

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Natálie Veselá

Proces adaptace expatriantů v České republice

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2018

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Renata Kocianová, Ph.D.

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Mgr. Renatě Kocianové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, ochotu, vstřícnost a čas, který mi v průběhu psaní bakalářské práce věnovala.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá procesem adaptace expatriantů na území České republiky. Cílem bakalářské práce je analýza problémů v procesu adaptace expatriantů a jejich rodin na život v České republice se zaměřením na expatrianty a jejich rodiny z třetích zemí. Pozornost je věnována celému procesu expatriace, charakterizována je akulturace, jednotlivé fáze adaptace a specifika práce v multikulturním prostředí. Dále se práce zabývá kulturou a kulturními rozdíly České republiky a třetích zemí. Sledována je rovněž role rodiny a adaptace jejích členů na život v hostitelské zemi. Práce se dále věnuje České republice jako hostitelské zemi expatriantů. Součástí práce je empirické šetření, jehož cílem je identifikace problémů adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice a možností usnadnění jejich adaptace. Šetření bylo realizováno formou polostrukturovaných rozhovorů s expatrianty, kteří v současné době působí v Praze.

Klíčová slova: expatriace, expatriant, adaptace, akulturace, mezinárodní organizace

Abstract

The bachelor thesis deals with the adjustment process of expatriates in the Czech Republic. The aim of the thesis is an analysis of problems in the adjustment process of third country expatriates and their families to life in the Czech Republic, with a focus on expatriates and their families from third countries. Attention is paid to the entire expatriation process, acculturation, the separate phases of the adjustment process, and the specifics of work in a multicultural environment are characterized. Furthermore, the thesis deals with culture and cultural differences between the Czech Republic and third countries. The role of the family unit and the adaptation of its members to culture and life in the host country are also observed. The study focuses on the Czech Republic as a host country of expatriates. Part of the thesis is an empirical survey. The aim of the survey is an identification of the adjustment problems of expatriates from third countries and their families to life in the Czech Republic, and identifying possibilities to facilitate the adjustment. The survey was conducted in the form of semi-structured interviews with expatriates that currently work in Prague.

Keywords: expatriation, expatriate, adjustment, acculturation, international organization

Obsah

0 Úvod	8
1 Proces expatriace.....	11
2 Kulturní rozdíly České republiky a třetích zemí	18
3 Proces adaptace expatrianta na život a práci v hostitelské zemi	22
3.1 Adaptace expatrianta na život v hostitelské zemi	23
3.2 Adaptace expatrianta v hostitelské organizaci a na práci v multikulturním..... prostředí.....	27
4 Proces adaptace rodiny expatrianta na život v hostitelské zemi	29
4.1 Proces adaptace partnera expatrianta na život v hostitelské zemi	29
4.2 Proces adaptace dětí expatrianta na život v hostitelské zemi	30
5 Česká republika jako hostitelská země expatriantů.....	33
6 Empirické šetření: Problémy adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice a možnosti usnadnění jejich adaptace	36
6.1 Cíl empirického šetření	36
6.2 Metodika šetření a výběr respondentů	36
6.3 Výsledky šetření.....	38
6.3.1 Samostatná příprava expatriantů na působení v České republice.....	38
6.3.2 Počáteční období působení expatriantů v České republice	39
6.3.3 Jazyková bariéra	41
6.3.4 Přístup Čechů k cizincům	43
6.3.5 Život rodiny expatrianta České republice	45
6.3.6 Každodenní život expatriantů v České republice	48
6.3.7 Krizové situace při pobytu expatriantů v České republice	49
6.4 Shrnutí výsledků šetření a jejich interpretace.....	51

6.5	Identifikace možností usnadnění adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice	55
7	Diskuze	58
8	Závěr	61
9	Soupis bibliografických citací	63
10	Seznam příloh.....	70
11	Přílohy	71

0 Úvod

Globalizace je již mnoho let aktuálním tématem a její vlivy můžeme stále více pozorovat v různých aspektech našeho života. Globalizovaný svět s sebou nese vyšší požadavky na společnosti, které se musí měnícímu trhu přizpůsobit a zajistit si svou konkurenční schopnou pozici. Právě proto vzniká mnoho mezinárodních firem, které se rozhodly expandovat za hranice a stát se globálními aktéry. Jedním z hlavních klíčových faktorů úspěchu těchto společností jsou schopní zaměstnanci, kteří se orientují ve světovém dění a obchodu, disponují interkulturními kompetencemi a schopnostmi pracovat v mezinárodních týmech. Společnosti potřebují globální lídry na světové úrovni, kteří jsou schopni tyto mezinárodní týmy řídit a reagovat na rychle se měnící svět a jeho požadavky.

Významným nástrojem vzdělávání a rozvíjení těchto schopností je expatriace. Expatriace pomáhá rozvíjet zaměstnance, umožňuje přenos znalostí a know-how společnosti a pomáhá tak efektivně rozšiřovat působnost společnosti za hranicemi. Přínosným a často vyhledávaným způsobem rozvoje je expatriace i pro samotné expatrianty, neboť může pozitivně ovlivnit jejich další kariéru.

Expatriace je procesem velmi nákladným a je důležité se důkladně zaměřit na všechny její části a předejít tak jejímu selhání a ztrátám společnosti. Personální oddělení společností by měla celý proces expatriace řídit od samého počátku výběru, přes trénink expatrianta a jeho adaptaci při působení v hostitelské zemi, až po jeho návrat zpět do mateřské společnosti. V neposlední řadě je třeba pozornost věnovat rodinám, jež se relokují společně s expatriantem, neboť právě adaptace rodiny může průběh a úspěšnost expatriace významně ovlivnit. Česká republika se stává cílem expatriantů stále častěji a je jejich oblíbenou destinací. Společnosti by si tak měly uvědomit specifika České republiky a snažit se expatriantům a jejich rodinám ulehčit proces adaptace na českém území.

Cílem bakalářské práce je analýza problémů v procesu adaptace expatriantů a jejich rodin na život v České republice se zaměřením na expatrianty a jejich rodiny z třetích zemí. Cílem empirického šetření je identifikace problémů adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice a možností usnadnění jejich adaptace. Empirické šetření se zaměřuje na expatrianty působící dlouhodobě v Praze a analyzuje problémy, kterým tito jedinci společně se svými rodinami v průběhu adaptace na život v České republice museli čelit. Expatriaci a mezinárodnímu řízení lidských zdrojů se věnuje stále více autorů a publikací. V České republice je téma expatriace řešené o něco méně, než je tomu ve světě, a oporou mi

tak mimo české publikace byly zahraniční výzkumy a odborné články. Obsah práce je členěn do sedmi kapitol.

