



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Rozbor expatriace zaměstnanců**

**Analysis of the expatriation of employees**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, PhD.

**Kateřina Burešová**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Kateřina Burešová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Rozbor expatriace zaměstnanců  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Analysis of the expatriation of employees

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky expatriace zaměstnanců
- Analyzujte postup při expatriaci zaměstnanců ve vybrané organizaci a proveďte průzkum
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení pro expatriaci zaměstnanců ve vybrané organizaci

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

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


**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

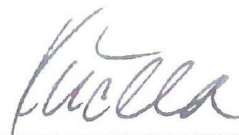
  
.....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

  
.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

  
.....  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

  
.....

## **Citační záznam**

BUREŠOVÁ, Kateřina. *Rozbor expatriace zaměstnanců*. Praha: ČVUT, 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala paní PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za profesionální vedení, cenné rady a pomoc při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Mgr. Ing. Ondřeji Kočímu za výpomoc s praktickou částí bakalářské práce a zaměstnancům ŠKODA AUTO a. s., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou expatriace zaměstnanců, což je v dnešní době důležitou součástí rozvoje jak zaměstnanců, tak celé společnosti. Expatriace zaměstnanců je z hlediska konkurenceschopnosti společnosti na mezinárodní úrovni nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů. První část bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, důvodů realizace výjezdů do zahraničí, typů expatriace a samotného procesu expatriace. Druhá část je věnována rozboru expatriace zaměstnanců v konkrétní mezinárodní společnosti. Na základě dotazníkového šetření jsou zkoumané společnosti doporučeny návrhy na zlepšení celého vysílacího procesu.

## **Klíčová slova**

Expatriace zaměstnanců, mezinárodní vysílání zaměstnanců, vysílání zaměstnanců do zahraničí, mezinárodní mobilita, mezinárodní řízení lidských zdrojů.

## **Abstract**

Bachelor thesis deals with the expatriation of employees which is nowadays important part of development of employees and also the whole company. In terms of international competitiveness, expatriation of employees is necessary part of human resources. The first part of the bachelor thesis focuses on the explanation basic terms, reasons of expatriation, types of expatriation and the process of expatriation. The second part focuses on the analysis of the expatriation of employees in a particular international company. Based on the survey are recommended some ideas to improve the process of expatriation in the company.

## **Key words**

Expatriation of employees, international assignments of employees, assignments of employees abroad, global mobility, international human resource management.

# Obsah

Úvod .....	3
<b>I. Teoretická část .....</b>	<b>5</b>
1. Expatriční výjezd a jeho vymezení .....	5
1.1. Vymezení pojmů .....	5
1.2. Důvody expatriace zaměstnanců .....	6
1.3. Rozdělení expatričních výjezdů .....	9
2. Proces expatriace .....	14
2.1. Příprava procesu expatriace .....	14
2.2. Výkon práce v zahraničí .....	21
2.3. Reintegrace .....	25
<b>II. Praktická část .....</b>	<b>27</b>
3. Rozbor expatriace zaměstnanců ve Škoda Auto .....	27
3.1. Rozdělení expatričních výjezdů .....	29
3.2. Proces expatriace .....	31
4. Vlastní šetření .....	39
4.1. Cíl vlastního šetření a metodologie .....	39
4.2. Zpracování výsledků dotazníkového šetření .....	40
4.3. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	63
4.4. Návrhy na zlepšení vysílacího procesu ve Škoda Auto .....	65
Závěr .....	69
Seznam použitých zdrojů .....	72
Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	76
Seznam příloh .....	77
Přílohy .....	78

# Úvod

Život ve dvacátém prvním století je značně ovlivněn globalizací a zvyšujícími se požadavky na kvalitu pracovní síly. Úspěšná mezinárodní společnost musí mít kromě špičkových produktů a technologií také špičkové pracovníky, kteří mají přehled o světových trendech, znají specifika jednotlivých trhů, dokážou fungovat v multikulturním prostředí a v neposlední řadě se dokážou přizpůsobit neustálým změnám.

Lidské zdroje jsou jednou z nejcennějších součástí společnosti, a tak se vyplatí do nich investovat. Mezi nejlepší možnosti, jak rozvíjet znalosti a schopnosti pracovníka, patří právě expatriace, tedy výjezd zaměstnance do zahraničí. Expatriace je jedním z nástrojů, jak rozšiřovat působnost společnosti, získávat know-how a v neposlední řadě jak rozvíjet a udržovat si talentované pracovníky.

V důsledku toho, že společnosti stále více a více rozšiřují své podnikání přes hranice států, potřebují přesouvat své zaměstnance rychle a jednoduše. Zvyšuje se potřeba leaderů a zaměstnanců s globálními zkušenostmi, aby pomohli zvládnout mezinárodní působení společnosti.

Aby byl proces expatriace úspěšný a naplnil očekávání jak společnosti, tak samotného zaměstnance, je důležitá příprava celého expatričního procesu a nastavení pravidel, na základě kterých bude zaměstnanec vyslán. Neméně důležitým faktorem úspěšnosti expatriace je návrat zaměstnance do domovské společnosti - tzv. reintegrace. Neúspěšné vyslání zaměstnance do zahraničí stojí společnost mnoho peněz, proto se vyplatí eliminovat důvody, které mohou vést k neúspěšnosti celého procesu.

Cílem této práce je komplexně charakterizovat proces expatriace zaměstnanců a na základě výsledků provedeného šetření formulovat doporučení na zlepšení procesu ve zkoumané společnosti.

Teoretická část bakalářské práce je věnována základním pojmům, důvodům realizace výjezdů a typům expatriace. Dále je popsán průběh celého expatričního procesu od přípravy, samotného vyslání zaměstnance až po reintegraci.

Praktickou část tvoří analýza expatriace konkrétní mezinárodní společnosti. Na základě dotazníkového šetření bude zjišťována spokojenost vysílaných zaměstnanců jak s přípravou na jejich vyslání, tak i spokojenost se samotným procesem expatriace v zahraničí a s procesem reintegrace.



Před začátkem dotazníkového šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady. Prvním předpokladem je tvrzení, že čtyři pětiny zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí jsou spokojeny s přípravou na vyslání do zahraničí, kterou jim poskytuje příslušné personální oddělení. Druhým předpokladem je tvrzení, že jedna třetina zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí není zcela spokojena s reintegračním procesem.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou formulovány návrhy na zlepšení vysílacího a reintegračního procesu ve zkoumané mezinárodní společnosti.

# I. Teoretická část

Teoretická část je zpracovávána pomocí literární rešerše na základě rozboru sekundárních zdrojů. Cílem teoretické části je charakteristika expatriačního výjezdu a jeho vymezení a dále představení jednotlivých částí procesu expatriace.

## 1. Expatriační výjezd a jeho vymezení

První kapitola bakalářské práce se věnuje vysvětlení základních pojmů týkajících se expatriace. Dále jsou uvedeny hlavní důvody, proč jsou expatriační výjezdy vůbec realizovány, a to jak z pohledu společnosti, tak i samotného zaměstnance. Následuje komplexní přehled rozdělení expatriačních výjezdů, které se v dostupné literatuře dosti liší.

### 1.1. Vymezení pojmů

Management, který se zabývá procesem zaměstnávání a rozvíjení zaměstnanců v rámci mezinárodních a globálních společností, se nazývá mezinárodní management lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 103).

Pojmy, které značí situaci, kdy zaměstnanec vykonává práci v jiné zemi, než je jeho domovská či mateřská země, jsou mezinárodní vyslání, expatriace nebo vyslání zaměstnance do zahraničí.

Zaměstnanec, který je vyslán do zahraničí, je nazýván expatriantem. Je to člověk, který žije a pracuje v jiném státě či je vyslán společností z domovské země do hostující země (Armstrong, 2007, s. 107). Expatriant bývá většinou vyslán do jedné z dceřiných společností (avšak není to pravidlem) a jeho vyslání může být spojeno s vykonáním určitého úkolu či více úkoly. Proto se délka vyslání může pojit ke splnění těchto úkolů - splnění tzv. mise.

Slovo expatriant má původ v latinském jazyce. Předpona „ex“ znamená v překladu mimo a slovo „patria“ je země. V odborné literatuře se můžeme setkat také s dalšími výrazy, jako je expatriot se zkratkou expat. Avšak využívání výrazu expatriot v problematice

výjezdů do zahraničí není autorem publikace doporučováno, protože význam slova může být zaměněn se slovem patriot, což má odlišný význam (Štrach, 2009, s. 81).

Po návratu expatrianta zpět do domovské země ho můžeme nazývat repatriantem. Proces začleňování zaměstnance do domovské společnosti je nazýván repatriace nebo také reintegrace. Repatriace je jednou z důležitých částí celého expatriačního procesu, přestože bývá řadou společností podceňována (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 278).

Zaměstnanec bývá většinou přesunut z domovské země do hostitelské země na základě souboru pravidel dané společnosti. V anglickém jazyce jsou tato pravidla nazývána „relocation policy“ nebo také „global mobility policy“. Je to politika zabývající se tématy spojenými s mezinárodní mobilitou zaměstnanců, kterou si vytvoří společnost, jež vysílá své zaměstnance do zahraničí. Pro efektivní vysílací program musí společnosti poskytovat servis a možnosti, které odpovídají potřebám organizace i zaměstnance. Výjezdy do zahraničí musí mít vysoký přínos a nízké náklady. „Global mobility policy“ musí obsahovat mimo jiné i řešení kritických záležitostí, jako je například dodržování právních předpisů a daně (Deloitte, 2010, s. 18).

## **1.2. Důvody expatriace zaměstnanců**

Aby expatriační proces byl úspěšný, musí být zájem o realizaci procesu na obou stranách. Následující dvě kapitoly poskytují pohledy obou zúčastněných stran – společnosti a zaměstnance.

### **Důvody expatriace z pohledu společnosti**

Hlavní prioritou společností je mít zaměstnance se správnými dovednostmi na správném místě ve správný čas. Každá společnost může profitovat z dvojsměrného transferu znalostí, dovedností a zkušeností – každý trh je úrodná půda pro nové nápady (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 11). Štrach (2009, s. 84) doporučuje využití expatriantů v méně rozvinutých zemích, kde je registrován nedostatek managerů s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Přínosem expatriantů je využití jejich technických a manažerských dovedností, zajištění komunikace mezi centrálou a pobočkou, lepší znalost organizační struktury a struktury společnosti a dále využití komplexnějších znalostí managerů. Cejthamr a Dědina (2010, s. 280) naopak uvádějí, že přínosem expatriace je rozvoj podnikového know-how, zlepšení interní komunikace a koordinace. Společnost

PricewaterhouseCoopers (2012, s. 14) ve své studii dodává, že jedním z neméně důležitých důvodů expatriace zaměstnanců je rozvoj, motivace a udržení si talentovaných lidí. Talentovaní jedinci, kteří jsou ochotni účastnit se vyslání do zahraničí, a společnost si je po návratu dokáže udržet, se stávají klíčovým bodem pro budování celosvětového úspěchu společnosti.

## **Důvody expatriace z pohledu zaměstnance**

Důvody, proč dochází k realizaci výjezdů zaměstnance do zahraničí, nejsou samozřejmě jen na straně podnikatelského zájmu společnosti. Vyslání zaměstnance do zahraničí vytváří hodnotu také pro samotného zaměstnance a je pro něj velikou životní zkušeností. Vzrůstající potenciál zaměstnance (a s tím i rozvoj jeho kariéry) je dán jeho znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. A jednou z nejefektivnějších cest, jak zvýšit potenciál, je právě vyslání do zahraničí. Expatriace může být pro zaměstnance také zdrojem motivace (Deloitte, 2010, s. 8). Čeští expatrianti uvádějí jako hlavní motivaci pro výjezd do zahraničí především finanční ohodnocení, dále zlepšení jazykové vybavenosti a v neposlední řadě také získání praxe v zahraničí (Joklová, Ryšavá, 2009, s. 154).

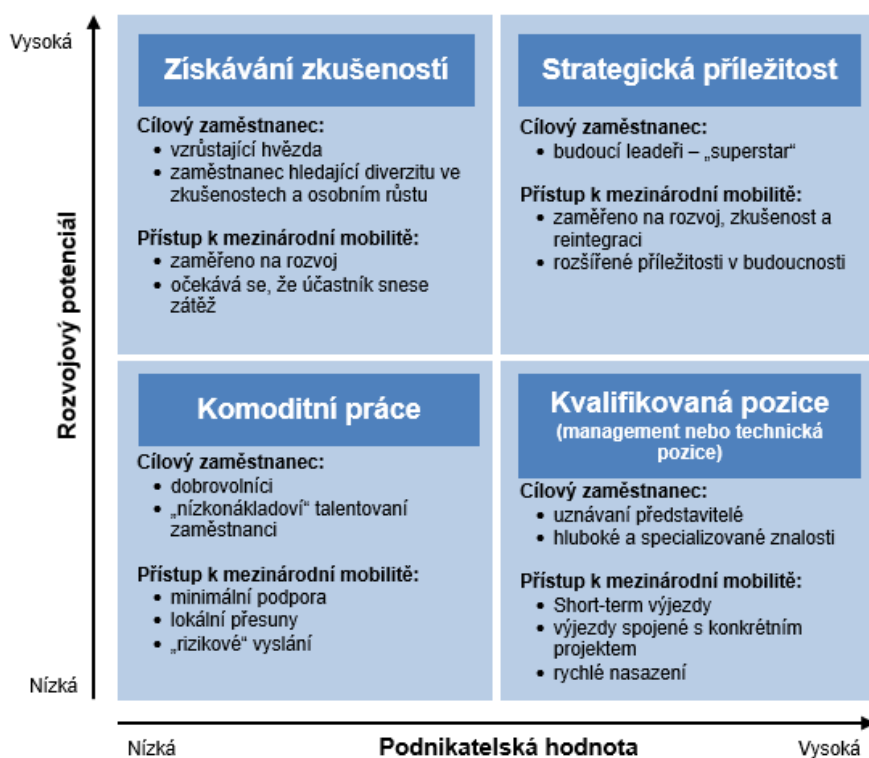
## **Využívání výhod vyslání**

Společnost PricewaterhouseCoopers (2014, s. 18) uvádí, že tzv. „one-size-fits-all“ vyslání do zahraničí (v překladu „jedna velikost pro všechny“) založená pouze na délce trvání již nejsou zcela vhodné v dnešní době. Společnosti, které jsou orientované na budoucnost, vysílají své zaměstnance spíše na vyslání, která mají jasný cíl či smysl. Klíčové cíle vyslání jsou tedy definovány předem a během samotného vyslání jsou stále sledovány, aby se zajistil úspěch celého expatričního výjezdu.

Avšak je nutné podotknout, že v současné době stále poměrně velká většina společností stále využívá tento „jednorozměrný přístup“ ke každému výjezdu do zahraničí. Ale aby výjezdy do zahraničí byly co nejefektivnější, je potřeba každé vyslání přizpůsobit jak zaměstnanci, tak společnosti (Deloitte, 2010, s. 4).

Obrázek č. 1 zobrazuje kombinaci výhod pro společnost a pro zaměstnance. Osa x zobrazuje, jak velká je podnikatelská hodnota pro výjezd. Osa y poukazuje na rozvojový potenciál zaměstnance, tedy jak velká je hodnota výjezdu pro samotného zaměstnance. Mezi těmito osami jsou uvedeny čtyři druhy expatričních výjezdů – strategická příležitost, komoditní práce, získávání zkušeností a kvalifikovaná pozice.

Obrázek č. 1: Kombinace výhod pro zaměstnance a pro společnost



Zdroj: Deloitte, 2010, str. 4, vlastní úprava.

Vyslání do zahraničí, která mají vysokou podnikatelskou hodnotu a vysoký rozvojový potenciál, jsou považována za **strategické příležitosti**. Tento druh vyslání by měl být realizován s nejcennějšími zaměstnanci dané společnosti – s budoucí generací leaderů. Strategická příležitost nemá pouze hodnotu mezinárodní zkušenosti pro zaměstnance, ale také napomáhá maximalizovat rozvojový potenciál a reintegraci zaměstnance zpátky do domovské společnosti (Deloitte, 2010, s. 4). Herbolzheimer (2009, s. 24) nazývá tento druh vyslání jako „strategic development“, v překladu strategický rozvoj. Dále uvádí, že hlavním důvodem vyslání z hlediska byznysu je rozvoj pracovníků – manažerských pozic a pracovníků hostitelské země.

Opakem strategického vyslání je druhý konec spektra, a to **komoditní práce**. Tento druh expatriace má nízkou hodnotu jak pro podnikání, tak pro samotného zaměstnance.

Komoditní práce je určena pro zaměstnance, kteří mají své osobní důvody pro práci v zahraničí a neočekávají takovou podporu (Deloitte, 2010, s. 4).

**Získávání zkušeností** je typ expatriace, která má vysokou hodnotu pro samotného zaměstnance a jeho rozvojový potenciál, ale malý význam pro podnikání společnosti. Tato expatriace je určena pro tzv. vzrůstající hvězdy – pro ty zaměstnance, kteří mají potenciál pro dlouhodobé výjezdy a vyplatí se do nich investovat, přestože okamžité splacení všech nákladů je relativně malé (Deloitte, 2010, s. 4).

Posledním typem expatriace je **kvalifikovaná pozice**. Tato expatriace má vysokou hodnotu pro společnost, ale relativně malý význam pro osobní rozvoj zaměstnance. Kvalifikovaná pozice je určena pro ty zaměstnance, kteří mají vysoce specializované dovednosti a využívají téměř všechen svůj potenciál (Deloitte, 2010, s. 4). Herbolzheimer (2009, s. 24) uvádí hlavní cíl tohoto druhu vyslání. Tímto cílem bývají nejčastěji krátkodobé obchodní potřeby společnosti. Tento druh vyslání může být realizován z důvodu nedostatku potřebných dovedností a zkušeností na dané pozici v zahraniční společnosti. Často bývá tento druh vyslání spojen například se založením dceřiné společnosti v zahraničí či řešením problémů v zahraniční společnosti.

Pokud společnost nebude přistupovat ke každému výjezdu stejným způsobem, ale přizpůsobí ho dle důvodu výjezdu jak ze strany zaměstnance, tak i společnosti, vzroste šance, že celý expatriční proces bude úspěšný.

### 1.3. Rozdělení expatričních výjezdů

Tato podkapitola se věnuje rozdělení expatričních výjezdů z časového hlediska a následně uvádí další formy expatričních výjezdů, které bývají v současné době realizovány. Tyto další formy se neliší pouze časovým hlediskem, ale také většinou důvodem vyslání a s tím spojenými podmínkami či finanční náročností výjezdu. Třetí část této podkapitoly tvoří rozdělení expatričních výjezdů dle požadavků na expatrianta. Cílem této kapitoly je poskytnout celistvý pohled na druhy vyslání, přestože většina autorů uvádí různé názvy pro podobné formy vyslání.

## Rozdělení expatričních výjezdů z časového hlediska

Přestože český zákon nijak nerozlišuje délky výjezdů zaměstnanců do zahraničí, většina společností využívá jednoduché rozdělení na dlouhodobé a krátkodobé vyslání (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 6).

**Krátkodobé vyslání** (v angličtině Short-term Assignment) je vyslání, které trvá kratší dobu než jeden rok (Cartus, 2014a, s. 3). Štrach (2009, s. 83) uvádí, že tento druh vyslání se využívá jako jedna z levnějších variant zaplnění volných míst v zahraniční pobočce. Zaměstnanec se po vyslání vrací na stejné nebo podobné místo, co se hierarchie týče. Krátkodobá vyslání se stávají stále oblíbenějšími, a to především kvůli nižším nákladům na výjezd zaměstnance (finanční odměny nejsou tak rozsáhlé, jako tomu je u Long-term výjezdů, dále nejsou vyžadovány specifické interkulturní znalosti a zaměstnanec nevyjíždí spolu s rodinnými příslušníky). Mezi důvody, proč si zaměstnanci raději zvolí krátkodobé vyslání, může být obava z reintegrace či nutnost partnera zaměstnance ukončit svou kariéru a přestěhovat se do jiné země. Studie společnosti KMPG (2013, s. 6), která se zabývá přehledem o politikách vysílání zaměstnanců, jež se využívají v současnosti na trhu, ukazuje, že 81 % společností nabízí svým zaměstnancům krátkodobá vyslání.

**Dlouhodobé vyslání** k výkonu práce do jiné země (neboli Long-term Assignment) bývá z pravidla delší než jeden rok (Cartus, 2014a, s. 3). Štrach (2009, s. 84) dodává, že délka Long-term výjezdů bývá v horizontu jednoho roku až tří let, avšak některé výjezdy mohou trvat i pět let a více. Dlouhodobý výjezd do zahraničí má mnohem komplexnější přípravu a podporu, než je tomu u krátkodobých výjezdů. Zaměstnanec většinou vyjíždí spolu s rodinnými příslušníky. Nevýhodou dlouhodobého vyslání jsou vyšší náklady a také složitější reintegrace zaměstnance zpět do domovské společnosti. Dle studie KMPG (2013, s. 6) 96 % společností umožňuje svým zaměstnancům dlouhodobé vyslání.

## Další formy expatričních výjezdů

Jednou z dalších forem vyslání je tzv. **developmental**, což lze přeložit jako rozvojové vyslání. Jak je z názvu zřejmé, vyslání se zaměřuje spíše na rozšiřování znalostí a zkušeností zaměstnance. Tato forma vyslání bývá nejčastěji krátkodobá a poskytuje zaměstnanci příležitost v rozvoji své kariéry (Cartus, 2014a, s. 6). Štrach (2009, s. 82, podle Briscoe, 1995) označuje expatrianty vyslané na tento druh vyslání jako expatrianty trainee. Hlavním cílem tohoto vyslání je trénink a zapojení zaměstnance do nadnárodních společností. Na rozvojové vyslání může být vyslán i tzv. mladý expatriant, který nemá téměř žádné

zkušenosti a díky vyslání do zahraničí získává potřebné znalosti a dovednosti. Avšak na rozdíl od klasického developmental vyslání se délka vyslání mladého expatrianta pohybuje v horizontu šesti měsíců až pěti let.

**Lokalizace** je integrace zaměstnance do odměňovacího systému hostující země. Nejčastěji tato forma následuje dlouhodobé vyslání v případě, že se zaměstnanec rozhodne zůstat v hostující zemi na dobu neurčitou (Cartus, 2014a, s. 6). Štrach (2009, s. 82, podle Briscoe, 1995) do této kategorie řadí tzv. dočasné expatrianty.

Pokud je zaměstnanec vyslán do některé ze zemí v určitém regionu (např. EMEA), hovoříme o **intra-regionální mobilitě** (Cartus, 2014a, s. 6).

Jako další formu mezinárodní mobility zaměstnanců lze uvést **mezinárodní dojíždění a prodloužené pracovní cesty** (v anglické literatuře uváděno jako international commuter a extended business travel). Tato forma mobility umožňuje zaměstnancům pracovat v konkrétní zemi bez nutnosti relokace. Tímto se stává možnou alternativou pro zaměstnance se závazkem k rodině, kdy pracovní pozice zaměstnance vyžaduje časté cestování (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 12).

Regionální leaderi často musejí jezdit na dlouhodobé pracovní cesty a jako výsledek toho jsou v podstatě stále někde na cestě. Podobně také někteří specialisti se přesouvají z jednoho projektu na druhý. Kvůli častému cestování dochází k tomu, že prakticky nemají žádnou „domovskou“ zemi. Tuto formu lze označit jako „**global nomads**“ – volným překladem celosvětový nomád nebo kočovník (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 12). Štrach (2009, s. 81, podle Briscoe, 1995) označuje tohoto expatrianta jako tradičního expatrianta. Jedná se většinou o staršího a zkušeného zaměstnance, který má určité manažerské dovednosti a zkušenosti (buď taktické – např. specialista v oboru, nebo procesní – např. project manager). Bývá vyslán na dobu jednoho roku až pěti let a často se stává, že přechází z jednoho vyslání na druhé. Tento typ tradičního expatrianta, který se téměř nevrací do své domovské země, autor nazývá jako tzv. international cadres.

O **jednosměrnou relokaci** se jedná, když společnost přesune své regionální nebo celosvětové vedení společnosti, aby bylo blíž obchodním zájmům a nejrychleji vzrůstajícím trhům. Jedná se o trvalé přestěhování klíčových managerů a jejich rodin (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 12).

Poslední zvláštní skupinu tvoří tzv. **virtuální expatrianti**. Zvláštní skupinou jsou proto, že tito expatrianti zůstávají ve své domovské zemi, ale zodpovídají za chod poboček v zahraničí (Štrach, 2009, s. 82, podle Briscoe, 1995). Autoři Dědina a Odcházal (2007, s. 106) uvádějí, že globální virtuální tým tvoří skupina lidí, kteří spolu spolupracují, ale každý



může být na odlišném geografickém místě. Pro komunikaci se nejčastěji používá elektronická komunikace – tedy videokonference, e-mail, telefon apod.

## Rozdělení expatričních výjezdů dle požadavků na expatrianta

Štrach (2009, str. 82, podle Caligiuri a Colakoglu, 2007) uvádí rozdělení expatriací, kde jsou kladeny různé požadavky na expatrianta.

Tabulka č. 1 uvádí následující typy expatričních výjezdů: technický typ, provozní typ, vývojový typ a strategický typ. Následně k nim přiřazuje vývojovou složku (rozvoj během vyslání), zda jsou požadovány interkulturní kompetence, jaké jsou základní povinnosti a cíl expatriace a jako poslední je uvedena typická pozice v rámci zahraniční pobočky.

Tabulka č. 1: Typy expatriace

	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 vrátit se zpět domů.	Splnit úkol a vrátit 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 manager.

Zdroj: Štrach, 2009, str. 82, podle Caligiuri a Colakoglu, 2007, vlastní úprava.

Prvním typem je **technický typ**, kdy výjezd je zaměřen především na řešení konkrétního odborného problému. Vysílání bývají nejčastěji různí specialisté. U tohoto typu expatriace není kladen velký důraz na interkulturní dovednosti.

