UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium
2008-2011

Bc. Marie Mesteková

Řízení expatriantů

Managing of Expatriates

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za pomoc a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Deanně Rasmussenové, vedoucí oddělení mezinárodních pracovníků v organizaci DP DHL Supply Chain, jsem vděčná za spolupráci a podporu při přípravě průzkumu. Velké díky též patří mé rodině a přátelům za neúnavnou a neustálou morální oporu.

OBSAH

RESUMÉ

ABSTRACT

0 ÚVOD 6

1 GLOBALIZACE A NADNÁRODNÍ ORGANIZACE 9

1.1 GLOBALIZACE 9

1.2 NADNÁRODNÍ ORGANIZACE 10

1.2.1 Modely nadnárodních organizací dle Bartletta a Ghoshala 11

2 MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 13

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 13

2.2 MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 14

2.2.1 Důvody vzniku mezinárodního řízení lidských zdrojů 14

2.2.2 Etapy vývoje mezinárodního řízení lidských zdrojů 16

2.2.3 Přístupy k mezinárodnímu řízení lidských zdrojů 19

2.2.3.1 Organizační struktura v mezinárodních organizacích 21

2.2.3.2 Organizační struktura útvaru lidských zdrojů v mezinárodních organizacích 25

2.2.4 Rozdíly mezi národním a mezinárodním řízením lidských zdrojů 26

3 PROCES ŘÍZENÍ EXPATRIANTŮ V OBECNÉ ROVINĚ 29

3.1 SCHÉMA MEZINÁRODNÍHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 29

3.2 DŮVODY UPLATNĚNÍ EXPATRIANTŮ 31

3.2.1 Výhody a nevýhody zaměstnávání lokálních zaměstnanců a expatriantů 33

3.3 TYPY VÝJEZDŮ EXPATRIANTA 34

3.4 PRACOVNÍ CYKLUS EXPATRIANTA 36

3.4.1 Získávání a výběr expatriantů 36

3.4.2 Příprava před výjezdem a adaptace expatriantů 38

3.4.3 Vzdělávání a rozvoj expatriantů 39

3.4.4 Odměňování expatriantů 40

3.4.4.1 Odměňování podle domácích pravidel 41

3.4.4.2 Odměňování podle pravidel hostitelské země 42

3.4.5 Návrat do domácí země expatriantů 42

3.4.6 Problémy expatriace 44

4 EXPATRIANTI VE FIRMĚ DP DHL 47

4.1 DIVIZE FIRMY DHL 47

4.2 Personální agenda ve firmě DP DHL 48
4.3 Práce s expatrianty v DP DHL 49
4.3.1 Proces expatriace v DP DHL Supply Chain 51
5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI EXPATRIANTŮ V DP DHL 54
5.1 Metodika průzkumu 54
5.2 Výsledky průzkumu a jejich interpretace 56
5.2.1 Demografie 56
5.2.2 Hodnocení přípravy před výjezdem 58
5.2.3 Hodnocení stěhování a asimilace 59
5.2.4 Hodnocení podpory v průběhu expatriace 59
5.2.5 Hodnocení přípravy na návrat do domácí země 60
5.2.6 Hodnocení práce oddělení mezinárodních pracovníků 62
5.3 Nálezy průzkumu 63
6 DOPORUČENÍ PRO PRÁCI S EXPATRIANTY 65
6.1 Zavedení principů diversity managementu 65
6.2 Podpora duálních kariér 66
6.3 Zavedení mentorů a „parťáků“ 67
7 ZÁVĚR 69
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ 73
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A GRAFŮ 76
PŘÍLOHA A – MAKETA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI EXPATRIANTŮ ..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
PŘÍLOHA B – VÝSLEDKY PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI EXPATRIANTŮ ..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

0 ÚVOD

Globalizace je důsledek světového politického vývoje a v oblasti podnikání to znamená, že svět se stále zmenšuje a unifikuje. Velké nadnárodní organizace mají čím dál větší podíl na světových trzích, stejný výrobek je možné koupit v obchodě v Severní Americe stejně jako v Japonsku, a tento výrobek bude mít stejný obal a srovnatelnou kvalitu na obou místech. Důsledkem globalizace v podnikání je standardizace a optimalizace nákladů, což při velkých objemech prodeje umožní následné snížení ceny produktů a snadnou dostupnost v mnoha regionech. Z hlediska lidských zdrojů se spolu s globalizací objevily zcela nové požadavky na znalosti a zkušenosti odborníků a manažerů velkých mezinárodních společností. Tito lidé musí nejen uvažovat v globálním měřítku, ale současně musí být vnímaví i k rozdílům v národních kulturách. Obě tyto schopnosti jsou nezbytné při vedení mezinárodních operací, stejně jako při komunikaci s kolegy a podřízenými. Pro mezinárodní organizace jsou zcela nepostradatelní manažeři ve vrcholných pozicích s výše uvedenými schopnostmi, protože bez nich by nebylo možné velké mezinárodní organizace efektivně řídi, nebylo by možné strategicky plánovat mezinárodní rozvoj.

Mezinárodní povědomí a citlivost k vnímaní jiných kultur by mělo vést k tomu, že manažeři budou schopni uvažovat a rozhodovat mezinárodně, a nikoliv lokálně. Současně je potřeba zachovat si schopnost rozpoznat, respektovat a následně i využívat lokálních specifik v hostitelské zemi. Prakticky se toto porozumění získává při expatriaci expertů a manažerů, tedy v situaci, kdy je zaměstnanec poslán pracovat do firemní pobočky v cizí zemi. Tento pobyt pomůže organizaci přenášet firemní kulturu, standardy a procesy do zemí, kde má pobočky. Naproti tomu zaměstnanec získá větší nadhled při řešení problémů v různých zemích a vše potřebné k tomu, aby rozhodoval skutečně v globálním měřítku. Má práce se zabývá jednotlivými aspekty procesu expatriace. Pokusím se analyzovat tento proces tak, aby bylo možno nalézt nástroje, které povedou k jeho efektivnímu využití.

Začátek první kapitoly je věnován vymezení důležitých pojmů jako například globalizace. Práce dále pojednává o mezinárodních organizacích, zaměřuje se na důvody a historii vzniku takovýchto organizací až do současnosti, kdy k řízení těchto organizací významně napomáhají moderní komunikační technologie. Jsou zde současně vysvětleny základní modely řízení mezinárodních organizací s doplněním výhod a nevýhod jednotlivých typů.

Ve druhé kapitole jsem se zaměřila na mezinárodním řízení lidských zdrojů. Východiskem je řízení lidských zdrojů obecně, přičemž jsem popsala procesy, které do této oblasti patří. Následně vysvětluji, proč je potřeba lidské zdroje řídit mezinárodně, jak toto řízení postupně vznikalo, a co jsou jeho specifika oproti lokálnímu či spíše národnímu řízení lidských zdrojů. Zmíním i různá hlediska přístupu k mezinárodnímu řízení lidských zdrojů a jakým způsobem lze mezinárodní řízení lidských zdrojů zakomponovat do organizační struktury firmy. Významnou součástí mezinárodního řízení lidských zdrojů jsou expatrianti, tedy zaměstnanci, kteří jsou na omezenou dobu vysláni z domácí země pracovat do pobočky v jiné zemi.

Ve třetí kapitole se zabývám obecným popisem řízení mezinárodních pracovníků. Nejprve na základě Monganova schématu mezinárodního řízení lidských zdrojů objasním pojmy, účastníky a aktivity, které se dále v textu často objevují a jejichž přesné vymezení je klíčové pro další porozumění textu. Další části kapitoly pojednávají o tom, proč jsou expatrianti vůbec využíváni, jaké jsou výhody a nevýhody zaměstnávání expatriantů v porovnání s využitím lokálních zaměstnanců. Popisuji nejobvyklejší způsoby a druhy vyslání. Liší se zejména délkou a typem kompenzací, jež jsou zaměstnancům vypláceny. Další obsáhlou část této kapitoly věnuji pracovnímu cyklu expatrianta. Zaměřuji se na jednotlivé fáze, a to především na ty, které se liší od standardního pracovního cyklu lokálních zaměstnanců. Jde zejména o způsob získávání těchto pracovníků a jejich výběr, přípravu před odjezdem, vzdělávání, odměňování a v neposlední řadě i návrat. Poslední část této kapitoly je věnována problematickým oblastem, které zmiňuje odborná literatura. Jde především o dodržování rovných příležitostí, podporu ze strany organizace pro kariéru partnera expatrianta, dohlížení na to, zda investice, vložená do expatrianta, byla rentabilní. Zmiňuji se i o problematice návratu expatrianta a jeho setrvání v mateřské organizaci.

Čtvrtá kapitola práce představuje organizaci DP DHL, největší logistickou společnost na světě. Představuji jednotlivé divize a největší pozornost věnuji divizi Supply Chain, kde budu zkoumat i procesy práce s expatrianty. Důkladněji se zaměřím na práci oddělení mezinárodního řízení lidských zdrojů, na politiku a praxi práce s expatrianty. V poslední části kapitoly srovnávám popis práce s expatrianty obecně s praxí a politikou divize Supply Chain.

Pátou kapitolu jsem věnovala průzkumu spokojenosti současných a bývalých expatriantů, většinou z divize Supply Chain. Průzkum měl mimo jiné ukázat efektivitu práce

oddělení mezinárodních pracovníků, které je expertním centrem divize pro tuto oblast. Nejprve popisuji metodiku průzkumu spolu s vyhodnocením účasti, dále rozebírám jednotlivé oblasti výsledků průzkumu a porovnávám je s obdobnými daty jiných výzkumů. Zaměřuji se na demografii respondentů, přípravu před výjezdem, stěhování a asimilaci v novém prostředí, podporu během výjezdu, přípravu na návrat a celkové hodnocení práce oddělení mezinárodních pracovníků. Následuje zhodnocení hlavních nálezů a rozdílů oproti srovnatelným výzkumům.

V poslední tematické kapitole porovnávám práci divize Supply Chain, případně celé organizace DP DHL, s obecnými poznatky v dané oblasti, se zkušenostmi z praxe a s výsledky obdobných průzkumů. Při porovnávání využívám poznatků získaných z rozhovorů s expatrianty, ale také vlastních zkušeností z praxe ve firmě DP DHL. Mým hlavním doporučením je důsledné zavedení principů diverzity managementu pro oblast mezinárodních pracovníků, vytvoření politiky podpory duálních kariér, důsledné zavedení mentoringu a využívání lokálních „parťáků“.

1 GLOBALIZACE A NADNÁRODNÍ ORGANIZACE

O globalizaci a jejím vlivu na každodenní život člověka bylo mnoho napsáno, přestože to je poměrně nový fenomén v lidské historii. Je dobré si objasnit, co se pod pojmem globalizace přesně míní. „*Mezinárodní měnový fond (IMF)… definuje globalizaci jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu zahraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.*“ (Medřický, 2006, s. 11)

Tento proces se dramaticky zrychlil v posledních dvou desetiletích, a to jak díky technickému pokroku, zejména v komunikačních prostředcích (internet), tak i vlivem zjednodušení a zrychlení cestování (www.investorswords.com, 2011). Tento trend potvrzuje i Giddens: „Procesy globalizace patří k nejvýznamnějším sociálním změnám, k nimž v současné době dochází.“ (Giddens, 2000, s. 83).

1.1 Globalizace

S pojmem globalizace se poprvé setkáváme již v padesátých letech dvacátého století. „*Avšak četnost jeho užití v ekonomické literatuře byla pravděpodobně vyvolána článkem Theodora Levittta The Globalization of Markets publikovaná v časopise Harvard Business Review v roce 1983.“* (Štrach, 2009, s.12). Globalizací se zde rozumí standardizované, levné a vysoce kvalitní produkty, které firmy prodávají zákazníkům na celém světě.

V dnešní době je slovo globalizace užíváno opravdu často, ať už v kontextu ekonomickém, ze kterého vychází, tak i v dalších oblastech. Mluví se o globálních umělcích, celebritách nebo o různých celosvětových iniciativách, do nichž se rozhodne zapojit mnoho lidí na celém světě. Může se jednat o celosvětové charitativní sbírky, nebo jen sjednocení způsobu, jakým dáváme najevo svůj postoj. Globalizace dává prostor pro rychlé šíření informací, dokáže vytvořit i tlak, který může změnit i směřování zemí či celých oblastí, jak můžeme sledovat takřka v přímém přenosu v současné době (jaro 2011) v arabském světě. Je zřejmé, že bez tlaku z různých koutů světa a zvláště z USA a Evropy, kterým byly protesty podpořeny, by demonstrující neměli takový vliv, a už vůbec by se bez globálních médií protesty nerozšířily z Egypta po severu Afriky a do arabských států.

Žurnalista Thomas Friedman z deníku New York Times přišel s konceptem vývoje globalizace ve třech vlnách.

- První vlnu nazval *Globalizace 1.0*, datuje ji od objevení Ameriky roku 1492. Objevení nových teritorií zahájilo koloniální éru a také začátek mnohem čilejší obchodní výměny se zámořskými destinacemi. „*Globalizace byla globalizací států, které se snažily získat moc nad zámořskými územími, jejichž vlastnictví a vytěžování bylo zdrojem blahobytu“* (Štrach, 2009, s. 12).
- Vlna *Globalizace 2.0* začíná počátkem 19. století s nástupem průmyslové revoluce. Rozvinula se především díky objevení nových vzdálených zemí, jako je Austrálie a Nový Zéland. Hlavní změna je v tom, že mezinárodní obchodní výměna spotřebního zboží, ale i potravin, se stala běžnou. „*Globalizace 2.0 se týká především rostoucí propojenosti firem a jejich působení na mezinárodních trzích… Ustupoval koloniální řád*“ (Štrach, 2009, s. 12).
- Poslední vlna *Globalizace 3.0* počíná kolem roku 2000 a stává se symbolem 21. století. Charakterizují ji „*technické výdobytky jako je internet, způsob výměny dat, ale i snaha firem outsourcovat činnosti“* (Štrach, 2009, s. 12-13).

1.2 Nadnárodní organizace

Nadnárodní organizace představují významný fenomén světového obchodu i politiky a jsou uváděny jako jeden z hlavních prvků globalizačních procesů. Bez nich se moderní společnost již neobejde. A vlastně bez nich by moderní společnost, tak jak ji dnes chápeme, ani neexistovala.

K prvním nadnárodním organizacím patří Východoindická obchodní společnost, která byla založena v 17. století. Až o dvě století později se rodí další nadnárodní organizace. Příkladem jsou ocelárny Cocterill SA (1815), firma Bayer (1863), Nestlé (1867) a Michelin (1893). Hlavním důvodem pro jejich založení bylo vysoké celní zatížení a blízkost surovin. Po druhé světové válce byly zakládány četné filiálky amerických korporací v Evropě, a to zejména díky americkému Marshallovu plánu pomoci poválečné Evropě. Od 70. let vznikají nadnárodní organizace hlavně evropské a japonské, zde už má na lokaci dceřiných organizací

vliv i levná pracovní síla, nízké ekologické standardy a neexistence odborů. V současné době je klíčová tendence obousměrného investování „z“ i „do“ vyspělých tržních ekonomik (Jiránková, 2010, s. 63-68).

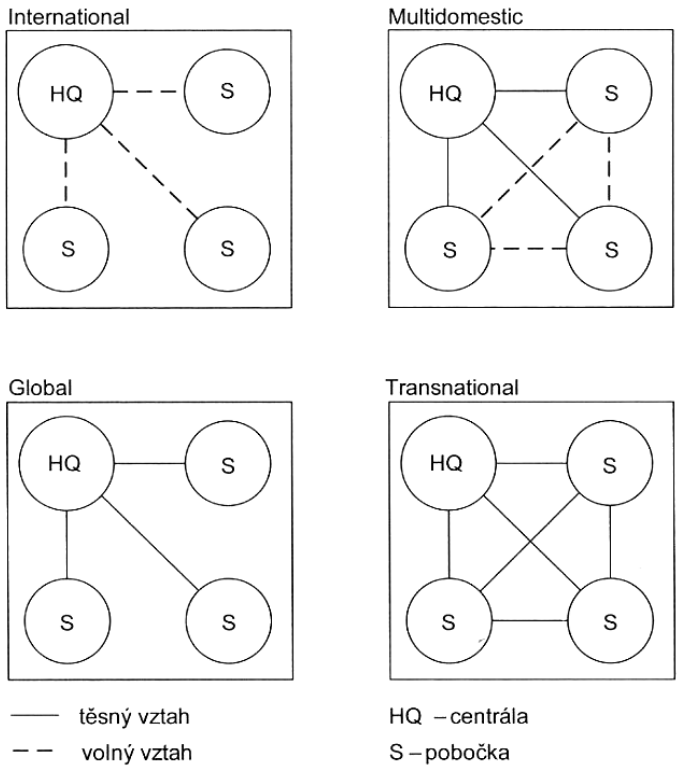
1.2.1 Modely nadnárodních organizací dle Bartletta a Ghoshala

Je mnoho úhlů pohledu, jak nadnárodní organizace třídit, ale pro účely této práce je podstatné rozumět pojetí vztahu mezi centrálou a pobočkami. Zde je uveden model Bartletta a Ghoshala, kteří kladou důraz na strategické typy nadnárodních firem (Štrach, 2009, s. 42-43).

- První typ firem bývá označován pojmem *International*. V tomto případě nadnárodní firma obvykle není zastoupena ve všech hlavních regionech. Zahraniční pobočky jsou většinou jen přívěsky domácí firmy. Vztahy mezi centrálou a pobočkami se projevují především ve finančních tocích. Firma se jeví relativně decentralizovaná. „*V organizační struktuře často takové firmy vyčleňují například exportní oddělení, které se stará o několik málo pobočných podniků. Toky zboží a znalostí bývají pouze jednosměrné, bez zpětné vazby z centrály směrem do poboček*“ (Štrach, 2009, s. 42).
- Poněkud rozvinutější je takzvaná *Multidomestic*. Zde se vytváří více relativně nezávislých poboček v několika zemích. Každá pobočka má svou vlastní strategii. „*Parametrem úspěšnosti poboček obvykle bývá jejich finanční výkonnost, která, pokud je bezproblémová, zajišťuje pobočkám nezávislost*“ (Štrach, 2009, s. 42). Pobočky mají možnost rozvíjet vlastní značky. Vazby bývají pevné, pokud jde o tok zboží a výměnu informací na obě strany. Jednotlivé pobočky spolu však příliš nespolupracují.
- Dalším stupněm organizace je *Global*. Představuje spleť integrovaných poboček koordinovaných z centrály. V takových firmách je centrála srdcem všech korporátních aktivit a vykonává silný dohled a kontrolu nad pobočkami. „*Pobočky obvykle samy nemůžou rozhodovat o produktovém nebo značkovém portfoliu, cílem je zprostředkovat standardizovaný globální produkt zákazníkům na celém světě. Vzájemné vazby mezi pobočkami téměř neexistují*“ (Štrach, 2009, s. 43). Pracovní

vztahy, toky informací a kapitálu bývají realizovány často jen ve vztahu centrála - pobočka.

- Posledním typem organizace je *Transnational.* Tyto organizace charakterizuje vztah s „*diverzifikovanou sítí poboček, mající různou strategickou úlohu - zvláštností bývají pobočky zajišťující servisní služby celé síti*“ (Štrach, 2009, s. 43). Zde je příznačné, že vzniká a udržuje se vztah mezi pobočkami navzájem. Šíří se zde znalosti a kapitálové toky v rámci celé sítě. Klíčové jsou efektivnost a flexibilita. Firma si uvědomuje, že kterákoli z poboček může být důležitým zdrojem znalostí, vývojového úsilí a inovací.



Obrázek 1 Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami (Štrach, 2009, s. 43)

2 MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jako důsledek rychlého vývoje a zvětšujícího se vlivu mezinárodní ekonomiky si organizace uvědomily, že kritickou roli při jejich úspěchu hrají mezinárodní zkušenosti jejich zaměstnanců (Lazarova a Caligiuri, 2001, s. 389). To samozřejmě vede ke zvýšení zájmu o tuto oblast, a proto se hlavně v posledních deseti letech odborná literatura významně rozrostla o řadu vědeckých prací na toto téma. Jedná se hlavně o výzkumy strategií a praktik jednotlivých organizací (Harzing, Ruysseveldt, 2004, s. 65).

Organizace zjistily, že potřebují odborníky a manažery s mezinárodními zkušenostmi a schopnostmi v mezinárodním prostředí dobře řídit organizace. Vznikla potřeba mít nejvyšší management s mezinárodním rozhledem, porozuměním a pochopením pro různé kultury. V neposlední řadě by tito odborníci měli být schopni formulovat strategii organizace a přenést ji do různých zemí (Gregersen a Blafl, 1993, s. 209). Proto poptávka po manažerech s mezinárodní zkušeností a globálním pohledem na firemní problematiku stoupá. Bez těchto manažerů a expertů by organizace jen těžko zůstaly konkurenceschopné v současné dynamicky se rozvíjející ekonomice (Suutari, Brewster, 2003, s. 1130).

Aby se prohloubily znalosti o prostředí mezinárodní ekonomiky a schopnosti pracovat a efektivně vést organizaci v mezinárodním prostředí, začalo stále více organizací vysílat jednotlivce, často i s celou rodinou, do jiných zemí, aby si vyzkoušeli práci v zahraničí na předem určenou dobu (expatriace). Tato skutečnost je významnou součástí globalizačního procesu organizace (Suutari, Brewster, 2003, s. 1150). Expatrianti a jejich mezinárodní zkušenosti se stali pro globální organizace strategicky a finančně významnou veličinou (Lazarova a Caligiuri, 2001, s. 395).

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (Amstrong, 2008, s. 27) vymezuje řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Zde je třeba si uvědomit, že jde především o:

- filozofii lidských zdrojů
- strategii lidských zdrojů

- politiku lidských zdrojů
- procesy v oblasti lidských zdrojů
- praxi v oblasti lidských zdrojů
- programy v oblasti lidských zdrojů.