V první kapitole se práce zaměřuje na proces expatriace a blíže se soustřeďuje na jeho klíčové části jako je identifikace vhodných kompetencí, kterými by měl expatriant disponovat, doporučený trénink expatrianta před výjezdem i během samotného výjezdu, nebo závěrečný proces expatriace, který se nazývá relokační. Jednotlivé části procesu mohou mít velký vliv na celkový vývoj a úspěšnost expatriace. Je tak nutné každé jednotlivé fázi věnovat dostatečnou pozornost. Východiskem této kapitoly byla publikace od Štracha (2009) zaměřená na interkulturní management a kniha Management a organizační chování od Cejthmara a Dědiny (2010). Oba tyto zdroje obecně shrnují proces expatriace a poskytují celistvý pohled na danou problematiku.

Druhá kapitola definuje kulturu. Charakterizuje její základní znaky a dimenze rozdílů mezi kulturami jednotlivých společností. Představeny jsou základní kulturní charakteristiky Čechů i obyvatel třetích zemí. Konkrétně jsou popsány kulturní charakteristiky Kostariky, z níž pochází, nebo zde alespoň dlouhodobě působila, většina respondentů empirického šetření, a Indie, která byla domovem dvěma respondentům. Kulturní standardy jednotlivých národů jsou významným prvkem ovlivňujícím jejich životní styl i způsob interakce s okolím. Při setkání dvou různých kultur může dojít k problémům či vzniku nedorozumění pramenících právě z kulturního pozadí těchto jedinců. Kultura má tak nesporný vliv na průběh adaptace.

Třetí kapitola se pak hlouběji soustřeďuje na působení expatrianta v hostitelské zemi a jeho adaptaci na život a kulturu hostitelské země. Zabývá se akulturací, která je výsledkem dlouhodobého střetu dvou kultur. Fáze adaptace expatrianta jsou pak zobrazeny pomocí akulturační křivky a pozornost je věnována především kulturnímu šoku, který je přelomovým bodem expatriace. Neopomenutelná je souvislost mezi úspěšnou adaptací a pracovním výkonem expatrianta. Svá specifika má také práce v multikulturním týmu. Pro druhou a třetí kapitolu byly stěžejními zdroji knihy Spolupráce přes hranice kultur od Nového a Schroll-Machl (2005) a Kultury a organizace od Geerta a Gerta Jana Hofstede (2007). Tyto publikace umožňují porozumět specifikům jednotlivých kultur a jejich střetům.

Na adaptaci rodinných příslušníků, jež cestují společně s expatriantem, se zaměřuje kapitola čtvrtá. Popsána jsou úskalí adaptace partnera expatrianta, který se často musí potýkat například s novým životním stylem, ztrátou zaměstnání a osamělostí. V druhé části je pak pozornost věnována adaptaci dětí. Ačkoliv se jedná o velmi heterogenní skupinu, je možné

charakterizovat základní znaky a možné problémy adaptace. Pro čtvrtou kapitolu byla stěžejní kniha *Moving families, expatriation, stress and coping* od Mary Haour-Knipe (2005), kde je popsána adaptace amerických rodin ve Švýcarsku. Kniha kromě teoretických východisek poskytuje možnost seznámit se s příběhy těchto rodin a průběhem jejich relokační.

Pátá kapitola se soustředí na Českou republiku jako cílovou zemi expatriantů. Shrnuty jsou možnosti pracovních víz pro cizince na základě údajů z internetových stránek Ministerstva vnitra České republiky. Vízový proces často představuje problematickou součást relokační. Je časově náročný a k jeho dokončení je často potřeba aktivní participace expatrianta. Důležitá je také volba vhodného typu víza. Interpretovány jsou výsledky výzkumů spokojenosti expatriantů působících na našem území, které byly provedeny společnostmi InterNations a HBSC. Je popsána jazyková bariéra a zhodnoceny schopnosti Čechů dorozumívat se s cizinci. Východiskem byla kniha zaměřená na kultury od Průchy (2007) a výzkum jazykových znalostí Čechů (Půbalová, 2018). Právě jazyková bariéra je velkým problémem cizinců působících v České republice. Ovlivňuje jejich každodenní život a stává se velkou komplikací v případě krizových situací.

Šestá kapitola je věnována empirickému šetření, cílům šetření, popisu metodiky a výběru respondentů. Šetření je zaměřeno na problémy adaptace na život v České republice, se kterými se setkávají dlouhodobí expatrianti z třetích zemí působící v Praze a jejich rodiny. Jsou prezentovány rozhovory, jejich shrnutí a interpretace. Navrhnuty jsou možnosti řešení těchto problémů a usnadnění adaptace. V závěrečné sedmé kapitole jsou pak výsledky diskutovány a srovnány s již proběhlými výzkumy.

1 Proces expatriace

Expatriace má mnoho výhod a je mezinárodními firmami stále častěji vyhledávaným řešením nejrůznějších problémů či vzdělávání zaměstnanců. V dnešní době jsou více potřeba „globální“ manažeři schopní vést mezinárodní společnosti a týmy. Výjezdy pomáhají manažerům rozvíjet manažerské dovednosti jako takové, protože často jsou při relokaci obsazováni na vyšší pozice. To jim přináší možnost naučit se novým věcem (Riusala, Suutari, 2000, s. 82). Aby expatriace byla úspěšná a splnila očekávání nejen expatrianta, ale také společnosti, je vhodné zaměřit se na proces od začátku do konce a nepodcenit žádnou z jeho jednotlivých fází.

Výběr expatrianta je jedním z nejdůležitějších kroků celého procesu expatriace. Právě tento krok může ovlivnit vývoj a úspěšnost procesu. Jednou z chyb na samém počátku procesu, může být, že jsou zaměstnanci často vybíráni podle jejich technických znalostí a výkonnostní úrovně. Výběr v některých případech není nijak řízen, probíhá nahodile, a jsou opomíjeny další dovednosti a vlastnosti člověka, které předurčují úspěšnost výjezdu (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 280). Technické znalosti by v tomto případě ovšem měly být až na druhém místě. Při výběru zaměstnance pro výjezd je nutné zaměřit se v první řadě na dovednosti měkké.