**Provozní typ** bývá nejčastěji z okruhu středního managementu a jeho úkolem v zahraničí je řídit zahraniční pobočku. Z tohoto důvodu jsou vyžadovány interkulturní dovednosti a znalosti interkulturní komunikace.

Následujícím typem expatriace je **vývojový typ**, kdy výjezd je zaměřen především na samotného expatrianta a zdokonalení jeho znalostí a dovedností. Interkulturní dovednosti nejsou vyžadovány před výjezdem, neboť je tento expatriant může získat právě během výjezdu.

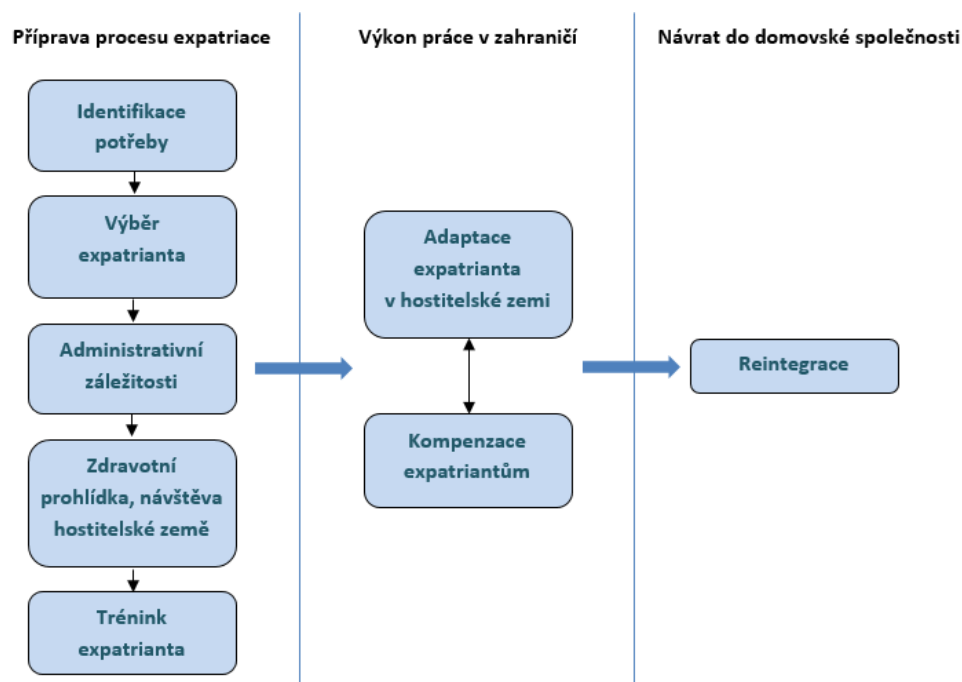
Nejvyšší kategorii výjezdu tvoří **strategický typ** expatriace. Tito expatrianti bývají vysláni na strategickou pozici do zahraniční pobočky, a proto jsou na ně kladeny nejvyšší nároky. Musí dokonale zvládat jak manažerské, tak interkulturní dovednosti. Výjezd do zahraničí toho zaměstnance může podpořit jeho vlastní rozvoj a tím i ovlivnit jeho působení ve společnosti.

## 2. Proces expatriace

Druhá kapitola se zabývá samotným procesem expatriace. Výjezd do zahraničí začíná přípravnou fází. Následuje druhá fáze - samotný pobyt a výkon práce v zahraničí. Poslední třetí částí celého procesu je reintegrace zpět do domovské společnosti. V této kapitole je každá podkapitola věnována jedné z částí procesu.

Obrázek č. 2 zobrazuje schéma expatričního procesu. Na obrázku vidíme tři části expatričního procesu – přípravu, samotný výkon práce v zahraničí a návrat do domovské společnosti.

Obrázek č. 2: Proces expatriace



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2013, vlastní úprava.

### 2.1. Příprava procesu expatriace

Samotnému vyslání předchází přípravná fáze, ve které je nezbytné zařídit veškeré nezbytné aktivity. Začátkem celého procesu je identifikace samotné potřeby vyslat zaměstnance na území jiného státu a následně výběr vhodného kandidáta. Následuje trénink expatrianta, který ho má připravit především na kulturní odlišnosti jednotlivých zemí a eliminovat kulturní šok. Dalšími tématy, která se řeší před vysláním, jsou pracovní poměr a

další náležitosti jako pracovní povolení, zdravotní vyšetření, stěhování a povinná školní docházka dětí a další.

## **Identifikace potřeby a výběr expatriantů**

Autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 280) uvádějí, že zaměstnanec vyslaný do zahraničí stojí společnost třikrát až čtyřikrát více než lokální zaměstnanec, proto je určitě na místě zvážit, zda zaměstnavatel nemá pro dané pracovní místo vhodného lokálního zaměstnance. Nedostatek znalostí a dovedností na lokálním trhu však vede většinu zaměstnavatelů k rozhodnutí vyslat zaměstnance do zahraničí. Každý proces expatriace tedy začíná identifikací potřeby.

Úspěšnost celého expatriačního procesu začíná výběrem kandidáta, a proto by se mu měla věnovat velká pozornost. Literatura uvádí veliké spektrum vlastností, kterými by měl budoucí expatriant disponovat. Štrach (2009, s. 86) zmiňuje, že expatriant by měl být především extrovert. Měl by být otevřený novým zážitkům a zkušenostem a neměly by mu chybět personální, lidské a smyslové dovednosti. Personální dovednosti pomáhají při mentálních a emocionálních problémech, lidské dovednosti napomáhají v mezilidských vztazích a smyslové dovednosti se orientují na odlišnosti kultur a jejich pochopení. Většina mezinárodních společností má vytvořené programy určené přímo k hodnocení a výběru kandidátů. Dvořáková (2007, s. 422) doplňuje, že většina společností při výběru kandidáta bere v potaz především tvrdé pracovní kompetence, tedy odborné znalosti potřebné k výkonu práce. Avšak velký důraz by se měl klást i na tzv. měkké kompetence kandidáta, protože právě tyto rysy osobnosti, jako je empatie, citlivost, naslouchání, adaptabilita, značně ovlivňují schopnost kandidáta adaptovat se na nové prostředí a na novou kulturu.

Armstrong (2007, s. 108, podle Leblanc, 2001) dodává charakteristiky chování lidí, kteří dokážou pracovat v mezinárodním prostředí. Tito lidé umí pochopit kulturní rozdíly jednotlivých zemí a tolerují je, uznávají je a dokážou se jim přizpůsobit. Jsou schopni řídit lidi v mezinárodním prostředí a získají si uznání jako reprezentanti svého podniku. Umí informovat o politikách a praktikách mateřského podniku, při uzavírání smluv berou v potaz specifika daného prostředí a také si uvědomují, že postupy, které by nejlépe fungovaly v mateřské zemi, nemusejí stejně fungovat v hostitelské zemi.

Armstrong (2009, s. 108-109) dále uvádí, že důležitá je realistická prezentace práce. To znamená, že zaměstnanci by měly být poskytnuty veškeré informace týkající se jeho práce v zahraničí. Jaké jsou jeho úkoly, jaká jsou specifika práce, jak je potřeba se dané práci

přizpůsobit. Dále informovat o možnostech kariérního postupu a také o začlenění zpět do mateřské organizace.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 280) dodávají, že jedním z problémů výběru kandidátů může být časový tlak, a tak jsou kandidáti vybíráni nahodile. Dále se také může stát, že personální oddělení není dostatečně zainteresováno na celém procesu vysílání zaměstnanců do zahraničí.

## **Pracovní poměr po dobu práce v zahraničí**

Při plánování expatriace má zaměstnavatel dvě možnosti – expatriant bude mít pracovní poměr s českým zaměstnavatelem, nebo expatriant bude mít pracovní poměr se zahraničním zaměstnavatelem (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 7).

Jestliže je zvolena možnost **pracovního poměru s českým zaměstnavatelem**, potom zaměstnanec (expatriant) zůstává u svého současného zaměstnavatele, který mu po dobu práce v zahraničí vyplácí mzdu. Zaměstnavatel je povinen vést si evidenci mzdové agendy a ve většině případů zaměstnavatel sráží a odvádí zálohy na daň z příjmu fyzických osob a pojistné na zdravotní a sociální pojištění. Předpokládá-li se, že mzda zaměstnance bude zdaněna v zahraničí, je důležité, aby zaměstnavatel požádal finanční úřad o zrušení povinnosti srážet zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti na období, kdy bude zaměstnanec vykonávat práci v zahraničí. Co se týče tématu zdravotního pojištění, lze v některých případech, kdy je zaměstnanec vyslán na dobu delší než šest měsíců, odhlásit se ze systému zdravotního pojištění v České republice. V tomto případě pak odpadá zaměstnanci i zaměstnavateli povinnost platit pojistné na zdravotní pojištění (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 7). Štefko (2009, s. 240) uvádí, že zaměstnavatelé vysílající zaměstnance v rámci Evropské unie a Evropského hospodářského prostoru mohou využít několik pracovněprávních úprav. Nejčastěji využívanou úpravou je vyslání zaměstnance na pracovní cestu, dále dohoda o dočasné změně místa výkonu práce a poslední využívanou úpravou je dočasné přidělení zaměstnance (tato úprava lze však použít pouze v případě, že zaměstnavatel působí jako agentura práce).

V případě **pracovního poměru se zahraničním zaměstnavatelem** zaměstnanec ukončuje svůj dosavadní pracovní poměr s českým zaměstnavatelem a vzniká nový pracovní poměr se zaměstnavatelem hostitelské společnosti. Společnosti často poskytují svým zaměstnancům vyslaným do zahraničí pouze neplacené volno, není tedy nutnost pracovní poměr ukončovat. Zdanění příjmu zpravidla podléhá ve státě výkonu práce. Zdanění vždy závisí na legislativě konkrétního státu a na mezinárodních smlouvách o zamezení dvojího

zdanění (je-li s tímto státem uzavřena). V případě, že došlo k ukončení pracovního poměru s českým zaměstnavatelem, nemusí tento zaměstnavatel vést evidenci mzdové agendy, srážet zálohu na daň z příjmů ze závislé činnosti, odvádět pojistné na sociální i zdravotní pojištění. Bylo-li zaměstnanci poskytnuto pouze neplacené volno, musí zaměstnavatel tohoto zaměstnance vést ve své evidenci. Při pracovním poměru se zahraničním zaměstnavatelem není zaměstnanec v České republice pojištěn pro účely důchodového zabezpečení ani pro případ nemoci, je proto vhodné, aby se zaměstnanec (v případě neexistence mezinárodní smlouvy) účastnil důchodového pojištění v ČR dobrovolně (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 8). Mezinárodní smlouvy o sociálním zabezpečení mají zabezpečovat práva osob migrujících mezi dvěma smluvními státy (Česká správa sociálního zabezpečení, 2012). Přehled smluv o sociálním zabezpečení, které ČR do této doby uzavřela, je uveden v příloze č. 1.

## **Před odjezdem do zahraničí**

Plánování celého procesu expatriace je náročné. Je zde celá řada úkolů, které musí splnit jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec. Integrovaný systém EURES od Ministerstva práce a sociálních věcí vytvořil tzv. checklist – kontrolní seznam (viz příloha č. 2), který je určen pro zaměstnance vyjíždějící do EU. Tento checklist pomáhá zaměstnanci, aby nezapomněl na veškeré důležité úkony spojené s jeho výjezdem do zahraničí (EURES, 2012). V následujících odstavcích jsou popsána některá témata, která se před odjezdem musí řešit.

Při plánování konkrétního výjezdu se musí zvážit jednotlivé možnosti odměňování zaměstnance ještě před jeho vysláním do zahraničí. Každá varianta má jiné požadavky na daňové povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele. Stejně tak každá země má jiné zákony a jinou legislativu.

Před odjezdem do zahraničí je potřeba získat pracovní povolení a povolení k pobytu (vízum). Podmínky k získání pracovního povolení se liší stát od státu, avšak obecně lze říci, že bývají časově omezené a určené pro konkrétní místo u konkrétního zaměstnavatele. Český zaměstnanec musí o pracovní povolení včas požádat na příslušném úřadě a je vhodné, aby se předem informoval o lhůtách a podmínkách k jeho získání (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 10). Autorky Joklová a Ryšavá (2009, s. 163) dodávají, že do všech zemí EU a Švýcarska lze odjet bez jakéhokoliv povolení, avšak pokud chce občan ČR v těchto zemích pracovat nebo pobývat déle než 3 měsíce, je třeba požádat na příslušném úřadě o povolení k pobytu.

Dalším bodem, který je potřeba splnit, je zdravotní vyšetření. Výsledky tohoto vyšetření (potvrzení o dobrém zdravotním stavu) bývají často i podmínkou k získání pracovního povolení. Některé státy dokonce vyžadují, aby tato vyšetření probíhala v jejich státě. Pokud expatriant vyjíždí s rodinou, je vhodné si ověřit, zda jsou vyžadovány zdravotní prohlídky i rodinných příslušníků (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 10).

Před vysláním zaměstnance většina společností uspořádá pro vysílaného zaměstnance (i pro rodinné příslušníky, vyjíždí-li s ním) krátký výlet do budoucího působiště. Cílem této návštěvy je seznámit zaměstnance s místem, kde bude bydlet, kde je nejbližší zdravotnické zařízení, škola, školka apod. Seznámí ho také s novým pracovištěm, popřípadě i s některými kolegy. Náklady na tento výlet jsou minimální, přirovnají-li se k těm, které by společnost musela vynaložit na přestěhování zaměstnance do zahraničí a vzápětí zpět kvůli nespokojenosti s pobytem v novém prostředí. Stěhování zaměstnance je většinou svěřeno externí agentuře, která se touto činností zabývá (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 11).

Vyjíždí-li zaměstnanec s rodinou a jsou-li jeho děti školou povinné, je třeba zajistit dítěti výuku, která je obdobná výuce v české škole. Děti docházejí buď do mezinárodních škol, nebo mohou mít soukromého učitele, či v některých zemích navštěvují školu pro děti českých občanů provozovanou českou ambasádou. Rodiče musejí české škole oznámit, že dítě bude plnit školní docházku „zvláštním způsobem“ (tedy bude docházet do školy v jiném státě) a že bude vykonávat komisionální zkoušky (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 11).

## **Trénink expatriantů**

Po výběru kandidáta a zajištění administrativních záležitostí zpravidla následuje trénink expatriantů. Nejčastějším názvem tohoto typu tréninku je interkulturní trénink – v anglických publikacích potom „cross-cultural training“. Štrach (2009, s. 87) uvádí, že interkulturní trénink je jedním z předpokladů pro úspěšnost procesu expatriace. Interkulturní trénink by měl zaměstnance připravit na možné problémy, se kterými se může setkat v cizí kultuře. Autoři Nový a Schroll-Machl (2005, s. 139) dodávají, že manažeři z různých kultur přisuzují orientačním hlediskům při podnikatelském jednání odlišnou váhu, jinak jednájí, pro řešení problémů využívají odlišných postupů a také jejich podřízení mohou považovat za motivátory naprosto odlišné věci.

Mnoho společností si také uvědomuje, že cílem interkulturního tréninku není jen prevence před selháním expatriace, ale také to, že interkulturní trénink zvyšuje úspěch celého vyslání. Avšak v dnešní době nejistoty a finanční krize stále některé společnosti vidí „investici“ jako jen další náklady navíc (Cartus, 2014b, s. 2).

Pro měření návratnosti investice („return on investment“) se používá následující vzorec, který kvantifikuje hodnotu investice v porovnání s celkovými náklady investice:

- $ROI (\%) = (\text{Užitek} - \text{Náklady} \times 100) / \text{Náklady}$ .

Například pokud se ROI srovná 150 %, znamená to potom, že výnos programu je 150 % investovaných peněz. Lze říci, že za každých investovaných 100 Kč se vrátí 150 Kč. Ve většině případů jsou náklady na interkulturní trénink nižší než 0,5 % z celkových nákladů na celý expatriční proces (Cartus, 2014b, s. 2).

Autoři zabývající se touto tematikou uvádějí širokou škálu předodjezdových tréninků, které by měly expatriantovi pomoc v jeho budoucím působení v cizí zemi a cizí kultuře. Jedná se o tréninky zaměřené na zprostředkování informací, kulturně orientované tréninky, tréninky orientované na interakci a komunikaci, kulturní asimilátory, jazykové tréninky a psychologické tréninky. Štrach (2009, s. 87) však dodává, že trénink expatriantů by neměl být zaměřen jen na dobu před odjezdem, ale měl by probíhat po celou dobu vyslání (např. In-country real-time training a Global mindset training a sebevzdělávání expatriantů pomocí softwarových nástrojů a internetu).

Nový a kol. (1996, s. 123) uvádějí **trénink zaměřený na zprostředkování informací**. Tento trénink má většinou formu různých přednášek, filmů, prezentací a osobních poznatků spolupracovníků, kteří mají jisté zkušenosti s danou kulturou. Na tomto tréninku se budoucí expatriant dozví geografická, politická, ekonomická a sociální fakta o zemi, do níž vyjíždí. Z výkladu jsou zřejmé požadavky na chování a jednání, které jsou potřebné pro plnění pracovních úkolů. Trénink zaměřený na zprostředkování informací je jakýmsi orientačním rámcem, ale jeho nevýhodou je informativní charakter. Pro pochopení cizí kultury nestačí sada zásad a pravidel.

**Kulturně orientovaný trénink** pracuje s případovými studii, komentáři, diskuzí, hraním rolí a se zpětnou vazbou. Cílem je poskytnout budoucímu expatriantovi pohled na hodnoty sdílené danou kulturou, na sociální normy, které se v zemi vyskytují, a také na různá kritéria užívaná pro vzájemné hodnocení. Na rozdíl od tréninku zaměřeného na zprostředkování informací, je kulturně orientovaný trénink založen především na aktivitě účastníka, a tak neposkytuje pouze strohé informace, ale vyvolává v účastníkovi emoce, a tak poskytuje prožitek (Nový a kol., 1996, s. 124).

Dalším typem tréninku je **trénink orientovaný na interakci a komunikaci**. Tento trénink je založen na přímém kontaktu s příslušníky dané cizí kultury. Účastníky kurzu jsou mimo trenéra také „kulturní experti“ vyslaní z dané cizí země. Trénink probíhá pomocí simulace různých pracovních a sociálních situací, které jsou následně řešeny v souladu



s kulturními standardy národní kultury expertů. Výhodou tohoto tréninku je interakce a komunikace budoucího expatrianta s představiteli cizí kultury. Za nevýhodu lze považovat časovou, finanční a personální náročnost (Nový a kol., 1996, s. 126).

Štrach (2009, s. 87) popisuje **kulturní asimilátory** jako workshopy, které simulují různé situace a účastník tohoto tréninku musí reagovat tak, aby jeho chování bylo v souladu s kulturními vzorci hostitelské země. Nový a kol. (1996, s. 126) dodává, že kulturní asimilátory pomáhají spojit poznávací a chápající hledisko při setkávání se s hostitelskou kulturou. Předpokladem je to, že interkulturní kompetence expatrianta se zvyšuje, jestliže pochopí, že jeho spolupracovník se může v určitých situacích chovat jinak, než by se zachoval on sám, pochopí důvod tohoto chování spolupracovníka, ví, jaké chování a postoje od něj jeho spolupracovníci očekávají, a dokáže využít výhod spojených s kulturními rozdíly v pracovním a sociálním jednání.

Mezi tréninky, které probíhají po celou dobu expatriace, Štrach (2009, s. 87, podle Mendenhall, Stahl, 2000) řadí **in-country real-time training**. Principem tohoto tréninku je to, že řeší sociálně-kulturní problémy v situaci, kdy nastanou. Expatriant má svého „kulturního trenéra“, kterého může kontaktovat v případě, že si není jist správným rozhodnutím či interpretací. Roli kulturního trenéra může převzít i bývalý expatriant dané země, nebo asistent expatriantů (tedy příslušník hostitelské země).

**Global mindset training** má naučit zaměstnance (ať už expatrianty, nebo zaměstnance, kteří nikdy do zahraničí vyjždět nebudou), aby vnímali svou společnost jako globální prvek a součást celého globálního prostředí. Autoři upozorňují na to, že většina společností dostatečně nevyužívá svých bývalých expatriantů (tedy repatriantů), aby pomohli k rozšíření globálního povědomí v rámci struktury celé společnosti (Štrach, 2009, s. 87, podle Mendenhall, Stahl, 2000).

Jednou z možností, jak se seznámit s kulturou hostitelské země, je **sebevzdělávání pomocí speciálních softwarových nástrojů a internetu**. V dnešní době je veliké množství webových stránek a různých fór, kde můžou expatrianti čerpat užitečné informace. Výhodou těchto tréninků je to, že jsou velice snadno dostupné a zcela zdarma (Štrach, 2009, s. 88).

Trénink expatriantů je důležitou součástí celého procesu a neměl by být opomíjen. Je nutné, aby se expatriant seznámil s kulturou a způsobem jednání v hostitelské zemi, a tím se předešlo kulturnímu šoku (viz podkapitola *Adaptace v hostitelské zemi*) či selhání celého výjezdu.

## 2.2. Výkon práce v zahraničí

Žít v jiné zemi je velikou životní změnou, a tak je důležitá adaptace na dané kulturní prostředí. Tématu adaptace se věnuje první část této podkapitoly. Druhá část je věnována odměňování a benefitům, které jsou poskytovány expatriantům během výjezdu do zahraničí.

### Adaptace v hostitelské zemi

Autorky Veselá a Kanioková Veselá (2011, s. 93) popisují adaptaci jako proces, při kterém se člověk (v tomto případě expatriant) přizpůsobuje novým životním podmínkám a změnám v životě. Adaptace je individuální záležitostí a každý má jinou schopnost zvládnout požadavky nového prostředí. Adaptace se vyvíjí spolu s vývojem osobnosti a v případě expatrianta může být ovlivněna také tím, jak je expatriant připraven na změnu pomocí interkulturního tréninku.

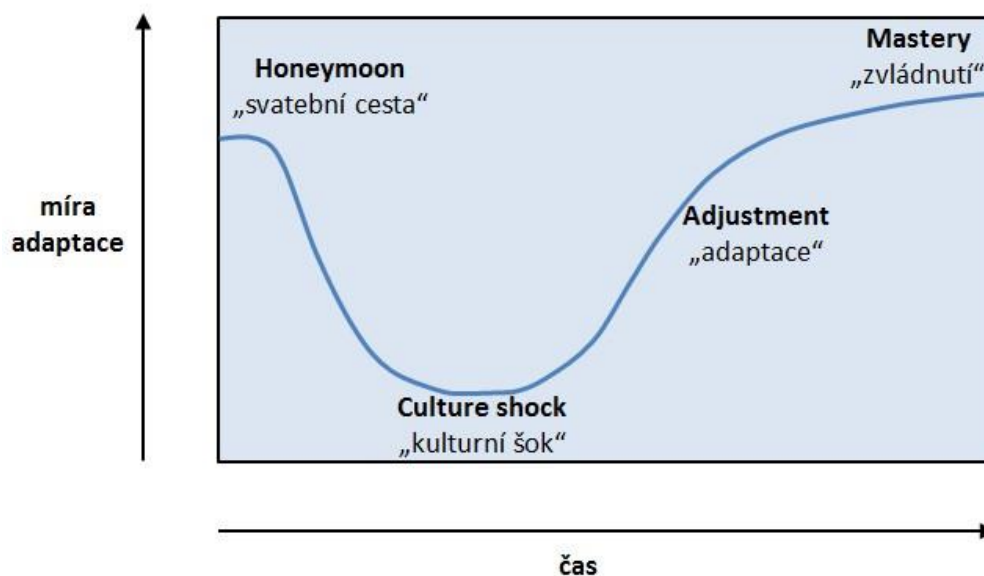
Obecně má adaptace čtyři fáze. První fází je **přípravná fáze**, tedy období před změnami v životě. Druhou fází je **globální orientace**, což je období, kdy začínají působit nové podmínky. Třetí fáze je období **uvědomělé orientace**, kdy člověk už začíná uvědoměle měnit svůj vztah ke změnám v jeho životě. Čtvrtou a poslední fází je **vpřavení se do nových podmínek** (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 93).

Autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 281, podle Lee, 2005) uvádějí čtyři fáze adaptace expatrianta a lze zde najít shody s výše uvedenými fázemi adaptace od autorek Veselé a Kaniokové Veselé.

První fáze adaptace je nazývána **honeymoon** (neboli „svatební cesta“). Jedná se o fázi, kdy už změny v životě nastaly a expatriant prožívá euforii, ve které si myslí, že dokáže v dané kultuře žít a pracovat. Druhou fází je **culture shock** (v překladu „kulturní šok“). Jedná se o situaci, kdy expatriant rozpoznává realitu a podléhá depresím z nového kulturního prostředí. Kulturní šok je podrobněji popsán níže. Třetí fáze je fáze zvaná **adjustment** (neboli „adaptace“ či „přizpůsobení“). V tomto období expatriant začíná chápat nové normy a hodnoty kultury a jeho chování se pro hostující zemi stává přijatelnější. Poslední fází je **mastery** (česky „zvládnutí“). Expatriant je plně přizpůsoben nové kultuře a začíná pociťovat pozitivní přístup k hostující zemi a cizincům. V tomto období také začíná stoupat kvalita života a efektivnost expatrianta v pracovním prostředí.

Výše popsané čtyři fáze lze promítnout do adaptační křivky – obrázek č. 3. Osa x znázorňuje plynoucí čas, osa y míru adaptace.

Obrázek č. 3: Adaptační křivka



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 281, podle Lee, 2005, vlastní úprava.

Jak je zmíněno výše, druhou fází adaptační křivky je kulturní šok. Kulturní šok se zpravidla dostavuje nějaký čas po příchodu expatrianta do hostitelské země. Dochází zde ke střetu kultur, což může být doprovázeno řadou psychologických a sociálních procesů (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 243).

