčného opouští nadšení a začíná si připouštět danou situaci se vším, co je s ní spojené, jakožto odlišná

kultura, noví spolupracovníci, mnohdy i nová náplň práce, s čímž souvisí i jazyková bariéra. V této etapě se v člověku probouzí pocity samoty, strachu, stesk po domovské zemi, po příbuzných, vystřízlivění. Negativní myšlení se odráží i na zdraví. Ve snaze si od špatných pocitů pomoci začne být člověk kritický k novému prostředí, vystupování vůči ostatním může působit hrubě nebo se jedinec dokonce stáhne ze společenského života a omezí své kontakty s ostatními na minimum. Vyslanému připadá, že se novému způsobu života nelze naučit. Běžné rutiny se zdají být nezvládnutelné. Obvykle nastává třetí měsíc a trvá zhruba do devátého měsíce. Spousta lidí tyto problémy nedokáže překonat a vrací se zpět domů předčasně.

Během třetí fáze adaptace nebo také přizpůsobení si vyslaný začíná přivykat životu v hostitelské zemi a přestává cizí kulturu odsuzovat, už se necítí dezorientovaně. Znovu se probouzí pozitivní myšlení, chuť do života. Zlom může zapříčinit mnoho faktorů, poznání nových přátel mezi místními, kteří pomáhají se zlepšením jazykových znalostí nebo třeba pochvala či dobré hodnocení od vedoucího, u každého je to individuální. Období, než se vyslaný jedinec plně zadaptuje, přetrvává přinejmenším dva roky.

Poslední fází je bikulturnost a představuje úplné sžití se s kulturou i dalšími okolnostmi hostitelské země. Dá se říct, že člověk je zcela orientován, cizí kulturu přijal za svou. Nepociťuje již žádné obavy a vše je pro něj přirozené, vše lze bez jakýchkoli problémů zvládnout. Hostitelská země se stala jeho druhým domovem. Do této fáze dojde každý v jinou dobu, avšak lze obecně říct, že docílení může trvat i několik let (Pavlica a Isaacs, 2013).

Kulturní šok nastává při příjezdu do hostitelské země, ale může se projevit i po návratu zpět domů. Dochází k situaci, kdy vyslaný jedinec přijme kulturu hostitelské země v takové míře za svou, že se mu domovská kultura odcizí (Štrach, 2009). Pavlica a Isaacs (2013) tento typ kulturního šoku označují jako zpáteční nebo návratový kulturní šok. Za příčinu se považuje lhostejnost a neporozumění rodiny a přátel, nostalgie po hostitelské kultuře a nově navázanými vztahy, přehnaná míra očekávání o nově získané dovednosti a zkušenosti ze zahraničí.

2 Proces vysílání zaměstnanců do zahraničí

Dnešní doba si stále více žádá, aby velké i malé firmy vysílaly své zaměstnance do zahraničí. A to především za účelem získat nové poznatky a zkušenosti, navázat nové kontakty, zakládat nové pobočky a začlenit se do nových doposud neznámých programů. Firmy si tak vytváří podmínky pro své působení na nových trzích. Každé úspěšné vyslání znamená zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodní úrovni (Štrach, 2009). Pro vysílání zaměstnanců do zahraničí se užívá také odborný výraz expatriční proces a pro vyslanou osobu termín expatriant (Pavlica a Isaacs, 2013). Druhá kapitola vysvětluje celý proces vysílání zaměstnanců do zahraničí tedy expatriaci, pojem expatriant, možné důvody vyslání a typy výjezdů. Kapitola popisuje přípravu procesu vyslání zahrnující nezbytné tréninky a následný návrat zpět ze zahraničního výjezdu.

2.1 Expatriace, typy expatriantů

Termín expatriace a expatriant mají původ v latině. Slova jsou složena z předpony „ex-“, která znázorňuje mimo a z kořene „patria“, což představuje zemi. Pojmem expatriace bývá označováno období strávené na zahraničním výjezdu. Celkovou expatriaci ovlivňují tři okolnosti. Každému expatriantovi musí být definován účel jeho mise a časový interval, ve kterém by měl plnit jednotlivé úkoly pro dosažení cíle dané mise. Dále se musí zaměstnanec zúčastnit školení v rámci nezbytné přípravy před výjezdem. A v neposlední řadě by společnost měla dávat najevo svůj zájem a chtít využívat získaných znalostí a nabytých vědomostí svých expatriantů (Pavlica a Isaacs, 2013). Do hostitelských zemí firma vysílá zaměstnance na manažerských pozicích (Štrach, 2009). Důležitou skutečností je, že vyslaný zaměstnanec po celou dobu svého pobytu v zahraničí zůstává občanem své domovské země bez ohledu na délku pobytu. Vyslaný pracovník se nestává občanem hostitelské země (Pavlica, Isaacs, 2013).

Důvody k vyslání jsou různé, stejně tak i délka vyslání. Štrach (2009) rozlišuje typy expatriantů na základě důvodu jejich vyslání do zahraničí. Prvním typem je **tradiční expatriant**, jedná se o staršího a tím pádem i zkušenějšího manažera. U tohoto typu jsou při výběru rozhodující odborné a manažerské znalosti a dovednosti. Délka vyslání je v rozmezí jednoho roku až pěti let. Specifičtí tradiční expatrianti mohou být označováni také jako international cadres. Tito expatrianti jsou vysláni z jedné

hostitelské země do druhé a málokdy se navrátí do země domovské a v zahraničí zůstávají delší dobu nebo už napořád.

Mladý expatriant neboli nezkušený je vybrán a následně vyslán s cílem nasbírat nové zkušenosti a znalosti potřebné pro budování své budoucí pracovní pozice. Vyslání trvá od šesti měsíců do pěti let (Štrach, 2009). Pavlica a Isaacs (2013) uvádí, další typ – **dočasný expatriant**. Ten odjíždí do zahraničí kvůli splnění speciálního úkolu a jeho pobyt bývá kratší než jeden rok. **Expatriant trainee** je označení pro typ, který je na zahraniční pobyt vyslán především kvůli tréninku a novým, potřebným zkušenostem. Vzhledem k tomu, že se jedná o nezkušeného zaměstnance, je důležité ho obeznámit s budoucím prostředím.

Neobvyklou až zvláštní expatriaci ztvárňuje **virtuální expatriant**. Jeho úkolem je řízení veškerých procesů probíhajících v pobočce v zahraničí. Vše ale řídí z domácí pobočky. Řízení na dálku probíhá pomocí videokonferencí a telefonátů či e-mailů. V poslední době dochází k nárůstu virtuálních expatriantů (Štrach, 2009).

Dalším, kdo rozdělil typy expatriantů, byl Fukunda Chu (Cejthamr, Dědina, 2010). Fukunda Chu nejprve pojednává o typu **The Starter** (začátečník). Jedná se o mladého zaměstnance, pro kterého je výjezd příležitostí k rozvíjení se a hlavním cílem pobytu v zahraničí je pro něj kariérní růst. Začátečníci bývají lidé bez závazků, svobodní a jsou zaměstnání na nižší pozici. Doba trvání pobytu je kratší než šest let. Druhým typem je **The Climber** (kariérista), který pobyt absolvuje hlavně za účelem kariérního růstu. Oproti začátečníkovi se jedná o zaměstnance s rodinou i s malými dětmi, ve střední etapě úseku své kariéry. Období strávené v zahraničí je méně než šest let. Třetí typ **The Survivor** (pozůstalý), starší pracovník, který i přesto, že v zahraničí pracuje delší dobu oproti předchozím dvěma typům, nemá po návratu z výjezdu takové možnosti uplatnění. Expatriant pracuje na nižším technickém postu. Zahraniční pobyt probíhá s rodinnými příslušníky a děti jsou již starší. V zahraničí tráví více než šest let. Posledním typem expatrianta je **The Achiever** (úspěšný). Úspěšným expatriantem bývá zaměstnanec pracující na vysoké pozici, staršího věku, má v zahraničí vybudovanou kariéru a rodinu s dospělými dětmi. V hostitelské zemi setrvává více než šest let.

2.2 Důvody vysílání zaměstnanců do zahraničí

Vysílání zaměstnanců do zahraničí je důležitý proces jak pro firmu, tak i pro zaměstnance. Pro zaměstnance se výjezdem otevírají úplně nové možnosti. Absolvování výjezdu pro něj znamená velkou životní, ale i profesní změnu, další možný kariérní rozvoj, získání nových zkušeností a poznatků, které po návratu může svému zaměstnavateli nabídnout a popřípadě je i předat dál. Dále z výjezdu plyne i možné zlepšení se v cizím jazyce nebo lepší finanční ohodnocení. Všechny tyto faktory představují velkou motivaci k úspěšnému zvládnutí celého procesu. Pro zaměstnavatele je výhodou, pokud se mu vrátí kvalifikovaný zaměstnanec plně nabitý novými, a hlavně vhodnými znalostmi na správnou a nejlépe vyhovující pozici. Cílem každého zaměstnavatele je vybudovat úspěšnou společnost nejen v domácí zemi, ale i v zahraničí a k tomu potřebuje kvalifikované, a především talentované zaměstnance, kteří mají potřebu se neustále vzdělávat a posouvat dál. A právě pro tento typ pracovníků je vysílání stejná příležitost jako pro firmu.

Je doporučeno vysílat expatrianty do méně vyspělých zemí, kde je zaznamenána nouze o pracovníky s odpovídajícími manažerskými dovednostmi a znalostmi. Vyslaní jedinci těmto zemím mohou manažerské, ale i technické dovednosti poskytnout. Navíc zajistí účelnou komunikaci mezi domácí pobočkou a pobočkou v cizí zemi, a to hlavně díky přehledu o struktuře v organizaci (Štrach, 2009). Výhoda využití expatrianta spočívá v dodržování vnitřní komunikace a efektivní kooperace s pobočkou v domovské zemi. Dále také slouží jako forma kontroly, předávání zkušeností a firemního know-how (Cejthamr, Dědina, 2010). Podle Štracha (2009) předávání manažerských zkušeností a znalost organizační struktury představují výhody, avšak přijetí expatrianta znamená i jisté povinnosti, jimiž v první řadě jsou náklady vynaložené na výjezd a poté i v průběhu výjezdu v podobě poskytování platu. Dobré finanční ohodnocení je pro vyslaného určitá forma kompenzace za odloučení a život v cizí kultuře. Dále se zaměstnavatel musí připravit na možné expatriantovo selhání. Selhání může způsobit hned několik faktorů. Vždy je důležité dobře zvážit, zda je nutné zaměstnat expatrianta či lze využít lokální manažery, kteří se nemusí přizpůsobovat novému prostředí, vyvarování se nástrahám spojeným s kulturním šokem a není potřeba jim zvyšovat peněžní ohodnocení. Dalšími pluses, proč za stávajících podmínek využít spíše lokální manažery dle Armstronga (2007) je znalost místního jazyka, tedy eliminace

jazykové bariéry, znalost trhů nebo i fakt, že místní mohou na dané pozici pracovat dlouhodobě bez časového omezení.

2.3 Typy zahraničních výjezdů

Pod pojmem výjezd chápeme celý pobyt pracovníka v zahraničí. Existuje mnoho zahraničních výjezdů, které jsou děleny dle různých aspektů. Výjezdy můžeme dělit dvěma způsoby, podle jejich účelu nebo na základě času. Znamějším rozlišením je hledisko časové. Z časového hlediska dochází k dělení výjezdů na výjezdy krátkodobé a výjezdy dlouhodobé.

Krátkodobé (short-term) výjezdy trvají v rozmezí od tří do dvanácti měsíců a po návratu se vyslaný zaměstnanec většinou vrací zpět na svou pozici a pokud ne, je mu v rámci společnosti vybrána pozice podobná. Tento typ výjezdu není tak nákladný jako výjezd dlouhodobý. Dále je využíván pro vyplnění volného pracovního místa ve společnosti hostitelské země. Zaměstnanec nepotřebuje žádné interkulturní znalosti. Pracovník bývá vyslán bez doprovodu rodiny a přebývá buď na ubytovně, nebo v hotelu. Rodina po celou dobu výjezdu zůstává v domovské zemi. K rozhodnutí se pro krátkodobý výjezd přispívají skutečnosti, kdy se lidé obávají návratu a kulturního šoku po dlouhé době v zahraničí nebo pokud oba partneři mají dobré pracovní postavení a dlouhodobý pobyt by pro jednoho z nich vedl k odchodu ze zaměstnání.

Dlouhodobé (long-term) výjezdy se uzavírají na období jednoho roku až tří let. Možné jsou i výjezdy s délkou pět let a více. Expatrianta do zahraničí doprovází i rodina včetně dětí. Při takto dlouhých pobytech je společnost příbuzných nezbytná. Všichni jsou společně ubytováni v bytě nebo domě. V případě, že vyslaného doprovází i děti je jim zajištěno vzdělávání. Dlouhodobé výjezdy jsou vzhledem k těmto všem okolnostem nákladnější (Štrach, 2009).

Dle Štracha (2009) se výjezdy dělí dle účelu výjezdu na technický typ, provozní typ, vývojový typ a typ strategický. Hlavním úkolem **technického typu** výjezdu je zaměření se na odborné otázky a jejich řešení. Velký důraz je kladen především na odborné znalosti. Většinou se jedná o zaměstnance z oblasti IT nebo odborníky ohledně technologie výroby. U **provozního typu** výjezdu je zaměstnanec v zahraniční pobočce manažerem střední úrovně managementu. Kvůli časté a opakované komunikaci a spolupráci s obyvateli hostitelské země je potřeba ovládat

výrazně interkulturní dovednosti. Cílem **vývojového typu** výjezdu je osobní růst a rozvoj pracovníka. Tento typ výjezdu slouží k nabytí požadovaných znalostí a získání potřebných zkušeností. Vzhledem k hlavnímu cíli výjezdu nejsou interkulturní kompetence před výjezdem nezbytné. Všechny dovednosti se pracovník naučí a získá v průběhu pobytu. Zaměstnanec je v zahraničí zaměstnán na nižší nebo střední pozici managementu. Nejvyšším typem výjezdu je **strategický typ**. Primárním úkolem je dosazení zaměstnance na strategickou pozici v rámci zahraniční pobočky. Jedná se o nejvyšší typ, protože po vyslaných jedincích se požadují vysoké interkulturní a manažerské kompetence a jsou na ně kladeny náročné požadavky. Osobní růst a kariérní rozvoj pracovníka jsou cílem sekundárním. Základní rozdíly mezi jednotlivými typy výjezdů shrnuje tabulka č. 1.