Budoucí úspěšný expatriant by měl disponovat třemi základními druhy dovedností. Prvním druhem dovedností jsou dovednosti personální, díky kterým jedinec snadněji překonává mentální a emocionální problémy. Mezilidské dovednosti pak jedinci umožňují překonávat bariéry prostřednictvím komunikace a jednoduššímu navazování vztahů s ostatními. Chápání chování lidí odlišných kultur pak ulehčují dovednosti smyslové (Štrach, 2009, s. 86).

Autoři se shodují, že jednou z klíčových vlastností expatrianta je extraverté. Další vlastností je otevřenost ke zkušenosti. Důležitá je také motivace jedince. Čím více motivovaný zaměstnanec k výjezdu je a čím více úsilí do výjezdu vloží, tím úspěšněji adaptace a celý proces expatriace probíhá (Holtbrügge, 2008, s. 14). Mimo extraverté a otevřenost ke zkušenosti byly zkoumány i další rysy, které jsou součástí pětifaktorového modelu známého jako „Big Five“. Harvey a Novicevic (2001, s.70) hovoří o svědomitosti jako o nejlepším samostatném ukazateli. Tomuto ale odporuje Huang, který říká, že neuroticismus ani svědomitost nemají na úspěšnost expatriace větší vliv (Holtbrügge, 2008, s. 14).

Jako další klíčová schopnost bývá také uváděna schopnost kulturní komunikace, tj. kulturní inteligence. Jde o shrnutí vlastností jako jsou jazykové schopnosti, znalosti o hostitelské zemi

i osobnostní charakteristiky jedince (Štrach, 2009, s. 86). „Expatrianti, kteří pozitivně přistupují k novým kulturám a jsou tolerantní k odlišným prostředím, mívají vysokou schopnost sebekontroly, jsou flexibilní, zajímají se o druhé lidi a jsou sociálně adaptabilní.“ (Lee, Kartika, 2014, s. 1)

Aby byla expatriace efektivní je doporučeno, aby byl jedinec schopen nejen dlouhodobě se vyrovnávat s cizím, ale také by měl mít schopnost efektivně předávat politiku mateřské společnosti a podílet se na vytváření podnikových strategií (Armstrong, 2007, s. 108). Z výše uvedeného výčtu vlastností tak vyplývá, že expatriant by měl být především člověk komunikativní, kterému nedělá problém navazovat nové kontakty, a je otevřený světu a jeho poznávání.

Existuje mnoho nástrojů sloužících k identifikaci kompetencí expatriantů a jejich následnému výběru. V případě nadnárodních firem se můžeme často setkat s jejich vlastními programy. Tyto programy bývají inspirovány hodnotícími nástroji vyvinutými v akademických podmínkách (Štrach, 2009, s. 86). K výběru expatrianta mohou být velmi přínosné psychologické testy, které pomohou odhalit potenciál, adaptabilitu i vlastnosti uchazeče (Velíšková, 2007, s. 33). Inspirovat se personalisté mohou například prací Spretzera, McCalla a Mahoneyho, kteří hodnotí vhodnost kandidáta pomocí 14 dimenzí. „Jedná se o kulturní vnímavost, obchodní znalosti, odvalu, motivační schopnosti, integritu, rozhled, odevzdání, přijetí rizika, vyžadování zpětné vazby, užití zpětné vazby, kulturní dobrodružství, vyhledávání možností vzdělávání, otevřenost kritice a flexibilitu.“ (Štrach, 2009, s. 86) Dalším nástrojem může být například „Competency-based model“, který je postaven na premise, že expatrianti mají několik druhů IQ a hodnoty těchto IQ mohou dále růst. Model je sestaven z 8 druhů IQ, které jsou rozděleny do 3 kategorií – analytická inteligence, praktická inteligence a kreativní inteligence. Model může pomoci manažerům odhalit, jak se bude zvyšovat inteligence kandidátů a jaký výjezd je pro kandidáta nejvhodnější (Harvey, Novicevic, 2001 s. 73–78). Metoda výběru podle Kupky a Everetta je pak založena na vztahu kandidáta ke kultuře své mateřské země a ke kultuře země hostitelské. Kandidát, jehož vztah k oběma kulturám je zhodnocen jako kladný, je pak vybrán jako vhodný pro úspěšný výjezd (Štrach, 2009, s. 86).

Řada psychologických testů je zaměřena na měření stresové odolnosti. Tyto testy se mohou při výběru vhodného expatrianta také uplatnit (Mendenhall, Oddou, 1985, s. 44). Tato vlastnost je pro úspěšnost výjezdu rozhodně důležitá, neboť relokace je na psychiku velmi náročná. To dokládá například studie Sibligera a Ayaly (2014), kteří se zabývají syndromem vyhoření u expatriantů.

Nástrojů pro výběr správných kandidátů na expatriaci je celá řada a mohou personalistům a manažerům toto náročné rozhodnutí usnadnit. Personalisté a manažeři by se tak neměli spoléhat jen na svou intuici, ale těchto metod využít a předejít tak velké finanční ztrátě, kterou nevydařená expatriace znamená. Také se může velké psychické újmě vyhnout jedinec, který zkrátka na daný úkol není uzpůsobený a značně šťastnější bude v mateřské společnosti.

Po výběru správného expatrianta by měl následovat trénink. Právě trénink je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost expatriace a umožňuje mimo jiné dohnat i případné nedostatky při výběru expatrianta. Přesto je společností často podceňován. Důvody nedostatečné přípravy mohou být různé. Často sami personalisté či manažeři nevědí, jak se k takovému tréninku postavit, na trénink není dostatek času nebo jim zkrátka nepříjde dostatečně důležitý třeba proto, že je výjezd jen dočasný (Mendenhall, Oddou, 1985, s. 39–40). Trénink je vhodné přizpůsobit podle doby trvání výjezdu, podle zkušeností kandidáta s výjezdy do zahraničí a podle míry kulturní odlišnosti země domovské a hostitelské (Abdullah, Jin, 2015, s. 550). Kromě již zmíněných proměnných je před začátkem tréninku také vhodné zjistit, jaké jsou cíle a očekávání expatrianta a jak rozumí kultuře cílové země. Díky těmto poznatkům je pak možné připravit trénink přímo na míru (Goodman, 2014). Jedním z nejlepších způsobů přípravy na expatriaci je instruktáž vedená manažery, kteří mají s danou hostitelskou zemí nedávné pracovní zkušenosti. Právě oni jsou nejlépe seznámeni s životem v dané zemi a jsou si vědomi problémů a skutečností, se kterými se expatriant musí během výjezdu vyrovnávat (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 280).