Štrach (2009, s. 100) definuje kulturní šok jako: „stav dezorientace a strachu plynoucího z absence vědomostí o tom, jak se chovat v neznámém kulturním prostředí. Člověk prožívající kulturní šok trpí pocity frustrace, osamění, odmítá kontakt s ostatními, lehce se unaví a pouze předstírá snadnou komunikaci a porozumění jednotlivým situacím.“

Autoři Hofstede a Hofstede (2007, s. 244) dodávají, že období kulturního šoku se liší člověk od člověka. Zaměstnanci vyslaní na krátkodobé výjezdy, např. na dobu tří měsíců, popisují kulturní šok a jeho zvládnutí zhruba v tomto časovém úseku. Zaměstnanci vyslaní na dobu několika let se vyrovnávají s novým kulturním prostředím podstatně déle – překonání kulturního šoku trvá rok a déle.

Autoři Cejthamr a Dědina (2010, s. 282) uvádějí, že existuje pět faktorů, které ovlivňují kulturní šok. Prvním faktorem je absolvovaný trénink. Záleží tedy, jaké vzdělávání v interkulturní oblasti bylo zaměstnanci poskytnuto. Druhý faktor je tvořen demografickými charakteristikami zaměstnanců. Dále také záleží na samotné osobnosti expatrianta a jeho

vlastnostech. Čtvrtým faktorem je podpora ze strany společnosti. Je důležité, aby expatriant cítil jakousi pomocnou ruku ze strany domácí společnosti. Poslední faktor je tvořen úrovní technické schopnosti vysílaného zaměstnance.

Nový a kol. (1996, s. 119) doplňuje, že nezvládnutí kulturního šoku má dopad na psychiku člověka a objevují se potíže somatického a sociálního charakteru. Lze říci, že nezvládnutí kulturního šoku je nezvládnutí své pracovní role, tedy celkové selhání v profesní oblasti.

Autoři také hovoří o kulturním šoku, který nastává po návratu do své domovské země. Štrach (2009, s. 100) tento návratový šok nazývá jako „*reverse cultural shock*“. Tvrdí, že expatrianti, kteří v hostitelské zemi působí delší dobu, mohou přijmout kulturu dané země za svou, až přestávají vnímat kulturu vlastní. Autoři Hofstede a Hofstede (2007, s. 245) tomuto procesu přizpůsobování se svému původnímu kulturnímu prostředí říkají „*kulturní šok naruby*“. Dále dodávají, že expatrianti, kteří absolvují několik vyslání do různých zemí, tvrdí, že v každé nové kultuře zažívají nový kulturní šok.

Kulturní šok může být jedním z důvodů selhání expatriačního procesu, proto by se společnosti měly zaměřit na správný výběr kandidáta, poskytnout mu interkulturní trénink a podporu po dobu vyslání. Vyslání zaměstnance do zahraničí je finančně náročným procesem, proto eliminace tohoto důvodu selhání se zcela jistě vyplatí.

## **Odměňování expatriantů**

Během výjezdu do zahraničí je expatriantovi poskytována mzda a další benefity. Štrach (2009, s. 85) uvádí, že při stanovování odměňování expatriantů musí být kladen důraz na zachování životního standardu expatrianta minimálně na stejné úrovni, jakou má ve své domovské zemi. Armstrong (2007, s. 110) dodává, že expatriant by neměl být znevýhodněn jen kvůli tomu, že se rozhodl pro výjezd do zahraničí. V dnešní praxi to většinou je tak, že expatrianti na tom bývají, co se finanční stránky týče, lépe, než kdyby zůstali pracovat pro domovskou společnost.

Dvořáková (2007, s. 429) uvádí tyto následující body, které zohledňuje strategie odměňování a benefitů:

- kategorie expatrianta,
- forma zahraničního pobytu (jedná-li se o dlouhodobé vyslání či o tzv. rozvojové vyslání),
- mzdová struktura domovské země,
- ekonomická situace domovské a hostitelské země,

- porovnání životních nákladů mezi domovskou a hostitelskou zemí,
- přístup společnosti k jednotnému odměňování expatriantů,
- počet expatriantů v rámci společnosti.

Dvořáková (2007, s. 430) dále stanovuje možnosti, ze kterých vysílající společnost stanoví základ pro výdělek. Výdělek lze stanovit z:

- mzdové struktury domovské země,
- mzdové struktury hostitelské země,
- mzdové struktury země, která je mateřskou zemí společnosti,
- mzdové struktury regionu dané pobočky.

Nejčastější možností odměňování je odměňování dle mzdové struktury domovské země, kdy životní úroveň expatrianta nesmí být snížena vysláním do zahraničí. Tento přístup je nazýván „**balance sheet approach**“ – tzv. rozvahový přístup. Balance sheet approach bere v potaz také velikost rodiny, kterou musí expatriant zajistit, věk dětí a fáze jejich vzdělávání, zda partner expatrianta musel opustit zaměstnání apod. Nevýhodou tohoto přístupu jsou značné rozdíly v příjmech expatriantů a zaměstnanců hostitelské společnosti, což může být pro tyto zaměstnance demotivující (Dvořáková, 2007, s. 430-431). Štrach (2009, s. 85) uvádí také tento přístup, avšak nazývá ho přístupem vyrovnání ztrát.

Zaměstnanci je během vyslání vyplácena mzda – často je mzda vyplácena v měně domovské organizace, a další příplatky v zemi expatriace. Musí dojít také k daňovému vyrovnání. Tento proces se v angličtině nazývá „tax equalisation“ a principem je, že zaměstnavatel dorovnává případný rozdíl mezi daní v domovské a hostitelské společnosti. Většina mezinárodních společností má vytvořené velice přísné směrnice k určení přesného postupu při daňovém vyrovnání. Další kompenzací expatrianta vedle mzdy jsou různé příplatky a poukázky. Mezi tyto příplatky a benefity může patřit proplacení stěhovacích nákladů, úhrada bydlení v hostitelské zemi, jazykové a další vzdělávací kurzy pro expatrianta a jeho rodinu, úhrada školného pro děti expatrianta, úhrada cestovních nákladů při cestování do domovské země, příspěvky na vybavení domácnosti a další (PricewaterhouseCoopers, 2013, s. 14).

Armstrong (2007, s. 111) uvádí druhý nejpoužívanější přístup k odměňování zaměstnanců – odměňování dle mzdové struktury hostitelské země, nazýváno také „**host country approach**“. Expatriant je odměňován dle pravidel hostitelské země, je mu poskytována stejná mzda a příplatky jako zaměstnancům hostitelské společnosti. Výhodou

tohoto přístupu je rovnost mezi výdělků expatriantů a zaměstnanců hostitelské společnosti a tím i větší spravedlnost z pohledu zaměstnanců hostitelské společnosti. Nevýhodou však může být menší přitažlivost pro práci v zahraničí, a to zejména v oblastech s nižšími příjmy, než jsou v domovské zemi.

## 2.3. Reintegrace

Poslední fází expatričního procesu je reintegrace, některými autory označována jako repatriace. Jedná se o proces, kdy je expatriant začleňován zpět do domovské společnosti, ve které působil před vysláním (Štrach, 2009, s. 88). Cejthamr a Dědina (2010, s. 278) uvádějí, že expatriant, který se navrátil ze svého pobytu v zahraničí, je nazýván repatriant.

Přestože se běžně užívají oba pojmy – reintegrace i repatriace – Mirasol (IOR, 2012), ředitel společnosti IOR Global Services, vidí v těchto dvou pojmech rozdíl. Repatriace znamená návrat expatrianta do země původu. A přestože se expatrianti opravdu vrací do své původní země, v praxi to neznámá skutečný návrat „domů“. Během pobytu v zahraničí se řada věcí změnila – země, expatriant, rodina a také společnost. Proto je vhodnější tento proces nazývat reintegrací.

Štrach (2009, s. 88) uvádí, že reintegrace bývá často podceňovanou částí celého výjezdu do zahraničí, přestože se jedná o jednu z nejdůležitějších částí. Mirasol (IOR, 2012) uvádí, že efektivní reintegrace umožňuje společnosti využít co nejvíce ze zkušeností expatrianta a zvyšuje návratnost investice. Štrach (2009, s. 88, podle Shenkar a Luo, 2004) však zmiňuje, že velké množství společností negarantuje expatriantům zpětnou reintegraci do společnosti. Stává se tedy, že expatriant neví, kam bude po návratu zařazen v rámci organizační struktury. Statistika uvádí, že až 25 % expatriantů odchází ze společnosti do jednoho roku od návratu ze zahraničního pobytu.

Štrach (2009, s. 88-89) nastiňuje problémy, které mohou způsobit odchod expatrianta. Mezi tyto problémy patří to, že společnost hledá pracovní místo pro expatrianta velice pozdě, a tak se stává, že expatriant není se svým novým místem spokojen a může se mu jevit jako krok zpátky ve své kariéře. Společnosti dostatečně nevyužívají potenciálu expatriantů a neposkytují jim dostatečný trénink a podporu po návratu.

Jantzen (Mercer, 2014) se zabývá problémy, kterým musí repatrianti čelit. Jak bylo výše zmíněno, jedním z problémů je nenaplněné očekávání, co se týče pracovního místa po návratu z vyslání. Dále je to také ztráta manažerské nezávislosti, „reverse cultural shock“ –

návratový kulturní šok, či jiné problémy s návratem zpět do domovské společnosti a kultury, změny v organizační struktuře společnosti, ztráta mzdy a benefitů expatrianta, nedostatek možností k využití svých znalostí a zkušeností, pocit nedostatku pochopení jeho současné situace a vnímání jeho vrstevníků, ztráta příležitostí, které měl během výjezdu, a změny v kultuře a stylu vedení lidí. Cílem všech společností by mělo být vytvoření takového reintegračního programu, který by byl co nejméně stresující jak pro společnost, tak pro expatrianta. V ideálním případě by každá společnost měla mít ve své „Global mobility policy“ přesně stanovené podmínky reintegrace, čímž by se vyvarovala problémům s nespokojeností a odchody expatriantů.

## II. Praktická část

Praktická část je zpracovávána rozbořem expatriačního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen Škoda Auto) a vychází z interních materiálů této společnosti a vlastní zkušenosti autorky práce.

Cílem praktické části je pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost zaměstnanců s vysílacím a reintegračním procesem ve zkoumané společnosti.

Před zahájením dotazníkového šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

- Čtyři pětiny zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí jsou spokojeny s přípravou na vyslání do zahraničí, kterou jim poskytuje příslušné personální oddělení.
- Jedna třetina zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí není zcela spokojena s reintegračním procesem.

Na základě výsledků šetření jsou formulovány návrhy na zlepšení vysílacího a reintegračního procesu ve zkoumané společnosti.

## 3. Rozbor expatriace zaměstnanců ve Škoda Auto

Společnost Škoda Auto je jednou z nejúspěšnějších automobilek a může se pyšnit také svou bohatou tradicí. Všechno začalo v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement začali vyrábět a opravovat jízdní kola pod obchodní značkou Slavia. V roce 1899 již začali vyrábět první jízdní kola, která měla přídavný motor. Tato kola se nazývala motocyklett a za krátký čas si získala opravdu velikou popularitu. V roce 1905 byl vyroben první automobil s názvem „Voiturette A“. Společnost se nadále rozvíjela a v roce 1925 se spojila se Škodovými závody v Plzni, což zapříčinilo také zánik značky Laurint & Klement (ŠKODA AUTO a. s., 2012).

Spolu s časem se měnila i společnost a vlivem politických i hospodářských změn se v roce 1991 připojila ke koncernu Volkswagen. V současné době můžeme společnost najít



ve více než 100 zemích světa a v 7 zemích světa má Škoda Auto i své závody. Mezi tyto země patří Česko, Slovensko, Rusko, Ukrajina, Kazachstán, Indie a Čína. Rokem 2014 společnost Škoda Auto překročila ve své 120leté historii magickou hranici jednoho milionu prodaných vozů v jednom kalendářním roce a chce i nadále růst (ŠKODA AUTO a. s., 2012).

Současná doba globalizace však klade vysoké nároky. Aby mohla být společnost mezinárodně úspěšná, musí stále rozšiřovat své aktivity do zahraničí. K tomu jsou potřeba nejen vynikající produkty, ale i špičkoví odborníci. Je zapotřebí, aby tito odborníci měli přehled o světových trendech, specifikách jednotlivých trhů a aby se nadále profesně rozvíjeli. Za tímto účelem jsou realizovány výjezdy do zahraničí. Ve společnosti Škoda Auto označovány jako International Assignments – IA anebo Global Assignments – GA (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Vyslání zaměstnance do zahraničí znamená, že se zaměstnanec přesune na předem určenou dobu (delší než 4 měsíce) do jiné koncernové společnosti, a to na základě vysílací smlouvy (Smlouva o Global Assignment). Celý proces expatriace probíhá podle koncernových pravidel - na základě vysílací politiky zvané „Global mobility policy“. Přestože vysílací politika vychází z koncernových pravidel, je vždy přizpůsobena specifikám dané země. Zaměstnanec, který je vyslán do zahraničí, je označován jako Foreign Service Employee (FSE) a na starost ho má příslušné personální oddělení – Péče o české zaměstnance v zahraničí (ZMM) (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Na následujícím grafu č. 1 lze vidět počty realizovaných vyslání v letech 2007 až 2014. Nejvíce vyslání (137) bylo realizováno v roce 2012, což je téměř trojnásobek počtu vyslání v roce 2007. V minulém roce (2014) se uskutečnilo 102 vyslání (ŠKODA AUTO a. s., 2015).

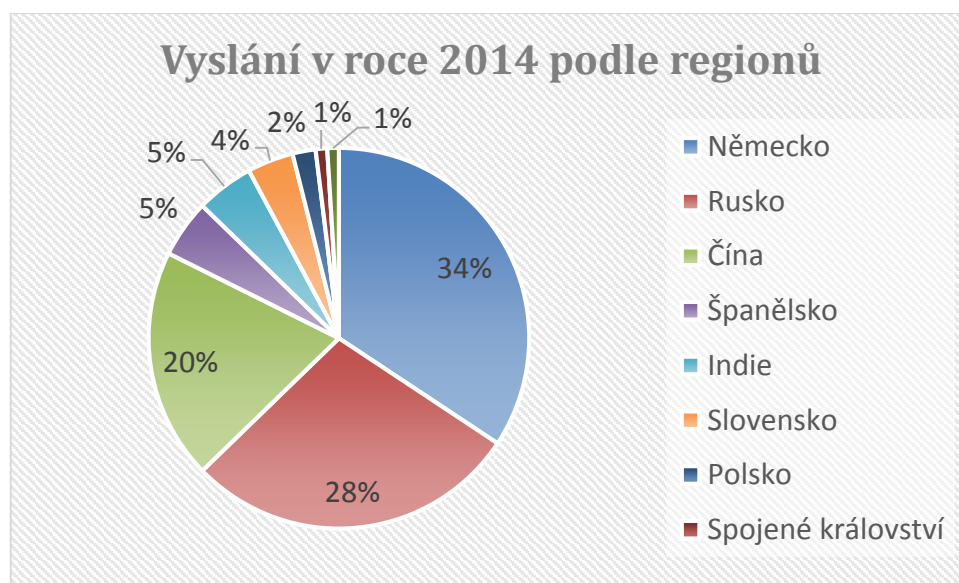
Graf č. 1: Počty realizovaných vyslání v letech 2007-2014



Zdroj: ŠKODA AUTO a. s., 2015, vlastní úprava.

Společnost Škoda Auto v současné době vysílá zaměstnance jak do evropských zemí, tak do mimoevropských destinací. Přehled zemí, do kterých společnost vyslala zaměstnance v roce 2014, zachycuje následující graf č. 2. Nejvíce FSE bylo vysláno do Německa (34 %) a Ruska (28 %). Následuje Čína, do níž bylo vysláno 20 % FSE. Dále Indie a Španělsko po 5 %, Slovensko 4 %, Polsko 2 % a jako poslední Spojené království a Malajsie s 1 % (ŠKODA AUTO a. s., 2015).

Graf č. 2: Realizovaná vyslání v roce 2014 podle zemí



Zdroj: : ŠKODA AUTO a.s., 2015, vlastní úprava.

Následující kapitoly jsou věnovány rozboru expatriace zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto. První část se zabývá rozdělením expatričních výjezdů a druhá již samotnému procesu expatriace.

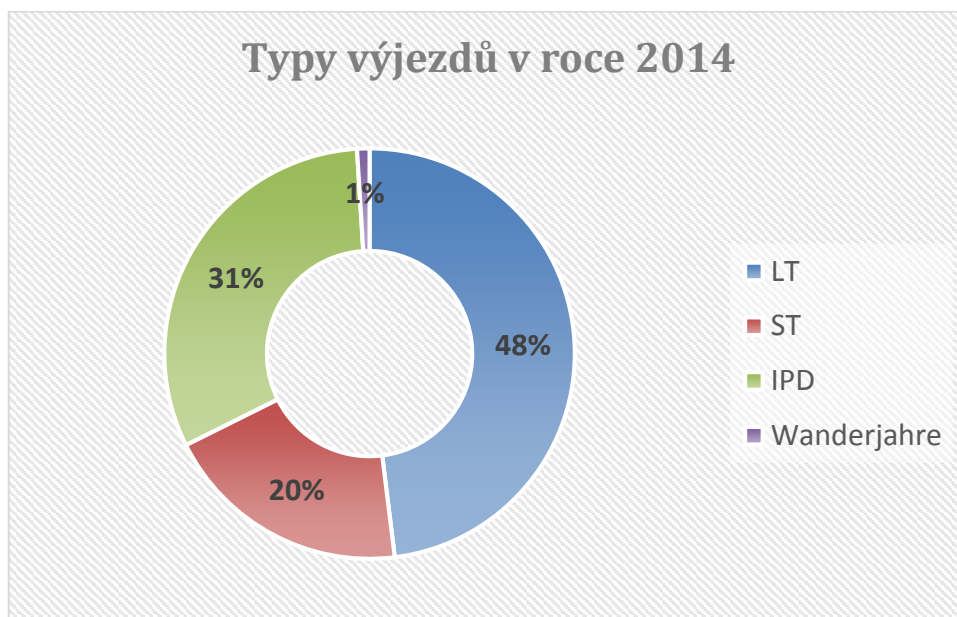
### 3.1. Rozdělení expatričních výjezdů

Společnost Škoda Auto nabízí svým zaměstnancům čtyři typy expatričních výjezdů:

- Long term (LT),
- Short term (ST),
- International Professional Development (IPD),
- Wanderjahre.

Každý druh výjezdu má svá specifika a je využíván pro různé účely. Na následujícím grafu č. 3 lze vidět počty realizovaných výjezdů dle jednotlivých typů za rok 2014. Celkem bylo realizováno 49 Long term výjezdů, 32 IPD výjezdů, 20 Short term výjezdů a jeden výjezd Wanderjahre (ŠKODA AUTO a. s., 2015).

Graf č. 3: Typy realizovaných výjezdů v roce 2014



Zdroj: : ŠKODA AUTO a.s., 2015, vlastní úprava.

Nejčastější formou expatriačního výjezdu je **Long term** neboli dlouhodobé vyslání. V tomto případě zaměstnanec pobývá v hostitelské zemi minimálně patnáct měsíců. Většinou zaměstnanci vyjíždějí na tři roky, avšak délka vyslání se může protáhnout až na pět let. Dlouhodobá vyslání se využívají většinou u strategických pozic – nejčastěji tedy manažerských, pokud v hostitelské společnosti není vhodný kandidát na tuto pozici. Při dlouhodobém vyslání je podporováno vyjždění rodin spolu se zaměstnancem (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Další formou výjezdu je **Short term**, tedy krátkodobé vyslání. V tomto případě je zaměstnanec vyslán na déle než čtyři měsíce a celková doba vyslání nepřesáhne patnáct měsíců. V ojedinělých případech lze délku vyslání protáhnout až na dva roky. Short term vyslání bývá nejčastěji realizováno ve spojení se speciálními projekty nebo při zahajování nových projektů, jako je například rozjezd nového závodu. Vzhledem k délce vyslání a nákladům zaměstnanec většinou vyjíždí sám bez doprovázejících členů rodiny (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Specifickým typem krátkodobého výjezdu je **IPD** (International Professional Development). Jedná se o mezinárodní profesní rozvoj. Délka tohoto vyslání bývá zpravidla rok, avšak v opodstatněných případech se může doba pobytu v zahraničí protáhnout až na dva roky. Tento typ výjezdu je realizován za účelem profesního rozvoje zaměstnance, a proto se IPD výjezdu nejčastěji účastní zaměstnanci s vysokým potenciálem profesního růstu. Podmínky IPD výjezdu jsou obdobné jako u Short term výjezdu, proto i u tohoto typu vyslání zaměstnanec ve většině případů vyjíždí bez rodiny (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Nejnovějším typem expatriačního výjezdu ve Škoda Auto je tzv. **Wanderjahre**. Tento typ výjezdu je realizován na dobu delší než čtyři měsíce a maximálně jeden rok. Wanderjahre je jako jediný šitý na míru i pro dělnické pozice, proto je nejčastěji nabízen absolventům středních škol a učilišť. Cílem tohoto programu je získání zkušeností a zasíťování se v mezinárodních strukturách koncernu (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

## 3.2. Proces expatriace

Proces vysílání zaměstnanců do zahraničí lze rozdělit na tři části: příprava procesu expatriace, péče o zaměstnance a odměňování během expatriačního výjezdu a reintegrační proces. V přípravné části je třeba začít vhodným výběrem kandidáta a následně zařídit veškeré administrativní záležitosti (podpis veškerých důležitých dokumentů, zajištění víz a pracovního povolení, zdravotní prohlídka, zajištění stěhování, podpis smlouvy a plánu osobního rozvoje) a připravit kandidáta na samotný výjezd (absolvování Pre-Assignment Tripu, interkulturního tréninku, jazykových kurzů apod.). Během výjezdu je zaměstnanci poskytována mzda a další benefity. Před ukončením vyslání je třeba včas začít řešit otázku reintegrace, aby celý expatriační proces mohl být považován za úspěšný jak ze strany zaměstnance, tak ze strany společnosti (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

### Příprava procesu expatriace

Celý proces expatriace začíná vhodným **výběrem kandidáta**. Proces výběru jednotlivých kandidátů na vyslání do zahraničí probíhá na pravidelných setkáních, kterých se účastní jak personalisté, tak vedoucí odborných oblastí. Cílem těchto setkání je vytváření plánů nástupnictví a plánování obsazování pracovních míst. Proto také k předvýběru

kandidáta může docházet už několik let před samotným vysláním (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Společnost Škoda Auto zůstává v pravidelném kontaktu se zahraničními společnostmi z koncernu a společně řeší plánování možných volných pozic a plánování personálu. Pokud je v některé ze zahraničních společností volné pracovní místo vhodné pro některého z kandidátů ze Škoda Auto, pak je možné zahájit proces vyslání a toto místo obsadit vybraným kandidátem (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Prvním důležitým krokem po výběru kandidáta je **podpis dohody mezi domovskou a hostitelskou společností**. Podpisem této dohody se potvrzuje důvod vyslání, předpokládaná doba vyslání, termín zahájení vyslání a to, která ze společností nese náklady. Je zde popsána obsazovaná pozice v hostitelské společnosti, kompetence a také typ smlouvy (pracovního poměru) po dobu vyslání do zahraničí (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Po podpisu této dohody mohou následovat další aktivity, které jsou pro vyslání zaměstnance do zahraničí nezbytné. Jednou z těchto aktivit je **vyřízení víz a pracovních povolení** nezbytných pro vyslání zaměstnance a jeho rodiny do zahraničí. Společnost Škoda Auto využívá služeb externího dodavatele, který zajišťuje veškeré náležitosti k vyřízení víz a pracovních povolení (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Nezbytným krokem pro vyslání zaměstnance a jeho rodiny do zahraničí je **zdravotní prohlídka** v domovské zemi. Zdravotní prohlídka zajišťuje, že vysílaný zaměstnanec je způsobilý pro práci v zahraničí (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Po absolvování lékařské prohlídky již může zaměstnanec a jeho partner (pokud vyjíždí do zahraničí spolu se zaměstnancem) absolvovat organizovanou cestu do zahraničí – tzv. **Pre-Assignment Trip (PAT)**. Cílem PAT je výběr vhodného bydlení v hostitelské zemi, výběr vzdělávacích zařízení, prohlídka zdravotnických zařízení v dané lokalitě a návštěva pracoviště. PAT je realizován jako pracovní cesta v délce přibližně jednoho týdne. PAT bývá nejčastěji absolvován jeden až dva měsíce před výjezdem do zahraničí (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Po PAT následuje **interkulturní trénink**, který je organizován společností Škoda Auto spolu s externí agenturou. Vyjíždějící zaměstnanec (popř. jeho doprovázející členové rodiny starší 12 let) mají interkulturní trénink povinný. Cílem interkulturního tréninku je seznámit zaměstnance s kulturou dané země a pracovními i mimopracovními podmínkami v této lokalitě (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Důležitým krokem v přípravě na vyslání je naplánování **stěhování do hostitelské země**. Kompletní stěhování zaměstnanců je zajišťováno externím dodavatelem, a to z místa

bydliště zaměstnance do cílové destinace – tzv. door to door servis. Objemy stěhování jsou dány vysílací politikou v závislosti na lokalitě a počtu vyjíždějících členů rodiny (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Zaměstnanec před vysláním podepisuje **Smlouvu o Global Assignment**, která stanovuje přesné podmínky vyslání. Ve společnosti Škoda Auto se volí mezi dvěma typy smluv – Active host a Active home. Smlouva typu Active host je společností upřednostňována a týká se většinou dlouhodobých výjezdů do zahraničí. Jedná se o pracovní poměr uzavřený s hostitelskou společností, proto také hostitelská společnost nese většinu nákladů. Druhým typem smlouvy je Active home, který se používá pouze u výjimečných případů na základě právních a daňových předpisů. V tomto případě zaměstnanec neuzavírá smlouvu s hostitelskou společností, ale stále zůstává zaměstnancem domovské společnosti (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Vedle vysílací smlouvy zaměstnanec také podepisuje **plán osobního rozvoje**. Součástí plánu osobního rozvoje je i reintegrační příslib, který vychází z rozhovoru zaměstnance, vedoucího reintegrační oblasti, patrona a zástupce oddělení personalistiky (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Po vyřízení veškerých administrativních záležitostí a přípravě zaměstnance na vyslání zaměstnanec odlétá do hostující země a dostává se do rukou personálního oddělení hostitelské společnosti (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

## **Péče o zaměstnance a odměňování během expatriačního výjezdu**

Péče o zaměstnance během pobytu v zahraničí je zajišťována převážně personálním oddělením hostitelské země, avšak příslušné personální oddělení v domovské společnosti poskytuje zaměstnanci plnou podporu během vyslání a řeší s ním případné problémy (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Po dobu pobytu v zahraničí má zaměstnanec také možnosti osobního rozvoje, které jsou zajišťovány domovskou společností. Osobní rozvoj zaměstnance se řídí odsouhlaseným plánem osobního rozvoje. Tento plán může obsahovat například absolvování dvou nezbytných vzdělávacích akcí (tzv. Licence k vedení a Assessment centrum) k tomu, aby se zaměstnanec mohl stát členem managementu. Každý zaměstnanec na vyslání má také nárok během jednoho roku absolvovat minimálně dvě vzdělávací akce dle svého výběru. Tyto vzdělávací akce zpravidla probíhají v domovské zemi (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Během výjezdu je zaměstnanci poskytována mzda vypočtená na základě přístupu „home company approach“ (často také nazývaného „balance sheet approach“).

