



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Internacionalizace vybraného podniku působícího v sektoru průmyslu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce: **Bc. Adriana Šilarová**
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Adriana Šilarová, BA (Hons)**
Osobní číslo: E16000450
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Renata Čuhlová, BA (Hons)
zaměstnanec TUL

Název práce: **Internacionalizace vybraného podniku působícího v sektoru průmyslu**

Zásady pro vypracování:

1. Teorie internacionalizace.
2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů.
3. Představení procesu řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
4. Analýza rizik v interpodnikové mobilitě pracovníků.
5. Návrh na zlepšení, formulace závěrů a diskuze.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ČUHLOVÁ, Renata. 2015. *Cross Cultural Issues in International Human Resource Management*. GRANT Journal. 4(2): 9-13. Hradec Králové: Magnanimitas. ISSN 1805-0638.
- DOWLING, Peter J. , Marion FESTING a Allen D. ENGLE. 2013. *International human resource management: managing people in a multinational context*. 6th ed. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-140-8075-746.
- HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Revised and expanded 3th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Internacionalizace firem se stala nezbytnou součástí rozvoje mezinárodního obchodu. Tato práce se však blíže zaměřuje na internacionalizaci lidských zdrojů a proces expatriace, neboť lidské zdroje se stávají velmi ceněným zdrojem. Pro účely této diplomové práce byla vybrána společnost působící v průmyslovém sektoru, jež je internacionalizovaná ve světovém měřítku. Práce popisuje internacionalizaci, mezinárodní řízení lidských zdrojů a proces expatriace v teoretické rovině. Následuje představení zvolené společnosti a popis jejího expatriačního managementu. Cílem této práce je objektivní zhodnocení současného stavu expatriační vysílací politiky zvolené firmy, odhalení možných hrozeb a návrh vhodného opatření a doporučení na zefektivnění expatriační politiky pomocí metody case study. Zdroje dat v této práci jsou získány z veřejných studií o expatriaci, interních zdrojů firmy, expatriačního managementu, SWOT analýzy expatriačního procesu a ze stěžejního rozhovoru s osobou vyslanou do zahraničí.

Klíčová slova

expatriace, expatriační proces, vysílací struktura, internacionalizace, mezinárodní řízení lidských zdrojů, internacionalizace lidských zdrojů

Annotation

Internationalization of a selected enterprise operating in the industry sector

Internationalization of companies has become an essential part of international trade expansion. However, this thesis is more focused on internationalization of human resources and expatriation process, therefore human capital becomes an increasing valuable resource. For the purpose of this thesis was selected company operating in the industrial sector, which is internationalized on a world scale. The thesis describes internationalization, international human resource management and the expatriation process in the theoretical field. Afterwards a presentation of selected company and description of its expatriate management follows. The aim of this work is objective evaluation of the expatriation policy, its current state in the selected company. Moreover detect possible threats, proposal of suitable measures and recommendations for expatriation policy efficiency improvement by using case study method. Data sources are obtained from expatriation public studies, internal company sources, interview with expatriate manager, SWOT analysis of the expatriation process, and from crucial interview with expatriated person.

Key words

expatriation, expatriation process, expatriation structure, internationalization, international human resources management, internationalization of human resources

Obsah

Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod	11
1. Teorie internacionalizace.....	12
1.1 Pojem globalizace	12
1.2 Multinacionální společnosti a Born Globals.....	15
1.2.1 Výhody a nevýhody MNC	17
1.2.2 Born Globals	19
1.3 Internacionalizace podniku	21
1.3.1 Motivace k internacionalizaci	22
1.4 Hlavní teoretické přístupy k internacionalizaci	23
1.4.1 Teorie výrobního cyklu	24
1.4.2 Uppsala model.....	26
1.4.3 Eklektická teorie – OLI paradigma	27
2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	29
2.1 Internacionalizace lidských zdrojů	29
2.2 Řízení lidských zdrojů	32
2.3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	33
2.4 Expatriace	35
2.4.1 Výhody a uplatnění expatriace.....	36
2.4.2 Nevýhody expatriace.....	38
2.5 Proces expatriace	39
2.5.1 Typy výjezdů a vysílací struktury	39
2.5.1.1 Legislativa.....	40
2.5.2 Výběr a získávání expatriantů.....	42
2.5.3 Trénink a příprava expatrianta	43
2.5.4. Hodnocení a odměňování expatriantů.....	44
2.5.5. Návrat.....	45
2.6. Problémy expatriace	45

3.	Metodologie.....	47
3.1	Výzkumná metoda	48
4.	Charakteristika vybraného podniku.....	50
4.1	Historie společnosti	50
4.2	Internacionalizace vybrané společnosti	52
4.2.1	Region severní a východní Evropy	54
5.	Expatriční proces vybraného podniku	56
5.1	Vysílací struktura.....	56
5.2	Výběr a získávání pracovníků	59
5.3	Proces expatriace	60
5.4	Statistická data.....	64
5.5	SWOT analýza.....	67
6.	Vlastní šetření	69
6.1	Rozhovor.....	69
6.1.1	Struktura rozhovoru.....	71
6.2	Rozbor odpovědí.....	73
7.	Vyhodnocení Case study	78
7.1	Jaké jsou celkové nedostatky a možné problémy expatriční politiky v dané firmě?	80
7.2	Jak byl/nebyl expatriant spokojen s organizací a průběhem vyslání do zahraničí?	81
7.3	Jaké je zhodnocení právní a legislativní stránky expatriace?	82
7.4	Kde sama firma shledává překážky a prostor pro zlepšení v expatričním procesu?	83
8.	Návrhy a doporučení.....	85
8.1	Limity a další možnost rozšíření výzkumu	88
	Závěr	89
	Zdroje.....	91
	Seznam příloh	95

Seznam tabulek

Tab. 1: <i>Základní charakteristiky jednotlivých typů nadnárodních společností</i>	15
Tab. 2: <i>Důležité administrativní a legislativní úkony</i>	61
Tab. 3: <i>Oddíly rozhovoru dle otázek</i>	70

Seznam obrázků

Obr. 1: <i>Strategie postupné internacionalizace a born global</i>	20
Obr. 2: <i>Chronologický vývoj internacionalizačních teorií</i>	24
Obr. 3: <i>Fáze teorie výrobního cyklu</i>	25
Obr. 4: <i>Model Uppsalské školy</i>	27
Obr. 5: <i>Typy řízení v nadnárodních firmách</i>	30
Obr. 6: <i>Průběh adaptace pracovníka v jiném kulturním prostředí</i>	34
Obr. 7: <i>Schéma metodologie</i>	47
Obr. 8: <i>Divize Benteler Group</i>	51
Obr. 9: <i>Internationalizace Benteler dle regionů</i>	52
Obr. 10: <i>Regiony Benteler Group</i>	53
Obr. 11: <i>Tržby dle divizí a regionů</i>	54
Obr. 12: <i>Podíl výjezdů dle typu v roce 2006</i>	58
Obr. 13: <i>Podíl výjezdů dle typu v roce 2017</i>	58
Obr. 14: <i>Schéma procesu expatriace</i>	60
Obr. 15: <i>Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let</i>	65
Obr. 16: <i>Podíl výjezdů dle hostitelských zemí v rámci geografických území</i>	66
Obr. 17: <i>SWOT analýza expatriačního procesu</i>	67
Obr. 18: <i>Schéma zdrojů odpovědí</i>	79
Obr. 19: <i>Návrh časového diagramu expatriace</i>	86

Seznam zkratek

CEE – Central and Eastern Europe

EU – Evropská unie

IMF – International monetary fund

LTA – Long term assignment

MNC – Multinational company

NEE – North and Eastern Europe

STA – Short term assignment

TDA – Training and development assignment

WB – World bank

WTO – World trade organization

Úvod

V dnešním globalizovaném světě se většina firem snaží uspět v zahraničí, rozšiřovat tak svoji prodejní či výrobní síť. V důsledku rostoucí významnosti zapojení do mezinárodních aktivit je internacionalizace pro firmu dříve či později nevyhnutelným krokem. Vznik nových mezinárodních společností je úzce propojen s rostoucí důležitostí internacionalizace, a proto organizace přizpůsobují své procesy a oblasti řízení, které následně implementují do většiny složek managementu. Tato diplomová práce se zaměřuje na internacionalizaci lidských zdrojů a to zejména na proces expatriace. Téma bylo zvoleno z důvodu zvyšujícího se významu expatriace ve vybrané společnosti působící v automobilovém odvětví z čehož plyne neustále se zvyšující potřeba dostatečného zajištění mobility lidských zdrojů. Proces expatriace je velmi komplexní záležitost, jenž by měla být precizně řízena. Aktivní využívání procesu expatriace v praxi umožňuje firmě získat mnoho výhod, od zkušeností s řízením multikulturních týmů, nabytí know-how od zahraničních partnerů, osvojení si nových procesů a mnoho dalšího. Většina autorů odborných publikací se shoduje, že se jedná o velmi náročný proces, s velkou mírou neúspěšnosti. Ta je způsobena například kulturním šokem, špatně nastavenými procesy, nedokonalostmi v expatriaci, neznalostí legislativy či nedostatečnou repatriací zaměstnance.

Účelem této diplomové práce je zaměření se na možné problémy a nedostatky procesu expatriace společnosti Benteler. Proto výstupem této práce je souhrn doporučení a návrhů, jež pomohou k zefektivnění procesu vyslání do zahraničí. Tomuto výstupu předcházela komplexní analýza informací získaných z rozličných zdrojů, zpracovaných v rámci metody case study. Práce se dělí na tři stěžejní části. Z počátku je teoreticky zmapována problematika internacionalizace a mezinárodního řízení lidských zdrojů. Následuje charakteristika vybrané společnosti a detailní popis expatričního procesu. Závěrečné kapitoly diplomové práce se zaměřují na sběr dat, vlastní šetření pomocí rozhovoru a rozbor odpovědí. Stěžejní 7. kapitola shrnuje celkové vyhodnocení získaných zdrojů v rámci case study. Při zpracování této práce byla využita řada dat a analytické nástroje jako například Swot analýza. Mezi použité zdroje se řadí interní a veřejné zdroje firmy, aktuální studie o expatriaci, rozhovor s repatriantem, či přímé získání informací od managementu společnosti. Všechna tato data byla zpracována a propojena do vzájemných souvislostí tvořící tak ucelenou případovou studii.

1. Teorie internacionalizace

Internacionalizace dnes patří mezi velmi aktuální témata. Může být chápána velmi široce a to jako řešení otázek ve sférách sociálních, hospodářských, ekonomických, právních aj. Nicméně v této diplomové práci bude na internacionalizaci nahlíženo jako na vývoj obchodu, tedy zapojení firmy do přeshraničních aktivit. Pro některé z nich je internacionalizace nevyhnutelná. Proces internacionalizace je druh posloupnosti aktivit, díky nimž firma vstupuje do zahraničí, což je klíčová součást mezinárodního obchodu, nejenom pro nadnárodní firmy ale také pro malé a střední podniky.

Na úvod této kapitoly je vysvětlen pojem globalizace a zdůrazněna jeho odlišnost od internacionalizace. Následuje část zabývající se společnostmi odlišující se od klasického procesu posloupností, jako jsou Born Globals a multinacionální společnosti (MNC). Hlavní teoretické přístupy k internacionalizaci jako teorie výrozkové cyklu, Uppsala model či OLI paradigma doplňují tuto část. Kapitulu zakončuje úvaha nad vhodností vybraných teorií pro popis zvolené společnosti v reálném prostředí.

1.1 Pojem globalizace

S pojmem globalizace se setkáváme stále častěji jak v každodenním životě, tak především v oblastech obchodu a technologií. Globalizace jako pojem je velmi často zaměňována s internacionalizací, nicméně odborná veřejnost si žádá přesnější vymezení těchto termínů proto je vhodné je odlišovat. Internacionalizace je více zaměřena na přeshraniční obchod se zbožím a službami, tedy geografické šíření podnikatelských aktivit, přičemž globalizace je spíše proces neberoucí národní hranice států v potaz (Veber, 2014).

Za počátek globalizované doby lze považovat založení mezinárodních institucí po druhé světové válce. Takzvané Brettonwoodské instituce zahrnovaly Mezinárodní měnový fond (IMF), Světovou banku (WB) a také mezinárodní světovou organizaci (WTO). Právě ta velmi významně napomohla liberalizaci mezinárodních obchodních toků díky dohodám o volném pohybu financí, zboží a kapitálu (Dlouhá et al., 2006; Pichanič, 2004).

Globalizace jako proces je mnohdy vysvětlována ve třech vlnách. Již zámořské plavby přinesly objevy v podobě nových kontinentů a započaly tak koloniální éru a tím tedy i první fázi globalizace. Po objevení Ameriky v roce 1492 se zintenzivnil obchod se zbožím a

cennými komoditami (Štrach, 2009). Naproti tomu Pichanič (2004) zrod globalizace zasazuje do první poloviny 19. století do období první světové války, kdy několikanásobně vzrostly toky pracovních sil, zboží a kapitálu.

Štrach (2009) uvádí počátek druhé vlny globalizace 19. Století, tedy průmyslovou revoluci, jež se dá považovat za jedno z nejdůležitějších období vůbec, Pichanič (2004) zdůrazňuje především vznik mezinárodních institucí zmiňovaných výše. V tomto období došlo i k mnohým politickým změnám a vzniku nových ekonomických uskupení. 21. století se neodmyslitelně pojí s poslední fází tohoto nikdy nekončícího procesu, kdy hlavním spouštěčem jsou moderní komunikační technologie a rozvoj internetu. Nutné je však zmínit to, že nyní může společnost profitovat z téměř volného pohybu osob v některých ekonomických uskupeních (např. Schengenský prostor), kapitálu, zboží a přílivu nových investic (Štrach, 2009; Pichanič, 2004).

Co to však ona globalizace je? Globalizace je chápána jako zvyšující se vzájemná propojenost světa. Je tím myšlena spolupráce zemí v oblastech ekonomické, kulturní, politické, sociální či kulturní bez ohledu na geografickou polohu. Její význam v posledních letech roste obrovským tempem, mohli bychom ji přirovnat k fenoménu 21. století. Přestože je globalizace vysvětlením většiny událostí odehrávajících se ve světě, existuje mnoho různých názorů a teorií (Hodač a Kotrba, 2011).

Dle Vebera (2014) se jedná o mezinárodní dělbu práce v důsledku přehlcení tuzemských trhů a tedy i příležitosti k efektivnějšímu využití zdrojů a expanzi do zahraničí, tak aby tento proces přinesl největší očekávané zhodnocení. Autor dále zmiňuje její příčiny, rostoucí liberalizaci mezinárodního obchodu, ve velké většině díky demokratickým zemím jdoucím vstříc novým možnostem.

Definice mezinárodního měnového fondu se soustředí na objem transakcí provedených v důsledku globalizace a spíše její ekonomický dopad než sociální či kulturní:

„ekonomická vzájemná závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií“. (Dlouhá et al., 2006, str. 11).

Globalizační trendy jsou umocněny především tendencemi omezujícími protekcionismus a nacionalismus, jež mají za cíl svět bez hranic, politickou nákloností a změnami priorit daných zemí a v neposlední řadě logistickou a komunikační technologií zabezpečující

hladký průběh a zrychlení obchodů (Veber, 2014). V oblasti lidských zdrojů svět spatřuje budoucí mobilitu pracovní síly zapříčiněnou dynamickým zpravodajstvím, rychlostí šíření informací, dostupnými technologiemi až po sportovní a kulturní dění (Hodač a Kotrba, 2011).

Tato stále větší propojenost světa velmi napomáhá rozvoji mezinárodního obchodu v jakémkoliv podobě. Vstup na mezinárodní „globalizované“ trhy umožňuje razantně snížit náklady za pomoci výnosů z rozsahu. Mezi stinné stránky patří například obavy ze ztráty autority, přílivu pracovních sil, ztráty pracovních míst, prohlubujících se diferencí mezi rozvojovými a prosperujícími státy. Globalizovaný svět je také nutné brát v potaz v případě krize na některém z trhů, jež vyvolá okamžitou řetězovou reakci s dopadem na ostatní ekonomiky světa (Veber, 2014). Pro příklad nemusíme chodit do daleké historie, až po celých deseti letech se nyní světová ekonomika vzpamatovala ze světové hospodářské krize. Ta započala roku 2007 ve Spojených státech v důsledku hypoteční krize, díky úzké propojenosti finančních institucí. Do jednoho roku tedy krize postihla i celou Evropu a zbytek světa (Aktualně.cz, 2018).

Nejtěžší na celé globalizaci je odhadnout její důsledky, neboť se jedná o komplexní proces zasahující téměř každou sféru života. (Veber, 2014).

Důsledkem propojenosti světa je vznik multinacionálních společností vymykajících se klasickému procesu internacionalizace. Tyto korporace jsou úspěšné hned v několika zemích současně nebo byly přímo k tomu založeny (Hodač a Kotrba, 2011).

1.2 Multinacionální společnosti a Born Globals

Veber (2014) zmiňuje rostoucí důležitost multinaconálních společností, pro něž je typické působení v několika zemích světa, jenž tento rys umí bravurně využít ve svůj prospěch, ať již v podobě výnosů z rozsahu, legislativních výhod nebo politických a strategických důvodů.

Pro tyto druhy společností se užívají především názvy převzaté z anglicky mluvících zemí. Jedním z nejpoužívanějších termínů je Multinational Company (MNC) a hned za ním figuruje Transnacional Corporation (TNC). Pro popsání tohoto druhu korporace se využívají přídatná jména jako nadnárodní, globální, multinacionální či transnacionální. Většina autorů se shoduje, že tyto pojmy vesměs vyjadřují to samé, proto i v této práci budou považovány za ekvivalentní (Hodač a Kotrba, 2011).

Pro komplexní přehled se v následující Tabulce (Tab.1) nachází rozpis jednotlivých typů multinacionálních společností.

Tab. 1: Základní charakteristiky jednotlivých typů nadnárodních společností

Typ MNS	International	Multinational	Global	Transnational
Strategický	Export technologií, know-how, zboží a marketingu z tuzemska	Většina prodeje uskutečněna v zahraničí, respektování národních zvyklostí	Globální standardizace produktů, rozmístění poboček po světě dle dostupných zdrojů	Lokálně odpovědný
Organizační	Flexibilně decentralizované	Decentralizace v jednotlivých zemích	Řízení ze země původu	Nové a virtuální struktury a koordinace nezávislých jednotek celosvětově
Lidské zdroje	Porozumění preferencí zákazníků z jiných zemí	Využití hostitelských manažerů, často franchising	Centrálně sdílený R&D, Marketing, HR, dodržování světových standardů	Vývoj a transfer know-how do jiných lokalit

Zdroj: vlastní zpracování dle Pichanič (2004, str. 70)

Ve všech případech se tedy jedná o společnost působící celosvětově v několika zemích s různými pobočkami specializujícími se na odlišné strategické aktivity jako například

vývoj, výzkum, výroba, centrální řízení, prodej, výroba. Několik nejúspěšnějších nadnárodních společností se transformuje do celosvětově působících transnacionálních korporací. Tyto organizace vznikají v první řadě fúzí již úspěšných multinationals, zřídka kdy převzetím méně úspěšných rivalů (Pichanič, 2004).

Jednou z prvních definic multinacionálních korporací byla ta pocházející z roku 1977 od Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) popisuje nadnárodní firmy jako: *„společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů“* (Štrach, 2009).

Literatura v této oblasti udává důležité body shrnující jednotlivé stupně internacionalizace a intenzitu zapojení firmy do nadnárodních aktivit. Řečeno jinými slovy, to do jaké míry je firma internacionalizovaná lze rozeznat podle následujících klíčových aspektů:

- velikost a počet poboček přidružených v zahraničí
- počet zemí, v nichž se nacházejí její pobočky či v kterých má kontrolu nad většinou aktivit
- stupeň internacionalizace managementu a vlastníků
- poměr hlavních ukazatelů globálních poboček vůči domácím
- stupeň internacionalizace výzkumu a vývoje
- rozsah přizpůsobení marketingu, majetku či finanční pro globální trh
- rozhodovací procesy přeneseny na zahraniční přidruženou společnost (Dunning & Lundan, 2010)

Vznik multinationals pochází nejčastěji ze společného podnikání (Joint Venture) či založení dceřiných poboček v rámci mezinárodního obchodu. Jejich síla je ve schopnosti tvořit celistvý provázaný systém organizací. Přestože jsou tyto firmy rozsety většinou v několika desítkách zemí, své sídlo se snaží udržovat stále v místě vzniku a to především v jenom ze tří hlavních regionů Severní Ameriky, Číny, Japonska či západní Evropy. Mezi nejznámější nadnárodní společnosti se řadí například Coca-cola, Procter and Gambler, General Motors, IBM, Toyota, Apple a další, mnoho z nich působí i na území České Republiky např. TPCA

či Volkswagen Group. Protože tyto firmy vnímají svět jako jeden trh, nerozlišují proto národní hranice (Forbes, 2015; Štrach, 2009).

Důvodů pro vstup do zahraničí je bezesporu mnoho. Nejběžnějším z nich je očekávaný nárůst odbytu při exportu. Dále to pak může být výhodnějšími podmínkami pro výrobu v dané lokalitě ve smyslu levné pracovní síly, strategické lokace a přístup k surovinám, větší kvality či jako strategický bod pro logistiku. Důležitými body pro zvážení nového teritoria je především stabilita politického a ekonomického prostředí, dostupnost, kulturní odlišnosti, kvalita logistické sítě, daňové zatížení, náklady na lidské zdroje, ale také třeba samotná velikost trhu a počet potenciálních zákazníků (Veber, 2014).

Samotný proces vzniku mezinárodních společností se dělí do několika fází a to vzhledem k uvolňování obchodních bariér. Pichanič (2004) definuje celkem 5 fází:

1. Export přebytků zboží/služeb do zahraničí
2. Založení poboček v zahraničí především pro blízkost zásobíště na nových trzích
3. Zahraniční pobočky uspokojují i jiný národní trh než původně
4. Export ze zahraničí do země původu
5. Firma se stává nadnárodní

Úspěch firmy aspirující stát se mezinárodní je také dán tím, jakou metodu vstupu na nové trhy zvolí. Zda bude firma pouze exportovat nebo i v dané zemi vyrábět, zda využije licenci k výrobě či pouze obchodní zastoupení. Je-li v dané lokalitě výhodné spojit se s jinou firmou, převzít stávající či vytvořit strategickou alianci? Toto jsou otázky, na něž management firmy musí najít odpověď a k tomu brát v potaz mnoho dalších faktorů. Samozřejmě se zvyšujícím se zapojením do mezinárodních aktivit roste také riziko neúspěchu (Veber, 2014; Pichanič, 2004).

1.2.1 Výhody a nevýhody MNC

Výhody MNC spočívají v umístění aktivity v takové lokalitě, kde se zkrátka a jednoduše nejvíce vyplatí. Mohou tak snadno realizovat komparativní výhodu. Vývoj probíhá většinou v místě tomu příhodném, jako vhodnou lokalitu si například můžeme představit Silicon Valley v Kalifornii, kde se shlukují výzkumné, inovační a vývojové činnosti řady světových

firm. Dále čerpání surovin a získání surovin bude pravděpodobně umístěno v zemích bohatých na suroviny, výroba pak v regionech s levnější a kvalitnější pracovní silou. Naopak třeba administrativní náklady, či problematika zdanění bude také řešena v odlišných oblastech, které umožní nejvýhodnější zhodnocení vloženého kapitálu (Veber, 2009; Pichanič, 2004). Pro příklad se velmi hodí společnost Apple, která má své vývojové centrum s know-how v SiliconValley, naopak komponenty a přístroje jsou sestavovány v Číně, centrální sklady výrobků se nachází opět v Kalifornii a prodejní místa online a po celém světě. Co se týká daňové optimalizace, společnost vytvořila pobočky v zemích s nízkými odvody daní a to v Irsku, Nizozemsku, Lucembursku a třeba Britských panenských ostrovech (New york times, 2012).

Dlouhá et al. (2006) zmiňuje další přednosti mezinárodních společností a to především inovační aktivitu, vědu a rozvoj technologií a bleskový přenos informací v rámci společnosti díky moderním komunikačním technologiím, stává se tak cennou konkurenční výhodou.

Množství investičního kapitálu produkovaného multinacionálními společnostmi tvoří nespočetně příležitostí akcelerující rozvoj světové ekonomiky. Korporace usilují o snížení či zrušení obchodních bariér, cel a daní, z čehož mohou v budoucnu profitovat i menší tuzemské firmy. Samozřejmě se zvyšujícím objemem rozsahu z výnosů dochází k redukci nákladů na výrobu, díky propracované logistické síti redukci nákladů na přepravu a balení čímž také vznikají nová pracovní místa s lepší orientací na samotného zaměstnance, jeho kvalifikaci a spokojenost (Veber, 2014).

Naopak odborníci se shodují na rostoucím strachu z monopolizace konglomerátů a oligopolistických společností snižující úroveň konkurence v podnikání. Mají moc ovlivňovat dostupnost a ceny surovin a kontrolují celý proces distribuce své produkce. Problémem se zdá být také export zastaralých technologií do rozvojových zemí, omezující růst mzdy zaměstnanců, narušení kulturních tradic a splynutí rozdílů národní suverenity. Přestože objem investic je výše zmíněn jako výhoda, značná část zisků z nich plynoucí putuje zpět do domovské země, napomáhají vzniku nových dlužníků a prohlubující se diference mezi bohatými a chudými státy (Pichanič, 2004; Veber, 2014).

1.2.2 Born Globals

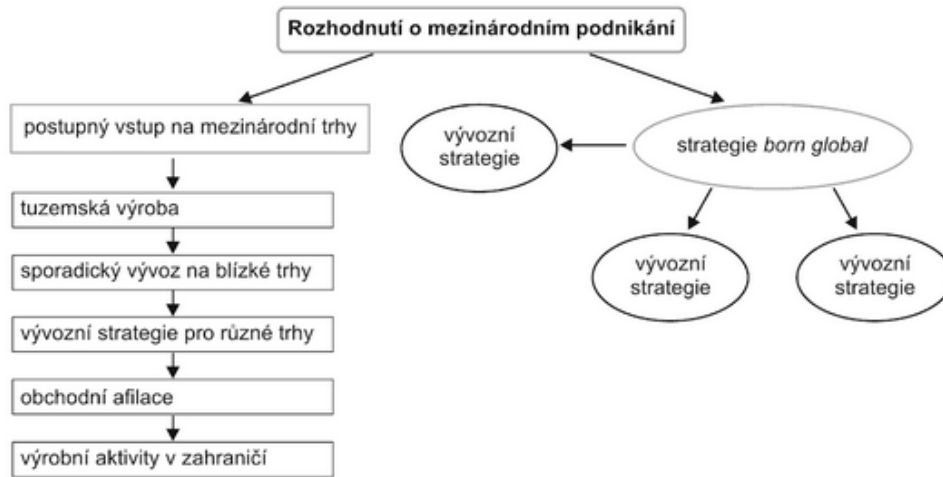
Nicméně v 21. století jsme svědky světového trendu zvaného „Born Gobals“, volně přeloženo jako: „globálně zrozené podniky“. Neprobíhá u nich tedy klasický proces rozvoje z lokálního podniku přes export do jiných států až do globálního měřítko. Tyto firmy mají mnohem propracovanější expanzi, především proto, že musí být ihned účinná v krátkém čase. Velmi často se řídí dle detailně vypracované expanzivní strategie, pomocí níž jsou ve velmi krátké době schopny dosáhnout svých cílů. Ve většině případů zahajují masivní internacionalizační expanzi ihned při svém vzniku s cílem proniknout na geograficky a psychicky vzdálené trhy i přes omezené množství zdrojů (Globalnegotiator.com, 2018; Reková, 2016a). Sdružují se proto na okrajových částech trhu neboli v tzv. tržních dírách. Při vstupu tyto společnosti hojně využívají síly marketingových nástrojů, které jsou však jednotné pro globální trh.