Dle Dowling, Welch a Schuler (Dowling, Welch a Schuler, 2004, s. 4) řízení lidských zdrojů obsahuje všechny aktivity, které organizaci pomáhají k efektivnímu hospodaření s lidmi v organizaci:

- plánování lidských zdrojů
- personální zajištění (získávání, výběr a umisťování)
- řízení výkonu
- vzdělávání
- odměňování a benefity
- vztahy s odbory.

2.2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů vychází z řízení vnitrostátního, pouze v určitých oblastech je náročnější a komplikovanější. Někteří autoři uvádějí, že mezinárodní řízení lidských zdrojů je mnoha způsoby zkrátka řízením lidských zdrojů v širší škále, i když je složitější, pestřejší a s větší potřebou koordinace přes hranice států. Nepochybně lze používat tytéž základní metody, musejí však být upraveny, aby odpovídaly rozdílným kulturám a požadavkům na mezinárodní řízení lidí.

2.2.1 Důvody vzniku mezinárodního řízení lidských zdrojů

Zde se začíná používat pojem expatriant. Jde o složeninu latinské předpony ex, která znamená mimo, a patria, což znamená vlast (Štrach, 2009, s. 81). Někdy se v odborné literatuře používá

jako synonymum výraz mezinárodní manažer. Podle mého názoru nejde o synonymum, nemusí se totiž vždy jednat o manažera, ale třeba i o experta na specifickou oblast, proto se budu držet označení expatriant. Expatriant je tedy občan a zaměstnanec organizace, který pracuje pro organizaci v zemi jiné, takzvané hostitelské. Níže uvedených šest důvodů uvádí Harzing a Ruysseveldt. Vysvětlují jimi, proč je zapotřebí věnovat se personálnímu řízení i na mezinárodní úrovni. Rovněž uvádí hlavní úkoly a obsahy této oblasti.

1. Rychlý nárůst internacionalizace a globální soutěže vedl k výraznému zvýšení počtu a významu nadnárodních organizací a vyústil také ve zvýšení mobility pracovních sil.
2. Za klíčový element úspěchu či neúspěchu mezinárodního podnikání je vnímáno efektivní řízení lidských zdrojů. Diskutuje se též o tom, že úspěch globálního podnikání závisí především na kvalitě managementu mezinárodních podniků.
3. Špatný výkon či neúspěch pověřených expatriantů vede k vysokým ztrátám jak na straně lidských zdrojů, tak i k značným ztrátám finančním. Výsledky výzkumů poukazují na skutečnost, že neefektivní práce expatrianta nepřináší jen zbytečně vynaložené náklady, ale dochází i k dalším negativním důsledkům. Může například dojít k zhoršení vztahů organizace se zákazníky v hostitelské zemi, v jehož důsledku dojde ke změně postavení na trhu.
4. Témata týkající se mezinárodního řízení lidí se stávají důležité pro širší spektrum organizací, nově především pro malé a středně velké podniky, kterých se globalizace a propojování trhů začíná také bezprostředně týkat. Výsledky výzkumů upozorňují, že teoretické práce zabývající se mezinárodní dimenzí organizací pojednávají o prostředích velkých mezinárodních organizací a nereflektují praxi a přístupy užívané v malých a středních firmách.
5. Odklon od tradičních, přísně hierarchických organizačních struktur k síťově uspořádaným mezinárodním organizacím nastal díky podpoře rozvoje sítě osobních vztahů a horizontálních komunikačních kanálů, kterou poskytovaly a realizovaly z velké části HR útvary.
6. Výzkumy prokázaly, že strategie řízení lidí hraje čím dál významnější roli v implementaci a kontrole mezinárodních strategií firmy. V rychle se globalizujícím

prostředí se mezinárodní firmy nezabývají v tak velké míře otázkami, jakou strategii globálně sledovat a jak ji implementovat, neboť úspěch jakékoli globální či transnacionální strategie je spojen spíše s rozvojem často radikálně rozdílných organizačních kultur než se strukturálními inovacemi (Harzing a Ruysseveldt, 2004, s. 66-67).

2.2.2 Etapy vývoje mezinárodního řízení lidských zdrojů

Kniha Gomez-Mejia, Balkina a Cardy (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy, 2005, s. 556-558) poukazuje na pět stadií vývoje organizací k internacionalizaci. Jejich pohled je obohacen o informace, které oblasti personálního řízení jsou v jednotlivých fázích využívány. Autoři vycházejí z prostředí severní Ameriky, ale tento princip lze velice snadno aplikovat i na evropský trh.

1. V prvním stadiu se organizace zabývá výhradně domácím trhem. Ještě před druhou světovou válkou se většina firem ve Spojených státech řadila do této skupiny. Oblasti řízení lidí jako rozmisťování pracovníků, školení a odměňování jsou vázané převážně na lokální a národní zdroje.
2. Firmy expandují na trhy okolních států, ale výrobu drží stále v domovské zemi organizace. Personální řízení se v tuto dobu zaměřuje na motivování a odměňování takovým způsobem, který by podporoval export výrobků. Zároveň se snaží nasměrovat trénink a umisťování pracovníků (staffing) tak, aby organizace byla připravena na nároky zahraničních zákazníků. Příkladem takové organizace je Turbo-Tek Enterprises, Inc., firma sídlící v Los Angeles, s ročním obratem přes 50 milionů dolarů, kde 38 % je právě z exportu. Organizace vyrábí vodní vysokotlaké čistící stroje a jejich příslušenství. Veškerá výroba, balení a distribuce je vytvořena tak, aby se podpořil vývoz. Personální řízení v této organizaci hraje velmi důležitou roli, a to hlavně proto, že nastavuje bonusy managementu podle mezinárodního vývozu a také odměňuje zaměstnance s inovativními nápady na podporu exportu.

   Díky globalizaci se stále zjednodušují procesy mezinárodního obchodu, a proto se rovněž zvětšuje počet firem, které jsou schopny se do mezinárodního obchodování

zapojit. V roce 2000 zhruba 34 % organizací s méně než 500 zaměstnanci vyváželo své služby či produkty do zahraničí, což je třikrát více než v roce 1992.

3. O třetím stadiu mluvíme, pokud organizace přesunula i nějakou část svých provozů do zahraničí. Tyto provozy jsou používány hlavně pro montáž a kompletace výrobků, ale někdy v omezené míře může být přesunuta i výroba. Mnoho severoamerických módních firem má v Karibiku pobočky pro dokončovací práce na svých oděvech. Tyto provozy jsou pod přísnou kontrolou vedení a velké procento top managementu jsou expatrianti, tedy občané domovské země organizace. Zde se tedy i personální agenda zaměřuje na výběr, školení a odměňování expatriantů. Dále je důležité vytvoření pravidel a směrnic pro zaměstnance a zároveň také pro občany zemí, kde je tato pobočka umístěna.
4. Organizace ve čtvrtém stadiu už je považována za plnohodnotnou mnohonárodní korporaci (multinational corporation). Taková organizace má výrobu soustředěnu v několika zemích, které jsou v různých regionech světa. Obvyklé je, že korporace vytvoří strategickou alianci s domácími i zahraničními organizacemi. Dobrým příkladem může být vztah mezi Ford Motor Company a Mazda Motor Corporation při výrobě kamionů v Thajsku. Organizace, které jsou ve čtvrté fázi vývoje, jsou charakteristické tím, že většina důležitých rozhodnutí může být realizována na lokální úrovni bez podstatného vlivu mateřské organizace či centrály. Nicméně stále je to centrála, kdo vydává směrnice, a to hlavně v oblasti lidských zdrojů. Mezinárodní personální praxe je velmi komplexní, protože musí pracovat s velkým množstvím expatriantů a jejich rodin, které se přestěhovaly spolu s nimi. Další část agendy je práce s různými etnickými a kulturními skupinami v jednotlivých zemích, a v neposlední řadě i kontrola a vedení podřízených personálních oddělení v jednotlivých filiálkách. Většina zahraničních poboček je i v tomto stadiu řízena expatrianty. K firmám v tomto stadiu počítáme např. IBM, General Motors, General Electric a Xerox.
5. Nejvíce rozvinutým stadiem mezinárodních organizací je stadium páté. Zde už mluvíme o nadnárodních korporací (transnational corporations). Tyto společnosti už mají jen malé vazby na zemi původu organizace, ale ani řízení na národní úrovni není nikterak výrazné. Všechny divize mají svobodu v rozhodování o

personální strategii s velmi malou kontrolou z centrály neboli mateřské země. Představenstvo takovýchto organizací je povětšinou tvořeno občany několika států. Firma DP DHL, z jejíž činnosti tato práce čerpá, se řadí do výše zmíněné skupiny, jelikož ze sedmi členů představenstva jsou tři členové občany jiné než domovské země. Podobné organizace se snaží o to, aby vychovávaly manažery, kteří se budou považovat spíše za světoobčany než za příslušníky jednotlivých zemí či etnik. Firmy proto najímají zaměstnance jakékoliv země. Kupříkladu organizace Olivetti, největší italský konglomerát, má přímo kampaň, která se jmenuje „Žádné hranice," a v tomto programu se zaměřuje na získávání manažerů a specialistů z celého světa. Mezinárodní personální řízení se zde uplatňuje tak, aby především vyhovovalo různému prostředí v jednotlivých zemích. Výsledkem je vytváření sdílené korporátní - spíše než nacionální - vize a identity. Pro ilustraci lze uvést firmu Gillette, která vytvořila program pro absolventy z čtyřiceti osmi zemí. Zaměstnají nejlepší absolventy univerzit s výbornou angličtinou. Tito vybraní jedinci jsou šest měsíců školeni ve své domovské zemi a pak ti, kteří projdou dalším sítem úspěšně, jsou posláni na osmnáct měsíců do centrály organizace v Bostonu. Poté už jsou vysláni na tříleté pobyty za oceánem, aby získali co nejvíce zkušeností z mezinárodního prostředí. Personální ředitel firmy to komentuje slovy: „Lidé, které hledáme, musí být schopni říct, že dnes jsem v Manile, zítra ve Spojených státech a za čtyři roky to bude Peru nebo Pákistán. Opravdu tvrdě pracujeme na tom, abychom měli lidi, kteří nesedí za pecí, ale chtějí mezinárodní kariéru" (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy 2005, s. 558).

Po roce 1990 se praxe mezinárodního řízení lidí stává náročnější a specializovanější. Také se začínají studovat postupy, směrnice a politiky jednotlivých organizací a postupem času je vybudována nová oblast v rámci řízení lidských zdrojů. V této oblasti jsou pořádány odborné konference a jsou vydávány časopisy. Na mezinárodních školách se v rámci studia managementu dostává do osnov i oblast mezinárodního řízení lidských zdrojů, díky tomu studenti managementu, ale i absolventi MBA programů, jsou s problematikou obeznámeni (Davidson, Carswell, 2009, s. 8).

2.2.3 Přístupy k mezinárodnímu řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů musí mimo jiné dbát i na zajištění toho, aby talentovaní pracovníci úspěšně rotovali pobočkami umístěnými v různých zemích. Je třeba vytvořit strukturu, která pomáhá rozvoji organizace a zároveň přináší firemní kulturu, podporující u všech zaměstnanců pocit sounáležitosti s organizací. Pomáhá též vytvářet značku, která je mezinárodní, ale respektuje všechny lokální standardy zemí, ve kterých působí (Holbechová, 2009, s. 381). Dosáhnout těchto cílů je složité, a proto se objevuje mnoho pohledů a možností.

Štrach uvádí jako nejznámější typologii formování pracovních sil v mezinárodních firmách z roku 1969, vytvořenou Howardem V. Perlmutterem. Podařilo se mu syntetizovat problematiku národní preference s širším manažerským pojetím, zohledňujícím způsoby rozhodování, rozdělení pravomocí a zodpovědnosti, komunikační cesty a výkonnostní kritéria. „*Rozlišil tři, resp. čtyři myšlenkové přístupy k zahraniční exekutivě – etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický*(Štrach, 2009, s. 78-80).“

- *Etnocentrický přístup* se vyznačuje tím, že manažerský styl a znalosti, spolu s hodnocením pracovníků i samotní manažeři z mateřské země jsou považováni za nadřazené. Logickým důsledkem je, že pouze manažeři z mateřské země jsou považováni za dostatečně kvalifikované pro působení v top management. Neznamená to, že organizace uplatňující etnocentrismus si není vědoma rozdílů v přístupech, hodnotách a podmínkách, ve kterých se mnohem lépe orientují lokální zaměstnanci. Přesto lokálnímu manažerovi v takových firmách bude těžko nabídnuta pozice v centrále.

  Odrazem etnocentrického přístupu k formování managementu je často fakt, že firmy vyrábějí v zahraničí pouze výrobky s nižší technologickou úrovní. Domovské prostředí a domovští pracovníci totiž bývají pokládáni za kompetentnější k výrobě složitých produktů a k uplatnění moderního know-how. Dalším charakteristickým prvkem etnocentrického přístupu je převzetí norem, postupů i výkonnostních požadavků domovské země do prostředí země hostitelské. Etnocentrický přístup má zajišťovat sdílení společných firemních hodnot i zabezpečení aplikování stejných (zpravidla výrobních) postupů.

Etnocentrický přístup je tedy často uplatňován ve vztahu k výrobním pobočkám s globálním výrobním programem. Etnocentrický přístup se vyznačuje vysokým počtem expatriantů vzhledem ke své přirozené preferenci domácích lidských zdrojů.

- *Polycentrický přístup* se vyznačuje tím, že pobočky s centrálou komunikují obvykle jen velmi omezeně, protože zahraniční jednotky jsou na centrále víceméně nezávislé. V důsledku toho jsou autorita a rozhodovací pravomoc velmi sníženy. Polycentrický přístup je charakteristický preferencí pracovníků z hostitelských zemí pro pozice v pobočkách, neboť z pohledu centrály se jeví poměrně obtížné porozumět cizí kultuře a prostředí. Lokální manažeři nejlépe znají zvyky a kulturu své země, a tak jsou schopni nejefektivněji vést zahraniční pobočky. Polycentrické operace nadnárodních firem bývají obvykle charakteru prodejního, kdy lokální management vyrábí z globálního výrobkového portfolia mateřské firmy takové produkty, které odpovídají místním požadavkům a zvyklostem. V případě polycentrických výrobních poboček potom bývá typický výrobní program, jehož výstupy jsou primárně či výhradně určeny pro hostitelský trh. Kariéra manažerů v hostitelských zemích ovšem bývá omezena na působení v pobočce, v centrále opět působí manažeři původem z mateřské země. U polycentrických organizací bývá počet expatriantů nižší než u organizací etnocentrických.

- *Geocentrický přístup* se vyznačuje tím, že firma se snaží získat nejlepší pracovníky do svého manažerského týmu kdekoli na světě. Manažeři pracují v centrále nebo pobočkách nezávisle na své národnosti. Informace jdou oběma směry z poboček do centrály i naopak. Rozhodování se stává nezávislejším a komplexnějším. Geocentrické nadnárodní firmy nehledí na národní a kulturní odlišnosti domácích a zahraničních poboček. Firmy hledají kvalitní pracovníky po celém světě a obsazují je do pozic bez ohledu na jejich původní kulturu či domovskou zemi. Pobočky v hostitelských zemích tak nejsou ani pod určujícím vlivem mateřské firmy jako v případě etnocentrického přístupu, ani samostatnými nezávislými jednotkami jako při uplatňování polycentrického přístupu. Pro firmu uplatňující geocentrický přístup platí stejně jako pro etnocentrické firmy vysoký výskyt expatriantů, a to jak expatriantů z mateřské

země, tak ze třetích zemí. Kariérní perspektiva pro lokální manažery je u geocentrických firem v podstatě neomezená. Rozhoduje pracovní nasazení a pracovní výkon. Hodnocení je však založeno na určitých kulturních předpokladech, odvíjejících se zpravidla od anglosaské odborné literatury. Geocentrický přístup bývá typický pro firmy v „nových" odvětvích, například v informačních a komunikačních technologiích, nebo naopak v odvětvích primárních, např. v získávání nerostů.

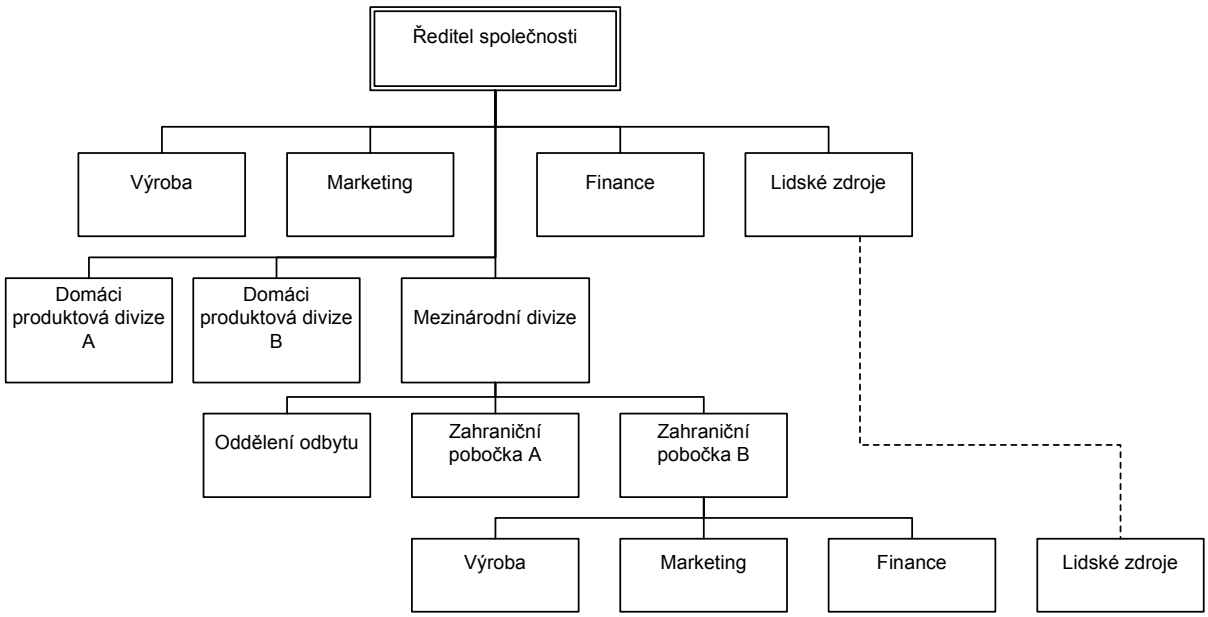
- V roce 1979 Heean a Perlmutter doplňují ještě čtvrtý postoj nazvaný *regiocentrický přístup.* K tomu Pichani (2004) uvádí, že regiocentrický přístup je často využíván firmami ve střední Evropě. Regiocentrické firmy obsazují a vybírají pracovníky na regionální bázi. Tento přístup lze nalézt i u firem působících v regionu Latinské Ameriky či v zemích bývalého Sovětského svazu. Regiocentrický přístup spojuje egocentrismus s regionální orientací (namísto celosvětové). Manažeři pro operace v hostitelských zemích jsou obvykle vybíráni z určitého regionu, který má společné tržní a kulturní znaky. Regiocentrický přístup se tak vyznačuje sice relevantně vyšším počtem expatriantů, ale ti pracují v destinacích s nižší kulturní vzdáleností, a proto jsou schopni citlivěji vnímat potřeby lokálních pracovníků i lokálního trhu.

2.2.3.1 Organizační struktura v mezinárodních organizacích

Podle hlediska třídění mezinárodních firem je potřeba upravit také organizační strukturu, aby co možná nejlépe vyhovovala zaměření a aktuálnímu stadiu organizace.

Firmy, které jsou ve fázi, kdy už mají pobočku s oddělením prodeje v cizí zemi, nebo tam již vyrábí a tím využívají například levnou pracovní sílu nebo šetří náklady spojené s doručováním zboží. Většina zahraničních aktivit je seskupených podle schématu na obrázku 2. V literatuře se tomuto typu struktury říká zrcadlová, jelikož je identická s centrálou (Dowling, Welch, 2004, s. 34). Vedení poboček je přímo podřízeno mezinárodní divizi. Je možné, že se udržují kontakty a neformální vedení i v rámci jednotlivých funkčních oblastí, jak je ukázáno na obrázku níže v případě lidských zdrojů čárkovaně. V tomto případě se mezinárodní personální řízení zaměřuje zejména na agendu spojenou s expatrianty a vytváření

mezinárodních pravidel a doporučení, jinak je spíše monitorována práce oddělení v jednotlivých zemích.