Tento přístup vychází z brutto mzdy zaměstnance, kterou měl stanovenou ve smlouvě s domovskou společností. Na základě této částky je vypočtena netto mzda na základě hypotetických zákonných srážek v domovské zemi a domovské společnosti. Netto mzda v domovské společnosti tvoří základ pro výpočet mzdy v hostitelské společnosti (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Dále dochází k úpravě životních nákladů – tzv. Cost of Living Allowance. Aby nedošlo k znevýhodnění zaměstnance kvůli výjezdu do zahraničí a zaměstnanec si tak zachoval stejnou životní úroveň jako v domovské zemi, dochází zde k vyrovnání životních nákladů pomocí indexu Cost of Living<sup>1</sup> (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Zaměstnanci, který je na vyslání v zahraničí, náleží také příplatky, které slouží jako materiální vyrovnání změny životních a pracovních podmínek. Částka zohledňuje například životní podmínky v hostitelské zemi, sociální prostředí, bezpečnost v dané zemi, zdravotnickou péči a další (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

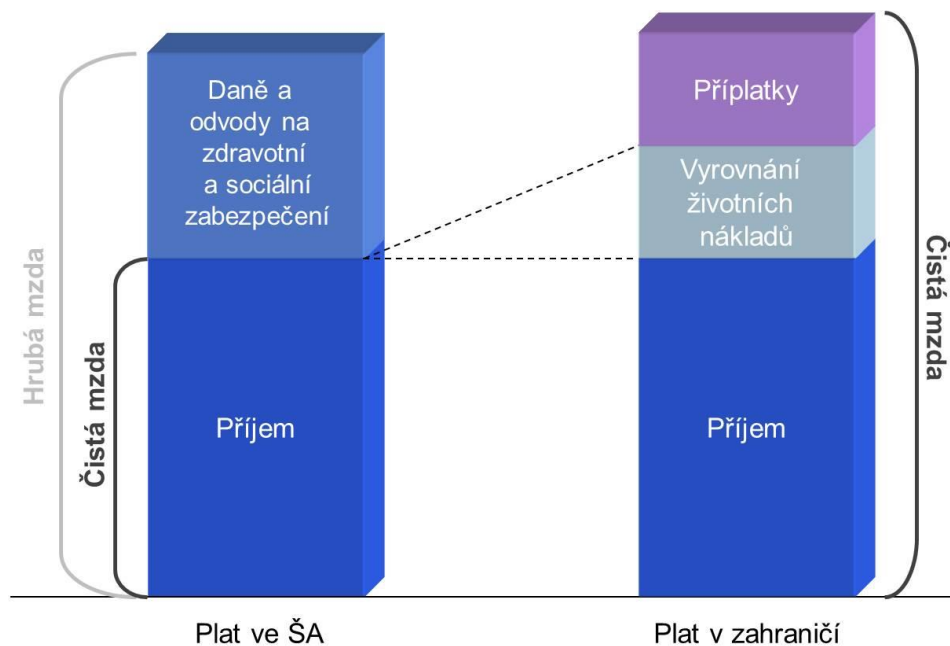
Aby nedošlo k zvýhodnění nebo znevýhodnění zaměstnance kvůli práci v hostitelské zemi, dochází k vyrovnání daní (tzv. Tax Equalization). Princip Tax Equalization spočívá v tom, že domovská společnost si během vyslání zaměstnance do zahraničí sráží z jeho příjmu hypotetickou daň, která by odpovídala zdanění, kdyby zaměstnanec pracoval v domovské zemi. Ztráta daňových výhod v domovské zemi je tím vyrovnána (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

---

<sup>1</sup> Cost of Living index je stanoven externím dodavatelem a zajišťuje kompenzaci životních nákladů

Následující obrázek č. 4 graficky vyjadřuje výše popsané odměňování expatriantů.

Obrázek č. 4: Schéma odměňování expatriantů ve Škoda Auto



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2013, vlastní úprava.

Zaměstnancům na Short term nebo IPD vyslání je vyplácen také příspěvek Flexibility Allowance. Tato paušální částka slouží jako kompenzace případné práce přesčas.

Vedle mzdy jsou vyslaným zaměstnancům poskytovány také různé benefity. Jak již bylo výše zmíněno, společnost Škoda Auto poskytuje zaměstnancům kompletní stěhování do hostitelské země. Vedle samotného stěhování je ale třeba pokrýt také další náklady s tím spojené. Zaměstnavatel proto poskytuje jednorázový příspěvek na tyto náklady v podobě startovacího příspěvku - tzv. Relocation Allowance (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Dalším významným benefitem je poskytnutí vozidla či jiného vhodného dopravního prostředku během vyslání k zajištění mobility zaměstnance a jeho rodiny. Dále aby byl zajištěn kontakt s domovskou zemí, společnost poskytuje zaměstnancům tzv. Home leave Budget. Výše tohoto příplatku se odvíjí od rodinné situace a vzdálenosti hostitelské země. Na kratší vzdálenosti jsou poskytovány příspěvky na palivo, na delší vzdálenosti potom příspěvky na lety (ŠKODA AUTO a. s., 2013).



V případě, že zaměstnanec na vyslání vyjíždí s rodinou či partnerem, má nárok na další benefity týkající se péče o rodinu. Jedním z nich je tzv. Partner Support Programme. Cílem tohoto programu je podpora zaměstnanosti a uplatnění partnera na trhu práce. Partner Support Programme má tři hlavní pilíře:

- zaměstnání a kariéra (např. zkoušky profesní způsobilosti, podpora při vstupu na trh práce, tréninky výběrových pohovorů, tvorba CV apod.),
- studium a kvalifikace (distanční studium a další vzdělávání, jazykové kurzy, výukové materiály apod.),
- kultura a charita (interkulturní trénink, charitativní podpora) (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Dalším benefitem poskytovaným zaměstnancům vyjíždějícím s rodinou je příspěvek na školu, školku a jesle. Společnost Škoda Auto kromě příspěvků na vzdělávací instituce poskytuje také podporu při hledání vhodného zařízení (např. mezinárodní či anglické školy) (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Mezi další plnění, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, patří kvalitní zdravotní pojištění zajišťované externím dodavatelem s cílem zajistit veškerou zdravotní péči o zaměstnance a jeho rodinu. Společnost dále hradí povinné sociální pojištění a dobrovolné důchodové pojištění, což zajistí, že zaměstnanec bude po celou dobu vyslání účastněn systému důchodového pojištění v České republice. Mezi další benefity patří hrazené doplňkové penzijní připojištění, úrazové a životní pojištění (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Veškeré odměňování a benefity vycházejí z koncernové vysílací politiky, která definuje minimální poskytovaný standard v péči o zaměstnance na vyslání. Výše popsané prvky odměňování a benefity poskytované expatriantům jsou vyjádřeny na následujícím obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Odměňování a benefity poskytované expatriantům



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s., 2013, vlastní úprava.

## Reintegrace

Poslední částí expatričního procesu je reintegrace, tedy návrat zaměstnance do domovské společnosti. Reintegrační proces je neméně důležitou částí celého expatričního procesu a předpokladem pro to, aby byl expatriční proces považován za úspěšný, musí být úspěšná i samotná reintegrace (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Za účelem optimalizace reintegračního procesu u vyslání do zahraničí byl zaveden tzv. systém patronace. Každý zaměstnanec vyjíždějící do zahraničí si vybere svého patrona, ten by měl být členem managementu a v rámci organizační struktury minimálně o stupeň výše, než je sám zaměstnanec. Úkolem patrona je podporovat zaměstnance během vyslání, předávat potřebné informace na odborné úrovni společnosti Škoda Auto, zajišťovat podporu při osobním rozvoji během vyslání a především při následné reintegraci (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Po ukončení vyslání se předpokládá, že zaměstnanec se navrátí zpět do své domovské společnosti. Zaměstnancům na vyslání společnost Škoda Auto zaručuje, že po návratu jim bude umožněno nastoupit na pracovní místo minimálně stejné funkční úrovně, z něhož vyjžděli (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Předpokladem úspěšné reintegrace je samozřejmě výběr vhodného kandidáta a jasná představa o tom, jaký přínos bude mít vyslání do zahraničí pro profesní rozvoj zaměstnance. Avšak celá reintegrace je do značné míry ovlivněna výkonem zaměstnance v zahraničí a tím, jak využil možnosti svého profesního rozvoje během vyslání (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

Na samotné reintegraci se nepodílí jen společnost, ale také sám zaměstnanec. Je důležité, aby iniciativa byla na straně zaměstnance a aby po celou dobu výjezdu zůstal v kontaktu s domovskou společností (za tímto účelem byl také zaveden systém patronace). Před ukončením vyslání by měl zaměstnanec s dostatečným předstihem kontaktovat vedoucího reintegrační oblasti, patrona a příslušné personální oddělení a začít společně řešit otázky návratu do domovské společnosti, aby reintegrace do domovské společnosti byla úspěšná (ŠKODA AUTO a. s., 2013).

## 4. Vlastní šetření

Čtvrtá kapitola se zabývá samotným vlastním šetřením ve zkoumané společnosti. Nejprve je určen cíl šetření a metodologie. Výsledky jsou dále statisticky zpracovány a graficky znázorněny. Následuje shrnutí výsledků a poté návrhy na zlepšení vysílacího procesu ve zkoumané společnosti.

### 4.1. Cíl vlastního šetření a metodologie

**Cílem šetření** bylo zjistit spokojenost zaměstnanců Škoda Auto vysílaných do zahraničí s vysílacím a reintegračním procesem.

Před výzkumem byly stanoveny následující **výzkumné předpoklady**:

- Čtyři pětiny zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí jsou spokojeny s přípravou na vyslání do zahraničí, kterou jim poskytuje příslušné personální oddělení.
- Jedna třetina zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí není zcela spokojena s reintegračním procesem.

Pro účely této bakalářské práce bylo využito **kvantitativního přístupu**. Reichel (2009, s. 40) uvádí, že u kvantitativního přístupu jsou předmětem zkoumání aspekty, objekty či procesy sociálního světa, které jsou měřitelné a nějaký způsobem uspořádatelné. Získané informace o těchto jevech jsou kvantifikovatelné a porovnatelné. Cílem kvantitativního přístupu je ověřit platnost představ pomocí statistických metod.

Kvantitativní přístup je založen na zkoumání a ověřování předem stanovených výzkumných předpokladů. Na rozdíl od kvalitativního přístupu kvantitativní přístup zkoumá více jevů u mnoha respondentů a využívá standardizovaných postupů. U kvantitativního přístupu je snazší zobecnění výsledků a jejich zpracování (Reichel, 2009, s. 41).

Technikou sběru dat byl zvolen **standardizovaný dotazník**. Reichel (2009, s. 118) uvádí, že dotazník je „*písemný způsob dotazování*“. Standardizovaný dotazník zpravidla obsahuje spíše uzavřené otázky, několik polouzavřených otázek a poté velmi málo otevřených otázek.

Sběr dat probíhal formou elektronického anonymního dotazníku přes internetové stránky poskytovatele těchto služeb. Elektronické formy dotazníku bylo využito z toho důvodu, že většina respondentů se v době sběru dat nacházela v zahraničí, a také z důvodu jednoduššího vyhodnocení dat.

Celkem bylo e-mailem osloveno 203 respondentů a 83 respondentů dotazník zodpovědělo<sup>2</sup>. Návratnost tedy činila 40,9 %, což se dalo předpokládat vzhledem k neosobnímu oslovení respondentů. Reichel (2009, s. 120) udává, že návratnost u neošetřené akce může být velmi nízká (5-20 %). Proto je důležité dbát na vzhled dotazníku a zvolit správnou distribuci.

Výsledky dotazníkového šetření byly statisticky zpracovány, graficky znázorněny a celkově vyhodnoceny. Následně byla navržena opatření.

## **4.2. Zpracování výsledků dotazníkového šetření**

Dotazník (viz příloha č. 3) obsahoval 15 otázek<sup>3</sup>. Otázky byly rozděleny systematicky do následujících čtyř částí:

- otázky zjišťující charakteristiku respondentů (otázky 1-4),
- otázky zaměřené na přípravu a plánování vyslání do zahraničí (otázky 5-7),
- otázky zaměřené na péči během vyslání (otázky 8-10),
- otázky zaměřené na reintegrační proces (otázky 11-15).

---

<sup>2</sup> Vzhledem k povaze otázek, ne každá otázka byla zodpovězena všemi respondenty.

<sup>3</sup> Otázky v rozesílaném elektronickém dotazníku nebyly číslovány.

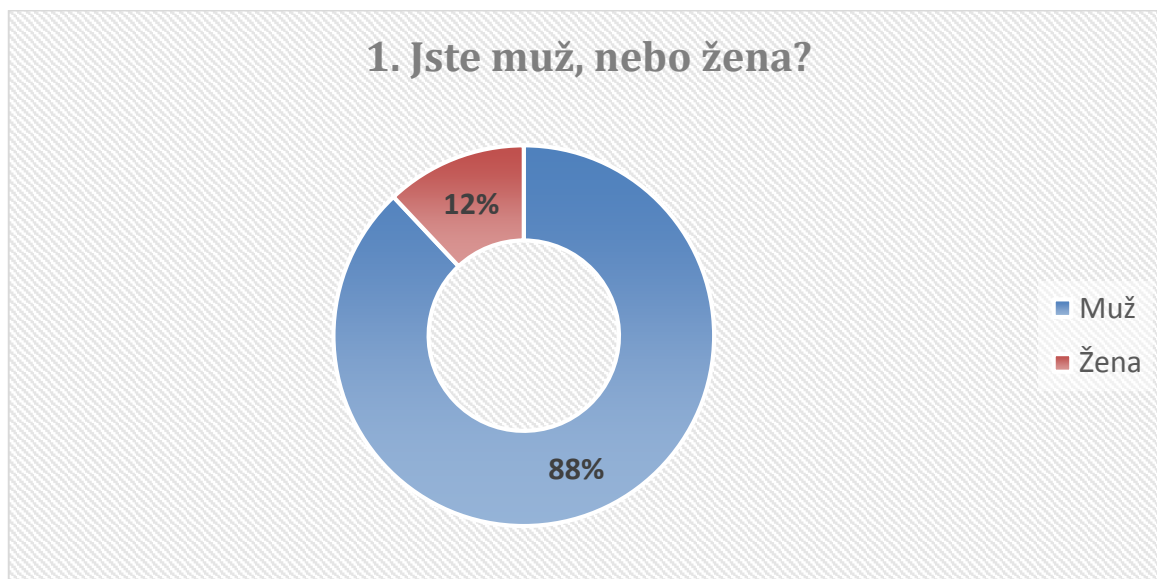
## 1. Jste muž, nebo žena?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká část respondentů je tvořena muži a jaká ženami. Výsledky jsou zaznamenány v příloze č. 4.

Z výsledků je zřejmé, že větší část respondentů je tvořena muži (88 %). Ženy tvoří pouze 12 % z celkového počtu. Tento výsledek také odpovídá reálnému poměru žen a mužů na vyslání ve společnosti Škoda Auto. Jako příklad lze uvést, že v roce 2014 bylo realizováno 102 vyslání. Z tohoto počtu bylo vysláno 91 mužů (88 %) a 11 žen (12 %).

Grafické znázornění výsledků této otázky lze vidět v grafu č. 4. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce v příloze č. 3.

Graf č. 4: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní šetření.

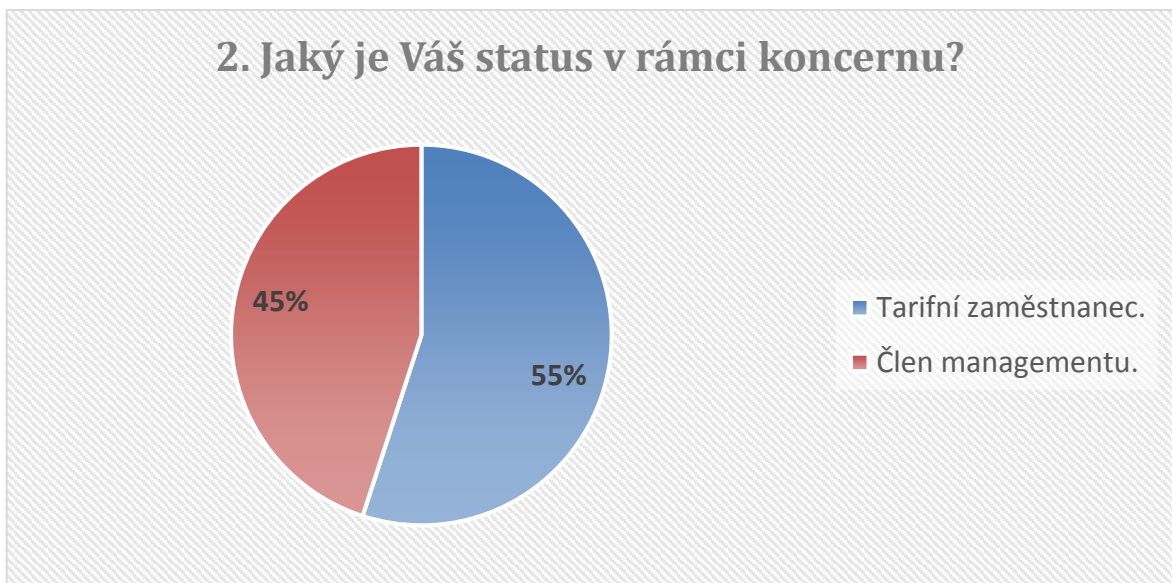
## 2. Jaký je Váš status v rámci koncernu?

Následující otázka zjišťovala status respondenta, který má v rámci koncernu. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce (viz příloha č. 5).

Výsledky ukázaly, že nadpoloviční část respondentů je tvořena tarifními zaměstnanci (55 %) a zbylá menšina členy managementu (45 %).

Graf č. 5 graficky znázorňuje výsledky této otázky.

Graf č. 5: Status v rámci koncernu



Zdroj: vlastní šetření.

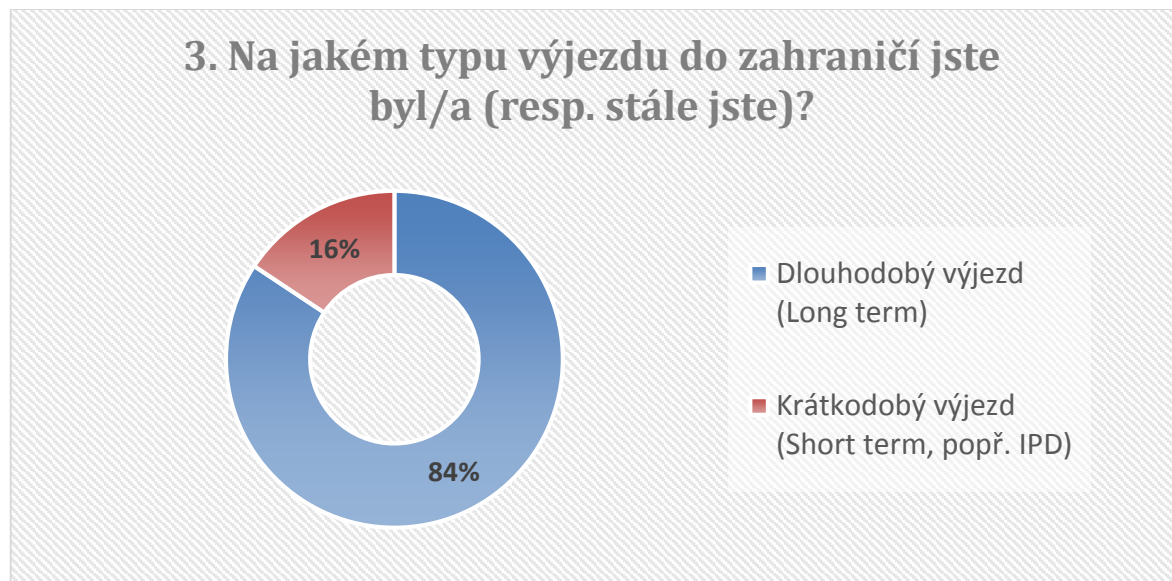
### 3. Na jakém typu výjezdu do zahraničí jste byl/a (resp. stále jste)?

Třetí otázka zjišťovala, jakého typu výjezdu se respondent účastnil (nebo stále ještě účastní). Výsledky jsou zaznamenány v příloze č. 6.

Z výsledků lze vidět, že většina respondentů (84 %) byla na dlouhodobém výjezdu do zahraničí neboli Long term výjezdu. Zbytek respondentů se účastnil krátkodobého výjezdu do zahraničí – buď formy Short term, nebo IPD výjezdu.

Výsledky třetí otázky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu č. 6.

Graf č. 6: Typ výjezdu



Zdroj: vlastní šetření.



#### 4. Do jaké země jste byl/a vyslán/a?

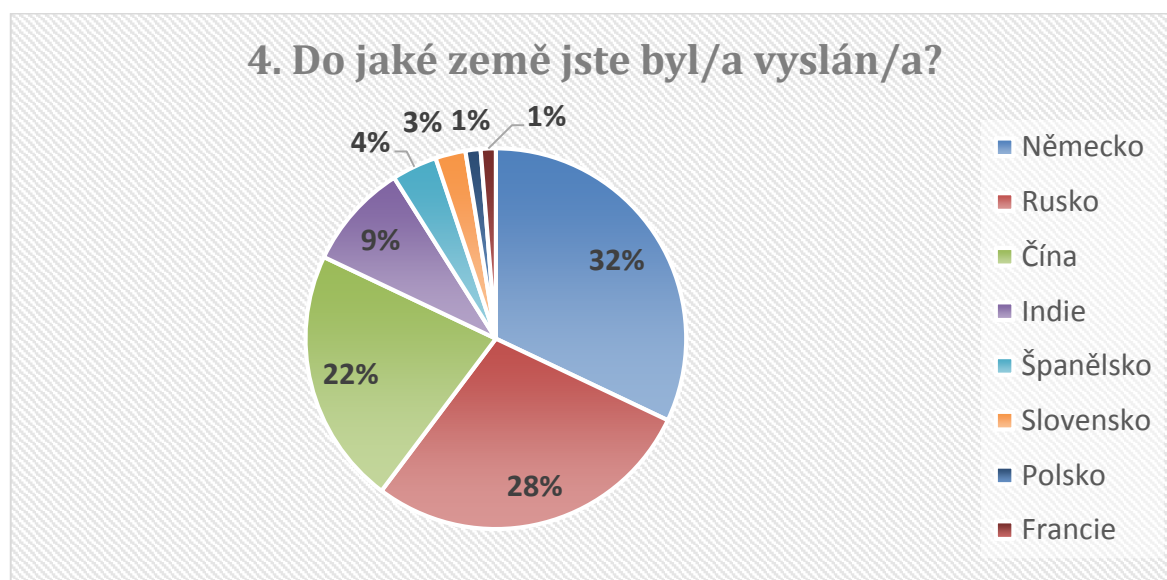
Následující čtvrtá otázka zjišťovala, do jakých zemí byli respondenti vysláni.

Z výsledků (viz příloha č. 7) je zřejmé, že nejčastější hostující zemí respondentů je Německo (32 %), dále Rusko (22 %) a Čína (17 %). Následuje Indie (9 %), Španělsko (4 %), Slovensko (3 %) a Polsko s Francií po 1 %.

Pokud porovnáme výsledky této otázky s realizovanými vysláními v roce 2014, zjistíme, že realita odpovídá zkoumanému vzorku – mezi hlavní tři hostující země patří Německo (34 %), Rusko (28 %) a Čína (20 %).

Grafické znázornění je zpracováno v grafu č. 7.