Mezi Born globals se řadí například světové banky, firmy specializující se na technologie a IT či na obchod s nerostnými surovinami (Štrach, 2009). Příklad nalezneme snadno v oblasti informatiky, například Skype, software na uskutečňování hovorů zdarma přes internet kdekoliv na světě. Skype má sídlo v Lucembursku, další pobočky v USA, Asii či Evropě. Tento důmyslný program je označován také jako globální start-up (Skype, 2019). Pokud bychom chtěli klasicky český příklad born global z Brna, jednalo by se o internetový vyhledávač letenek Kiwi.com, dříve známý jako Skypicker. Tento unikátní web obsahuje moderní algoritmus umožňující kombinovat lety od různých leteckých dopravců, což dříve nebylo možné. Roste obrovskou rychlostí (1500% mezi roky 2016 a 2017) a zaměřuje se převážně i na zahraniční klientelu, splňuje tedy definici born global dokonale (Reková, 2016b).

Tradiční firmy využívají především tempo pomalé expanze, krůček po krůčku, kdy jejich hlavním cílem je spíše navýšení tržeb a přežití než samotná expanze. Přiklání se spíše k volbě zprostředkovatelů a agentů, díky nimž zahájí expanzi nejprve v domácí zemi a soustředí se pouze na jeden trh, následně čekají a reagují na změny na trhu zpětně. Naopak firmy zrozené globálně využívají proaktivní přístup a detailně naplánovanou strategií vstupu jak na domácí tak i zahraniční trhy. Vynikají tím, že volí více riskantní metody expanze jako je např. joint ventures, čímž musí být velmi flexibilní, aby zužitkovaly svoji konkurenční výhodu a urychlily internacionalizaci (Forbes, 2013; Sperling, 2005).

Jak se strategie born global liší od klasického vstupu na mezinárodní trh, zobrazuje následující Obr. 1.

Obr. 1: Strategie postupné internacionalizace a born global



Zdroj: Machková, (2015)

Samozřejmě rostoucí vliv globalizace má pozitivní vliv na vznik stále nových transnacionální korporací. Díky rostoucí konkurenci v domácích zemích a příznivých podmínkách obchodu se firmy ve stále větší míře snaží proniknout na zahraniční trhy. Důležité je podotknout, že v dnešní době nejsou hlavními hráči mezinárodního obchodu jednotlivé země, rozdíly se stírají, avšak vedoucí postavení zaujímají MNC a transfery mezi nimi (Pichanič, 2004). Po popsání strategie born global se následující kapitola zaměřuje na samotnou internacionalizaci, neboli postupné vstupování do mezinárodní sféry.

1.3 Internacionalizace podniku

Mnoho autorů se nedokáže shodnout na jednotných definicích internacionalizace a globalizace, či je dokonce považují za ekvivalentní. Avšak jak již bylo zmíněno výše, internacionalizace se zaměřuje více na přeshraniční obchod a jeho objem z hlediska geografického šíření podnikatelských aktivit, načež globalizační proces nevnímá národních hranice jako překážku. Soudobá literatura však nepopírá názor, že globalizace je současně nejvyšší stupeň internacionalizace, tedy jakási její konečná fáze. Tento fakt je velmi úzce spjat s existencí multinacionálních a Born global společností (Štrach, 2009; Veber, 2014).

Na internacionalizaci lze pohlížet hned z několika různých úhlů, buď z hlediska marketingového, standardizace produktu, strategického nebo jako druh mezinárodní operace či jako na proces vzniku mezinárodních společností. Poslední zmiňovaná možnost, tedy druhy vstupu a tvorba multinacionální společnosti v pěti fázích již byla nastíněna v předchozí kapitole 1.2. (Pichanič, 2004).

Teoretické základy pro tuto problematiku položili Wech a Luostarinen již v roce 1988, jejichž definice je stručná a výstižná: „*internacionalizace je proces zvyšující zapojení se firmy do mezinárodních obchodních operací*“. Internacionalizace může být také chápána jako zvyšující se účast na mezinárodních obchodních operacích za účelem rozšíření trhů, diverzifikace rizika či získání kompetitivní výhody. Pokud chtějí firmy vstoupit úspěšně na zahraniční trhy a expandovat, ve většině případů volí tuto cestu (Melin 1992). Také se může jednat o druh strategického rozhodnutí managementu firmy s využitím dostupných zdrojů a příležitostí, jenž přináší podnikatelské prostředí dané společnosti. Internacionalizace je tudíž hlavní dimenzí fungující strategie většiny firem, díky níž je možné dosáhnout značného rozvoje a změn v mezinárodním měřítku (Melin, 1992; Pichanič, 2004; Axinn & Matthyssens, 2002). Ale jaké jsou stěžejní motivy pro proces internacionalizace? Na tuto otázku přináší odpovědi následující kapitola.

1.3.1 Motivace k internacionalizaci

Nejdříve tato kapitola zaměří na podněty, jež vedou společnosti k rozšíření podnikatelských aktivit do zahraničí spolu se zdůrazněním plynoucích výhod z tohoto jednání. Díky globálním obchodům a multinacionalitě si mohou firmy dovolit vyšší marži, což vede k nižším nákladům, které se se rozdělí mezi větší vyprodukované či prodané množství. Nicméně, toto je jakási typická fráze obhajující internacionalizaci spolu se získáním konkurenční výhody. Existují zde však i ostatní motivy jako například větší odbytiště přináší větší tržby, prodeje a obsluhovaný trh. Díky internacionalizaci se firma posouvá na další metu svého strategického plánování, roste její tržní hodnota a celkově se stává mnohem soběstačnější a dospělejší. Bezesporu platí pravidlo diverzifikace. Čím více je firma diverzifikovaná, tím je menší riziko ztráty, což jinými slovy znamená vyšší ziskovost, neboť investoři nemají tolik obavy vložit svůj kapitál do tohoto druhu podnikání (Dunning & Lundan, 2010). Ostatní autoři argumentují například získáním mezinárodního know-how, přístupem k levnějším či neznámým surovinám z jiných zemí, možností využití levnější pracovní síly, kvalitnějšího zpracování, novějších technologií apod. Internacionalizované firmy mohou profitovat také v oblasti daňové či měnové politiky. Důležitou se stává kulturní výměna, nové poznatky a příležitosti (Axinn & Matthyssens, 2002).

Čím firma operuje ve více zemích, tím častěji se snaží standardizovat vnitřní směrnice týkající se mezd, cen, úrokových a kurzových sazeb, tak aby pro ni bylo co nejsnazší přesouvat zdroje interně bez závratných výdajů. Téměř trendem se stává globální marketing s co nejvíce standardizovaným produktem, jež je jednoduché řídit a prodávat celosvětově, takový produkt představuje například iPad, Coca-Cola či obyčejné triko značky Nike. Ať zákazník poptává produkt v Americe, Evropě či Asii, stále se mu dostává stejného produktu (Bouncken et al., 2015).

Internationalizaci doprovází řada i nepříznivých faktorů. Firma musí brát v úvahu odlišnost zahraničního trhu od domácího, ať už jsou to sociální a kulturní odlišnosti, jiné očekávání zákazníků, existence globálních konkurentů, složitá distribuční a logistická síť. Přestože firma může expandovat do sousední země, stále jsou zde nerovnosti jako ekonomický rozvoj, neznámá úroveň konkurence, rozdílné zvyklosti, politika daného státu, otevřenost k zahraničním investicím a lišící se podpora podnikatelů. V neposlední řadě, specifické právní podmínky podnikání a daňová legislativa. Nicméně jednu z největších bariér představuje nedostatek informací, špatná formulace marketingového sdělení. Souhrnné

doporučení kritiků internacionalizace zní, aby si firmy velmi dobře propracovali strategii vstupu a provedli kvalitní marketingový průzkum trhu (Axinn & Matthyssens, 2002; Dunning & Lundan, 2010).

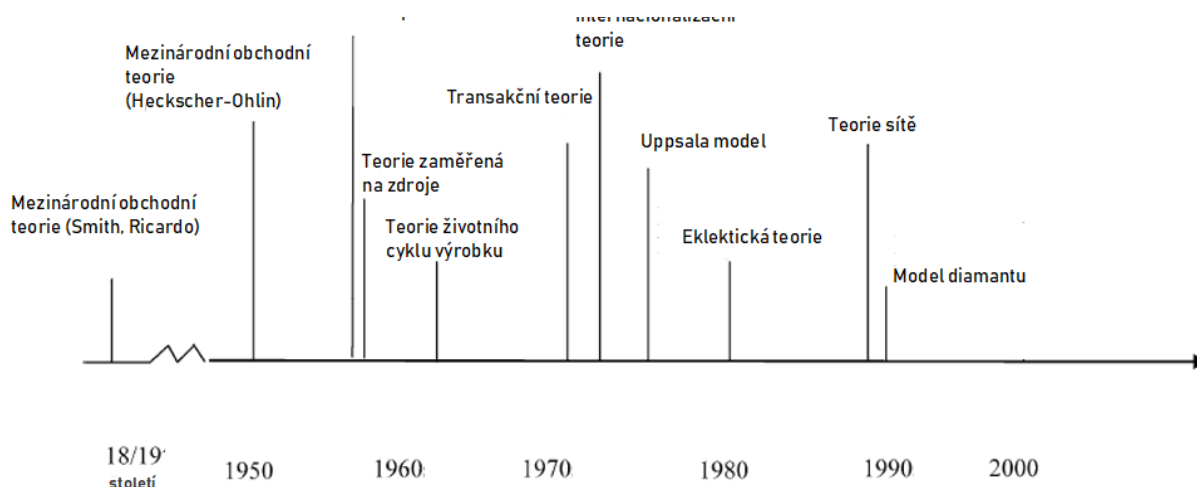
Dále v této kapitole následuje popsání teoretických modelů internacionalizace, z nichž následně vychází novodobá literatura. Přestože vývoj nadnárodních společností je natolik rychlý a dynamický, že popírá klasické modely expanzivních strategií, stále jedněmi z nejcitovanějších a nejpropracovanějších modelů internacionalizace jsou „The product life cycle“ od Vernona a „Uppsala internationalization model“ od autorů Johnanson and Vahlne (Melin, 1992).

1.4 Hlavní teoretické přístupy k internacionalizaci

Podle Axinn & Matthyssens (2002) se teoretické přístupy k internacionalizaci za posledních 50 let výrazně vyvinuly především díky mnoha detailním pozorování firem procházejících internacionalizačním procesem. Tato změna chování společností na trhu v čase byla způsobena několika hlavními stimuly a to rostoucí expanzí na cizí trhy, zvyšujícím se počtem kapitálových investic a také snadnějším vstupem a volbou internacionalizačního modelu. Přestože každá teorie byla vytvořena v rámci specifického kontextu doby, jsou internacionalizační teorie ve svém jádru ovlivněny prvotními myšlenkami o mezinárodním obchodu Ricarda, Smitha a Hecksher-Ohlina. O několik desítek let déle navazuje Porter se svým modelem Diamantu, kde je řešena otázka především konkurence schopnosti v mezinárodním prostředí (Jurek, 2012; Dunning & Lundan, 2010; Glowik, 2016).

Na tyto základní teorie, navazují tvůrci teoretických přístupů 20. století. Chronologický přehled nejdůležitějších teorií internacionalizace poskytuje následující obrázek (Obr. 2).

Obr. 2: Chronologický vývoj internacionalizačních teorií



Zdroj: vlastní zpracování dle Glowik (2016, str. 110)

Mezi nejznámější patří Vernon se svojí teorií výrobního cyklu, dále pak Johanson a Vahlne s proslulým Uppsala modelem, Dunning a eklektická teorie (OLI paradigma) či v neposlední řadě internacionalizační teorie sítě původem od Johansona a Mattsona. Všechny tyto teorie spadají do kategorie takzvaného krokového internacionalizačního procesu, zatímco třeba teorie Born globals (viz kapitola 1.2.2) se řadí do globálních teorií. Rozdíl je v dodržování jednotlivých úrovní internacionalizace – firmy jsou postupně mezinárodně aktivní či internacionalizační aktivita je u globálního přístupu vysoká (Glowik, 2016). Jednotlivé subkapitoly dále popisují vybrané teoretické přístupy podrobněji a to teorie výrobního cyklu, Uppsala model a Eklektickou teorii neboť jsou považovány za nejvhodnější z hlediska tématu této práce. Nicméně mimo těchto vybraných teorií se v literatuře lze setkat například s mezinárodní teorií transakčních nákladů, Porterovým diamantem, Internacionalizační teorie sítě nebo teorií strategického chování.

1.4.1 Teorie výrobního cyklu

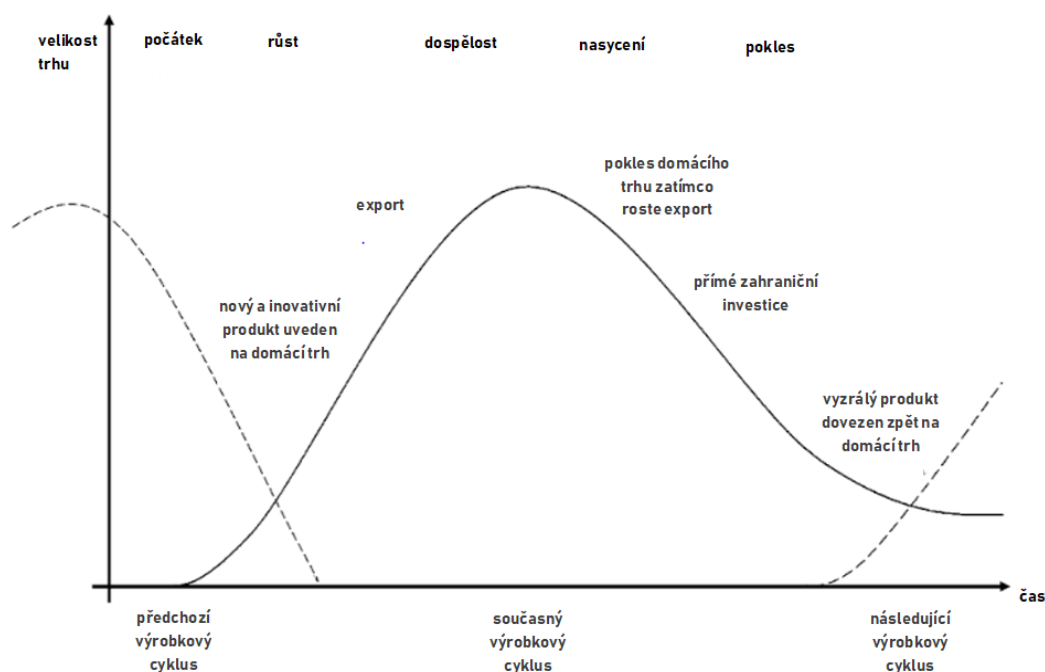
„The product cycle“ neboli teorie výrobního cyklu, jež byla vytvořena ekonomem Vernonem (1966) jako reakce na Heckscher-Ohlinův model pro popsání fází mezinárodního obchodu. Autor této teorie kladl důraz především na důležitost inovace produktu a nejistotu při ovlivňování obchodních modelů přes hranice jednotlivých států. Tento model popisuje

vývoj produktu ve čtyřech krocích kladoucí důraz především na zemi původu s jiným dopadem na internacionalizaci (Melin, 1992).

1. Domácí fáze – orientace firmy pouze na trh, kde byla založena
2. Růstová fáze – zvýšení exportní aktivity, tam kde je poptávka po produktu
3. Dospělost – hlavní trhy jsou uspokojeny, výrobek je standardizovaný a proto je výroba přemísťována do zemí s nízkými náklady na práci
4. Pokles – výroba opouští průmyslovou oblast, kde byl původ pro inovaci v růstové fázi

Na obrázku (Obr. 3) Glowik přidává fázi nasycení trhu ihned po dospělosti výrobku. Jednotlivé výrobní cykly na sebe plynule navazují.

Obr. 3: Fáze teorie výrobního cyklu



Zdroj: vlastní zpracování dle Glowik (2016, str. 20)

Čím déle je výrobek na trhu, mění se jeho struktura a především i spotřebitelé. Přesouvá se také výroba a obchodní toky. Tato teorie se spíše než na úroveň společnosti zaměřuje na rozmístění výrobních aktivit do okolních zemí a změny spojené s rozdílnými národními charakteristikami. Společnosti těží převážně z rozdílů v oblasti technologie, know-how, odlišné poptávky či nákladů na práci. Nicméně nedostatky modelu jsou poměrně značné. Model neřeší výrobu u firem mající závody a výrobní kapacity v zahraničí či případ velmi

krátké životnosti produktu. Je to tedy velmi podobný koncept jako vzor vzniku multinacionálních společností (Axinn & Matthysens, 2002; Melin, 1992; Vernon, 1966).

1.4.2 Uppsala model

Bezpochyby za jeden z nevlivnějších modelů je považován Uppsala model neboli také model procesu internacionalizace představený Johansonem a Vahlne v roce 1977. Jak je již z názvu zřejmé, tento model popisuje proces zvyšujícího se zapojení firmy v mezinárodních aktivitách od počátečních exportních aktivit až po založení samostatných výrobních jednotek v zahraničí.

Každá společnost prochází opět počtem kroků s logickou návazností postupného osvojování, integrování a užití znalostí o zahraničních trzích až po úspěšné zapojení do mezinárodních operací.

- První fáze: firmy pouze testují vyvážecí aktivity, exportují nahodile
- Druhá fáze: vstup do zahraničního prostředí pomocí základních vývozních operací
- Třetí fáze: založení vlastních obchodních poboček
- Čtvrtá fáze: investice do výrobních aktivit na mezinárodním trhu (Melin, 1992)

Důležitým faktorem pro vstup je zde čas a především množství informací a zkušeností s daným trhem, dále také dostupné zdroje a ambice angažovat se. Firma však musí brát v potaz nevýhody, jako je nedostatek informací o očekávaném riziku a nejistotě v oblasti podnikání. Tento model je založen na procesu učení, jak překonat takzvanou „psychic distance“ neboli psychickou vzdálenost na zahraniční trhy. Tu, lze vysvětlit jako kulturní, jazykové, právní a jiné odlišnosti v rámci zemí. Proto společnosti začínají proces internacionalizace v okolních zemích s minimální psychickou vzdáleností, tedy vstupují do zemí nejvíce podobných té jejich. Čím více má firma zkušeností a zná daný trh, tím snadněji a rychleji se včleňuje (Jurek, 2012; Axinn & Matthysens, 2002).

Model je strukturován na stavové a změnové aspekty viz Obr. 4. Stavové aspekty zahrnují tržní znalosti a úsilí závislé v mnoha případech na vnímání příležitostí a rizik pro danou firmu, stupněm zapojených zdrojů. Existuje zde přímá závislost těchto dvou proměnných. Jinými slovy čím více má firma znalostí o trhu kam vstupuje, tím větší je úsilí o tuto aktivitu. Naopak změnové faktory tvoří rozhodnutí o úsilí a současné aktivity. Druhý

změnový aspekt závisí na způsobů vnímání problémů či příležitostí. Tržní znalosti proto formují rozhodnutí o úsilí a současné aktivity tržní úsilí.

Obr. 4: Model Uppsalské školy



Zdroj: Johanson a Vahlne, (2009)

Mezi nedostatky teorie patří nemožnost vysvětlit expanzi malých a rozvojových firem. Autoři přiznávají určitou determinaci modelu popisující rané fáze vstupu do zahraničí. Naopak díky zvyšující se homogennosti a globalizaci, stěžejní faktor modelu psychická distance ztrácí na své podstatě. Neplatí tedy pro globální prostředí s nadnárodními firmami či odvětví služeb. Směr internacionalizace není pouze lineární, postupná s dodržением všech kroků modelu, dnes se již setkáváme jak s vertikálním, tak horizontálním působením, či s případným vynecháním některých kroků.

Rozpracování modelu v 80. letech tvrdí, že rozvoj mezinárodních aktivit je závislý na: předmětu podnikání, volbě vstupu na nový trh a cílového trhu, druhu organizační firemní struktury a lidských zdrojích (Glowik, 2016; Jurek, 2012).

1.4.3 Eklektická teorie – OLI paradigma

Další z modelů vytvořených v duchu behaviorální teorie je Eklektická teorie. Ta vysvětluje tři odlišné oblasti výhod, proč je firma zapojená v zahraniční produkci. Tyto benefity jsou: vlastnictví (**O**wnership), lokální výhoda (**L**ocation) a internacionalizace (**I**nternalization). Dunning a Lundan (2010) tyto faktory popisují zhruba takto:

- **Ownership:** vlastnictví něčeho co přináší podniku jasné výhody v podnikání, například patenty, licence, výhradní právo. Mimo jiné jsou to cenné zdroje uvnitř firmy jako například odborní pracovníci.
- **Location:** v případě mezinárodního obchodu je důležité umístění mezinárodních podnikatelských aktivit. Dobře vybraný a přístupný trh je cesta k úspěchu. Například

Česká republika těží ze své polohy v srdci Evropy především díky infrastruktuře a zručnou pracovní silou.

- Internalization: zkušenosti a ambice daného podniku, které jsou čistě subjektivní a odlišné pro každou další firmu. Čím více zkušeností firma má, tím je větší její výhoda. Jednoduše lze tento bod shrnout jako způsob řízení na mezinárodním trhu.

Pokud si firma správně stanoví výše uvedené faktory, na jejich základě pak vybírá nejvhodnější formu vstupu na mezinárodní trh. Vlastní-li firma něco unikátního (ownership), pro vstup je zvolena forma licence či patentu. Naopak vývozní aktivity budou vybrány spíše, pokud splňují kategorii vlastnictví a internacionalizace. Poněkud náročný vstup formou kapitálové investice vyžaduje splnění všech třech předpokladů. Model jako celek se více zaměřuje na existenci mezinárodních firem jako takových než na samotný proces internacionalizace (Jurek, 2012; Melin, 1992).

V odborné literatuře je možné najít nespočet teorií internacionalizace, nicméně tyto tři výše vybrané vhodně popisují realitu a strategii expandujících firem. Jednou z nejvíce aktuálních teorií je Born globals a teorie vzniku multinacionálních společností zmíněných v kapitole 1.2. Každé další rozšíření modelu reflektuje současnou situaci globálního podnikatelského prostředí mnohem více, jak je tomu například u rozpracování Uppsala modelu. Pokud vezmeme v potaz OLI paradigma jsou zde jasně dané typy vstupů na zahraniční trhy závislé na konkrétních třech faktorech. Tato teorie by se proto mohla zdát jako nejvíce vhodná pro společnost zmiňovanou ve třetí části této diplomové práce, což lze nalézt jako součást historického vývoje firmy.

Kapitola se zabývala vysvětlením pojmů v oblasti expatriace, internacionalizace či globalizace. Popisuje motivaci k internacionalizaci a zaobírá se hlavními teoretickými přístupy. Následující kapitola bude navazovat na hlavní přístupy internacionalizace internacionalizací lidských zdrojů. Dále bude popsán princip mezinárodního řízení těchto zdrojů a detailněji vysvětlen proces expatriace.

2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

V současné době za nejvíce ceněné zdroje společnosti považují ty lidské. Postupným ekonomickým rozvojem, přeplněním trhů s otevřenými hranicemi pro pracovníky si firmy uvědomují důležitost udržení si kvalitních lidí. V této kapitole bude představen pojem internacionalizace lidských zdrojů s podrobnějším popisem modelu EPRG a jeho čtyřmi přístupy. V obsahu této kapitoly nesmí chybět definování pojmů řízení lidských zdrojů a mezinárodního řízení. Nicméně druhá polovina se zabývá problémem expatriace, jeho pozitivními a negativními stránkami či současnými trendy v dané oblasti. Důležité je také zmínit samotný proces expatriace a s tím související problémy.

2.1 Internacionalizace lidských zdrojů

V první kapitole byl objasněn pojem internacionalizace jako vstupování firem na zahraniční trhy a zvyšování účasti na zahraničních podnikatelských aktivitách. Vlivem internacionalizace se nerozšiřuje pouze výroba a služby firmy v rámci geografického území, ale společnost roste i uvnitř a to z hlediska personálu a lidských zdrojů. Roste počet ekonomických migrantů, tedy osob ochotných pracovat v zahraničí, proto pro mezinárodní společnosti je významnou složkou řízení management lidských zdrojů. Ten je považován za důležitou součást firemní strategie při operování na zahraničních trzích (Buchta, 2013).

Při procesu internacionalizace lidských zdrojů je nutné brát v potaz interkulturní rozdíly a odlišnosti v rozšířené organizační struktuře firmy. Pro tyto případy by měla mít firma jasně definované postupy a cíle v rámci strategie mezinárodního managementu lidských zdrojů. Howardem Perlmutterem (1969) byly navrženy tři přístupy mezinárodního managementu, později byl přidán čtvrtý regiocentrický. Model EPGR vysvětluje postup dosazování lidských zdrojů do nově vzniklých míst národních společností spolu v souladu s mezinárodní strategií organizace a zahrnuje následující čtyři přístupy:

- Etnocentrický
- Polycentrický
- Geocentrický
- Regiocentrický

Tyto přístupy jsou přehledně uspořádány do tabulky (Obr. 5), kde jsou znázorněny rozdíly v komunikaci, koordinaci a využití lidských zdrojů.

Obr. 5: *Typy řízení v nadnárodních firmách*

Styl Oblast	Etnocentrický	Polycentrický	Regiocentrický	Geocentrický
Komunikace	Tok informací z centra směrem k pobočce je vysoký.	Tok informací z centra a do centra i mezi pobočkami je malý.	Tok informací z centra a do centra je malý, tok informací v rámci regionů je velký.	Tok informací z centra a do centra i mezi pobočkami je velký.
Koordinace	Velmi závislá na centru.	Pobočky jsou nezávislé na centru.	Regionální pobočky jsou na sobě velmi závislé.	Velká koordinace a spolupráce centra s pobočkami.
Využití lidských zdrojů	Domovská země obsazuje klíčové pozice ve světě.	Lidé z nezávislé země obsazují klíčové pozice v rámci svého státu.	Lidé z regionů obsazují klíčové pozice poboček daného regionu a v regionální centrále.	Nejlepší lidé jakékoli národnosti obsazují klíčové pozice kdekoli ve světě.

Zdroj: Buchta, (2013)

Etnocentrický přístup klade důraz na domácí trh. Strategie firmy, organizace, marketing a další aktivity se nijak neliší od těch tuzemských. Mezinárodní aktivity probíhají pouze v omezeném měřítku, spíše až po nasycení trhu v zemi původu firmy. Pro vstup do zahraničí platí pravidlo kulturně a geograficky neméně vzdálených zemí. Dceřiné společnosti nemají možnost jakéhokoliv samostatného úsilí. Na pozice v zahraničí jsou vysílání manažeri z domácí země (expatrianti). Jejich nejdůležitějším úkolem je převod know-how, firemní kultury a hodnot na nově vzniklé pobočky. Tento druh řízení byl nejčastěji využíván firmami s velkým domácím trhem, nyní je spíše vhodný pro malé a střední podniky.