V druhé fázi by se expatriant i jeho rodina měli dozvědět více o hostitelské zemi. Může se tak předejít mnoha problémům a nedorozuměním. Měli by být informováni o lidech, hodnotách, zvycích a každodenním životě hostitelské společnosti. Podle výzkumů skončí 20–40 % výjezdů neúspěšně z důvodu neschopnosti expatrianta či jeho partnera přizpůsobit se novým kulturním podmínkám. S tím může pomoci trénink zaměřený na porozumění hostitelské kultuře, díky kterému je komplikacím možné předejít. Je vhodné se soustředit na interkulturní komunikaci. Dále je důležité připravit kandidáty na nečekané události, jež se mohou v nové kultuře objevit (Phiri, Pillay, 2015, s. 556–557). Využít lze případně kulturní asimilátory, které modelují různé situace, do nich by se expatriant mohl dostat. Štrach (2009, s. 87) popisuje tyto asimilátory jako: „specializované workshopy modelující různé situace, ve kterých je nezbytné reagovat způsobem odpovídajícím společensky přijatelnému kulturnímu vzorci hostitelské země, setkávání s příslušníky hostitelské kultury či s pracovníky z pobočky, kam má být manažer poslán.“ Foster pak rozlišuje 6 oblastí, kterými by se měl interkulturní trénink zabývat.

Navrhuje trénink zabývající se faktickými informacemi, které zahrnují geografická fakta, klimatické podmínky, bydlení a školy, trénink kulturní orientace, trénink kulturního přizpůsobení, jazykové lekce, trénink, který umožní jedinci flexibilně přijímat rozdílné postoje a trénink zkušeností z terénu, kde kandidáti podstoupí emocionálně náročné situace vyplývající z práce a soužití s lidmi z jiných kultur (Abdullah, Jin, 2015, s. 550). Štrach (2009, s. 87) doporučuje také výuku jazyků, či psychologický trénink zaměřený na zvládnání stresových situací obecně. Pomoci mohou také krátkodobé stáže v hostitelské zemi.

Pro zaměstnance je velmi důležitá schůzka mezi ním a jeho budoucím nadřízeným a týmem, ve kterém bude pracovat. Jedinec si tak vytvoří alespoň základní představu o firemní kultuře, hodnotách organizace a jejích normách. V ideálním případě by toto setkání mělo probíhat osobně, pokud to ovšem není možné, pomoci mohou moderní technologie (Goodman, 2014).

Při tréninku by se rozhodně nemělo zapomenout na rodinu expatrianta. Právě rodina expatrianta má velký vliv na celý průběh expatriace a podílí se na její úspěšnosti už od samého začátku. Už samotné rozhodnutí, zda souhlasit s výjezdem, ovlivňuje rodina. Na souhlasu a přijetí rodiny záleží expatriantům nejvíce (Tharenou, 2008, s. 196).

Autoři se shodují, že tréninkem před odjezdem vzdělávání a rozvoj expatrianta nekončí. Interkulturní vzdělávání by tak mělo pokračovat i po přestěhování. Vzdělávání v této oblasti není totiž krátkodobou záležitostí, ale dlouhodobým procesem. „Nepřetržitá podpora a kurzy pro expatrianty a jejich rodiny po celou dobu trvání výjezdu jsou důležité k zajištění úspěšné adaptace a rozvoji jejich citového závazku k práci.“ (Abdullah, Jin, 2015, s. 550) Předodjezdový trénink nemůže expatrianta plně připravit na problémy, které se nečekaně vyskytnou v průběhu expatriace. Štrach (2009, s. 87) navrhuje asistenci přímo v průběhu expatriace. Ideální je řešení v podobě „kulturního trenéra“, který bude expatriantovi i jeho rodině k dispozici při řešení sociálně-kulturních otázek. Tímto trenérem může být například jiný expatriant, který v dané zemi působí již delší dobu, či přímo příslušník hostitelské země.

Nesmíme zapomenout, že i vzdělávání a cesta k získání úspěšných manažerů, jsou kulturně ovlivněny. Je to díky odlišnosti vzdělávání ve školách i procesu zaškolení zaměstnanců na pracovišti. Během rozvíjení jejich dovedností je tak nutné si kulturní pozadí uvědomovat a pracovat s ním (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 208).

Již na začátku celého procesu je třeba zvážit fakt, že zaměstnávání expatriantů je ve většině případů nákladnější, než je tomu při zaměstnávání místních lidí. „Příčina podstatně větších

vyšších nákladů tkví především v nutnosti kompenzace nevýhod souvisejících s životem člověka mimo vlastní sociokulturní prostředí.“ (Štrach, 2009, s. 84) Právě finanční motivace je druhým nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí expatrianta k výjezdu (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 279). Je nutné, aby expatrianti zůstali stimulováni po celou dobu výjezdu, a proto je důležité nastavit odměňování tak, aby odpovídalo vynaloženému úsilí a bylo pro expatrianta atraktivní. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 459) strategie odměňování a benefitů zohledňuje faktory jako kategorii vysílaného zaměstnance, typ zahraničního pobytu, výši mezd, mzdovou strukturu a ekonomickou úroveň státu, ze kterého je vyslán, rozdíl v životních nákladech mezi domovskou a hostitelskou zemí, míru důležitosti, jakou společnost přikládá jednotnému přístupu k odměňování svých zahraničních zaměstnanců a celkový počet zaměstnanců vysílaných k výkonu práce v zahraničí. Jak byl měl vypadat plat expatrianta bývá diskutovaným tématem, neboť pokud expatriantovi přiznáme plat výrazně vyšší než místním lidem, můžeme tak způsobit problémy s motivací místních a také problémy ve vztazích mezi místními zaměstnanci a expatrianty. Pro expatrianta stále musí zůstat nabídka lákavá a měli bychom se ujistit, že si zaměstnanec zachová svou životní úroveň. Jsou dvě možnosti, jak nastavit platové ohodnocení expatrianta. První z možností je plat stanovený na základě příjmů v domovské zemi. K němu by se měly přičíst základní životní náklady v hostitelské zemi. Tato složka ovšem nemusí být zohledňována v případě, že životní náklady v hostitelské zemi jsou nižší než v zemi mateřské. Dále se k platu přidávají prémie, které by měly expatriantovi kompenzovat odloučení od rodiny a přátel a podpořit jeho život v hostitelské zemi. Tyto prémie se běžně pohybují okolo 15 % ze základní mzdy. V případě, že pracovník působí v zemi, kde hrozí válečný konflikt, či jsou podmínky z jiných důvodů nebezpečné, může být zvýšení platu i několikanásobné. Dále by měly být zaměstnavatelem pokryty například výdaje na stěhování, automobil či náklady na vzdělání dětí. Druhou možností je pak plat, který je určován zemí hostitelskou. Tato možnost nastává, pokud mluvíme o lokalizaci zaměstnance. Součástí tohoto platu nejsou žádné další prémie za působení v hostitelské zemi. Expatriant platí daně pouze v hostitelské zemi a spadá pod tamní zdravotní a sociální systém (Snell, Morris, Bohlander, 2016, s. 602–603). Nastavení adekvátního odměňování expatrianta je velmi citlivou záležitostí, jež by neměla být personalisty opomínána. Dle mého názoru je důležitá transparentní komunikace mezi personálním úsekem a zaměstnancem, která může posloužit ke stanovení vhodné výše platu.