Graf č. 7: Hostující země



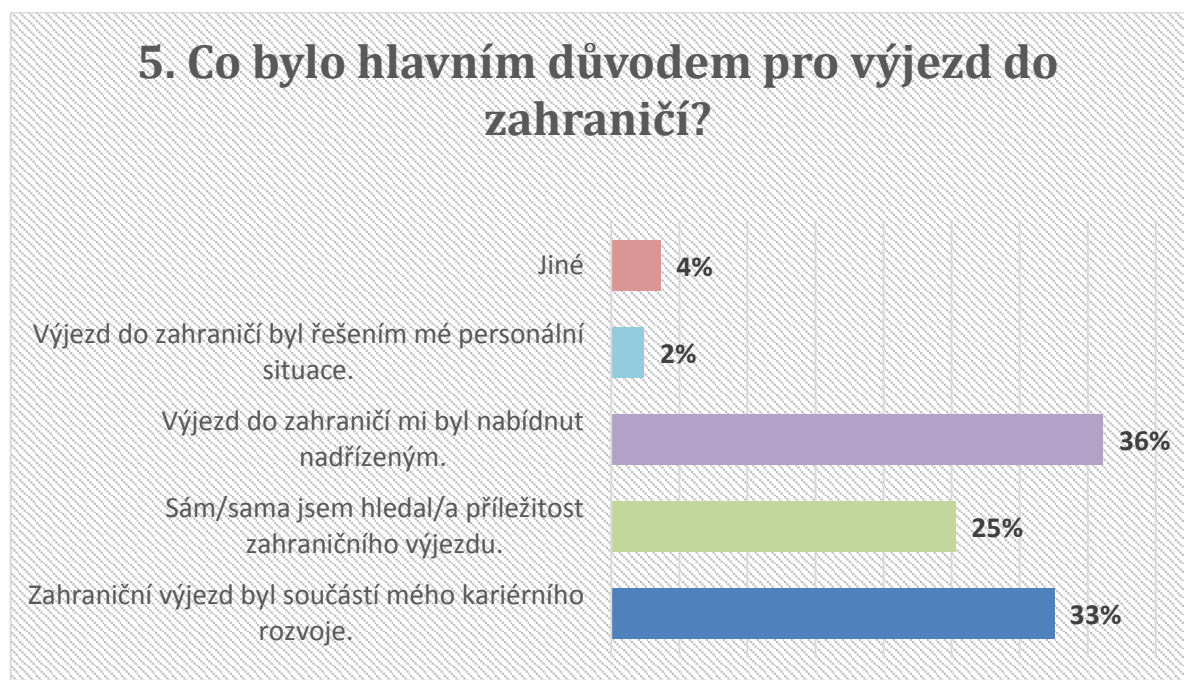
Zdroj: vlastní šetření.

## 5. Co bylo hlavním důvodem pro výjezd do zahraničí?

Otázka č. 5 zjišťovala důvod vyslání zaměstnanců do zahraničí a byla formou polouzavřené otázky. Největší část respondentů odpověděla, že výjezd do zahraničí jim byl nabídnut nadřizeným (36 %). Výjezd do zahraničí byl součástí kariérního rozvoje 33 % respondentů. 25 % respondentů si samo hledalo příležitost zahraničního výjezdu. 4 % (3 respondenti) tvořily otevřené odpovědi: jednomu z respondentů bylo místo v zahraniční společnosti nabídnuto přímo ze zahraničí. Druhý respondent měl výjezd do zahraničí jako součást kariérního plánu, avšak zároveň si aktivně hledal místo v zahraničí jako řešení své personální situace. A třetí respondent, který zvolil odpověď formou otevřené odpovědi, vyjel do zahraničí kvůli projektu HPO (High Performance Organization). Personální situaci vyřešila výjezdem do zahraničí 2 % respondentů

Tabulka s výsledky je v příloze č. 8 a následující graf č. 8 graficky zobrazuje výsledky této otázky.

Graf č. 8: Důvod vyslání do zahraničí



Zdroj: vlastní šetření.

## 6. Hodnocení spokojenosti s následujícími částmi přípravy na výjezd

Šestá otázka byla tvořena deseti tvrzeními, kde respondent měl u každého tvrzení vybrat jednu z následujících odpovědí podle toho, jak s daným tvrzením souhlasí:

- předčilo mé očekávání,
- naplnilo mé očekávání,
- nenaplnilo mé očekávání.

Cílem této otázky bylo zjistit subjektivní názor respondenta na jednotlivé části přípravy na výjezd, které zajišťuje příslušné personální oddělení (ZMM) – u některých bodů ve spolupráci s externími dodavateli.

### 6.1. Získávání relevantních a včasných informací od poradce ze ZMM.

67 % respondentů zodpovědělo, že tato část přípravy na vyslání naplnila jejich očekávání. Avšak téměř třetina respondentů (32 %) zodpověděla, že tato část přípravy nenaplnila jejich očekávání, což může být podle autorky práce značný problém. Pouze 1 % respondentů zvolilo odpověď „předčilo mé očekávání“.

Vyslání do zahraničí je pro mnohé obrovskou zkušeností, avšak také náročnou životní zkouškou. Proto by mělo být zajištěné získávání relevantních a včasných informací od poradce z příslušného personálního oddělení. Každý zaměstnanec vyjíždějící do zahraničí by měl mít dostatek informací, aby přesně věděl, co je třeba před samotným výjezdem zařídit.

### 6.2. Osobní přístup poradce ze ZMM.

Osobní přístup poradce z příslušného personálního oddělení naplnil očekávání 66 % respondentů. 21 % respondentů nebylo spokojeno s osobním přístupem poradce – nenaplnilo to jejich očekávání. 13 % odpovědí tvořila odpověď „předčilo mé očekávání“.

Při přípravě na vyslání je důležité, aby poradce z příslušného personálního oddělení byl pro vysílaného zaměstnance oporou. Avšak není zde vyloučeno, že odpověď na tuto otázku mohla být ovlivněna i osobními sympatiemi či nesympatiemi mezi zaměstnancem a poradcem.

### 6.3. Zajištění odpovídající nabídky bydlení, škol a školek během Pre-Assignment Tripu.

Tato otázka zjišťovala, zda během PATu byla zaměstnanci poskytnuta adekvátní nabídka bydlení a vzdělávacího zařízení. Respondentů, kteří byli spokojeni s touto nabídkou,

je 61 %. Avšak 32 %, téměř třetina respondentů, nebyla s touto nabídkou spokojena. Celkem 7 % respondentů bylo naopak překvapeno a nabídka předčila jejich očekávání.

Cílem PATu je výběr vhodného bydlení, vzdělávacího zařízení (pokud zaměstnanec vyjíždí s dětmi) a prohlídka pracoviště či zdravotnických zařízení. PAT je zajišťován a organizován především personálním oddělením hostitelské společnosti ve spolupráci s příslušným personálním oddělením v domovské společnosti. Přestože tato část přípravy na vyslání není v plné kompetenci personálního oddělení domovské společnosti, je důležité, aby i s tímto bodem byli zaměstnanci spokojeni. Zejména pokud vyjíždějí s rodinou.

#### 6.4. Vyřízení víz a pracovních povolení.

Čtvrtá podotázka zjišťovala spokojenost vyslaných zaměstnanců s vyřízením víz a pracovních povolení. Celkem 64 % respondentů zodpovědělo, že tento bod přípravy na vyslání naplnil jejich očekávání. 28 % respondentů zodpovědělo, že vyřízení víz a pracovních povolení nenaplnilo jejich očekávání a 9 % respondentů tvrdí, že tento bod předčil jejich očekávání.

Víza a pracovní povolení bývají nezbytnou součástí výjezdu do zahraničí do většiny destinací a je důležité jejich včasné vyřízení. Pro společnost Škoda Auto zajišťuje víza a pracovní povolení externí dodavatel, avšak poradci by měli informovat zaměstnance o přesném postupu a o dokumentech, které je třeba k vyřízení víz předložit.

#### 6.5. Stěhování do hostitelské země.

Tato otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s průběhem stěhování do hostitelské země. Výsledky této podotázky dopadly nejlépe ze všech dotazovaných v rámci šesté otázky. Celkem 74 % respondentů je spokojeno se stěhováním do hostitelské země. 21 % respondentů zodpovědělo, že stěhování předčilo jejich očekávání a pouhých 5 % bylo nespokojeno.

Většina zaměstnanců si s sebou do zahraničí stěhuje nábytek a vybavení bytu, ale také osobní věci. Proto je velmi důležité, aby stěhované věci byly přemístěny v pořádku a také včas. Stěhování vysílaných zaměstnanců je pro společnost Škoda Auto zajišťováno externím dodavatelem.

#### 6.6. Plán osobního rozvoje.

Šestá podotázka měla za cíl zjistit spokojenost s plánem osobního rozvoje, který je se zaměstnancem projednáván před samotným výjezdem do zahraničí. Výsledky této

podotázky dopadly ze všech podotázek v rámci šesté otázek nejhůře. Přestože většině respondentů (55 %) plán osobního rozvoje naplnil očekávání, 45 % respondentů nebylo s plánem osobního rozvoje spokojeno.

Zajímavý je fakt, že respondentů, jejichž očekávání bylo naplněno, je značně více z řad tarifních zaměstnanců. Tento fakt by mohl být způsoben i tím, že pro tarifní zaměstnance jsou pořádány vzdělávací akce určené k tomu, aby se zaměstnanci mohli stát členem managementu.

Vyslání do zahraničí by mělo mít přínos pro zaměstnance i pro vysílající společnost, proto plán osobního rozvoje by neměl být opomíjenou částí přípravy na vyslání. Kromě plánu osobního rozvoje mají zaměstnanci nárok také minimálně na dvě vzdělávací akce ročně, které jsou organizovány domovskou společností, avšak tyto vzdělávací akce nejsou součástí plánu rozvoje, proto možná o tom sami zaměstnanci ani nevědí.

#### 6.7. Interkulturní trénink - kvalita získaných informací o hostitelské zemi.

Následující podotázka zjišťovala spokojenost s interkulturním tréninkem (především s kvalitou získaných informací), jehož se zaměstnanci před výjezdem účastní. 57 % respondentů bylo s interkulturním tréninkem spokojeno. Jedné čtvrtině respondentů (25 %) interkulturní trénink nenaplnil jejich očekávání. Zbýlých 19 % hodnotilo kulturní trénink odpovědí „předčilo mé očekávání“.

Cílem interkulturního tréninku je seznámit budoucí expatrianty s hostitelskou zemí, a to především s kulturou dané země. Žít v cizí zemi, kde je naprosto odlišná kultura, může být velice náročné, proto i interkulturní trénink jako součást přípravy na vyslání by měl splňovat určitá očekávání expatriantů a měl by přinášet užitek.

#### 6.8. Kvalita získaných informací o procesech a pravidlech v hostitelské společnosti.

Osmá podotázka zjišťovala spokojenost s kvalitou informací, které zaměstnanec před výjezdem získal, ohledně procesů a pravidel, které jsou v hostitelské společnosti. 54 % respondentů bylo spokojeno, avšak téměř celá polovina (44 %) s kvalitou těchto informací spokojena nebyla. Pouhá 2 % byla překvapena a kvalita získaných informací předčila jejich očekávání.

Informace ohledně hostitelské společnosti zaměstnancům poskytuje příslušné personální oddělení. Zaměstnanec vyjíždějící do zahraniční společnosti by měl vědět jasná pravidla, která jsou stanovená v hostitelské společnosti, aby se předešlo případným nedorozuměním.

### 6.9. Kvalita získaných informací týkajících se péče o rodinu.

77 % respondentů zodpovědělo, že kvalita získaných informací týkajících se péče o rodinu naplnila jejich očekávání. Kvalita informací nenaplnila očekávání 22 % respondentů a 1 % respondentů zodpovědělo, že kvalita těchto informací předčila jejich očekávání.

Pokud se zaměstnancem vyjíždějí i členové rodiny, měl by zaměstnanec vědět veškeré benefity, které společnost poskytuje v oblasti péče o rodinu, aby je mohl plně využít. Pro většinu zaměstnanců je zajištění rodiny prioritou, proto i tato část přípravy by neměla být zanedbána.

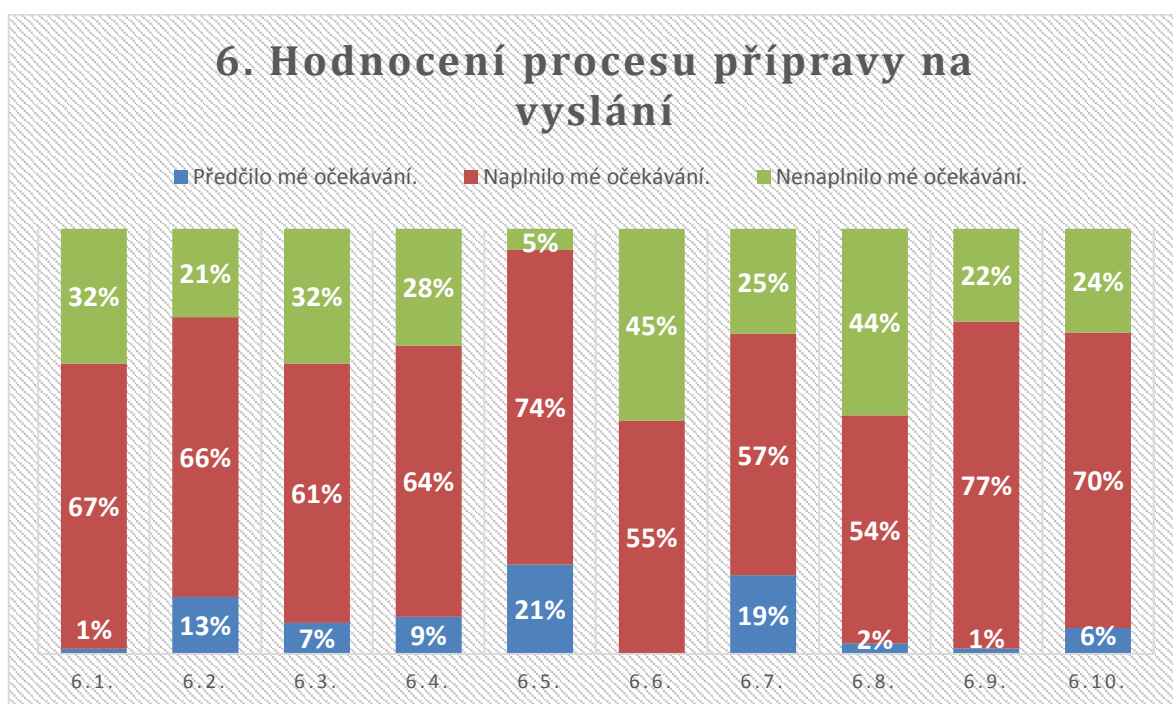
### 6.10. Kvalita získaných informací o zdravotní péči a případných zdravotních rizicích.

Respondentů, jejichž očekávání ohledně této části přípravy na výjezd bylo splněno, bylo 70 %. Celkem 24 % respondentů bylo s kvalitou informací zklamáno. Zbýlých 6 % respondentů bylo kvalitou získaných informací překvapeno.

Poskytovaná zdravotní péče v zahraničí je pro mnohé zaměstnance velice důležitou součástí výjezdu. Společnost Škoda Auto se vždy snaží zajistit adekvátní zdravotní péči, avšak měla by zaměstnance informovat o možnostech a případných zdravotních rizicích.

Odpovědi respondentů na jednotlivé podotázky jsou zachyceny v tabulce v příloze č. 9 a na následujícím grafu č. 9.

Graf č. 9: Hodnocení procesu přípravy na vyslání



Zdroj: vlastní šetření.

## **7. Máte nějaké návrhy na zlepšení přípravy a plánování výjezdu?**

Sedmou otázkou tvořily otevřené odpovědi. Celkem osm respondentů zodpovědělo, že získané informace nejsou zcela strukturované a konkrétní. Je zapotřebí zpracovat na zpracování a předávání informací. S tímto souvisí i odpovědi dvou respondentů, kteří navrhuje, aby do přípravy vyslání byli zapojeni i kolegové, kteří již v dané zemi nějaký čas žili a mohli tak sdílet své poznatky. Další z respondentů navrhuje, aby byl vytvořen seznam požadavků, které musí zaměstnanec zařídit.

Dalším zjištěným problémem se jeví fakt, že zaměstnanec je vyslán do cizí země a počáteční poplatky si musí hradit zcela sám, dokud nedostane první výplatu. Proto čtyři respondenti navrhuje, aby před vysláním byla zaměstnanci poskytnuta záloha mzdy, která by pokryla potřebné výdaje v počátku vyslání.

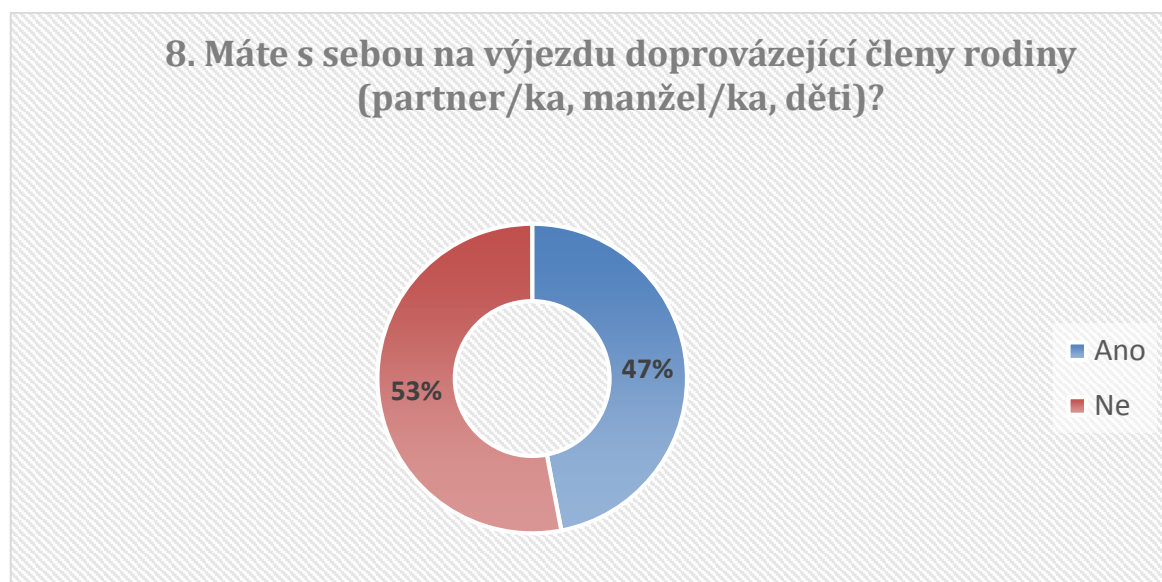
Další respondenti by uvítali více informací od hostitelské společnosti, aby se mohli připravit na pracovní proces v cizí zemi. Jeden z respondentů shledal Pre-Assignment Trip jako velice neefektivní, proto by uvítal lepší přístup ze strany hostitelské společnosti, která průběh PATu zajišťuje. Mezi další návrhy patří i vytvoření jakéhosi časového „flow“ při udělování víza, aby zaměstnanec věděl, kdy je potřeba vyplnit žádosti a jak dlouho celý proces potrvá. Další respondent by uvítal více informací o daňovém priznání a dále také zajištění větší podpory v prvních dnech vyslání (např. pro podporu mobility rodiny).

**8. Máte s sebou na výjezdu doprovázející členy rodiny (partner/ka, manžel/ka, děti)?**

Osmá otázka zjišťovala, zda zaměstnanec má s sebou v zahraničí doprovázející členy rodiny. 53 respondentů je na vyslání bez rodiny či partnera a zbylých 47 % má s sebou nějakého člena rodiny. Odpovědi jsou zachyceny v příloze č. 10. Grafické znázornění je na následujícím grafu č. 10.

Společnost Škoda Auto podporuje vysílání rodiny především na dlouhodobých výjezdech do zahraničí. Společnost v roce 2014 vyslala do zahraničí na dlouhodobý výjezd 64 % zaměstnanců, kteří s sebou vzali rodinu. Z celkového počtu vyslaných zaměstnanců na všechny druhy vyslání bylo podpořeno vyslání zaměstnance s rodinou ve 30 % případů.

Graf č. 10: Doprovázející členové rodiny



Zdroj: vlastní šetření.



## 9. Které z následujících bodů považujete za klíčové pro Vaši spokojenost během výjezdu?

V následující otázce měli respondenti vybrat tři body, které považují za klíčové pro spokojenost během výjezdu. Z výsledků je zřejmé, že za nejdůležitější bod považují respondenti kvalitu ubytování v hostitelské zemi (17 %). 16 % získala zdravotní péče a bezpečnost v hostitelské zemi. Pro 12 % respondentů je důležité zapojení se do společenského života a také dostatečná jazyková příprava na pobyt v cizí zemi. 7 % respondentů považuje za klíčové přijetí kultury hostitelské země a dostatečnou podporu ze strany poradce ze ZMM. A na posledním místě se 6 % je podpora partnera při hledání uplatnění v hostitelské zemi (Partner Support Programme).

Odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce č. 2. Grafické znázornění je v příloze č. 11.

Tabulka č. 2: Klíčové body pro spokojenost během výjezdu

9.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Přijetí kultury hostitelské země	21	0,07
Zapojení se do společenského života a vytvoření si okruhu přátel	37	0,12
Podpora partnera při hledání uplatnění v hostitelské zemi (Partner Support Programme)	17	0,06
Zajištění kvalitního vzdělávání pro děti	21	0,07
Zdravotní péče	48	0,16
Bezpečnost v hostitelské zemi	49	0,16
Kvalita ubytování v hostitelské zemi	51	0,17
Dostatečná jazyková příprava na pobyt v cizí zemi	35	0,12
Dostatečná podpora ze strany poradce ze ZMM	21	0,07
Jiné	2	0,01
<b>Celkem</b>	<b>302</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

## 10. Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

Desátá otázka navazovala na předchozí a zjišťovala, jak jsou respondenti spokojeni během výjezdu s jednotlivými aspekty. Na výběr byly následující odpovědi:

- souhlasím,
- spíše souhlasím,
- spíše nesouhlasím,
- nesouhlasím.

### 10.1. Lehce jsme přijali kulturu hostitelské země.

Většina respondentů neměla v oblasti adaptace na kulturu větší problémy – 52 % respondentů spíše souhlasí s tímto tvrzením a 40 % respondentů plně souhlasí. 7 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a zbylé 1 % nesouhlasí. Jako země, ve které je nejtěžší přijmout tamní kulturu, se jeví Rusko a poté Čína.

### 10.2. Zapojili jsme se do společenského života a vytvořili si okruh přátel.

Touto podotázkou bylo zjišťováno zapojení se do společenského života a vytvoření si okruhu přátel, což je také důležitým aspektem při dlouhodobém pobytu v cizí zemi (viz předchozí otázka – 12 % respondentů považuje tento bod za klíčový pro spokojenost během výjezdu). 45 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí a 35 % souhlasí úplně. 14 % respondentů spíše nesouhlasí a 6 % nesouhlasí.

### 10.3. Partner/ka využíval/a, resp. využívá výhod Partner Support Programme a je spokojen/a.

Pokud zaměstnanec na výjezdu má s sebou partnera, je pro něj připraven Partner Support Programme. Tato podotázka zjišťovala, jak je partner s tímto programem spokojen.

52 % respondentů je spíše spokojeno s výhodami Partner Support Programme. Zhruba čtvrtina respondentů (26 %) je spokojena. 13 % partnerů není s programem spokojeno a zbylých 10 % partnerů je spíše nespokojeno.

### 10.4. Školy a školky v hostitelské zemi byly, resp. jsou kvalitní.

Pokud zaměstnanec vyjíždí spolu s rodinou, pro děti je zajišťována škola, popř. školka. Čtvrtá podotázka zjišťovala, zda školy a školky zajišťované hostitelskou společností jsou kvalitní.

61 % respondentů je spokojeno s kvalitou škol a školek v hostitelské zemi. Respondentů, kteří jsou spíše spokojeni, je 17 %. Nespokojených respondentů je 13 % a zbylých 9 % je spíše nespokojeno.

#### 10.5. Byli jsme, resp. jsme spokojeni se zdravotní péčí v hostitelské zemi.

Zdravotní péče je spolu s bezpečností v hostitelské zemi druhým nejdůležitějším bodem pro spokojenost zaměstnanců během výjezdu.

38 % respondentů je spíše spokojeno. 37 % respondentů je spokojeno s poskytovanou zdravotní péčí v hostitelské zemi. 15 % je spíše nespokojeno a zbylých 10 % respondentů je nespokojeno. Země, ve kterých bylo nejvíce respondentů nespokojeno nebo spíše nespokojeno, je Rusko.

#### 10.6. Cítili jsme se, resp. cítíme se v hostitelské zemi bezpečně.

Jak bylo výše zmíněno, bezpečnost je druhým nejdůležitějším bodem pro spokojenost během výjezdu. Nadpoloviční většina respondentů (52 %) se v hostitelské zemi cítí bezpečně. 40 % respondentů se cítilo spíše bezpečně. 7 % respondentů se necítilo zcela bezpečně a 1 % respondentů se necítilo bezpečně vůbec. Respondenti, kteří se necítí v hostitelské zemi bezpečně, byli vysláni převážně do Ruska.

#### 10.7. Byli jsme, resp. jsme spokojeni s ubytováním v hostitelské zemi.

Spokojenost s ubytováním považují respondenti jako nejdůležitější bod pro spokojenost během výjezdu do zahraničí. Bydlení si zaměstnanec vybírá během Pre-Assignment Tripu s pomocí hostitelské společnosti.

49 % respondentů je s ubytováním spíše spokojeno. Poměrně velká část respondentů je plně spokojena s ubytováním (43 %). 7 % respondentů je spíše nespokojeno a 1 % není spokojeno.

#### 10.8. Naše jazyková vybavenost byla, resp. je v hostitelské zemi dostačující.

Jazyková vybavenost je velice důležitým aspektem při výjezdu do zahraničí (viz předchozí otázka – 12 % respondentů považuje jazykovou vybavenost za klíčový bod). Přestože zaměstnanci během pracovního procesu většinou navštěvují lekce cizího jazyka, před samotným vysláním již nejsou více připravováni či prověřováni.

53 % respondentů považuje své jazykové dovednosti za spíše dostačující. 34 % respondentů považuje svou jazykovou výbavu za dostačující. Mezi respondenty, kterým

jejich jazyková výbava přišla spíše nedostačující, se řadí 8 % z celkového počtu. 5 % zbylých respondentů považuje své jazykové dovednosti za nedostačující.

10.9. Ze strany hostitelské společnosti byl, resp. je kladen důraz na předávání know-how lokálním zaměstnancům.

Devátá otázka zjišťovala, zda hostitelská společnost klade důraz na předávání know-how lokálním zaměstnancům. Tento bod je velice důležitý pro úspěšnost celého vyslání, protože většina vyslání je realizována právě s cílem transferu know-how mezi jednotlivými koncernovými společnostmi.