Polycentrická strategie je pravým opakem etnocentrického. Je velmi přizpůsobivý zahraničnímu prostředí. Pobočky fungují jako nezávislé jednotky, jež mohou vytvářet své vlastní strategie, provádět investice, spravovat finance. Nicméně zde je také velké riziko vzniku nedorozumění s mateřskou základnou. Co se týká lidského kapitálu, preferováni jsou místní zaměstnanci se znalostí lokální kultury a jazyku. Tato strategie je vhodná pro střední podniky operující na menším počtu mezinárodních trhů.

Geocentrický druh řízení se ztotožňuje s globálními a nadnárodními firmami působícími po celém světě, neznající národní hranice. Na manažerské pozice mají šanci se dostat všichni vhodní uchazeči z různých zemích s vhodnými kompetencemi. Tato strategie se hodí pro obory zabývající se technologií, IT, či komunikací. Firmy se snaží o soulad z hlediska ziskovosti a akceptovatelnosti na zahraničním trhu. Zisky potom firma transferuje do oblastí s většími příležitostmi. Tuto strategii preferují velké korporace působící globálně, často Born globals, viz kapitola 1.2.2.

Regionálně-centrický styl rozděluje řízení lidských zdrojů dle geografických regionů, je velmi využíván v oblasti střední Evropy. Uvnitř organizačních uskupení nejsou brány národní hranice v potaz. Avšak řízení je upravováno pro každý region zvlášť. Tento styl řízení využívají především potravinářské společnosti většího rozsahu např. Danone, Nestlé. Expatrianti jsou přítomni více, ale migrují pouze v rámci regionu. Personální posun z řízení poboček na centrálu není vyloučen (Buchta, 2013; Glowik, 2016; Veber, 2014).

Společnost nemusí zcela zapadat do žádné z těchto definovaných kategorií, mohou se ocitat někde „mezi“ či měnit strategický přístup v průběhu let. Tyto strategie jsou využívány při obsazování pozic v mezinárodních pobočkách. Tyto pobočky jsou však silně ovlivněny firemní ale i lokální kulturou. S výše uvedenými styly řízení souvisí rozlišování organizací dle strategie formování. Globální kultura, polycentrická a geocentrická kultura.

Mluvíme-li o globální kultuře, všechny ostatní pobočky se cítí být součástí původní mateřské společnosti, nevytvářejí proto své vlastní prostředí. Důležitým úkolem je udržení a prosazení organizační kultury v odlišných lokalitách, kde převládá jiná národní kultura. Různá integrační opatření jsou vhodná při zapojení polycentrické kultury, kde každá pobočka uplatňuje svoji kulturu, aby se zcela neodcizily. Pokud se mezi pobočkami tvoří zcela nová mezinárodní kultura, odlišná však od centrální, nazývá se geocentrickou. Každá pobočka přispívá svojí částí osobité kultury dle regionu (Bedrnová et al., 1998).

Po zhodnocení teoretických přístupů vybraná společnost, popsána dále v kapitole č. 3 využívá strategické řízení v souladu s polycentrickým a regio-centrickým stylem. Preference lokálních manažerů na pobočkách je v souladu s polycentrickým stylem řízení, kdy manažer ovládá jazyk, lokální kulturu a pobočka má částečnou soběstačnost. Naopak regiocentrický přístup je bezesporu použit pro Evropský region, neboť je zvolena jedna centrála (ČR), jenž řídí divizi střední Evropy (Polsko, Maďarsko, Slovensko, Skandinávie apod.).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Pro ekonomický rozvoj společnosti hrají zaměstnanci klíčovou roli, neboť díky jejich společné pílí je dosahováno požadovaných cílů.

Armstrong a Taylor (2015, str. 27) hovoří o lidských zdrojích jako o „*strategickém a logicky promyšleném přístupu k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Samotný pojem řízení lidských zdrojů se objevuje kolem 50. let 20. Století. V tamtéž okamžiku je také považováno za jádro firmy a zařazuje se mezi nejdůležitější úkony managementu. Organizace si od této doby více váží lidské práce a uvědomují si hodnotu tohoto výrobního faktoru více než, kdy předtím. Od typické personální agendy se řízení lidských zdrojů liší, především v širší spektra vykonávaných aktivit. Zaměřuje se více na strategické řízení, tedy na dlouhodobější přístup. Personální management bere také v potaz demografické podmínky, celkovou ekonomiku či třeba životní standardy pro predikci trhu práce. Důraz je také více kladen na spokojenost pracovníků, jejich rozvoj kvalifikací. V neposlední řadě dbá firma na celkově dobrý personální marketing (Koubek, 2015).

V praxi se setkáváme s častým zaměňováním pojmů lidský kapitál versus lidské zdroje. Lidské zdroje představují jednotlivé pracovníky vstupující do společnosti pomocí personálního managementu neboli HR (human resources). Načež lidský kapitál je zaměřen na intelektuální stránku pracovníku. Vidí je jako celistvý zdroj vědomostí, know-how a zkušeností s neomezenými možnostmi rozvoje. O tuto problematiku se v organizaci stará personální oddělení, které má za úkol náborový proces, analýzu pracovních míst, ostatní administrativní úkoly, hodnocení pracovníků aj. To má mimo jiné za úkol monitorovat spokojenost pracovníků, rozvoj manažerských dovedností, získání loajálnosti lidí. Všechny tyto aktivity by měly vést k naplnění strategických cílů společnosti.

Pokud však uvažujeme společnost angažující se v mezinárodním prostředí, i řízení lidských zdrojů bude muset být kontrolováno v podmínkách mezinárodního prostředí (Armstrong a Taylor, 2015; Potužáková et al., 2016).

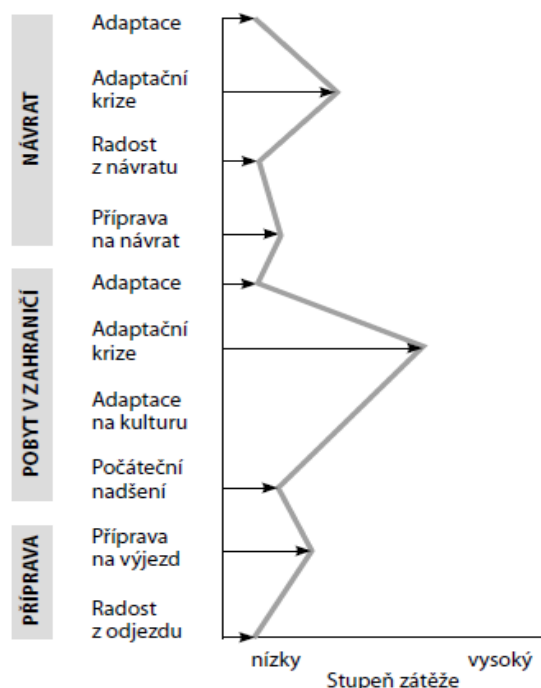
2.3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Pro nadnárodní pracovní prostředí je na počátek této kapitoly definovat frekventované pojmy. Mezinárodní management pracuje s pojmy domovská a hostitelská země. Domovskou zemí je myšlen stát, v němž má firma své původní sídlo, hostitelská země je naopak ta, do níž společnost expandovala. Na mezinárodním trhu v hostitelské zemi vede pobočku tzv. country manager, jenž má za úkol řešit lokální problémy zahrnující různorodé oblasti jako právní, vládní, kulturní atd. Co se týká zaměstnanců zapojených v mezinárodních aktivitách firmy, setkáváme se zde s pojmem expatriace a inpatriace. O expatriaci se jedná v případě, kdy tuzemská firma vysílá svého zaměstnance pracovat na pobočku v zahraničí. U inpatriace je tomu naopak, tedy do domácí země přijímá pracovníka ze zahraničí (Buchta, 2013).

V reálném prostředí není možné najít čistou podobu některého z definovaných modelů v kapitole 2.1. V tomto důsledku musí organizace vstupující na zahraniční trh brát v potaz vliv mezinárodního prostředí na její pracovníky. Obrovskou roli zde hraje odlišnost kultur. Mezinárodní řízení lidských zdrojů se mimo jiné zabývá odlišnostmi kultur, možnými konflikty a nalezení společného přístupu ke každodenní spolupráci v rámci jedné organizace, souhrnně označovaný jako interkulturní management. Na jednu stranu v multinacionální organizaci vzniká prostor pro dynamiku týmů podpořený diverzitou kultur, na druhé straně počátek kulturních problémů (Štrach, 2009; Veber, 2014).

Problematiku odlišných kultur představil v 1. polovině 20. století Geert Hofstede, který původně definoval pět dimenzí odlišnosti národních kultur (vzdálenost moci, vyhýbání se nejistotě, kolektivismus/individualismus, maskulinita/feminita, dlouhodobá/krátkodobá orientace). Základ pro jeho teorii je soubor hodnot, zvyků, chování, vnímání okolí různých kultur. Dimenze nejvíce spojené s adaptací v mezinárodních firmách jsou vyhýbání se nejistotě či kolektivismus/individualismus. V mezinárodní sféře je dimenze vyhýbání se nejistotě chápána spíše negativně, neboť dané národnosti mají strach z neznáma a převládají u nich vrozené předsudky, patří sem například obyvatelé latinské Ameriky, Jižní Korei či velká část Evropy, naopak Švýcarsko, USA či severské státy se přizpůsobují nejrychleji. Další skupinou mající větší potíže při mezinárodní adaptaci jsou národy kolektivisticky založené, neboť jsou více oddáni svojí skupině, respektive národu. Do této kategorie patří například latinská Amerika či jihovýchodní Asie (Hofstede et al., 2010). Veber popsal chování a adaptaci pracovníka vyslaného do zahraničí popisuje Obr. 6 níže.

Obr. 6: Průběh adaptace pracovníka v jiném kulturním prostředí



Zdroj: Veber, (2014)

V počátku procesu výjezdu je manažer ovládán počátečním nadšením i přes logické obavy z neznáma, dle Selmera e al (1998) se též toto nazývá etnocentrická fáze. Po příjezdu do zahraničí začíná pro zaměstnance „zátěžový test“ v podobně adaptace na danou kulturu. Nové lákavé zážitky jsou však po čase přebýty vnímáním negativních kulturních odlišností, což vede k adaptační krizi (kulturnímu šoku). Kulturní šok je reakce na pobyt v jiné kultuře. Tato fáze výjezdu se projevuje demotivací a chutí odjet zpět domů (Štrach, 2009). Poté následuje přizpůsobivost a následně přizpůsobení – navyknutí si nové kultuře Selmera e al (1998). Velmi obtížné na adaptačním procesu je uvědomění si faktu, že s blížícím se návratem se celý proces adaptace a kulturního šoku opakuje. Často však po návratu následuje nejednoduché řešení pracovního obsazení na původním pracovišti. Místo již nemusí existovat, proběhla reorganizace, kolegové odešli či firma není připravena na příchod zkušeného expatrianta ze zahraničí.

Jak je vidno z obrázku č. 4. v celém procesu jsou hned tři hlavní zátěžové body, kterými musí člověk projít. Je tedy velmi žádané, aby společnost své vysílající zaměstnance na tyto skutečnosti připravila a to kvalitní tréninkem a souborem informací (Veber, 2014).

2.4 Expatriace

Rozvoj mezinárodního obchodu až po dnešní globalizované prostředí si vynutilo vznik také přesunu pracovní síly v rámci světa. Mezinárodní řízení lidských zdrojů je klíčové pro expatriční management. Pojem expatriace má původ v latině, kde předpona EX znamená „mimo“ a kořen slova PATRIA „zemi“. Proces vysílání zaměstnanců do jiných zemí za výkonem práce v jiné pobočce se nazývá expatriace. Analogicky takto vyslaný pracovní je expatriant (Deresky, 2017). Je velmi důležité vybrat správné osoby, které jsou kompetentní k vyslání do zahraničí. Manažeři musí být velmi odolní vůči kulturnímu šoku, ochotní podstoupit tento nesnadný proces v rámci nadnárodní organizace. Nelze pochybovat o složitosti procesu a jeho komplexnosti, proto i náklady na vyslání jediného člena týmu může vysílací firmu stát až třikrát více finančních prostředků (Armstrong a Taylor, 2015; Buchta, 2013). V mezinárodním prostředí jsou zaměstnanci kategorizováni do tří skupin. Menšinu pracovníků tvoří expatrianti ze země původu firmy a lidé pocházejících z takzvaných třetích zemí (země, která není domovská ani hostitelská). Poslední skupinu doplňují lokální zaměstnanci v zahraničí (Potužákova et al., 2016). Význam pojmu expatriace byl stručně nastíněn výše, nicméně je nutné definovat kdo je vlastně expatriant. Expatriant vyslaný do zahraničí překypuje bohatými zkušenostmi a dlouholetou praxi ve společnosti. Přenáší poznatky z domácí kultury do nové pobočky na cizím trhu. Expatrianti bývají vysílání na různá časová období (viz kapitola 2.5.1) za účelem práce na projektu, zavedení nové strategie, kontroly či oddlužení pobočky.

Repatriant neboli navrácený expatriant je velice ceněným lidským zdrojem, avšak ne všechny společnosti si jeho zkušenosti plně uvědomují a umí je využít (Kotabe & Helsen, 2004). Opakem je společnost Bosh, která se o své repatrianty stará v rámci zvláštního programu, ten využívá jejich cenných zkušeností mimo jiné k tréninku budoucích expatriantů. Zaměstnanci tento program hodnotí velmi pozitivně, neboť mohou hodnotně předat svoje nabyté zkušenosti (Mendenhall a Stahl, 2000).

Pracovníci třetích zemí tvoří třetí kategorii zaměstnanců v mezinárodním prostředí. Oproti expatriantům jsou mnohdy ochotnější pracovat v zahraničí a mobilnější, proto se jim také často dostává pocty vysoké funkce jako senior nebo country manažera. Z důvodu původu pracovníka třetí země, zde může nastat kulturní problém, který může být rasového původu, náboženského, či mít podobu složitější jazykové bariéry – nyní se musí dorozumět minimálně tři různé národnosti v rámci jedné společnosti, která se snaží o zachování firemní

kultury země původu. Naopak tato osoba obohacuje kolektiv o svoji kulturu a stává se tak součástí multikulturního prostředí, jež je žádoucí při podnikání na globální úrovni (Potužáková et al., 2016). Jako každý obor i v oblasti migračního managementu se posouvá dále vpřed a nevyhýbají se jí trendy jako například globální nomádi – pracovníci bez domovské základny, tedy stále na cestách. Firmy se více zaměřují na tzv. Global policy management – tvorbu vysílací a migrující politiky a integrují strategie Talent managementu, což by mělo napomoci řešení části problémů expatriate managementu (Mercer, 2018).

2.4.1 Výhody a uplatnění expatriace

Pozitiv zaměstnávání expatrianta je bezpochyby několik. Pro porovnání však budou uvedeny výhody zaměstnání lokálního pracovníka versus zaměstnání expatrianta a dále budou popsány situace s vysvětlením, kdy je vhodný jaký přístup. Lokální pracovníci činí nižší náklady na práci, jejich zaměstnáním si firma buduje důvěru a loajalitu v místní komunitě. Díky dobrým vztahům s okolím může firma maximalizovat své obchodní příležitosti, zapojuje se do dění ve své blízkosti, podporuje například obec – místo podnikání. Naopak pro firmu mezinárodního rozsahu může být téměř nemožné najmout odborníky ze svého oboru ve svém okolí. Společnost často stojí mezi rozhodnutím, zda upřednostnit lokální potřebu nebo globální (Armstrong a Taylor, 2015; Štrach, 2009).

Pokud se zaměříme pouze na expatrianty, jejich největší výhodou je zkušenost a jistá znalost mezinárodního prostředí, to znamená, že jsou vnímání jako osoby s vysokým potenciálem. Mají v sobě již zažitou firemní kulturu, kterou mohou předávat dále včetně praktik řízení. Největší přínos proto tkví v tzv. win-win situaci, kdy zahraniční i mateřská pobočka získá prospěch z tohoto transferu znalostí a zkušeností. Co se týká delegování, dostává se expatriantům více volnosti, práv a důvěry od centrálního řízení v porovnání s lokálními zaměstnanci. Expatrianti mají v zahraničí několik klíčových úkolů, a to např. zkontrolovat současný stav, předat své zkušenosti a nově získané opět využít v mateřské pobočce, mají šířit danou firemní kulturu včetně manažerských schopností. Většinou bývají vysláni za účelem sestavení či řízení projektového týmu s odbornými znalostmi (Potužáková et al., 2016).

Důvodů pro využití expatriace v zahraniční pobočce je několik. Patří sem nedostatek odborných pracovníků na lokálním pracovním trhu, úzká vazba pobočky na centrálu, čímž

potřebují pracovníky s velkými manažerskými zkušenostmi. To samé platí při velké závislosti například výroby mezi pobočkami a divizemi, kde je žádoucí úzká a přesná spolupráce. Expatrianti se v omezené míře také vysílají do zemí s ekonomickou nestabilitou, aby šířili jakési mezinárodní průměr, udává jistotu a reprezentuje. Cizinec ve vedení pobočky není tak spjatý s děním v oné lokalitě a netýká se ho politické dění. Naopak zahraniční pracovník pomáhá vyrovnávat rozdíly v jazyku, kultuře, ekonomice. Může také rychleji a efektivněji zavést novou technologii, vstup na nové trhy, kde již má obdobné zkušenosti (Štrach, 2009; Veber, 2014).

2.4.2 Nevýhody expatriace

Největší nevýhoda expatriace je jeho finanční náročnost a délka složitého procesu. Odhaduje se, že proces vyslání pracovníka do zahraničí je až třikrát více nákladný než práce lokálního zaměstnance. Organizace proplácí mnohdy od bydlení, kulturních školení, jazykových kurzů, až po například školy pro děti a náklady celého přesunu rodiny. Nicméně pobočka je také zodpovědná za případné škody napáchané expatriantem, ekonomické ztráty ale také náklady na předčasný návrat zaměstnance, jeho přesun apod (Štrach, 2009; Štefko, 2009).

Mezinárodní firmy musí brát v potaz, že existují země, které mají doslova stanoveno procento lokálních zaměstnanců, nebo je nutné zažádat o povolení zaměstnávat cizince., jedná například o Čínu či Spojené Arabské Emiráty. Nemalé problémy také může způsobit neschopnost expatrianta přizpůsobit se cizí kultuře, také osobní a rodinné problémy mohou být důsledkem zrušení vyslání. U vyslaného manažera se může projevit nedostatek motivace a disciplíny vůči vedení firmy v cizině, které také nemusí expatrianta přijmou vřele, neboť měli interní plány s obsazovaným místem, cizí zaměstnanec jim jistě dočasně rozhodí vnitřní řízení firmy atd. (Armstrong a Taylor, 2015; Štrach, 2009).

2.5 Proces expatriace

V této části bude rozebrán proces expatriace, tedy souhrn nutných úkolů před odjezdem, během a po vyslání. Při tomto složitém procesu vstupuje mnoho faktorů, které nesmí být opomenuty: výběr a získání pracovníka, motivace, kulturní adaptace, hodnocení, řízení, odměňování. Ještě před výjezdem je však vhodné vybrat druh vysílací struktury, zajistit potřebné právní náležitosti dle legislativy obou zemí a zvážit možné problémy.

2.5.1 Typy výjezdů a vysílací struktury

Druhy vyslání expatrianta úzce souvisí s jeho úkolem v zahraniční pobočce. Typy zahraničního pobytu se liší v závislosti na časovém hledisku, důvodu výjezdu a v neposlední řadě dle finančních možností organizace.

Odborná literatura rozděluje výjezdy na tři druhy: krátkodobé vyslání, střednědobé a dlouhodobé (Štrach, 2009, Welch a Loustarinen, 1988). Naopak někteří autoři hovoří pouze o dlouhodobých a krátkodobých výjezdech, často využívaných v praxi.

Krátkodobé vyslání (Short term assignment - STA) je na dobu kratší než jeden rok, ve většině případů déle než 3 měsíce. Nicméně Štrach (2009) definuje střednědobou expatriaci od 3 do 12 měsíců. Krátkodobé vyslání se stalo v posledních letech velmi populární, především díky nižší nákladovosti procesu. Expatrianti mají za úkol vyřešit akutní problém v dané pobočce, provést školení či jednodušší projekt a je to také nejrychlejší a nejefektivnější řešení zaplnění volného místa. Manažer je vyslán bez rodiny, ale s možností často cestovat domů. V Evropě, kde je poměrně jednoduchý proces krátkodobé expatriace tento typ zaujímá až 70% z celkového počtu. Dle průzkumu provedený KPMG (2018) 84% organizací využívá krátkodobé přidělení.

Dlouhodobé vyslání (Long term assignment- LTA) se počítá od doby 1 do 5 let. Tento druh se považuje za velmi častý a tradiční, nicméně organizace musí počítat s velkými náklady na relokaci zaměstnance spolu s celou rodinou. Celý proces je složitější také kvůli kulturní adaptaci, odměňování a daňovému zatížení, či návratu do domácí země. Při delším pobytu je zaměstnanec přidělen zpravidla na klasickou manažerskou pozici (Štrach, 2009). Je pozoruhodné, že až 96% organizací nabízí dlouhodobý výjezd. Nicméně průměrné vyslání trvá mezi 1 a 3 roky u více než 65% organizací, dalo by se tedy říci, že nejvíce expatriací je střednědobých (KPMG, 2018).

Mimo časové rozdělení existuje celá řada zahraničních typů vyslání v rámci zaměstnaneckého poměru. Cestovní výjezd znamená, že zaměstnanec několikrát do měsíce dojíždí do zahraniční pobočky, poté je vyslání považováno za zahraniční služební cestu, anglicky nazývané *commuter and business trip*.

Virtuální expatrianti se v poslední době stali velmi oblíbení u nadnárodních společností, kde zaměstnanec zůstává ve své domovině, zatímco plní pracovní úkoly přidělené zahraniční pobočkou. Díky dnešním komunikačním technologiím je to velmi efektivní a levný způsob. Tento pojem se velmi blíží tzv. globálnímu nomádovi, jenž nemá konkrétní pracovní místo a nepracuje pouze pro jednu pobočku. Obdoba sezónní práce se nazývá pracovní rotace, kdy zaměstnanec část roku pracuje v zahraničí a část tráví doma s rodinou.

Aby manažer (trainee) získal potřebné zkušenosti, dovednosti a připravil se na dlouhodobý výjezd, firmy umožňují krátkodobé výjezdy v rámci trainingu a rozvoje (*Training and development assignment*). Tato forma je vhodná pro mladé a ne tak zkušené pracovníky s velkým kariéřním potenciálem. Dále je možné se setkat s přidělením pouze k určitému projektu (*contracted specific*) či mezi regionální spolupráce. (Cartus, 2016; KPMG, 2018).

2.5.1.1 Legislativa

Dle českého zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce) umožňuje legislativa několik druhů vyslání do zahraničí, většinou se však v rámci Evropské unie jedná o:

- § 42 Pracovní cestu

„Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce“

- § 43 Přeložení

“Přeložit zaměstnance k výkonu práce do jiného místa, než bylo sjednáno v pracovní smlouvě, je možné pouze s jeho souhlasem a v rámci zaměstnavatele, pokud to nezbytně vyžaduje jeho provozní potřeba”.

- § 43a Dočasné přidělení

„Po dobu dočasného přidělení zaměstnance k výkonu práce k jinému zaměstnavateli ukládá zaměstnanci jménem vysílajícího zaměstnavatele pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje práci, dává mu závazné pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnavatel, ke kterému byl zaměstnanec dočasně přidělen“.

Zákon definuje případ vyslání zahraničního pracovníka do České republiky, v tomto případě se musí řídit dle Zákoníku práce. Zaměstnanec má stejná práva a povinnosti jako český pracovník. Dle §319 má vždy přednost právo členského státu, jež je pro zaměstnance výhodnější.

Nicméně český zákon nevysvětluje problematiku vyslání českého zaměstnance do zahraničí. Proto se vyslání řídí směrnicí 96/71/ES o vysílání pracovníků, která byla přijata pro zrušení překážek volného pohybu osob a služeb mezi členskými státy EU. Směrnice 96/71/ES říká:

1. *„Zaměstnavatel vyšle pracovníky na území jiného členského státu na vlastní účet a pod svým vedením, na základě smlouvy uzavřené mezi vysílajícím podnikem a stranou, pro kterou jsou služby určeny. Vyslání se uskutečňuje za předpokladu, že nadále existuje pracovní poměr mezi vysílajícím podnikem a zaměstnancem“.*
2. *„Zaměstnavatel vyšle pracovníky do organizace nebo podniku náležejícího ke skupině podniků na území jiného členského státu“.*
3. *„Zaměstnavatel, jenž působí v oblasti zprostředkování práce, vyšle pracovníky do podniku, který je využije. Přijímající podnik má sídlo nebo vykonává svoji činnost na území některého členského státu. Platí předpoklad, že po dobu vyslání nadále existuje pracovní poměr mezi vysílajícím podnikem (v tomto případě agenturou práce) a pracovníkem. Pozor na země, které ještě uplatňují přechodné období na volný pohyb pracovníků“ (MPO, 2010).*

To vše za předpokladu, že je zaměstnanec stále zaměstnán u českého zaměstnavatele. Ten zodpovídá za vyplacení mzdy, vedení docházky, odvodu zálohy na daň a pojistné. Pokud bude mzda zdaněna v hostitelské zemi, je potřeba odhlásit zaměstnance na finančním úřadu a překročí-li doba pobytu v zahraničí 6 měsíců, je ho také možné odhlásit ze systému zdravotního pojištění bez povinnosti dále platit zdravotní pojištění (Štefko, 2009).

Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr s českým zaměstnavatelem a podepíše smlouvu se zahraničním zaměstnavatelem, bude se tento právní vztah z velké většiny řídit legislativou zahraničního zaměstnavatele. Příjem je zdaňován ve státě výkonu práce a záleží na právním ošetření hostitelského státu. Existuje také možnost poskytnutí dlouhodobého neplaceného volna, v tomto případě nesmí česká společnost zaměstnance vyřadit z evidence a doporučuje se, aby si sám expatriant platil sociální pojištění (Štefko, 2009).

Dle KPMG (2018) je 47% smluv nezměněno s původním zaměstnavatelem vysílacího státu, zbytek procent je jen modifikace, souběžně dvou smluv nebo neplaceným volen u prvního zaměstnavatele.

To jakým právem se pracovní vztah bude řídit, záleží na tom s jakým zaměstnavatelem je smlouva podepsána, dále tím právem na něm se obě strany dohodly a v neposlední řadě kolizními normami určujícími mezinárodní prvek, čímž může například být místo výkonu práce nebo sídlo zaměstnavatele. Velkou váhou se vyslání řídí právním řádem vysílajícího státu, jak je také uvedeno ve směrnici 96/71/ES. Doplnujícími směrnici a nařízeními jsou ty z oblasti sociálního zabezpečení 883/2004, 987/2009 a zákona č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění,

2.5.2 Výběr a získávání expatriantů

Výběr vhodného expatrianta je prvním krokem po tom, co společnost rozhodne o typu vysílací struktury a pravděpodobné délky vyslání. Správný výběr kandidáta je klíčový moment v celé expatriaci. Výběr správného kandidáta je zásadní z několika důvodů. Zaprvé nákladnost celého procesu, poškození kmenového zaměstnance a psychické náročnosti, či dále pošpinění reputace vysílající pobočky a velkému riziku nezdaření.