Tab. 1 Typy expatriačních výjezdů

	Technický typ	Provozní typ	Vývojový typ	Strategický typ
Vývojová složka	Žádná	Není požadovaným cílem	Primárním cílem je získat určený typ schopností	Získání zkušeností může být sekundárním cílem
Požadované interkulturní kompetence	Nízké	Požadovány z důvodu nutné interakce s tamějšími zaměstnanci	Nejsou bezpodmínečně nutné, vyvíjejí se během výjezdu	Velice potřebné k zajištění úspěšného působení
Základní povinnost a cíl	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Splnit úkol a navrátit se zpět domů	Zlepšit své dovednosti a získat zkušenosti	Obsazení strategické mezinárodní pozice
Typická pozice v rámci zahraniční pobočky	IT odborníci, zaměstnanci s odborným zaměřením	Střední úroveň managementu (oblast prodeje, marketingu, vzdělávání)	Střední management a nižší management	Oblastní manažer

Zdroj: (Caligiuri a Colakoglu, 2007, str. 395)

2.4 Příprava procesu před vysláním

Pro úspěšné zvládnutí expatriace je klíčový důkladný výběr vhodného adepta. Výběrem vyhovujícího pracovníka už od začátku můžeme předcházet možným nežádoucím situacím jako je například selhání. Nemělo by se zapomenout ani na

rodinu expatrianta. Je nezbytné na novou kulturu připravit nejen vysílaného zaměstnance, ale i jeho rodinné příslušníky například formou pohovorů.

Při získávání uchazečů by mělo platit upřímné a poctivé jednání a předávání skutečných informací o nárocích a pracovním místě v zahraničí. Informování by mělo zahrnovat popis druhu práce, kariérní postup na pozici v zahraničí i následně po návratu zpět do domácí pobočky. Dalším důležitým bodem jsou platové podmínky, různé bonusy, zvýhodnění nebo dovolená. Všechny tyto kroky jsou nedílnou součástí přípravy. Do přípravy spadá také porozumění a obeznámení se s kulturou cizí země neboli kulturní aklimatizace včetně práce v mezinárodním týmu (Armstrong, 2007).

Povaha kandidáta budoucího expatrianta by měla být hlavně extrovertní. Vyžaduje se i jistá míra ambicí a odvahy podrobit se změně kulturního prostředí. Štrach (2009) udává, že mezinárodní společnosti od expatriantů očekávají flexibilitu, jazykovou vybavenost, adaptabilitu, kulturní empatii, vzdělání, manažerské schopnosti, motivaci a vyzrálou osobnost zaměstnance. U vyhovujícího kandidáta se vyžadují tři dovednosti. První dovedností je personální dovednost, která podporuje pracovníka při zdolávání emocionálních a mentálních problémů. Druhou dovedností je dovednost mezilidská, ta spočívá v prolomení komunikačních bariér a odstranění zábran při seznamování se s místními lidmi a novými kolegy. Poslední třetí dovednost označujeme jako smyslovou. Smyslová dovednost pomáhá chápat zvyky, tradice, a především chování typické pro danou kulturu. Faktorů, které ovlivňují výběr, je několik a každá mezinárodní firma si sama volí nároky, kritéria a plán, dle kterých následně vybírá. Uchazeče lze hodnotit pomocí čtrnácti dimenzí. Do těchto dimenzí se řadí obchodní znalosti, motivační schopnosti, odvaha, kulturní vnímavost, integrita, rozhled, odevzdání, přijetí rizika, vyžadování a užití zpětné vazby, otevřenost kritice, zájem o možné vzdělávání, kulturní dobrodružství a flexibilita (Štrach, 2009). Možnou překážkou při výběru bývá časový tlak, který zapříčiní unáhlené rozhodnutí. Dochází k situaci, kdy je personální oddělení opomenuto (Cejthamr, Dědina, 2010).

Konečným krokem přípravy před výjezdem je interkulturní trénink. Pečlivý trénink je pro zvládnutí celého procesu nezbytný. Každý vybraný zaměstnanec se potřebuje připravit na odlišnost země, do které se chystá vyjet. Do předodjezdového tréninku se řadí nastudování nejzákladnějších informací o hostitelské zemi. Mezi základní

informace se řadí například historie, geografie nebo ekonomika. Dále probíhají specifické workshopy fungující na základě modelových situací. Tyto semináře zkouší pracovníkovy reakce adekvátní k dané kultuře. Trénink zahrnuje lekce cizího jazyka i psychologický trénink pro zvládnání stresových situací. Za účelné se považuje setkávání se s obyvateli hostitelské země nebo s budoucími spolupracovníky. S budoucími pracovníky je možné se setkat v rámci přípravných předodjezdových stáží do zahraniční pobočky. Většinou se jedná o opakující se služební cesty, při kterých se pracovník zapojuje do běžného chodu hostitelské společnosti (Štrach, 2009).

Pavlica a Isaacs (2013, str. 132) definují interkulturní trénink jako: „*plánovanou intervenci zaměřenou na rozvoj poznatků a dovedností potřebných k efektivnímu životu a práci v hostitelském kulturním prostředí*“. Správně nastavený interkulturní trénink napomáhá k získání potřebných vědomostí o hostitelské zemi, zlepšení jazykové vybavenosti a předchází velkému kulturnímu šoku. Interkulturní trénink lze rozdělit do pěti fází, jimiž jsou identifikace typu expatriace, specifikace úkolů a cílů tréninku, definice kritérií měření efektivity tréninku, navržení a uskutečnění tréninku a vyhodnocení efektivity tréninku.

První fází je **identifikace typu expatriace**. Zde je potřeba zvážit na jakou dobu expatriant odjíždí, s jakým záměrem, jakou práci a s kým bude zaměstnanec v zahraničí vykonávat. Po ujasnění patřičných informací lze sestavit odpovídající trénink. Například u strategického typu výjezdu jsou nezbytné interkulturní kompetence, zatímco u technického typu není na tyto kompetence kladen takový důraz.

Dále by měla proběhnout **specifikace úkolů a cílů tréninku**. Specifikace obnáší upřesnění účelu pomocí třech úrovní. V první úrovni se musí odhadnout správná forma tréninku a poté dochází v domovské pobočce ke zvážení nákladů vynaložených na trénink. Druhá úroveň se zabývá zkoumáním dosavadních schopností expatrianta a jeho postavení k tréninku. U třetí úrovně se stanovují klíčové úkoly a cíle cesty spolu s kompetencemi, bez kterých se úspěšné vyslání neobejde.

Třetí fáze **definice kritérií měření efektivity tréninku** je užitečná k naplánování postupu, jakým bude trénink hodnocen. Nebo také pro představu krátkodobých a

dlouhodobých záměrů přípravy. Za krátkodobý cíl označujeme definování skutečných schopností, které expatriant po dokončení získá. Dlouhodobé cíle vymezují, jaký bude mít zahraniční výjezd efekt na rozvoj pracovníka i pro firemní rozvoj.

Ve čtvrté fázi označované jako **navržení a uskutečnění tréninku** je nutné dopředu znát, jaká bude odpovídající náplň tréninku, vyselektovat vhodné vzdělávací metody a časový harmonogram. Při rozhodování o náplni tréninku je třeba předem rozhodnout, jakých obecných znalostí a poté i specifických způsobilostí má pracovník na konci tréninku nabývat. Existují dvě skupiny vzdělávacích metod, metody tradiční akademické a metody zkušenostní. Tradiční akademické metody zahrnují návody, příručky a přednášky v podobě prezentací. Zatímco u metod zkušenostních mluvíme o návštěvě hostitelské země, simulaci daných situací a sledování dění cizí kultury. I časový harmonogram tréninku může probíhat dvěma způsoby. Jedním způsobem je trénink udělený před odjezdem a druhý trénink probíhající během pobytu v cizí zemi.

Poslední fází interkulturního tréninku je **vyhodnocení efektivity tréninku**. Vyhodnocení efektivity a úspěšnosti lze provádět pomocí několika metod. Běžný, časově i finančně nenáročný způsob fungující na základě předem předepsaných kritérií pro posuzování schopností je porovnávání vysílaných zaměstnanců s kontrolní skupinou. Další méně nákladnou metodou je identifikace osobnostních změn, kdy měření je založeno na psychologických či sociologických metodách. Metoda využívaná především manažery je monitorování svých podřízených a zjišťování, jaké změny se během vyslání staly. Ve výjimečných případech se používá i porovnávání krátkodobých a dlouhodobých výstupů tréninku. V těchto případech se za dobu vyslání požaduje určité zlepšení, které je potřeba dopředu vytyčit. Ke zhodnocení efektivity slouží i posouzení celkové adaptace pracovníka v neznámé kultuře a prostředí. Spousta firem nepřikládá interkulturnímu tréninku dostatečnou váhu a poté dochází k situacím, kdy jsou vyslaní jedinci překvapeni, dokonce až zaskočeni z prostředí a podmínek panujících v hostitelské zemi. Držení se výše uvedených metod napomáhá k rychlejšímu odhalení příčin potíží (Pavlica a Isaacs, 2013).

2.5 Odměňování a benefity

Existuje více důvodů motivujících expatrianty k výjezdu do zahraničí. Za nejčastější důvod se považuje zlepšení finanční situace. Dalšími motivačními prvky mohou být rozvíjení osobnosti například po jazykové stránce, získání zkušeností od zahraničních kolegů nebo kariérní růst. Je důležité, aby výjezd do zahraničí expatrianta nijak nepoškodil.

Podle Armstronga (2007) zaměstnavatel musí dát pozor, aby výjezd pro expatrianta neznamenal značné zhoršení dosavadní finanční situace. Ve skutečnosti dochází k opaku. Vyslaný zaměstnanec si díky výjezdu po finanční stránce přilepší a je odměňován lépe než v domácím podniku. Pracovníka na zahraničním výjezdu odměňujeme buď dle pravidel domácí země, nebo dle zvyklostí hostitelské země.

První způsob, jak lze odměnit zaměstnance na zahraničním výjezdu je podle domácích pravidel. V tomto případě je výše platu vyslaného pracovníka v zahraničí stejná jako jeho výše v zemi domácí. Tento způsob se označuje jako stavebnicový či bilanční. K platu se připojují i různé vyrovnávací příplatky na živobytí. Příplatek může být v podobě prémie za obtížnost práce a prostředí nebo prémie stimulující k výkonu v zahraničí, dále také příplatek na bydlení a školné.

Druhým možným způsobem je odměňování podle pravidel země hostitelské, kdy je vyslaný pracovník ohodnocen jako místní zaměstnanec. Všem zaměstnancům, místním i vyslaným, kteří vykonávají obdobné profese jsou poskytovány stejné výhody. Tento způsob zamezuje rivalitě a neshodám mezi všemi pracovníky. Je běžný u firem fungujících na tzv. systému tržních sazeb tarifů. I zde dochází k vyplácení příplatků například na školné a ubytování. Tento styl odměňování je určitě levnější a hlavně spravedlivější, avšak ne tak lákavý pro nové kandidáty (Armstrong, 2007).

2.6 Reintegrace

Významnou, podstatnou a velmi často podceňovanou součástí celého vysílacího procesu bývá reintegrace nebo také repatriace čili návrat. Reintegrace spočívá v navrácení expatrianta zpět do domovské země, odkud byl vyslán do zahraničí. Ve většině případů se bohužel setkáváme s neúspěšnou reintegrací pracovníků, a to na základě nedostatečné záruky a poté i neinformovanosti o existujících volných místech v organizační struktuře firmy. Obvykle se stává, že společnost začne

zaměstnanci hledat přijatelnou pozici právě až těsně před jeho navrácením. Za těchto okolností nelze zaručit, že zaměstnanci bude poskytnuta stejná nebo alespoň podobná pozice, ze které na výjezd odjížděl. Souvisejícím problémem se stává buďto nedostačující ocenění nově nabytých zkušeností získaných během výjezdu. Může nastat i situace, že došlo k povýšení spolupracovníků za dobu nepřítomnosti pracovníka. Ti jsou v současnosti na lepší pracovní pozici. Lze se setkat i s kolegy, kteří expatriantovu cestu neuznávají, a dokonce ji označují za rekreaci s možným přivýdělkem. Každá z těchto překážek vede k pocitům frustrace a zklamání ze zmařených očekávání, se kterými se vyslaný jedinec navracel domů. V neposlední řadě všechna tato strádání mají vliv na celkové průzkumy, kdy vychází, že kolem 25 % repatriantů dokonce ze společnosti odchází (Štrach, 2009).

Dosavadní problémy spojené s návratem rozčlenil Pavlica a Isaacs (2013) na dva druhy, a to na osobní tedy individuální problémy a problémy organizační. Za **osobní/individuální problémy** způsobené při návratu můžeme považovat například skutečnost, že za dobu pobytu mohlo v domácí zemi dojít k mnoha obměnám, ať už ekonomickým, politickým, kulturním nebo sociálním. Problém se začleněním nemusí mít pouze expatriant, ale také zbytek rodiny. Nastávají finanční potíže při ztrátě finanční i materiální podpory. Vyslaný jedinec se během pobytu mění jak profesně, tak i osobnostně, a tak se stává, že nastupuje pocit neporozumění. Spolupracovníci se zdají být zaostalí, chybí společná témata k diskusi. Za **organizační problémy** se při špatném reintegračním procesu označuje hlavně odchod zaměstnance z firmy. A tak konkurence může získat nového zaměstnance s čerstvými zkušenostmi a kompetencemi, kterých náležitě využije, aniž by se na jeho růstu finančně podílela.

Proto je opravdu potřeba brát v potaz vážnost situace a vzít si z případů ponaučení a dbát na správný reintegrační proces. Reintegrační proces zahrnuje čtyři stádia. Jsou to kroky a opatření před výjezdem, během výjezdu, před navrácením a po návratu. Před výjezdem by se měla srozumitelně dohodnout možná pozice, na kterou se vyslaný jedinec po návratu zpět vrátí. Pro větší jistotu zaručení se doporučuje písemné potvrzení.

V průběhu výjezdu se vyplácí udržovat vzájemnou komunikaci s domácími spolupracovníky, a to z důvodu, aby byl i nadále expatriant informován a seznamován s případnými změnami, ať už se jedná o důležitá nařízení či běžná

doporučení. Další výhodou mohou být návštěvy domovské pobočky, osobně se připomenout a oživit si dění ve firmě. Úplně nejlepším krokem je nalezení mentora, jehož úkolem by bylo právě předávání a propojení informací expatriantovi do zahraničí i od něj zpátky do firmy, zajišťování pozornosti a nahrazení účasti na domácím působišti.

Těsně před návratem se má expatriant zajímat o svou budoucí kariéru. Ačkoli před odjezdem došlo k naplánování pracovního místa po návratu, je jistější si detailně projít všechny možnosti a potenciální osobní růst, popřípadě se i setkat. V případě, že ve společnosti běží určitý projekt, je prospěšné a užitečné nechat se do projektu zapojit pro obnovení vztahů s lidmi ve firmě a oživení si pracovního postupu a jeho řízení. Před návratem se doporučuje sejít se s oprávněným zaměstnancem z domovské pobočky kvůli pomoci s postupem po návratu. Postup by měl zahrnovat informace jako například, na koho se v práci obrátit, s kým má být navázán kontakt, detailní popis práce a výše finančního ohodnocení.