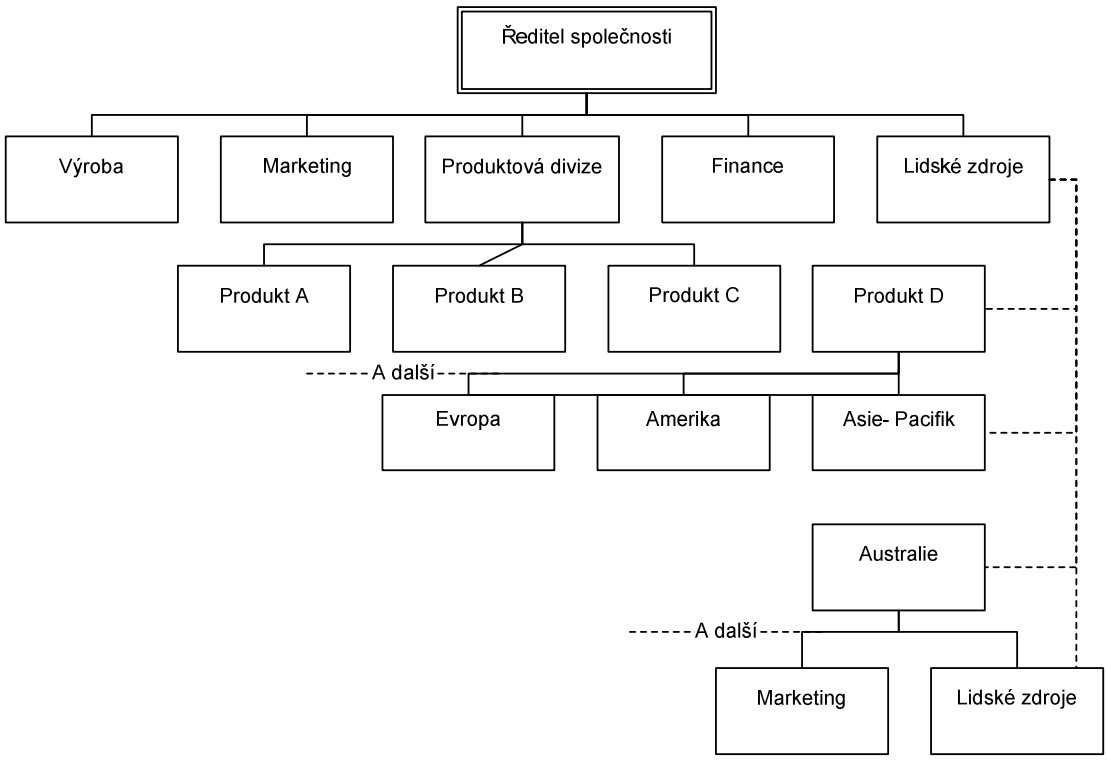


Obrázek 2 Struktura organizace s mezinárodní divizí (Dowling, Welch, 2004, s. 35)

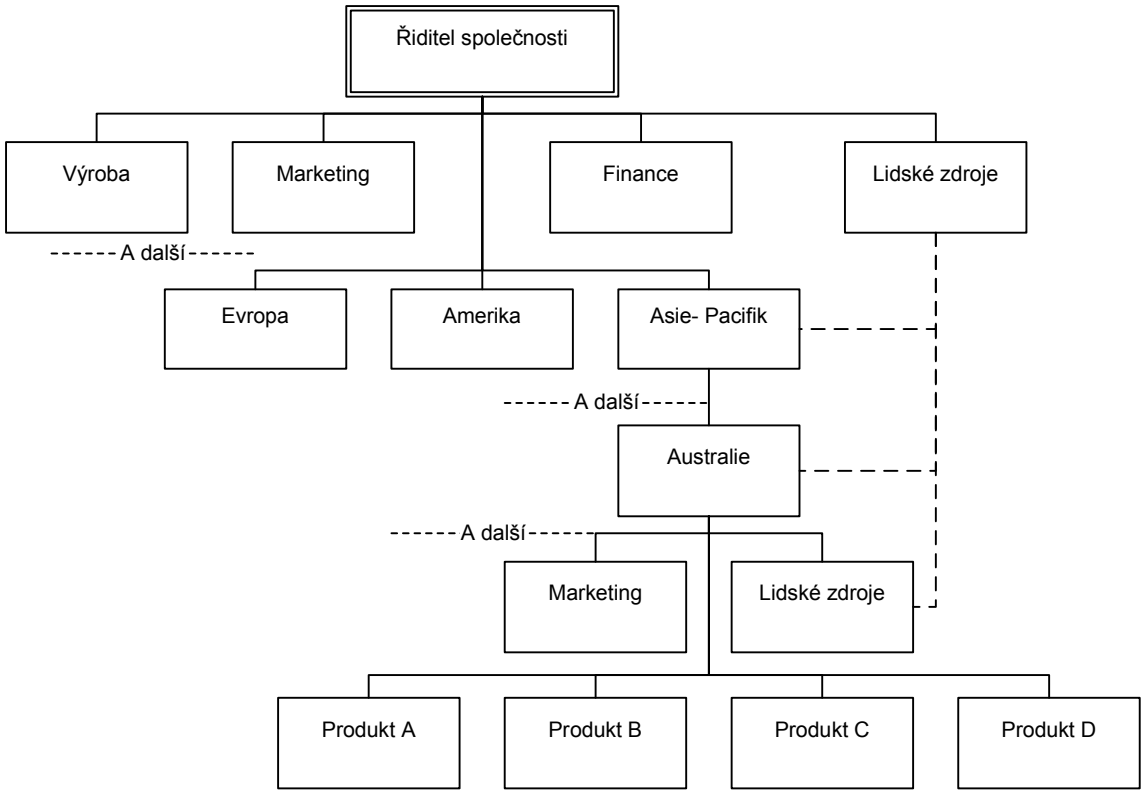
V dalším stupni se organizace dostává z fáze výroby v zahraničí do fáze, kde roste díky této produkci, díky službám expatriantů v cizině. Mezinárodní divize už je v porovnání k ostatním neúnosně veliká, což může přinášet problémy v efektivní komunikaci a výrobě. Zdá se, že mezinárodní divize je příliš autonomní a výroba v cizině se oproti domácí stává strategicky důležitější, a tak domácí výroba ustupuje do pozadí, a proto tuto strategickou změnu musí odrážet i organizační struktura. Rozdíl je především v tom, že zahraniční pobočky mají jiné struktury trhů, distribuční řetězce a požadavky zákazníků než domácí organizace. Změna je tak nezbytná a důvodem jsou mezinárodní zákazníci, mezinárodní konkurence a velký objem informací a technologií, se kterými se musí zacházet dle nových požadavků efektivněji. Všechny tyto tlaky vedou k nutnosti změn (Dowling, Welch, 2004, s.35).

Organizace jsou nuceny tyto změny uskutečnit ve dvou hlavních oblastech. Za prvé je třeba rozhodnout, do jaké míry má být organizace centralizovaná či decentralizovaná, a následně je nutné zvolit nástroje kontroly domácí organizace pro dohled nad pobočkami. Schéma na obrázku 3 znázorňuje organizační strukturu podle výrobků (produktů) či služeb, přičemž strategie podniku je postavena na rozdílných produktech. Obrázek 4 ukazuje schéma

regionálního rozložení, v tomto pohledu strategie považuje za prvořadé jednotlivé oblasti.

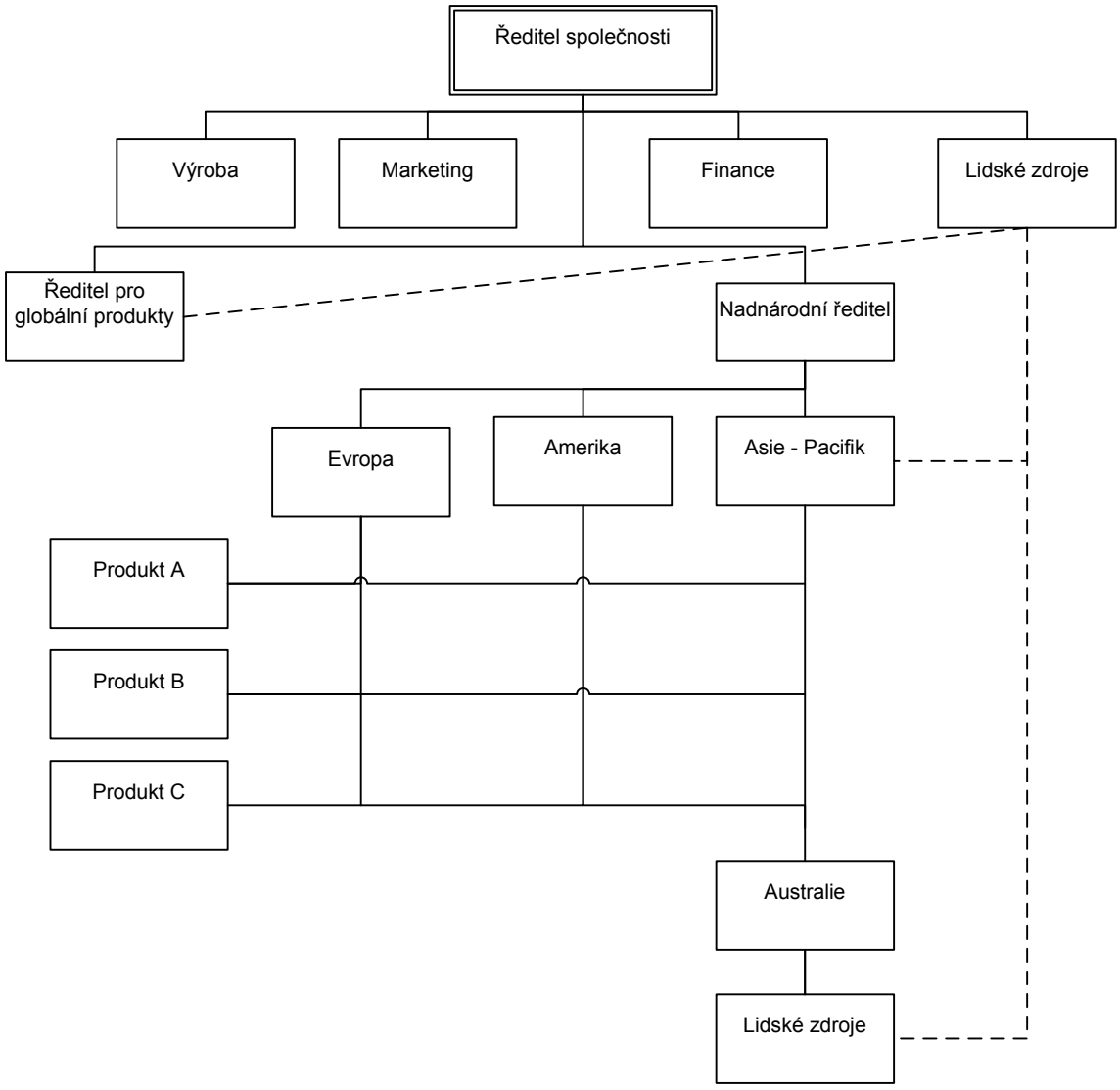


Obrázek 3 Organizační struktura organizace s produktovým zaměřením (Dowling, Welch, 2004, s.36)



Obrázek 4 Struktura organizace s regionální strukturou (Dowling, Welch, 2004, s. 37)

Další velmi rozšířená struktura organizací se nazývá matrixová. Zde se spojí obě výše popsané struktury a regionální pohled spolu s produktovým mají stejnou váhu. To může vést ke konfliktům, a proto každá oblast (neboli potenciální problém) má svou zodpovědnou osobu ve vedení firmy. Pomáhá to rychlejšímu řešení a zároveň chrání před zanedbáním či opomenutím. Tato struktura není vždy úspěšně zavedena, jelikož praktické aspekty implementace jsou velmi finančně náročné a celý proces prověří kvality vrcholného vedení organizace.



Obrázek 5 Struktura organizace matrixovou strukturou (Dowling, Welch, 2004, s.39)

2.2.3.2 Organizační struktura útvaru lidských zdrojů v mezinárodních organizacích

V obou výše zmíněných strukturách se řízení lidských zdrojů realizuje výrazněji na lokální úrovni každé země a mezinárodní oddělení je zapojeno jen v extrémních případech a situacích, korporátní oddělení lidských zdrojů se zaměřuje převážně na centrální kontrolu strategického plánování, věnuje se tedy formulování, implementaci a koordinaci strategií pro celosvětový trh. S rozšiřováním do dalších a dalších zemí a s tím spojenou neustálou změnou organizační struktury mezinárodní výroby souvisí i nutnost vysílání nových pracovníků do

zahraničí. Proto právě spolupráce vysílající organizace a pobočky je další důležitou agendou mezinárodního řízení lidských zdrojů.

Dle studie uveřejněné v roce 2003, jíž se účastnilo 30 největších anglických firem a která byla zaměřena na vývoj strukturálních změn oddělení lidských zdrojů v kontextu mezinárodního růstu organizací, vyšlo najevo, že jsou tři obvyklé způsoby, jak se postavení personálního řízení vyvinulo (Dowling, Welch, 2004, s. 40, 75):

1. Velké centralizované personální oddělení se zodpovědností za velké množství funkcí. Nejdůležitější je udržení kontroly nad manažery jak na celosvětové, tak i nejvyšších postech lokálních úrovní. Díky tomu se daří strategicky plánovat nábor pracovníků, jejich identifikace, práce s talenty a umísťování pracovníků včetně mezinárodních misí. Početné oddělení na centrální úrovni umožňuje, aby v každé zemi bylo jen menší lokální. Firmy, které jsou v této skupině, mají většinou produktový nebo matrixový model organizace.
2. Decentralizované a menší oddělení lidských zdrojů s menším oddělením na úrovni centrály organizace je druhý způsob. Toto oddělení zajišťuje podporu pouze malé skupince nejvyšších manažerů a pokud jde o řízení expatriantů, spíše podporuje jednotlivé divize k využívání expatriantů a vede jednotlivá decentralizovaná personální oddělení při práci s mezinárodními pracovníky. Také ostatní funkční oblasti (finance, informační technologie) jsou podobně decentralizované. Takovéto organizace mají většinou regionální strukturu.
3. Poslední skupina je na půl cesty mezi dvěma výše zmíněnými. Firmy mají středně velké oddělení lidských zdrojů na lokálních úrovních a o něco větší na úrovni centrální, tedy v domácí zemi. Oddělení se stará o nejvyšší management a také o expatrianty. Všechny zkoumané organizace mají produktový model struktury.

2.2.4 Rozdíly mezi národním a mezinárodním řízením lidských zdrojů

Z výše uvedeného je patrné, že rozdíly v národním a nadnárodním řízení lidských zdrojů jsou značné. Detailně je popisuje Dowling (Dowling, Welch, 2004, s. 7 – 12). Aby mohlo personální oddělení fungovat nadnárodně, musí se věnovat mnohem širšímu záběru aktivit,

než pokud se stará o personální otázky jen na úrovni jedné země. Jde především o daňové zákony v různých zemích, a to jak pokud jde o benefity, tak i ostatní náklady na zaměstnance. Dále je třeba zajistit stěhování a základní orientaci expatriantů (v některých případech se stěhují i s rodinami), pomoci se základní administrací pro expatrianty, starat se o dobré vztahy s hostitelskou pobočkou, a samozřejmě expatriantovi zajistit překlady potřebných dokumentů.

Personální agenda se obvykle týká zaměstnanců jedné národnosti, kteří se řídí stejnými zákony i daněním a vycházejí z jednotných firemních poměrů, a to i z hlediska benefitů. V případě mezinárodního HR je potřeba si uvědomit, že mohou nastat situace, kdy je třeba uplatnit pracovní zákoníky až tří států a v neposlední řadě i firemní směrnice jednotlivých zemí. Zde je potřeba přesně, jednoznačně a po celou dobu stejně komunikovat a jednat s expatriantem, a tak mu pomoci k snadnější orientaci v novém prostředí. Dále je potřeba mít na paměti i kulturní a náboženské rozdíly jednotlivých lokalit a expatrianta také na tyto věci připravit.

Velmi důležitá je i osobní rovina vztahů, a to proto, aby komunikace byla jasná a všechny, byť i osobní, otázky byly položeny a následně pak i citlivě zodpovězeny. Jde o podrobnosti z problematiky zdravotního pojištění, dále je řešeno ubytování a všechny otázky z oblasti odměňování a benefitů, kterých bude expatriant požívat. Některé nadnárodní organizace mají zvláštní oddělení, které se přímo zabývá následujícími aspekty. Zde existuje přímý vliv expatriantů na místní firemní kulturu. Role HR je zde spíše ve vyjednávání a podporování změn, které expatrianti do organizací mohou přinést.

Pokud v mezinárodním personálním managementu dojde ke špatnému nastavení procesů či jiné chybě, jsou tyto důsledky většinou mnohem vážnější než v případě lokálního HR. Zde mluvíme např. o špatně zařazeném expatriantovi, kdy průměrné přímé náklady na expatrianta jsou třikrát vyšší než u lokálního zaměstnance, a proto je tak důležité udělat vše, aby jeho působení bylo úspěšné. Statistika ukazuje, že až 63 % expatriantských kontraktů nedopadne uspokojivě v evropském prostředí. Naproti tomu výsledky v Asii jsou o trochu lepší, zde jde jen o 44 %, ale stále je to velmi alarmující (Morley, 2006, s. 153).

Dalším rizikem je politická situace a hrozba terorismu. V dnešní době musí každá organizace vyhodnotit i tyto aspekty dříve, než uspořádá mezinárodní konferenci nebo vyšle expatrianta do určité lokality.

Práci mezinárodního řízení lidských zdrojů ovlivňují i další vlivy. Jde především o vyspělost jednotlivých zemí, ve kterých se nachází. Rozvinuté země mají více propracovanou legislativu v oblasti zaměstnávání, jsou zde odbory a nařízení o bezpečnosti práce. Oproti tomu méně rozvinuté země mají většinou jednodušší a elementárnější legislativu a levnější pracovní sílu. Také je potřeba, aby mezinárodní HR oddělení dobře rozumělo mentalitě a postupům, které jsou obvyklé v daném odvětví, jelikož právě to může suplovat chybějící legislativu. Porozumění rozdílnostem kulturního a sociálního života umožní vyhnout se eventuálním nedorozuměním.

3 PROCES ŘÍZENÍ EXPATRIANTŮ V OBECNÉ ROVINĚ

Dle průzkumu firmy GMAC Global Relocation Services provedeného v roce 2002 je profil expatrianta následující:

- 82 % expatriantů jsou muži a jen 18 % ženy.
- 60 % je mezi 30 až 49 lety a 17 % mezi 20-29 lety.
- 68 % je ženatých, 26 % nezadaných a 9 % uvádí, že má partnera.
- 86 % expatriantů přestěhovalo kvůli misi i svého partnera a 59 % se stěhovalo i s dětmi.
- 30 % už má zkušenosti z předchozích misí (Dowling, Welch, 2004, s. 86).

Výsledky do značné míry vypovídají o tom, kdo jsou expatrianti.

Identifikování a mapování rozdílů v práci s expatrianty oproti práci s lokálními zaměstnanci je klíčové pro dobré pochopení problematiky celého mezinárodního řízení lidských zdrojů, jelikož řízení expatriantů patří mezi jednu z hlavních činností mezinárodního řízení lidských zdrojů. Dalšími jsou určování personální strategie celé mezinárodní organizace a dohled nad její implementací i na úrovni jednotlivých zemí.

3.1 Schéma mezinárodního řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů zasahuje do mnoha oblastí a je velmi dynamické. Pro lepší pochopení je zde uvedeno Morganovo schéma, které znázorňuje právě tuto komplexnost, komplikovanost a několikadimenzionálnost.

Model znázorňuje několik *typů zemí*, které jsou do procesu řízení expatriantů zainteresovány:

1. Hostitelskou zemí se rozumí země, kde bude zaměstnanec umístěn po určitou dobu.
2. Domácí zemí se rozumí země vysílající neboli země, ve které je zaměstnanec prvotně zaměstnán.

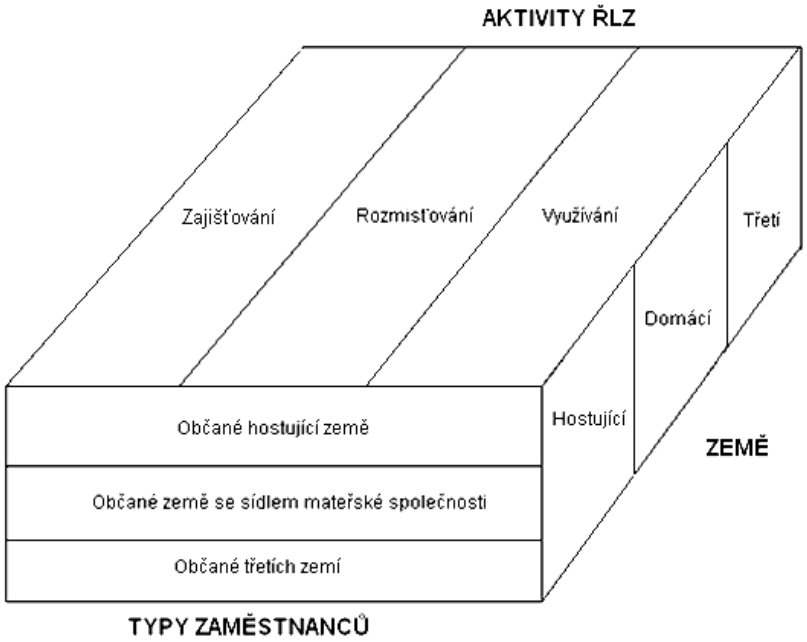
3. Třetí zemí se rozumí země, kde je zaměstnanec občanem, v případě, že pro organizaci začal pracovat prvotně v cizině bez mezinárodního pověření (expatriantské smlouvy).

Stejně jako je v procesu zahrnuto několik zemí, tak musíme rozdělit i jejich občany. *Typy zaměstnanců* rozdělujeme následovně:

1. Občané hostitelské země jsou zaměstnanci, kteří mají občanství v zemi, kam je expatriant vyslán.
2. Občané země se sídlem mateřské organizace. Jde o zaměstnance, kteří jsou nejčastěji vysílání do hostitelských zemí.
3. Občané třetích zemí jsou zaměstnanci, kteří jsou vysláni do hostitelských zemí, ale zároveň nejsou občany země, kde je mateřské sídlo organizace.

Obecně lze mluvit o třech *základních aktivitách* řízení lidských zdrojů v tomto procesu:

1. Zajišťování lidských zdrojů
2. Rozmisťování pracovníků
3. Využívání lidských zdrojů



Obrázek 6 Morganovo schéma mezinárodního řízení lidských zdrojů (Dowling, Welch a Schuler 1999, s. 3)

V jiné odborné literatuře je tato oblast zpracována detailněji, například v knize Dowlinga a Welche je rozdělení aktivit následující:

1. Získávání
2. Výběr
3. Adaptace
4. Vzdělávání
5. Rozvoj
6. Odměňování a příplatky
7. Návrat
8. Problematické oblasti obecně

Toto rozdělení se zdá pro účely této práce nejpříhodnější, a proto bude využito. Jedná se o názorné a jasné vysvětlení expatriantského cyklu od začátku, kdy je snaha získat co nejlepší kandidáty, až po návrat do domácí země. Pozornost je věnována klíčovým a zároveň ve většině organizací i problematickým oblastem, které nejsou pokryty v předešlých bodech.