Samotnému působení expatrianta v hostitelské zemi se hlouběji věnují další kapitoly. Jedinci čelí adaptaci na nové pracovní prostředí i přestěhování do jiné kultury. Samotná adaptace v cílové zemi má několik charakteristických fází. Její průběh by měl být řízen personálním útvarem společnosti a expatriant by měl být ze strany společnosti podporován.

Po návratu expatrianta zpět do mateřské země následuje repatriace. Jedná se o programy, které mají pomoci jedinci adaptovat se zpět na život v domovské zemi a působení v původní organizaci, neboť tento proces je často náročnější, než se může na první pohled zdát. Mnoho organizací ovšem repatriční program nastavený nemá nebo ho nemá efektivně postavený (Snell, Morris, Bohlander, 2016, s. 597). Velký počet expatriantů si právě na tuto skutečnost stěžuje a odráží se také ve statistice, která ukazuje, že 25 % z nich opouští firmu do roka po návratu z výjezdu. „Tato neblahá statistika je způsobena pocitem nedostatečného ocenění na straně repatrianta a jeho zklamáním z neodpovídajícího zpětného začlenění do společnosti.“ (Štrach, 2009, s. 88) Repatrianti se mohou stát velkou konkurenční výhodou, neboť během výjezdu získají cenné strategické znalosti. Jejich nově získané tacitní znalosti jsou velmi často získatelné právě jen díky zkušenosti s jinou kulturou, což může být pro organizaci velkým přínosem. Snad všichni expatrianti se během svého výjezdu naučí spoustu nového a je pro ně důležité pracovat pro firmu, jež si váží jejich nově získaných dovedností a přínosu organizace (Oddou a kol., 2013, s. 257).

Volba vhodného způsobu repatriace by měla být ovlivněna individuálními charakteristikami jedince jako jsou věk jedince, délka pobytu v zahraničí, problémy s adaptací, rodina či konflikt rolí. Po úspěšné repatriaci by měl být repatriant na pozici, kde využívá své nově získané dovednosti a interkulturní kompetence a kde čelí jen minimálním adaptačním mezikulturním problémům (Baruch, Baugh, 2002, s. 593). Baruch a Baugh (2002, s. 646) poukazují na odlišné pojetí potřeb repatriace. Zatímco personalisté se soustředí na adaptaci zpátky do domovské společnosti, expatrianti by více ocenili pomoc s re-adaptací na život v domovské zemi. I v tomto případě je totiž možné, že repatriant bude po návratu domů čelit kulturnímu šoku, což může ovlivnit jeho působení ve společnosti. Z pohledu psychologie je tento jev nazýván jako „reintegrační šok“ a jde v podstatě o zvykání si na domácí kulturu, které je pocíťováno jako zátěž. Děje se tak hlavně v případě dlouhodobého pobytu v cizině, kde již proběhly akulturační procesy a jedinec se tak odcizil vlastní kultuře (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 66). Problémem mohou být také vztahy mezi expatriantem a jeho kolegy zpátky v domovské organizaci, které se mohou stát nečekaně komplikovanými. Repatriant se může cítit nepochopen. Díky své zahraniční zkušenosti totiž může mít nové zvyky a jiný pohled na situaci, který přejal z odlišné kultury. Jeho kolegové, jež podobnou zkušenost nemají, s ním tak mohou v mnohém nesouhlasit, ačkoliv před jeho odjezdem si naprosto bezproblémově rozuměli (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2010, s. 347).

Dalším způsobem, jak pozitivně ovlivnit celý proces repatriace, je dát expatriantovi možnost být po celou dobu působení v zahraničí v kontaktu s domovskou organizací. Expatriant by měl být informován o změnách a vytvořit si s domovskou organizací blízký vztah, který může pomoci překonat možné repatriační komplikace (Baruch, Baugh, 2002, s. 646).

2 Kulturní rozdíly České republiky a třetích zemí

Kultura může být definována jako: „...stále se měnící konfigurace naučeného chování, stejně jako idejí a postojů, jejichž skladební prvky jsou sdíleny a předávány z generace na generaci členy jednotlivé společnosti.“ (Pospíšil, 1994, s. 358) White kulturu jednoduše definuje jako systém symbolů. Tyto symboly nám pomáhají třídít a klasifikovat svět. Kultura nám může poradit, co od lidí očekávat a předepisuje určité normy chování. Rozdílem mezi jednotlivými kulturami mimo jiné je, jak striktně od svých členů vyžadují přizpůsobení daným společenským pravidlům. Kultura má normativní úlohu, je souhrnem přesvědčení, znalostí a návodů pro přežití, které jsou danou společností léta shromažďovány (Murphy, 1998, s. 31–33). Vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání přejímá jedinec z dané kultury v průběhu svého života. Děje se tak především v raném dětství díky působení sociálního prostředí, ve kterém dítě vyrůstá a sbírá své životní zkušenosti. V tomto věku je toto přejímání nejjednodušší, neboť dítě se snáze učí a přizpůsobuje (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 12–13).