Po návratu domů se doporučuje sezení pro expatrianta a jeho rodiny pro vyřešení nejasností spojených s návratem. Dále je možné využít finančního poradenství pro přizpůsobení se danému způsobu života. Je možné zažádat o tzv. ochrannou lhůtu, ve které se bude moci zaměstnanec soustředit pouze na výše uvedené reintegrační záležitosti. Společnost by měla dávat najevo zájem a využívat nově získané znalosti a dovednosti svého expatrianta. Statistiky říkají, že ve společnostech řídicích se navrženými kroky nedochází ke ztrátě zaměstnanců navracených se ze zahraničního výjezdu a tím pádem ani k finančnímu úbytku. Naopak zde počet zájemců o zahraniční výjezdy vzrůstá (Pavlica a Icaasc, 2013).

3 Vysílací proces ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí

Společnost ŠKODA AUTO a.s. byla založena roku 1895. Za jejím zrodem stáli Václav Laurin spolu s Václavem Klementem. Je jednou z nejstarších a doposud velmi úspěšných automobilových společností světa. Později v roce 1991 se společnost ŠKODA přidala ke koncernu Volkswagen. Spolupráce s koncernem Volkswagen jakožto s hlavním evropským výrobcem pomohla pozvednout výrobu a vznikl model ŠKODA FELICIA (ŠKODA AUTO a.s., 2020).

Sídlo a jeden z výrobních závodů společnosti ŠKODA AUTO a.s. se nachází v Mladé Boleslavi. Další výrobní závody nalezneme ve Vrchlabí a v Kvasinách, ale také v zahraničí. V zahraničí jsou závody umístěny v Německu, na Slovensku, v Číně i Rusku. Dále v Indii, Alžírsku, Ukrajině nebo Kazachstánu. Momentálně společnost zaměstnává přes 34 800 zaměstnanců. Hlavním předmětem podnikatelské činnosti je především výroba, prodej a vývoj automobilů a jejich příslušenství. Mezi další předměty podnikatelské činnosti řadí také servisní služby (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Pro ŠKODA AUTO a.s. je velmi důležitý i rozvoj svých zaměstnanců. ŠKODA AUTO a.s. kromě různých vzdělávacích kurzů zaměstnancům nabízí také možnost zahraničního výjezdu. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. má péči o zaměstnance na starost oblast S – Řízení lidských zdrojů. Hlavními úkoly oblasti S jsou získávání nových pracovníků, rozvíjení a vzdělávání současných pracovníků, napomáhání v kariérním růstu. O zaměstnance na zahraničním výjezdu pečuje oddělení STM/2 – Péče o české zaměstnance v zahraničí spadající do oblasti S (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020).

3.1 Důvody vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí

V době globalizace jsou na společnost kladeny vysoké nároky, ať už co se týká produkce výrobků, tak i zaměstnanců. Pro každou prosperující firmu je klíčové zaměstnávat pracovníky s odbornými znalostmi. U mezinárodních firem je ale ovšem vyžadováno, aby do odborných znalostí spadal i přehled o zahraničních trzích a novinkách s nimi spojených. Z tohoto důvodu jsou čím dál tím více pracovníci vysíláni na zahraniční výjezdy.

Zahraniční vyslání je ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. označováno jako Global Assignment (GA). Jedná se o vykonávání pracovních úkolů a působení zaměstnance v jiné zemi, než bylo sjednáno v pracovní smlouvě na časově omezenou dobu. Nejméně však od čtyř měsíců. Vyslání však nepředstavuje služební cestu. Pro zaměstnance vyslané na zahraniční výjezd se používá označení Foreign Service Employee (FE).

Všechny zahraniční výjezdy jsou realizovány podle koncernových pravidel. V první řadě dochází k předávání know-how mezi společnostmi. Vyslání je ale také podstatnou součástí rozvoje zaměstnanců, především managementu. Představuje významný krok jak v pracovním, tak i soukromém životě. Proto je více než důležité velmi dobře uvážit všechna hlediska výjezdu. Absolvování výjezdu by mělo být přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro domácí a hostitelskou společnost (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020).

3.2 Typy zahraničních výjezdů

Během zahraničního vyslání je zaměstnanec vyslán na předem stanovenou dobu do jiné společnosti v rámci koncernu. Vše probíhá dle podmínek stanovených ve vysílací smlouvě. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. probíhají tři typy zahraničních výjezdů. Zahraniční výjezdy se liší náplní a délkou pobytu v zahraničí. Je nezbytné zůstat v pracovním poměru se ŠKODA AUTO a.s. Výjezdy dělíme na Long Term, Short Term a Wanderjahre (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Long Term (LT) je forma dlouhodobého výjezdu trvající v rozmezí tři až pět let. Avšak minimální doba trvání je šestnáct měsíců. Tento druh vyslání se užívá v případech, kdy v hostitelské zemi není místo obsazené místním uchazečem. Dále se Long Term vyslání využívá pro strategické manažerské pozice. Příprava tohoto typu výjezdu je dva až tři měsíce. Vzhledem k délce pobytu je nezbytná podpora doprovázející rodiny po celou dobu vyslání. Veškeré náklady s výjezdem spojené hradí hostitelská společnost. Do těchto nákladů spadají i náklady spojené se stěhováním rodiny FSE. Vyslanému pracovníkovi je během doby výjezdu poskytnuto neplacené volno. Je vyňat ze stavu aktivních zaměstnanců, je tedy součástí organizační struktury hostitelské společnosti, avšak pracovní poměr se ŠKODA AUTO a.s. trvá. Se společností hostitelskou uzavírá lokální kontrakt.

V rámci přípravy vyslání Long Term výjezdu se FSE s rodinou zúčastní tzv. Pre-Assignment Tripu (PAT). Jedná se o pěti až osmi denní návštěvu zaměstnance a jeho rodiny v místě působení. Hlavním účelem programu je volba budoucího ubytování, návštěva školky nebo školy, poznání města a setkání s budoucím personalistou hostitelské společnosti. Cesta není určena k zaškolení se nebo seznamování se s procesy v zahraniční společnosti. Náklady této cesty hradí opět hostitelská společnost. Další možnou přípravou pro FSE a partnera/ku je interkulturní seminář, během kterého dochází k seznámení s kulturou země, pracovními i mimopracovními aspekty konkrétní oblasti. Současní FSE mají možnost komunikace s bývalým FSE, který se semináře zúčastní. Délka celého semináře je stanovena na jeden den (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2012).

Short Term (ST) neboli krátkodobé vyslání s délkou trvání čtyři až patnáct měsíců. Náplní těchto výjezdů je předávání know-how, speciální projekty nebo rozběh nových projektů. Výjezd lze prodloužit. V tomto případě se Short Term mění na Long Term. Délka přípravy je jeden až dva měsíce v závislosti na budoucí lokalitě. U krátkodobého výjezdu není podporován výjezd s rodinou. Co se týká hrazení nákladů, ŠKODA AUTO a.s. uplatňuje dvě možnosti. V prvním případě hradí všechny náklady hostitelská společnost. V případě druhém se náklady na výjezd rozdělí mezi společností podle určitých pravidel. I u smlouvy jsou dva způsoby, za jakých může zaměstnanec vyjíždět. První způsob je stejný jako při Long Term vyslání. Pracovní poměr ve společnosti nadále trvá a je mu během výjezdu poskytnuto neplacené volno. Zaměstnanec je vyňat z aktivního stavu. S hostitelskou zemí je uzavřen lokální kontrakt. Zatímco u druhého způsobu vysílání zaměstnanec zůstává aktivním zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s. a dochází ke změně pracovní smlouvy.

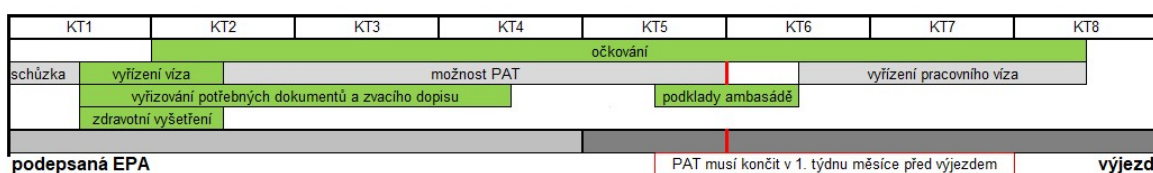
I u Short Term vyslání je pro FSE před výjezdem připraven jednodenní interkulturní seminář. Náplň semináře je totožná jako u Long Term vyslání. Program obsahuje obeznámení zaměstnance s cizím prostředím, pracovními i mimopracovními podmínkami místa výjezdu. Seminář je obohacen o návštěvu navrátilého FSE pro zodpovězení otázek (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2012).

Wanderjahre je dalším typem Short Term vyslání. Délka pobytu se sjednává od šesti do osmnácti měsíců, avšak většinou se jedná o dvanáct měsíců. Na zahraniční

výjezd jsou vysíláni absolventi učilišť nebo vysokých škol s maximálně pětiletou pracovní praxí. Profesní zkušenosti vysílaných zaměstnanců nesmí překročit pět let od dokončení studia. Výjezd slouží k dalšímu rozvíjení pracovníka formou stáže. Zaměstnanec zvyšuje svou odbornou způsobilost a zlepšuje se i po jazykové stránce. Dále je výjezd spojen s předáváním know-how, pomoc při globalitě koncernu jako mezinárodně aktivní společnosti. Vysílaný pracovník zůstává zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s. Vyslání s rodinou není možné (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2019).

3.3 Příprava procesu před vysláním

Proces před vysláním do zahraničí zahrnuje spoustu nevyhnutelných kroků. Prvním podstatným krokem je výběr vhodného kandidáta. Poté následuje vyplňování a potvrzování formulářů, vyřizování víz a nezbytná je i lékařská prohlídka. Za následující neméně důležitý krok se považuje návštěva země budoucího působení nebo jeho trénink. Délku přípravy kandidáta pro vyslání znázorňuje následující obrázek č. 2.



Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020)

Obr. 2 Délka přípravy kandidáta

Nejprve musí dojít k nominování vhodného kandidáta. Kandidát je nominován vedoucím. Může dojít k případu, že o kandidáta projeví zájem sama hostitelská společnost, a to na základě předchozích pracovních spoluprací. Když už je kandidát vybrán, následuje setkání s expertem z oddělení STM/2. Během této schůzky jsou zaměstnanci poskytnuty bližší informace o destinaci, hostitelské společnosti, o typu výjezdu a požadavky, které před vysláním musí být splněny.

Další nutností je vyplnění a potvrzení tzv EPA formuláře (Einzel Personal Anforderung). EPA formulář určuje která ze společností hradí náklady spojené s výjezdem včetně nákladů na přípravu vyslání. Dále také formulář zahrnuje potvrzení důvodu vyslání, budoucí pozici a organizační přiřazení nebo se kterou

společností je sjednán aktivní pracovní poměr. Formulář musí být potvrzen vedoucím, personalistou a controllingem ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., budoucím vedoucím z hostitelské pobočky. Vyřizování víz a dalších pracovních povolení probíhá s časovým předstihem v závislosti na lokalitě (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2020).

Před výjezdem musí zaměstnanec absolvovat lékařskou prohlídku. Lékařská prohlídka se provádí na Poliklinice ŠKODA. Jak již bylo zmíněno u dlouhodobých výjezdů se zaměstnanec s rodinou ještě před samotným vysláním zúčastní Pre-Assignment Tripu (PAT). Finální rozhodnutí a potvrzení zahraničního výjezdu nastává většinou až po absolvování PAT. Součástí přípravy je i povinné interkulturní školení. Interkulturní trénink je určen i pro partnera a děti starších dvanácti let. Interkulturního tréninku se mohou zúčastnit i rodinní příslušníci, avšak účast není povinná. Poté se může začít plánovat stěhování. Na provedení všech zmíněných kroků je potřeba zhruba osm týdnů od potvrzení EPA formuláře. Proces přípravy se může protáhnout z důvodu služební cesty zaměstnance.

Před samotným vysláním dochází k sestavení Plánu osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje obsahuje naplánování kroků během pobytu v zahraničí a kroky spojené s následným návratem. V rozvojovém plánu jsou informace o možných rozvojových krocích a opatřeních během vyslání jako například absolvování Licence k vedení, odborné kvalifikace, účasti na školeních a seminářích nebo opatření související s načerpáním know-how a zasíťování v rámci koncernu. Součástí rozvojového plánu je i volba patrona nebo část týkající se reintegrace spojená s budoucím uplatněním po návratu. Plán osobního rozvoje představuje dohodu mezi zaměstnancem, vedoucím, příslušným personalistou nebo nejlépe HR Business Partnerem a vedoucím hostitelské pobočky. V případě dlouhodobého vyslání se připojuje i patron. Systém patronace bude blíže popsán v kapitole 3.4. (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016).

3.4 Péče o zaměstnance během vyslání

V průběhu výjezdu je jedním z poradců pro FSE zaměstnanec z oddělení STM/2, který poskytuje rady a péči ohledně personálních záležitostí domovské společnosti. Vyslaný zaměstnanec může využít systém patronace, kdy je se zaměstnancem udržován kontakt pomocí patrona. Patronem je zaměstnanec ŠKODA AUTO a.s.

z oblasti managementu s vyšším postavením než FSE minimálně o jednu úroveň. Při volbě patrona se doporučuje si zvolit jiného pracovníka než svého vedoucího pro případ, že by za dobu pobytu došlo ke změně vedoucího. Patronem může být zaměstnanec ze stejného oddělení, ale není to podmínkou. Nalezení a následné oslovení patrona z jiného oddělení může znamenat širší oblast pro reintegraci. Patron představuje doprovod a formu podpory při udržování vztahů nebo předávání informací ohledně aktuálního dění v domovské společnosti. Povzbuzuje osobní rozvoj vyslaného pracovníka v průběhu pobytu v zahraničí a je nápomocen i při reintegraci. Díky zahraničnímu vyslání se FSE stává prospěšným pro společnost ŠKODA AUTO a.s. nabytím užitečných zkušeností, odborných znalostí i dovedností. Navíc se ještě dokáže orientovat v interkulturním prostředí. Osobní rozvoj zaměstnance po dobu výjezdu je naplňován na základě akcí odsouhlasených v rozvojovém plánu (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016).