3.2 Důvody uplatnění expatriantů

Většina organizací využívá expatrianty jen pro vyšší manažerské pozice či jako specialisty na velmi úzké oblasti. Expatrianti jsou z hlediska finančního velmi nákladní. Proto se nezdá ekonomicky rozumné zaměstnávat expatrianta na pozici, která může být snadno vykonávána lokálním zaměstnancem. V roce 2000 bylo odhadnuto, že vyslání expatrianta stojí o třikrát až čtyřikrát více než lokální zaměstnanec (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy (2005, s. 560). Dalším důležitým aspektem je, že některé země mají uzákoněno, kolik procent zaměstnanců musí být místními státními příslušníky, toto právo je kupříkladu v Saudské Arábii (zhruba 70 %). V Rusku dokonce musí organizace dopředu požádat stát o možnost vyslaní expatrianta, stát ovšem žádosti nemusí vyhovět.

Mezi nejčastější důvody, proč jsou expatrianti vyslání do zahraničí, patří tyto:

- Na lokálním pracovním trhu nejsou potřební lidé k dispozici. Tento problém je nejčastější v rozvojových zemích.
- Velká část strategie pobočky je úzce provázána s korporátní strategií. V tomto případě je potřeba získat pracovníky s dostatečným nadhledem, kteří dokážou vidět také širší zájmy organizace, nikoliv jen zájmy pobočky. Dobrým příkladem je firma Whirlpool, která je světově největším výrobcem domácích spotřebičů. Organizace je přítomna ve čtyřiceti zemích, přičemž považuje za klíčové držet jednu globální vizi. Firma má celosvětový školící program pro manažery, který je má připravit na pozice expatriantů. Pořádá konference, na která sezve vrcholný management z různých poboček, a má mnoho mezinárodních týmů, které řeší společné problémy jednotlivých poboček a snaží se najít mezinárodní integrované procesy, kterými by se daly celosvětově řešit.
- Centrála a lokální pobočka jsou na sobě velmi závislé. V některých případech je výrobní proces všech poboček a divizí na sobě velice závislý a je potřeba, aby spolu všichni zúčastnění úzce spolupracovali. Aby na sebe výrobní procesy v jednotlivých zemích dobře navazovaly, organizace jako IBM se spoléhají na expatrianty a zároveň zkušené profesionály, kteří mohou snadno odhalit a zaplnit mezery v této spolupráci. Toto nevyužívá kupříkladu firma McDonald´s, kde jsou jednotlivé restaurace a země na sobě nezávislé, navzdory tomu, že organizace má vysoký standard kvality a unifikovanosti produktů. McDonald´s má v 50 zemích asi 3 000 restaurací z celkového množství 12 000. Nejdůležitější funkcí centrály v Illinois ve Spojených státech je proškolení vedoucích restaurací z celého světa. Proto i když má organizace velmi standardizovaný provoz, je počet expatriantů velmi nízký (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy, 2005, s. 561).
- Situace v zemi je nestabilní. Organizace spoléhají na expatrianty ve vedení organizací v případě, že je možné, že vláda udělá nějaký významný zákrok proti volné ekonomice, kdy se dají očekávat nepokoje či teroristické útoky. Přestože cizinec v pozici vedoucího pobočky může zvýraznit rozdíly mezi etnickými skupinami, dává centrále jistotu, že zájmy firmy jsou v zemi dobře

reprezentovány. Cizinci též bývají méně citliví k různým politickým tlakům. Toto lze dobře demonstrovat na postkomunistických zemích, kde pobočky zahraničních firem vedli a někde ještě i vedou expatrianti.

- Existují velké kulturní rozdíly mezi domácí a hostitelskou zemí. Čím větší tyto rozdíly jsou, ať už se jedná o jazykové, náboženské či zvykové, tím důležitější je mít na místě expatrianta, který může sloužit jako určitý překladatel a prostředník mezi těmito kulturami. Vzhledem k tomu, že člověk na této pozici musí mít velmi dobré kompetence v interkulturní oblasti, je důležité, aby byl předem dlouhodobě školen, což by se mělo odrazit i v jeho kariérním plánu. Je mnoho studií, které ukazují, jak silně se jednotlivé kultury odlišují a v kterých oblastech přesně.
- V případě, že je potřeba uvést nové technologie či odvětví do již existující pobočky firmy. Zkušený odborník či manažer v této oblasti může kvalitněji a rychleji zajistit dobrou implementaci dané technologie či vstup do nového odvětví v daném regionu, pokud využije zkušenosti, které má organizace z jiných zemí (Štrach, 2009, s. 81).

3.2.1 Výhody a nevýhody zaměstnávání lokálních zaměstnanců a expatriantů

Výhodou lokálních zaměstnanců jsou nižší pracovní náklady a to, že jejich uplatnění zvyšuje důvěru místního obyvatelstva. Tato skutečnost následně ovlivní i jednodušší přijetí organizace v místní komunitě. Výsledkem může být maximalizace počtu obchodních příležitostí. Organizace je též vnímána jako legitimní součást místní ekonomiky. Vytváří se předpoklady pro to, aby během rozhodování ve firmě byly lokální aspekty uplatněny dostatečným způsobem. V neposlední řadě organizace správně chápe a následně reflektuje zvláštnosti podnikání v oblasti. Toto pochopení se týká nejen práva, ale i nepsaných, nicméně stejně důležitých zvyklostí.

Na druhou stranu můžeme najít i nevýhody lokálních zaměstnanců. Jde zejména o to, že je pro ně těžší najít rovnováhu mezi lokálními požadavky a prioritami z globálního hlediska. Mohou mít tendenci odsouvat důležitá rozhodnutí (například zastavení práce) do doby, kdy je to už naprosto kritické, a tedy náklady a důsledky takovýchto změn jsou větší,

než kdyby se opatření udělala dříve. Může se stát, že na pracovním trhu nejsou lidé s potřebnou kvalifikací. Dále se stává, že pokud pobočku organizace vedou lokální manažeři, jsou kontroly z centrály častější a důslednější (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy, 2005, s. 559).

Expatrianti mají z hlediska mateřské organizace nesporné výhody. Mimo ty, které byly zmíněny výše, lze vyjmenovat i další. Například již vybudovaná firemní kultura, kterou tento zaměstnanec může přenést i do pobočky včetně obchodních a manažerských praktik. Z centrály se expatriantovi dostává více důvěry a větších rozhodovacích práv, než by měl lokální zaměstnanec na stejné pozici. Pobyt v zahraničí dává zaměstnanci centrály mezinárodní zkušenosti a rozhled, což vede k vytvoření skupiny vysokých manažerů s mezinárodními zkušenostmi. Expatrianti mohou pobočce přinést větší hodnotu své práce, než by přinesli lokální zaměstnanci, byť s velkým potenciálem. A v neposlední řadě přinášejí expatrianti do lokální pobočky pohled z mezinárodního hlediska (Gomez-Mejia, Balkina a Cardy, 2005, s. 559).

Je ovšem i mnoho věcí, ve kterých mají expatrianti v porovnání s lokálními zaměstnanci nevýhody. Velký problém působí, když nejsou schopni se dobře adaptovat na cizí prostředí a kulturu. Také není dobré, když je v organizace příliš cizinců, a proto je důležité zvažovat příchod každého dalšího expatrianta do pobočky. Náklady na expatrianta jsou vysoké, a je proto potřeba zvážit, zda jde o efektivní řešení situace. Pravděpodobnost osobních a rodinných problémů je u expatriantů větší. Není neobvyklé, když příchod expatrianta působí negativně na lokální členy managementu, a to hlavně v oblasti motivace a morálky. Také se stává, že lokální management vnímá přítomnost expatriantů jako limitující faktor při obsazování řídících funkcí v pobočce (Štrach, 2009, s. 81). Je nutno vzít v úvahu i skutečnost, že v některých zemích je počet zahraničních pracovníků omezen zákonem.

3.3 Typy výjezdů expatrianta

Důvody pro vyslání expatriantů jsou rozmanité a různá je i délka pobytu. Proto i podoby dohod o vyslání se liší. Odborná literatura rozlišuje tři základní druhy takzvaných strategických výjezdů (Dowling, Welch, 2004, s. 67):

1. Krátkodobé vyslání bývá obvykle na dobu do tří měsíců - nejčastějším důvodem je řešení krize. Jsou vysláni, aby uhasili požár, než se najde dlouhodobé řešení. Jde o řešení relativně levné, protože se nepojí s tak

rozsáhlou a finančně náročnou podporou, jako je tomu při dlouhodobém pobytu. Toto řešení se stává v posledních letech velmi populární a tvoří až 70 % celkových výjezdů expatriantů (Štrach, 2009, s. 83).

2. Střednědobé vyslání - zde důvody bývají podobné jako u krátkodobého, ale počítá se s tím, že expatriant bude v cizí zemi až jeden rok.
3. Dlouhodobý pobyt je na jeden až pět let. Zde už se jedná o klasickou pozici v dlouhodobé organizační struktuře pobočky. Tento typ vyslání se považuje za tradiční a nejobvyklejší. Expatriantovi i s rodinou se zajišťuje bydlení a pro děti bývá i zajištěno vzdělávací zařízení, to vše na náklady organizace.

V literatuře se objevují i další typy výjezdů, které se více nebo méně podobají těm popsaným výše. K jejich možnému využití přispěly moderní komunikační prostředky, zejména vysoká úroveň dopravy (Morley, Haraty a Collings, 2006, s. 79).

Typy výjezdů jsou následující:

1. Cestovní typ výjezdu - zaměstnanec z mateřské země přijíždí do pobočky jednou týdně či ob týden. Příkladem může být situace, kdy pracovník bydlí v Praze, ale pracuje v Moskvě.
2. Pracovní rotace - pracovník je na pobočce několik měsíců, pak se vrátí domů na několik měsíců a tato situace se opakuje stále dokola. S tímto řešením se často setkáváme např. u zaměstnanců pracujících na ropných plošinách.
3. Pověření splnit úkol - to znamená, že člověk, povětšinou specialista, je dosazen do pobočky na určitý, časově omezený projekt, většinou na šest až dvanáct měsíců. Celý projektový tým je obvykle mezinárodní.
4. Virtuální mise - zaměstnanec se nestěhuje do ciziny, ale pracuje z domova a své mezinárodní povinnosti a zodpovědnosti se snaží plnit na dálku za pomoci videokonferencí a telekonferencí. Do pobočky dojíždí jen občas. Tento způsob je v poslední době velice rozšířen a průzkum firmy PricewaterhouseCoopers z roku 2000, kterého se zúčastnilo osmdesát dva mezinárodních organizací, uvádí, že počet využití zaměstnanců na virtuálních misích se dle respondentů zvýšil až o šedesát pět procent (Dowling,Welch, 2004, s.67).

3.4 Pracovní cyklus expatrianta

Pod pojmem pracovní cyklus expatrianta se rozumí postupně několik fází, kterými expatriant v pracovním vztahu projde. Vychází z pracovního cyklu klasického lokálního zaměstnance a různou měrou se liší. Tato práce se zaměří na vysvětlení rozdílů a nebude se věnovat podrobně těm procesům, které jsou pro pracovníky lokální a vysílané prakticky stejné.

3.4.1 Získávání a výběr expatriantů

Výběr je z pohledu organizace velice důležitý, jelikož by měl snížit pravděpodobnost možného selhání expatrianta, a tím i vzniku zbytečně vysokých nákladů pro organizaci. Leblanc (2001) doporučuje, aby tito lidé byli schopni:

- „uznávat rozmanitost a specifika zahraničních zemí
- akceptovat rozdíly mezi zeměmi jako skutečnost a efektivně se těmto rozdílům přizpůsobovat
- tolerovat místní podmínky a přizpůsobit se jim
- dlouhodobě se vyrovnávat se širokou pestrostí cizích souvislostí
- efektivně řídit místní operace a personál v zahraničí
- získat v zahraničí uznání jako reprezentant svého podniku
- získávat a interpretovat informace o cizích národních podmínkách a souvislostech (institucích, legislativě, postupech, specifičnosti trhu atd.)
- efektivně informovat a komunikovat s cizím prostředím o politice mateřského podniku
- vytvářet a rozvíjet prvky společenského rámce podnikových strategií, politiky a operací
- akceptovat to, že postupy, které budou v cizím prostředí fungovat nejlépe, nemusí být nutně stejné jako ty, které se uplatňují v mateřském podniku (Armstrong, 2007, s. 108).

Jiné zdroje souhrn žádoucích vlastností expatrianta charakterizují jako personální dovednosti, které napomáhají překonávat mentální a emocionální problémy. Díky obratnosti a pružnosti v mezilidských vztazích expatriant překonává bariéry prostřednictvím komunikace a navazuje vztahy s ostatními lidmi. Sociální inteligence pak umožňuje expatriantům chápat chování odlišných kultur. „*Expatriant by měl být člověk extrovertní, který je ochoten podstoupit mnohá kulturní dobrodružství v prostředí, jež se mnohdy výrazně liší od prostředí domácího*“ (Štrach, 2009, s. 86).

Praktických nástrojů k výběru expatriantů je mnoho a většina nadnárodních organizací si vyvinula pro výběr kandidátů vlastní programy. Většina těchto programů má akademický základ v hodnotících nástrojích vyvinutých v univerzitním prostředí. „*Spreitzer, McCall a Mahoney (1997) hodnotí potenciál kandidáta na zahraniční pracovní výjezd čtrnácti dimenzemi. Jedná se o kulturní vnímavost, obchodní znalosti, odvahu, motivační schopnosti, integritu, rozhled, odevzdání, přijetí rizika, vyžadování zpětné vazby, užití zpětné vazby, kulturní dobrodružství, vyhledávání možností vzdělávání, otevřenost kritice a flexibilitu*“ (Štrach, 2009, s. 86).

Výše uvedený postup, tedy hledání ideálního kandidáta na základě kompetencí, schopností, praxe atd. se děje jen teoreticky. Autoři Harris a Brewster vysvětlují, že většinou jde o nahodilý proces, této nahodilosti využívají v jejich takzvaném „kávovarním“ procesu. Proces vymysleli na základě mnoha rozhovorů s top manažery mezinárodních firem tak, že zjišťovali obvyklou praxi. Jejich návrh jednotlivých kroků při výběru expatriantů je následující. Prvním krokem je diskuze, která může začít velice neformálně, třeba při přípravě kávy, odtud výše zmíněný název. Jeden manažer navrhne, že je potřeba expatriant, další může navrhnout jméno konkrétního člověka na danou pozici, a tím se začne vytvářet užší seznam kandidátů. Postupně se přidávají i další potřebné informace a vzniká seznam požadavků pro danou pozici. Dále by se Harriese a Brewstera měl neformálně vytvořený plán legitimizovat, což znamená během standardního jednání definovat role, popřípadě inzerovat pozici pro interní/externí kandidáty atd. Oba ovšem uznávají, že takto nahodile tento proces neprobíhá ve všech firmách. Velmi záleží i na tom, v jaké fázi procesu přeměny v mezinárodní organizaci se právě firma nachází a na zkušenostech a rozhledu vedení firmy (Dowling, Welch, 2004, s. 109-110).

Kniha Morleye, Haraty a Collingse popisuje, že organizace věnují větší pozornost při výběru pracovním zkušenostem a odborným znalostem než jazykovým schopnostem a zkoumání, jak by se kandidát kulturně integroval v hostitelské zemi (Morley, Haraty a Collings 2006, s. 83).

3.4.2 Příprava před výjezdem a adaptace expatriantů

Dobrá příprava a školení v domovské zemi ještě před výjezdem zaměstnance přímo určuje, jak bude jeho pozdější mise úspěšná. Expatriant by měl být připraven na potenciální problémy spojené s cizí kulturou a s prací v dané pobočce.

Interkulturní trénink je běžně používán u většiny organizací. Hlavním důvodem jsou odlišnosti kultur, se kterými je nutno se během zahraničního pobytu vyrovnat. Přechod z jedné kultury do jiné působí i na expatriantův výkon na pobočce, proto se firmy snaží minimalizovat dopady odlišnosti kultur, a urychlit tak adaptaci v novém prostředí. Tomu všemu má napomoci interkulturní trénink ještě před vycestováním.

Takovýto trénink v sobě zahrnuje obvykle „*národopisná studia (fakta o hostitelské zemi, její geografii, ekonomice a historii), kulturní asimilátory (specializované workshopy modelující různé situace, ve kterých je nezbytné reagovat způsobem odpovídajícím společensky přijatelnému kulturnímu vzorci hostitelské země, setkání s příslušníky hostitelské kultury či pracovníky z pobočky, kam má být manager vyslán), výuku jazyků užívaných v hostitelské zemi, psychologický trénink zaměřený na zvyšování odolnosti manažerů vůči stresovým situacím obecně* “ (Štrach, 2009, s. 87).

Dalším důležitým faktorem je návštěva v hostitelské zemi, a to i s rodinou, v případě že bude expatrianta na misi doprovázet. Seznámí se zde s možností ubytování a výběrem škol. Tak mají možnost zažít hostitelskou zemi reálně, a tak se lépe připravit na nadcházející pobyt. Většina organizací v dnešní době do tohoto interkultního tréninku zapojuje i rodinu. Průzkum z roku 2002 firmy GMAC Global Relocation Services uvádí, že pouze 36 % organizací neposkytuje žádnou přípravu pro rodinu expatrianta, 33 % společností má určitou formu školení pro celou rodinu a 29 % jen pro expatrianta spolu s partnerem (Dowling, Welch, 2004, s. 120).

3.4.3 Vzdělávání a rozvoj expatriantů

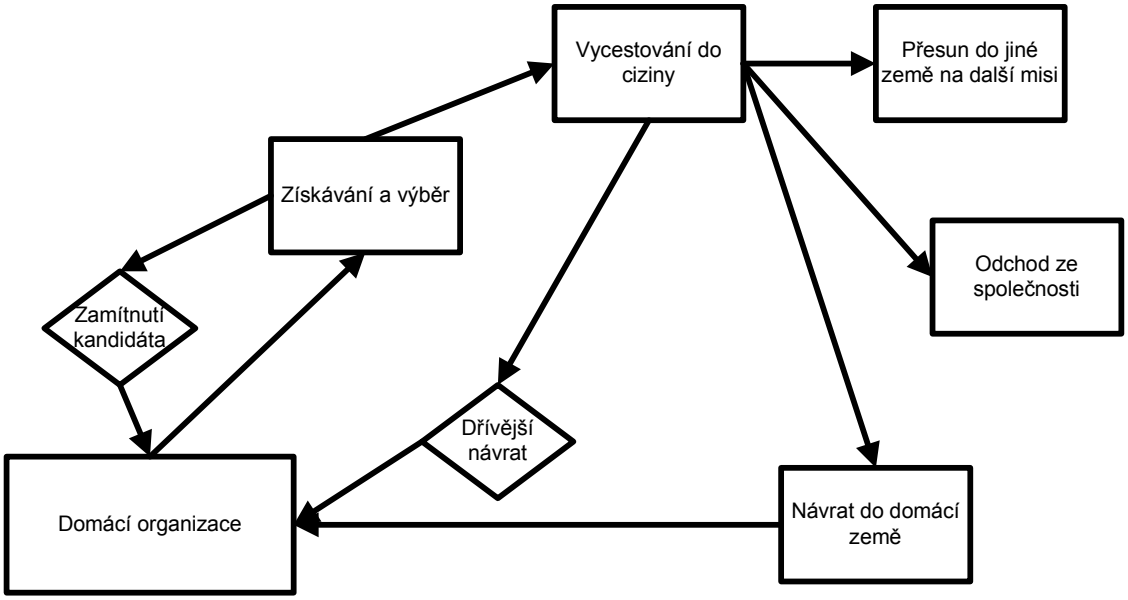
Vzdělávání a rozvoj expatriantů by měl mít jasně strukturovanou a dobře provedenou přípravu. Tarique a Callirini proto navrhují následující kroky:

1. Identifikovat typ úkolu v zahraničí
2. Provést analýzu potřeb vzdělávání zaměřeného na kulturu pokrývající analýzu a požadavky organizace.
3. Stanovit cíle vzdělávání a jejich kritéria – kognitivní (např. chápání úlohy kulturních hodnot a norem) a emoční (modifikace vnímání kultury a zvýšení znalosti toho, jak zacházet s vlastními složkami chování, aby se vytvořilo adaptivní chování, jako jsou například interpersonální dovednosti)
4. Vytvořit program – všeobecnou, ale i specifickou kulturní orientaci s použitím různých metod
5. Vyhodnocení poskytnutého vzdělání (Armstrong, 2008, s. 109).

Po celou dobu pobytu je potřeba expatrianta dále vzdělávat. Také možnost asistence v sociálně-kulturních otázkách by měla být poskytnuta po celou dobu expatriace. Je žádoucí, aby expatriant mohl řešit problémy ve chvíli, kdy nastanou, a proto by měl být k dispozici takzvaný kulturní trenér. Toho by měl expatriant kontaktovat v případě, že neví, jak správně interpretovat situaci, či si není jist vhodností rozhodnutí. Dobrým trenérem může být expatriant, který už je v dané zemi delší dobu či byl předchůdcem na stejné pozici, dále se tímto trenérem stává i asistent, který expatrianta podporuje v běžných denních situacích (Štrach, 2009, s. 87).

Dalším dobrým zdrojem vzdělávání pro expatrianty je internet, kde jsou informace dostupné hned a zadarmo. Existuje mnoho serverů věnujících se problematice expatriace, kde mohou nalézt potřebné informace, sdílet své zkušenosti, zážitky a problémy s ostatními expatrianty.