Téměř polovina respondentů (47 %) zodpověděla, že spíše souhlasí s tvrzením, že hostitelská společnost klade důraz na předávání know-how. 30 % respondentů s tvrzením naprosto souhlasí. Téměř jedna pětina respondentů (19 %) spíše nesouhlasí a zbylá 4 % s tvrzením nesouhlasí.

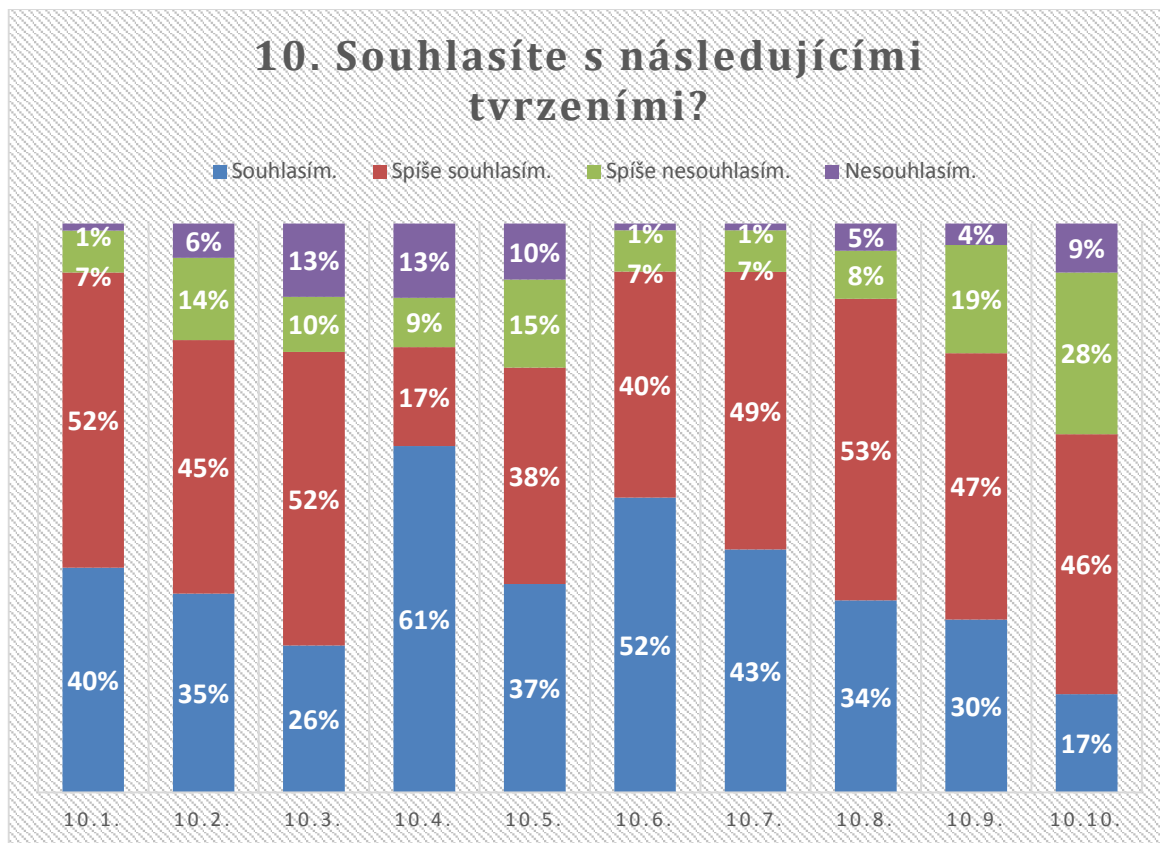
10.10. Cítil/a jsem se, resp. cítím se podporován/a ze strany poradce ze ZMM a řešili jsme, resp. řešíme spolu případné problémy.

Podpora příslušného personálního oddělení (ZMM) je velice důležitá, a to především pokud se během vyslání vyskytnou problémy, musí mít zaměstnanec pocit, že je podporován ze strany domovské společnosti.

Necelá polovina respondentů (46 %) je spíše spokojena s podporou ze strany ZMM, avšak pouze 17 % respondentů je plně spokojeno. Spíše nespokojeno je 28 % respondentů, což je poměrně vysoké číslo. 9 % je nespokojeno.

Odovědi na desátou otázku zjišťující spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty během výjezdu jsou zaznamenány na následujícím grafu č. 11 a v tabulce v příloze č. 12.

Graf č. 11: Tvrzení týkající se péče během vyslání



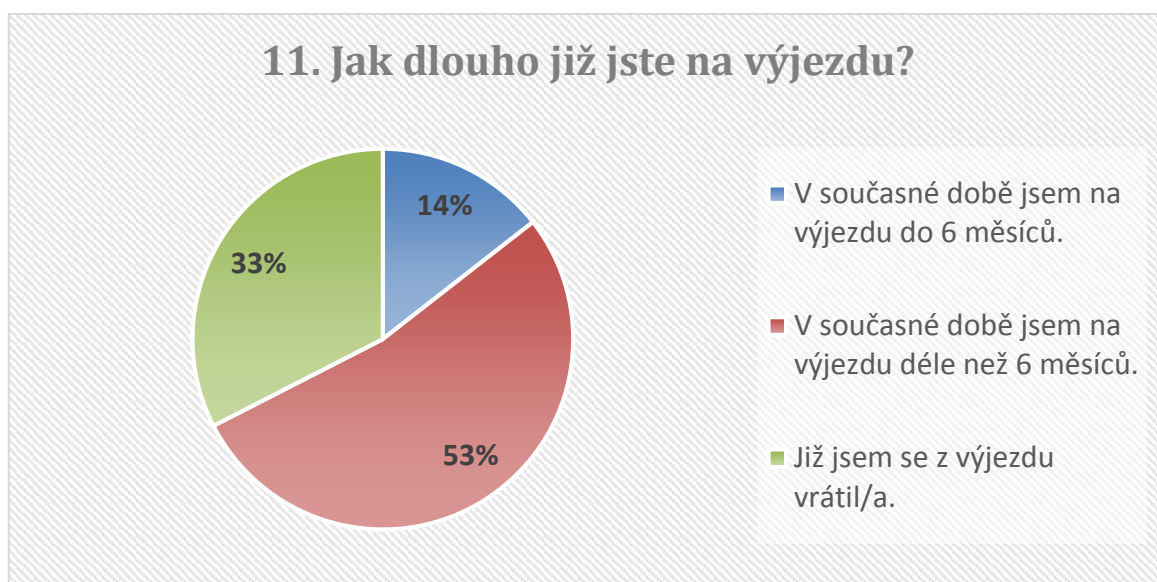
Zdroj: vlastní šetření.

## 11. Jak dlouho již jste na výjezdu?

Jedenáctá otázka zjišťovala, jestli se respondent v současné době stále účastní výjezdu (buď je na vyslání do 6 měsíců, nebo déle), nebo jestli je již zpět v domovské společnosti. Největší část respondentů (53 %) je tvořena těmi, co byli v současné době v zahraničí déle než 6 měsíců. 33 % respondentů bylo již zpět v domovské společnosti a 14 % bylo v současné době v zahraničí do 6 měsíců. Výsledky jsou promítnuty do grafu č. 12. Odpovědi byly zaznamenány do tabulky v příloze č. 13.

Na základě této otázky byli respondenti rozděleni do 2 skupin. První skupina, která v této době byla stále na výjezdu, zodpovídala z otázek týkajících se reintegrace pouze otázku 12 (podotázky 1-4). Druhá skupina, která při vyplňování dotazníku byla již zpět v domovské společnosti, zodpovídala všechny otázky týkající se reintegrace.

Graf č. 12: Fáze výjezdu do zahraničí



Zdroj: vlastní šetření.

## 12. Souhlasíte s následujícími tvrzeními týkajícími se reintegrace?

Poslední částí dotazníku byly otázky zaměřující se na nedílnou součást vyslání – reintegraci. Aby vyslání bylo úspěšné, musí být úspěšná i tato část výjezdu. Dvanáctá otázka obsahuje sedm podotázek a na výběr byly následující odpovědi:

- souhlasím,
- spíše souhlasím,
- spíše nesouhlasím,
- nesouhlasím.

### 12.1. Ze strany poradce ZMM jsem byl/a na začátku vysílacího procesu řádně seznámen/a s procesem reintegrace.

Během přípravy na vyslání by měl být zaměstnanec řádně seznámen s procesem reintegrace, aby se zabránilo případným nedorozuměním a celý proces probíhal tak, jak má. Tato podotázka zjišťovala, zda tomu tak opravdu je.

51 % respondentů spíše souhlasí s tím, že byli řádně seznámeni s procesem reintegrace. Téměř třetina respondentů (29 %) s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Pouze 15 % respondentů s tímto tvrzením plně souhlasí. Zbýlých 5 % respondentů nesouhlasí vůbec.

Výsledky ukazují, že předávání informací ohledně reintegrace by mohlo být velkým problémem.

### 12.2. Na začátku vysílacího procesu jsem se se svým vedoucím dohodl/a na postupu reintegrace.

Samotný reintegrační proces je zajišťován především ve spolupráci s vedoucím zaměstnance. Druhá podotázka zjišťovala, zda na začátku vysílacího procesu se zaměstnanec dohodl se svým vedoucím na přesném postupu reintegrace.

Výsledky v této otázce jsou celkem vyrovnané. Nejvíce respondentů (33 %) zodpovědělo, že spíše nesouhlasí s tvrzením. 28 % respondentů spíše souhlasí a 26 % respondentů plně souhlasí. Zbýlých 12 % nesouhlasí.

I v této otázce byly zjištěny problémy týkající se reintegrace.

### 12.3. Po dobu výjezdu jsem byl/a, resp. jsem v pravidelném kontaktu s mým domovským útvarem a řešili jsme, resp. řešíme otázky reintegrace.

Aby byl usnadněn proces reintegrace, je důležité, aby zaměstnanec byl v pravidelném kontaktu se svým domovským útvarem. Díky tomu se mohou již v předstihu řešit otázky

týkající se reintegrace. Tato podotázka zjišťovala, zda zaměstnanci zůstávají v kontaktu s domovským útvarem.

Odpovědi „souhlasím“ a „spíše souhlasím“ měly stejný počet respondentů – 29 %. 24 % respondentů spíše není v pravidelném kontaktu se svým domovským útvarem a 19 % není v kontaktu vůbec.

Z výsledků je zřejmé, že komunikace mezi oběma stranami není zcela ideální, což může mít dopad na celý reintegrační proces.

#### 12.4. Po dobu výjezdu jsem byl/a, resp. jsem v pravidelném kontaktu s svým patronem.

Na reintegraci se podílí i patron. Právě především kvůli zjednodušení reintegračního procesu byl tento systém zaveden. Tato otázka zjišťuje, zda je zaměstnanec v pravidelném kontaktu se svým patronem.

Spíše souhlasí s tvrzením 41 % respondentů. Třetina respondentů (33 %) je v pravidelném kontaktu se svým patronem. 14 % respondentů není v pravidelném kontaktu se svým patronem a zbylých 12 % spíše není v pravidelném kontaktu.

#### 12.5. Skutečná reintegrace v zásadě probíhala tak, jak mi bylo na začátku řečeno.

Jedna strana věci je informovat zaměstnance o průběhu reintegračního procesu a druhá strana je i realita. Skutečná reintegrace by se měla shodovat s informacemi, které zaměstnanec získává. Pátá podotázka zjišťovala, zda tomu tak opravdu je.

Téměř třetina respondentů (30 %) s tvrzením souhlasí a 26 % respondentů s tvrzením spíše souhlasí. Respondentů, kteří s tvrzením spíše nesouhlasí a nesouhlasí, je po 22 %. Celkově tedy 44 % respondentů tvrdí, že proces reintegrace neprobíhal přesně tak, jak jim bylo na začátku sděleno.

Tento fakt je poměrně důležitý a signalizuje, že zde dochází k dezinformacím.

#### 12.6. Dva měsíce před koncem výjezdu jsem již věděl/a, na jaké pracovní místo se vrátím.

Zaměstnanec by měl nějaký čas před návratem vědět, na jaké pracovní místo se vrátí. Reintegrace by se neměla řešit na poslední chvíli. Tato podotázka zjišťuje, zda zaměstnanec alespoň dva měsíce před ukončením výjezdu věděl, na jaké pracovní místo se vrátí.

Nadpoloviční většina respondentů (60 %) věděla dva měsíce předem, na jaké místo se vrátí. Avšak jedna pětina respondentů (20 %) tuto informaci nezískala vůbec. 12 % respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 8 % spíše souhlasí.



Z výsledků je zřejmé, že téměř třetina (32 %) respondentů neměla dva měsíce před ukončením vyslání přesné informace, na jaké pracovní místo se vrátí. Tato nejistota může způsobit celkovou nespokojenost s celým vysláním.

#### 12.7. Po návratu do domovské společnosti jsem byl/a spokojen/a se svým pracovním místem.

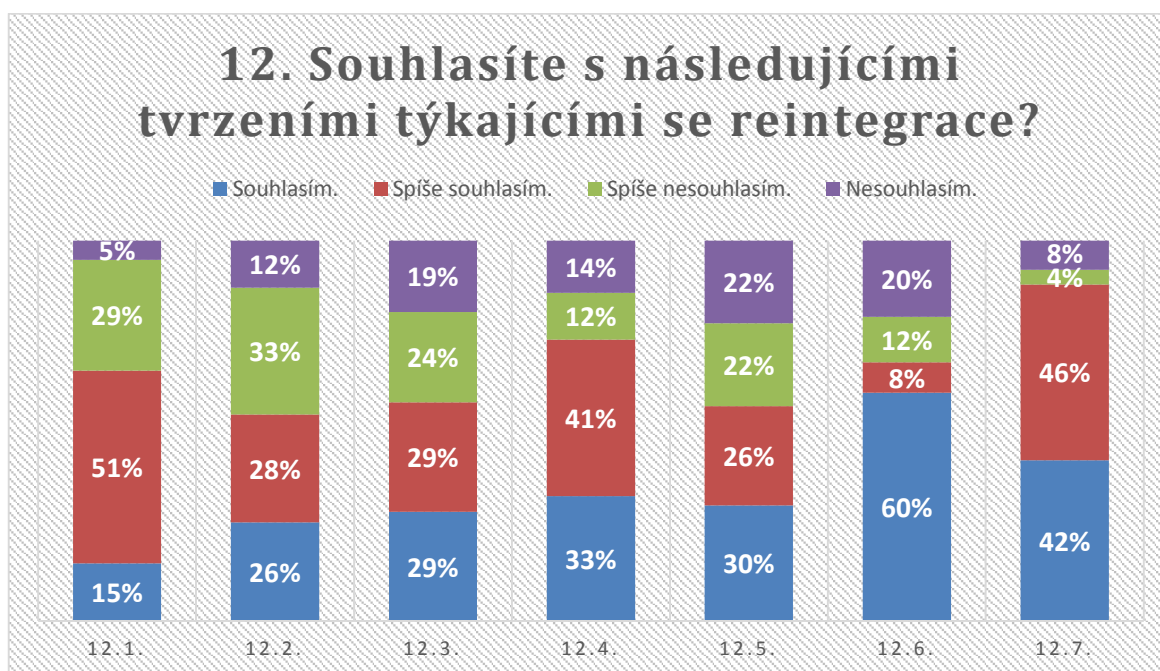
Výjezd do zahraničí by měl být pro zaměstnance velikou životní i profesní zkušeností a měl by ho posunout dál. Je zcela nezbytné, aby zaměstnanec byl se svým novým pracovním místem po návratu spokojen. Poslední podotázka zjišťovala spokojenost s novým pracovním místem.

46 % respondentů bylo po návratu spokojeno se svým pracovním místem. 42 % respondentů bylo spíše spokojeno. 8 % respondentů uvedlo, že se svým pracovním místem po návratu nebylo spokojeno a zbylá 4 % respondentů byla spíše nespokojena.

Výsledky ukazují, že většina respondentů je se svým místem spokojena či spíše spokojena (88 %), avšak stále 12 % není zcela spokojeno. Tento fakt ukazuje, že stále je zde prostor pro zlepšování reintegračního procesu.

Výsledky otázek týkajících se reintegrace zachycuje následující graf č. 13. Počty respondentů a jejich odpovědi jsou zaznamenány také v tabulce v příloze č. 14.

Graf č. 13: Tvrzení týkající se reintegrace



Zdroj: vlastní šetření.

### 13. V případě, že jste měl/a problémy v oblasti reintegrace, co bylo hlavním problémem?

Tato otázka byla zvolena jako otevřená. Respondenti se mohli rozhodnout, zda na ni odpoví. Jeden z respondentů zodpověděl: „V době na výjezdu nikdo v domovské společnosti neřeší reintegraci. Půl roku před návratem v okamžiku, kdy jsem začal toto řešit, mi bylo patronem sděleno, že pro mne místo nemá a mám si najít místo jinde.“

Druhý z respondentů se o reintegraci zasloužil sám a příslušné personální oddělení nebylo nápomocné.

### 14. Jaký měl pro Vás výjezd do zahraničí přínos?

Předposlední otázka zjišťovala, zda respondent považuje výjezd do zahraničí za přínosný, či nepřínosný. Téměř tři čtvrtiny respondentů (74 %) tvrdí, že výjezd do zahraničí byl pro ně životní zkušeností. 2 % respondentů výjezd do zahraničí pomohl v kariérním růstu. Další 2 % respondentů zvolila odpověď jiné. Mezi odpověďmi se vyskytovalo, že výjezd do zahraničí sice byl životní zkušeností, avšak respondent byl po tři roky odloučen od rodiny a neměl tedy žádný soukromý život. Mezi dalšími odpověďmi se objevilo, že výjezd do zahraničí přinesl především zlepšení jazykových znalostí a znalost procesů a pracovních postupů v zahraniční společnosti.

Výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce č. 3. Grafické znázornění je v příloze č. 15.

Tabulka č. 3: Přínos výjezdu do zahraničí

14.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Byl pro mě životní zkušeností.	20	0,74
Pomohl mi v mém kariérním růstu.	3	0,02
Přinesl mi finanční benefity.	0	0,00
Byl přínosem především pro moji rodinu.	0	0,00
Nebyl pro mě přínosem.	0	0,00
Způsobil mi těžkosti v rodině.	0	0,00
Způsobil ohrožení mé kariéry.	1	0,01
Jiné	3	0,02
<b>Celkem</b>	<b>27</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

### 15. Doporučil/a byste výjezd do zahraničí někomu jinému?

Závěrečná otázka od respondentů zjišťovala, zda by výjezd do zahraničí doporučili někomu jinému.

Vzhledem k tomu, že 78 % respondentů by určitě výjezd do zahraničí doporučilo, tak lze říci, že většina respondentů je s výjezdem spokojená. Celkem 15 % by spíše doporučilo a 7 % spíše nedoporučilo. Žádná z odpovědí nebyla „ne, určitě bych nedoporučil/a výjezd do zahraničí“.

Grafické zpracování otázky je v následujícím grafu č. 14. Výsledky jsou zaznamenány také v tabulce v příloze č. 16.

Graf č. 14: Doporučení výjezdu do zahraničí



Zdroj: vlastní šetření.

### 4.3. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval 15 otázek, které byly rozděleny do 4 částí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 respondentů.

První část dotazníku zjišťovala charakteristiku respondentů. Větší část dotazovaných byla tvořena muži (88 %). Status tarifního zaměstnance mělo 55 % respondentů a členem managementu bylo 45 % dotazovaných. Většina respondentů (84 %) absolvovala dlouhodobý výjezd (Long term), zbylých 16 % se účastnilo buď krátkodobého výjezdu (Short term), nebo IPD výjezdu. Mezi nejčastější země, do kterých byli respondenti vysláni, patří Německo, Rusko a poté Čína.

Druhá část dotazníku byla tvořena otázkami zaměřenými na přípravu a plánování výjezdu do zahraničí. Výjezdy do zahraničí bývají zaměstnanci nejčastěji nabídnuty vedoucím, popřípadě jsou součástí kariérního rozvoje zaměstnance. V některých případech si zaměstnanec hledá příležitost výjezdu do zahraničí sám, případně je tím vyřešena personální situace zaměstnance.

V hodnocení přípravy na vyslání se jeví jako nejproblematictější plán osobního rozvoje a kvalita získaných informací o procesech a pravidlech v hostitelské společnosti. Plán osobního rozvoje nenaplnil očekávání 45 % respondentů. Kvalita získaných informací o hostitelské společnosti nenaplnila očekávání 44 % respondentů. Jako další problém se jeví získávání relevantních a včasných informací od poradce ze ZMM a zajištění odpovídající nabídky bydlení, škol a školek během Pre-Assignment Tripu. U těchto bodů bylo nespokojeno 32 % respondentů. Zbylé části přípravy na vyslání, jako je osobní přístup poradce ze ZMM, interkulturní trénink, kvalita získaných informací týkajících se péče o rodinu a kvalita informací týkajících se zdravotní péče, mají také poměrně vysoké procento nespokojených respondentů. Nespokojeno je 21 % až 28 % respondentů. Stěhování do hostitelské země je hodnoceno jako nejméně problémová část přípravy na vyslání. Stěhování předčilo očekávání 21 % respondentů. Jako největší problém v oblasti přípravy na vyslání vidí zaměstnanci především předávání informací a dále chybějící finanční prostředky na začátku vyslání.

Třetí část dotazníku byla tvořena otázkami týkajícími se spokojenosti zaměstnance během samotného pobytu v hostitelské zemi. Větší část respondentů (53 %) byla na vyslání sama bez doprovázejících členů rodiny, zbylá část (47 %) má s sebou partnera/ku, manžela/ku či děti.

Zaměstnanci na výjezdu do zahraničí považují za nejdůležitější kvalitu ubytování v hostitelské společnosti. Mezi další klíčové body pro spokojenost zaměstnanců během výjezdu patří bezpečnost v hostitelské zemi a kvalita poskytované zdravotní péče. S kvalitou ubytování v hostitelské zemi není spokojeno pouhých 8 %. S bezpečností v hostitelské zemi není spokojeno taktéž 8 % respondentů. Co se týče zdravotní péče, nespokojených respondentů je jedna čtvrtina (25 %). Tento fakt je ovlivněn především zemí, do které jsou zaměstnanci vysláni – nejvíce nespokojených respondentů je na vyslání v Rusku.

Mezi další aspekt během výjezdu, který ovlivňuje spokojenost zaměstnance během výjezdu do zahraničí, je podpora ze strany příslušného personálního oddělení (ZMM), se kterým zaměstnanec může řešit případné problémy. S tímto bodem je nespokojeno celkem 37 % respondentů, což může být velikým problémem. 23 % respondentů také uvedlo, že ze strany hostitelské společnosti nebyl kladen důraz na předávání know-how, což je jedním z předpokladů úspěšného vyslání do zahraničí.

Čtvrtá část dotazníku byla tvořena otázkami týkajícími se reintegračního procesu ve společnosti. Respondentů, kteří mohli zodpovědět veškeré otázky týkající se reintegrace, protože se již navrátili z vyslání zpět do domovské společnosti, bylo 33 %. Zbýlá část respondentů (67 %) byla v době dotazování stále ještě v zahraničí.

Výsledky ukazují, že reintegrační proces je ve zkoumané společnosti značným problémem. Až 45 % respondentů se na začátku vysílacího procesu nedohodlo se svým vedoucím na postupu reintegrace. 44 % respondentů uvedlo, že skutečná reintegrace neprobíhala v zásadě tak, jak jim bylo na začátku sděleno. Jako další největší problém se jeví komunikace během vyslání ohledně reintegrace mezi zaměstnancem a domovským útvarem. V pravidelném kontaktu s domovským útvarem není 43 % respondentů. 34 % respondentů uvedlo, že na začátku vysílacího procesu nebylo ze strany příslušného personálního oddělení řádně seznámeno s procesem reintegrace. Nejmenší problém ohledně reintegrace tvoří spokojenost s pracovním místem po návratu do domovské společnosti. Spokojeno a spíše spokojeno je 88 % respondentů.

V závěrečném hodnocení výjezdu do zahraničí uvedlo 74 % respondentů, že výjezd do zahraničí pro ně byl velikou životní zkušeností. 78 % respondentů by určitě doporučilo výjezd do zahraničí někomu jinému a dalších 15 % by výjezd spíše doporučilo.

**První výzkumný předpoklad** (čtyři pětiny zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí jsou spokojeny s přípravou na vyslání do zahraničí, kterou jim poskytuje příslušné personální oddělení) tímto **nebyl potvrzen**.

**Druhý výzkumný předpoklad** (jedna třetina zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí není zcela spokojena s reintegračním procesem) **byl potvrzen.**

## **4.4. Návrhy na zlepšení vysílacího procesu ve Škoda Auto**

Výsledky dotazníkového šetření odhalily určité nedostatky ve vysílacím a reintegračním procesu společnosti Škoda Auto. Na základě těchto zjištění byly zkoumané společnosti doporučeny následující návrhy na zlepšení.

### **Tvorba kontrolního seznamu před výjezdem do zahraničí**

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že je ve zkoumané společnosti problém v předávání strukturovaných informací. 32 % respondentů nebylo spokojeno s včasností a relevantností informací získaných od poradce příslušného personálního oddělení. Pouze 1 % respondentů zodpovědělo, že získávání těchto informací předčilo jejich očekávání. Také v otevřené otázce týkající se návrhu na zlepšení přípravy vysílacího procesu respondenti poukazovali na ne zcela strukturované informace o tom, co je třeba před samotným výjezdem zařídit.

Integrovaný systém EURES od Ministerstva práce a sociálních věcí poskytuje tzv. checklist neboli kontrolní seznam (viz příloha č. 2), který pomáhá zaměstnancům vyjíždějícím do zemí EU s přípravou na jejich práci v zahraničí (EURES, 2012).