Kulturu tvoří pojmy, symboly, hrdinové, rituály a hodnoty, které jsou jádrem společnosti. Hodnoty jsou pocity, které mají vždy zápornou nebo kladnou stranu a pomáhají nám tak rozlišit např. co je dobré, co je špatné, co je slušné, co neslušné, co je bezpečné, co nebezpečné atp. Navenek se pak projevují symboly, což jsou gesta, slova, obrazy a předměty, jež mají pro danou kulturu určitý význam, hrdinové a kolektivní činnosti, jež jsou společensky považovány za podstatné neboli rituály (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 16–17). Nový a Schroll-Machl (2005, s. 13–14) charakterizují kulturní standardy, které jsou specifické pro určité kultury a projevují se při jejich setkání nebo řešení specifických problémů. Jsou většinou členů dané kultury považovány za obvyklé a společensky závazné. Projevují se v jednání, vnímání i myšlení. Dochází podle nich k hodnocení chování ostatních. Chování jedinců se tak jimi reguluje a řídí. Užívání těchto kulturních standardů v chování individua se může odlišovat od způsobu specifického pro skupinu v rámci určité toleranční zóny. Chování, které tuto toleranční zónu překročí je sociálním prostředním odmítáno, případně i postihováno (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 13–14).

Ačkoliv stále častěji slyšíme o globalizaci a svět se stává velmi otevřeným místem, kde je naprosto běžné cestovat a stýkat se s lidmi z druhého konce světa, stále můžeme pozorovat rozmanitost národních kultur. Trompenaars a Hampden-Turner (1997, s. 8) spatřují rozdíly jednotlivých kultur ve specifických řešeních různých problémů. Tyto problémy řadí do tří kategorií a jsou jimi vztahy s lidmi, postoj k času a postoj k prostředí. V otázce vztahů s lidmi přejímají Parsonovu klasifikaci a rozlišují následující dimenze: univerzalizmus /

partikularismus, individualismus / kolektivismus, neutralita / afektivita, specifičnost, difuze a dosažený / připisovaný status. Hofstede rozlišuje 4 dimenze, které jsou označeny jako vzdálenost moci (od malé k velké), kolektivismus / individualismus, feminita / maskulinita a vyhýbání se nejistotě (od slabé k silné) (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 29). Po několikaletém výzkumu ovšem Geert Hofstede charakterizoval pátou dimenzi, která proti sobě staví zaměření na současnost a minulost. Označil ji jako dlouhodobá / krátkodobá orientace (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 34).

Je nutné poznamenat, že silný vliv na českou kulturu má celá Evropa. Ačkoliv je Evropa druhým nejmenším kontinentem, je složena z více jak 40 států. Tyto státy mají svou vlastní kulturu a každá země je tak specifická. Stále více se však začíná mluvit o existenci kultury evropské. Velký vliv na vývoj těchto společných znaků má Evropská unie. Národní kultury začínají slábnout a rozdíly mezi jednotlivými státy pomalým tempem mizí také (Harris, Moran, Moran, 2004, s. 428). Každá národní kultura je podmíněna historií dané společnosti. Český národ byl většinu své historie pod nadvládou velkých celků. Je všeobecně rozšířen názor, že na české kultuře se velmi výrazně podepsal komunismus a nadvláda Sovětského svazu nad Československem. (Harris, Moran, Moran, 2004, s. 477). Tato skutečnost se projevuje na mnoha rysech typických pro český národ. Za jeden z nich může považovat například kolísavou sebejistotu. Češi mohou v některých případech působit až nevyrovnaně, neboť u nich často dochází k výrazným výkyvům v sebevědomí (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 194). V dějinách ojedinělá byla na druhou stranu sametová revoluce, kdy se český národ komunistickému režimu postavil a dosáhl dramatických politických změn. Všechno přitom probíhalo bez jakéhokoliv násilí ze strany Čechů. (World Trade Press, 2010, s. 17).

Kulturní specifika a povaha českého národa hraje při adaptaci cizinců v Českém prostředí významnou roli. Několik výpovědí, jak hodnotí Čechy cizinci, se objevuje například u Průchy. Z výpovědí, jež jsou v knížce publikovány, vyplývá, že Češi podle názorů cizinců mají sklon brát věci na lehkou váhu, jsou vzdělaní, mírní a mají smysl pro humor. Také ale uvádí, že jsou neprůbojní, dokonce až možná zbabělí. Jedna čínská slečna zase vypověděla, že se Češi málo starají o své zdraví. Češky jsou podle ní hodné a umí se postarat o domácnost. Na rozdíl od čínských mužů, ti čeští svým ženám příliš nepomáhají (Průcha, 2007, s. 138–139).

Češi jsou velmi orientováni na vztahy a vnímají silněji osoby a vztahy mezi nimi, zatímco věcnou rovinu jednání odsouvají až na druhé místo. To je ovšem dělá lehce zranitelnými. S tím může souviset i tendence Čechů vyhýbat se konfliktům. Češi neumějí otevřeně mluvit o svých problémech a je pro ně důležitá příjemná atmosféra hovoru. Mají také negativní postoj

k pravidlům a strukturám a dávají přednost improvizaci. Jakýkoliv plán často cítí jako osobní omezení. To ale také znamená, že jsou kreativní, nápavití a vynalézaví. Negativem pak mohou být nízké nároky na kvalitu. Simultánnost, jež je pro Čechy také typická, znamená, že rádi dělají více věcí najednou a nesoustředí se pouze na jednu (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 190–193).

Formality Češi dodržují při prvním kontaktu a zdravení. Jsou zvyklí zdravit se potřesením ruky. Nepovažují za nutné se při společenských konvencích usmívat. Toto chování může na jiné národy často působit nepřátelsky a chladně, ačkoliv tomu tak není. Jde pouze o kulturně podmíněný rys (World Trade Press, 2010, s. 2). V případě manažerského chování jsou Češi přirovnáváni například ke Skandinávům. Češi si potrpí na přesnost a v případě pracovního jednání je doporučován včasný příchod (Perlitz, Seger, 2004 s. 22). Obecně je Čechy akceptovatelné zpoždění do 15 minut. Zvláště od cizinců je Čechy očekávána dochvilnost a očekávají zprávu v případě zpoždění (World Trade Press, 2010, s. 23). Češi si nepotrpí na sdělování zbytečných informací a můžou na první pohled působit rezervovaně a konzervativně, neboť nedávají příliš najevo své emoce. Nemluví nahlas a nijak výrazná není ani řeč těla. V pracovním jednání jsou Češi také formální. To se projevuje například v oslovování, kde používají tituly (Perlitz, Seger, 2004 s. 22).