Následně je uvedeno schéma typického vyslání zaměstnance a důležité body, které mají vliv na budoucí kariéru. Je zde patrný postup potřebných kroků od výběru až po ukončení mise.



Obrázek 7 Rozhodující body v kariéře expatrianta (Dowling, Welch, 2004, s. 131)

3.4.4 Odměňování expatriantů

Odpovídající kompenzace a finanční stimuly pro získání, udržení a motivaci zaměstnanců nadnárodních firem patří k nejdůležitějším otázkám, které řeší mezinárodní řízení lidských zdrojů. Kompenzace je důležitým pojítkem mezi strategií a její úspěšnou implementací. Musí zde panovat soulad mezi kompenzací a cíli organizace, které chce prostřednictvím svých manažerů realizovat. Zaměstnavatel musí samozřejmě udržet rovnováhu mezi odměňováním a motivací pracovníků bez ohledu na to, zda jsou expatrianti nebo kmenoví zaměstnanci pobočky. Předčasný návrat expatriantů nebo neochota zaměstnanců k zahraničním misím mohou vést k poznání, že vycestování se jeví pracovníkům z finančního i kariérního hlediska jako újma.

Zaměstnanci, kteří jsou vysláni v rámci Evropské Unie, mají situaci jednoduší, jelikož EU nastavuje pravidla v případě dvojího zdanění, penzí a v dalších právně i daňově náročných a složitých oblastech (Morley, Haraty a Collings, 2006, s. 55). Evropská unie se snaží dlouhodobě co nejvíce usnadnit občanům jednotlivých zemí pohyb v rámci Unie. Postupem času se nastavuje takzvaný volný trh pracovních sil i se zeměmi, které vstoupily do Unie teprve nedávno. Je ovšem nutné podotknout, že Evropané obecně nejsou moc ochotni se za prací stěhovat, je to zřejmé z porovnání se Spojenými státy. Jednodušší administrativa a

nastavení podmínek ze strany Evropské unie to nemění zdaleka tak rychle, jak se původně očekávalo, a Evropané ještě nejsou zvyklí přemýšlet o stěhování za prací do ciziny jako jedné z možností jak získat práci.

Rozdíl mezi zvyklostmi jednotlivých zemí může být v různém počtu dnů dovolené, v poměru základního platu a bonusů, hrubého a čistého příjmu. Důležitým faktem je i to, že kupní síla čistého příjmu je ovlivněna relativními životními náklady v dané zemi. Navrhování kompenzačního opatření pro expatrianty patří do kompetencí oddělení mezinárodního řízení lidských zdrojů a musí se vytvořit tak, aby kompenzace zachovala životní standard expatrianta alespoň na stejné úrovni, jakou má v domovské zemi, a zároveň aby dostal potřebné stimuly jako kompenzaci za působení v cizí zemi.

Jsou tři způsoby, jak stanovit výši odměny pro expatrianta. Postupy se liší podle toho, jaké údaje bereme jako výchozí premisu a z čeho kalkulace vychází.

3.4.4.1 Odměňování podle domácích pravidel

Tento způsob vidí jako žádoucí, aby hodnota platu expatrianta byla stejná jako v mateřské zemi. Vychází se zde z platu, který by zaměstnance dostával, pokud by zastával pracovní místo stejné úrovně v mateřské zemi. Tomuto způsobu se říká bilanční či stavebnicový, protože dále se přidávají vyrovnávací příplatky na životní náklady. Příplatky tvoří mzdové prémie jako pobídka za práci v zahraničí, za obtížnost práce a prostředí, a dále ještě na bydlení a služby domácnosti a školné (Armstrong, 2004, s. 110). Tento způsob je pro firmu nejnákladnější.

Pro expatrianta se připraví balíček, který obsahuje plat a optimalizaci zdanění, což je ochrana před zvýšeným zdaněním v hostitelské zemi. Dále se do balíčku počítají i příplatky podle mateřské organizace, rizikové příplatky a na konec poukázky, ve kterých se hradí náklady na přestěhování a další věci, které poskytují adekvátní standard nejen expatriantovi, ale i jeho rodinným příslušníkům (Štrach, 2009, s. 84-85).

Výhodami tohoto systému je, že podmínky pro zaměstnance jsou ve všech zemích stejné. Tento způsob napomáhá i snadnějšímu návratu expatrianta zpět do země a je i pro zaměstnance snadněji pochopitelný a akceptovatelný (Downing, Welch, 2004, s. 146-148).

Nevýhody jsou především v tom, že vznikají velké rozdíly v nákladech na expatrianty z různých zemí a také výrazné rozdíly v porovnání s lokálními zaměstnanci. Další

nevýhodou je i to, že odměňování je mnohem náročnější na kalkulaci a administraci celkově (Downing, Welch, 2004, s. 146-148).

3.4.4.2 Odměňování podle pravidel hostitelské země

V tomto případě dostává expatriant stejný plat a má stejné výhody jako lokální pracovník v hostitelské zemi. Tento přístup napomáhá rovnosti expatriantů s pracovníky hostitelské země. Uplatňuje se nejvíce ve firmách, kde je zaveden takzvaný systém tržních vazeb neboli tarifů. Také zde jsou vypláceny dodatečné příspěvky, a to především na školné, ubytování a zdravotní pojištění. Tento způsob je levnější než předešlý. Může ale být méně přitažlivou pobídkou pro pracovníky, aby pracovali v zahraničí. Problematické může být i shromáždit informace o sazbách trhu práce v hostitelské zemi jako základu pro stanovení úrovně mzdy či platu (Armstrong, 2004, s. 110).

Výhodou tohoto systému je, že expatrianti jsou na podobné úrovni s lokálními zaměstnanci. Dále je poměrně jednoduchý způsob výpočtu, pomáhá k snazší identifikaci expatrianta s hostitelskou zemí a také expatrianti z různých zemí mají ve stejné hostitelské zemi stejné podmínky (Downing, Welch, 2004, s. 145).

Mezi nevýhody patří skutečnost, že stejný zaměstnanec má v různých zemích různé podmínky a oproti druhému přístupu můžou nastat větší problémy při návratu do domovské země (Downing, Welch, 2004, s. 145).

3.4.5 Návrat do domácí země expatriantů

Proces návratu neboli repatriace je velmi často expatrianty podceňován a většina je nespokojena se servisem, který v této fázi svého výjezdu dostali. Některé, převážně americké, organizace ani negarantují expatrinatům místo v domácí zemi. Dokazuje to i statistika, která říká, že 25 % repatriantů odchází z firmy do jednoho roku po návratu. Důvodem odchodu je především pocit nedostatečného ocenění a zklamání z pomalého opětovného začlenění do organizace. Často se také setkávají s negativním přístupem bývalých kolegů, kteří mohou vidět expatriaci jako exotickou odpočinkovou cestu, při které lze dobře zbohatnout (Štrach, 2009, s. 88-89).

Proces ovšem nebývá podceňován pouze ze strany zaměstnance. Také organizace si často neuvědomují, jak komplexním a náročným procesem repatrianti právě procházejí, a nevěnují mu patřičnou pozornost. Studie PriceWaterhouseCoopers z roku 2006 ukazuje, že jen 22 % zúčastněných firem má formalizovaný proces či přímo politiku návratu expatriantů (PWC, 2007). Přestože se tento postoj mění a organizace si začínají uvědomovat důležitost dobře zvládnutého návratu (Meckmann, 2005), stále do značné míry podceňují komplexnost tohoto procesu (Meier, 2005), což může mít silný negativní vliv na to, zda jsou zaměstnanci ochotni k vycestování (Stroh, 1995).

Repatriaci - tedy návrat do domácí země - lze rozdělit na několik fází.

1. V první řadě je to příprava. Ta by měla obnášet vytvoření vzdělávacího plánu expatrianta, aby se podrobně seznámil s informacemi, které bude potřebovat v nové pozici. Některé organizace poskytnou zaměstnanci i soupis věcí, které by měli před odjezdem udělat, jako je např. zrušení bankovního konta. Jen malá část organizací poskytuje svým zaměstnancům školení, kde jsou připravováni na návrat; ve většině firem se tato informace zahrne do školení před odjezdem.
2. Další fází je fyzické stěhování a rozloučení s kolegy v pobočce. Většina organizací na stěhování do hostitelské země i zpět najímá specializovanou firmu, bývá to ostatně zakotveno již v politice věnované expatriaci.
3. V některých případech se objevuje také přechodné stádium. Většinou se jedná o přechodné ubytování v případě, kdy fyzické stěhování trvá déle, nebo o překlenutí období, během kterého se musí obnovit úřední vztahy a dokumenty, jako je řidičský průkaz či přihlášení k domácímu zdravotnímu pojištění.
4. Dalším problémem je zpětné přizpůsobení neboli schopnost znovu si zvyknout na práci v rodné zemi. Zaměstnanec prožívá kulturní šok při návratu do domovské země. Také jeho nová pracovní pozice vyžaduje nové požadavky, kterým se musí zaměstnanec přizpůsobit (Dowling, Welch, 2004, s. 163- 165).

Pokud je nabídnut repatriační program, většinou se do něj zahrnují témata především problémů z oblastí financí a daní, změny v této oblasti po návratu, volné pracovní pozice po návratu do domácí země, kariérní poradenství obecně, podpora při obnovování a vytváření

nových kontaktů, informace o možnostech při změně školního zařízení pro děti a příprava na změnu prostředí pro celou rodinu (Dowling,Welch, 2004, s. 173).

3.4.6 Problémy expatriace

Problém, který si zaslouží větší pozornost, se týká *rovných příležitostí mužů a žen*. Průzkum firmy Global Relocation Services (GRS) z roku 2002 ukázal, že pouhých 18 % všech expatriantů jsou ženy, a průzkum ze stejného roku provedený firmou Organizational Ressource Counselors uvádí dokonce jen 14 %. Je pravděpodobné, že zastoupení žen narůstá, ale jen velmi pomalu. Výzkum firmy GRS z roku 1992 uvádí pouze 5 %, je tedy patrno, že pozitivní vývoj nastává, ale organizace se na tuto problematiku musí aktivně zaměřit. Důvody, proč zde jsou ženy málo zastoupeny, jsou dvojího druhu. Některé překážky pro přijetí takovéto nabídky si staví samy ženy, kupříkladu se nechtějí stěhovat nebo jejich partneři mají kariéru, kterou nechtějí přerušit, a v neposlední řadě ženy samy podléhají genderovým stereotypům. Druhý okruh důvodů není na ženách osobně závislý, jde např. o to, že personální oddělení se samo zdráhá expatriantskou pozici ženě nabídnout, případně kultura, do které by žena byla poslána, by ženu na pozici vedoucí nepřijala (Dowling, Welch, 2004, s. 109-111).

Další velmi složitou problematikou jsou *kariéry partnerů expatriantů*. Společnost se proměňuje a je mnoho rodin se dvěma příjmy, tedy dvěma kariérami. Ve většině případů je obtížné, aby si i partner expatrianta udržel dosaženou pozici či našel odpovídající práci v nové zemi (Dowling, Welch, 2004, s. 106-107). Některé organizace to zohledňují ve finančních podmínkách a snaží se takto kompenzovat ztrátu jednoho příjmu rodiny. Tato okolnost působí značné problémy při získávání kandidátů, jelikož mnoho kvalitních potencionálních kandidátů právě z tohoto důvodu nemá o práci v zahraničí zájem.

Je třeba se také zmínit o problematice takzvaných výnosů *investic do expatriantů*. Expatrianti jsou minimálně třikrát až čtyřikrát dražší než lokální pracovníci, a tak je třeba, aby se organizaci tato investice vyplatila. 80 % firem, které se zúčastnily průzkumu PricewaterhouseCoopers v roce 2002, uvedla, že je pro ně snižování nákladů při rozhodování o expatriaci velmi podstatné. V průzkumu měly firmy hodnotit, jak se jim investice do expatriantů vrací. 30 % je z návratností investice spokojeno nebo dokonce velmi spokojeno, ale 32 % firem uvádí, že návratnost je malá (Morley, Haraty a Collings, 2006, s. 117-119).

Důvody této nízké spokojenosti jsou hlavně:

- Zpětná vazba z poboček je znepokojivá
- Je zde i prostor pro zlepšení způsobu monitorování expatriantů systematicky a důkladně
- Často není tato oblast formálně plánována a nepodléhá v praxi příliš strategii organizace
- Není dostatek objektivních a měřitelných nástrojů, které by pomohly při porovnávání a nastavování standardů
- Mnoho rozhodnutí se v této oblasti udělá bez toho, aby se vyčíslily náklady, které to vyvolá (Dowling, Welch, 2004, s. 108-109).

Pro to, aby se návrat investic mohl objektivně zjistit, je potřeba, aby organizace byla schopna jasně definovat náklady finanční i nefinanční a aby se vytvořilo přímé spojení mezi náklady a důvodem pro expatriaci. Je nezbytné si ujasnit, které z personálních aktivit jsou klíčové pro zvýšení výnosů takové expatriace, a v neposlední řadě vybrat časové intervaly, ve kterých je potřeba tuto návratnost prověřit (Morley, Haraty a Collings, 2006, s. 103).

Další problematickou oblastí je *knowledge management*. „*Knowledge management se zabývá generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti*“ (Hroník, 2007, s. 75). Ve většině případů je důvodem vyslání zaměstnance právě knowledge management, potřeba naučit místní zaměstnance, aby mohli dělat práci expatrianta, až se on vrátí do domácí země. Vyslání je na předem omezenou dobu, která je dána náročností zadaného úkolu. Omezením může být dokončení určitého projektu, vybudování samostatného lokálního týmu, předání znalostí a kultury organizace. Na druhou stranu i expatriant, který se vrátí z mise, nabyl nových zkušeností a znalostí, které nejsou vždy adekvátně oceněny, přeneseny a uplatněny tak, aby je mohla organizace použít jako konkurenční výhodu (Dowling, Welch, 2004, s. 120-122).

Jedním z nejzávažnějších problémů je vysoké procento expatrinatů, kteří po návratu z výjezdu opustí organizaci. Průzkum, uveřejněný v knize Umění, jak se vrátit domů od Grega Storti z roku 2007, říká, že během jednoho roku po návratu odejde dobrovolně z firmy 25 % expatriantů a 74 % z celkového množství navrátivších se expatriantů neočekává, že ještě za dva roky budou pro organizaci pracovat (Storti, 2001, s. 54). Studie byla provedena ve

Spojených státech, ale nelze očekávat, že by evropská čísla byla výrazně jiná. Tyto údaje jsou alarmující a z hlediska dlouhodobého růstu je pro organizaci nesmírně důležité, aby ji její zaměstnanci s mezinárodní zkušeností neopouštěli.

4 EXPATRIANTI VE FIRMĚ DP DHL

Firma DHL vznikla v roce 1969. Tři mladí muži jménem Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn, v té době ještě studenti, dostali nápad, že „*…osobním leteckým doručováním průvodních dokumentů ze San Franciska do Honolulu…*“ (www.dhl.cz, 2011) urychlí celní proces, zkrátí čekání lodí v přístavu, a tak zefektivní lodní přepravu. První písmena příjmení těchto tří studentů se staly názvem firmy DHL. Organizaci se velmi dařilo a do roku 1975 už převážela na půl milionu zakázek ročně. Do deseti let od založení měla 360 poboček ve všech důležitých regionech na zeměkouli a pracovala pro 85 000 zákazníků. V roce 1986 se stala exkluzivním dodavatelem zásilkové přepravy pro Čínu. Postupem času se rozrůstala do dalších zemí a uváděla na trh nové a nové služby. Dalším důležitým mezníkem byl rok 2003, kdy byla organizace DHL koupena Deutsche Post (německou poštou) spolu s firmou Danzas, která byla významnou firmou v oblasti dálkové přepravy zboží, a později ještě britskou firmou Exel, která se zabývá řešením dodavatelských řetězců. Tím byla vytvořena firma DHL, jak je známa dnes (www.dhl.com, 2011).

Aktuální čísla říkají, že organizace DP DHL, tedy Deutsche Post s DHL, je jednou z největších firem na světě. Dle výroční zprávy za rok 2009 měla celá korporace 477 280 zaměstnanců a její obrat činil 47 373 milionů eur (www.dhl.com, 2011). Ve firmě DP DHL je do určité míry stále oddělena DHL a Deutsce Post, společně se pracuje jen na úrovni nejvyššího vedení a strategií. Je to dáno rozdílností obou podnikání, tedy logistiky a listovních služeb pro Německo.

4.1 Divize firmy DHL

DHL sama o sobě měla na konci roku 2009 celkem 267 749 zaměstnanců v 220 zemích světa s obratem 33 689 milionů euro. Organizace DHL je vnitřně rozdělena na tři divize, které se specializují na jednotlivé oblasti logistiky. Divize EXPRESS se zabývá mezinárodním kurýrním doručováním zásilek a balíků pro firmy i jednotlivce. V roce 2009 byl obrat této divize 10 312 milionů eur a měla 96 520 zaměstnanců. Tato divize je všeobecně nejznámější. Další divize se jmenuje GLOBAL FORWARDING FREIGHT. Je globálním lídrem na trhu letecké a námořní nákladní přepravy. Přepravuje zboží do dohodnutých destinací v konkrétní dobu dle požadavků zákazníka a za dohodnutou cenu, a přitom nabízí na míru šitá řešení v rámci významných logistických projektů, též poskytuje kompletní celní

služby Obrat je podobný EXPRESS divizi 10 870 milionů euro, ale zaměstnanců má třikrát méně, pouze 38 859 (www.dhl.com, 2011).

Poslední divize se jmenuje SUPPLY CHAIN a zabývá se zákaznickou logistikou, tedy kompletním řešením dopravy a skladování podle detailních požadavků zákazníků. Snahou této divize je zajištění udržitelné konkurenční výhody pro zákazníky díky rychlejšímu a hospodárnějšímu dodávání jejich produktů na trh a poskytuje škálu oborově specifických řešení v celém dodavatelském řetězci. Tato divize měla v roce 2009 v rámci DP DHL nejvíce zaměstnanců 132 367 a obrat v roce 2009 činil 12 507 milionů eur (www.dhl.com, 2011). Dobrým příkladem, co konkrétně smluvní logistika znamená, je spolupráce se společností Lego, která je světovým výrobcem hraček. Firma má továrny v Dánsku, Spojených státech a České republice, Supply chain divize pro Lego zajišťuje převoz hotových výrobků do skladu, který provozuje, a následně i celosvětovou distribuci až do obchodů. Pro Lego má toto partnerství velké výhody má možnost využít expertních služeb, které jsou mu nabízeny. Má jistotu, že jsou po celém světě dodržovány stejné standardy, a hlavně má jen jednoho partnera pro celou oblast logistiky a nemusí dojednávat v jednotlivých zemích skladovací služby a dopravu zvlášť.

4.2 Personální agenda ve firmě DP DHL

Firma DP DHL má strategii a vizi, kterou prezentuje pod názvem Strategie 2015. Hlavním cílem je zajistit růst a dlouhodobou ziskovost ve dvou klíčových odvětvích, poštovní služba (pro Německo) a logistika (pro celý svět). Snahou organizace je, aby zákazníci, zaměstnanci a investoři dosáhli větších úspěchů. Z toho vychází i personální vize, která se snaží, aby firma DP DHL byla vnímána jako první volba na pracovním trhu v oblasti logistiky. Úkolem v personální oblasti je podporovat úspěch organizace pomocí podpory talentů zaměstnanců, a to vzděláváním i upevňováním týmového ducha a snahou o dokonalost zároveň. Způsoby, jak toho dosáhnout, neboli taktiky jsou rozděleny do oblastí získávání pracovníků, talent management, rozvoj zaměstnanců, jejich zapojení a odvádění personální práce na té nejvyšší úrovni.

V praxi se tato vize a úkoly naplňují a posouvají dolů po organizační struktuře firmy až do posledního skladu v Číně i pomocí mezinárodního personálního oddělení. To je

strukturováno pomocí takzvaného Business Partner modelu, který pomáhala vytvářet firma Result Based Leadership v čele s Davem Ulrychem, kterého mnozí nazývají guru moderní personalistiky (www.fastcompany.com, 2005). Principem modelu je, že stanoví tři organizační oblasti, ve kterých se personální agenda vykonává. Jsou to HR business partneři, kteří jsou přímo v interakci s aktuálními potřebami jednotlivých částí organizace. Další je Shared Services, což je centrum sdílených služeb, odsud se dostává administrativní podpory business partnerům, a poslední je Centre of Expertise, kde se vytváří kompetence a další potřebná vysoce odborná a specifická podpora pro celou organizaci. Odsud také vychází standardy a rozpracování jednotlivých politik, kterými se řídí business partneři a centra sdílených služeb.

4.3 Práce s expatrianty v DP DHL

Agenda zabývající se mezinárodními pracovníky je v první řadě záležitostí oddělení Centre of Expertise, které vypracovává politiku řízení mezinárodních pracovníků a řídí strategii v této oblasti pro celou DP DHL. Organizace vytvořila politiku mobility zaměstnanců, která je rozdělena na tři části. Jedna část se týká krátkodobých výjezdů a pravidel, které s těmito výjezdy souvisí. Další sekce obsahuje pravidla pro výjezdy střednědobé a dlouhodobé. Poslední část se věnuje takzvaným dojíždějícím či přeshraničním pracovníkům. Základní pravidla těchto tří politik jsou uvedena ve schématu níže. Tato pravidla jsou dodržována v rámci celé firmy DP DHL. Další podrobnosti a jednotlivé případy už řeší oddělení mezinárodních pracovníků v jednotlivých divizích samostatně.