Společnosti Škoda Auto je proto doporučeno, aby vytvořila obdobný seznam pro každou zemi (nebo region) pro zajištění předání strukturovaných informací vyjíždějícím zaměstnancům. Kontrolní seznam by měl obsahovat chronologicky řazené úkoly, které musí zaměstnanec před vysláním včasně splnit, aby nedošlo k časovému posunu celého výjezdu do zahraničí. Checklist by měl být předáván vyjíždějícím zaměstnancům v počátcích samotného vyslání spolu s detailním vysvětlením od poradce příslušného personálního oddělení.

## **Změna struktury interkulturního tréninku**

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci nemají ucelené informace o hostitelské zemi a o procesech a pravidlech v hostitelské společnosti. S kvalitou informací o procesech a pravidlech v hostitelské společnosti nebylo spokojeno 44 % respondentů a jedna čtvrtina respondentů (25 %) nebyla spokojena s kvalitou informací o hostitelské zemi získaných během interkulturního tréninku.

Společnost Škoda Auto v současné době využívá interkulturního tréninku zaměřeného na zprostředkování informací. Nový a kol. (1996, s. 124) doporučuje využívat tzv. „kulturně orientovaný trénink“, který pracuje s případovými studii, komentáři, hraním rolí a zpětnou vazbou. Na rozdíl od interkulturního tréninku zaměřeného na zprostředkování informací poskytuje vyjíždějícímu zaměstnanci pohled na hodnoty, které jsou sdílené danou kulturou, na sociální normy a různá kritéria hodnocení využívaná v hostitelské zemi. Kulturně orientovaný trénink je založen na aktivitě účastníka, proto je více účinný na rozdíl od tréninku zaměřeného na zprostředkování informací.

Štrach (2009, s. 87, podle Mendenhall, Stahl, 2000) upozorňuje na to, že většina společností dostatečně nevyužívá svých bývalých expatriantů (tedy repatriantů), aby pomohli k rozšíření globálního povědomí v rámci struktury celé společnosti.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a odborné literatury je společnosti Škoda Auto doporučeno, aby pozměnila současnou strukturu interkulturního tréninku a zaměřila se více na aktivitu samotného účastníka. Dále by společnost měla využívat poznatků bývalých expatriantů. Ti by se měli účastnit interkulturních tréninků a sdílet své poznatky a zkušenosti.

Další možností, kterou by společnost měla zvážit, je využívání tzv. „in-country real-time“ tréninku. Štrach (2009, s. 87, podle Mendenhall, Stahl, 2000) uvádí, že principem tohoto tréninku je řešení sociálně-kulturních problémů v situaci, kdy nastanou. Expatriant má svého „kulturního trenéra“, kterého může kontaktovat v případě, že si není jist správným rozhodnutím či interpretací.

## **Zlepšení tvorby plánu osobního rozvoje**

Výsledky odhalily také problémy se spokojeností zaměstnanců s plánem osobního rozvoje. Necelá polovina (45 %) respondentů uvedla, že není spokojena s plánem osobního rozvoje. Koubek (2001, s. 333) uvádí, že společnost by svým zaměstnancům měla poskytnout perspektivní plán osobního rozvoje. Pokud zaměstnanci nejsou spokojeni se svým plánem osobního rozvoje, často se stává, že ti nejperspektivnější zaměstnanci ze

společnosti odcházejí. Proto autor doporučuje věnovat pozornost především plánům kariéry a plánům následnictví ve funkcích.

Koubek (2001, s. 110) uvádí, že při plánování kariéry pro zaměstnance se vytváří plán možností kariéry pro konkrétního zaměstnance. Zpracování tohoto plánu probíhá ve čtyřech základních krocích:

1. Zaměstnanec sám hodnotí své schopnosti a dovednosti a stanovuje si své cíle týkající se jeho kariéry,
2. společnost hodnotí zaměstnance z hlediska jeho schopností a rozvojového potenciálu,
3. společnost předá zaměstnanci jasné informace o možnostech kariérního růstu,
4. zaměstnanec spolu se svým nadřízeným a příslušným personalistou vytvářejí reálné pracovní cíle a plány kariérního růstu.

Koubek (2001, s. 111) uvádí, že výsledkem tohoto postupu je plán kariéry (plán osobního rozvoje). K dosažení jednotlivých cílů obsažených v plánu osobního rozvoje se využívá řada formálních i neformálních rozvojových aktivit. Důležitým bodem pro dosažení rozvoje pracovníka je průběžná kontrola a hodnocení plnění jednotlivých cílů.

Na základě výsledků dotazníku a odborné literatury je společnosti doporučeno, aby přehodnotila tvorbu plánů osobního rozvoje pro zaměstnance. Na tvorbě plánu osobního rozvoje by se měl více podílet sám zaměstnanec a měl by být informován o jednotlivých možnostech kariérního růstu a možnostech účasti na vzdělávacích akcích. Plán osobního rozvoje by měl být pro zaměstnance perspektivní a měl by ho především motivovat. Společnost Škoda Auto by měla dbát na kontrolu a hodnocení plnění úkolů stanovených v plánu osobního rozvoje.

## **Poskytování zálohy mzdy před vysláním**

Pomocí otevřené otázky v dotazníkovém šetření byl zjištěn další nedostatek v přípravě na vyslání. Přestože je zaměstnancům poskytována řada benefitů a příplatků na pokrytí vedlejších výdajů spojených se stěhováním do hostitelské země, veškeré platby jsou zasílány až spolu s první výplatou mzdy.

Společnosti je doporučeno zavést poskytování zálohy mzdy v měně hostitelské země před samotným vysláním, aby vyslaný zaměstnanec mohl pokrýt potřebné počáteční výdaje. Tato částka by mohla být stanovena buď jako procentuální část mzdy/příplatku, nebo jako konkrétní částka stanovená taxativně pro všechny zaměstnance.



## Transparentnost reintegračního procesu

Výsledky šetření poukázaly na další problém ve vysílacím procesu ve zkoumané společnosti. Tento problém se týká reintegrace zaměstnanců do domovské společnosti po skončení vyslání. 45 % respondentů se na počátku vysílacího procesu nedohodlo se svým vedoucím na postupu reintegrace, 44 % respondentů uvedlo, že skutečná reintegrace neprobíhala tak, jak jim bylo na začátku sděleno, 43 % respondentů není v pravidelném kontaktu s domovským útvarem a neřeší společně otázky reintegrace a 34 % respondentů nebylo na počátku vysílacího procesu řádně seznámeno s procesem reintegrace.

Štrach (2009, s. 88) uvádí, že reintegrace bývá často podceňovanou částí celého výjezdu do zahraničí, přestože se jedná o jednu z nejdůležitějších částí. Autor dále nastiňuje problémy, které mohou způsobit odchod expatrianta. Mezi tyto problémy patří to, že společnost hledá pracovní místo pro expatrianta velice pozdě, a tak se stává, že expatriant není se svým novým místem spokojen a může se mu jevit jako krok zpátky ve své kariéře. Společnosti dostatečně nevyužívají potenciálu expatriantů a neposkytují jim dostatečný trénink a podporu po návratu.

Na základě těchto poznatků je zkoumané společnosti doporučeno, aby zajistila větší transparentnost reintegračního procesu. Společnost by měla vytvořit jasný plán reintegračního procesu a informovat o něm již při přípravách na vyslání do zahraničí. Součástí tohoto plánu by měl být také kontrolní seznam – checklist, kde by byly chronologicky seřazeny úkony, které musí zaměstnanec sám včas zařídit, aby byl zajištěn správný průběh reintegrace. Příslušné personální oddělení by mělo zajistit, aby se zaměstnanec na začátku vysílacího procesu dohodl se svým vedoucím na přesném reintegračním postupu. Dále by měl být kladen důraz na pravidelný kontakt zaměstnance s vedoucím reintegrační oblasti. A v neposlední řadě by reintegrace měla probíhat tak, jak bylo zaměstnancům sděleno při přípravách na vyslání do zahraničí.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo komplexně popsat proces expatriace zaměstnanců a na základě výsledků provedeného šetření formulovat doporučení na zlepšení procesu ve zkoumané společnosti.

První část bakalářské práce byla věnována vysvětlení základních pojmů týkajících se expatriace, důvodům realizace výjezdů a jednotlivým typům expatriace. Situace, kdy zaměstnanec vykonává práci mimo svou mateřskou zemi, se nazývá mezinárodní vyslání, expatriace či vyslání do zahraničí. Zaměstnanec vykonávající práci v zahraničí je nazýván expatriantem. Vyslání zaměstnance do zahraničí umožňuje společností mezinárodně uspět v současné době globalizace a neustálých změn. Pomáhá společnostem si udržet talentované zaměstnance a budoucí leadery, kteří mají přehled o světových trendech a dokážou pracovat v multikulturním prostředí.

Druhá část bakalářské práce se zabývala samotným procesem expatriace. Prvním krokem je identifikace potřeby, vhodný výběr kandidáta a jeho následná příprava na vyslání. Po přípravě celého vysílacího procesu zaměstnanec odjíždí do zahraničí. V novém prostředí se zaměstnanec musí většinou adaptovat na novou kulturu, což může trvat v některých případech i déle než jeden rok. Během výkonu práce v zahraničí je zaměstnanci poskytována mzda a další benefity a je nadále podporován domovskou společností. Poslední a nedílnou součástí vysílacího procesu je reintegrace zaměstnance zpět do domovské společnosti. Přestože tato část procesu expatriace bývá často podceňována, jedná se o jednu z nejdůležitějších částí.

Třetí část bakalářské práce byla věnována rozboru expatriace z praxe konkrétní mezinárodní společnosti. Celý proces expatriace v této společnosti probíhá na základě koncernových pravidel – tzv. Global mobility policy.

Čtvrtou část bakalářské práce tvořilo vlastní šetření vykonávané v této společnosti. Na základě dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost vysílaných zaměstnanců jak s přípravou na jejich vyslání, tak i spokojenost se samotným procesem expatriace v zahraničí a s procesem reintegrace.

Před začátkem dotazníkového šetření byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

- Čtyři pětiny zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí jsou spokojeny s přípravou na vyslání do zahraničí, kterou jim poskytuje příslušné personální oddělení.
- Jedna třetina zaměstnanců společnosti Škoda Auto vysílaných do zahraničí není zcela spokojena s reintegračním procesem.

První výzkumný předpoklad nebyl potvrzen. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že s procesem přípravy na vyslání do zahraničí není spokojeno v průměru 27,8 % respondentů. Mezi největší problémy patří plán osobního rozvoje, se kterým není spokojeno 45 % respondentů (větší část nespokojených respondentů je tvořena členy managementu). Další problém představuje předávání relevantních a včasných informací týkajících se hostitelské země a společnosti a také poskytování informací ohledně úkonů, které musí zaměstnanec včas zařídit, aby se splnil časový plán výjezdu do zahraničí. Vysílání zaměstnanci také zaznamenali, že během prvního měsíce pobytu v zahraničí je třeba pokrýt počáteční výdaje spojené s vysláním, avšak mzda je vyplácena až po prvním měsíci.

Druhý výzkumný předpoklad byl potvrzen. Výsledky dotazníkového šetření odhalily řadu problémů v oblasti reintegrace. Až 45 % respondentů se na začátku vysílacího procesu nedohodlo se svým vedoucím na postupu reintegrace. Výsledky dále ukazují, že u 44 % respondentů skutečná reintegrace neprobíhala v zásadě tak, jak jim bylo na začátku sděleno. Jako největší problém je hodnocena komunikace. Komunikace zaměstnance s vedoucím reintegračního útvaru, patronem a příslušným personálním oddělením. Výsledky dále ukázaly, že i přes značné problémy v oblasti reintegrace výjezd do zahraničí byl pro většinu respondentů velkou životní zkušeností a 78 % respondentů by určitě doporučilo výjezd do zahraničí někomu jinému.

Dotazníkovým šetřením byly zjištěny nedostatky v přípravné fázi na vyslání a v reintegračním procesu. Na základě těchto zjištění byly navrženy následující doporučení na zlepšení. Společnosti bylo navrženo vytvoření kontrolního seznamu – checklistu, kde by byly chronologicky seřazeny úkoly, které musí zaměstnanec zařídit, aby byl dodržen časový plán výjezdu do zahraničí.

Dalším návrhem byla změna struktury interkulturního tréninku, kde by byl kladen důraz na aktivitu vyjíždějícího zaměstnance. Interkulturních tréninků by se měli účastnit i bývalí expatrianti, aby se zajistila komplexnost získaných informací o hostitelské zemi a

hostitelské společnosti. Jako další možnost pro zlepšení adaptace na kulturu je zavedení tzv. „in-country real-time“ tréninku (možnost v průběhu vyslání kontaktovat kulturního trenéra, není-li si zaměstnanec jistý správným jednáním v dané kultuře).

Společnost by se dále měla zaměřit na zlepšení tvorby plánu osobního rozvoje, aby tento plán byl pro zaměstnance perspektivní a motivoval ho. Důležité je také průběžně kontrolovat a hodnotit dosahování jednotlivých cílů stanovených v plánu osobního rozvoje.

Čtvrtým doporučením pro zkoumanou společnost bylo poskytování zálohy mzdy před vysláním. Přestože je zaměstnancům poskytována řada benefitů a příplatků na pokrytí vedlejších výdajů spojených se stěhováním do hostitelské země, veškeré platby jsou zasílány až spolu s první výplatou mzdy. Proto je společnosti doporučeno zvážit poskytování zálohy před zahájením vyslání.

Posledním a neméně důležitým doporučením je zajištění transparentnosti reintegračního procesu, který je ve zkoumané společnosti značným problémem. Společnost by měla vytvořit jasný plán reintegrace, informovat o něm zaměstnance před samotným vysláním a dále poskytnout kontrolní seznam s úkony, které zajišťuje sám zaměstnanec před ukončením vyslání, aby reintegrace mohla být úspěšná. Dále by měl být kladen důraz na pravidelný kontakt zaměstnance s vedoucím reintegrační oblasti. A v neposlední řadě by reintegrace měla probíhat tak, jak bylo zaměstnancům sděleno při přípravách na vyslání do zahraničí.

# Seznam použitých zdrojů

## Odborná literatura

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HERBOLZHEIMER, A., 2009. *Coaching expatriates: the practice and potential of expatriate coaching for European executives in China*. Kassel: Kassel Univ. Press. ISBN 978-389-9587-524.

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

JOKLOVÁ, K. a RYŠAVÁ, J., 2009. *Zaměstnávání cizinců a vysílání pracovníků do zahraničí*. Praha: ASPI. ISBN 978-807-3574-376.

KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

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

NOVÝ, I. a MARGULIS, J., 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1121-6.

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠTEFKO, M., 2009. *Vysílání zaměstnanců do zahraničí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-807-4001-109.

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

VESELÁ, J. a KANIOKOVÁ VESELÁ, P., 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2792-9.

## **Studie**

Cartus, 2014a. *Global mobility policy & practises* [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://guidance.cartusrelocation.com/research-and-trends-2014-global-mobility-policies-and-practices-survey.html>.

Cartus, 2014b. *Cross cultural and Language Training: Measuring Return on Investment* [online]. [cit. 2014-11-09]. Dostupné z: <http://guidance.cartusrelocation.com/research-and-trends-cross-cultural-and-language-training-roi.html>.

Deloitte, 2010. *Smart moves: A new approach to international and global mobility* [online]. [cit. 2014-13-09]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/us/smartmoves>.

KMPG, 2013. *Global assignments policies and practises* [online]. [cit. 2014-14-09].

Dostupné z:

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/global-assignment-policies-practices-survey-v6.pdf>.

PricewaterhouseCoopers, 2012. *Talent mobility 2020 and beyond: The future of mobility in a globally connected world* [online]. [cit. 2014-14-09]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml?WT.ac=mtp-future-hp-panel-2>.

PricewaterhouseCoopers, 2013. *Nebojte se pracovního vyslání do zahraničí* [online]. [cit. 2014-16-09]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/studie-analyzy/nebojte-se-pracovniho-vyslani-do-zahranici.pdf>.

PricewaterhouseCoopers, 2014. *Moving people with purpose: Modern mobility survey 2014* [online]. [cit. 2014-13-09]. Dostupné z: [http://www.pwc.co.uk/en\\_UK/uk/human-resource-services/modern-mobility-survey/download.html](http://www.pwc.co.uk/en_UK/uk/human-resource-services/modern-mobility-survey/download.html).

## **Internetové zdroje**

Česká správa sociálního zabezpečení, 2014. *Přehled smluv* [online]. [cit. 2014-20-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/mezinarodni-smlouvy/smlouvy-uzavrene-cr/prehled-smluv.htm>.

Česká správa sociálního zabezpečení, 2012. *Mezinárodní smlouvy* [online]. [cit. 2014-20-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/mezinarodni-smlouvy>.

EURES Integrovaný portál MPSV, 2012. *EURES checklist* [online]. [cit. 2014-23-09]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/eures/podminky/dokumenty/checklist2012.pdf>.

IOR, 2012. *Repatriation? Time to Move toward Reintegration* [online]. [cit. 2014-25-09]. Dostupné z: <http://www.iorworld.com/blog/repatriation-time-move-reintegration>.

Mercer, 2014. *Creating an Optimal Experience for Repatriating Assignees* [online]. [cit. 2014-20-09]. Dostupné z: <http://www.imercer.com/content/create-optimal-experience-repatriating-assignees.aspx>.

## **Interní dokumentace**

ŠKODA AUTO, a.s., 2012. Interní dokumentace. *Historie.*

ŠKODA AUTO, a.s., 2013. Interní dokumentace. *Péče o zaměstnance: Výjezdy do zahraničí.*

ŠKODA AUTO, a.s., 2015. Interní dokumentace. *Foreign Service Employees im Ausland.*



# Seznam obrázků, grafů a tabulek

## Obrázky

Obrázek č. 1: Kombinace výhod pro zaměstnance a pro společnost.....	8
Obrázek č. 2: Proces expatriace .....	14
Obrázek č. 3: Adaptační křivka .....	22
Obrázek č. 4: Schéma odměňování expatriantů ve Škoda Auto.....	35
Obrázek č. 5: Odměňování a benefity poskytované expatriantům .....	37

## Grafy

Graf č. 1: Počty realizovaných vyslání v letech 2007-2014 .....	28
Graf č. 2: Realizovaná vyslání v roce 2014 podle zemí .....	29
Graf č. 3: Typy realizovaných výjezdů v roce 2014.....	30
Graf č. 4: Pohlaví respondentů .....	41
Graf č. 5: Status v rámci koncernu .....	42
Graf č. 6: Typ výjezdu .....	43
Graf č. 7: Hostující země .....	44
Graf č. 8: Důvod vyslání do zahraničí .....	45
Graf č. 9: Hodnocení procesu přípravy na vyslání .....	49
Graf č. 10: Doprovázející členové rodiny.....	51
Graf č. 11: Tvrzení týkající se péče během vyslání .....	56
Graf č. 12: Fáze výjezdu do zahraničí .....	57
Graf č. 13: Tvrzení týkající se reintegrace.....	60
Graf č. 14: Doporučení výjezdu do zahraničí .....	62

## Tabulky

Tabulka č. 1: Typy expatriace.....	12
Tabulka č. 2: Klíčové body pro spokojenost během výjezdu .....	52
Tabulka č. 3: Přínos výjezdu do zahraničí.....	61

# Seznam příloh

Příloha č. 1: Přehled smluv o sociálním zabezpečení uzavřených ČR .....	78
Příloha č. 2: Checklist .....	83
Příloha č. 3: Dotazník .....	84
Příloha č. 4: Pohlaví respondentů .....	90
Příloha č. 5: Status v rámci koncernu .....	90
Příloha č. 6: Typ výjezdu .....	90
Příloha č. 7: Hostující země .....	90
Příloha č. 8: Důvod vyslání do zahraničí .....	91
Příloha č. 9: Hodnocení spokojenosti s následujícími částmi přípravy na výjezd.....	91
Příloha č. 10: Doprovázející členové rodiny .....	92
Příloha č. 11: Klíčové body pro spokojenost během výjezdu.....	92
Příloha č. 12: Tvrzení týkající se péče během vyslání.....	93
Příloha č. 13: Fáze výjezdu do zahraničí .....	94
Příloha č. 14: Tvrzení týkající se reintegrace .....	95
Příloha č. 15: Přínos výjezdu do zahraničí .....	96
Příloha č. 16: Doporučení výjezdu do zahraničí.....	96

# Přílohy

**Příloha č. 1: Přehled smluv o sociálním zabezpečení uzavřených ČR**

Smluvní stát	Sbírka zákonů (Sb. m. s.)	Datum podpisu	Vstup v platnost	Prováděcí předpis ke smlouvě
	<b>Věcný rozsah (které dávky smlouva upravuje)</b>		<b>Osobní rozsah (na koho se smlouva vztahuje)</b>	
Austrálie	58/2011 Sb. m. s.	16. 9. 2009	1. 7. 2011	Správní ujednání 59/2011 Sb. m. s.
	důchody		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Austrálii, bez ohledu na občanství	
Bosna a Hercegovina	3/1958 Sb.	22. 5. 1957	1. 12. 1957	nepublikován
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání, přídavky na děti		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Bosně a Hercegovině, bez ohledu na občanství	
* Bulharsko	2/2000 Sb. m. s.	25. 11. 1998	1. 1. 2000	Správní ujednání z r.1999 (nepublikováno)
	dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (jen peněžité dávky), přídavky na děti, porodné, pohřebné		smlouva se vztahuje pouze na občany ČR a Bulharska	
Černá Hora	130/2002 Sb. m. s.	17. 1. 2002	1. 12. 2002	Správní ujednání 130/2002 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, přídavky na děti, pohřebné		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Černé Hoře, bez ohledu na občanství	
* Francie	215/1949 Sb.	12. 10. 1948	1. 7. 1949	nepublikován
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (jen peněžité dávky), přídavky na děti, pohřebné		smlouva se vztahuje pouze na občany ČR a Francie	
Chile	23/2004 Sb. m. s.	7. 12. 2000	1. 3. 2004	Správní ujednání 24/2004 Sb. m. s.
	důchody, zdravotní péče pro důchodce		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Chile, bez ohledu na občanství	
*Chorvatsko	82/2000 Sb. m. s.	22. 1. 1999	1. 7. 2000	Správní ujednání 81/2002 Sb.m.s

	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, přídavky na děti, porodné, pohřebné		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Chorvatsku, bez ohledu na občanství
Indie	45/2014 Sb. m. s.	8. 6. 2010	1. 9. 2014      Správní ujednání
	Důchody		Smlouva se vztahuje na všechny osoby, které byly pojištěny v ČR nebo v Indii, bez ohledu na občanství
Izrael	73/2002 Sb. m. s.	16. 7. 2000	1. 7. 2002      Správní ujednání 16/2004 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), rodinné dávky		smlouva se vztahuje pouze na občany ČR a Izraele
Japonsko	41/2009 Sb.m.s.	21. 2. 2008	1. 6. 2009      Správní ujednání 42/2009 Sb.m.s.
	důchody		Smlouva se vztahuje na všechny osoby, které byly pojištěny v ČR nebo Japonsku, bez ohledu na občanství
Kanada	1/2003 Sb. m. s.	24. 5. 2001	1. 1. 2003      Správní ujednání 1/2003 Sb. m. s.
	důchody		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Kanadě, bez ohledu na občanství
Korea	80/2008 Sb. m. s.	14. 12. 2007	1. 11. 2008      Správní ujednání 81/2008 Sb. m. s.
	důchody		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Koreji, bez ohledu na občanství
* Kypr	106/2000 Sb. m. s.	19. 1. 1999	1. 3. 2000      Správní ujednání (nepublikováno)
	dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (jen peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, rodinné dávky, pohřebné		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo na Kypru, bez ohledu na občanství
* Litva	136/2000 Sb. m. s.	27. 5. 1999	1. 8. 2000      nebyl sjednán
	dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (jen peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, rodinné dávky, pohřebné		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Litvě, bez ohledu na občanství
* Lucembursko	18/2002 Sb. m. s.	17. 11. 2000	1. 3. 2002      Správní ujednání 67/2003 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Lucembursku, bez ohledu na občanství

	peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, přídavky na děti, porodné, pohřebné			
* Maďarsko	21/1960 Sb.	30. 1. 1959	1. 12. 1959	Správní dohoda z r. 1959 (nepublikována)
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), rodinné dávky, sociální péče		smlouva se vztahuje pouze na občany ČR a Maďarska	
Makedonie	2/2007 Sb. m. s.	7.10.2005	1.1.2007	Správní ujednání 3/2007 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), přídavky na děti, dávky v nezaměstnanosti		Všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Makedonii, bez ohledu na občanství	
Moldavsko	85/2012 Sb.m.s.	29. 11. 2011	1. 10. 2012	Správní ujednání 86/2012 Sb.m.s.
	Důchody		Smlouva se vztahuje na všechny osoby, které byly pojištěny v ČR nebo v Moldavsku, bez ohledu na občanství	
* Německo	94/2002 Sb. m. s.	27. 7. 2001	1. 9. 2002	Ujednání z 27. 7. 2001 (nepublikováno)
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky)		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Německu, bez ohledu na občanství	
* Nizozemí	93/2002 Sb. m. s.	30. 5. 2001	1. 9. 2002	nebyl sjednán
	smlouva zajišťuje pouze export následujících dávek na území druhého smluvního státu: dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody a rodinné dávky		smlouva se vztahuje na všechny poživatele dávek nebo na jejich rodinné příslušníky, pokud bydlí nebo se zdržují na území ČR nebo Nizozemí, bez ohledu na občanství	
* Polsko	261/1948 Sb.	5. 4. 1948	1. 10. 1948	Dohoda o používání Úmluvy 118/2002 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, přídavky na děti, pohřebné		úmluva se vztahuje pouze na občany ČR a Polska	
Québec	124/2003 Sb. m. s.	19. 2. 2002	1. 11. 2003	Správní ujednání 125/2003 Sb. m. s.
	důchody		dohoda se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Quebecu, bez ohledu na občanství	
* Rakousko	55/2001 Sb. m. s.	20. 7. 1999	1. 7. 2001	Správní ujednání 79/2001 Sb. m. s.