Ve většině případů firma čerpá z osvědčených interních zdrojů. Ve velkých korporacích jsou pro budoucí expatrianty připravena testovací centra, hodnotící pohovory a motivační projevy. Jedná se o plánovaný kariérní postup u vytipovaných jedinců neboli Talent management. Druhá možnost je výběr vhodného kandidáta pomocí specializované personální agentury, kdy je však pro HR oddělení mnohem složitější výběr a poznání kvalit kandidáta než u stávajícího manažera (Pichanič, 2004).

Budoucí expatriant by měl mít několik nezbytných vlastností, pokud zároveň bereme technické zkušenosti za splněné: být extrovert, nadšený a otevřený novým zkušenostem, bezpochyby by měl disponovat základními manažerskými dovednostmi a vlastnosti. Při vyslání je extrémně důležitá schopnost empatie, porozumění kulturním problémům. Dále vhodným kandidátem je člověk již s předchozími zahraničními zkušenostmi, který dokáže získat respekt druhých, ale zároveň být tolerantní. Některé společnosti vybírají kandidáty důkladně prostřednictvím ročních pohovorů či hodnotícího centra. Dokonce je možné se setkat s výběrem kandidáta na základě jeho rodinné situace, neboť ta hraje při výjezdu velkou roli (Armstrong a Taylor, 2015; Štrach, 2009).

2.5.3 Trénink a příprava expatrianta

Po vybrání vhodného kandidáta následuje příprava na výjezd v podobě různých druhů tréninků. Jedním z neznámějších spojených s tímto typem je interkulturní trénink (cross-cultural training). Tento trénink je jedním z předpokladů pro hladké zvládnutí celého procesu výjezdu. Mnohé studie také dokládají, že interkulturní trénink snižuje riziko neúspěšné expatriace, stres a obavy z vyslání. Dle KPMG (2018) minimálně 50% společností poskytuje tento druh přípravy, u ostatních procent je to například dle země vyslání. Mezikulturní příprava je poskytována nejenom samotným expatriantům, ale také jejich rodinám. Co se týká jazykové přípravy, zhruba polovina všech firem poskytuje tento „benefit“ bez dalšího rozhodování dle kritérií apod. (Cartus, 2016). Délka a vážnost tréninku také koresponduje se stupněm odlišnosti země od domácí a délkou pobytu. Jiný bude přípravný trénink pro tříměsíční výjezd do Německa a o mnoho náročnější a hlubší bude ten pro expatriaci na rok do Asie. O náročnosti a typu tréninku může pomoci Mendenhallův rozhodovací strom, kde po zodpovězení čtyřech základních otázek je určen druh tréninku (Mendenhall a Stahl, 2000). Mezi nejpoužívanější podklady patří geografické, politické a ekonomické informace o dané zemi, různá video dokumentace a průvodci.

Nepostradatelnou částí tréninku jsou jazykové kurzy s rozšířením na obchodní etiketu setkávání s místními, lokální tradice a zvyky. Vhodná je také kulturní simulace možných situací, interakcí s místními formou hraných rolí – praktická obdoba assessment centra. U výjezdů do kulturně odlišnějších zemí je výhodná i možnost návštěvy destinace před samotným výjezdem, ve většině případů doprovázené rodinou. Tato návštěva trvá v průměru 1 týden a může velmi usnadnit asimilační proces a rozhodování. Téměř polovina dotazovaných společností (46%) poskytuje návštěvu destinace jako základní benefit, 14% pouze pro vybrané jedince, 27% za diskrétních podmínek návštěvy. 13% všech organizací neposkytuje žádné návštěvy zahraničního pracovního místa (KPMG, 2018).

Kandidátovi by mělo být důrazně připomenuto, že tyto tréninky či návštěva dané země je plus pro něho samotného, aby se mohl svobodně rozhodnout. Pokud se v průběhu procesu začne mít negativní pocity z výjezdu a myšlenky na zrušení, mělo by mu to být beze slov umožněno. Přece jenom je mnohokrát lepší ukončit trénink ještě nezapočatého výjezdu, než poté řešit předčasné ukončení z důvodů, kterým se dalo předejít (Štefko, 2009). Po

absolvování všech těch kroků k hladké adaptaci je ještě jeden velký úkol - motivovat a probudit chuť odjet. V průběhu expatriace také většina organizací (93%) nabízí podporu ve formě daňových konzultací a pomoci s úředními záležitostmi jako jsou například pojištění a to jak pro domácí tak i pro hostitelskou zemi (KMPG, 2018).

2.5.4. Hodnocení a odměňování expatriantů

Při hodnocení expatrianta by v první řadě měla společnost brát v potaz, že jej nemůže hodnotit jako klasického zaměstnance, neboť mu do výkonu práce vstupuje mnoho dalších faktorů, co se týká například jiné kultury, jazyka, způsobu práce a řešení problémů než byl zvyklý apod. Tyto externí vlivy by však neměli narušit klíčové úkoly expatrianta. I přes ztížené podmínky je pro něho určitá výzva předvést svoje schopnosti ve svém oboru.

Odměňování expatrianta je poměrně nesnadnou záležitostí. Protože mimo klasickou mzdu či plat mu náleží mnoho dalších druhů kompenzací, příplatků a náhrad mzdy. Mnohdy rozmanitá nabídka kompenzací, na něž má manažer nárok, rozhodne o výjezdu, neboť si většinou velmi přilepší v porovnání s prací v domovské zemi (Pichanič, 2004, Štrach, 2009).

Nejnákladnější způsob je odměňování dle pravidel domovské země, protože tam expatriantovi náleží relativně velké bonusy a náhrady, aby se vyrovnala nerovnováha mezi oběma zeměmi a také kompenzace za pobyt v zahraničí. Příspěvky a bonusy se liší dle délky výjezdu, typu země, ekonomické situace a nákladnosti dané destinace (Štrach, 2009). Běžné jsou příspěvky na bydlení (76%), relokaci, úhrada pojištění, cestovních nákladů, příspěvek na životní náklady (70%), školky/školy (40%/64%) nebo zaopatření partnera při přesunu celé rodiny (například 43% společností hradí náklady na víza partnera či 42% na hledání práce) (KMPG, 2018). Výhoda tohoto typu odměňování je v přehlednosti a podmínky jsou pro každou zemi a zaměstnance totožné (Štrach, 2009). Pokud je volen způsob odměňování dle pravidel hostitelské země, Mzda je v mnoha případech stanovena na podobné úrovni jako v zahraničí. Pro manažera je výhodné být odměňován stejně jako lokální zaměstnanci. Ani tady nepřijde expatriant o příspěvky na ubytování, školu, pojištění apod., nejsou však tak rozsáhlé. Pro firmu je to o něco méně nákladnější druh odměňování, avšak poměrně složitý s nerovnými podmínkami pro každého zaměstnance a zemi (Armstrong a Taylor, 2015). Aby byl zaměstnanci zaručen minimálně stejný čistý příjem, jako v domácí zemi využívá se přístupu daňového vyrovnání (tax equalization).

Zaměstnavatel hradí rozdíl mezi vyššími odvody na pojištění a daních oproti domácí zemi, pokud je tomu naopak, rozdíl si ponechává (Pricewaterhouse Coopers, 2010).

2.5.5. Návrat

Návrat označovaný repatriace je poslední fází expatričního procesu, někdy také jako reintegrace. Jedná se o začlenění zaměstnance zpět do původního procesu v domovské zemi. Repatriace bývá mnohdy velmi podceňována, nicméně nesmí být zapomínáno na to, že při ukončení výjezdu se také dostavuje kulturní šok. Přesto podporuje konzultaci repatriace pouze 24% organizací. Ti by si měli repatrianta hýčkat hned z několika důvodů. Jednak pro výši vynaložených nákladů na celý proces, dle výzkumu je expatriant až o 68% dražší než lokální manažer (Armstrong a Taylor, 2015). Díky úspěšnému dokončení, ale především navrácený pracovník je pro firmu nyní velmi ceněným zdrojem zkušeností. Bohužel se však také stává, že pro expatrianta nemají stejné pracovní místo a nejsou na něho „připraveni“ (Štrach, 2009). Repatriací ovšem nekončí vynakládání finančních prostředků na repatrianta, neboť ještě je mnoho výdajů, které mu jsou hrazeny k snadnému návratu domů. Zaslání osobních věcí z domácnosti poskytuje 86% společností, 86% hradí cestovní náklady a přechodné bydlení (70%). Co se týká pojištění a daní 70% firem tyto služby zajišťuje (KMPG, 2018).

2.6. Problémy expatriace

Na jeden z hlavních problémů expatriace poukazuje již předchozí kapitola a tím je, že ztráta repatrianta po náročném procesu expatriace. Statistiky říkají, že 25% repatriantů odejde do 1 roku ze společnosti, nebo se také nemusí navrátit vůbec (Black et al., 1992; Štrach, 2009). Většina expatriantů, kteří opustili svoji mateřskou společnost ihned po návratu, jako důvod uvedli vnější konkurenci (30%), nedostatek vhodných pracovních příležitostí v domácí zemi (62%), lepší pracovní nabídka v jiné společnosti (40%) nebo také nemožnost aplikovat osvojené dovednosti (13%) (KMPG, 2018). Repatrianti nejsou v mnoha případech spokojeni s procesem navrácení do domovské země jak ze strany společnosti tak třeba i v důsledku návratového kulturního šoku. Dále mohou převládat pocity zmatenosti, nespokojenost či pocitu nedocenění až několik měsíců. Problémem mnohých organizací se jeví jako nepřipravenost samotné organizace na návrat pracovníka,

nedostatečný reintegrační proces. Společnost formálně uzavírá expatriaci mnohem dříve než tomu tak skutečně je (Mercer, 2014).

Vzhledem k náročnosti procesu společnosti stále neumí efektivně využít získaná data k procesu expatriace k zlepšování a eliminování neúspěšných vyslání. Například 32% společností netuší, kolik procent repatriantů opustilo jejich firmu do 1 roku od ukončení výjezdu. Alarmující je fakt, že pouze 7% společností využívá analytické nástroje k vedení globálního managementu mobility pracovníků. Většina firem si totiž myslí, že to není podstatné či je to příliš nákladné. Přičemž správně sebraná a využitá data by mohla pomoci k výběru vhodného kandidáta, definování klíčových ukazatelů výkonu nebo přesnějšímu plánování nákladů (KMPG, 2018). Velmi zásadní oblastí, kde mohou vzniknout nejasnosti po návratu je legislativní stránka věci, sociální a zdravotní pojištění, vyřízení pracovních víz či ukončení pobytu v jiné zemi, vyřešení daňových závazků apod. Z nedodržení přesných legislativních postupů může být společnosti udělena pokuta některým úřadům ze státní správy (Mercer, 2018).

Tato kapitola se zabírala internacionalizací lidských zdrojů, blíže se potom zaměřila na proces expatriace. Nezbytné části expatričního procesu jako je výběr a získávání kandidátů, typy výjezdů, legislativa, trénink, odměňování či návrat byly vysvětleny v souvisejících subkapitolách. V neposlední řadě jsou zmíněna možná úskalí vyslání. Na tuto teoretickou část expatričního procesu budou aplikovány současné přístupy expatričního managementu společnosti Benteler. Problémy a překážky expatriace budou následně analyzovány v praktické části na konkrétním příkladu společnosti, zejména v nástroji Swot analýzy (kap. 5.5) a v kapitole vlastního šetření (kap. 6).

3. Metodologie

Na úvod této kapitoly je nutné zmínit hlavní důvod výzkumu a výzkumné otázky. Dále to, co je hlavním cílem této práce a proč byla vybrána metoda case study.

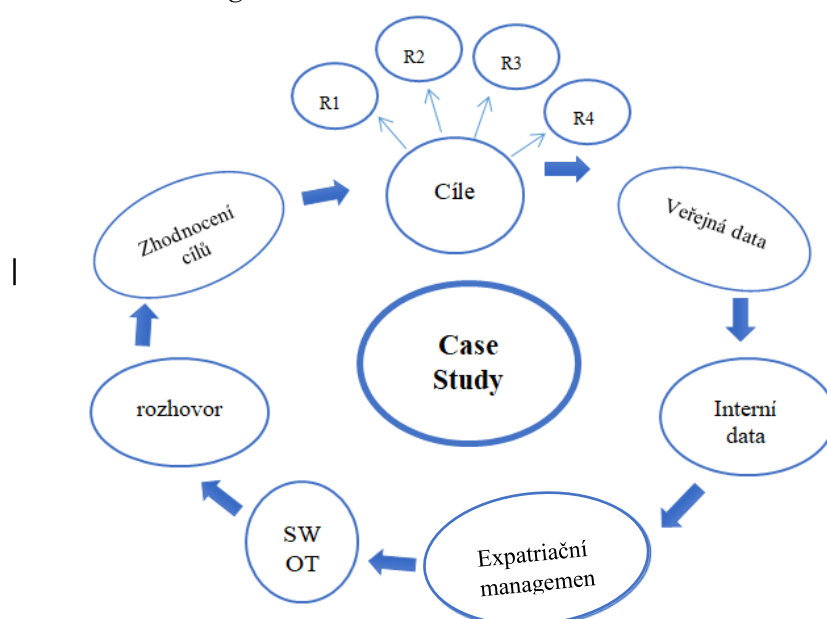
Cílem této diplomové práce je zanalyzovat současný stav expatriační vysílací politiky firmy Benteler, odhalit možné hrozby a definovat problémy v mobilitě pracovníků. Výstupem této diplomové práce bude objektivní zhodnocení současné situace s návrhem vhodného opatření a doporučení zefektivnění expatriační politiky.

Výzkumné otázky jsou následující:

- Jaké jsou celkové nedostatky a možné problémy expatriační politiky v dané firmě?
- Jak byl/nebyl expatriant spokojen s organizací a průběhem vyslání do zahraničí?
- Jaké je zhodnocení právní a legislativní stránky expatriace.
- Kde samotná firma Benteler shledává překážky a prostor pro zlepšení v expatriačním procesu?

Výzkum je kvalitativního charakteru vedený za účelem pochopení struktury expatriační politiky a jejich nedostatků do hloubky. Jako metoda byla zvolena případová studie neboli case study. V důsledku obsáhlé metodologie obr. 7 znázorňuje její schéma.

Obr. 7: Schéma metodologie



Zdroj: Vlastní zpracování

Case study je empirické šetření zkoumající současný fenomén do hloubky v kontextu reálného světa. Stejně tak je vhodná k použití porozumění zkoumaného stavu malých skupin k udržení reálného nadhledu. Nespornou výhodou case study je schopnost dokumentovat mnoho pohledů na věc a demonstrovat klíčové faktory. Napomáhá pochopení procesu a změn, proč se jak problémy vznikly. Umožňuje blíže popsat události a reálné situace nejlépe v projektech či výzkumech malého rozsahu. Pro tuto diplomovou práci je vhodná neboť se snaží vyšetřit problém do hloubky a poskytnout vysvětlení použitelné pro reálný svět, v němž operuje zkoumaná firma (Yin, 2014).

Dále je vhodné podotknout, že tato práce nijak nepoškozuje či nepropaguje společnost Benteler či její pověst. Tento výzkum je neutrální a nezaujatý, má za úkol splnit výše definované cíle s hodnocením celkové situace ku prospěchu zkoumané společnosti.

3.1 Výzkumná metoda

Jelikož se jedná o Case study, je zde použito několik druhů dat. V kapitole 5.5 jsou vyzdvihnuty slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby expatriačního procesu přicházející z vnějšího okolí firmy, jež jsou zpracovány do přehledné SWOT analýzy. Ta byla vypracována na základě získaných údajů o dané společnosti a jejím expatriačním managementu z kapitol č. 4 a 5.

Údaje o firmě byly získány z interních zdrojů firmy a z veřejných publikací na jejich webových stránkách, zejména v ročních závěrkách. Pro kapitolu internacionalizace vybraného podniku byly využity taktéž interní materiály společnosti například pravidla expatriačního managementu (Global Assignment policy), rozhodovací strom pro zvolení typu výjezdu (Příloha č. 1) a ročních reporty společnosti převážně k zobrazení expatriace ze statistického hlediska. V neposlední řadě přímý kontakt s manažerkou zajišťující expatriační politiku pro Benteler ČR napomohl v porozumění postoje samotné firmy k problému expatriace a doplnění stěžejních údajů procesu.

Mimo tyto zdroje byl pro sekci vlastní šetření využit rozhovor s expatriatem, jež se skládá z polo-strukturovaných otázek. Samotné otázky, charakteristika rozhovoru a jeho rozbor je rozpracován v kapitole č. 6. Tyto údaje pak byly následně doplněny a porovnány s daty z relevantních světových statistika a publikací, například OECD či KPMG.

Všechny tyto zdroje by měli napomoci k získání obsahově hodnotných odpovědí na 4 výzkumné otázky definované výše v kapitole Metodologie. Rozbor a vyhodnocení výzkumných otázek se nachází v kapitole č. 6 – Vlastní šetření. Na základě zhodnocení v této kapitole budou zformulovány závěry, doporučení a identifikovány možné problémy expatriační politiky dané firmy, což je hlavním cíle této diplomové práce.

4. Charakteristika vybraného podniku

Tato kapitola charakterizuje vybraný podnik v průmyslovém odvětví. Na začátek je vhodné zmínit historii vybrané společnosti. Následuje popis procesu internacionalizace na zahraniční trhy dle teoretického modelu internacionalizace, odůvodnění a příklady. Následující pátá kapitola úzce navazuje na charakteristiku vybraného podniku především detailním popisem expatriačního procesu.

Pro účely této diplomové práce byla zvolena společnost Benteler Automotive působící v průmyslovém sektoru, konkrétně automobilovém odvětví. Společnost byla vybrána hned z několika důvodů: za prvé díky ohromnému mezinárodnímu poli působnosti, osobní zkušenosti autorky s praxí ve firmě a v neposlední řadě také kvůli aktivní expatriační politice.

4.1 Historie společnosti

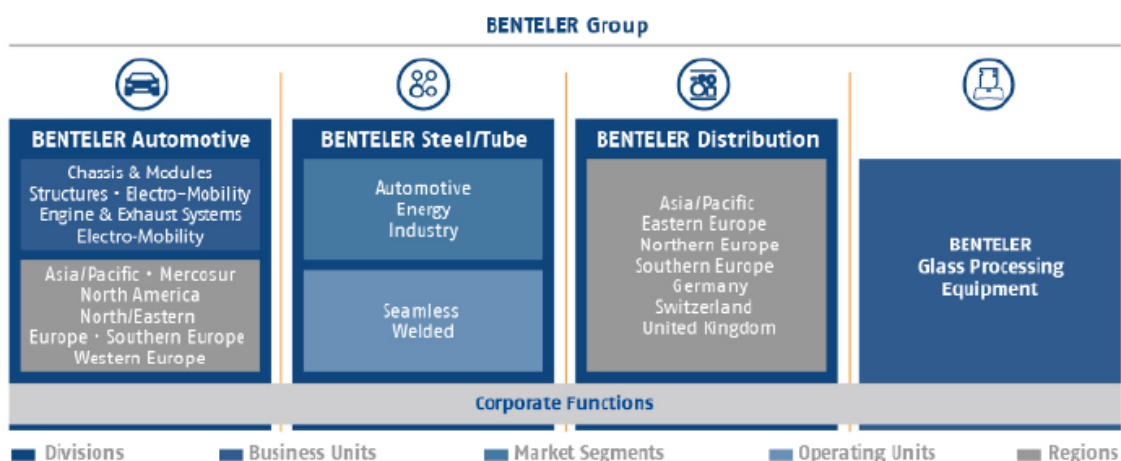
Společnost Benteler se hrdě prohlašuje za rodinnou firmu již 140 let, kdy dnes v čele společnosti usedá již čtvrtá generace rodu Bentelerů. Carl Benteler roku 1876 získal železářství v německém Bielefeldu, později roku 1916 kupuje strojírenský závod a krátce na to získává malý podnik svoji první zakázku pro automobilový průmysl. V roce 1952 společnost vyrobila první vlastní malý vůz s názvem Champion. A o pár let déle započala vlastní produkci oceli. Firma se od této chvíle specializovala na podvozky a nápravy, později k vytvoření divize Automotive.

V roce 1980 společnost poprvé opustila Německo a založila závod v USA, od této doby započala velmi složitý a dynamický proces rozvoje společnosti na ostatní trhy. V druhé polovině 20. století byly založeny závody v sousedních zemích Německa a v Evropě.

Významným milníkem pro společnost se stal rok 1999, kdy byla změněna její právní forma a to na holdingovou společnost. Od roku 2007 společnost přejímá například své dodavatele, jako se tomu stalo v Norsku s továrnou na hliník a po světě otevírá další závody spolu s distribučními centry a sklady až dle dnešní podoby.

Benteler se rozrůstal i do přidružených oborů strojírenského průmyslu, což vedlo k vytvoření několika odlišných divizí. Tyto divize jsou Automotive, Steel/Tube, Distribution a Engineering Services. Společně všechny 4 divize působí ve více než 40 zemích světa, kde v 81 výrobních závodech a 72 dceřiných společnostech pracuje okolo 30 000 pracovníků (Benteler, 2018; Benteler, 2019).

Obr. 8: *Divize Benteler Group*



Zdroj: Benteler, (2019)

Zmíněné divize zaštiťuje oficiální sídlo společnosti vzniklé roku 2010 Benteler International AG se sídlem v rakouském Salzburgu, které se zabývá zejména strategií a managementem celé Benteler Group. Zde sídlí veškeré kontrolní orgány společnosti, finanční a výrobní vedení či personální, marketingová a právní oblast.

Divize Automotive, jak je již z jejího názvu patrné vyrábí komponenty pro automobilový průmysl, specializuje se především na deformační zóny, podvozkové sestavy, konstrukce či výfukové části automobilů. Nedávno začal Benteler svoji výrobu orientovat na elektromobily s důrazem na nadčasovost a ekologii. Svým rozsahem zaujímá Automotive zhruba 80% veškeré produkce, operující v 75 závodech 24 zemích a zaměstnávající kolem 26 000 zaměstnanců.

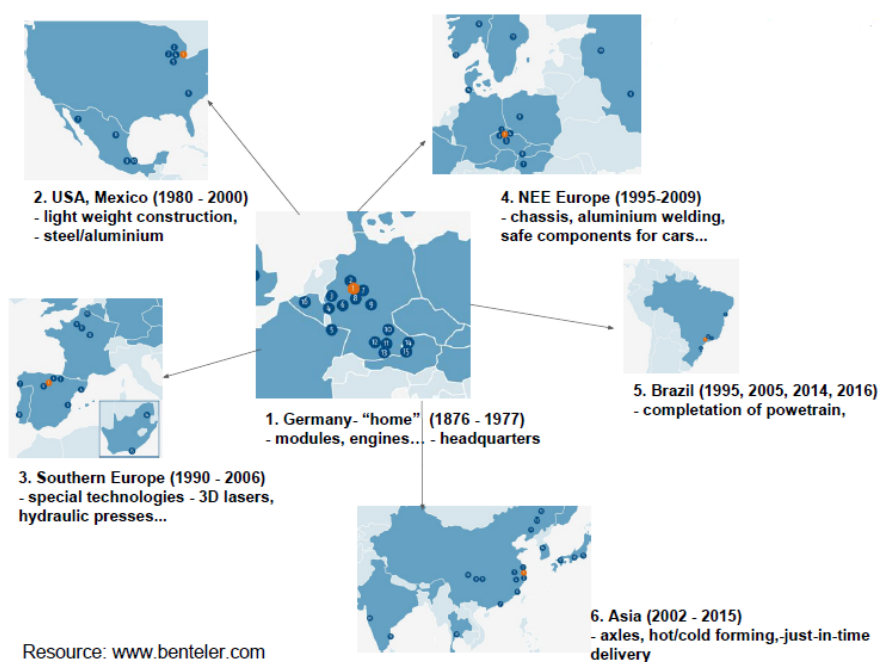
V druhé divizi jsou vyráběny ocelové komponenty, ocelové trubky a konstrukce pro stavební, energetický a samozřejmě automobilový průmysl. Benteler Distribution zajišťuje celosvětovou logistiku vyrobených komponentů. Poslední divize se specializuje na skleněné příslušenství (Glass processing equipment) budov s architektonickým řešením, solární panely, displaye a v neposlední řadě na skleněné součásti do automobilů. Tato diplomová práce se nadále bude zabývat pouze divizí Automotive, a reálné informace čerpány ze sídla střední Evropy Chrastavy u Liberce. Následující kapitola však objasní internacionalizaci Benteleru na ostatní světové trhy (Benteler, 2018; Benteler, 2019).

4.2 Internacionalizace vybrané společnosti

Jako počátek internacionalizace firmy může být považován rok 1980, kdy Benteler začal operovat na mezinárodním trhu a to ve Spojených Státech Amerických. Neplatí proto u této firmy, že by postupovala dle teorie Uppsala modelu, neboť při vstupu do USA se nejedná o zemi s tzv. krátkou psychickou distancí. Roku 1992 byly otevřeny další evropské výrobní podniky, o tři roky déle pak skupina závodů Benteler ČR s. r. o. o níž bude více informací popsáno níže. Dalším významným milníkem byl pro společnost vstup do Asie již roku 2002. Restrukturalizace podniku a založení holdingové společnosti v Salzburgu (Benteler International AG) se datuje roku 2010.

Internacionalizace dle regionů je blíže znázorněna v následujícím obrázku č. 9.

Obr. 9: Internacionalizace Benteler dle regionů



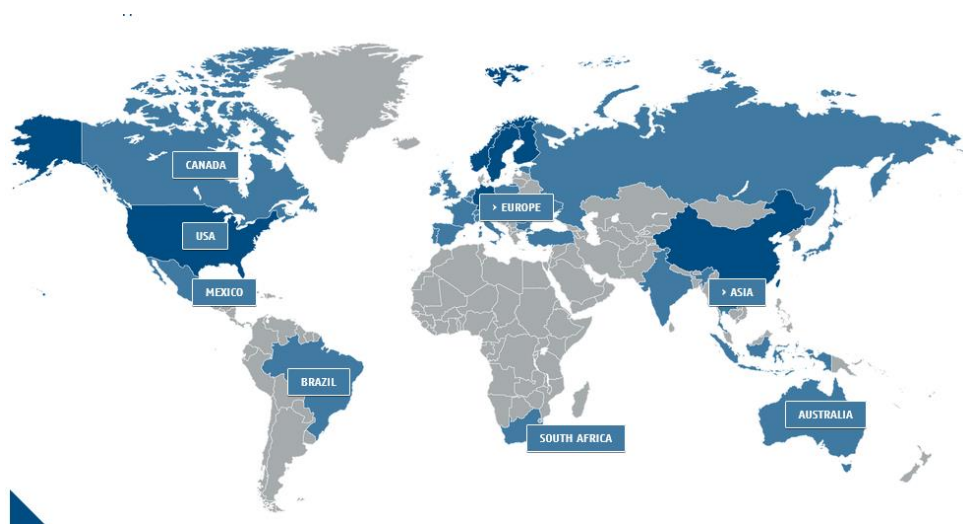
Zdroj: interní zdroj Benteler

Vstupu firmy Benteler na zahraniční trhy neodpovídá žádná klasická teorie internacionalizace. Jedinou částečně vhodnou se zdá být Eklektická teorie. První fáze rozvoje firmy započala v zemi vzniku a to Německu. Následoval poněkud překvapivý vstup na Americký kontinent. To lze vysvětlit pomocí OLI teorie (viz kapitola 1.4.3) následovně: z hlediska vlastnictví (ownership) je oblast USA a Mexika výhodná díky levné

produkci oceli a hliníku, dále také pro levnou pracovní sílu především v Mexiku. Současně se jedná i o strategickou polohu – průmyslová oblast v okolí Detroitu, ale také samotná Severní a střední Amerika jako součást světového obchodu.