3.5 Odměňování a benefity

Odměňování FSE během jejich pobytu v zahraničí závisí především na délce a typu vyslání a jeho funkčním zařazení. Skutečná mzda vyplácena v hostitelské zemi je vypočítána na základě tzv. „Home Company Approach“. Základem pro výpočet mzdy je brutto mzda uvedená v pracovní smlouvě v domovské společnosti. Z brutto mzdy bude určena netto mzda s ohledem na hypotetické zákonné srážky domovské země. Netto mzda představuje základ pro výpočet mzdy v hostitelské společnosti. Tato mzda je poté upravována podle počtu vyjíždějících osob a indexu k vyrovnání životních nákladů. Index slouží k vyrovnání cenové hladiny mezi domovskou a hostitelskou zemí. Výhodou využívání Home Company Approach spočívá v tom, že FSE zůstává během výjezdu stále účastníkem zákonného sociálního pojištění. Systém odměňování při vyslání pracovníka zahrnuje i konkrétní příplatky a benefity, které jsou zaměstnanci poskytovány (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016).

Prvním z poskytovaných příplatků je **Foreign Service Incentive (FSI)**. Tento příspěvek se užívá jako motivační příspěvek k snazšímu přizpůsobení se změně pracovních i životních podmínek. Dále se v prvním měsíci v cizí zemi vyplácí **Relocation Allowance** jinak také relokační nebo startovací příspěvek. Relocation Allowance je forma jednorázového příspěvku na další výdaje spojené s přistěhováním. Zaměstnavatel zaměstnanci nabídne ubytování odpovídající

rozpočtu. Rozpočet se odvíjí na délce vyslání a platovém zařazení pracovníka. Na základě lokality může být zaměstnanci poskytnuto ubytování v bytě, domě nebo v Housingu. Ubytování typu Housing je označení pro ubytovací areály koncernu pro zaměstnance firmy. Po dobu pobytu je zaměstnanci poskytnut služební vůz. Vůz je hrazen zaměstnavatelem, avšak zaměstnanec přispívá každý měsíc za soukromé využití vozu. Mezi ostatní benefity patří i úrazové pojištění a pojištění léčebných výloh po dobu pobytu v zahraničí. Dalším z poskytovaných benefitů je **Partner Support Program (PSP)**. Tento typ benefitu je poskytován pouze u Long Term výjezdů, a to z důvodu, že je určen pro partnery/ky doprovázející FSE. Program podporuje při začlenění se do společnosti. Rozpočet sloužící rodinným příslušníkům lze využít při hledání zaměstnání, na jazykové kurzy pro rychlejší zlepšení komunikace nebo na dobrovolnické aktivity. Program funguje i při reintegraci, při znovu začlenění se zpět po návratu. Během dlouhodobého výjezdu jsou podporovány i děti vyslaných pracovníků. Dětem je zajištěna docházka do jeslí, školek a škol. V případě potřeby je brán ohled i na rozdílové zkoušky, které děti absolvují. V rámci dalšího benefitu označovaném jako **Home – leave budget** jsou dětem v případě zmíněných rozdílových zkoušek poskytnuty letenky domů. Home – leave budget slouží v případě potřeby návratu do vlasti i pro partnera/ku. Počet letů je odvislý od lokality a rodinného statutu (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016).

3.6 Reintegrace

Důležitou součástí vysílacího procesu je reintegrace. Reintegrace je poslední částí celého procesu. Představuje navrácení vyslaného zaměstnance zpět do domovské společnosti a jeho následné začlenění se zpět do pracovního dění i kolektivu ve společnosti. Reintegrace se účastní FSE, vedoucí reintegrující oblasti a personalista z domovské společnosti. Personalista reintegrující oblasti podporuje navracejícího se pracovníka při hledání nové pracovní pozice a pomáhá s obstaráním nezbytných nástupních povinností. Dále je i nadále udržován kontakt s patronem a zaměstnancem z oddělení STM. Před návratem je nápomocen i personalista hostitelské společnosti, který podává informace a dohlíží na úkony spojené s ukončením všech závazků vzniklých během pobytu.

V jednotlivých oblastech dochází zpravidla jednou nebo dvakrát ročně k plánování zahraničních výjezdů a následné reintegraci. Právě zde se jedná o reintegraci

jednotlivých FSE, a i k naplánování budoucích FSE. I sám zaměstnanec na výjezdu by neměl po dobu pobytu přerušovat spojení, a naopak být v pravidelném kontaktu s patronem, oddělení STM, personalistou a vedoucím reintegrovaní organizační jednotky. Je nutné už dopředu projednávat přijatelné pracovní místo.

Proces reintegrace začíná šest měsíců před plánovaným návratem. Minimálně šest měsíců před ukončením výjezdu se uskutečňuje reintegrační rozhovor. Rozhovor probíhá mezi FSE a reintegrovaní oblastí za přítomnosti personalisty z reintegrovaního oddělení. Hlavním tématem jsou skutečné možnosti reintegrace. Zaměstnanci po návratu musí být nabídnuta taková pozice, která bude funkčním zařazením odpovídat minimálně té pozici, ze které zaměstnanec odjížděl. V případě správného splnění rozvojových akcí nebo využití dalších možností pro osobní rozvoj lze předpokládat lepší pracovní nabídku než pozici, ze které vyjížděl. Součástí zpětného začlenění je nejen výběr vhodné pozice nebo vyřízení nástupních záležitostí ale i zajištění pracovních prostředků nezbytných k výkonu práce. Mezi pracovní prostředky se například řadí služební telefon, služební vůz a všechny přístupy do společnosti. Tohle vše má na starosti reintegrovaní organizační jednotka. Proces vyslání lze považovat za úspěšný až v okamžiku, kdy je zaměstnanec úspěšně reintegrovan (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s., 2016).

4 Empirický výzkum

Čtvrtá kapitola se zabývá šetřením ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejdříve je stanoven cíl šetření. Po samotném výzkumu jsou výsledky zpracovány a znázorněny graficky. Následně dochází ke shrnutí zjištěných výsledků a jsou stanoveny návrhy opatření pro zefektivnění dosavadního vysílacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

4.1 Výzkumná část

Cílem výzkumného šetření je zanalyzovat dílčí etapy vysílání zaměstnanců do zahraničí. Výzkum pracuje s předpokladem, že více jak 60 % dotazovaných zaměstnanců je s procesem přípravy před výjezdem spokojeno. Dalším předpokladem je, že bude nutné zlepšit proces reintegrace. Tedy návrat zaměstnanců z výjezdu a jeho následná adaptace zpět na domácí i podnikovou kulturu.

Pro zanalyzování všech etap procesu vyslání byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat. Data byla získána pomocí standardizovaného dotazníku. Získávání dat bylo anonymní a proběhlo elektronickou formou. Dotazník byl vytvořen v programu Google Forms. Prostřednictvím e-mailu byli respondenti požádáni o vyplnění dotazníku. Tento e-mail je zobrazen v příloze č. 1. Prostřednictvím e-mailu bylo osloveno 156 respondentů a dotazník zodpovědělo 94. Návratnost dosáhla 60,3 %. Respondenti byli vybráni na základě dvou charakteristik. První charakteristikou je, že všichni dotazovaní jsou zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s. Druhou společnou charakteristikou je, že respondenti již absolvovali v rámci svého působení ve společnosti zahraniční výjezd. Následující kapitola se zabývá vyhodnocením a grafickým znázorněním výsledků šetření. V závěru práce jsou na základě šetření poskytnuty návrhy na zlepšení a doporučení.

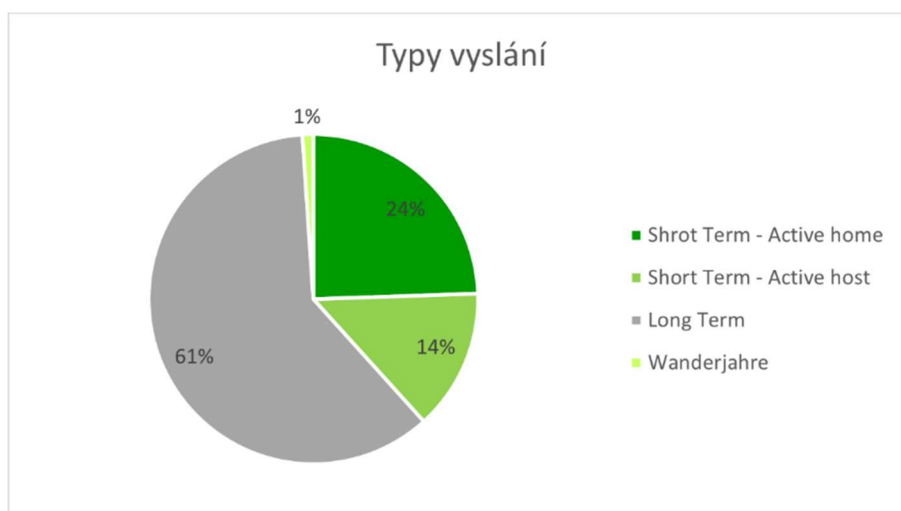
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník tvoří převážně uzavřené otázky. Dotazník obsahoval obecné otázky pro charakteristiku respondentů, otázky zaměřené na přípravu před vysláním, péči o zaměstnance během vyslání a otázky na reintegrační proces. Respondenti měli možnost na závěr dotazníku vyjádřit svůj názor na vysílací proces. Tyto otázky jsou součástí přílohy č. 2. Jak již bylo zmíněno, bylo osloveno 156 zaměstnanců,

dotazník vyplnilo 94 zaměstnanců, z nichž bylo 84 mužů a 7 žen. Tři zaměstnanci své pohlaví uvést nechtěli.

Otázka č. 1: Na jakém typu vyslání jste byl/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký typ výjezdu zaměstnanci absolvovali. Z grafu lze vyčíst, že více jak polovina zaměstnanců (61 %) se zúčastnila dlouhodobého výjezdu. Zbylí zaměstnanci se účastnili jedné z forem krátkodobého výjezdu, které jsou uvedené v grafu. Wanderjahre představuje další typ Short Term vyslání. Grafickým znázorněním odpovědí se zabývá obrázek č. 3.

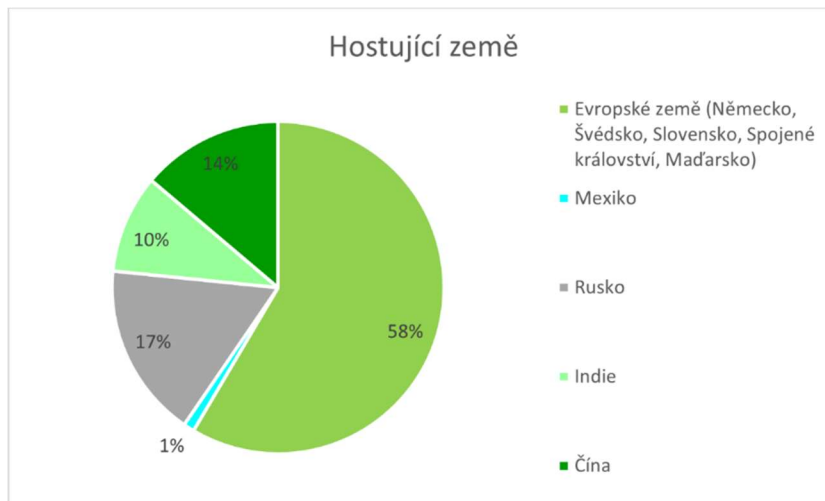


Zdroj: Data z dotazníkové šetření

Obr. 3 Typy vyslání

Otázka č. 2: Do jaké země jste byl/a vyslán/a?

Druhá otázka se zaměřovala na hostující země, do kterých byli respondenti vysláni. Z výsledků zobrazených v obrázku č. 4 vyplývá, že nejčastěji zaměstnanci byli vysláni do evropských zemí (58 %). Dále jsou zaměstnanci vysíláni do Ruska (17 %). Po Rusku následuje Čína (14 %), 10 % respondentů absolvovalo vyslání do Indie a po Indii Mexiko (1 %).

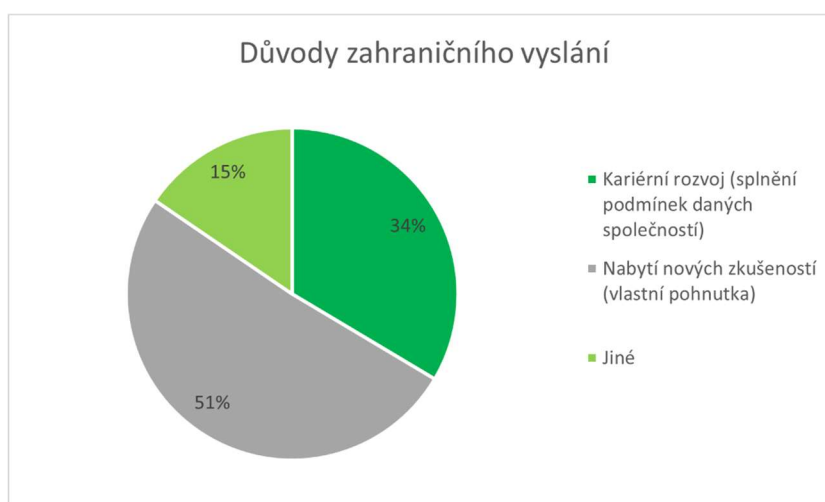


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 4 Hostující země

Otázka č. 3: Co bylo hlavním důvodem absolvování výjezdu do zahraničí? (možnost více odpovědí)

V rámci třetí otázky byly zkoumány důvody účasti na zahraničním vyslání, které jsou zobrazeny na obrázku č. 5. Nejčastějším důvodem výjezdu bylo získání nových zkušeností z vlastního rozhodnutí. Pro 34 % respondentů výjezd představoval splnění podmínek pro kariérní rozvoj. A zbylá část respondentů (15 %) zvolila možnost jiné důvody. Respondenti jako další důvod uváděli rodinné důvody či tyto důvody nevedli.

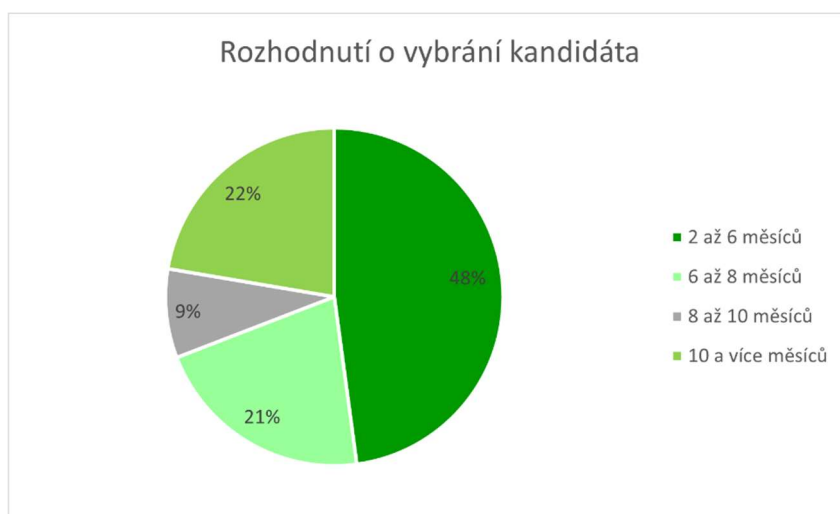


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 5 Důvody zahraničního vyslání

Otázka č. 4: Jak dlouho před odjezdem jste se dozvěděl/a, že jste potenciálním kandidátem pro zahraniční vyslání?