	Krátkodobý výjezd	**Střednědobý až dlouhodobý výjezd**	**Dojíždění**
Doba trvání	3 měsíce až 1 rok	1 až 3 roky	3 měsíce až 1 rok
Ubytování i pro rodinu	není poskytováno	je poskytnuto	není poskytováno
Návštěva hostitelské země předem	není poskytnuta	ano, do pěti dnů délky	není poskytnuta

Způsob výpočtu platu	vychází z pravidel domácí země	vychází z pravidel domácí země	vychází z pravidel domácí země
Podpora při výpočtu daní	ano	ano	ano
Jazykový kurz	není automatický	není automatický	není automatický
Ubytování	předem zařízený byt/dům	zařízený nebo nezařízený byt či dům	předem zařízený byt/dům
Hrazené stěhování	do 100 kg osobních věcí	od 40 do 60 m3, nebo jeden kontejner	není, počítá se, že pracovník bude jezdit domů minimálně dvakrát měsíčně
Zvláštní placené volno	2 dny na přestěhování do země a pak 2 dny při odjezdu	3 dny na přestěhování do země a pak 3 dny při odjezdu	ne
Školné pro děti	ne	ano	ne
Sociální pojištění	platí se v domácí zemi	platí se v domácí zemi	platí se v domácí zemi
Struktura benefitů	dle domácí země	dle domácí země	dle domácí země
Pracovní doba	dle hostitelské země	dle hostitelské země	dle hostitelské země
Nárok na dovolenou	dle domácí země	dle hostitelské země	dle domácí země
Placená cesta do domácí země	plně hrazena jednou za čtvrt roku	jednou ročně pro celou rodinu	každý týden nebo každé dva týdny
Úmrtí v užší rodině	plně hrazená cesta	plně hrazená cesta i pro rodinu	plně hrazená cesta

Obrázek 8 Rozdíly v jednotlivých politikách expatriace v DP DHL

4.3.1 Proces expatriace v DP DHL Supply Chain

Politiky a základní ustanovení o expatriaci jsou pro všechny divize stejné, ale na to, jak konkrétně proces vypadá, už má vliv i divize, v tomto případě divize Supply Chain. O všechny expatrianty v rámci divize se stará oddělení mezinárodních pracovníků se sídlem ve Velké Británii. To je v úzkém kontaktu s hostitelskými i domovskými zeměmi i se samotnými expatrianty a figuruje jako expertní oddělení, které má na starosti to, aby celý proces expatriace od začátku do konce proběhl dle regulí DP DHL a zároveň co nejvíce dle představ a potřeb operativy.

Proces začíná tím, že je registrována potřeba pozice a vytvoří se její popis. Dále je třeba schválení, že pozice může být obsazena expatriantem. V tomto schválení musí být konstatováno, že nelze čerpat z lokálních zdrojů. Následně začíná proces získávání kandidátů, a to z interních zdrojů, pomocí intranetové aplikace Job Watch, popřípadě jsou využívány i externí zdroje. Dále se zjišťuje, jaký druh výjezdu by byl nejvhodnější a zda se jedná jen o časté cestování do zahraničí. V tom případě se uzavírá lokální smlouva a pouze se zjišťuje, zda zaměstnanec nepracuje v jedné zemi tak dlouho, aby mu zde vznikla daňová povinnost. Při řešení této problematiky se využívá externí firma KPMG, která na základě cestovního kalendáře upozorní, zda tato povinnost vznikla, a pak pomáhá při zpracování daní v cizí zemi.

Další část je samotné dohodnutí výjezdu a podepsání takzvané výjezdní smlouvy. Návrh smlouvy je vypracován na základě dohody mezi hostitelskou a vysílací zemí, a to za velké podpory expertů z oddělení mezinárodních pracovníků. Poté je připravena návštěva v hostitelské zemi pro celou rodinu, během které se expatriant seznámí s možnostmi ubytování, v ideálním případě si již přímo vybere byt či dům. Dále se seznámí s možnostmi škol pro děti a má možnost projít místo a seznámit se blíže s místní kulturou. V některých případech je potřeba zařídit pracovní povolení a víza pro celou rodinu. Nakonec se už jen vyjasní podrobnosti o tom, jak se budou odvádět daně, platit sociální zabezpečení, stěhovat, zajišťovat zdravotní péče, doladí se bydlení, škola a školné, penzijní příspěvek zaměstnavatele a v neposlední řadě dojde i k zajištění auta.

Poměrně náročnou operací je zajištění výplaty mzdy nebo části mzdy v hostitelské zemi. Podle požadavků hostitelské země je vytvořen a expatriantem absolvován kulturní trénink, kterého se případně zúčastní i rodinní příslušníci expatrianta. Pro lepší adaptaci firma postupně zavádí i mentora pro každého expatrianta a mnohdy i „parťáka“. To by měl být

lokální zaměstnanec, který bude expatriantovi pomáhat s praktickými věcmi. V ideálním případě by to měl být člověk, který by byl ochoten o expatriaci též uvažovat, a proto by podpora expatriantovi mohla být cenná zkušenost. Pomohla by mu lépe si představit, co znamená být expatriant.

Během expatriace je zaměstnanec zařazen do standardních hodnotících procesů hostitelské země. Pokud jde o identifikaci vzdělávacích potřeb a jejich naplňování, na regionální úrovni se jednou za měsíc uspořádá telefonní konference, kde se řeší problematika expatriantů na regionální úrovni. Jde především o přenos informací a další kroky podle toho, kdy komu končí výjezd a kdy je potřeba začít pro něj hledat uplatnění.

V rámci odměňování firma DP DHL využívá systém, při kterém se vychází z příjmů v domovské zemi. K základu ročního příjmu v domácí zemi se přičtou další benefity či příplatky a tím se zjistí roční hrubý příjem v domácí zemi. Roční hrubý příjem v hostitelské zemi se vypočítá tak, že od domácího ročního hrubého příjmu odečteme hypotetické danění dle velikosti rodiny a hypotetické příspěvky zaměstnance na sociální pojištění v hostitelské zemi. Příjem zaměstnance v hostitelské zemi dále ovlivní příjem možného vyrovnání nákladů na život v dané zemi a různé další příplatky, např. za práci v nebezpečné oblasti. Tento výpočet byl představen ve velmi zjednodušené podobě a je užíván pro výpočty platu expatriantů ve všech regionech.

Když do konce výjezdu zbývá již jen několik měsíců, je třeba hovořit o dalším působení vefirmě. Jednou z možností je prodloužit výjezd, přejít na lokální podmínky a přestat působit jako expatriant, či vrátit se do domovské země nebo vyhledat další výjezd. Firma DP DHL se o zaměstnance, kteří jsou v ohrožení ztráty práce, stará pomocí programu, který se jmenuje NextMove, tedy volně přeloženo Další krok. Tento program byl minulý rok oceněn i The Chartered Institute of Personnel and Development, což je největší evropská personalistická asociace s více než 135 000 členy (http://www.cipd.co.uk/, 2011). Jde o databázi, do které se zaregistrují zaměstnanci, jejichž pozice se bude rušit, nebo by rádi přešli na jinou práci. V této databázi se pak prioritně hledají kandidáti. Tato databáze je velmi úspěšně zavedena ve Velké Británii, kde má firma přes 40 000 zaměstnanců. V jiných zemích se zatím příliš nerozšířila, a to hlavně proto, že v zemích, kde je jen několik stovek zaměstnanců, není potřeba použít takto sofistikovaný nástroj, zde postačí neformální informování. Další užitečnou databází pro expatrianty, kteří hledají další působení, a to jak při

návratu do domácí země, tak i při hledání dalšího možného výjezdu, je Job Watch. Tato databáze obsahuje všechny volné pozice v rámci firmy. Zde je možné se dozvědět o volné pozici kdekoliv na světě v rámci celé DP DHL.

5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI EXPATRIANTŮ V DP DHL

Tato práce si dala za cíl sumarizovat nové poznatky z oblasti vysílání zaměstnanců, následně popsat současnou praxí ve firmě DP DHL, především v divizi Supply Chain, a pak porovnat, do jaké míry je organizace v rámci tohoto srovnání úspěšná a v jakých oblastech je prostor pro zlepšení. Pro kompletní obraz toho, jak si firma stojí, je potřeba rozumět i tomu, jak její úspěšnost v této oblasti hodnotí sami expatrianti. K získání těchto informací byla zvolena metoda dotazníku. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak jsou expatrianti spokojeni s úrovní služeb, které jsou jim poskytovány, a to jak od organizace jako celku, tak zejména s přihlédnutím k práci oddělení mezinárodních pracovníků, které má na starosti zejména tuto agendu.

Spokojenost s prací je velmi důležitá, jelikož ovlivňuje výkon pracovníka. Bere se za všeobecně uznávané, že spokojení pracovníci mají vyšší výkonnost, a tím pádem mají pro organizaci větší cenu. Většina společností se proto na spokojenost s prací orientuje. Ve společnosti DP DHL je každý rok pořádán celofiremní průzkum formou dotazníku, pomocí něhož je poskytnuta možnost vyjádření k současné úrovni spokojenosti všem zaměstnancům. Mají možnost hodnotit úroveň komunikace, chování svého nadřízeného, ale i firemní kulturu a úroveň zapojení zaměstnanců, tak jak je sami vnímají. Průzkum je anonymní a na základě výsledků se vytváří nápravná opatření, aby se organizace i v těchto oblastech mohla zlepšovat. Výsledky tohoto celofiremního průzkumu není možné použít při ohodnocení práce oddělení zahraničních pracovníků, a proto byl vytvořen vlastní průzkum, který se soustřeďuje na pracovní spokojenost expatriantů právě ve spojitosti s podporou, kterou mají od oddělení mezinárodních pracovníků.

5.1 Metodika průzkumu

Jako forma průzkumu byl zvolen dotazník. S přihlédnutím k tomu, že zaměstnanci, pro které byl průzkum určen, jsou v mnoha zemích světa, byla zvolena elektronická forma dotazování, a to za pomoci internetové stránky www.surveymonkey.com.

Průzkum byl určen pro zaměstnance DP DHL, kteří využívají služeb oddělení mezinárodních pracovníků, především pro zaměstnance divize Supply Chain. Seznam zaměstnanců, pro které je průzkum určen, mi byl poskytnut právě oddělením mezinárodních pracovníků. Celkem bylo osloveno 87 zaměstnanců.

Návratnost průzkumu byla celkově dobrá. Email s informacemi o průzkumu byl zaslán 69 současným expatrinatům a 18 lidem, kteří se již z mise vrátili. Během dvou týdnů, kdy měli dotazník vyplnit, jim byly zaslány ještě tři další připomínkové emaily. Průzkum byl anonymní, a proto nebylo možné oslovit jen ty, kteří ještě neodpověděli. Nakonec se od 25. února do 11. března 2011 podařilo získat 58 odpovědí, což je 66 % z celkového počtu oslovených. Tento výsledek je přijatelný, když se přihlédne k tomu, že jde o online vyplnění a nebylo možno využít žádných dalších motivačních prostředků. Pouze dva lidé odpověděli, že jsou ze své mise již zpět v domácí zemi. Podle toho lze usuzovat, že z celkového počtu 18 lidí, kteří se již vrátili a byli požádání o vyplnění, dotazník vyplnili jen 2 a 16 lidí nikoli. Z toho plyne, že z celkového počtu 69 neodpovědělo pouze 16 lidí, kteří jsou v současné době na výjezdu, to znamená, že 81 % lidí, kteří jsou v současné době vysláni firmou jako expatrianti, odpověděli, a to nám dává poměrně reprezentativní vypovídací hodnotu odpovědí.

Větší část otázek hodnotících úroveň služeb byla formulována tak, aby se dalo odpovědět na pětistupňové škále souhlasu: určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím. Tento způsob byl zvolen na základě toho, že i pravidelný každoroční průzkum spokojenosti zaměstnanců firmy využívá stejnou škálu, takže jsou na ni zaměstnanci již zvyklí. Také to dovoluje srovnat odpovědi na tyto otázky s odpověďmi při celofiremním průzkumu; to ovšem není úkolem této práce.

Některé otázky jsou zaměřeny na konkrétní pracovní postupy oddělení mezinárodních pracovníků a slouží díky své konkrétnosti a veliké specializaci pouze pro informaci, ukazují také prostor ke zlepšení služeb tohoto oddělení. Takovéto otázky není možné porovnat s daty jiných firem a ani všeobecné výzkumy se na ně nezaměřují, jelikož jsou příliš specifické a kvůli míře detailů těžko porovnatelné, a proto mají jen omezenou vypovídací hodnotu v obecné rovině. Tyto otázky jsou v některých případech přecházeny nebo jen okrajově zmíněny, jiné otázky mají velmi dobrou vypovídací hodnotu a jsou lehko porovnatelné. Český překlad průzkumu je uveden v příloze A.

5.2 Výsledky průzkumu a jejich interpretace

Dotazník je vystaven podle následující souslednosti. Nejprve se zabývá demografickými daty, poté následují otázky ohledně období před odjezdem na misi, během mise, a pro osoby, které se již vrátily, otázky, které hodnotí úspěšnost návratu. Poslední okruh otázek se týká přímého hodnocení podpory ze strany oddělení mezinárodních pracovníků. Závěrem je položena otevřená otázka, zda je něco, co by sami expatrianti rádi dodali v souvislosti se zlepšením poskytovaných služeb. Podrobné výsledky průzkumu jsou v příloze B.

5.2.1 Demografie

V demografických otázkách (otázky 1-6) se nezjišťovalo pohlaví respondentů, a to proto, že mezi oslovenými byly pouze dvě ženy, a rozdělovat odpovědi a interpretovat je při tak malém vzorku není relevantní. Jde tedy o 2,3 % všech expatriantů zařazených do tohoto šetření, v porovnání s průměrem dle průzkumu GMAC Global Relocation Services z rok 2002 (Dowling, Welch, 2004, s. 86), ve kterém vyšlo, že 18 % všech expatriantů jsou ženy, jde o výrazný rozdíl. Je do jisté míry dán povahou oblasti podnikání firmy, ale stojí za úvahu, zda nelze zvýšit podíl žen vysílaných na mise.

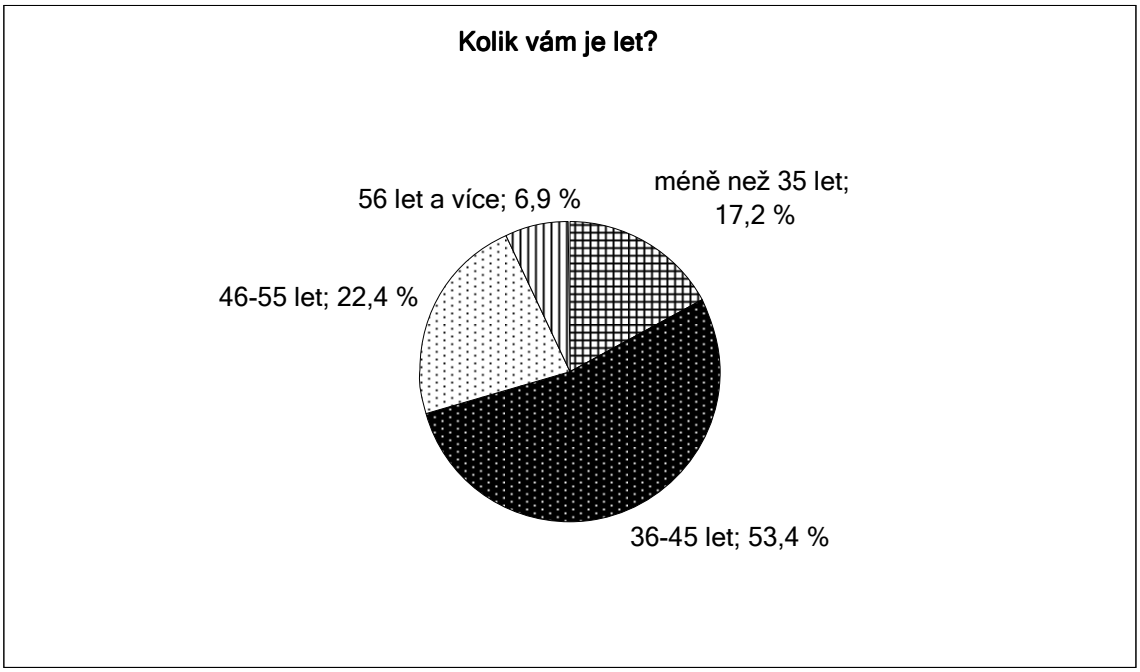
Přesně polovina zúčastněných respondentů pochází z východní Evropy, Spojeného Království, Irska, Afriky a popřípadě Středního východu, 19 % z Asie a Pacifiku a kontinentální Evropy bez již zmíněné východní Evropy. Ze Severní a Jižní Ameriky se zúčastnilo 12 % respondentů. Je zřejmé, že organizace je nadnárodní korporací a mateřskou zemí v tomto smyslu je Německo. Je proto významné zjištění, že z celé kontinentální Evropy, kam se Německo počítá, je pouze 19 % respondentů.

O rozložení expatriantů ve smyslu hierarchie v organizaci vypovídá otázka 3, zda má respondent nějaké přímé podřízené v současné pozici. Záporně na tuto otázku odpovědělo 22 % respondentů. Můžeme tedy usuzovat, že jsou spíše experty na určitou oblast než řídícími pracovníky.

Na otázku 4 o délce pobytu 52 % respondentů uvedlo, že jejich současné vyslání je na dobu 3-5 let, tedy dle definic PD DHL se jedná o střednědobé vyslání. Zde organizace přesně

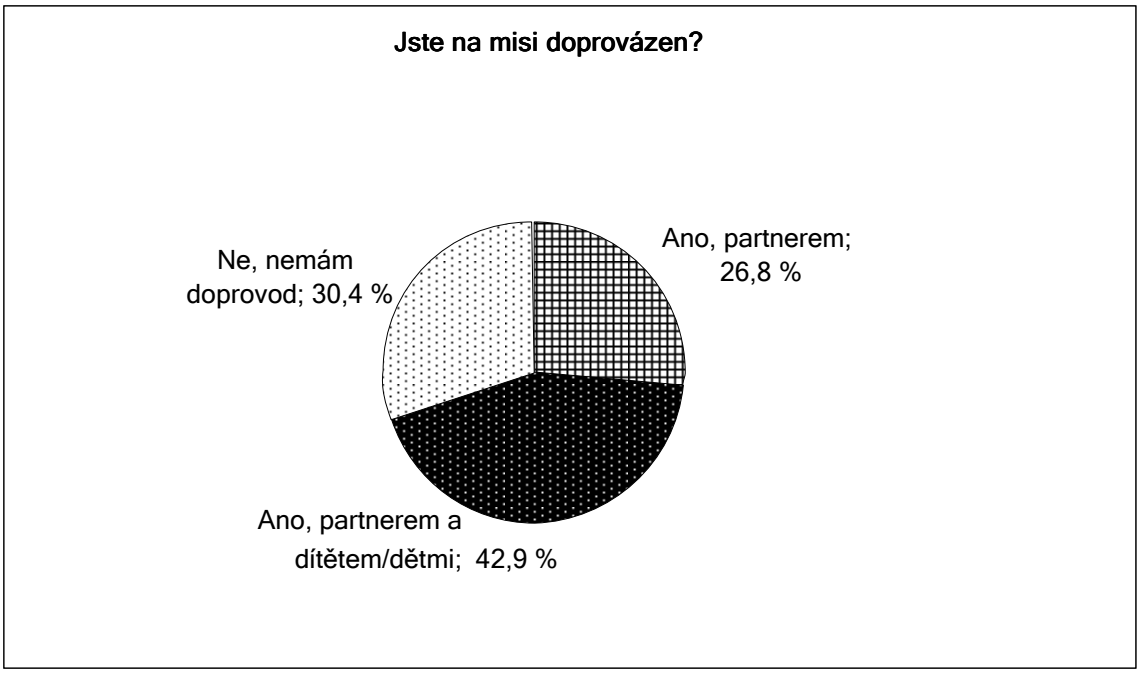
kopíruje výsledky výzkumu GMAC Global Relocation Services z roku 2002 (Dowling, Welch, 2004, s. 86). Druhé nejčastější vyslání na rok až dva činí 43 %.

Nejpočetnější skupinou podle věku (otázka 5) je 53 % respondentů ve věku 36-45 let, následuje s 22 % skupina ve věku od 46-55, dále respondenti, kteří uvedli, že jim je do 35 let včetně – to je 17 %, a pouze 7 % respondentů je starších 56 let. V této oblasti se organizace nijak výrazně neliší od dat uváděných v průzkumu GMAC Global Relocation Services z rok 2002 (Dowling, Welch, 2004, s. 86).



Obrázek 8 Výsledek průzkumu demografie 1

Na otázku 6, zda jsou na výjezdu s partnerem a dětmi, odpovědělo kladně 42 %, 30 % uvedlo, že jsou sami, a 27 % je pouze v doprovodu partnera. Organizace má v porovnání s průzkumem GMAC Global Relocation Services z rok 2002 (Dowling, Welch, 2004, s.86) o 20 % více lidí, které rodina na cestu nedoprovází. Jde o zajímavý poznatek, kterému by bylo dobré se podrobněji věnovat a snažit se pochopit příčiny.



Obrázek 9 Výsledek průzkumu demografie 2

5.2.2 Hodnocení přípravy před výjezdem

Tato část obsahuje pět otázek (číslo 7- 11), které ukazují, jak expatrianti vnímají přípravu na svůj výjezd, a zda tedy způsob, jakým tuto přípravu organizace poskytuje, je efektivní a expatrianti jsou s ním spokojeni.

První otázka je zaměřena na fakt, zda expatriant absolvoval výlet do hostitelské země, aby si o ní udělal představu. Literatura i výzkumy dokazují, že to je jednou z klíčových věcí pro to, aby expatriace dopadla dobře. Proto je překvapivé, že 54 % expatriantů uvedlo, že žádný podobný výlet neabsolvovalo. Zde je tedy potřeba ověřit si záznamy příslušného oddělení přímo, aby se zjistilo, jestli je tato možnost využívána opravdu v méně než polovině případů, a pak je třeba zjistit proč a případně zjednat nápravu.