Současně mezi lety 1990 – 2006 vznikaly pobočky Benteler v jižní Evropě především Španělsku, Portugalsku a ve střední, východní Evropě se zástupci v Česku, Slovenku, Polsku, Maďarsku a Skandinávii. Rozvoj regionu v Brazílii se datuje od 1995 a překlenuje se se vstupem do Asie započatým 2002. Jak dokládá mapa (obr. č. 10) Benteler operuje na třech významných světových kontinentech: Evropa, Severní a Jižní Amerika a Asie. Později se přidaly další strategické oblasti jako Indie, Jižní Afrika, Austrálie či Rusko. Celkově Benteler operuje světově ve 144 lokalitách (Benteler, 2018; Beneler, 2019).

Obr. 10: *Regiony Benteler Group*



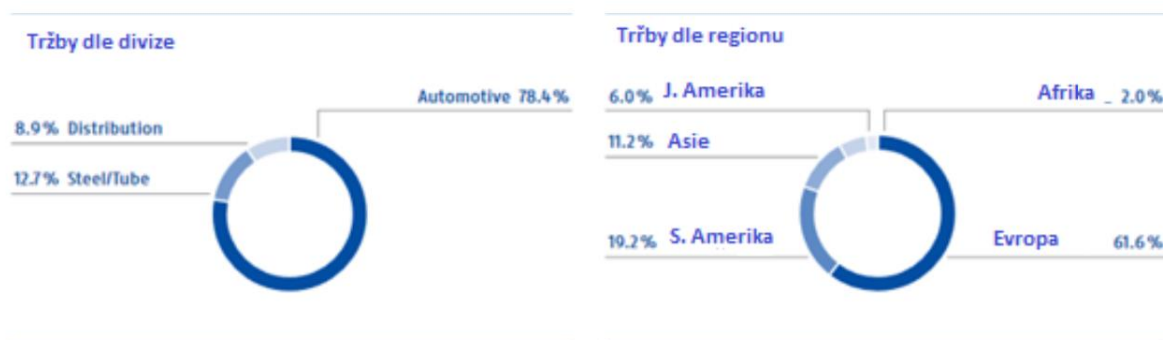
Zdroj: Benteler, (2018)

Za rok 2017 vykázala společnost dosud největší celkový zisk ve svojí historii a to 7 856 mil. euro, což je nárůst o 433 milionů euro oproti roku 2016. Tento růst je připisovaný novým závodům v Polsku a v Číně. Největší příjmy společnosti tvoří divize Automotive, tvořící 78,4% celkových tržeb, což odpovídá 6296 milionů euro. Meziroční růst této divize byl něco málo přes 7%, a přesáhnul i celkový růst tržeb celé společnosti, který byl okolo 6%. Divize Steel/tube navýšila zisk o 24%, Distribution pak o 9%. Poněkud překvapující je nízká ziskovost amerického regionu, jenž v roce 2017 zaznamenal propad o téměř 4%, to je připisováno zvyšujícím se cenám surovin.

Divize Automotive se rozděluje dle geografické polohy na šest klastrů. Jedná se o následující regiony: Severní Amerika, Mercosur – Brazílie, západní Evropa, severní a

východní Evropa, Jižní Evropa a posledním je Asijsko – Pacifický region. Největší koncentrace automobilového průmyslu se nachází v centrální a východní Evropě. Je tomu tak hned z několika důvodů: levná a kvalifikovaná pracovní síla, vysoká efektivnost výroby, krátká vzdálenost a tranzitní dostupnost Německu. Evropský region proto přispívá k celkovým tržbám více než 60%. Vyobrazení č. 11. dokládá fakt, že divize Automotive je dominantní výrobní součástí společnosti.

Obr. 11: Tržby dle divizí a regionů



Zdroj: Benteler, (2018)

Tato práce se bude proto dále zaměřovat na tuto divizi a region střední a východní Evropy (Benteler, 2018).

4.2.1 Region severní a východní Evropy

Divize Automotive se dále rozděluje na příslušné jednotky (business units), z nichž každá se zabývá výrobou odlišných součástí automobilů. Tato práce se zaměřuje na divizi Automotive a region severní, východní Evropy a Ruska (NEE – North and Eastern Europe). Je tomu zejména proto, že v Chrastavě u Liberce sídlí centrální management pro tento region (např. HR, prodej a nákup, finance aj.) a dále v Jablonci nad Nisou pak manažerka mající na starosti expatriační proces.

Tento region v celkovém součtu čítá 12 samostatných závodů v 8 zemích zaměstnávající okolo 5 000 zaměstnanců. Jak je patrné z obr. 7 (Internacionalizace Benteler dle regionů), region se připojil až ve 4. fázi integračního procesu a to v roce 1995. Prvním závodem NEE regionu byl ten v Liberci otevřený ve stejném roce. O čtyři roky déle byl založen závod v Chrastavě, a vedení regionu NEE přemístěno zde, nachází se tu proto nejvíce THP

pracovníků. V České republice sídlí ještě další tři závody a to v Rumburku (2004), Jablonci nad Nisou (2005) a nejnovější závod v Klášterci nad Ohří (2018).

Dalšími závody v regionu NEE mimo ČR jsou:

- Mór - Maďarsko (2000)
- Malacky – Slovensko (2009)
- Września – Polsko (2016)
- Kaluga – Rusko (2009)
- Tonder – Dánsko (2010)
- Raufoss - Norsko (2009)
- Skultuna – Švédsko (2009)

V této kapitole byla stručně popsána internacionalizace společnosti Benteler do celkem šesti světových oblastí, její regiony se zaměřením na divizi Automotive v regionu severní a západní Evropy. Současně byla zmíněna hlavní data tržeb dle divizí a regionu, či meziroční nárůst celkového zisku společnosti. Následující kapitola se bude již zaměřovat na samotný proces expatriace ve společnosti Benteler, zejména regionu NEE, jenž administrativně spadá do správy závodu Chrastava a částečně Jablonce nad Nisou (Benteler, 2018; Benteler, 2019).

5. Expatriční proces vybraného podniku

Pátá kapitola popisuje expatriční proces ve firmě Benteler, zejména vysílací politiku, výběr a získávání expatriantů, jejich trénink, hodnocení a repatriaci. K závěru budou zmíněna statistická data, sumarizovaná spolu se silnými, slabými stránkami expatričního procesu, příležitostmi a hrozbami ve SWOT analýze. Ta byla zpracována především z popisu expatričního procesu a informací o firmě.

5.1 Vysílací struktura

Firma je internacionalizovaná společnost s globální působností na největších světových trzích. Díky významné mezinárodní aktivitě je proto pro ni mezinárodní řízení lidských zdrojů velmi důležité. Společnost Benteler ČR řeší expatriční procesy pro celou divizi Automotive v region NEE ze sídla v Jablonci nad Nisou.

Celý expatriční proces se řídí dle mezinárodní interní směrnice nazvané International assignment policy. Tento předpis stanovuje, kdo je expatriant, jak postupovat při jeho výběru, jaké jsou druhy výjezdu, možnosti odměňování expatrianta a ostatní nezbytné postupy pro úspěšný výjezd. Samozřejmostí je také péče o repatrianta, zvládnutí kulturního šoku či následné zapracování zpět do kolektivu a vysílací společnosti.

Pro výjezd v rámci Benteler Group se používá anglický název Assignment. Vyslání se dělí podle délky pobytu nebo dle účelu. Nejrozšířenějšími délkami pobytů v Benteleru jsou dlouhodobé (Long-term Assignment – LTA) a krátkodobé (Short-term Assignment – STA). Dle účelu je možné zaměstnance vyslat na tréninkový a rozvojový pracovní pobyt (Training and Development – T&D), pracovní cestu (business trip) či málo využívané permanentní přemístění (localization). Pracovní cesty jsou využívány pro krátkodobé výjezdy v délce týdnů, kdy proplacení cestovních náhrad a souvisejících nákladů probíhá pomocí zahraničního cestovního příkazu. Dle svého charakteru se neřadí do smluv a typů expatričního managementu. Naopak nejkomplikovanější formou je přemístění, kdy je přestěhování zaměstnance s jeho rodinou velmi nákladné. V tomto případě se expatriant může stát přímým zaměstnancem hostitelské země či ukončit pracovní poměr s dosavadní domovskou firmou a zůstat trvale v zahraničí.

Nicméně pro správné vybrání vhodného typu výjezdu je nutné znát důvod, proč firma potřebuje zaměstnance vyslat, jaký bude jeho úkol v zahraničí, jaké cíle si od vyslání firma klade. Následně se volí délka trvání a konkrétní typ smlouvy. K tomuto náročnému procesu v expatriačním managementu slouží rozhodovací strom skupiny Benteler viz příloha č. 1.

Long-term assignment

Velmi náročnou variantou expatriace je Long-term assignment dále jen LTA. Délka trvání je od jednoho roku do pěti let. Hlavním důvodem dlouhodobého vyslání je zejména naplnění pozice se strategickými a mezinárodními zkušenostmi, stabilizace stávající situace, či zavedení nových procesů a standardů. V průběhu tohoto dlouhodobého výjezdu je zaměstnanec zpravidla doprovázen rodinou. V LTA se může lehce překlenou krátkodobý výjezd nebo se může samotný dlouhodobý proces transformovat na relokaci neboli přestěhování do dané lokality.

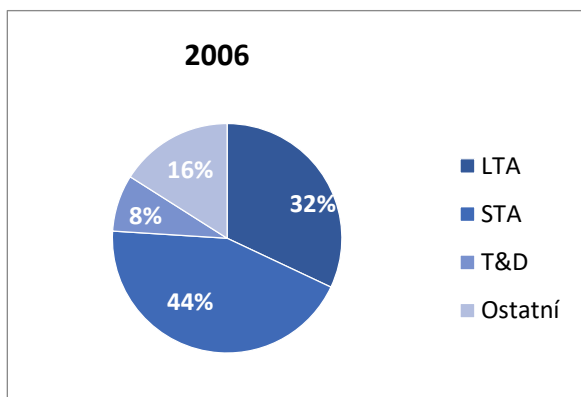
Short-term assignment

Krátkodobé výjezdy trvají několik měsíců do doby jednoho roku. Tento typ je hlavně využíván pro získání mezinárodní zkušenosti manažera, podílu na mezinárodním projektu a transferu know-how. Přesunutí zaměstnance do hostitelské země je zpravidla bez rodiny.

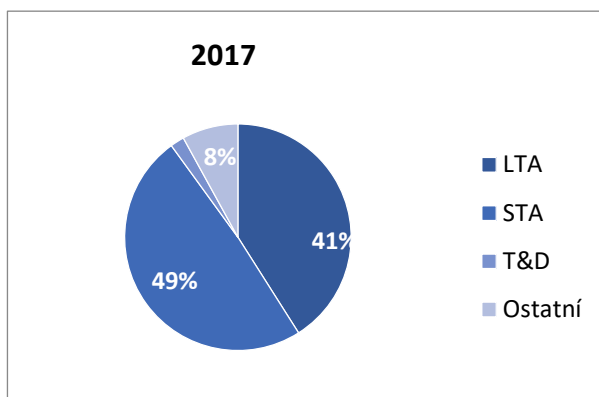
Training and development

Dle zdrojů od manažerky není tento typ žádaný a osvědčený. T&D obvykle trvá několik měsíců až 1 rok a cílem získání nových zkušeností z tréninků a školení. Pro mladé zaměstnance slouží jako budování kariéry a motivace k pracovnímu posunu. Pro Benteler by byl tento typ velmi finančně náročný s malou návratností.

Obr. 12: Podíl výjezdů dle typu v roce 2006



Obr. 13: Podíl výjezdů dle typu v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Dle manažerky je počet dlouhodobých a krátkodobých výjezdů velmi vyrovnaný. Srovnání je za rok 2006 a 2017 je vyobrazen v grafech na obrázku č. 12 a 13. Jak je patrné, z počátku holding nevěděl jak dané vysílací struktury používat, po více než 10 letech se situace ustálila na nejpoužívanější krátkodobý a dlouhodobý výjezd, také z hlediska administrativní náročnosti na celý proces. Bohužel data o počtu nezdařilých výjezdů, kdy zaměstnanec zůstane v zahraniční pobočce, nebyla ochotna sdělit, přestože však přiznala, že takové výjezdy existují.

Směrnici (International assignment policy) se řídí celá Benteler Group, nicméně tato vysílací politika není v některých ohledech moc konkrétní a je spíše návodem pro vedoucí HR oddělení jak postupovat dle obecných pravidel holdingu. Každá divize má právo na úpravu vysílací politiky dle legislativy daného státu. V Benteler ČR se řídí zejména dle české legislativy, viz kapitola 2.5.1.1 Legislativa (Interní zdroj Benteler: International Assignment policy).

5.2 Výběr a získávání pracovníků

V dnešní době nedostatku talentovaných zaměstnanců je výběr, získání a přesvědčení k výjezdu pro firmu poněkud obtížnější. Přestože mladí lidé jsou ochotni vycestovat, nemají však co nabídnout hostitelské pobočce.

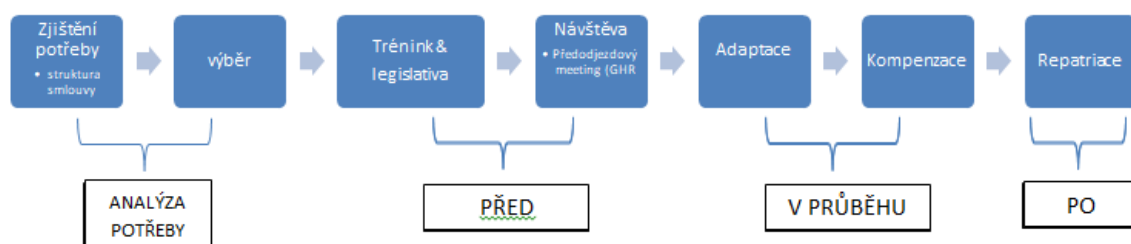
Výběr vhodného kandidáta probíhá zejména interně. Pomocí ročních motivačních pohovorů jsou manažeři sledováni a je jim umožněno dále rozvíjet především soft skills v tzv. programu Talent Managemet. Pro ještě ne tolik zkušené zaměstnance je možnost trainee programu v rámci něho prochází pracovníci různými školeními, kolečky po oddělení a účastí na rozmanitých projektech. Benteler cílí zejména na technicky nadané absolventy univerzit, těm nejtalentovanějším je nabídnuta možnost zahraničního výjezdu v podobě tréninku a rozvoje (T&D).

Na základě ročních pohovorů, toho jaké mají ambice, schopnosti, výsledky v dosavadní roli aj. jsou předvybráni k možnému výjezdu. Velmi často expatrianty doporučují sami přímí nadřízení. Součástí výběru kandidáta je několik druhů testů (např. interkulturní test) či hodnotící centrum, kde kandidáti plní různé úkoly spolu s ostatními uchazeči. Společnost Benetler velmi výjimečně čerpá z externích a neznámých zdrojů. Spolu s Českou republikou je tento proces častý také v pobočkách v Číně, Indii, Mexiku a Brazílii (Interní zdroj Benteler).

5.3 Proces expatriace

Pro zpřehlednění celého procesu a jeho důležitých kroků je níže znázorněno schéma (obr. č. 14) expatriace firmy Benteler.

Obr. 14: Schéma procesu expatriace



Zdroj: vlastní zpracování

Po úspěšném výběru expatrianta, zjištění potřeby a zvolení struktury výjezdu následuje proces přípravy na výjezd. Ze strany expatrianta se jedná o školení, kulturní trénink, jazykové kurzy a celková příprava na výjezd. V určitých závodech napomáhá Benteler Acadamy či „kolečko“ odděleními. Délka tohoto školícího a přípravného procesu závisí především na destinaci, obsazované pozici a doposud získaných zahraničních zkušenostech vysílajícího zaměstnance. Benteler ve svých reportech uvádí počty poskytnutých tréninků, kterých je každoročně mezi 700 – 800. Dále se také zavazuje ke stálému zlepšování kvality tréninků, školení manažerských dovedností či zlepšení programu Management talent. Při dlouhodobých výjezdech je před samotným odjezdem organizována návštěva dané lokality. Tato návštěva je organizována v rámci služební cesty v délce trvání cca týden a jejím účelem je návštěva pracoviště, zajištění ubytování, prohlídka školních zařízení, města aj. Z pohledu administrativní a smluvní stránky výjezdu je nutné zajistit mnoho úkonů. Pro tyto účely je zde jednoduchý výčet nejdůležitějších kroků viz tabulka č. 2 níže.

Tab. 2: *Důležité administrativní a legislativní úkony*

Náležitosti	Detail
Smlouva s organizací	Se stávajícím zaměstnavatelem, výjimečně přímo i se zahraniční pobočkou
Smlouva o vyslání	Dodatek pro vysílaného zaměstnance, tak i mezi hostitelskou a domácí organizací
Daně	Řeší konzultanti (KPMG)
Pojištění	Zajištěno po dobu pobytu Globálním HR
Žádost o formulář A1	Žádost / (výjimku) na ČSSZ podává domácí organizace
Pracovní povolení či vízum	Nutnost řešit s větším časovým předstihem
Zrušení zálohové daně	Žádost na Specializovaný finanční úřad, podává firma

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi třetí podpisovou stranu výjezdu patří HR Group services expatriate management neboli Globální HR, jež sleduje všechny vyslané zaměstnance v rámci Benteler Group. Především koordinuje vyslání mezi domovskou a hostitelskou zemí, informuje expatrianta, schvaluje proces expatriace, dohlíží na výměr náhrad a nákladů. Tento servis je zároveň jakousi spojkou mezi HR odděleními v rámci Benteleru.

Jako první krok je nutné zajistit právní náležitost. Vysílající musí disponovat platnou smlouvou o zaměstnání a podepsanou smlouvu či dodatkem k pracovní smlouvě o expatriaci s domácí organizací. Současně je podepisována smlouva o vyslání do zahraničí mezi vysílající organizací (Benteler ČR) a hostitelskou pobočkou. Pro takzvané „realise“ propuštění zaměstnance z vysílací organizace je zapotřebí odsouhlasení jak domovské, hostitelské organizace tak i výše zmiňovaného Globálního HR. Mezi podstatné náležitosti patří typ smlouvy (STA, LTA aj.), odůvodnění vyslání, datum počátku a ukončení, jakou pozici bude expatriant vykonávat, kdo bude jeho nadřízený a co se stane s jeho dosavadní pozicí v domovské zemi. Smlouvy musí být vyhotoveny v českém a anglickém jazyce, teoreticky by měly být vyhotoveny i v jazyce hostitelské země, avšak od této podmínky se upouští. Smlouva zmiňuje také možnosti jejího ukončení, nákladové středisko výloh expatriace, kdo a v jaké výši hradí náklady na přípravu před vysláním a ostatní

administrativní náklady. Daňové a pojistné záležitosti jsou konzultovány, jak v domovské zemi tak i v hostitelské. S touto problematikou Benteleru vypomáhá externí společnost KPMG, jež se stará také o jakýsi souhrn odpracovaného období v zahraničí, nárok na dovolenou, a ostatní podrobnosti pracovního poměru (Interní zdroj Benteler).

Jednou z velmi důležitých částí výjezdu je zažádání o vydání evidenčního listu A1 Českou správu sociálního zabezpečení (ČSSZ) viz příloha č. 2. Tento formulář se vydává s důvodu evidence pro důchodové pojištění v domovské zemi, je platný pro Evropskou unii a země Schengenského prostoru. Expatriant obdrží schéma sociálního pojištění pro domovskou zemi a je vyloučen z pojištění v hostitelské zemi. Výjezd musí být zrealizován do dvou let od vydání formuláře A1. Problém nastává v případě, že expatriant již v zemi pracoval jako vyslaný zaměstnanec, či mu bylo vydání A1 zamítnuto z jiných důvodů. V takovém případě je možné požádat o udělení výjimky. Expatriant se nehlásí na úřad práce v domovské zemi, ale po příjezdu do zahraničí jej hostitelské HR oddělení musí přihlásit do tamní registrace zahraničních pracovních – období českého úřadu práce (ČSSZ, 2019).

Další nezbytnou aktivitou je zřízení pracovních víz, či pracovního povolení. Způsobilost k práci v zahraničí je doložena zdravotním potvrzením a také globální expatriační pojištěním, které je zajišťováno globálním HR oddělením. Na tento proces je dobré si vyhradit několik měsíců v případě imigračního povolení.

Na specializovaný finanční úřad je nutné se obrátit s žádostí o zrušení srážení zálohové daně, jež bude zúčtována pouze ročně. Toto zúčtování si neprovádí sám zaměstnanec, ale stará se o ně firma Benteler, jež si „odkládá“ přeplatky či nedoplatky na dani a poté jej vyřeší za expatrianta. Na tuto problematiku Benteler taktéž využívá služeb KPMG.

Velmi důležitým nástrojem expatriace je Compensation breakdown. Compensation breakdown - volně přeloženo jako přehled kompenzace při výjezdu do zahraničí. Tento dokument specifikuje náklady hrazené firmou např. letenky, ubytování, parkování, osobní vzdělávání či zahraniční cestovní výkazy, nárok na dovolenou či výše zmiňované daňové vyrovnání. Všechny detaily Compensation breakdown pro typy výjezdů jsou uvedeny v interních směrnících, samozřejmě se však přizpůsobují dle charakteru výjezdu. S kompenzací také souvisí výpočet mzdy, k němuž slouží různé nadefinované indexy. Těmi nejdůležitějšími jsou cost of living a quality of living (náklady na živobytí a kvalita života v dané lokalitě) připravované taktéž globálními HR. Těmi to indexy se vyrovnávají

především ekonomické, ale i jiné odlišnosti mezi hostitelskou a vysílací zemí. Používá se netto kalkulace v procentech, kdy například na výjezdu z Česka do Německa mají cost of living hodnotu 150%, což znamená, že v porovnání s ČR je v Německu „lépe“, quality of life bude tedy na 0, neboť zaměstnanci není jeho kvalita života zhoršena. Pokud by vycestoval do méně rozvinuté země, tento index a i peněžitá náhrada za kvalitu života se zvyšuje. Tento přístup se nazývá „home-base-approach“, tedy odměňování na základě vysílací země. Zde je však nutné počítat s kurzovými ztrátami a rozdíly, v Benteleru je využíván kurz ČNB. Tyto indexy zmiňované výše mají funkci příplatků, za to, že zaměstnanec vykonává práci v zahraničí. Nicméně jeho mzda je vypočítávána ze stávající hrubé mzdy u tuzemského zaměstnavatele. Po vyhotovení a odsouhlasení smluv je na řadě setkání s globálním HR, lokálním HR a expatriantem, kdy mu jsou objasněny jednotlivé body smlouvy, sociální a zdravotní pojištění, daňové povinnosti a ostatní dotazy. Za určitých okolností je možné výjezd i prodloužit.

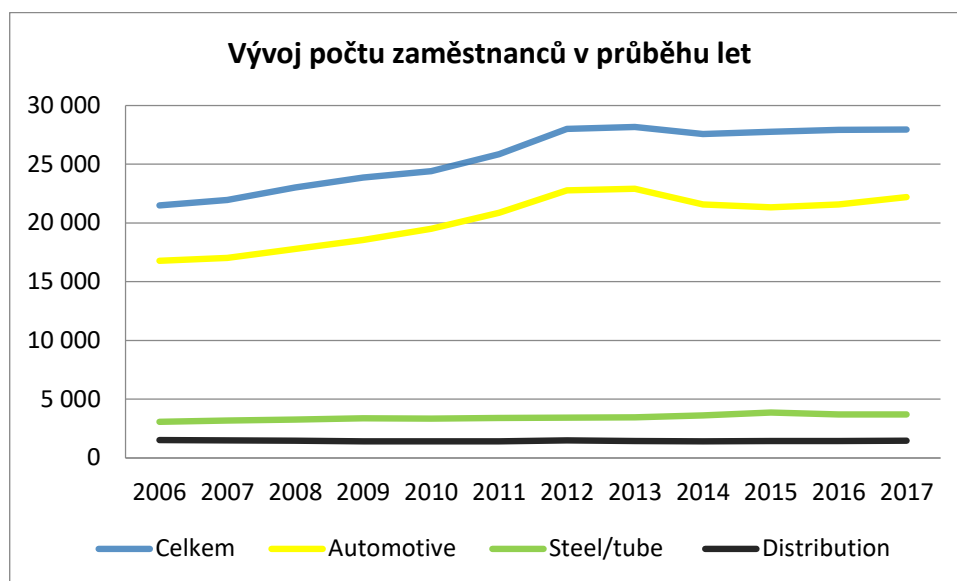
Poslední fází expatriačního procesu je repatriace neboli zdárné ukončení procesu vyslání a začlenění zpět do domácí firmy. Pro tyto účely slouží jisté kurzy a nastolené procesy, nicméně repatriaci není přikládán stále takový důraz, jaký by měl (Interní zdroj Benteler).

5.4 Statistická data

V roce 2006 pracovalo v divizi Automotive 16 777 osob (78%), v Distribution 7,1%, Steel/Tube 14,2% a zbylé necelé procento tvořili vedoucí pracovníci nezařazení v jednotlivých divizích. Nárůst oproti předchozímu roku byl 766 osob, z čehož většina byla ne-německá. Benteler také najal 312 osob v Číně a 334 v Česku. Poměr německých a ostatních zaměstnanců byl vyrovnaný a to 44% (9361) Němci, 56% (12 132) ostatní národnosti. Na toto číslo je také nahlíženo tak, že 12 132 osob bylo zaměstnáno v zahraničí. Pracovní síla vzrostla o 734 osob v zahraničí, což je roční růst zhruba 2%. (Benteler, 2006). Pokud pro porovnání uvedeme rok 2017, celkový počet zaměstnanců byl 27 955, o 38 více než předcházející období. V divizi Automotive pracovalo 22 190 osob (o 629 více). Toto číslo svědčí o přesunu lidských zdrojů do této divize i na úkor těch zbývajících. Steel/Tube zaměstnávala 3701 osob a Distribution 1458, pouze o 20 osob více než v roce 2016. Vzhledem k pracovníkům v zahraničí výroční zpráva detailněji nepopisuje počty pracovníků v jednotlivých zemích. Víme však, že v Německu pracovalo v roce 2017 8 816 osob, v Rakousku 273 osob a 18 866 osob náležití zbývajícím státům světa. Dále se dá předpokládat, že velký podíl na této hodnotě mají státy regionu CEE, Mexiko a Čína (Benteler, 2018).