V této otázce respondenti vybírali časové rozmezí, kdy byli informováni o rozhodnutí, že jsou potenciálním kandidátem pro zahraniční vyslání. 48 % respondentů bylo s rozhodnutím seznámeno 2 až 6 měsíců dopředu. 21 % zaměstnanců se o vybrání dozvědělo 6 až 8 měsíců předem a 9 % zaměstnanců bylo informováno s předstihem 8 až 10 měsíců. 10 a více měsíců bylo předem informováno 22 % kandidátů. Zjištěné výsledky znázorňuje obrázek č. 6.

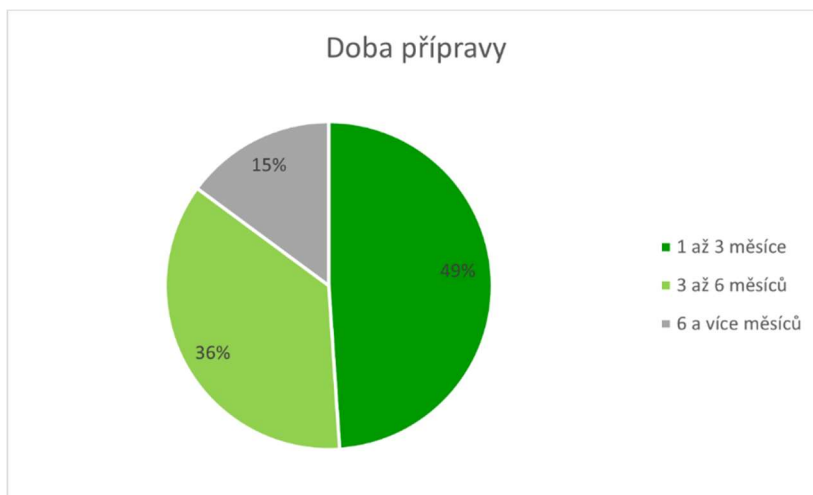


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 6 Rozhodnutí o vybrání kandidáta

Otázka č. 5: Jak dlouhou dobu jste měl/a na přípravu před vysláním do zahraničí?

Pátá otázka zjišťovala, kolik času měli kandidáti na přípravu před vysláním do hostitelské země. Graf zobrazený v obrázku č. 7 znázorňuje, že 49 % respondentů mělo na přípravu 1 až 3 měsíce. 36 % respondentů odpovědělo, že na vyřízení všech nezbytných kroků mělo 3 až 6 měsíců. 6 a více měsíců se připravovalo 15 % zaměstnanců.



Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 7 Doba přípravy

Otázka č. 6: Byl/a jste seznámen/a s cíli vyslání?

Následující otázka zjišťovala, zda byli zaměstnanci před výjezdem seznámeni s cíli výjezdu. Na tuto otázku respondenti odpovídali pouze ano či ne. Z obrázku č. 8 je patrné, že 89 dotazovaných (95 %) bylo dopředu obeznámeno s cíli svého výjezdu. Pouze 5 respondentů (5 %) zodpovědělo, že obeznámeni nebyli.



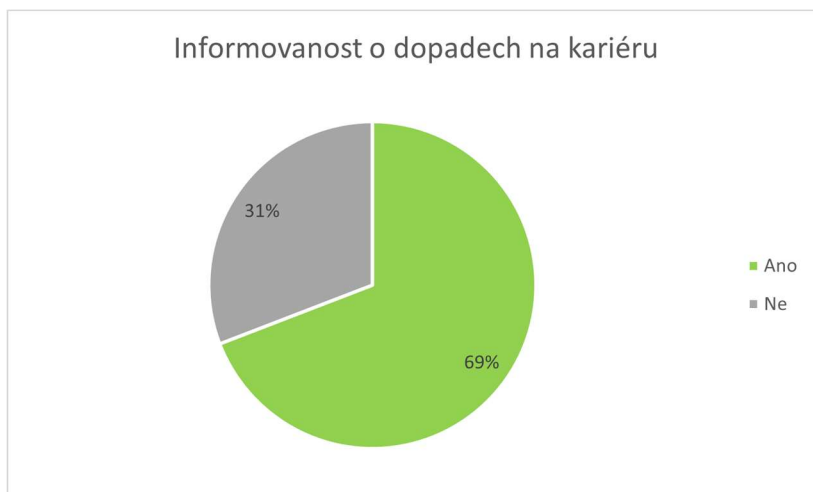
Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 8 Cíle vyslání

Otázka č. 7: Probral s Vámi nadřízený dopad na Vaši kariéru?

Sedmá otázka zjišťovala, jestli při seznamování zaměstnanců s cíli výjezdu došlo i k rozhovoru o možných dopadech na kariérní rozvoj. 65 respondentů (69 %) bylo

informováno o dopadech na svou kariéru. Zbýlých 29 respondentů (31 %) s dopady seznámeno nebylo. Grafické zpracování je uvedeno na obrázku č. 9.

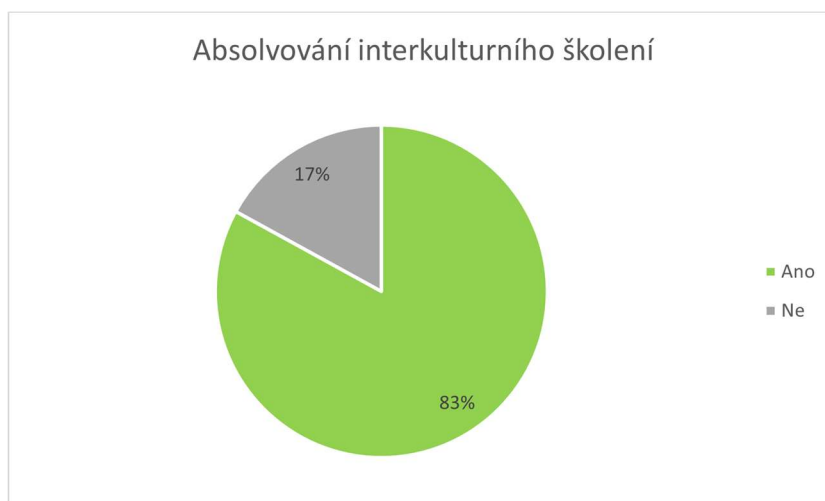


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 9 Informovanost o dopadech na kariéru

Otázka č. 8: Absolvoval/a jste před vysláním interkulturní školení?

Obrázek č. 10 zobrazuje odpovědi respondentů ohledně absolvování interkulturního školení. Otázka zkoumala, jestli v rámci přípravy došlo k interkulturnímu školení. Z výsledků je zřejmé, že 83 % respondentů se interkulturního školení zúčastnilo. 17 % respondentů tuto možnost nemělo nebo ji nevyužilo.

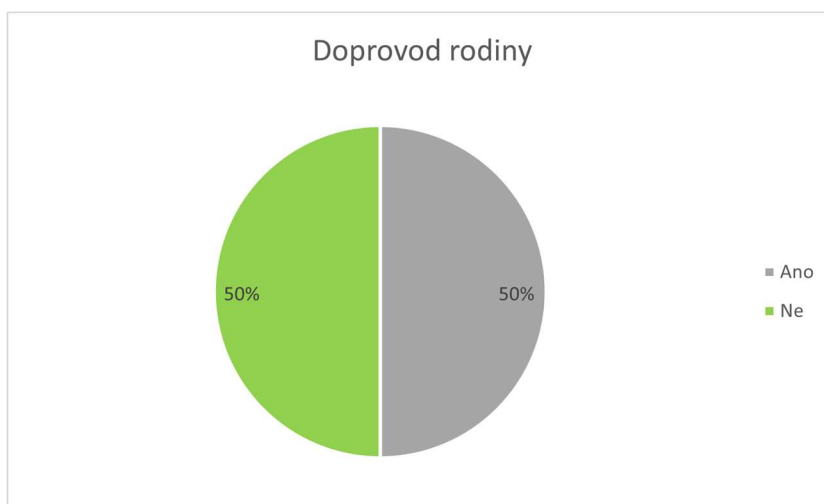


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 10 Absolvování interkulturního školení

Otázka č. 9: Doprovázela Vás na vyslání rodina?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik expatriantů na dlouhodobém výjezdu bylo doprovázeno rodinnými příslušníky. Z obrázku č. 11 vyplývá, že polovinu účastníků rodina během dlouhodobého pobytu v zahraničí doprovázela. Druhou polovinu rodinní příslušníci nedoprovázeli. ŠKODA AUTO a.s. podporuje doprovod rodiny při dlouhodobém vyslání.



Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 11 Doprovod rodiny

Otázka č. 10: Využili jste interkulturní školení pro rodinné příslušníky?

Na otázku č. 10 odpovídali pouze ti respondenti, kteří byli na dlouhodobém výjezdu doprovázeni rodinou. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v obrázku č. 12. Respondenti byli dotazováni, zda jejich rodinní příslušníci absolvovali interkulturní školení pod záštitou společnosti ŠKODA AUTO a.s. Z grafu vyplývá, že 47 respondentů, kteří byli doprovázeni rodinou využilo interkulturní školení pro rodinné příslušníky 22 zaměstnanců (47 %). 25 zaměstnanců (53 %) této možnosti nevyužilo.

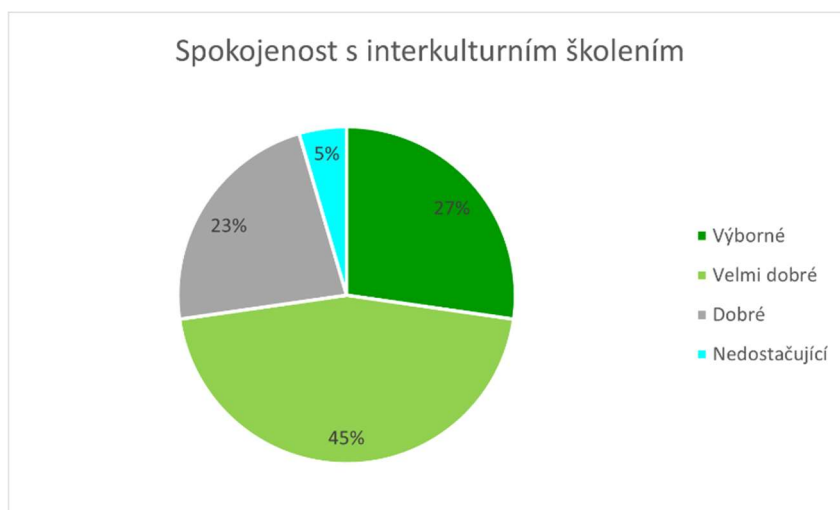


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 12 Absolvování interkulturního školení pro rodinné příslušníky

Otázka č. 11: Ohodnoťte spokojenost s interkulturním školením.

V rámci této otázky měli respondenti možnost ohodnotit úroveň interkulturního školení. Z obrázku č. 13 je patrné, že respondenti vybírali ze čtyř možností. Cílem otázky bylo zjistit, jak se zaměstnanci cítili být připraveni. Výsledky ukázaly, že 27 % dotazovaných bylo se školením naprosto spokojeno. 45 respondentů bylo velmi spokojeno s interkulturním školením, 23 % respondentů školení shledává jako dobré a pro zbylých 5 % respondentů bylo interkulturní školení nedostačující.



Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 13 Spokojenost s interkulturním školením

V případě, že respondent ohodnotil interkulturní trénink pro rodinné příslušníky jako nedostačující, měl možnost toto hodnocení rozvést. 5 % dotazovaných shledalo tento trénink jako nedostačující. Nejčastější důvodem negativního hodnocení byla rozdílnost mezi teorií a praxí. Skutečnost se lišila od výkladu na interkulturním školení.

Otázka č. 12: Jak byste ohodnotil/a celkový proces přípravy na zahraniční vyslání?

Dvanáctá otázka se zaměřovala na celkový proces přípravy zahrnující interkulturní školení, vyřizování víza nebo zdravotní vyšetření. Tato otázka měla posloužit jako zpětná vazba na celý proces přípravy zaměstnance. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v obrázku č. 14. Přesněji 48 respondentů (51 %) hodnotí přípravu velmi dobře. Dále 30 respondentů (32 %) dospělo k názoru, že pro ně byla celková příprava výborná. Za dobrý proces přípravy považuje 16 respondentů (17 %).



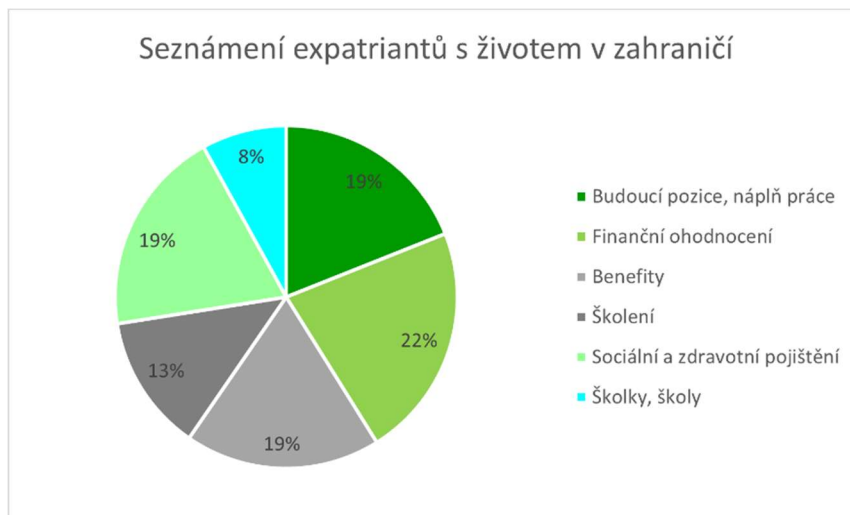
Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 14 Spokojenost s celkovou přípravou

Otázka č. 13: Zaškrtněte, se kterými níže uvedenými skutečnostmi týkající se práce i pobytu v zahraničí jste byl/a seznámen/a. (možnost více odpovědí)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda již před odjezdem do zahraničí byly expatriantům sděleny níže uvedené skutečnosti. Respondenti byli vyzváni, aby vybrali všechny skutečnosti, na které byli připraveni nebo se alespoň mohli připravit na základě seznámení s nimi. Došlo tedy ke specifikaci informací. Na obrázku č. 15 jsou výsledky otázky č. 13 graficky znázorněny. Nejčastěji sdělovanou informací bylo

finanční ohodnocení spolu se sociálním a zdravotním pojištěním. Další velmi podstatné informace jsou budoucí pozice a její pracovní náplň a informace týkající se benefitů. Doplňující sdělení dle výsledků byla školení či vzdělávací instituce pro rodinné příslušníky.