Výsledky dalších dvou otázek v obecné rovině říkají, že respondenti jsou spokojeni s informacemi, které jsou jim poskytnuty, a to dle konkrétní oblasti od 50 % v oblasti informací o sociálním pojištění a příspěvku zaměstnavatele k penzijnímu pojištění. Až 65 % respondentů vyjádřilo souhlas s větou, že jsou spokojeni s vysvětlením, které se jim dostalo ohledně expatriantské smlouvy. Obecně by 64 % respondentů rádo dostalo více informací o

svém vyslání, než kolik jim bylo poskytnuto. Seznam oblastí, které si zde zasluhují pozornost, čítá 30 položek.

5.2.3 Hodnocení stěhování a asimilace

Z průzkumu vyplývá, že pouze 42 % respondentů bylo pozváno na schůzku personálním oddělením hostitelské zemí. To je velmi překvapivé číslo a určitě je potřeba nastavit procesy v organizaci lépe.

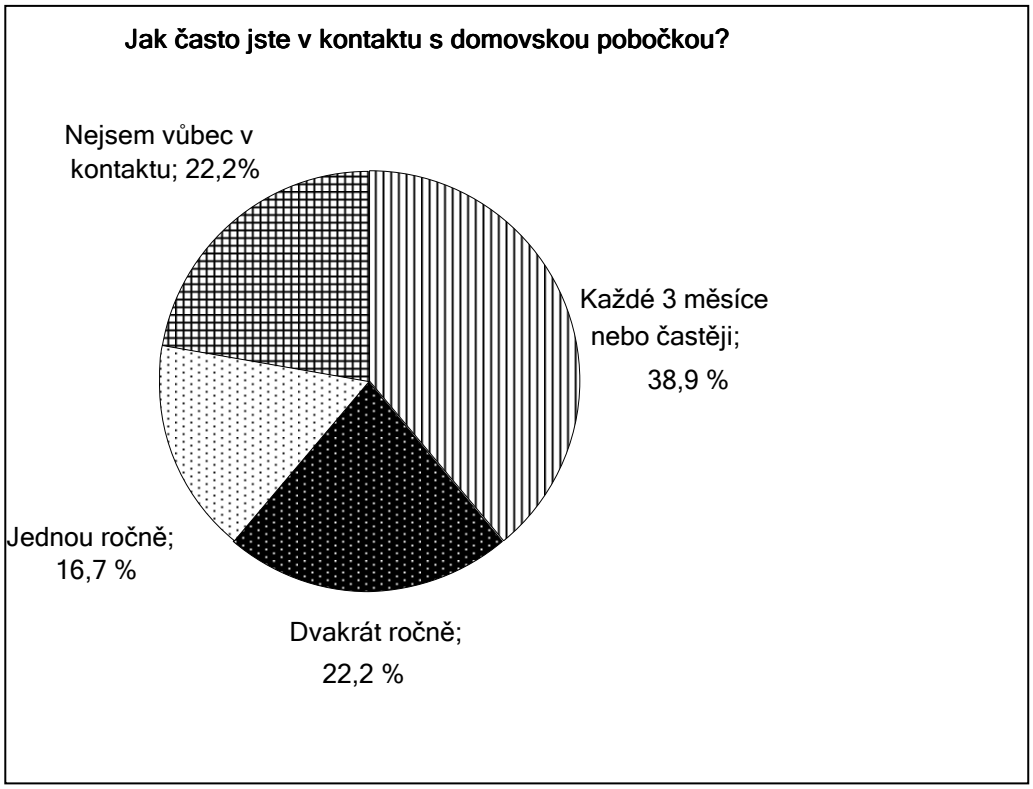
Jeden z velmi dobrých nástrojů, jak pomoci expatriantovi s orientací v nové zemi, je „parťák“. Jde o člověka, který se sám nabídne k pomoci s praktickými otázkami života v hostitelské zemi. Může také uvažovat o expatriaci sám. Až k tomu dojde, bude mít lepší představu o tom, co tato role přináší. Vzhledem k tomu, že celý koncept „role parťáka“ ještě nebyl představen, je proto fakt, že 18 % expatriantů odpovědělo, že parťáka mají, velice povzbudivý a ukazuje, že koncept je potřebný a měl by být oficiálně podpořen. Souvisí úzce s koučováním a mentorováním, což jsou témata, kterým se organizace chce v budoucnosti více věnovat.

Několik dalších otázek hodnotí využívání a kvalitu servisu mezinárodních stěhovacích agentur, které se zabývají nejen stěhováním, ale též pomáhají s hledáním vhodného ubytování, školy a nabízí i základní orientaci ve městě a seznámení s kulturou dané hostitelské země. Služby takovýchto agentur využilo jen 39 % zaměstnanců; důvodem většinou bylo, že personální oddělení hostitelské země se tohoto úkolu ujalo, popřípadě tato pomoc nebyla vyžadována. Dvacet dotázaných uvedlo, že jim služba nebyla nabídnuta. Toto je další oblast, kterou je potřeba prověřit, a popřípadě upravit procesy tak, aby k tomu nedocházelo.

5.2.4 Hodnocení podpory v průběhu expatriace

Tato část průzkumu se zabývá dobou, kdy je expatriant na výjezdu a většinu aktivit přebírá personální oddělení hostitelské země, proto zde byly jen dvě otázky (číslo 17 a 18). Z odborné literatury je jasné, že návrat je jednodušší, pokud expatriant stále udržuje vazby s organizací ve své domovské zemi. Z průzkumu vyplývá, že minimálně jednou za tři měsíce je v kontaktu s původním pracovištěm 39 % expatriantů. Toto číslo je uspokojivé, ale je

potřeba nastavit procesy tak, aby se zvýšilo, tím by se zvýšila i šance na adekvátní pracovní nabídku při návratu domů.



Obrázek 10 Výsledek průzkumu hodnocení pobytu 1

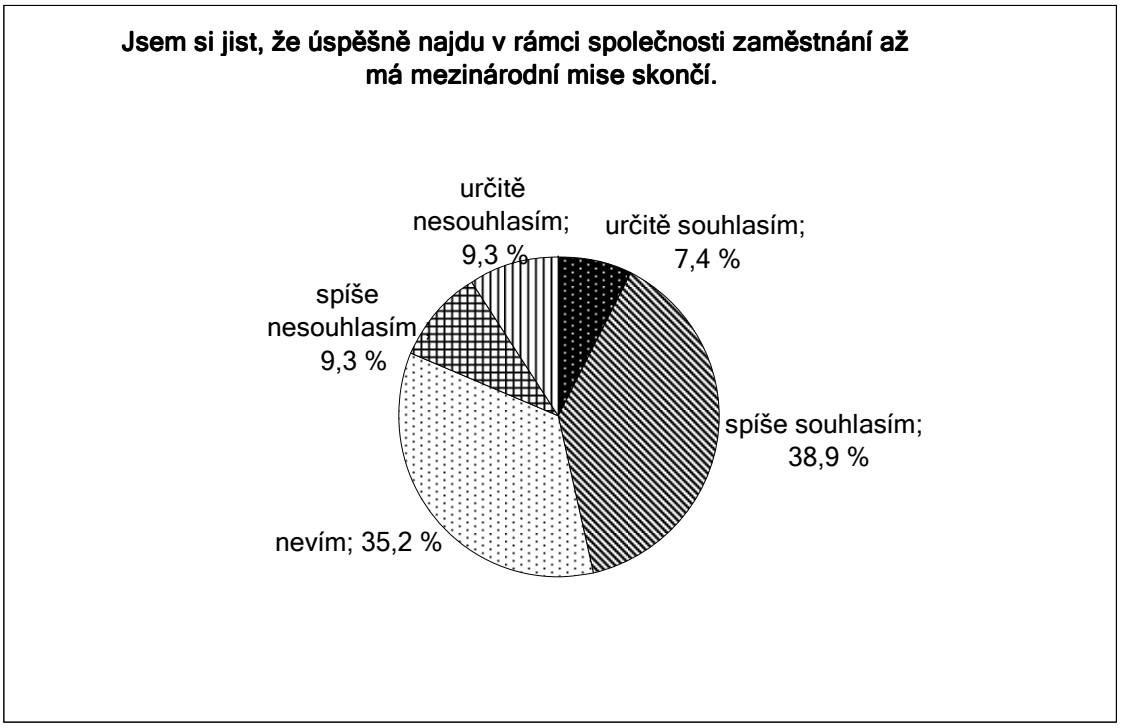
Průzkum dále ukázal, že existuje prostor pro lepší komunikaci ze strany oddělení zahraničních pracovníků, a to zejména v oblasti vyrovnání daňových nákladů prostřednictvím bonusů a benefitů, protože s množstvím informací, které v této oblasti expatrianti dostali, není spokojeno celých 40 % respondentů. Ostatní oblasti jsou na tom o poznání lépe, proto je zde jistě co zlepšovat.

5.2.5 Hodnocení přípravy na návrat do domácí země

Tato část dotazníku zkoumala informovanost expatriantů o tom, co je čeká při návratu, a jejich připravenost, stejně jako to, jak hodnotí možnost návratu (věnují se jí otázky19 – 22). Výzkumy a odborná literatura jsou v této oblasti dosti skeptické a uvádí se, že až 70 %

expatriantů opouští organizaci do dvou let po návratu. Proto je velmi důležité, aby expatrianti měli reálná očekávání a byli dobře připraveni. Tento průzkum zjistil, že polovina expatriantů není seznámena s politikou návratu expatriantů do domácí země a 76 % neví o existenci databáze NextMove, která slouží pro registraci zaměstnanců, kteří by v rámci firmy rádi změnili pozici. Nutno dodat, že databáze se používá jen ve Velké Británii, a tak není vhodná pro všechny expatrianty, ale pouze pro ty, kteří jsou z této země. Tyto výsledky jsou poměrně překvapivé a určitě je potřeba s nimi nadále pracovat. O něco lepší výsledek se ukázal u otázky, zda používají JobWatch, databázi všech volných pozic v celé organizaci; to potvrdilo 41 % respondentů.

Obecně z průzkumu vyplývá, že pouze necelých 20 % expatriantů neočekává, že po návratu do domovské země najdou zaměstnaní. To je dobrý výsledek vzhledem k realitě nastíněné výše, a je tedy potřeba spíše zjistit, proč 35 % respondentů odpovědělo „nevím".



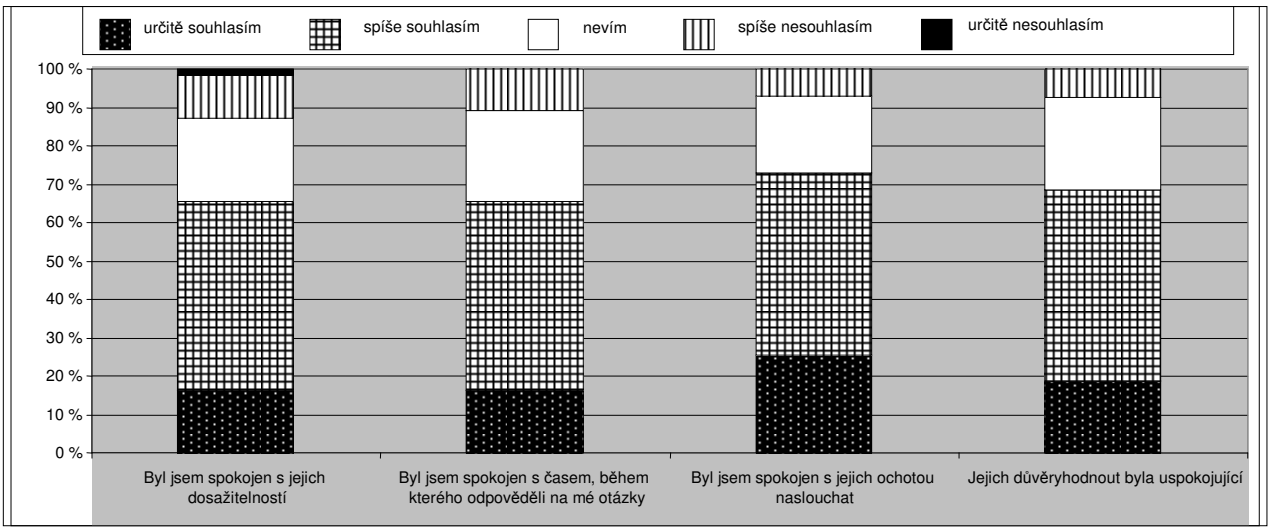
Obrázek 11 Výsledek průzkumu příprava na návrat 1

Další oblast dotazníku byla určena zaměstnancům, kteří se během posledních dvou let vrátili z výjezdu, a mohou proto hodnotit zpětně i proces návratu. Z oslovených 18

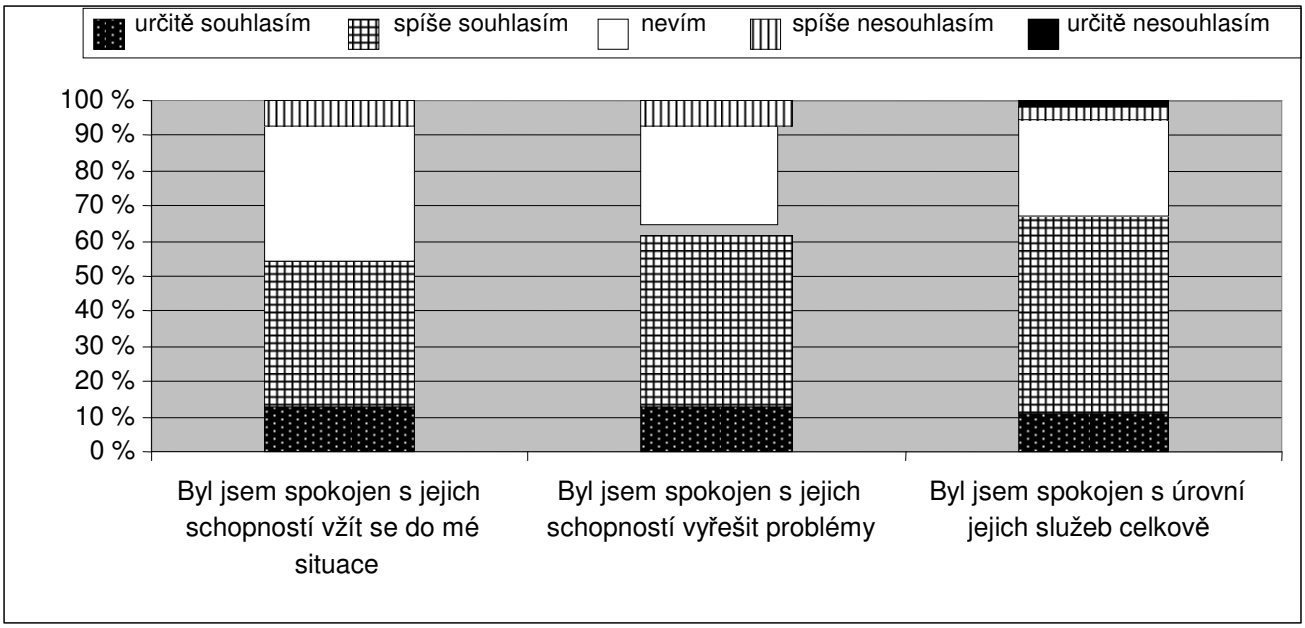
zaměstnanců průzkum vyplnili pouze dva, což je 11 %. Tyto výsledky proto nejsou dostatečně reprezentativní a v této práci dále nebudou využívány.

5.2.6 Hodnocení práce oddělení mezinárodních pracovníků

Toto je poslední část dotazníku (otázky 27 a 28). Zjišťuje, jak vysoká je spokojenost respondentů se způsobem poskytování služeb oddělením mezinárodních pracovníků. Toto oddělení, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, je expertní centrum a pokud jde o problematiku expatriantů, v některých oblastech funguje i jako první místo, kam se expatriant obrátí s nejasností či otázkou. Proto je pro celkovou spokojenost expatrianta velmi důležité, aby toto oddělení pracovalo co nejlépe a na jeho služby se mohli expatrianti vždy spolehnout. Na obrázku níže lze ilustrovat, že většina oblastí má kolem 70 % pozitivních odpovědí, což je uspokojivý výsledek. Pouze otázka, zda jsou členové týmu schopni vžít se do situace expatrianta, dopadla o poznání hůře. Spokojenost se schopností vyřešit problém také nebyla v porovnání s ostatními příliš vysoko hodnocena. Zde může jít o přehnaná očekávání na straně expatriantů, nebo opravdu o špatné nastavení úrovně kompetencí zaměstnanců oddělení mezinárodních pracovníků.



Obrázek 12 Výsledek průzkumu celkové hodnocení práce oddělení 1



Obrázek 13 Výsledek průzkumu celkové hodnocení práce oddělení 2

5.3 Nálezy průzkumu

Celkově odpovědělo 66 % vybrané skupiny. Vzhledem k formě internetového dotazníku a limitovaným možnostem motivace potenciálních respondentů je to dobrý výsledek. Data z tohoto průzkumu mohou být relevantním ukazatelem aktuálního stavu, a to hlavně s přihlédnutím k tomu, že průzkum vyplnilo 81 % současných expatriantů, které má na starosti konkrétní oddělení mezinárodních pracovníků. Vždy je třeba mít na paměti limitaci kvantitativního průzkumu. Tato data jsou pouze vodítkem pro pochopení a přesnou interpretaci. Bylo by potřeba mnohem detailnější třídění a v ideálním případě i využití některé z forem kvalitativního průzkumu. Pro účely této práce je výše účasti postačující.

Všechny jednotlivé závěry a soudy zde uvedené je třeba brát pouze jako možné způsoby výkladu dat. Nejedná se o vyčerpávající studii, která by postihla všechny možné důvody, šlo jen a šetření, které má za cíl zmapovat současnou situaci způsobem, který dovolí porovnání s jinými společnostmi. Dotazník byl vytvořen v angličtině a korigován rodilým mluvčím, který pracuje v oblasti sociologického výzkumu, nicméně jen málo respondentů byli rodilí mluvčí, což do určité míry relativizuje vypovídající hodnotu výsledků.

Z průzkumu vyplynulo, že oproti výsledkům jiných výzkumů zabývajících se expatrianty, má organizace větší množství těch, kteří jsou na výjezdu bez rodiny. Tento výsledek může naznačovat, že pro zaměstnance s rodinami není v této organizaci práce v zahraniční dostatečně zajímavá. Jde ovšem pouze o dohad a je potřeba se na tuto oblast více zaměřit a hypotézu prověřit. Další závažné zjištění je, že pouze 54 % expatriantů uvedlo, že bylo na orientační návštěvě před stěhováním, toto číslo je v porovnání s čísly z jiných firem také nízké. Další oblast pro zlepšení je nastavení komunikace s hostitelským personálním oddělením. Na toto téma 58 % respondentů uvedlo, že nebylo vůbec kontaktováno. Dále z výsledků vyplývá doporučení zvážit, jakým způsobem a v kterých případech využívat mezinárodní stěhovací agenturu, jelikož celých 63 % dotázaných uvedlo, že jim služby takovéto organizace nebyly nabídnuty. Další oblastí, na kterou tento průzkum ukázal, je příprava na návrat zpět do domácí země. Z průzkumu vyplývá, že je potřeba zvýšit informovanost expatriantů o možných postupech a procesech při návratu.

Jako další krok je třeba doporučit, aby se s nálezy tohoto průzkumu seznámili pracovníci oddělení mezinárodních zaměstnanců, a pokusit se s jejich znalostí každodenního provozu oddělení najít oblasti, kde by se měl změnit proces práce s expatrianty. Je třeba najít příčiny výše uvedeného hodnocení a hledat řešení problémů tak, aby se spokojenost expatriantů zvýšila. Organizace si tak bude moci udržet vysoce kvalifikované pracovníky, z nichž určité procento doposud ztrácela.

Aby bylo možné posoudit, zda se situace zlepšila, je doporučeno opakování dotazníkového šetření pokud možno ve stejném znění za rok a půl až dva roky. Vzhledem k tomu, jak rychle se expatriantská populace obměňuje, je možné, že změna by byla patrná dokonce i za rok.

6 DOPORUČENÍ PRO PRÁCI S EXPATRIANTY

Závěrečné doporučení se neopírá jen o výsledky průzkumu popsaného v předešlé kapitole či četbu odborné literatury a průzkumů mezinárodně renomovaných organizací, ale i o mnoho rozhovorů s expatrianty, jejich rodinnými příslušníky i personalisty, a to jak odborníky na oblast expatriantů, tak na kulturní adaptaci, a v neposlední řadě i na diversity management.

6.1 Zavedení principů diversity managementu

Diversity management se zabývá faktem, že „*úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu: patří k nim muži i ženy, mladí i staří, lidé různého původu, barvy pleti, náboženství, sexuální orientace. Vytváření různorodých týmů a respektování této osobní i kulturní diversity vede k úspěchu*“ (www.diversity-management.cz 2011). Snaží se proto podporovat diverzitu v rámci organizace.

V rámci organizace DP DHL je vytvořena komplexní strategie, jak zvýšit diverzitu. Zaměřuje se především na dvě oblasti. První oblastí je snaha zvýšit počet žen ve vedoucích pozicích, druhou je potřeba kopírování etnického profilu země v zaměstnanecké struktuře. Snaha o zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích je spojena i s expatrianty. Organizace si dala za cíl mít na pozicích od ředitele poboček a výše 20 % žen. Tento cíl je v oblasti logistiky poměrně smělý, jelikož všeobecně je tento obor vnímán jako prostředí mužské. Proto organizace vytvořila celou řadu aktivit a opravdu se jí daří procentní zastoupení žen zvyšovat (za posledních 7 let o 8 %). Proto je překvapivé, že organizace nezaměřila svou pozornost také na expatrianty, kteří většinou spadají právě do této kategorie a nebo přinejmenším jsou hodnoceni jako talenti s potenciálem do této kategorie patřit, což je v mnoha případech i důvod, proč jsou do zahraničí vysíláni.