Jak naznačuje obr. 15, nejdynamičtěji se vyvíjí divize Automotive, která je zároveň stěžejní pro celou Benteler skupinu. Její křivka je ve většině roků rostoucí, až na léta kolem roku 2014 a 2015, kdy klesla v důsledku krize. Divize Steel/tube roste pozvolným tempem, naopak stav Distribution se rok od roku snižuje a část zaměstnanců je alokována do primární divize. Porovnáme-li vývoj počtu zaměstnanců v Benteleru v průběhu 10 let, Vývoj pouze Automotive divize vzrostl o 32%, což činí o 5413 zaměstnanců více. Celkově si Benteler od roku 2006 do 2017 polepšil o 30% a 6462 nových zaměstnanců (Benteler, 2018).

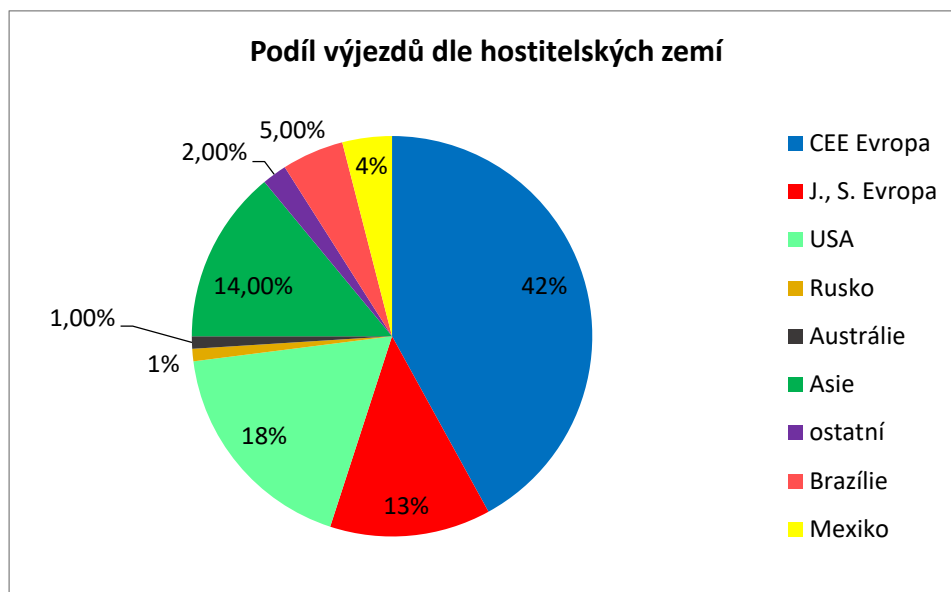
Obr. 15: Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let



Zdroj: Benteler, (2018)

Benteler ČR v roce 2017 zaměstnával 321 THP pracovníků a 2076 dělníků. Potenciálně možných kandidátů pro výjezd je relativně málo 10-20% z počtu THP, neboť existují pracovní pozice, u nichž to není možné například účetní, apod. Bohužel přesná data výjezdů za jednotlivé divize a závody nejsou dostupná. Většinu statistických šetření provádí, již zmiňované globální HR. To znamená, že tyto detailní údaje neposkytuje. Nicméně níže je vyobrazen koláčový graf (obr. č. 16) s geografickými oblastmi a jejím procentním zastoupením na počtu celkových výjezdů v rámci Benteler (Interní zdroj Benteler).

Obr. 16: Podíl výjezdů dle hostitelských zemí v rámci geografických území



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

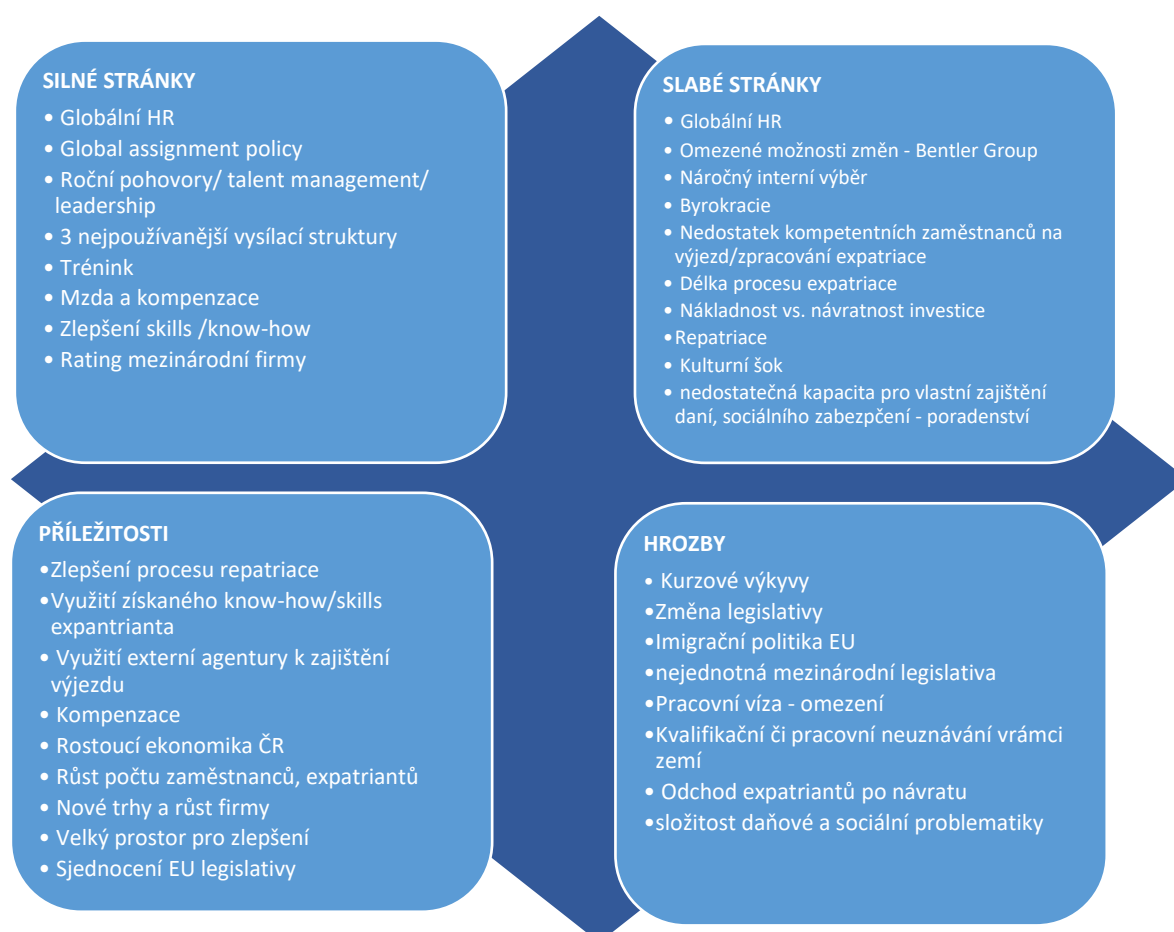
Z grafu podílů na celkových výjezdech je zřejmé, že největší podíl zaujímá CEE (Central and Eastern Europe) Evropa, dále USA a zbytek Evropy, především jižní a severní část. CEER Evropa má největší podíl na výjezdech zejména díky Německu – zemi vzniku a několika silnými pobočkami s dlouholetou historií, dále je zde zastoupeno Rakousko – s hlavním sídlem Holdingu. Ostatní země CEE regionu jako například Česká Republika, Maďarsko, Polsko či Slovensko jsou zde taktéž hojně zastoupeny. Dále by mělo být bráno v potaz, že CEE Evropa je myšleno území geograficky nikoliv dle divizí, proto region NEE spadá částečně do CEE Evropy a částečně do zbytku jižního a středního evropského regionu. Tato data byla zpracována za rok 2017. Do budoucna se předpokládá rostoucí trend převážně Asijských zemí či střední a jižní Ameriky, zejména pak (Interní zdroj Benteler).

Při srovnání s oblíbenými destinacemi pro expatrianty, zjistily bychom, že například Mexiko je jako hostitelské země na 3. místě ve světové oblíbenosti. Dalšími žádanými lokalitami jsou Portugalsko (5. místo), Španělsko (10.), Česká republika (11.) a 20-23. místo zaujímají severské státy a Německo (Inter Nations, 2017).

5.5 SWOT analýza

V následující kapitole je představena metodologie vlastního výzkumného šetření, výzkumné otázky, metoda zkoumání, původ dat pro tuto práci. Pro zhodnocení expatričního procesu firmy Benteler byla vybrána metoda Case study viz následující kapitola, jejíž podstatnou částí je SWOT analýza. Ta popisuje slabé a silné stránky expatričního procesu a na druhé straně zobrazuje možné příležitosti a hrozby. Analýza pomůže zhodnotit klady a zápory expatričního procesu a následně také přispěje k návrhu zlepšení procesu výjezdů spolu s výstupy z vlastního šetření. Niže je grafické zpracování SWOT analýzy obr. 17.

Obr. 17: SWOT analýza expatričního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě této analýzy může firma zaujmout lepší postavení vůči expatriačnímu procesu, zjistit v jaké oblasti má slabiny a na tu se zaměřit. Slabé stránky a hrozby mohou dlouhodobě brzdit rozvoj v expatriačním managementu a také brání k zlepšení návratnosti investice do výjezdů. Naopak silné stránky zdůrazňují v čem si Benteler vede dobře, měl by je dále rozvíjet a prezentovat potenciálním expatriantům.

Ze SWOT je zřejmé, že Benteler nevěnuje potřebnou pozornost a finance tomuto procesu, chybí mu potřebné personální kapacity. Na druhou stranu zaštiťující globální HR oddělení poskytuje kompaktnost a směr politiky expatriačního managementu. Nadále je patrné, že některé pojmy se objevují jak v negativních tak i pozitivních částech Swot analýzy, což je způsobeno druhem náhledu na daný problém. Například Globální HR je silnou stránkou zejména pro uchopení celého kontextu a definování vysílací politiky celé skupiny Benteler, naopak však brání jednotlivým závodům být samostatní v řešení lokálních problémů či požaduje mnohdy zbytečné administrativní úkony. Omezením je také nedostatečný podrobný monitoring celého procesu, kontrola dodržení cílů, nákladovost versus přínos výjezdu. Jako nedostatečný je hodnocen proces repatriace, starost o navracejícího se pracovníka a pomoc při adaptaci a kulturním šoku. Naopak silné mezinárodní zázemí firmy, vzdělávání manažerů v programu talent management či celkové zlepšení a načerpání nových dovedností. Příležitostí v oblasti expatriace pro Benteler je mnoho, toto nasvědčuje pozitivnímu budoucímu vývoji.

Všechny tyto stránky budou brány v potaz v následující triangulaci dat pro metodu Case study a při konečném rozboru a doporučeních pro expatriačního managementu ve společnosti Benteler.

6. Vlastní šetření

Tato kapitola se zabývá vlastním výzkumem a navazuje tak na data získaná výše.

Pro zodpovězení čtyřech hlavních výzkumných otázek definovaných v kapitole Metodologie je jako poslední metoda sběru dat využit rozhovor. Polo-strukturovaný rozhovor je považován za jeden z hlavních pilířů case study.

Existuje několik možných metod výzkumu, nicméně ke zkoumání projektu malého rozsahu a předpokladu využití případové studie byl jako hlavní výzkumná metoda zvolen rozhovor neboli interview, nejlépe se hodící ke zkoumání kvalitativního charakteru problému. Pro hlubší pochopení příčin fungování reality, vnímání a životní zkušenosti je rozhovor vhodnější než kvantitativní metoda sběru dat. Rozhovor zcela jistě ukazuje názory, pocity, emoce a zkušenosti dotazovaných lidí. Na základě interview jsou písemná data získána přepisem, což je hlavní zdroj analýzy. Rozhovor může mít podobu strukturovanou, polo-strukturovanou či volnou. Pro účely této práce byla využita forma polo-strukturovaného rozhovoru. Nicméně při tomto typu výzkumu je nutné mít vstřícnou osobu, s níž je veden rozhovor. Výhodou interview je možnost následného doptání se na doplňující otázky k tématu či dovysvětlení některých dotazů. Díky této formě dotazování se získávají hodnotná data popisující hloubku problému, je zde také větší míra pravdivosti odpovědí než u klasického dotazníku (Denscombe, 2010).

6.1 Rozhovor

Odpovídá na tyto výzkumné otázky. Na první z nich částečně a na ostatní v plném rozsahu.

- Jaké jsou celkové nedostatky a možné problémy expatriační politiky v dané firmě?
- Jak byl/nebyl expatriant spokojen s organizací a průběhem vyslání do zahraničí?
- Jaké je zhodnocení právní a legislativní stránky expatriace?

Struktura samotného rozhovoru je tematicky rozdělena do oddílů spolu souvisejících a odpovídajících na danou výzkumnou otázku (Tab. 3).

Tab. 3: Oddíly rozhovoru dle otázek

Část rozhovoru	Dotaz	Č. otázky	Výzkumná otázka.
Profil	Věk, pohlaví,	A	-
Profil	Povolání, roky ve firmě	A	-
Základní údaje	Země výjezdu, pozice	B	R3
Základní údaje	Struktura, délka, smlouva	B	R3
Před výjezdem	Výběrové řízení	1.	R2 (R3)
Před výjezdem	Trénink	2.	R2
Před výjezdem	Zařizování před výjezdem	3.	R3
Před výjezdem	Papírování	4.	R3
Před výjezdem	Čas přípravy	5.	R2
Před výjezdem	Celk. zkušenost/informace	6.	R2
Před výjezdem	Seznámení s pozicí, vedoucím, odměnou	7.	R2
Průběh expatriace	Celkové hodnocení a komunikace	8.	R2 (R1)
Průběh expatriace	Kompenzace	9.	R2
Průběh expatriace	Adaptace	10.	R2 (R1)
Průběh expatriace	Opětovná nabídka	11.	R2
Průběh expatriace	Výhody/nevýhody expatriace	12.	R1
Návrat	Firemní repatriace	13.	R2 (R1)
Návrat	Profesní rozvoj	14.	R2, R1
Návrat	Dovednosti, zkušenosti	15.	R2
Návrat	Budoucnost ve firmě	16.	R2,R1
Návrat	Odměna/uznání	17.	R1 (R2)
Návrat	Rady/připomínky/doporučení	18.	R1

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura rozhovoru byla rozdělena do několika částí. Nejprve se jedná o zjištění profilu osoby, tedy její věk, pohlaví apod., následují údaje o současné pozici, počtu let ve firmě. Základní údaje o výjezdu obsahují otázky týkající se země výjezdu, pozice, typu vysílací struktury či smlouvy. Část kdy je zjišťován profil expatrianta je označen čísly A a B, není tedy číslován, protože se nejedná o standartní dotazy odpovídající na hlavní výzkumné otázky. Následuje část rozhovoru před výjezdem, jež je zkoumána otázkami

1-7, průběh expatriace 8-12 a návrat 13-18. Celkem tedy takto navrhnutý rozhovor čítá 18 základních otázek plus základní charakteristiku v oddílech A a B. V posledním sloupečku tabulky je uveden kód R1 – R3, což je očíslování základních výzkumných otázek.

R1: Jaké jsou celkové nedostatky a možné problémy expatriční politiky v dané firmě?

R2: Jak byl/nebyl expatriant spokojen s organizací a průběhem vyslání do zahraničí?

R3: Jaké je hodnocení expatrianta vzhledem k právní a legislativní stránce expatriace?

Musí být bráno v potaz, že není možné jednoznačně určit, která otázka rozhovoru pomůže nalézt odpověď na konkrétní výzkumnou otázku, neboť téma je velmi provázané, tudíž některé otázky nelze jednoznačně přiřadit a pomáhají nalézt odpověď na několik výzkumných otázek.

6.1.1 Struktura rozhovoru

V této subkapitole jsou rozpracovány konkrétní otázky v rámci rozhovoru. Ty jsou označeny čísly a první dva oddíly zjišťující profil respondenta písmeny A a B.

A) Jaký je Váš věk a pozice ve firmě?

Kolik let zde pracujete?

B) Do jaké země byl směřován váš výjezd?

Dle jakého typu vysílací struktury jste byla vyslána, na jakou dobu a podle jakého druhu smlouvy?

Na jakou pozici a za jakým účelem jste byla vyslána?

1. Jakou formou probíhal Váš výběr pro expatriaci?

2. Jaký Vám byl poskytnut trénink?

3. Co vše bylo potřeba zařídit před samotným odjezdem?

4. Jak bylo náročné „papírování“ kolem výjezdu?

5. Kolik času jste Vy osobně věnovala přípravě na expatriaci?

6. Můžete popsat Vaši zkušenost z celkové organizace a poskytnutí informací před vysláním?

7. Byla jste seznámena s náplní práce, vedoucím, formou odměňování dopředu?
8. Jak celkově hodnotíte průběh expatriace a komunikaci?
9. Jak jste byla spokojena s kompenzací a formou odměňování?
10. Jak byste popsala adaptaci na cizí zemi, práci a firemní kulturu?
11. Pokud by Vám byla opět nabídnuta tato možnost, jak byste reagovala?
12. Co vidíte jako největší výhodu a nevýhodu expatriace?
13. Popište prosím Vaši repatriaci zpět do firmy.
14. Pomohla Vám zkušenost expatriace v profesním rozvoji? Jak?
15. Jaké dovednost/zkušenosti jste si osvojila?
16. Jak vidíte svoji budoucnost ve firmě?
17. Byla Vám navýšena odměna či projeveno uznání jinou formou?
18. Máte nějaké připomínky, rady či doporučení pro expatriační proces?

6.2 Rozbor odpovědí

Z důvodu časové vytíženosti obou stran a osobní vzdálenosti, probíhal pohovor přes internet pomocí aplikace Skype. Dodatečně bylo komunikováno přes emailovou korespondenci. Rozhovor proběhl po 8 měsících od návratu repatriantky. Odpovědi jsou označeny dle čísel definovaných v kapitole 6.1.1. Protože definování závěrů na základě malého vzorku snižuje relevantnost doporučení, jsou odpovědi respondentky doplněny statistickými údaji dle aktuálních výzkumů a v následujících kapitolách zohledněny.

Profil

Respondent pro účely této diplomové práce byl doporučen ze strany firmy. Pro zachování anonymity nebude sděleno jméno osoby, pouze základní charakteristiky pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu.

- A) Osoba s níž, byl veden rozhovor, je ženského pohlaví ve věku mezi 35-40 lety. Dle statistických dat je expatriantů žen 56% ve věku 43,5 roku, 74% je bez závislých dětí, tedy mohou odjet do zahraničí čerpat nové zkušenosti (Inter Nations, 2017). Respondentka sdělila, že ve společnosti působí zhruba 9 let, nyní na pozici „Lean Manager“. Z poskytnutých informací bylo patrné, že její rodinný stav výjezd umožňoval.
- B) Manažerka byla vyslána dle vysílací struktury STA (Short-term Assignment) do sousedního Německa, po dobu 24 měsíců. Dle statistických údajů patří Německo do zemí s převyšující mírou vysoce kvalifikovaných příchodících pracovníků než odchozích expatriotů. Nárůst mezi lety 2014 a 2015 byl více než o 50% (OECD, 2017). Pokud by bylo přihlíženo k jasně daným vysílacím strukturám, jednalo by se o střednědobé vyslání. Nicméně pro účely tohoto výzkumu není podstatné striktní definování dle měsíců. V rámci Evropy, je však krátkodobá expatriace nejoblíbenějším typem (70% ze všech ostatních typů), prakticky ji využívá až 84% organizací. Nicméně téměř většina firem (96%) nabízí i dlouhodobé vyslání. Z toho vyplývá, že trvání expatriace mezi 1-3 roky je více než standardní u 65% výjezdů (KPMG, 2018). Smlouva byla stanovena na základě „home-base approach“, tedy respondentka nadále zůstala zaměstnancem domácí pobočky s příslušnou kompenzací. Dle KPMG (2018) stejné smluvní řešení podstupuje i 47% organizací, kdy se zaměstnanecký nijak zásadně nemění.

- 1) Kandidátka byla vybrána na základě ročních pohovorů jako vhodný adept a sama projevila zájem zapojit se do expatriace. O expatriaci vážněji uvažovala více než rok před samotným výběrovým řízením.
- 2) Trénink nebyl nikterak podrobný, zejména protože se jedná o sousední zemi. Kultura Německa nám není natolik neznáma. Přesto mnohé studie dokazují, že interkulturní trénink je jeden z hlavních předpokladů pro úspěšné absolvování expatriace. Více než polovina společností poskytuje tento druh přípravy, avšak v závislosti na zemi vyslání. Je proto zřejmé, že pokud se jedná o kulturně blízkou zemi, interkulturní trénink je zanedbán (KPMG, 2018). Respondentka však ráda využila jazykový kurz. Dále probíhalo pouze jednoduché školení a poučení o výjezdu s informacemi, co je potřeba zařídit.
- 3) Před samotným odjezdem bylo nutné vyřídit pojištění a také správu daně na finančním úřadě. Nadále bylo potřeba podepsat všechny možné dokumenty připravené ze strany firmy jako například smlouvu o výjezdu, dokument o kompenzacích aj. Samozřejmostí také je zajištění dopravy do místa pobytu, jejíž náklady hradí domácí organizace. Tu si však expatriantka přímo sama nezřizovala, pouze navrhla a následně schválila vhodná data. Dále se jedná o zřízení bankovního účtu, v tomto případě si expatriantka založila pouze druhý účet vedený v měně eur pro účely poskytnutého kapesného. Ubytování bylo dopředu zajištěno na firemní ubytovně, poskytované hostitelskou organizací. Zajištění ubytování je taktéž jedním ze základních benefitů výjezdu (pro 76% organizací) (KPMG, 2018).
- 4) „Papírování“ kolem výjezdu hodnotí respondentka jako přiměřené. Mnoho věcí zřizuje samotná vysílací organizace, pokud ne, bylo jí sděleno, jak má postupovat, a co si „oběhat“. Nicméně respondentku poněkud překvapila zdlouhavost celého procesu výjezdu, začíná se opravdu brzy, téměř rok až půl roku dopředu.
- 5) Na tuto otázku nedokázala respondentka přesně odpovědět. Sdělila, že množství administrativy bylo stále v míře, s jakou počítala. Nicméně věnovala čas elektronickým kurzům, zaměřeným na expatriční management, kulturní šok a možné problémy. Opakovala si německý jazyk, jak doma, tak docházela na aktivní jazykové kurzy ve firmě.

- 6) Zkušenost z celkové organizace měla respondentka vesměs kladnou, informace jí byly poskytnuty a doporučeny materiály k prostudování ve svém volném čase. Základní školení či informativní schůzka o výjezdu byla také v pořádku. Samozřejmě, že se však vyskytly drobné nejasnosti a problémy, které bylo potřeba doplnit či následně poupravit.
- 7) Respondentka uvedla, že byla do jisté míry seznámena se svojí náplní práce a potřebnými cíli. Vzhledem k tomu, že se několikrát spojila se svým budoucím nadřízeným v Německu, měla vcelku ujasněné cíle, představy a úkoly. Forma odměňování jí byla sdělena při podpisu smlouvy o výjezdu.
- 8) V průběhu expatriace neprobíhala hojná komunikace s domácí pobočkou, pouze krátké dotázky na začátku výjezdu a odkázání, koho má v případě problémů kontaktovat. Několikrát se respondentka spojila přes Skype se svými kolegy v Česku, což bylo především pracovního charakteru. Z počátku se také potýkala s menšími problémy s ubytováním. Bohužel domů se dostala ne tak často, jak by si přála.
- 9) S kompenzací byla respondentka vcelku spokojena, nicméně po porovnání mzdy v německé pobočce bylo nemožné se této částce přiblížit. Na život v Německu ji finance vystačili tak akorát. Pokud by zvažovala velmi aktivní život, potýkala by se s nedostatkem financí. Co se týká odměňování, vzhledem k německým spolupracovníkům se necítila rovnocenně. Toto je způsobeno zvoleným způsobem odměňování, pokud by bylo odměňování nastaveno dle pravidel hostitelské země, pro manažerku by byl tento způsob výhodnější neboť mzda by se srovnala na mzdovou hladinu s místními pracovníky (Pricewaterhouse Coopers, 2010).
- 10) Respondentka sdělila, že při příjezdu bylo velmi těžké zapadnout do německé firemní pracovní komunity, nebyla brána jako vedoucí pracovník se zkušenostmi v potaz. Celkově adaptace na cizí kulturu proběhla rychle, protože se jedná o naši sousední zemi a náš národ má jisté představy o Německé kultuře. Na základě geografického průzkumu Inter Nations (2017) je Německo nejoblíbenější zemí pro expatriaci. Vysoké hodnocení 83% si Německo vydobylo především vysokým finančním ohodnocením, kvalitou nabytých zkušeností či snadnou adaptací na jejich kulturu. Bohužel z hostitelské organizace jí však nebyla poskytnuta plná podpora pro začlenění.

- 11) Respondentka uvedla, že by ráda vyjela opakovaně, avšak do jiné destinace. Líbilo by se jí v exotičtějších zemích, kde by kompenzace více odpovídala tamním poměrům. Nabídka by však musela být v jejím oboru a odpovídat pracovním zkušenostem. Uvítala by i větší respekt druhé expatriční organizace. Celých 18% expatriantů není rozhodnuto ohledně doby, jak dlouho chtějí zůstat v zahraničí a 16% uvádějí 1-3 roky, což je reálný případ respondentky (Inter Nations, 2017).
- 12) Jako největší výhodu respondentka uvedla zlepšení jazykové vybavenosti, mezinárodní zkušenost, především práci v multikulturním kolektivu. Což uvádí valná většina navrácených repatriantů dle KMPG (2018). Dále překonání sebe-sama, dokázat svoji profesionalitu a odbornou způsobilost, větší rozhled v oblasti kvality, získání cenných zkušeností.
- Nevýhody: odloučení od rodiny a domácí kultury, postrádání své rutiny. Chyběl také respekt na pracovišti od podřízených pracovníků, který byl samozřejmostí v dosavadní organizaci.
- 13) Repatriace proběhla hladce, bez zbytečných okázalostí. Respondentka byla ráda, že jí bylo přiděleno obdobné pracovní místo, jako před odjezdem. Pracovníci z firmy se nad jejím návratem nijak nepozastavovali. Globální HR zaslalo respondentce dotazník zkoumající spokojenost s expatriací. Domácí HR ukončilo proces výjezdu, opět proběhla běžná administrativa jako přihlášení ke zdravotní pojišťovně, na finanční úřad apod. Dle mého názoru se však o respondentu staraly nedostatečně po jejím příjezdu. A to zejména v oblasti nevyužití nabytých zkušeností, přenosu know-how, prohloubení profesních znalostí, řízení zpětné kulturní adaptace.
- 14) Část odpovědi již byla zmíněna ve výhodách expatriace, kdy respondentka získala mnoho zkušeností z práce multikulturního týmu, rozšířila si obzory ve svém oboru, nahlédla do poměrně modernějšího řešení lean managementu. Podle OECD (2017) je Německo na vysoké úrovni z hlediska vysoce kvalifikovaných expatriantů s cennými zkušenostmi. Tyto vyspělé země jako je Německo, se v současné době snaží o nalákání profesionálů z ostatních zemí, což v případě EU není problém z hlediska pracovních víz.
- 15) Osvojila si práci se systémem SAP v jiném režimu, než pracovala doposud, naučila se spravovat nový program a systém na zprávu zakázek, v neposlední řadě si prohloubila znalostí v oblasti kvality. V Německu je totiž velmi kladen důraz na

kvalitu a efektivitu každého procesu. Respondentka si chválila naučná školení a obnovení znalosti německého a anglického jazyku na vysoké komunikační úrovni.