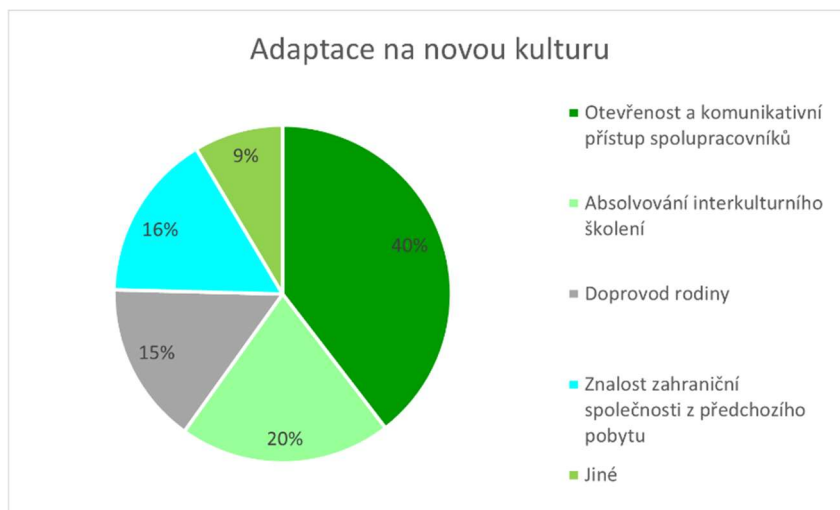


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 15 Seznámení expatriantů se životem v zahraničí

Otázka č. 14: Jaké skutečnosti Vám pomáhaly při adaptaci na novou kulturu? (možnost více odpovědí)

Respondenti byli dotazováni, co jim nejvíce pomáhalo či usnadňovalo adaptování v novém pracovním prostředí, v nové kultuře. Obrázek č. 16 ukazuje, že nejčastější odpovědí zde byla otevřenost a komunikativní přístup nových spolupracovníků. Velký vliv na přizpůsobení se měl dle respondentů i interkulturní trénink. Značně nápomocná byla znalost zahraniční společnosti z předchozího pobytu i doprovod rodiny při dlouhodobých výjezdech. Zbytku respondentů adaptaci usnadňovaly i další faktory. Respondenti tyto faktory však blíže nespecifikovali.

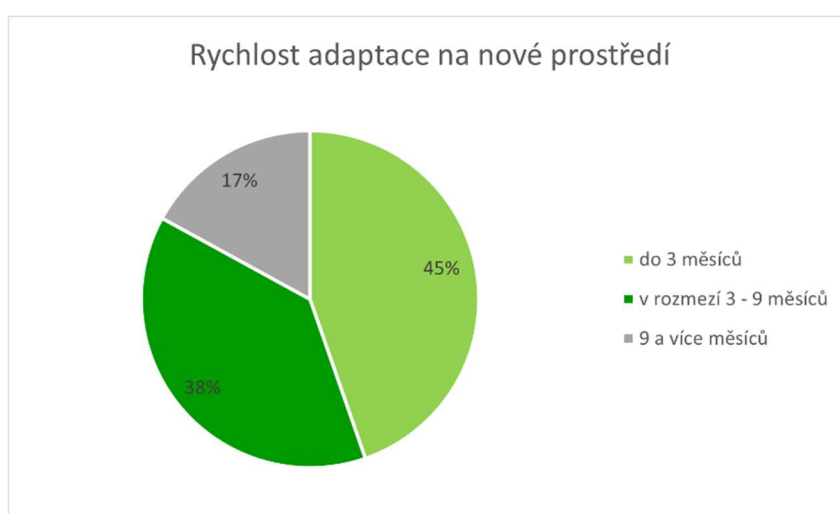


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 16 Adaptace na novou kulturu

Otázka č. 15: Po jaké době v zahraničí jste se cítil/a, že jste adaptován/a na nové prostředí?

Při zkoumání rychlosti adaptace na nové prostředí, ať už pracovní či kulturní, respondenti vybírali z časových rozmezí, podle toho, jak rychle přizpůsobení proběhlo. Z obrázku č. 17 vyplývá, že 42 respondentů (45 %) se dokázala plně adaptovat do 3 měsíců pobytu v zahraničí. 36 zaměstnanců (38 %) se cítilo adaptováno v rozmezí 3 až 9 měsíců. 16 respondentů (17 %) se přizpůsobilo po 9 měsících.

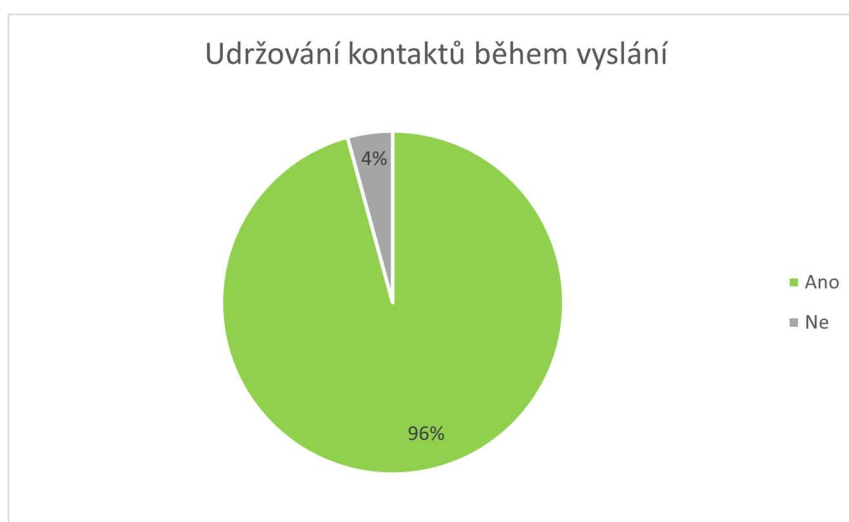


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 17 Rychlost adaptace na nové prostředí

Otázka č. 16: Byl/a jste po dobu vyslání v kontaktu s domácím pracovištěm?

Cílem otázky bylo zjistit, zda během vyslání nedošlo k přerušení vazeb mezi expatriantem a domovskou společností. Z obrázku č. 18 vyplývá, že převážná většina respondentů udržela kontakt s domácím pracovištěm. Ať už kontaktováním oddělením STM či bývalých spolupracovníků. 4 respondenti během pobytu v zahraničí neudržovali kontakt s kolegy ze ŠKODA AUTO a.s.

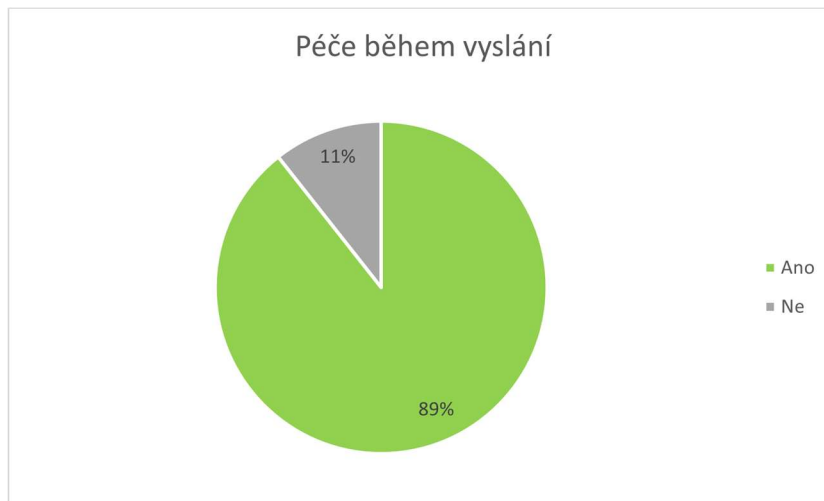


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 18 Udržování kontaktů během vyslání

Otázka č. 17: Byla Vám poskytnuta podpora ze strany ŠKODA AUTO a.s. i během vyslání?

V rámci této otázky byla zkoumána péče o vyslané zaměstnance v zahraničí. Otázka týkající se podpory expatriantů během výjezdu byla hodnocena převážně kladně. Výsledky zobrazeny na obrázku č. 19 ukazují, že 89 % respondentů bylo s domovskou společností ŠKODA AUTO a.s. v kontaktu



Zdroj: Data dotazníkového šetření

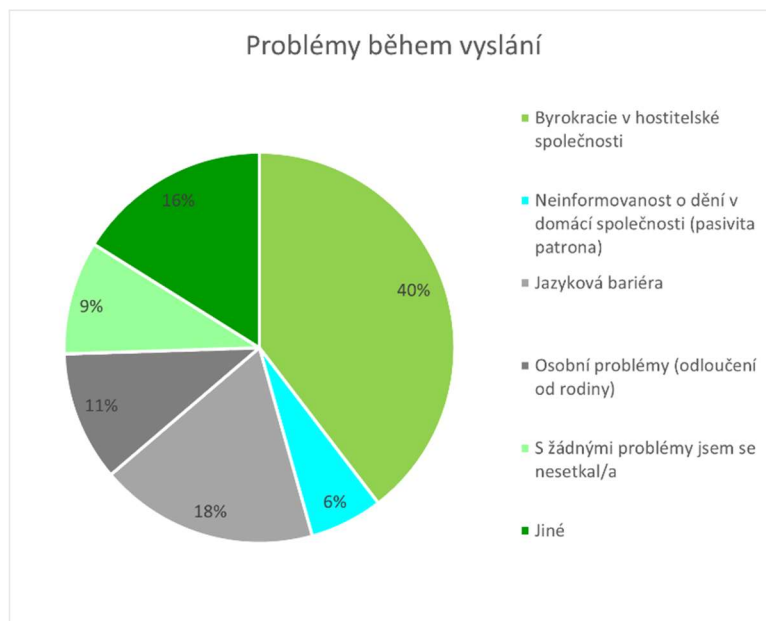
Obr. 19 Péče během vyslání

Otázka č. 18: Jakou formou Vám byla podpora poskytnuta?

Tato otázka doplňovala předchozí otázku vztahující se k péči během vyslání. Zde měli respondenti blíže specifikovat formu poskytované podpory. Jednalo se o otevřenou otázku. Nejčastěji zaznělo podávání informací z oddělení STM. Ať už formou konzultací, kterých se zúčastnilo více vyslaných zaměstnanců při řešení vzniklých otázek či individuálně e-mailem nebo telefonicky v případě potřeby. Dále respondenti vyzdvihovali podporu patronem. Občasné konzultace s vedoucím nebo kolegy ve ŠKODA AUTO a.s., u některých konzultace probíhaly pravidelně.

Otázka č. 19: Zaškrtněte, se kterými níže uvedenými problémy jste se během vyslání potýkal/a? (možnost více odpovědí)

U otázky č. 19 respondenti vybírali z uvedených druhů problémů se kterými se za dobu pobytu setkali. V tomto případě respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Z obrázku č. 20 je patrné, že největším problémem zaměstnanci shledávali v byrokracii v hostitelské společnosti, tedy největší problém probíhal v pracovním prostředí. Jako další opakovaný problém uvedli dotazovaní jazykovou bariéru. Téměř stejné zastoupení jako jazyková bariéra měla i možnost jiné, kde se respondenti dál konkrétně nevyjadřovali. Další skutečnosti, které způsobovaly expatriantům problémy bylo odloučení od rodiny. Nesoulad se projevil v neinformovanost o dění v domácí společnosti. Někteří uvedli, že se s žádnými problémy neseťkali.

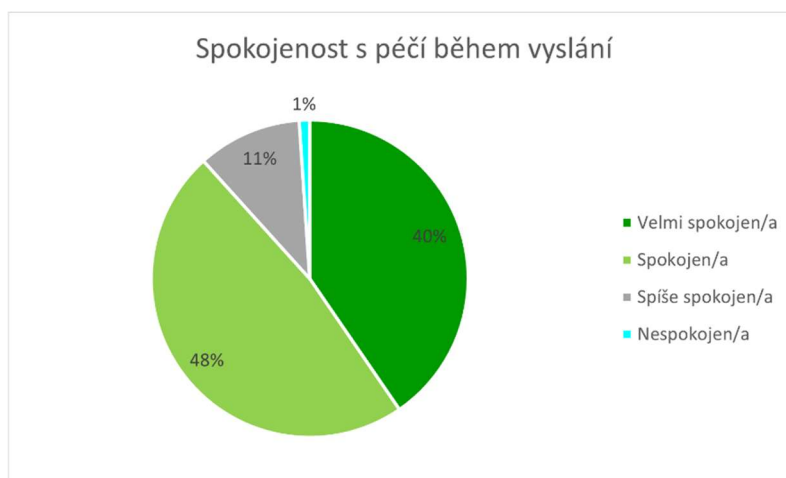


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 20 Problémy během vyslání

Otázka č. 20: Jak jste byl/a spokojen/a s péčí ŠKODA AUTO a.s. během Vašeho vyslání?

Otázka č. 20 zjišťovala spokojenost se zájmem o vyslané zaměstnance během vyslání. Dle grafu na obr. 21 tuto fázi všichni zaměstnanci hodnotili převážně kladně. Svou spokojenost hodnotí nejčastěji velmi spokojen/a či spokojen/a. 10 dotazovaných (11 %) byla s péčí spíše spokojeno. 1 respondent (1 %) byl nespokojen. Respondent podotknul, že očekával větší kooperaci s oddělením STM.

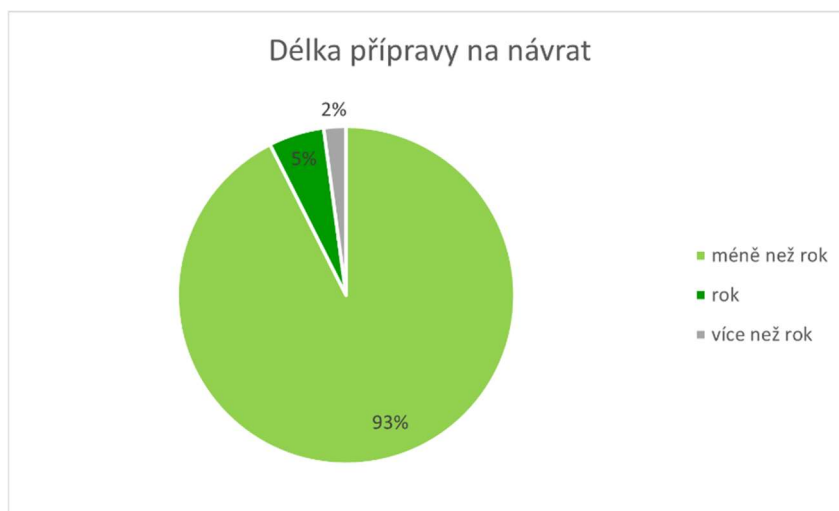


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 21 Spokojenost s péčí během vyslání

Otázka č. 21: S jak velkým časovým předstihem Vás domácí společnost začala připravovat na návrat?