Zde je tedy opravdu prostor pro zlepšení a je třeba pokusit se vytvořit prostředí, ve kterém by byly ženy více motivovány. Nabízí se možnost spojit oba tyto úkoly tak, že by se využilo příkladu třeba tím, že se zvýší všeobecné povědomí o současných ženách expatriotkách, např. rozhovorem v podnikovém časopise či diskuzním fórem s osobností na podnikových intranetových stránkách.

6.2 Podpora duálních kariér

Další možností, jak řešit podporu zvýšení množství žen expatriotek, je ujistit se, že organizace zaměstnancům pomáhá s takzvanou duální kariérou (tímto termínem se označuje podpora zaměstnaní partnera expatrianta během mise) a že jim poskytuje v této oblasti všestrannou podporu. Průzkum, který připravila v roce 2008 organizace Industrial Relations Counselors (respondentů bylo 3 300 expatriantů a jejich partnerů, pracujících v 117 zemích světa pro více než 200 zaměstnavatelů), nasvědčuje tomu, že možnost duální kariéry je opravdu důležitý prvek v rozhodování o přijetí nabídky vycestovat, ale i při hodnocení spokojenosti expatrianta během výjezdu. 79 % partnerů expatriantů, kteří se účastnili tohoto průzkumu, uvedlo, že před odjezdem byli zaměstnáni, ale během výjezdu už je to jen 28 %. To je nejen finanční oslabení rodinného rozpočtu, ale přináší to i stres. Na otázku, zda by v hostitelské zemi chtěli pracovat, odpovědělo kladně 84 % partnerů expatriantů. Rozdíl mezi tím, kolik partnerů pracuje a kolik by chtělo, je tedy 56 %. Proto je logické předpokládat, že frustrace z toho, že jeden z partnerů nepracuje, se může přenést i do rodinných vztahů, a to pak následně i do pracovního výkonu expatrianta. Proto je v nejvyšším zájmu společnosti, aby podporovala pracovní kariéru partnera expatrianta (www.permitsfoundation.com 2008).

Mezi nejobvyklejší způsoby této podpory patří:

Způsob možné podpory	**hodnoceno, že by to byla vítaná podpora**	**tato podpora byla poskytnuta**
informace o lokální situaci: placená/neplacená práce, možnosti studia, možnosti podnikání	85 %	13 %
poskytnutí kontaktů, informace o webových stránkách s volnými pozicemi aj.	79 %	11 %
aktivní podpora při hledání práce	76 %	11 %
pomoc při získání pracovního povolení	75 %	18 %

Obrázek 14 Způsoby podpory duálních kariér (http://www.permitsfoundation.com 2008)

Organizace v tuto chvíli nemá žádný formální proces nebo politiku, jak podporovat duální kariéry. Z rozhovoru s Johnem Mitchellem, viceprezidentem pro IT v regionu Východní Evropa, Blízký východ a Afrika, který byl pět let expatriantem v Praze, jsem zjistila, že jeho žena si během jejich pobytu práci našla, ale organizace tuto snahu nijak nepodporovala. Na druhou stranu mě upozornil, že několika jeho kolegům bylo nabídnuto, zda by jejich ženy nechtěly pro organizaci DP DHL pracovat. Z toho usuzuji, že podpora ze strany organizace zde je, ale není nijak formalizovaná, a už vůbec ne standardizovaná. Dobrý příklad řešení lze nalézt v organizacích jako je švédskobritská farmaceutická firma AstraZeneca nebo známá firma na výrobu elektrotechniky Motorola, které tento formalizovaný proces mají a na podporu duálních kariér se aktivně zaměřují (Dowling, Welch, 2004, s.108).

6.3 Zavedení mentorů a „parťáků“

Organizace DP DHL je v procesu řízené změny firemní kultury a snaží se ze stavu, kdy manažeři direktivně řídí a nařizují, posunout do více participativních forem řízení. Jeden ze způsobů tohoto vedení a ovlivňování je mentoring, který dostává velký prostor a organizace ho vnímá jako jeden ze základních prvků změny firemní kultury. Mentorink je definován dle Koubka jako proces, kdy si pracovník vybere mentora nebo je mu doporučen, tedy něco jako osobní vzor, který mu následně radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu v kariéře a usměrňuje jej, stává se jeho patronem. Je zde důležitá volnost a dobrovolnost (Koubek, 2007, s. 267).

Jde tedy zároveň o další možnost, jak zajistit, aby práce expatrianta byla co nejefektivnější. Existují různé formy mentorinku a toto vedení a vzdělávání je v organizaci zaváděno a velmi podporováno. Dle rozhovoru, který jsem vedla s Deannou Rasmussen, vedoucí oddělení zahraničních pracovníků, je toto oblast, která ještě není plně rozvinuta, ale do budoucna se počítá, že by každému expatriantovi měl být mentorink nabídnut, v ideálním případě by měl být mentorem někdo z domácí země, a tak by se podařilo uchovat kontakt s domácí zemí.

„Parťák“ by měl být naopak člověk z hostitelské organizace, který by pomáhal expatriantovi s orientací v nové zemi. Mělo by jít o neformální vztah, který se neomezuje jen

na prostředí kanceláře, ale očekává se i podpora a rady v běžných záležitostech všedního dne. Člověk, který by takto expatrianta podporoval, by získal lepší představu o tom, jaké to je být za prací v cizí zemi, a tím by si mohl vytvořit reálnější očekávání, pokud by mu tato role byla nabídnuta.

Někdy jsou tyto kontakty navázány zcela přirozeně a nejsou ani formalizovány a svázány definicemi či pravidly. To je ideální varianta. Ale v případě, že tomu tak není, je potřebná podpora ze strany personálního oddělení, popřípadě nadřízeného, aby bylo zajištěno, že zaměstnanec má všechnu dostupnou podporu pro to, aby mohl co nejlépe vykonávat svou práci a vzdělávat se.

7 ZÁVĚR

Problematika zaměstnávání expatriantů získává díky globalizaci a vzrůstajícímu vlivu nadnárodních organizací na významu. Podstatnou podmínkou rozvoje těchto ekonomických subjektů je vývoj v oblasti dopravy a především moderních komunikačních technologií. Díky internetu a souvisejícím technologiím je například možno pořádat mezinárodní videokonference. Společná komunikace několika subjektů z různých částí světa je realizovatelná bez speciálních technických prostředků za minimální náklady. Moderní komunikační technologie umožnily snadnou dálkovou komunikaci, nízkonákladové letecké společnosti, kvalitní dálnice a železnice naproti tomu umožnily levné a pohodlné cestování, takže se zjednodušila i možnost osobního setkávání manažerů a odborníků z různých lokalit. Důsledkem rozšiřující se globalizace je potřeba nadnárodních organizací zaměstnávat ve vedení zkušené mezinárodní pracovníky, kteří vnímají kulturní rozdíly v konkrétních lokalitách. Díky tomu jsou schopni expatrianti přizpůsobit komunikaci a řízení tak, aby fungování společnosti v konkrétní lokalitě bylo co nejefektivnější.

Snažila jsem se podat ucelený přehled současných poznatků v dané oblasti, včetně doporučení různých celosvětových firem, které mají velké zkušenosti s vysíláním svých zaměstnanců. Čerpala jsem z praxe firem jako je McDonalds, Gillette, farmaceutická firma AstraZeneca či Ford Motor Company. Vedení těchto společností si uvědomuje, jak důležitá a nákladná součást řízení je právě práce s expatrianty. Na základě zkušeností těchto firem jsem se snažila najít klíčové oblasti práce s mezinárodními pracovníky.

Dále práce mapuje proces práce s expatrianty v DP DHL s detailnějším pohledem na divizi Supply Chain, která se zabývá smluvní logistikou. Zde jsem vycházela z již nastíněných obecných teoretických poznatků a porovnávala jsem je se současnou situací v Supply Chain. Činnost divize Supply Chain je charakteristická hlavně velkým důrazem na unifikaci procesů ve všech regionech působení. Společnost DP DHL má velmi detailně zpracovanou firemní kulturu, jejímiž nositeli jsou v nových oblastech právě expatrianti. Snažila jsem se doplnit teoretickou část příklady z praxe. Na způsobu odměňování expatrintů nebo postavení oddělení řízení pracovníků v rámci společnosti jsem ukázala platnost teoretických tezí z úvodní části práce.

Cenným zdrojem informací o způsobu řízení zahraničních pracovníků mi byly rozhovory s expatrianty. Z těchto rozhovorů jsem vycházela při formulaci otázek pro

kvantitativní průzkum spokojenosti expatriantů s poskytovanou podporou. Realizovaný průzkum mi poskytl informace, které nejsou dostupné z běžných firemních dokumentů a manuálů. Zjišťovala jsem, zda je současný stav uspokojivý, a tedy zda organizace využívá efektivně práci mezinárodních pracovníků. Výsledky jsem porovnala s obdobnými průzkumy v podobně velkých mezinárodních společnostech a pokusila se najít prostor pro zlepšení současné situace. Dotazník vyplnilo 81 % současných expatriantů divize Supply Chain, tedy 53 osob. Tento výsledek účasti v průzkumu je uspokojivý a jeho závěry se jeví jako relevantní zdroj. Průzkum ukázal oblasti, ve kterých si v porovnání s jinými společnostmi DP DHL Supply Chain nevede dobře, a zároveň i oblasti, kde si vede minimálně průměrně. Současně se objevily oblasti, kde má společnost značné rezervy a kterým by bylo vhodné se v budoucnosti v rámci strategie práce se zahraničními pracovníky věnovat.

Jako velice pozitivní hodnotím poznatek, který vyplynul z porovnání s výsledky podobných průzkumů, a to, že důvěra expatriantů v jejich úspěšné uplatnění v rámci organizace po návratu je vyšší než u jiných společností. Velmi dobře zaměstnanci Supply Chain hodnotí práci oddělení mezinárodních pracovníků. Vyplynulo to ze srovnání s výsledky všeobecného průzkumu spokojenosti zaměstnanců v organizaci DP DHL V tomto průzkumu byla použita stejná škála (určitě souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – určitě nesouhlasím), a proto lze data dobře porovnávat. Průzkum naznačuje, že oddělení je velmi dobře hodnoceno v oblasti porozumění potřebám svých interních zákazníků a pozitivně je hodnocena i snaha pracovníků tohoto týmu expatriantům pomoci v různých životních situacích.

Identifikovala jsem ovšem i oblasti, kde v porovnání s ostatními průzkumy organizace Supply Chain nedopadla dobře a je zde prostor pro zlepšení. Jedná se především o genderovou problematiku s přihlédnutím k tomu, že organizace se věnuje oboru tradičně vnímanému jako mužské odvětví. Přesto se zdá, že je v organizaci dobře nastaven diversity management. Naproti tomu není vidět jeho implementace v oblasti získávání a výběru expatriantů. Mým doporučením je motivovat více žen, aby byly ochotné vycestovat. Doporučuji zaměřit se na oblast rovných příležitostí a snažit se zvýšit povědomí žen o tom, že práce v zahraničí jim může přinést obohacení jak pracovního, tak osobního života. Bylo by např. možné v rámci společnosti informovat o ženách, které pracují v zahraničí a zdůraznit jejich prestižní postavení ve společnosti, stejně jako plnohodnotný osobní a rodinný život.

S výše zmíněnou problematikou souvisí i nedostatečná podpora duálních kariér, což je princip založený na snaze organizace zajistit v hostitelské zemi kariéru nejen vybraného expatrianta, ale také jeho partnera. V této oblasti organizace dosud nemá žádnou strategii. Přesto jsem objevila případy, kdy organizace pomohla partnerům expatriantů nalézt práci, ať už v organizaci, nebo mimo ni. Jde spíše o výjimky, než o pravidlo. Statistiky a průzkumy dokazují, že pokud je partner expatrianta zaměstnán, přináší to pohodu do vztahu, a ta se následně promítá i do výkonů samotného expatrianta. Naproti tomu v případě, že expatriantův partner nemá práci a cítí se kvůli tomu frustrován, může dojít až k předčasnému odjezdu expatrianta z hostitelské země. Doporučuji připravit firemní strategii na podporu duálních kariér v organizaci a seznámit s ní nejen hostitelské země a oddělení lidských zdrojů, ale i potenciální kandidáty na expatriantské pozice. Očekávám, že počet zájemců o expatriaci se tak výrazně rozšíří.

V divizi Supply Chain pracuje neobvykle velké množství expatriantů v zahraničí bez doprovodu. Jde o zhruba dvojnásobný počet pracovníků v porovnání s počty pracovníků dle průzkumů jiných mezinárodních firem. To může znamenat, že výjezd není dostatečně lákavý pro zaměstnance, kteří mají rodinu a firma tak přichází o nezanedbatelný pracovní potenciál vlastních manažerů a odborníků. Doporučuji vyhodnotit příčiny tohoto stavu a navrhnout opatření, která povedou k pozitivní změně. Je třeba, aby v roli expatriantů pro společnost pracovali skutečně ti nejlepší z jejich zaměstnanců bez ohledu na jejich rodinnou situaci. Pokud jsou podmínky pro práci v zahraničí pro zaměstnance s rodinou nezajímavé nebo dokonce nepřijatelné, je třeba tyto podmínky upravit. Snahou organizace je, aby každý expatriant měl svého mentora, ale v současné době tomu tak dosud není. Čím dříve se podaří zajistit všem expatriantům mentora z domácí země, tím větší přínos to bude pro organizaci mít. Mentor pocházející ze stejné země může pomoci expatriantovi zůstat v kontaktu s domovskou zemí, což se doporučuje. Naproti tomu expatriant získává osobní zkušenosti s prací mentora, které může napříště využít při plnění stejné role pro méně zkušeného kolegu. Jde o ukázku současného trendu vedení, které je založeno na principu spolupráce a nahradit tak přísně direktivní vedení.

Kvalita práce expatrianta je závislá na rychlosti adaptace v hostitelské zemi, ale také na vyřešení běžných životních potřeb celé rodiny expatrianta. Problémem nemusí být pouze zřetelné kulturní rozdíly, ale život v zahraničí může znepříjemnit i spousta maličkostí, které lze se znalostí prostředí velmi rychle a efektivně vyřešit. V těchto situacích může pomoci

takzvaný „parťák“. Tímto výrazem označuji kolegu z hostitelské organizace, který byl na základě dobrovolné nominace vybrán, aby právě tuto drobnou podporu expatriantovi a jeho rodině poskytl. Tato práce může být přínosná i pro „parťáka“, který může díky této podpoře expatrianta získal lepší představu o tom, jak expatriance probíhá, jaké problémy pobyt v cizině přináší. Pracovník s touto zkušeností je následně mnohem lépe připraven pro případnou roli expatrianta.

V posledních několika letech se objevily snahy o zhodnocení efektivity investic vynaložených na práci expatriantů. Způsob získávání dat, stejně jako metody jejich zpracování se stále ještě rozvíjejí, ale je třeba na nich trvale pracovat, aby náklady vynaložené na expatriaci přinesly adekvátní výsledky. Je potřeba vyvinout mechanizmus, při kterém bude organizace schopna vyčíslit a dohledat finanční náklady a výnosy v souvislosti s činností jednotlivého expatrianta, a to v průběhu celého procesu expatriace. Tyto údaje by byly nesporně přínosem pro rozvoj a racionalizaci této oblasti pro DP DHL a všechny velké mezinárodní společnosti.

Lze konstatovat, že organizace DP DHL, a především divize Supply Chain, je na světové úrovni v oblasti práce s expatrianty a péče o ně. Přesto jsou oblasti, na které by se organizace měla zaměřit, a tím docílit efektivnějšího využití mezinárodních pracovníků. Pevně doufám, že tato diplomová práce přispěje k pochopení problematiky expatriace dalším studentům. Ukázala jsem některé příklady řešení této problematiky ve velké mezinárodní firmě a zkusila nastínit současné trendy a postupy v této konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější postupy a trendy* .10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-1407-3.

DAVIDSON, Paul a CARSWELL, Peter. Human Resources in the Global Enviroment. CQ University. Australia. 2009. Dostupné z WWW: http://cddu.cqu.edu.au/eSG/HRMT20022/eStudyGuide/HRMT20022.pdf, 13.2.2011

DOWLING, Peter; WELCH, Denice; SCHULER, Randall. International human resource management. 3rd ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 2004. ISBN 1-84480-013-X.

FastComapany online Magazine, Future Consultant, vydáno 1. 8. 2005 http://www.fastcompany.com/magazine/97/consultants.html, accessed 13/01/2011

GIDDENS, Anthony. Sociologie. 1. vyd. Praha: Argo. 2000. 596 s. ISBN: 80-7203-124-4.

HARZING, Anne-Will; RUYSSEVELDT, Joris Van. International Human Resource Management. 2nd ed. London : SAGE Publications Ltd. 2004. ISBN 0 7619 4039 1.

HOLBECHOVÁ, Linda. Aligning Human Resources and Budiness Strategy. 2. edition. London: Elsevier Ltd. 2009. ISBN 978-0-7506-8017-2.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada. 2007. 233s. ISBN 978-80-247-1457-8

LAZAROVA, Mila a CALIGIURI, Paula (2001), Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices, *Journal of World Business*, 36.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 2007. 399s.

GOMEZ-MAJIA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARLY, Robert L. Managing Human Resources. 3rd ed. New Jersey : Upper Saddle River, 2005. ISBN 978-84-205-4356-7.

GREGERSEN, Hal B. and BLACK, J. Stewart (1996), Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience, *Journal of Management*, 22.

MECKMANN, Saskia (2005), Tips for a successful repatriation, Expatica Communications BV, http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel_id=26&story_id=22434, accessed 14/10/2010

MEDŘICKÝ, Václav. Globalizace a globální problémy. Sborník textů k celouniverzitnímu kurzu "Globalizace a globální problémy" 2005-2007. Univerzita Karlova v Praze. 2006. ISBN 80-87076-01-X.

Meier, Olivier (2005), Just when you think it is over...The challenges of repatriation, Mercer LLC, http://www.mercerhr.com/referencecontent.jhtml?idContent=1171405, accessed 14/08/2010

MORLEY, Michael J.; HERATY, Noreen and COLLINGS, David G. (2006), New Dimentions in Expatriate Research.USA: Palgrave Macmillan. ISBN 1403942978

PWC (2007), Measuring the Value of International Assignments, PriceWaterhouseCoopers International Limited, http://www.ukmediacentre.pwc.com/content/Detail.asp?ReleaseID=2105&NewsAreaID=2, accessed 07/11/2010

SUUTARI, Vesa and BREWSTER, Chris (2001), Expatriates management practices and perceived relevance – Evidence from Finnish expatriates, *Personnel Review*, 30.

Stahl, Günther K. and Cerdin, Jean-Luc (2004), Global careers in French and German multinational corporations, Journal of Management Development, 23(9), pp885-902

STORTI, Craig. The Art of coming home. 1st edition London: Intercultural Press. 2001. ISBN 1-931930-14-7

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

www.cipd.co.uk (2011), The Chartered Institute of Perosnnel and Development, http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/about-us/, accessed 13/01/2011

www.dhl.com (2011), Annual Report 2009 http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/annual_report_2009_en.pdf, accessed 13/01/2011

www.dhl.com (2011), History of DHL http://wap.dhl.com/info/history.html, accessed 13/01/2011

www.dhl.cz (2011), Naše historie http://www.dhl.cz/cs/o_nas/portret_spolecnosti.html#history, accessed 13/01/2011

www.diversity-management.cz (2001), Co je diversity management a jeho přínosy pro organizaci http://www.diversity-management.cz/index.php, accessed 13/03/2011

www.InvestorWords.com (2011), Globalization, Web Finance Inc. http://www.investorwords.com/2182/globalization.html, accessed 13/01/2011

www.permitsfoundation.com (2008), International Survey Summary Report - Expatriate spouses and partners employment, work permits and international mobility, published by Industrial Relations Counselors (IRC) http://www.permitsfoundation.com/docs/permits_survey_summary.pdf, accessed 13/03/2011

http://www.surveymonkey.net (2011), Survey Monkey http://www.surveymonkey.net/MySurvey_EditorFull.aspx?sm=1LcdhMya7LAneJgOuAVhWPIWTh%2bpJV8o2MveBMo6eCA%3d , accessed 12/03/2011

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Typy vztahů mezi centrálou a pobočkami (Štrach 2009, s. 43) 12

Obrázek 2 Struktura organizace s mezinárodní divizí (Dowling, Welch, 2004, s. 35) 22

Obrázek 3 Organizační struktura org. s produktovým zaměřením (Dowling, Welch, 2004, s.36) 23

Obrázek 4 Struktura organizace s regionální strukturou (Dowling, Welch, 2004, s. 37) 24

Obrázek 5 Struktura organizace matrixovou strukturou (Dowling, Welch, 2004, s.39) 25

Obrázek 6 Morganovo schéma mezinárodního řízení lidských zdrojů (Dowling, Welch a Schuler 1999, s. 3) 30

Obrázek 7 Rozhodující body v kariéře expatrianta (Dowling,Welch, 2004, s. 131) 40

Obrázek 8 Výsledek průzkumu demografie 1 57

Obrázek 9 Výsledek průzkumu demografie 2 58

Obrázek 10 Výsledek průzkumu hodnocení pobytu 1 60

Obrázek 11 Výsledek průzkumu příprava na návrat 1 61

Obrázek 12 Výsledek průzkumu celkové hodnocení práce oddělení 1 62

Obrázek 13 Výsledek průzkumu celkové hodnocení práce oddělení 2 65

Obrázek 14 Způsoby podpory duálních kariér (http://www.permitsfoundation.com 2008) 68