16) Na tuto otázku bylo patrné, že respondentka nechce otevřeně odpovídat. V horizontu několika let možná zvažuje změnu zaměstnavatele. Podle dostupných zdrojů minimálně ¼ repatriantů opustí společnost do 1 roku či se nevrátí vůbec (Black et al., 1992; Štrach, 2009). Uvedla, že nevidí moc prostoru pro kariérní posun, předání a využití všech svých profesních zkušeností a znalostí. Toto uvádí 13% respondentů výzkumu KMPG (2018), dalšími důvody (40%) je lukrativnější nabídka v jiné firmě či vnější konkurenci (30%).

17) Respondentka nebyla zcela spokojena s přijetím v mateřské organizaci od vyšších manažerů i podřízených. Nebylo projeveno žádné uznání či pochvala. Pouze při přebírání nové (obdobné) pozice byly zmíněny její zahraniční zkušenosti, není si však jistá, zda je bude moci plně využít. Odměna je přiměřená k vykonávané pozici, avšak mohla by být vyšší po zahrnutí zahraničních zkušeností, na které se vedení domácí firmy detailně nedotazovalo.

18) Firmě byl částečně vytýkán proces repatriace. Příprava a trénink mi mohly probíhat více podrobněji. Problémem je také staro-nové pracovní místo - již se nelze vrátit na bývalou pozici před výjezdem, dále také nevyužití nabitých zkušeností či neuskutečněné povýšení. Co se týká kompenzace v zahraničí, částka nepostačovala k plnohodnotnému životu či častým návštěvám domů. Vytýkáno bylo také množství administrativy a ne vždy zcela jednotné informace z několika zdrojů. Přestože množství byrokracie bylo nad míru, byla vcelku spokojena s určením administrativních priorit a zřízením většiny složitých záležitostí samotnou firmou.

Na závěr této kapitoly se hodí krátká sumarizace výše rozebraného rozhovoru. Respondentka působila mile a otevřeně, i přes svoji časovou vyčízenou ráda odpovídala. Na některé dotazy, jenž jí nebyly příjemné se snažila shovívavě odpovědět, avšak spíše diplomaticky. Respondentka vyjela na základě svojí iniciativy a ročního motivačního a hodnotícího pohovoru do Německa na dobu 24 měsíců. Přestože respondentka zmiňuje nedostatky procesu expatriace, na než se tento výzkum zaměřil, byla celkově se zkušeností spokojena. Do budoucna by ráda využila další příležitosti pro výjezd. Doporučení a nedostatky expatričního procesu jsou nejvíce zmiňovány v otázkách č. 8 a 18. Rozbor odpovědí na hlavní výzkumné otázky následuje v další kapitole č. 7.

7. Vyhodnocení Case study

Tato kapitola je podstatným bodem této diplomové práce. Veškerá získaná data budou sumarizována a zhodnocena s cílem co nejpřesněji odpovědět na hlavní výzkumné otázky v souladu s hlavním záměrem práce. Data byla shromážděna z veřejných a především interních zdrojů společnosti, ročních závěrek a statistických reportů, interních směrnic apod., dále také od samotné osoby mající na starosti expatriační management. Mimo jiné cenným podkladem pro vyhodnocení je SWOT analýza rozebraná v kapitole 5.5. a stěžejní částí pak polo-strukturovaný rozhovor (viz výše kapitola 6.2) s absolventkou expatriačního výjezdu.

Case study je metoda využívající více zdrojů dat, současně také analyzuje aktuální situaci či fenomén do hloubky a v kontextu reality. Předností je schopnost zobrazit více náhledů na danou problematiku a identifikovat klíčové faktory. Case study analyzuje proces expatriace s využitím několika rozlišných zdrojů za účelem poskytnutí vysvětlení použitelného v praxi a prostředí, kde působí zkoumaná organizace a naplňuje tak hlavní účel této práce.

Cílem této práce je zmapování současného expatriačního procesu společnosti Benteler, a především definovat možné problémy a slabá místa identifikovaná pomocí odlišných zdrojů, jež jsou součástí metody case study. Výsledkem je celkové doporučení s možnými návrhy na úpravu vysílací politiky společnosti Benteler. Tato doporučení mají vést ke zjednodušení, zefektivnění a zpříjemnění procesu expatriace pro všechny zúčastněné strany. Dále také eliminovat nežádoucí jevy jako je například nespokojenost účastníků, nadměrná administrativa, nedostatečná komunikace.

Zde jsou shrnuty 4 výzkumné otázky, označeny chronologicky R1-R4

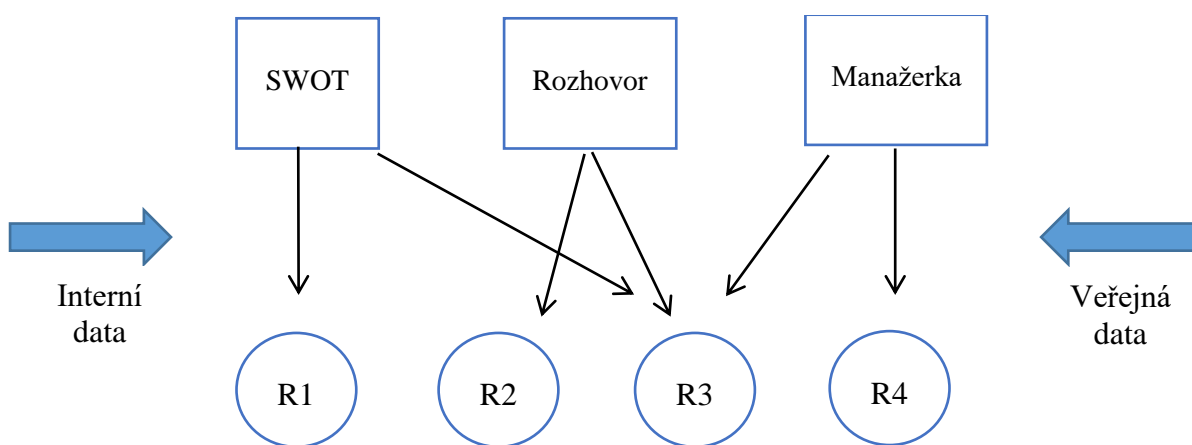
Výzkumné otázky jsou následující:

- Jaké jsou celkové nedostatky a možné problémy expatriační politiky v dané firmě?
- Jak byl/nebyl expatriant spokojen s organizací a průběhem vyslání do zahraničí?
- Jaké je zhodnocení právní a legislativní stránky expatriace?
- Kde samotná firma Benteler shledává překážky a prostor pro zlepšení v expatriačním procesu?

Odpovědi na výše položené výzkumné otázky nepochází pouze z jednoho zdroje. Není tudíž možné nalézt odpověď pouze na jednu otázku bez jakéhokoliv vlivu na zbývající. Téma je velmi komplexní a metoda case study využívá kombinaci více zdrojů pro získání reálného vyhodnocení.

V kapitole 6.1 byly zanalyzovány konkrétní otázky rozhovoru a k nim přiřazena nadřazená výzkumná otázka z oblasti R1-R4. Toto přidělení napomůže vyhodnocení jednotlivých otázek. Manažerka expatričního procesu firmy Benteler napomohla k popisu a pochopení celého procesu expatriace (kapitola 5), dále také zmínila možné nedostatky a otázky k řešení, jež se prolínají celým výzkumem. Tyto informace směřují nejvíce k vyhodnocení čtvrté otázky R4. SWOT analýza (kapitola 5.5) nejvíce přispívá k vyhodnocení dotazu R1, tedy přehledu o celkových nedostatcích a problémech v expatričním procesu. Rozhovor s repatriantkou objasňuje druhou a třetí otázku, které však taktéž doplňuje Swot analýza a data získaná od managementu. Celistvý obraz doplňují interní a statistická data viz obr. 18 níže.

Obr. 18: Schéma zdrojů odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování

7.1 Jaké jsou celkové nedostatky a možné problémy expatriační politiky v dané firmě?

Zodpovězení této rozsáhlé výzkumné otázky předcházelo zanalyzování téměř všech stěžejních informačních zdrojů.

Dle SWOT analýzy mezi slabé stránky patří **centrální řízení** celé Benteler Group. Těmito globálními nadřízenými pro celý holding se musí řídit jednotlivé závody. Je proto velmi těžké implementovat HR procesy pouze v pobočce například v České Republice. S touto problematikou je spojeno řízení procesu expatriace globálním HR oddělením, jenž zajišťuje veškerou mobilitu pracovníků v rámci Benteler Group. Je zřejmé, že tato instituce se řídí centrálními nařízeními a je nadřazená ostatním HR oddělením v jednotlivých závodech a divizích. Prochází přes ni veškeré konečné schvalování a právní úkony. Proces expatriace se proto mnohdy komplikuje o další nadbytečnou administrativu a protahuje se délka celého před-výjezdového období apod.

Výběr pracovníka se jeví jako příliš složitý proces s velkou časovou náročností. Kandidáti jsou před-vybíráni až několik let dopředu. Za toto období je kandidát v nejistotě, zda mu bude vůbec výjezd přidělen, nebo za tu dobu se mohou změnit jeho rodinné podmínky a výjezd zruší. Se zvolením vhodného kandidáta se taktéž pojí problém v podobě nedostatečného **tréninku**, konkrétněji prohloubení jazykových znalostí, manažerských schopností či řízení multikulturních týmů. Dále také nedostatečný počet **kvalifikovaných a kompetentních uchazečů** – potenciálních budoucích expatriantů. Dle OECD (2017) je zvyšující se objem investic do lidského kapitálu odrazem velké míry expatriantů s cennými zkušenostmi (tzv. highly skilled professionals). Na tyto profesionály bude cílit politika mající za úkol přilákat pracovníky ze zahraničí. Proto se pravděpodobnost, že expatriant zůstane v zahraničí rok od roku zvyšuje. Nedostatečná se zdá být také **motivace** ze strany samotných zaměstnanců účastnit se expatriace. Pro firmu je v současné době velmi obtížné sehnat dostatek přijatelných kandidátů, kteří mají opravdu zájem a mohou si dovolit vyjet do zahraničí.

Skutečností, na než má firma velmi malý či žádný vliv je množství **nutné administrativy** a byrokracie před výjezdem vzhledem k veřejným orgánům a institucím. Jedná se například o úřad práce, pracovní vízum (povolení), ohlášení na zdravotní pojišťovnu a okresní správu sociálního zabezpečení. Proces celkového výjezdu je tak mnoho násobně delší, než by mohl být. Dále se to také týká ne zcela přehledné legislativy v oblasti mobility pracovníků v rámci pracovní smlouvy na delší dobu. HR oddělení či pracovník zabývající se výjezdy

není schopen rozumět mezinárodním úmluvám a právům odlišných ve většině zemí EU. V neposlední řadě česká legislativa neuvádí jednotný soubor práv a norem pro expatriační výjezdy, tento pojem zákon nezná, lze proto pracovníka vyslat pouze v rámci pracovní cesty, dočasného přidělení nebo přeložení. Ani jeden z těchto definovaných výjezdů dle českého práva není zcela dostatečný pro rostoucí důležitost expatričního managementu. Spolu s rozvojem této oblasti by se měla přizpůsobit i související legislativa. V neposlední řadě je nutné zmínit složitost sociálního systému v rámci evropské unie, zejména získání formuláře A1.

Důležitým bodem analýzy nedostatků expatriční politiky v dané firmě je **nákladovost**. Podle statistik je expatriant až o 68% nákladnější než lokální manažer (Armstrong a Taylor, 2015). Přestože globální vysílací politika neumožňuje zveřejnit detailněji tato data, z pohledu efektivnosti by měl být každý jednotlivý výjezd podrobněji monitorován a následně vyhodnocen. Všechny tyto problémy ukazují, že expatriace je velmi nákladný a náročný proces nejen z hlediska výjezdu pro samotného zaměstnance, ale také z hlediska práva, legislativy a byrokracie. Nejnepříznivější fakt na celém procesu je tedy jeho nákladnost v porovnání s úspěšností a **přidanou hodnotou** společnosti. Necelých 10% společností využívá detailní zhodnocení expatričního procesu, analyzuje návratnost a ostatní klíčové ukazatele (KPMG, 2018)

7.2 Jak byl/nebyl expatriant spokojen s organizací a průběhem vyslání do zahraničí?

Vzhledem k tomu, že tato otázka je zaměřená pouze na jednu konkrétní zkušenost expatrianta, jsou odpovědi a data částečně subjektivní, přestože jako podklad bylo využito vícero zdrojů, především reálné problémy sdělené managementem firmy.

Z hlediska finanční stránky expatriace špatně nastavené **compensation breakdown** spolu s podprůměrnými cost-of-living zapříčiňuje nespokojenost a následně nepokrytí výdajů nutných k výkonu práce v zahraničí. Respondentka zmínila pocíťovanou nerovnost v důsledku odměňování v porovnání s německými kolegy. Pokud je odměna porovnávána vzhledem k české mzdě, byla respondentka spokojena. Nicméně v zemích, kde je o poznání draž by mohl vzniknout nepřeklenutelný rozdíl v odměňování.

Celková **adaptace na cizí kulturu** proběhla v pořádku, v důsledku blízkosti německé kultury. Naopak přizpůsobení se firemní atmosféře bylo obtížné. Respondentka se setkala

s těžším přijetím jako vedoucí pracovník, k tomu necítila dostatečnou podporu a autoritu v hostitelské organizaci pro začlenění.

Respondentka by doporučila **podrobnější trénink** a péči před výjezdem zejména v oblasti cross-culture managementu, což plně poskytuje pouze polovina organizací (KMPG, 2018). Chválila si poskytnuté informace a online materiály k prostudování, dále také jazykový kurz. Byla seznámena se svojí **pozicí v zahraničí**, a několikrát se kontaktovala s vedoucím v hostitelské pobočce. Po samotném opuštění tuzemské pobočky, probíhala pouze **krátká formální komunikace** a stručný dotazník na počátku a po skončení výjezdu. Po výjezdu se cítila nabyta novými zkušenostmi, znalostmi, zejména jazykovými, profesními, v další řadě hrdost ze zdárného zvládnutí celého pobytu a také si rozšířila obzory o práci v multikulturním kolektivu. Je zřejmé, že **odloučení** od rodiny, kultury a rutiny bylo jedním z negativních aspektů týkající se sociální oblasti.

Nespokojenost byla projevena zejména v části **repatriace**. Repatriantka nebyla zcela spokojena s přijetím v mateřské organizaci zpět do běžného pracovního procesu, a to **z několika důvodů**: neexistující identická pracovní pozice jako před odjezdem, nemožnost vyššího kariérního postupu, komplexní nepředání a nevyužití nově nabytých zkušeností, neprojevení uznání a jejích zahraničních zkušeností, nepovýšení či výraznější nezvýšení odměny. Co se týká zpětného kulturního šoku, firma tuto problematickou část nebrala v potaz. Bohužel pouze 24% organizací poskytuje podrobný adaptační proces při repatriaci (KMPG, 2018). Zaměstnanec, do něhož byly vkládány velké naděje a finanční prostředky, se necítí ne zcela kompetentní vzhledem ke svým novým zkušenostem, nabízí se zde **riziko odchodu** ze společnosti, což se i díky podpoře v bohatých evropských zemích mající nedostatek kvalifikovaných pracovníků rok od roku zvyšuje (OECD, 2017).

Naopak po **zhodnocení** všech pro a proti, celkovou spokojenost s expatriací dokládá nadšení a otevřenost novým výjezdům, avšak do jiných destinací s novými výzvami v tomtéž pracovním oboru.

7.3 Jaké je zhodnocení právní a legislativní stránky expatriace?

Respondentka hodnotí administrativu kolem výjezdu jako přiměřenou. Kvituje také to, že většinu potřebných úkonů zřizuje sama firma. Což je běžná praxe, neboť 93% organizací poskytuje podporu ve formě daňových konzultací či pomoci s úředními záležitostmi

(Pricewaterhouse Coopers, 2010). V nutných administrativních záležitostech jí bylo poskytnuto podpory a stručný návod jak postupovat. Před odjezdem bylo nutné podepsat několik smluv, zejména o výjezdu, o odměňování, a různé dodatky, dále také plnou moc pro manažerku ke zřízení dalších záležitostí jako pracovního povolení, zrušení zálohové daně na finančním úřadu apod. Některé sousední země nabízejí daňové zvýhodnění (až 30%) či osvobození pro expatrianty, což zapříčiňuje prodlužování dob výjezdu a v konečném důsledku i relokaci zaměstnance a rozvázání pracovního poměru s českou pobočkou (OECD, 2017). Naopak respondentka nebyla spokojena s délkou celého procesu před samotným odjezdem do zahraničí. Jedná se v průměru o rok výběrů, testování, zřizování, čekání a pochůzkách po úřadech. Po ukončení výjezdu bylo opět nutné zařídit běžnou administrativu jako přihlášení na finanční úřad, zdravotní pojišťovnu, OSSZ aj. Vzhledem k tomu, že osoba v tomto případě odjela do sousední země Německa, nebylo nutné zařizovat tolik právních úkonů, jako například pracovní vízum, očkování aj.

7.4 Kde sama firma shledává překážky a prostor pro zlepšení v expatriačním procesu?

Manažerka uvedla, že velké mezinárodní firmy se setkávají s problémem, kdy zaměstnanec **zůstane v místě dočasného výkonu** práce. Jednoduše se nechá zaměstnat od pobočky v zahraničí. Takto vysílací organizace přijde o kvalifikovaného zaměstnance, do kterého investovala nemalé finanční prostředky. S tím související problémem je stav, kdy expatriant teskní po rodině při krátkodobém vyslání, či se potýká s komplikovanou rodinnou situací. V případě dlouhodobého vyslání mohou nastat problémy v přesunu rodiny, adaptaci na cizí zemi, např. děti na školu, celkový smutek po rodné zemi aj.

Velkou překážkou může být **změna v organizační struktuře**, kdy původní místo je obsazeno, pozice mohla zaniknout či být přemístěna. Štrach (2009) tento problém uvádí, jako častou praxi a příklad problému po návratu.

Toto si firma ošetří již v samotné smlouvě při vyslání. Ze sociální a osobní stránky expatriant může tzv. „**vyhořet**“, nesplní si svá očekávání nebo dokonce po návratu čeká jakési uznání, kariérní růst aj. Přestože po návratu by měla být repatriantům věnována stejná péče jako před výjezdem, Benteler má v této části jistě nedostatky, neposkytuje poradnu po návratu pro vyrovnání se s kulturním šokem aj.

Díky této komplikovanosti z hlediska práva je proces vyslání velmi náročný, proto pro zpracování těchto požadavků by firma potřebovala zřídit **nové právní oddělení**, nebo alespoň navýšit kapacity zaměstnanců starajících se o tuto problematiku. Nepsaným fenoménem mezi velkými firmami je fakt, že raději zaplatí pokutu, než zřízovat nové oddělení. Mimo jiné manažerka uvedla také příklad **neuznání zahraničního diplomu** expatrianta z Brazílie v Německu, dále také popsala složitost ověřování pravosti kvalifikací apod.

Další problémová stránka expatriace je **legislativa a právo**. Jako největší problém je ze strany Benteleru zmiňována legislativa, která je nejasná a nadmíru složitá. Tento problém počíná pracovními vízi a hlášení na cizineckou polici či úřad práce. Velké úskalí je pak v korektním využívání formuláře A1, jež slouží k evidenci pro ČSSZ. Nicméně A1 formulář je vydáván mnohdykrát pouze jednou na stejný výjezd, dále také po překročení určené doby pobytu je nutné žádat o výjimku pro udělení A1. Je tedy nejasné, kdy je nutné využít výjimku, v jakých případech je formulář neudělen a zda musí být k dispozici i na dlouhodobé pracovní cestě.

Úkolem této kapitoly bylo shrnout poznatky získané z předešlých kapitol na základě interních dat společnosti Benteler, rozhovoru s absolventkou expatriace, SWOT analýzy a informací od managementu firmy. Kapitola je členěna do 4 podsekcí, jež odpovídají hlavním výzkumným otázkám. Pro přehlednost je tedy každá výzkumná otázka (výše označené R1-R4) zhodnocena zvlášť.

Kapitola poukazuje na problémy v procesu expatriace dané společnosti, možné nedostatky a příčiny nedorozumění, často i neefektivního procesu expatriace. V následuje tedy klíčová kapitola této diplomové práce a to č. 8 pojmenovaná Návrhy a doporučení na zlepšení. Budou tam popsány příklady návrhů na eliminaci problémů, nedostatků a neefektivních prvků.

8. Návrhy a doporučení

Souhrnné výsledky Case study odhalily možné nedostatky v expatriačním procesu firmy Benteler. Na základě těchto zjištění byly navrženy a doporučeny následující opatření pro eliminaci problémů v interkulturní mobilitě pracovníků.

Navazuje tak na předchozí sedmou kapitolu, kde byly sumarizovány odpovědi na čtyři hlavní výzkumné otázky. Odpovědi byly získány pomocí triangulace dat, tedy využití počtu odlišných metod sběru dat a jejich druhů. Data získaná rozhovorem s expatriantem byla srovnána se současnými trendy a informacemi poskytovanými světovými organizacemi jako OECD či Inter Nations. Tímto se odlišuje case study, metoda využitá v této práci.

Vzhledem k tomu, že společnost Benteler působí v rámci nadnárodního koncernu, některé nevýhody expatriačního procesu či překážky jsou způsobeny nadřazeností holdingových výkonných orgánů. Doporučení budou proto nejdříve formulována pro případy, kdy lokální pobočka má velmi malou pravomoc změnit stávající situaci, následně pak bude výčet doporučení od těch drobnějších po náročnější implementace.

Zefektivnění a zjednodušení celého administrativního procesu

Tento návrh na zlepšení procesu expatriace má částečně obecný charakter. Pro jeho splnění bude zapotřebí několika různých úkolů, nejedná se o zlepšení v krátkém časovém úseku. zkrácení nutného času před výjezdem na minimální délku potřebnou k zajištění kvalitní expatriace

- Sjednocení směrnic a politik (zejména interní a globální směrnice)
- Snížení počtu absolvovaných pohovorů, testů aj. pro uchazeče o expatriaci
- Následující body také částečně řeší návrhy pro zefektivnění a zjednodušení administrativy

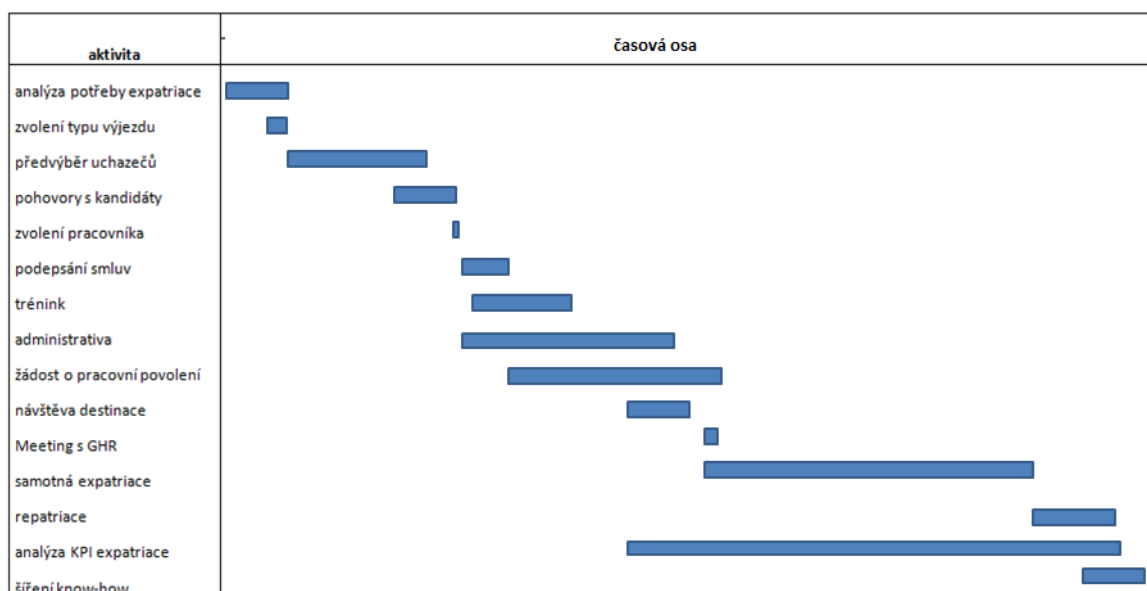
Cílem tohoto poznatku je především omezit dobu před výjezdem věnovanou administrativě a byrokracii. Poté samozřejmě ušetřit expatriatovi čas, jenž může věnovat spíše tréninku, zdokonalování jazykových znalostí či jiné přípravě a v neposlední řadě jej vystavovat co možná nejmenšímu stresu v závislosti na administrativě.

Vytvoření přehledného seznamu, časového plánu

Tento seznam by sloužil k přehledu, co vše je nutné před odjezdem zařídit. Patřily by zde informace jako například orientační cena administrativního úkonu, datum splnění, potřebný čas na splnění, specifikace, název instituce aj. V druhé části by se nacházela kontrolní políčka např.: splněno, datum, podpis.

Součástí by byla grafická podobou časového diagramu (obr. č. 19) – typ Ganttova diagramu, jenž je vhodný pro řízení časově náročnějších projektů zobrazující překrývající se jednotlivé aktivity.

Obr. 19: Návrh časového diagramu expatriace



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká doporučení ke konkrétní destinaci, jako například očkování, vízum aj. mělo by být doplněno do interních přehledů o zemích. Doporučila bych naplno využívat interní brožury o destinacích, dále také zajistit doplnění všech poboček a zemí, kam je možné výjezd absolvovat.

Péče o pracovní síly

Péčí o současné pracovní síly je myšleno školení personálu o aktuálním dění na zahraničním trhu, pracovním právem a legislativě výjezdů obecně

- Pro zefektivnění navýšení pracovních kapacit zabývají se tímto procesem a jeho analýzou, nákladovostí a následnou péčí o repatrianta
- Další možností je najmutí odborné agentury, která zřizuje expatriační výjezdy, nicméně z hlediska nákladovosti a transparentnosti je to nevýhodný krok

Zvýšení povědomí o aktuálním dění v oblasti mezinárodní mobility pracovníků by mělo napomoci vyšší efektivitě administrativního procesu, navýšení kapacit pracovních sil a nadále jejich zkvalitnění.

Průběžné sledování a analýza expatriace

Velmi důležitou součástí expatriace je její analýza a plnění ukazatelů. Z praxe je zřejmé, že si firma nestanovuje moc závazné a konkrétní cíle před výjezdem, není si jista celkovou nákladovostí výjezdu a nezkoumá jeho celkový přínos. Detailnější analýza a průběžné sledování nákladovosti výjezdu, plnění milníků a cílů, dodržování klíčových termínů by pomohlo k zefektivnění procesu expatriace, přehlednosti nákladovosti na jednotlivé zaměstnance a snahu o dodržování stanovených cílů. Nákladovost by se sledovala na zaměstnance, na jehož účet by šlo například vzdělávání, práce interních trénérů a couchů, či administrativní záležitosti jako zřízení pracovního povolení, vystavení formuláře A1 až po kompenzaci a život v dané destinaci.