Zde se zjišťovalo, s jakým časovým odstupem byli expatrianti připravováni na blížící se návrat. Jak je zobrazeno na obrázku č. 22 respondenti nejvíce odpovídali, že pro ně proces reintegrace začal s časovým předstihem méně než jeden rok. 5 respondentů (5 %) mělo na vyřizování kroků spojených s návratem celý rok. 2 respondenti (2 %) se na návrat připravovali dokonce více než jeden rok.

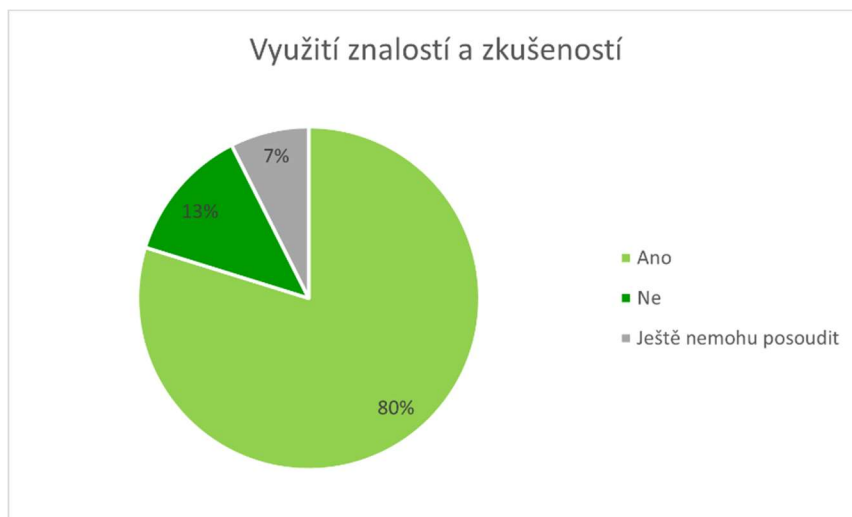


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 22 Délka přípravy na návrat

Otázka č. 22: Máte možnost využít nabyté zkušenosti na současné pozici?

Úkolem této otázky bylo zjistit, jestli domácí společnost dokáže ocenit nově získané zkušenosti svých vyslaných zaměstnanců po jejich návratu a zda na základě byli dosazeni na odpovídající pozici. Všichni respondenti jsou v současné době stále zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s. Na obrázku č. 23 lze vyčíst, že 80 % zaměstnanců získané zkušenosti na současné pozici využívá. 13 % respondentů bohužel své znalosti neuplatňuje. 7 % zaměstnanců tuto skutečnost nemůže posoudit, s největší pravděpodobností proto, že od jeho návratu neuplynul dostatečná čas.

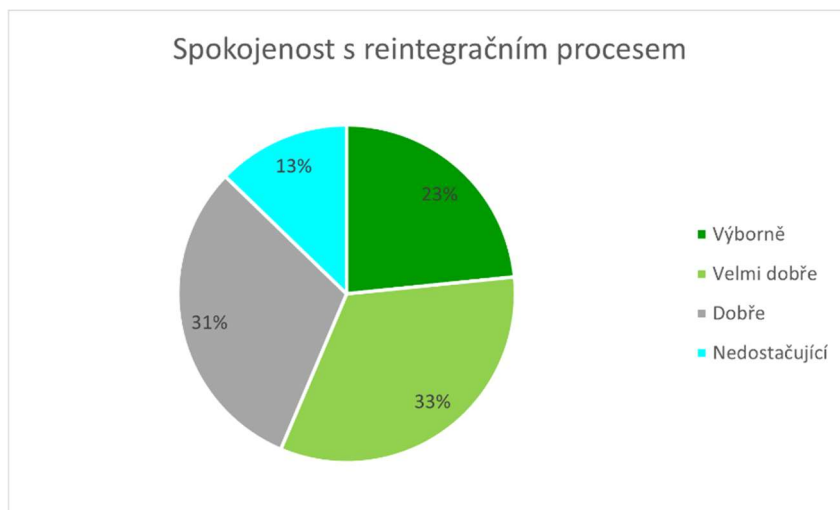


Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 23 Využití znalostí a zkušeností

Otázka č. 23: Jak hodnotíte reintegrační proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

I tato část vysílacího procesu byla hodnocena převážně kladně. Za výborný reintegrační proces hodnotí 22 dotazovaných (23 %). 31 dotazovaných (33 %) shledává tento proces jako velmi dobrý a 29 respondentů (31 %) považuje reintegrační proces za dobrý. Pro 12 respondentů (13 %) byl reintegrační proces nedostačující. K této otázce se dále vázal komentář pro uvedení konkrétního důvodu nespokojenosti. Nejčastěji opakovaným důvodem, proč hodnotí reintegrační proces za nedostačující byla neodpovídající současná pozice, nedošlo k žádnému kariérnímu růstu. Zaměstnanci také konstatovali, že očekávali nabídku, která by lépe odpovídala jejich získaným zkušenostem. O výsledcích spokojenosti s reintegračním procesem pojednává obrázek č. 24.



Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 24 Spokojenost s reintegračním procesem

Otázka č. 24: Chtěl/a byste se zúčastnit dalšího vyslání?

Otázkou č. 24 se zkoumal zájem o účast na dalším zahraničním vyslání. Již z předchozích otázek, které byly vyhodnoceny převážně kladně, bylo patrné, že jsou zaměstnanci s vysláním spokojeni. Tudíž 83 respondentů (88 %) má v úmyslu se v budoucnu zúčastnit dalšího zahraničního vyslání. Pro 11 respondentů (12 %) bylo jedno vyslání dostačujícím. Obrázek č. 25 znázorňuje výsledky této otázky.



Zdroj: Data dotazníkového šetření

Obr. 25 Absolvování dalšího vyslání

Otázka č. 25: Zde máte prostor vyjádřit své návrhy na zlepšení na základě vlastních zkušeností.

V poslední otázce měli respondenti na základě vlastních zkušeností možnost vyjádřit své poznatky na čem je potřeba z jejich pohledu zapracovat, co je nutné zlepšit pro budoucí FSE. Nejčastěji expatrianti zmiňovali zajistit pravidelné informování o změnách ve společnosti, případnou možnost vlastního přístupu k informacím. Dále by respondenti ocenili před výjezdem setkání se zaměstnanci, kteří se výjezdu zúčastnili již v minulosti. Jeden z respondentů na základě vlastního zážitku uvedl, že by bylo přínosné poskytovat informace o odlišnosti ve firemní kultuře. Někteří z dotazovaných naopak uvedli, že vyslání splnilo jejich očekávání a o zaměstnance i rodinné příslušníky bylo dobře postaráno.

4.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Standardizovaný dotazník zodpovědělo 94 respondentů. Dotazník zahrnoval otázky sloužící ke zjištění charakteristiky respondentů. Další otázky byly rozděleny do třech fází. Převážnou většinu (89 %) dotazovaných tvořili muži. 8 % tvořilo zastoupení žen a 3 % respondentů si nepřálo uvádět své pohlaví. 61 % respondentů se zúčastnilo Long Term výjezdu. Zbylých 39 % absolvovalo formu krátkodobého výjezdu Short Term nebo Wanderjahre. Nejčastěji byli zaměstnanci vysíláni do evropských zemí jako Německo, Švédsko, Slovensko, Spojené království či Maďarsko. Po evropských zemích se poté opakovalo Rusko a Čína.

V první fázi byl řešen proces přípravy na zahraniční vyslání. Otázky se zaměřovaly na plánování výjezdu. Nejčastějším důvodem vyslání byl uváděn zájem o nabytí nových zkušeností z vlastního rozhodnutí spolu se splněním podmínek v rámci kariérního růstu. Téměř všichni kandidáti byli dopředu seznámeni s účelem svého výjezdu a s více než polovinou nadřazený konzultoval vliv výjezdu na budoucí kariéru. Pro zařazení všech kroků potřebných k absolvování zahraničního vyslání je potřeba alespoň osm týdnů od potvrzení EPA formuláře. Dle získaných výsledků měla polovina dotazovaných dobu na přípravu delší, než je doporučena. Výzkum ukázal, že interkulturní školení je z 83 % využíváno. Ze 47 respondentů, které doprovázela rodina využilo interkulturní školení pro rodinné příslušníky 47 %. Celkový proces přípravy zahrnující například interkulturní školení, zdravotní

vyšetření nebo vyřizování potřebných povolení byl všemi respondenty hodnocen kladně.

Druhá fáze byla orientovaná na samotný pobyt v hostitelské zemi. Otázky se zaměřovaly na péči o zaměstnance během vyslání a jejich spokojenost s pobytem v zahraničí. Při adaptaci na nové prostředí expatriantům nejvíce pomáhal přátelský přístup spolupracovníků. Téměř všichni respondenti byli během vyslání v kontaktu s domovskou společností, tudíž až na 4 zaměstnance nedošlo k přerušení vazeb. Kromě zachování spojení mezi expatriantem a domácím pracovištěm byli expatrianti společností ŠKODA AUTO a.s. také podporováni. V nejvíce případech respondenti vyzdvihovali podporu ze strany STM prostřednictvím telefonické či e-mailové komunikace v případě potřeby. Expatrianti považují za podporu i kontakt s vedoucím či nepřerušovaný tok informací od kolegů z domácího pracoviště. Podpora domácím pracovištěm velmi ovlivňuje celkovou spokojenost expatriantů. Nevyskytly se žádné potíže v informovanosti o dění v domácí společnosti, což opět značí dostatečnou podporu domácí společnosti. I zde hodnotili respondenti celkovou péči během vyslání nejčastěji spokojeností. Za největší problém během vyslání respondenti pokládají byrokracii v hostitelské společnosti. Dalším častým problémem shledávají jazykovou bariéru.

Třetí fáze dotazníku byla tvořena otázkami, které se vztahovaly k reintegračnímu procesu. Zde hodnoty ukazují, že i tento proces dosahuje kladných výsledků. Za výborný reintegrační proces hodnotí 23 % dotazovaných. 33 % dotazovaných shledává tento proces jako velmi dobrý a 31 % respondentů považuje reintegrační proces za dobrý. Pozitivní skutečností se ukázalo, že 80 % respondentů využívá své nově nabyté zkušenosti na současné pozici. 88 % respondentů dodává, že mají zájem účastnit se dalšího zahraničního vyslání. Avšak tato fáze oproti předchozím představuje i značné komplikace. Za jeden z nejčastějších problémů respondenti označují neobdržení nabídky na budoucí pozici v domácí společnosti, nulový kariérní růst, nepřipravenost domácí společnosti na návrat expatrianta. Dle respondentů dochází k minimálnímu procesu reintegrace.

Prvním výzkumným předpokladem bylo, že více jak 60 % respondentů je s procesem přípravy před vysláním spokojeno. Na základě zjištěných výsledků byl tento předpoklad potvrzen. Druhý výzkumný předpoklad zněl, že bude nutné zlepšit proces reintegrace, tedy návrat zaměstnanců z vyslání a jejich následná adaptace

zpět na domácí i podnikovou kulturu. Druhý předpoklad byl na základě výsledků potvrzen 13 % respondentů.

4.4 Návrhy na zefektivnění procesu vyslání

Na základě provedeného výzkumného šetření se ukázala místa, na kterých je potřeba zapracovat. Je také nutné odstranit objevené nedostatky v rámci zefektivnění vysílacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Vzhledem ke zjištěným výsledkům dotazníkového šetření byly společnosti ŠKODA AUTO a.s. doporučeny návrhy na zlepšení vysílacího procesu. Možné návrhy na zefektivnění vysílacího procesu ve zkoumané společnosti jsou popsány v následující části.

Respondenti měli během dotazování možnost vyjádřit své návrhy ke zlepšení. Několik z nich uvedlo, že by rádi před výjezdem komunikovali s lidmi, kteří se již výjezdu do dané země zúčastnili. Proto jedním z prvních doporučení je zahrnout do přípravní fáze otevřené diskuse budoucích a bývalých expatriantů. Konkrétní rady od zkušených expatriantů by byly vítány. Přínosné by bylo připravovat diskuse dle hostujících zemí. Setkání by mohla probíhat formou přednášek či workshopů. Účast nemusí být povinná, nýbrž dobrovolná. Tyto akce lze pořádat pouze pro zájemce. Dále bych v rámci přípravy navrhovala zařadit další školení týkající se odlišností ve firemní kultuře domácí a hostující společnosti. Poskytovat informace, jak se kultury liší a doporučit, jak se v nové firemní kultuře orientovat. Podle zkušeností zmiňovaných respondenty k tomuto kroku během přípravy nedochází a expatrianti na tyto rozdílnosti nejsou připraveni, což vede ke zpomalení adaptace.

Dalším z doporučení pro doplnění péče o zaměstnance během pobytu je možnost dodatečného kontaktování nejen STM oddělení či patrona, ale dalšího odborného útvaru, který by řešil konkrétní problém týkající se přizpůsobení nové kultuře, tzv. online poradna. Expatrianti by ocenili pravidelné informování o změnách ve společnosti po dobu jejich nepřítomnosti. Pro usnadnění přístupu k informacím doporučuji umožnění přístupu k portálu ŠKODA AUTO a.s., tedy do současného ŠKODA Space i během vyslání. Zpřístupnění portálu dá expatriantům možnost hledat kontakty, sledovat aktuální dění v domácí společnosti nebo poskytovat další různé informace. Tato možnost by pomohla zajistit, aby nedošlo k úplnému odstrižení expatriantů a závislosti na oddělení STM. Pomocí přístupu do systému

domácí společnosti by měli zaměstnanci možnost si dopředu vystavit potřebné žádosti ke schválení služebního telefonu či vozu při návratu.

Dalším diskutovaným bodem byla nejasnost budoucí pozice ve ŠKODA AUTO a.s. po návratu ze zahraničí. Někteří zaměstnanci nemají dostatečnou jistotu, že pro ně firma má vhodnou pozici. Tito lidé si pak hledají práci napříč firmou přes své kontakty či burzu práce, což je pro ně kolikrát demotivující. Proto by bylo vhodné, aby ti, kteří se navracejí ze zahraničí, již měli jisté pracovní zařazení, které odpovídá kvalifikaci zaměstnance a nově nabytým zkušenostem ze zahraničí. V případě Long Term výjezdů může být expatriantovi slíbené pracovní místo po jeho návratu, nicméně může dojít ke změně vedoucího daného útvaru. Zde pak může dojít k tomu, že nový vedoucí obsadí dané místo jiným vhodným kandidátem. V tomto případě by ŠKODA AUTO a.s. měla s expatrianty více komunikovat a podporovat je při hledání jiné pracovní pozice.