Kulturní specifika občanů třetích zemí jsou velmi těžko postihnutelná, neboť „Občanem třetí země je občan státu, který není členem EU a není zároveň občanem Islandu, Lichtenštejnska, Norska a Švýcarska.“ (MVČR, 2018c) Do této kategorie tak spadá velké množství různých a velmi specifických kultur.

Latinská Amerika je poměrně širokým pojmem, a ačkoliv jsou státy Latinské Ameriky často nahlíženy společně, můžeme pozorovat rozdílnosti kultur těchto států. Přesto však existují standardy, které jsou pro tyto společnosti shodné. Nejvýraznějším kulturním specifikem je interpersonální orientace těchto národů. Latinoameričané výrazně projevují respekt, otevřenost, vřelý zájem, loajalitu, pozitivní přístup a senzibilitu. Tyto znaky se projevují především v na vztahy orientovaném a zdvořilém komunikačním stylu. Interpersonální orientaci můžeme také pozorovat v obcházení obecně platných pravidel a získávání výhod na základě využívání osobních vztahů. Ačkoliv je orientace na vztahy definována i v případě české společnosti, je nutné zdůraznit daleko vyšší intenzitu a výraznost v případě Latinoameričanů. Jednání obyvatel latinskoamerických zemí se také vyznačuje svou nepřímostí. Význam sdělení je často vyjadřován implicitně skrze gesta, nonverbální projevy a kontextové okolnosti. Rozhovory osob z Latinské Ameriky se liší také častějším vyjadřováním

pocitů, výraznějším používáním gest, menším odstupem a vzájemným dotýkání se. Pro tyto národy je typická také velká mocenská distance, která se projevuje ve struktuře společnosti, kde můžeme pozorovat silné hierarchické struktury a akceptování nerovnoměrného rozložení majetku. Významným znakem je také kolektivismus a mimořádná orientace na komunitu a rodinu. Z hlediska vnímání času můžeme v případě Latinské Ameriky pozorovat zaměření na přítomnost. Nejsou zvyklí plánovat dlouho dopředu a na rozdíl od evropských národů jsou velmi flexibilní a nechápou čas jako nedostatkový zdroj, a tak příliš nepřemýšlí například nad jeho šetřením či plýtváním (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 257–259). Kostaričané jsou lidé laskaví a pohostinní. V Kostarice panuje všeobecná nenávisť k vojenství, agresivitě a konfliktům všeobecně. Velmi výrazně se ovšem dokážou projevovat, pokud jde o obhájení vlastní cti. Respektováni jsou všichni lidé, bez ohledu na jejich postavení ve společnosti. Stejně jako Češi, i muži Kostarikánci se zdraví potřesením ruky. V případě střetu dvou žen nebo zástupců opačného pohlaví se pak jedinci zdraví lehkým polibkem na tvář. Výrazná je gestikulace obyvatel Kostariky. Při rozhovoru používají ruce a jsou díky nim schopni vyjádřit se i beze slov (ProQuest, 2010, s. 2–3).

Ačkoliv v případě *Indie* již mluvíme o jedné zemi, i na jejím území můžeme identifikovat mnoho kulturních rozdílů. V *Indie* se objevuje až 22 jazyků a dalších 900 dialektů. Napříč Indií se také liší styl oblékání, kuchyně, chování, zvyky a další kulturní rysy (Arizpe, 2000, s. 121). Významnou roli hraje náboženství, které se v různých částech *Indie* také odlišuje a ovlivňuje například postavení žen v dané oblasti. Velkou důležitost kladou *Indové* rodině a je pro ně naprosto běžné bydlet i se širší rodinou (Harris, Moran, Moran, 2004, s. 373). Nejen v případě rodiny se silně projevuje loajalita *Indů*. Ta je patrná i v pracovních vztazích. Velmi významná je role moci a autority a důraz, jaký *Indové* kladou na hierarchii. *Indové* se zvládají ve stejný čas věnovat více cílům, jsou flexibilní a díky tomu velmi výkonní například v krizovém managementu. Neradi plánují a často dělají změny. *Indové* jsou lidé optimističtí a umějí s pozitivním přístupem přijímat vše, co jim život nabídne. Řídí se častěji než rozumem citem a vyznačují se živým, velmi osobním a lidským chováním. Stejně jako pro *Čechy* je pro ně typická nepřímost v komunikaci a snaha vyhýbat se hádkám a konfliktům (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 283–287).

3 Proces adaptace expatrianta na život a práci v hostitelské zemi

Expatriace má mnoho pozitivních přínosů. Nese s sebou ovšem i náročné a méně příjemné zkušenosti jako je vystavení nové kultuře, které s sebou velmi často přináší stres a nejistotu (Harzing, Pinnington, 2011, s. 207). Mezi výzvy, kterým musí expatriant čelit, patří například: izolace a stesk po domově, kulturní šok, rozdíly, ať už v pracovních či vztahových normách nebo v rolích pohlaví, odlišný jazyk, zvyky, náklady na život, kuchyně či třeba ubytování (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 280). Adaptovat se jedinec musí nejen na nové pracovní prostředí, ale také na život v hostitelské zemi a její kulturu. Dle výzkumů velmi pozitivně ovlivňuje adaptaci znalost jazyka hostitelské země a předchozí zkušenosti s vysláním do jiné kultury. Tyto dva faktory nejsilněji ovlivňují nejen adaptaci na pracovní prostředí a nové kolegy, ale také adaptaci na nové kulturní prostředí (Harzing, Pinnington, 2011, s. 208). Proces adaptace je rozhodně podmíněn individuálními charakteristikami jedince, mírou odlišnosti domovské a hostitelské kultury a dalšími proměnnými. Jsou však identifikovány typické komplikace, jež se objevují ve většině případů expatriace.