Současně by také mělo být vyšším zájem organizace péče o zaměstnance, z hlediska naplnění si osobního účelu „užitečnosti“, umožnit předat zkušenosti dál, nabídnout mu povýšení či motivující bonusy. Například za přednášku o výjezdu pro univerzitu den volna navíc, za proškolení kolegů na nový software používaný v zahraniční pobočce občasnou práci z domu. Společnost tak tímto může ušetřit náklady za experty z Německa, zároveň tvoří brandovou strategii z hlediska náboru na univerzitě.

Zlepšení plánu osobního rozvoje zaměstnance

Tímto bodem je zamýšleno poskytnout kvalitnější a hlubší trénink před výjezdem, využití moderních technologií a všech dostupných zdrojů, tak aby si mohl kandidát vybrat nejvíce vyhovující kombinaci. Soustředit se zejména více na řízení multikulturních týmů, komunikaci v takovém to prostředí. Na základě tohoto vypracovat plán osobnostního rozvoje každého repatrianta a snažit se do budoucna využít jeho načerpané zkušenosti a potenciál. S tímto souvisí i zlepšení celkové péče o zaměstnance po návratu z ciziny. Na základě odborných článků je prokázáno, že více než čtvrtina repatriantů opustí své zaměstnání do jednoho roku od návratu, proto je nutné o ně více pečovat, například nepodceňovat kulturní šok po návratu do domovské organizace.

8.1 Limity a další možnost rozšíření výzkumu

Za limitaci výzkumu je považována komplexnost celého tématu, dále také malý vzorek respondentů pro samotný rozhovor. Netransparentní podrobná data ze strany holdingu, která jsou interně chráněna. V neposlední řadě obtížná implementace nových návrhů a změn do záležitostí na úrovni celé Benteler Group.

Oblastmi pro možný další výzkum jsou například konkrétní analýzy klíčových ukazatelů jednotlivých expatriačního procesů, jejich úspěšnost, nákladnost či přidaná hodnota pro firmu Bentler.

Závěr

V posledních letech došlo k přehodnocení jednotlivých složek kapitálu a lidská práce se stává stále více ceněným zdrojem. Kdo zaměstnává věrné, vzdělané a specializované pracovníky se zkušenostmi má na trhu bezesporu konkurenční výhodu. Současnému světu vládne globalizace, jejímiž hráči jsou velké nadnárodní společnosti. Aby jim mohly menší firmy konkurovat, podstupují proces internacionalizace neboli vstupu na zahraniční trh. To však není pouze o vnějších faktorech, ale zároveň je nutné přizpůsobit interní procesy mezinárodnímu prostředí. Mezinárodní řízení lidských zdrojů a jejich internacionalizace je považována za klíčovou součást firemní strategie. S expanzí firmy rostou i její lidské zdroje, o něž je nutné pečovat a efektivně řídit, zejména o ekonomické migranty a expatrianty – osoby ochotné pracovat dlouhodoběji v zahraničí.

Tato diplomová práce mapuje internacionalizaci v teoretické rovině, kde se dotýká hlavních přístupů k internacionalizaci. Představuje její základní modely či pojem globalizace a multinacionální společnost. Druhá kapitola je již více zaměřena na mezinárodní řízení lidských zdrojů, internacionalizaci a v neposlední řadě popisuje expatriační proces krok po kroku.

Za teoretickou částí práce následuje popis zvolené metodologie, v tomto případě se jedná o případovou studii. Případová studie šetří aktuální problematiku s praktickými výstupy. Dále také kombinuje a shrnuje různé druhy dat. V této práci jsou stěžejní interní data získaná od managementu firmy, poskytnuté interní směrnice a z nich následná SWOT analýza expatriačního procesu. Ucelenost case study doplňuje kvalitativní metoda rozhovoru s expatriantem.

Pro účely této práce byla zvolena společnost Benteler, působící celosvětově v oblasti automotive. Kořeny společnosti se datují již od roku 1876 a zajímavým faktem je také internacionalizace firmy, která se díky prvnímu zahraničnímu vstupu do USA vymyká běžným teoretickým modelům. V neposlední řadě k výběru přispěla osobní pracovní zkušenost autorky a aktivní expatriační politika. Společnost, její historie, rozbor internacionalizace a detailní představení expatriačního procesu je popsáno ve čtvrté kapitole.

Hlavním cílem práce je zanalyzovat současný stav vysílací politiky firmy Benteler, odhalit možné hrozby a definovat problémy v mobilitě pracovníků. Pro jeho splnění byly

definovány čtyři dílčí výzkumné otázky, které mají napomoci objektivnímu zhodnocení současné situace s návrhem vhodných opatření expatriační politiky.

Protože se firma potýká s problémy v oblasti expatriace, nejasnostmi v legislativě, neefektivitou expatriačního procesu a nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, byly ji na základě souhrnu metod sběru dat a jejich vyhodnocení navrženy podněty k zlepšení této situace, které představuje sedmá kapitola.

Poslední kapitola předkládá možné návrhy na zlepšení a zefektivnění expatriační politiky společnosti Benteler. Mezi ně patří například péče o kvalifikovanou pracovní sílu, zlepšení plánu osobního rozvoje zaměstnanců, hlubší analýza celého procesu expatriace s vytvořením přehledného časového plánu a seznamu aktivit.

Šetření se zaměřuje na závod v České Republice s vedením v Chrastavě a Jablonci nad Nisou. Přestože se většina doporučení vztahuje na samotnou českou pobočku, nelze vyloučit i návrhy pro nadřazený holdingový proces. Autorce je zřejmé, že aplikovat změny v této divizionální struktuře bude obtížné či neúspěšné, proto je vidí jako limitaci této práce. Potenciál pro možný další výzkum v této oblasti je například v analýze konkrétních klíčových ukazatelů expatriačního procesu z hlediska úspěšnosti, nákladnosti či přidané hodnoty.

Zdroje

- AKTULANĚ.CZ. 2018. *Před 10 lety přišel obří třes. Globální ekonomická krize v číslech a datech.* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/globalni-ekonomicka-krize-2008-v-datech-den-podni/r~5f4503acb10111e899900cc47ab5f122/>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- AXINN, N. Catherine and Paul MATTHYSSENS. 2002. *Limits of internationalization theories in an unlimited world.* International Marketing Review, Vol. 19 Issue: 5, pp. 436-449. Dostupné z: <https://doi-org.libaccess.hud.ac.uk/10.1108/02651330210445275>
- BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. 560 s. ISBN 80- 85943-57-3
- BENTELEER. 2018. *Annual report 2017.* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: https://www.benteler.com/fileadmin/corporate/Group/Annual_Reports/2018/en/BENTELEER_Annual_Report_2017.pdf
- BENTELEER. 2006. *Annual report 2006.* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: https://www.benteler.com/fileadmin/corporate/Group/Annual_Reports/en/Annual_Report_2006_-_Management_Report.pdf
- BENTELEER. 2019. Benteler at glance. [online]. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.benteler.com/benteler-at-a-glance/global-presence/>
- BLACK, J. Stewart; GREGERSEN, Hal B.; MENDENHALL, Mark E. 1992. *Toward a theoretical framework of repatriation adjustment.* Journal of International Business Studies, 1992, 23.4: 737-760
- BOUNCKEN, Ricarda B., Felix SCHUESSLER a Sascha KRAUS. 2015. *The Theoretical Embedding Of Born Globals: Challenging Existing Internationalization Theories.* The International Business & Economics Research Journal, vol. 14, no. 1, s. 39.
- BUCHTA, Miroslav. 2013. *Mezinárodní management a marketing.* Pardubice: Univerzita Pardubice, fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-556-4.
- CARTUS. 2016. *Global mobility policy & practises.* [online]. [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <http://guidance.cartusrelocation.com/global-mobility-policy-and-practices-survey>
- ČSSZ: Česká správa sociálního zabezpečení. 2019. *Určení státu pojištění.* [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/evropska-unie/urceni-statu-pojisteni/urceni-statu-pojisteni-dle-novych-narizeni-883-2004-a-987-2009/podani-zadosti-o-urceni-prislusnosti.htm>.

DENSCOMBE, Martyn. 2010a. *The good research guide: For small-scale social research projects* (4th ed.). Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press. ISBN 0335241409.

DERESKY, Helen. 2017. *International management: Managing across borders and cultures*. Pearson Education India. ISBN 978-0136143260.

DLOUHÁ, Jana, Jiří DLOUHÝ a Václav MEZŘICKÝ, ed. 2006. *Globalizace a globální problémy: sborník textů k celouniverzitnímu kurzu "Globalizace a globální problémy" 2005-2007*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Centrum pro otázky životního prostředí. ISBN 80-87076-01-x. Dostupné z: <http://www.kch.tul.cz/sedlbauer/globalizace.pdf>

DUNNING, John & Sarianna LUNDAN. 2010. *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Gloucestershire. [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

FORBES. 2013. Building a Startup as a global business. [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/08/26/building-a-startup-as-a-global-business/#1ea93a581c62>

GLOBALNEGOTIATOR.COM. 2018. *Dictionary of international trade: Born globals* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/born-global/>

GLOWIK, Mario. 2016. *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

HODAČ, Jan a Tomáš KOTRBA. 2011. *Učebnice globalizace*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-87474-33-4.

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. Revised and expanded third edition. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.

INTER NATIONS. 2017. *Expatriate insider 2017- The world through expat eyes*. [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://cms-internationalsgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/2017-09/Expatriate_Insider_2017_The_InterNations_Survey.pdf.

JOHANSON, Jan a Jan-Erik VAHLNE. 2009. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. In *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. 9, p. 1411 – 1431. ISSN 0047-2506.

JUREK, Martin. 2012. *Internacionalizační teorie a modely na příkladu rakouských firem na českém trhu*. *Acta oeconomica Pragensia*, 20.6: 70-88. Dostupné z: www.vse.cz

KOTABE, Masaaki; Kristiaan HELSEN. 2004. *Global marketing management*. Hoboken: Wiley.

- KPMG, 2018. *Global assignments policies and practises* [online]. [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/10/2018-gapp-survey-final.pdf>
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. Vyd., Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-288-8.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-90.
- MENDENHALL, Mark E.; STAHL, Günter K. 2000. *Expatriate training and development: where do we go from here?* Human Resource Management. 39.2-3: 251-265.
- MELIN, Leif. 1992. *Internationalization as a Strategy Process*. Strategic Management Journal, 13, 99-118. Dostupné z: <http://www.jstor.org.libaccess.hud.ac.uk/stable/2486368>
- MERCER. 2018. *Mobility Exchange: Expatriate Management Policy Trends*. [online]. [cit. 2019-20-01]. Dostupné z: <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/article/Expatriate-Management-Policy-Trends>.
- MPO. 2010. Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Vysílání pracovníků - praktické informace*. [online]. [cit 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument746.html>.
- NEWYORKTIMES. 2012. *How Apple Sidesteps Billions in Taxes*. [online]. [2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2012/04/29/business/apples-tax-strategy-aims-at-low-tax-states-and-nations.html>
- OECD. 2017. *G20 global displacement and migration trendsreport 2017*. [online]. [2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/G20-OECD-migration.pdf>
- PERLMUTTER, Howard. 1969. *The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises*. Columbia Journal of World Business. vol. 4, no. 1, pp. 9-18. ISSN 1090-9516.
- PICHANIČ, Mikuláš. 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-886-X
- POTUŽÁKOVÁ, Zuzana, Jaroslav DEMEL, Jaroslava DĚDKOVÁ, Šárka HYBLEROVÁ, Jan MAČÍ a Renata ČUHLOVÁ. 2016. *Podnik v mezinárodním prostředí*. V Liberci: Technická univerzita. Strategické řízení výkonnosti podniku: edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-311-9.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS. 2010. *Talent Mobility 2020: The next generation of international assignments* [online]. Pricewaterhouse Coopers. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf>
- REKOVÁ, Eliška. 2016a. *The 'born globals' phenomenon in Czech Republic*. In: 9th International Scientific Conference 'Business and Management 2016. eISBN 978-609-457-921-9. Dostupné z: <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/viewFile/44/44>
- REKOVÁ, Eliška. 2016b. *Faktory úspěchu českých „born globals“ podniků*. In: Workshop specifického výzkumu 2016 [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta

podnikatelská, s. 54-66 [cit. 2019-01-15]. ISBN 978-80-214-5472-9. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/63859>.

SELMER, Jan; TORBIORN, Ingemar; DE LEON, Corinna T. (1998). *Sequential cross-cultural training for expatriate business managers: pre-departure and post-arrival*. The International Journal of Human Resource Management (9), Str. 831-840.

SKYPE. 2019. *Where is skype?* [online]. [2019-01-15]. Dostupné z: <http://about.skype.com/where-is-skype>.

SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 96/71/ES ze dne 16. prosince 1996 o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb. Úřední věstník L 018 , 21/01/1997 S. 0001 – 0006. [online]. [cit 2019-01-02]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:31996L0071>

SPERLING, Gilad. 2005. *Product, operation and management strategies of technology-intensive born globals*. Helsinki School of Economics – heSEpring. ISBN 951-791-954-0.

ŠTEFKO, Martin. 2009. *Vysílání zaměstnanců do zahraničí*. Nakladatelství CH Beck. ISBN 978-807-4001-109.

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

VEBER, Jaromír. 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1

VERNON, Raymond. 1966. *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics, pp.190-207. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

WELCH, Lawrence S., Reijo LUOSTARINEN. 1988. *Internationalization: Evolution of a concept*. Journal of general management, 14.2: 34-55. Dostupné z: ProQuest Ebook Central.

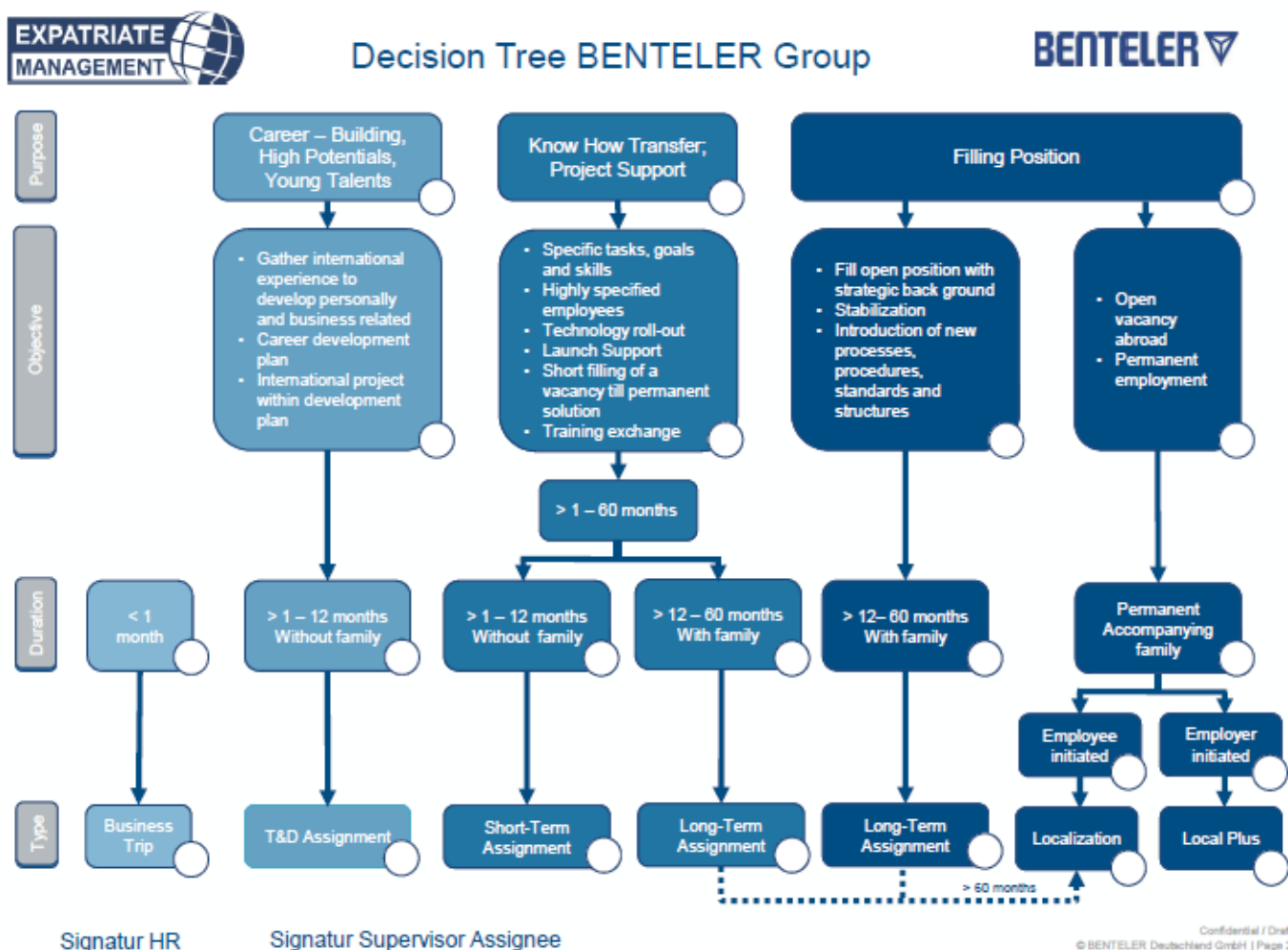
YIN, Robert K. 2014. *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, California: SAGE. ISBN 1452242569.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., ZÁKONÍK PRÁCE, v platném znění ze dne 21. dubna 2006. Část druhá, Hlava III. Změna pracovního poměru. Str. 3153-3155. ISSN 1211-1244. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Seznam příloh

Příloha 1: <i>Rozhodovací strom procesu expatriace ve firmě Benteler</i>	96
Příloha 2: <i>Žádost o vystavení potvrzení AI</i>	96

Příloha 1: Rozhodovací strom procesu expatriace ve firmě Benteler



Evidenční štítek



Společná žádost zaměstnance a zaměstnavatele o vystavení potvrzení o příslušnosti k právním předpisům sociálního zabezpečení

Tato žádost slouží pro účely určení příslušnosti k právním předpisům sociálního zabezpečení v souladu s nařízením EP a Rady (ES) č. 883/04 a jeho prováděcím nařízením č. 987/09, nařízením Rady (EHS) č. 1408/71 a jeho prováděcím nařízením č. 574/72 a mezinárodními smlouvami o sociálním zabezpečení, které Česká republika uzavřela.

Místně příslušná OSSZ/PSSZ/MSSZ Brno

Žádám tímto o vystavení potvrzení o příslušnosti k právním předpisům sociálního zabezpečení po následující dobu výkonu činnosti v zahraničí od do na území EU/EFTA/Švýcarska státu/ů, se kterým/i ČR uzavřela mezinárodní smlouvu/y o sociálním zabezpečení Na základě níže uvedených údajů žádám o posouzení své situace dle příslušného článku platných koordinačních nařízení nebo mezinárodní smlouvy o sociálním zabezpečení jako vyslání souběh činnosti výjimku

A. Základní identifikace

1. Příjmení 2. Jméno 3. Titul 4. Rodné číslo
5. Rodné/dřívější příjmení 6. Státní příslušnost 7. Datum narození

8. ADRESA BYDLIŠTĚ – NEMUSÍ SE SHODOVAT S ADRESOU TRVALÉHO POBYTU (viz informace v pokynech k vyplňování)

Ulice Číslo domu Obec PSČ Stát
9. Telefon 10. Fax 11. Email
12. Zdravotní pojišťovna v ČR

B. Kontaktní adresa (pokud se liší od adresy bydliště)

Ulice Číslo domu Obec PSČ Stát

C. Adresa během výkonu činnosti v zahraničí

Ulice Číslo domu Obec PSČ Stát

D. Žadatel po dobu uvedenou v žádosti vykonává činnost v těchto státech (nutno uvést i ČR, pokud odpovídá skutečnosti)

<input type="checkbox"/> Albánie	<input type="checkbox"/> Austrálie	<input type="checkbox"/> Belgie	<input type="checkbox"/> Bosna a Hercegovina	<input type="checkbox"/> Bulharsko	<input type="checkbox"/> Chile
<input type="checkbox"/> Chorvatsko	<input type="checkbox"/> Černá Hora	<input type="checkbox"/> Česká republika	<input type="checkbox"/> Dánsko	<input type="checkbox"/> Estonsko	<input type="checkbox"/> Finsko
<input type="checkbox"/> Francie	<input type="checkbox"/> Indie	<input type="checkbox"/> Irsko	<input type="checkbox"/> Island	<input type="checkbox"/> Itálie	<input type="checkbox"/> Izrael
<input type="checkbox"/> Japonsko	<input type="checkbox"/> Kanada	<input type="checkbox"/> Korea	<input type="checkbox"/> Kypr	<input type="checkbox"/> Lichtenštejnsko	<input type="checkbox"/> Litva
<input type="checkbox"/> Lotyšsko	<input type="checkbox"/> Lucembursko	<input type="checkbox"/> Makedonie	<input type="checkbox"/> Malta	<input type="checkbox"/> Maďarsko	<input type="checkbox"/> Moldavsko
<input type="checkbox"/> Nizozemí	<input type="checkbox"/> Norsko	<input type="checkbox"/> Německo	<input type="checkbox"/> Polsko	<input type="checkbox"/> Portugalsko	<input type="checkbox"/> Québec
<input type="checkbox"/> Rakousko	<input type="checkbox"/> Rumunsko	<input type="checkbox"/> Rusko	<input type="checkbox"/> Řecko	<input type="checkbox"/> Slovensko	<input type="checkbox"/> Slovinsko
<input type="checkbox"/> Spojené státy americké	<input type="checkbox"/> Srbsko	<input type="checkbox"/> Španělsko	<input type="checkbox"/> Švédsko	<input type="checkbox"/> Švýcarsko	<input type="checkbox"/> Tunisko
<input type="checkbox"/> Turecko	<input type="checkbox"/> Ukrajina	<input type="checkbox"/> Velká Británie	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>		

E. Údaje o zaměstnavateli v ČR – činnost č.

13. Žadatel má zaměstnavatele v ČR

 ano ne

14. Název zaměstnavatele

15. Identifikační číslo

16. Variabilní symbol

17. Ulice

Číslo domu

Obec

PSČ

18. Název a adresa útvaru zaměstnavatele, ve kterém je vedena evidence mezd nebo platů zaměstnanců, pokud se liší od zaměstnavatele.

Název útvaru zaměstnavatele

19. Identifikační číslo

20. Variabilní symbol

21. Ulice

Číslo domu

Obec

PSČ

22. Kontaktní osoba

Příjmení

Jméno

Telefon

Fax

E-mail

23. Zaměstnavatel je agenturou práce

 ano ne

24. Zaměstnavatel je ekonomicky činný v ČR

 ano ne

Celkový počet zaměstnanců zaměstnavatele

Z toho aktuálně pracujících v zahraničí

F. Údaje o zaměstnání v ČR

25. Doba trvání zaměstnání

od

do

26. Žadatel má status

 zaměstnanec státní úředník pracovník v mezinárodní přepravě námořník letový personál smluvní zaměstnanec ES

27. Člen letového personálu má mateřské letiště ve státě

28. Druh zaměstnání

 pracovní poměr dohoda o pracovní činnosti dohoda o provedení práce jednatel/společník s.r.o. člen kolektivního orgánu právnické osoby jiný (vypíšte)

29. Po dobu výkonu práce v zahraničí

 bude pracovní vztah v ČR ukončen pracovní vztah v ČR nadále trvá se v ČR sjednává neplacené volno

30. Žadatel je z tohoto zaměstnání v ČR pojištěn:

a) nemocensky

 ano ne

Pojištěn od

b) důchodově

 ano ne

Pojištěn od

c) zdravotně

 ano ne

Pojištěn od

G. Údaje o výkonu zaměstnání v zahraničí – činnost č.

31. Žadatel vykonává činnost v zahraničí v období od do

32. Žadatel má při výkonu činnosti v zahraničí status
 zaměstnanec státní úředník námořník letový personál smluvní zaměstnanec ES

33. Člen letového personálu má mateřské letiště ve státě

34. Žadatel vykonává činnost v zahraničí pro českého zaměstnavatele ano ne

MÍSTO VÝKONU ČINNOSTI

35. Úplný název společnosti / v případě fyzické osoby jméno a příjmení / jméno lodí

Ulice	Číslo domu	Obec	PSČ	Stát
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

36. Žadatel uzavírá se zahraničním subjektem pracovněprávní vztah ano ne

37. Žadatel v zahraničí nahrazuje jiného vyslaného pracovníka ano ne

38. Činnost žadatele v zahraničí je po dobu uvedenou v žádosti řízena
 zaměstnavatelem v ČR zahraničním podnikem oběma předchozími žadatelem samotným

39. PRACOVNÍ DOBA žadatele je po dobu uvedenou v žádosti rozdělena v následujícím poměru

<input type="text"/>	%		v ČR
<input type="text"/>	%	v (doplňte stát)	<input type="text"/>
<input type="text"/>	%	v (doplňte stát)	<input type="text"/>
<input type="text"/>	%	v (doplňte stát)	<input type="text"/>
100%	CELKEM		

40. Žadatel je po dobu uvedenou v žádosti za činnost v ČR a v zahraničí ODMĚŇOVÁN v následujícím poměru

<input type="text"/>	%		z ČR
<input type="text"/>	%	z (doplňte stát)	<input type="text"/>
<input type="text"/>	%	z (doplňte stát)	<input type="text"/>
<input type="text"/>	%	z (doplňte stát)	<input type="text"/>
100%	CELKEM		

41. Žadatel vykonává v některém/některých ze států, uvedených v bloku D, zaměstnání v rozsahu méně než 5% v obou následujících kritériích: pracovní doba a odměna ano ne

Uveďte stát/státy

I. Údaje o předchozí činnosti v zahraničí

42. Žadatel vykonával již v minulosti činnost v zahraničí

 ano ne**MÍSTO PŘEDCHOZÍHO VÝKONU ČINNOSTI V ZAHRANIČÍ**

43. Úplný název společnosti/v případě fyzické osoby jméno a příjmení/jméno lodě

44. Ulice Číslo domu Obec PSČ Stát 45. V období od do 46. Status zaměstnanec OSVČ státní úředník námořník letecký personál smluvní zaměstnanec ES**J. Údaje o dobách pojištění v zahraničí**

47. Žadatel byl/je pojištěn v rámci systému sociálního zabezpečení jiného státu

 ano nePojištěn v období od do

Žadatel pobíral/pobírá dávky (peněžité i věcné) ze zahraničního systému sociálního zabezpečení

 ano neČerpal/čerpá dávky v období od do Stát Číslo pojištění Název zahraniční instituce Ulice Číslo domu Obec PSČ

48. Žadatel již bylo zahraniční institucí vystaveno potvrzení o příslušnosti ve vztahu k období této žádosti

 ano neNa dobu od do **K. Zdůvodnění žádosti o výjimku/doplňující informace**

Vyplňte v případě žádosti o výjimku dle čl. 16 nařízení EP a Rady (ES) č. 883/2004, čl. 17 nařízení Rady (EHS) č. 1408/71 nebo mezinárodních smluv o sociálním zabezpečení, které Česká republika uzavřela. Kolonku je možné využít také v ostatních případech pro nezbytné doplňující informace nezahnuté v žádosti.