Vzhledem ke zjištěným informacím od dotazovaných je zkoumané společnosti doporučeno věnovat více pozornosti reintegračnímu procesu. Je potřeba se zaměřit nejen na personální oddělení, ale především na útvar, kam má být zaměstnanec reintegrovan. Původně sjednaná pozice není v častých případech garantována. FSE by měl udržovat kontakt nejen s oddělením STM nebo bývalými spolupracovníky, ale také s vedoucím reintegrovaní oblasti. Pro lepší zorientování se po návratu je navrhováno vytvořit přehled změn za určitou dobu. Souhrn by zahrnoval informace spojené s novým portálem, nové formuláře či významné personální změny. Přehled by mohl mít podobu informačního videa, kde by byly zodpovězeny nejčastější kladené dotazy. Další podobou souhrnu aktuálních informací by mohl být jednodenní dobrovolný seminář v rámci kterého by se řešily nejen pracovní, ale mimopracovní otázky. Dále by repatriantům pomohlo vytvoření kontrolního seznamu se všemi kroky, které musí zaměstnanec v souvislosti s návratem splnit. Seznam by obsahoval veškeré administrativní záležitosti v podobě zadání slev do systému nebo absolvování lékařské prohlídky.

Závěr

Tématem bakalářské práce bylo vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a jejich následná reintegrace. Cílem této práce bylo analyzovat dílčí etapy vysílání zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a vytvoření návrhu opatření na zefektivnění tohoto procesu. Práce se také zaměřila na adaptaci a na možné dopady kulturních rozdílů. Bakalářská práce byla strukturována do čtyř kapitol. Ze čtyř kapitol byly dvě kapitoly věnovány teoretické části a zbylé dvě části praktické.

První kapitola pojednávala o kultuře. Definoval se zde pojem kultura, poté dimenze kulturních rozdílů a na závěr této kapitoly byl vysvětlen kulturní šok. Druhá kapitola se zabývala celkovým procesem vysílání zaměstnanců do zahraničí. Kapitola popisovala expatriaci a typy expatriantů. Poté se zaobírala důvody vysílání zaměstnanců do zahraničí. Analyzovala typy zahraničních výjezdů a přípravu procesu před vysláním, která zahrnuje nezbytné kroky před samotným výjezdem. V kapitole bylo zmíněno odměňování s možnými benefity. Důležitou součástí vysílacího procesu byl i proces reintegrace. Tento byl rozebrán na konci druhé kapitoly. Poslední fáze reintegrace bývá velmi podceňována a při neúspěšné reintegraci může dojít i k odchodu expatriantů ze společnosti.

Ve třetí kapitole došlo k analyzování vysílacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Zde byl prakticky představen celý proces z pohledu společnosti. I v tomto případě byly objasněny důvody vysílání zaměstnanců společnosti na zahraniční vyslání. Poté se popsaly typy zahraničních výjezdů, příprava procesu i odměňování a benefity. Kapitola přiblížila péči o zaměstnance během vyslání. Vysvětlila systém patronace, který ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. probíhá. Dále byla zmíněna poslední část, kterou je reintegrace. Následovala čtvrtá kapitole zaměřující se na samotný empirický výzkum. V úvodu této kapitoly došlo k přiblížení výzkumné části a představení respondentů. Empirický výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření. Na výzkumnou část navázalo vyhodnocení dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 94 respondentů, kteří v minulosti absolvovali zahraniční vyslání. Účelem dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců ve všech fázích vysílacího procesu společnosti, popřípadě odhalení možných nedostatků, na kterých je potřeba zapracovat. Na základě zjištěných poznatků, došlo k analyzování a následnému zhodnocení. V závěru čtvrté kapitoly

byly předloženy níže uvedené návrhy na zefektivnění komplexního procesu vyslání. Do návrhů na zlepšení bylo zahrnuto v rámci přípravné fáze zařadit otevřené diskuse bývalých a budoucích expatriantů, Dále bylo doporučeno připravovat zmíněné diskuse podle hostujících zemí, zahrnout do interkulturního školení odlišnosti firemních kultur domácí a hostitelské společnosti, poskytovat doporučení o orientaci se v nové firemní kultuře. Za další přínos do společnosti bylo označeno poskytování tzv. „online poradny“ pro řešení vzniklých otázek týkajících se přizpůsobení nové kultuře nebo umožnění přístupu k portálu ŠKODA Space domácí společnosti i během vyslání. Dalšími návrhy bylo vytvoření přehledu změn za určitou dobu (formou videa či dobrovolného semináře) a také vytvoření kontrolního seznamu obsahující nezbytné kroky po návratu pro lepší orientaci.

Došlo ke zpracování tématu z teoretického i praktického hlediska. Byl uskutečněn výzkum pro zanalyzování vysílacího procesu společnosti ŠKODA AUTO a.s. a reintegrace s nímž spojené. Výzkum probíhal elektronicky formou dotazníkového šetření. Z výsledků šetření vyplynuly zmíněné návrhy pro zefektivnění celkového vysílacího procesu.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Graha Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CALIGIURI, Paula, M., COLAKOGLU, Saba. (2007): A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 2007, Vol. 17, No 4, s. 393-410.
- CEJTHAMR Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- GRIFFIN, Ricky, W. a Michael W. PUSTAY. *International Business*. 4. vyd. New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2005. ISBN 0-13-123017-4.
- HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace, Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
- MORGENSTERNOVÁ, Monika a Lenka ŠULOVÁ a kolektiv. *Interkulturní psychologie. Rozvoj interkulturní senzitivity*. Praha: Karolinum, 2009. ISBN 978-80-246-1361-1.
- NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Interkulturní management. Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- OBBERG, Kalervo. Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*. 1960, os-7(4):177-182.
- PAVLICA, Karel a Cory ISAACS. *Kultura, podnik a management*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87042-57-1.
- ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-09-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.
- ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2019* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2020-09-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Délka přípravy kandidáta pro vyslání.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Long Term vyslání.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2012.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Metodický pokyn Odměňování FSE.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2016.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Obecné informace k typům vyslání.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Organizační norma Vysílání zaměstnanců do zahraničí.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2016.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Short Term vyslání.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2012.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Vysílání do zahraničí.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace: Wanderjahre.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2019.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Křivka kulturního šoku	13
Obr. 2 Délka přípravy kandidáta	29
Obr. 3 Typy vyslání	35
Obr. 4 Hostující země.....	36
Obr. 5 Důvody zahraničního vyslání.....	36
Obr. 6 Rozhodnutí o vybrání kandidáta.....	37
Obr. 7 Doba přípravy.....	38
Obr. 8 Cíle vyslání.....	38
Obr. 9 Informovanost o dopadech na kariéru	39
Obr. 10 Absolvování interkulturního školení.....	39
Obr. 11 Doprovod rodiny	40
Obr. 12 Absolvování interkulturního školení pro rodinné příslušníky.....	41
Obr. 13 Spokojenost s interkulturním školením	41
Obr. 14 Spokojenost s celkovou přípravou.....	42
Obr. 15 Seznámení expatriantů se životem v zahraničí	43
Obr. 16 Adaptace na novou kulturu.....	44
Obr. 17 Rychlost adaptace na nové prostředí	44
Obr. 18 Udržování kontaktů během vyslání.....	45
Obr. 19 Péče během vyslání	46
Obr. 20 Problémy během vyslání	47
Obr. 21 Spokojenost s péčí během vyslání	47
Obr. 22 Délka přípravy na návrat	48
Obr. 23 Využití znalostí a zkušeností	49
Obr. 24 Spokojenost s reintegračním procesem	50

Obr. 25 Absolvování dalšího vyslání	50
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1 Typy expatriačních výjezdů	19
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Průvodní e-mail	62
Příloha 2 Vzor dotazníku	63

Příloha 1 Průvodní e-mail

Dobrý den,

jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy o. p. s. a píšu bakalářskou práci na téma Vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a jejich následná reintegrace. Kontakt na Vás jsem získala od paní Benedové z oddělení STM/2.

Obracím se na Vás vzhledem k Vaším zkušenostem získaným během zahraničního výjezdu a chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění přiloženého anonymního dotazníku. Dotazník zahrnuje otázky týkající se přípravy na zahraniční výjezd, péče během výjezdu a reintegračního procesu. Jedná se převážně o uzavřené otázky, u některých otázek lze vybrat více možností. V případě, že se na otázku váže komentář, poprosím o uvedení konkrétních příkladů.

Věřím, že i přes vytíženost a nelehkou současnou situaci si najdete chvíli času a dotazník vyplníte.

V případě jakýchkoliv nejasností jsem Vám k dispozici.

Předem moc děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku a těším se na Vaše zkušenosti.

S pozdravem

Patricie Nováková

Příloha 2 Vzor dotazníku

Vysílací proces do zahraničí ve ŠKODA AUTO a.s.

Vážené zaměstnankyně, vážení zaměstnanci,

jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. a zároveň stážistkou ve ŠKODA AUTO a.s. a chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce, jejíž tématem je Vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a jejich následná reintegrace.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný mému dotazníku.

1. Jste:

Muž

Žena

Nechci uvádět

2. Na jakém typu výjezdu jste byl/a?

Short Term – Active home

Short Term – Active host

Long Term

Wanderjahre

3. Do jaké země jste byl/a vyslán/a?

Evropské státy (Německo, Švédsko, Slovensko, Spojené Království, Maďarsko)

Mexiko

Rusko

Spojené Arabské Emiráty

Indie

Čína

4. Co bylo hlavním důvodem pro absolvování výjezdu do zahraničí? (možnost více odpovědí)

Kariérní rozvoj (splnění podmínek daných společností)

Rodinné důvody (doprovod partnera)
Nabytí nových zkušeností (vlastní pohnutka)
Jiné (jaké)

5. Jak dlouho před odjezdem jste se dozvěděl/a, že jste potenciálním kandidátem pro zahraniční vyslání?

2 až 6 měsíců
6 až 8 měsíců
8 až 10 měsíců
10 a více měsíců

6. Jak dlouhou dobu jste měl/a na přípravu procesu před vysláním do zahraničí?

1 až 3 měsíce
3 až 6 měsíců
6 a více měsíců

7. Byl/a jste seznámen/a s cíli vyslání?

Ano
Ne

8. Probral s Vámi nadřizený dopad na vaši kariéru?

Ano
Ne

9. Absolvoval/a jste před vysláním interkulturní školení?

Ano
Ne

10. Doprovázela Vás na vyslání rodina?

Ano
Ne

11. Využili jste interkulturní školení pro rodinné příslušníky?

Ano

Ne

12. Ohodnoťte spokojenost s interkulturním školením.

Výborné

Velmi dobré

Dobré

Nedostačující

Krátce zdůvodněte svůj výběr odpovědi nedostačující u předchozí otázky.

13. Jak byste ohodnotil/a celkový proces přípravy na zahraniční vyslání?

(Např.: interkulturní školení, vyřizování víza, zdravotní vyšetření...)

Výborná

Velmi dobrá

Dobrá

Nedostačující

Proč hodnotíte celkový proces přípravy na zahraniční vyslání jako nedostačující?

14. Zaškrtněte, se kterými níže uvedenými skutečnostmi týkající se práce a pobytu v zahraničí jste byl/a seznámen/a? (možnost více odpovědí)

Budoucí pozice, náplň práce

Finanční ohodnocení

Benefity

Školení

Zdravotní a sociální pojištění

Školky, školy

15. Jaké skutečnosti Vám pomáhaly při adaptaci na novou kulturu? (možnost více odpovědí)

Otevřenost a komunikativní přístup spolupracovníků

Absolvování interkulturního školení

Doprovod rodiny

Znalost zahraniční společnosti z předchozího pobytu

Jiné (jaké)

16. Po jaké době v zahraničí jste se cítil/a, že jste adaptován/a na nové prostředí?

do 3 měsíců

v rozmezí 3 až 9 měsíců

9 a více měsíců

17. Byl/a jste po dobu vyslání v kontaktu s domácím pracovištěm?

Ano

Ne

18. Byla Vám poskytnuta podpora ze strany ŠKODA AUTO a.s. i během vyslání?

Ano

Ne

19. Jakou formou Vám byla podpora poskytnuta?

20. Zaškrtněte, se kterými níže uvedenými problémy jste se během vyslání potýkal/a? (možnost více odpovědí)

Byrokracie v hostitelské společnosti

Neinformovanost o dění v domácí společnosti (pasivita patrona)

Jazyková bariéra

Osobní problémy (odloučení od rodiny)

S žádnými problémy jsem se nesešel/a

Jiné (jaké)

21. Jak jste byl/a spokojen/a s péčí ŠKODA AUTO a.s. během Vašeho vyslání?

Velmi spokojen/a

Spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Nespokojen/a

Uved'te důvody, proč jste byl/a s péčí společnosti nespokojen/a.

22. S jak velkým časovým předstihem Vás domácí společnost začala připravovat na návrat?

méně než rok

rok

více než rok

23. Máte možnost využít nabyté zkušenosti na současné pozici?

Ano

Ne

Ještě nemohu posoudit

24. Jak hodnotíte reintegrační proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

Výborně

Velmi dobře

Dobře

Nedostačující

Uved'te důvody, proč jste byl/a s reintegračním procesem nespokojen/a.

25. Chtěl/a byste se zúčastnit dalšího vyslání?

Ano

Ne

26. Zde máte prostor vyjádřit své návrhy zlepšení na základě vlastních zkušeností.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Patricie Nováková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vysílání zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. do zahraničí a jejich následná reintegrace		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	67		
POČET OBRÁZKŮ	25		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem práce je proces vysílání zaměstnanců do zahraničí a jejich následná reintegrace, konkrétně ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je analyzování dílčích etap vysílacího procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Práce vysvětluje pojem kultura, popisuje kulturní rozdíly a kulturní šok, který je s výjezdem spojený. Dále se práce zaměřuje na proces zahraničního vyslání a reintegraci, jak z teoretického hlediska, tak i z praktického hlediska. Na základě provedeného kvantitativního výzkumu jsou v práci vytvořeny návrhy na zefektivnění dosavadního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Kultura, kulturní rozdíly, kulturní šok, zahraniční vyslání, expatriant, reintegrace		

ANNOTATION

AUTHOR	Patricie Nováková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Posting of ŠKODA AUTO a.s. employees abroad and their following reintegration		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	67		
NUMBER OF PICTURES	25		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The topic of the work is the process of posting of employees abroad and their following reintegration, specifically in the company ŠKODA AUTO a.s. The aim of the work is to analyze the partial stages of the broadcasting process in the company ŠKODA AUTO a.s. The work explains the concept of culture, describes the cultural differences and culture shock that is associated with the posting. Furthermore, the work focuses on the process of posting of employees abroad and reintegration, both from the theoretical point of view and from the practical point of view. Based on the performed quantitative research, proposals are made in the work to streamline the current process in the company ŠKODA AUTO a.s.</p>		
KEY WORDS	Culture, cultural differences, cultural shock, foreign posting, expatriate, reintegration		