	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Rakousku, bez ohledu na občanství
* Rumunsko	25/2004 Sb. m. s.	24. 9. 2002	1. 3. 2004 Správní ujednání 49/2005 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, další dávky (porodné, pohřebné, příspěvek na dítě)		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Rumunsku, bez ohledu na občanství
Rusko		8. 12. 2011	1. 11. 2014 Ujednání
	dávky v nemoci a mateřství, důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání, pohřebné, příspěvky na děti		Smlouva se vztahuje pouze na občany ČR a Ruska
* Slovensko	228/1993 Sb.	29. 10. 1992	1. 1. 1993 Správní ujednání 117/2002 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody, dávky v nezaměstnanosti, rodinné dávky, pohřebné		univerzální rozsah; dávky v nezaměstnanosti - pouze pro občany ČR a SR
* Slovinsko	1. 3. 1958 Sb.	22. 5. 1957	1. 12. 1957 nepublikován
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání, příspěvky na děti		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo ve Slovinsku, bez ohledu na občanství
Srbsko	130/2002 Sb. m. s.	17. 1. 2002	1. 12. 2002 Správní ujednání 130/2002 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (zdravotní péče a peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, příspěvky na děti, pohřebné		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v Srbsku, bez ohledu na občanství
* Španělsko	52/2004 Sb. m. s.	13. 5. 2002	1. 5. 2004 Správní ujednání 53/2004 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (peněžité dávky a zdravotní péče), dávky v nezaměstnanosti, rodinné příspěvky pro nezaopatřené děti		smlouva se vztahuje na občany ČR a Španělska
* Švýcarsko	267/1997 Sb.	10. 6. 1996	1. 11. 1997 Správní ujednání z 20. 10. 1997 (nepublikováno)
	dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocích z povolání (jen peněžité dávky)		smlouva se obecně vztahuje pouze na občany ČR a Švýcarska; pokud jde o dávky v nemoci a mateřství na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo ve Švýcarsku, bez ohledu na občanství
Turecko	135/2004 Sb. m. s.	2. 10. 2003	1. 1. 2005 Správní ujednání 136/2004 Sb. m. s.


	dávky v nemoci a mateřství (zdravotní péče a peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocech z povolání (peněžité dávky a zdravotní péče), dávky v nezaměstnanosti, pohřebné, přídavky na děti		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo Turecku, bez ohledu na občanství	
Ukrajina	29/2003 Sb. m. s.	4. 7. 2001	1. 4. 2003	Správní ujednání 96/2003 Sb. m. s.
	dávky v nemoci a mateřství (jen peněžité dávky), důchody, dávky při pracovních úrazech a nemocech z povolání (jen peněžité dávky), dávky v nezaměstnanosti, přídavky na děti, pohřebné		smlouva se vztahuje jen na občany ČR a Ukrajiny	
USA**	nepublikována	12. 7. 1968	12. 7. 1968	nebyl sjednán
	Dohoda zajišťuje pouze export důchodů z jedné smluvní země do druhé		Dohoda se vztahuje jen na občany ČR a USA	
USA	85/2008 Sb. m. s.	7. 9. 2007	1. 1. 2009	Správní ujednání 86/2008 Sb. m. s.
	důchody		smlouva se vztahuje na všechny osoby, které jsou (byly) pojištěny v ČR nebo v USA bez ohledu na občanství	

\* Smlouva s tímto státem sice neztrácí svoji platnost, ale neaplikuje se (s výhradou přesně stanovených výjimek dohodnutých s ES) vzhledem k tomu, že pro sociální zabezpečení osob migrujících v rámci ES platí tzv. koordinační nařízení ES (nařízení EP a Rady ES č. 883/2004, o koordinaci systémů sociálního zabezpečení a nařízení EP a Rady ES č. 987/2009, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení č. 883/2004).

\*\* Tato mezivládní dohoda sice pro ČR ztratila význam, ale oba státy jsou jí stále vázány.

Zdroj: Česká správa sociálního zabezpečení, 2014.

## Příloha č. 2: Checklist



Krok za krokem	poznámka	✓
<b>Zajištění ubytování</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Náklady na ubytování tvoří podstatnou část výdajů.</li> <li>O cenách bydlení se informujte ještě před odjezdem.</li> <li>Zaměstnavatel může být ochoten pomoci s jeho zajištěním.</li> <li>Důkladně si prostudujte nájemní smlouvu.</li> <li>Často je třeba zaplatit měsíční nájem dopředu a kauci.</li> </ul>		
<b>Dostatek peněz do začátku</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>V některých zemích je vyplácena mzda obvykle měsíčně, v jiných např. týdně.</li> <li>Počáteční náklady na zajištění ubytování mohou být vysoké.</li> <li>Pro jistotu počítejte i s náklady na dojíždění do zaměstnání.</li> </ul>		
<b>Zdravotní cestovní pojištění</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sjednané na dobu, než vám bude platit pojištění v nové zemi.</li> </ul>		
<b>Odhlášení z českého zdravotního pojištění</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontaktujte svoji zdravotní pojišťovnu.</li> </ul>		
<b>Odhlášení z evidence úřadu práce</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Platí pro osoby evidované na úřadech práce.</li> </ul>		
<b>Pracovní smlouva</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prostudujte si podmínky pracovní smlouvy.</li> <li>V některých státech může být uzavřena i ústně.</li> </ul>		
<b>Pracovní registrace</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Je vyžadována v některých zemích. Jedná se o registraci, nikoli o pracovní povolení.</li> </ul>		
<b>Přidělení osobního čísla</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Většinou se jedná o daňové číslo nebo číslo sociálního pojištění apod.</li> </ul>		
<b>Bankovní účet v nové zemi</b>		✓
<b>Zdravotní a sociální pojištění</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ve většině států vás zaměstnavatel přihlásí k pojištění a k placbě daní sám.</li> <li>Ověřte si, zda tak skutečně učiní.</li> </ul>		
<b>Registrace k pobytu</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>V některých státech není třeba.</li> </ul>		
<b>Doklady</b>		✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cestovní pas, občanský průkaz</li> <li>Evropský průkaz zdravotního pojištění</li> <li>Doklady o kvalifikaci a vzdělání, EUROPASS</li> <li>Evropské formuláře</li> </ul>		

Zdroj: Eures, 2012.



## Příloha č. 3: Dotazník

### Spokojenost FSE s vysílacím procesem ve ŠKODA AUTO

---

#### 1. Příprava a plánování výjezdu

Co bylo hlavním důvodem pro výjezd do zahraničí?

- Zahraniční výjezd byl součástí mého kariérního rozvoje.
- Sám/sama jsem hledal/a příležitost zahraničního výjezdu.
- Výjezd do zahraničí mi byl nabídnut nadřizným.
- Výjezd do zahraničí byl řešením mé personální situace.
- Jiné

Ohodnotte spokojenost s následujícími částmi přípravy na výjezd.

	Předčilo mé očekávání.	Naplnilo mé očekávání.	Nenaplnilo mé očekávání.
Získávání relevantních a včasných informací od poradce ze ZMM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní přístup poradce ze ZMM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajištění odpovídající nabídky bydlení, škol a školek během Pre-Assignment Tripu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyřízení víz a pracovních povolení.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stěhování do hostitelské země.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plán osobního rozvoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interkulturní trénink - kvalita získaných informací o hostitelské zemi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita získaných informací o procesech a pravidlech v hostitelské společnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita získaných informací týkajících se péče o rodinu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita získaných informací o zdravotní péči a případných zdravotních rizicích.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Máte nějaké návrhy na zlepšení přípravy a plánování výjezdu?

*Prosím o zaslání jakéhokoliv návrhu či připomínky.*

## 2. Péče během výjezdu

Máte s sebou na výjezdu doprovázející členy rodiny (partner/ka, manžel/ka nebo děti)?

- Ano.  
 Ne.

---

## 2. Péče během výjezdu (bez doprovázejících členů rodiny)

Které z následujících bodů považujete za klíčové pro Vaši spokojenost během výjezdu?

*Z následující nabídky vyberte prosím 3 možnosti.*

- Přijmutí kultury hostitelské země.  
 Zapojení se do společenského života a vytvoření si okruhu přátel.  
 Zdravotní péče.  
 Bezpečnost v hostitelské zemi.  
 Kvalita ubytování v hostitelské zemi.  
 Dostatečná jazyková příprava na pobyt v cizí zemi.  
 Dostatečná podpora ze strany poradce ze ZMM.  
 Jiné

Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

	Souhlasím.	Spíše souhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Nesouhlasím.	Není pro mě relevantní.
Lehce jsem přijmul/a kulturu hostitelské země.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapojil/a jsem se do společenského života a vytvořil/a jsem si okruh přátel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byl/a jsem resp. jsem spokojen/a se zdravotní péčí v hostitelské zemi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítil/a jsem se resp. cítím					

se v hostitelské zemi bezpečně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byl/a jsem resp. jsem spokojen/a s ubytováním v hostitelské zemi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má jazyková vybavenost byla resp. je v hostitelské zemi dostačující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ze strany hostitelské společnosti byl resp. je kladen důraz na předávání know-how lokálním zaměstnancům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítil/a jsem se resp. cítím se podporován/a ze strany poradce ze ZMM a řešili jsme resp. řešíme spolu případné problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Péče během výjezdu (s doprovázejícími členy rodiny)

Které z následujících bodů považujete za klíčové pro Vaši spokojenost během výjezdu?

*Z následující nabídky vyberte prosím 3 možnosti.*

- Přijmutí kultury hostitelské země.
- Zapojení se do společenského života a vytvoření si okruhu přátel.
- Podpora partnera při hledání uplatnění v hostitelské zemi (Partner Support Programme).
- Zajištění kvalitního vzdělávání pro děti.
- Zdravotní péče.
- Bezpečnost v hostitelské zemi.
- Kvalita ubytování v hostitelské zemi.
- Dostatečná jazyková příprava na pobyt v cizí zemi.
- Dostatečná podpora ze strany poradce ze ZMM.
- Jiné

### Souhlasíte s následujícími tvrzeními?

	Souhlasím.	Spíše souhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Nesouhlasím.	Není pro mě relevantní.
Lehce jsme přijmuli kulturu hostitelské země.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapojili jsme se do společenského života a vytvořili si okruh přátel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partner/ka využíval/a resp. využívá výhod Partner Support Programme a je spokojen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školy a školky v hostitelské zemi byly resp. jsou kvalitní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jsme resp. jsme spokojeni se zdravotní péčí v hostitelské zemi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítili jsme se resp. cítíme se v hostitelské zemi bezpečně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Byli jsme resp. jsme spokojeni s ubytováním v hostitelské zemi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše jazyková vybavenost byla resp. je v hostitelské zemi dostačující.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ze strany hostitelské společnosti byl resp. je kladen důraz na předávání know-how lokálním zaměstnancům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cítil/a jsem se resp. cítím se podporován/a ze strany poradce ze ZMM a řešili jsme resp. řešíme spolu případné problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

### 3. Reintegrace

#### Jak dlouho již jste na výjezdu?

- V současné době jsem na výjezdu do 6 měsíců.
  - V současné době jsem na výjezdu déle než 6 měsíců.
  - Již jsem se z výjezdu vrátil/a.
-

### 3. Reintegrace (FSE v současné době na výjezdu)

Souhlasíte s následujícími tvrzeními týkající se reintegrace?

	Souhlasím.	Spíše souhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Nesouhlasím.	Není pro mě relevantní.
Ze strany poradce ze ZMM jsem byl/a na začátku vysílacího procesu řádně seznámen/a s procesem reintegrace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na začátku vysílacího procesu jsem se se svým vedoucím dohodl/a na postupu reintegrace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem v pravidelném kontaktu s mým domovským útvarem a řešíme otázky reintegrace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem v pravidelném kontaktu s mým patronem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Reintegrace (FSE již po návratu z výjezdu)

Souhlasíte s následujícími tvrzeními týkající se reintegrace?

	Souhlasím.	Spíše souhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Nesouhlasím.	Není pro mě relevantní.
Ze strany poradce ze ZMM jsem byl/a na začátku vysílacího procesu řádně seznámen/a s procesem reintegrace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na začátku vysílacího procesu jsem se se svým vedoucím dohodl/a na postupu reintegrace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po dobu výjezdu jsem byl/a v pravidelném kontaktu s mým domovským útvarem a řešili jsme otázky reintegrace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po dobu výjezdu jsem byl/a v pravidelném kontaktu s mým patronem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skutečná reintegrace v zásadě probíhala tak, jak mi bylo na začátku řečeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dva měsíce před návratem z výjezdu jsem již věděl/a, na jaké pracovní místo se vrátím.

Po návratu do domovské společnosti jsem byl/a spokojen/a se svým pracovním místem.

V případě, že jste měl/a problémy v oblasti reintegrace, co bylo hlavním problémem?

Jaký měl pro Vás výjezd do zahraničí přínos?

- Byl pro mě životní zkušeností.
- Pomohl mi v mém kariérním růstu.
- Přinesl mi finanční benefity.
- Byl přínosem především pro moji rodinu.
- Nebyl pro mě přínosem.
- Způsobil mi těžkosti v rodině.
- Způsobil ohrožení mé kariéry.
- Jiné

Doporučil/a byste výjezd do zahraničí někomu jinému?

- Ano, určitě.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne, určitě ne.

---

#### 4. Osobní údaje

Veškeré informace jsou anonymní. Osobní údaje slouží pouze pro statistické zpracování.

Jste:

- Muž.
- Žena.

Jaký je Váš status v rámci koncernu?

- Tarifní zaměstnanec.
- Člen managementu.

Na jakém typu výjezdu do zahraničí jste byl (resp.stále jste)?

- Dlouhodobý výjezd (Long term).
- Krátkodobý výjezd (Short term, popř. IPD).

Do jaké země jste byl/a vyslán/a?

#### Příloha č. 4: Pohlaví respondentů

1.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	73	0,88
Žena	10	0,12
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

#### Příloha č. 5: Status v rámci koncernu

2.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Tarifní zaměstnanec	46	0,55
Člen managementu	37	0,45
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

#### Příloha č. 6: Typ výjezdu

3.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dlouhodobý výjezd (Long term)	70	0,84
Krátkodobý výjezd (Short term, popř. IPD)	13	0,16
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

#### Příloha č. 7: Hostující země

4.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Německo	25	0,32
Rusko	22	0,28
Čína	17	0,22
Indie	7	0,09
Španělsko	3	0,04
Slovensko	2	0,03
Polsko	1	0,01
Francie	1	0,01
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

## Příloha č. 8: Důvod vyslání do zahraničí

5.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zahraníční výjezd byl součástí mého kariérního rozvoje.	27	0,33
Sám/sama jsem hledal/a příležitost zahraničního výjezdu.	21	0,25
Výjezd do zahraničí mi byl nabídnut nadřizovaným.	30	0,36
Výjezd do zahraničí byl řešením mé personální situace.	2	0,02
Jiné	3	0,04
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

## Příloha č. 9: Hodnocení spokojenosti s následujícími částmi přípravy na výjezd

6. Ohodnoťte spokojenost s následujícími částmi přípravy na výjezd.	Předčilo mé očekávání.		Naplnilo mé očekávání.		Nenaplnilo mé očekávání.		Celkem
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	
6.1. Získávání relevantních a včasných informací od poradce ze ZMM	1	0,01	55	0,67	26	0,32	82
6.2. Osobní přístup poradce ze ZMM	11	0,13	54	0,66	17	0,21	82
6.3. Zajištění odpovídající nabídky bydlení, škol a školek během Pre-Assignment Tripu	6	0,07	50	0,61	26	0,32	82
6.4. Vyřízení viz a pracovních povolení	7	0,09	51	0,64	22	0,28	80
6.5. Stěhování do hostitelské země	17	0,21	60	0,74	4	0,05	81
6.6. Plán osobního rozvoje	0	0,00	45	0,55	37	0,45	82
6.7. Interkulturní trénink - kvalita získaných informací o hostitelské zemi	15	0,19	46	0,57	20	0,25	81
6.8. Kvalita získaných informací o procesech a pravidlech v hostitelské společnosti	2	0,02	44	0,54	36	0,44	82
6.9. Kvalita získaných informací týkajících se péče o rodinu	1	0,01	60	0,77	17	0,22	78
6.10. Kvalita získaných informací o zdravotní péči a případných zdravotních rizicích	5	0,06	57	0,70	20	0,24	82

Zdroj: vlastní šetření.

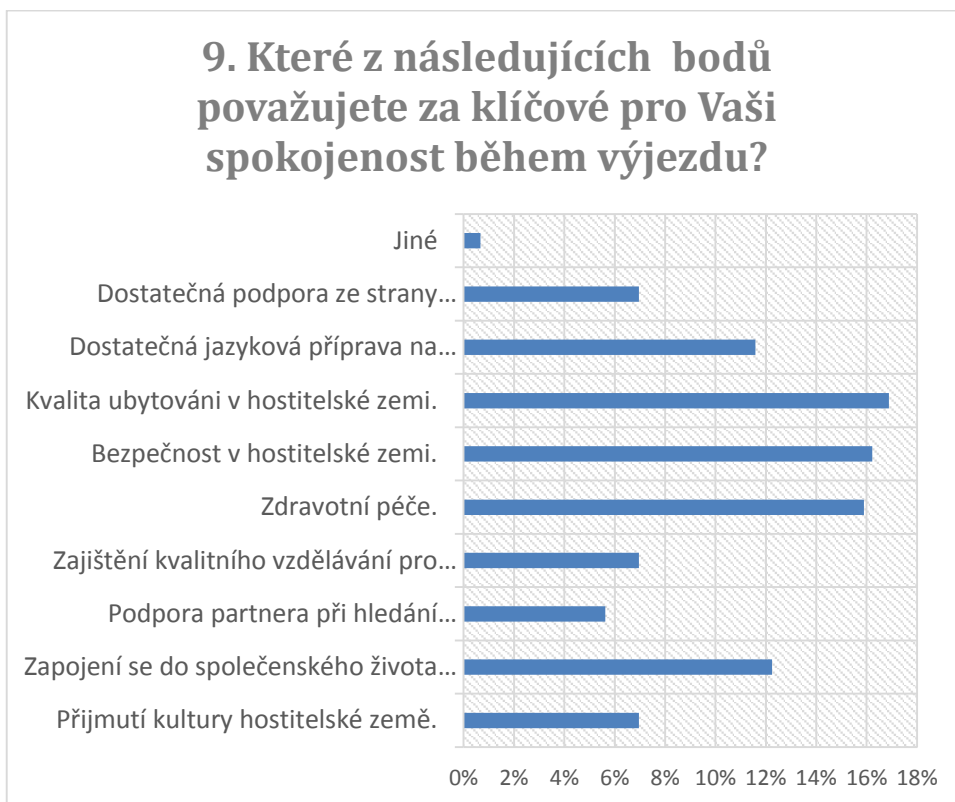


## Příloha č. 10: Doprovázející členové rodiny

8.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	0,47
Ne	44	0,53
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

## Příloha č. 11: Klíčové body pro spokojenost během výjezdu



Zdroj: vlastní šetření.

**Příloha č. 12: Tvrzení týkající se péče během vyslání**

10	Souhlasíte s následujícími tvrzeními?	Souhlasím.		Spíše souhlasím.		Spíše nesouhlasím.		Nesouhlasím.		Celkem
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	
10.1.	Lehce jsme přijali kulturu hostitelské země.	32	<b>0,40</b>	42	<b>0,52</b>	6	<b>0,07</b>	1	<b>0,01</b>	81
10.2.	Zapojili jsme se do společenského života a vytvořili si okruh přátel.	29	<b>0,35</b>	37	<b>0,45</b>	12	<b>0,14</b>	5	<b>0,06</b>	83
10.3.	Partner/ka využívala, resp. využívá výhod Partner Support Programme a je spokojen/a.	8	<b>0,26</b>	16	<b>0,52</b>	3	<b>0,10</b>	4	<b>0,13</b>	31
10.4.	Školy a školky v hostitelské zemi byly, resp. jsou kvalitní.	14	<b>0,61</b>	4	<b>0,17</b>	2	<b>0,09</b>	3	<b>0,13</b>	23
10.5.	Byli jsme, resp. jsme spokojeni se zdravotní péčí v hostitelské zemi.	26	<b>0,37</b>	27	<b>0,38</b>	11	<b>0,15</b>	7	<b>0,10</b>	71
10.6.	Cítili jsme se, resp. cítíme se v hostitelské zemi bezpečně.	43	<b>0,52</b>	33	<b>0,40</b>	6	<b>0,07</b>	1	<b>0,01</b>	83
10.7.	Byli jsme, resp. jsme spokojeni s ubytováním v hostitelské zemi.	35	<b>0,43</b>	40	<b>0,49</b>	6	<b>0,07</b>	1	<b>0,01</b>	82
10.8.	Naše jazyková vybavenost byla, resp. je v hostitelské zemi dostačující.	28	<b>0,34</b>	44	<b>0,53</b>	7	<b>0,08</b>	4	<b>0,05</b>	83
10.9.	Ze strany hostitelské společnosti byl, resp. je kladen důraz na předávání know-how lokálním zaměstnancům.	24	<b>0,30</b>	37	<b>0,47</b>	15	<b>0,19</b>	3	<b>0,04</b>	79
10.10.	Cítil/a jsem se, resp. cítím se podporován/a ze strany poradce ze ZMM a řešili jsme, resp. řešíme spolu případné problémy.	14	<b>0,17</b>	37	<b>0,46</b>	23	<b>0,28</b>	7	<b>0,09</b>	81

Zdroj: vlastní šetření.

### Příloha č. 13: Fáze výjezdu do zahraničí

11.	Absolutní četnost	Relativní četnost
V současné době jsem na výjezdu do 6 měsíců.	12	0,14
V současné době jsem na výjezdu déle než 6 měsíců.	44	0,53
Již jsem se z výjezdu vrátil/a.	27	0,33
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>1</b>

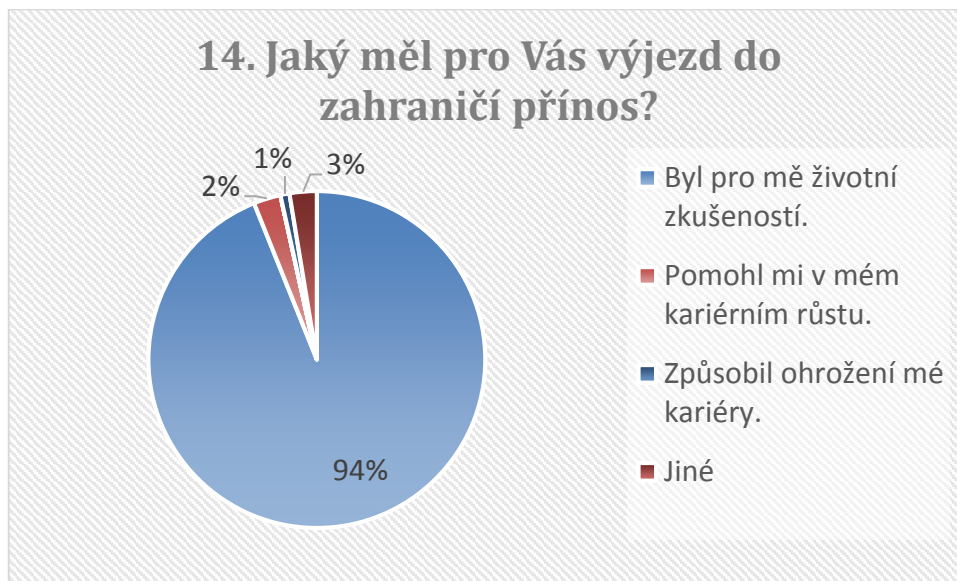
Zdroj: vlastní šetření.

## Příloha č. 14: Tvrzení týkající se reintegrace

12 Souhlasíte s následujícími tvrzeními týkající se reintegrace?	Souhlasím.		Spíše souhlasím.		Spíše nesouhlasím.		Nesouhlasím.		Celkem
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	
12.1. Ze strany poradce ZMM jsem byl/a na začátku vysílacího procesu řádně seznámen/a s procesem reintegrace.	12	<b>0,15</b>	40	<b>0,51</b>	23	<b>0,29</b>	4	<b>0,05</b>	79
12.2. Na začátku vysílacího procesu jsem se se svým vedoucím dohodl/a na postupu reintegrace.	21	<b>0,26</b>	23	<b>0,28</b>	27	<b>0,33</b>	10	<b>0,12</b>	81
12.3. Po dobu výjezdu jsem byl/a, resp. jsem v pravidelném kontaktu s mým domovským útvarem a řešili jsme, resp. řešíme otázky reintegrace.	23	<b>0,29</b>	23	<b>0,29</b>	19	<b>0,24</b>	15	<b>0,19</b>	80
12.4. Po dobu výjezdu jsem byl/a, resp. jsem v pravidelném kontaktu s mým patronem.	24	<b>0,33</b>	30	<b>0,41</b>	9	<b>0,12</b>	10	<b>0,14</b>	73
12.5. Skutečná reintegrace v zásadě probíhala tak, jak mi bylo na začátku řečeno.	7	<b>0,30</b>	6	<b>0,26</b>	5	<b>0,22</b>	5	<b>0,22</b>	23
12.6. Dva měsíce před koncem výjezdu jsem již věděl/a, na jaké pracovní místo se vrátím.	15	<b>0,60</b>	2	<b>0,08</b>	3	<b>0,12</b>	5	<b>0,20</b>	25
12.7. Po návratu do domovské společnosti jsem byl/a spokojena se svým pracovním místem.	11	<b>0,42</b>	12	<b>0,46</b>	1	<b>0,04</b>	2	<b>0,08</b>	26

Zdroj: vlastní šetření.

### Příloha č. 15: Přínos výjezdu do zahraničí



Zdroj: vlastní šetření.

### Příloha č. 16: Doporučení výjezdu do zahraničí

15.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, určitě.	21	0,78
Spíše ano.	4	0,15
Spíše ne.	2	0,07
Ne, určitě ne.	0	0,00
<b>Celkem</b>	<b>27</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní šetření.