Existuje mnoho výzkumů, které dokazují, že úspěšná adaptace a psychická vyrovnanost jsou klíčovým faktorem pracovního výkonu, a také tedy úspěšné expatriace. Kulturní adaptace je součástí procesu, která je důležitá k tomu, aby byl expatriant schopný soustředit se na svou práci, na své pracovní povinnosti a výkon (Bastida, Salgado, 2017, s. 267). Oblíbený a známý je například tří-dimenzionální model popsáný Blackem a jeho kolegy v roce 1990. „Třemi dimenzemi v tomto modelu jsou kulturní (obecná) adaptace, interakční adaptace a pracovní adaptace. První dimenze je stupeň spokojenosti spojený s obecnými životními podmínkami (tj. bydlení, jídlo, zdravotní zabezpečení, doprava a podnební podmínky). Druhá dimenze je chápána jako spokojenost spojená s mezilidskými vztahy a interakcí s obyvateli hostitelské země. Třetí dimenzí je stupeň spokojenosti spojený s úkoly a povinnostmi v práci.“ (Bastida, Salgado, 2017, s. 268) Tyto tři dimenze jsou na sobě navzájem velmi silně závislé a výsledkem spokojenosti v těchto třech oblastech je efektivní expatriace. Za pomoci tohoto modelu tak můžeme ovlivnit pracovní výkon či nechtěný brzký návrat z výjezdu (Bastida, Salgado, 2017, s. 268).

Výzkumy ukazují nepřímou spojitost mezi kulturní inteligencí a pracovním výkonem v zahraničí. Expatrianti s vyšší úrovní kulturní inteligence mají předpoklady k lepšímu výkonu

v práci. Můžeme se na problematiku tak podívat z následujícího úhlu: Expatrianti s vyšší kulturní inteligencí se lépe adaptují na nové kulturní prostředí, a to má za výsledek také vyšší pracovní výkonnost (Nunes, Felix, Prates, 2017, s. 224). Další způsob, jakým kulturní inteligence ovlivňuje pracovní výkon, je utváření a budování pozitivního vztahů s místními obyvateli (Nunes, Felix, Prates, 2017, s. 230).

Z těchto informací jasně vyplývá, že je pro organizaci důležité podporovat rozvoj interkulturních dovedností expatrianta a být mu oporou během adaptace v hostitelské zemi, neboť tak může posílit jeho výkonnost, která je jejím primárním zájmem.

3.1 Adaptace expatrianta na život v hostitelské zemi

Většina autorů se zaměřuje pouze na proces adaptace jako takový. Black ovšem charakterizuje model, ve kterém rozlišuje dva komponenty adaptace– anticipační adaptaci a adaptaci probíhající v hostitelské zemi (Harzing, Pinnington, 2011, s. 207). Adaptace a její průběh jsou ovlivněny očekáváními, jež si expatriant vytvoří před výjezdem. Očekávání expatrianta lze velmi dobře upravit relevantním interkulturním tréninkem. Díky němu si může jedinec vytvořit reálná očekávání a není pak nepříjemně zaskočen nečekanými skutečnostmi, rozdíly mezi kulturami, či náročností relokace. Další proměnnou, která ovlivňuje očekávání, je jazyk. Pokud se v hostitelské zemi mluví mateřským jazykem expatrianta, může si vytvořit mylnou představu o jednoduchosti adaptace. Stejný jazyk přitom nemusí znamenat i stejné další znaky kultury a může tak dojít k nečekanému rozčarování (Caligiuri a kol., 2001, s. 366). Právě reálná očekávání mohou celý proces adaptace značně urychlit a usnadnit.

Dle výzkumů znalost jazyka hostitelské země a předchozí zkušenosti s vysláním do jiné kultury velmi pozitivně ovlivňuje adaptaci. Právě odlišný jazyk je hodnocen jako jeden z hlavních stresorů. Dále následují problémy ohledně bydlení a nakupování každodenních potřeb. Expatriant (případně i jeho rodina) často žije prvních několik týdnů v provizorních podmínkách jako například hotely, což je popsáno jako jedna z větších nepříjemností a hlavně skutečnost, která brání opravdovému usazení se (Haour-Knipe, 2001, s. 51). Někteří expatrianti pocítují, že po tom, co je společnost vyšle do zahraničí, musí si už dále vše zařizovat sami. Není výjimkou, že si sami musejí zorganizovat přestěhování včetně ubytování, dopravy, pojištění, nábytku a dalších věcí, bez jakékoliv pomoci ze strany společnosti. Navíc na ně organizace často tlačí, aby s prací začali co nejdříve bez ohledu na čas, jaký expatriant potřebuje k zabydlení (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2010, s. 345). Problémy s dalšími praktickými oblastmi jako například financemi, novou školou a prací však byly podle výzkumu hodnoceny

jako pouze lehce stresující (Haour-Knipe, 2001, s. 51). Kromě starostí o základní zabezpečení a zázemí se expatriant i jeho rodina potýkají se socio-kulturními problémy, jež pramení ze změn v oblastech každodenního života, ať už osobního či pracovního, podnebí, s životem na venkově nebo ve městě atd. Vzhledem k tomu, že expatriant často trpí osamělostí a ztrátou svých přátel a známých v domovské zemi, snaží se o kontakt s místními obyvateli. Často ale právě kvůli kulturní bariéře, končí tyto pokusy zklamáním (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2010, s. 347). Stejně jako v případě adaptace na pracovní prostředí, mají sociální kontakty s místními pozitivní efekt na adaptaci na hostitelskou zemi (Harzing, Pinnington, 2011, s. 209). Je tedy důležité, aby jedinec ve snaze získat nové přátele vytrval. Výrazně tak může ovlivnit pozitivní vývoj i v jiných oblastech relokace.

Proces interkulturního učení a přizpůsobování se nové kultuře se nazývá pojmem akulturace (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 63). Průcha (2007, s. 49) definuje akulturaci jako: „...sociální proces, který se uskutečňuje ve všech případech, kdy se dostávají do dlouhodobého kontaktu nebo do střetu dvě kultury nebo i několik kultur současně.“ Někdy bývá pojem používán pouze při trvalém styku dvou kultur. V této práci na něj však budeme nahlížet jako na proces probíhající už i při dlouhodobějším pobytu v jiné kultuře. Jedním z nejčastěji se objevujících akulturačních typů je tzv. sojourner neboli návštěvník. Tímto akulturačním typem můžeme většinou označit právě manažery a je v západní kultuře nejběžnější. Vyznačuje se tím, že jedinec sice do cizí kultury vstupuje dobrovolně, ale naplno se v ní neusadí (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 63).

Každý z nás si své základní hodnoty osvojil už v raných fázích života. Časem se tak tyto hodnoty pro nás stávají naprosto samozřejmými, téměř nevědomými. Expatriant se může snažit osvojit si některé symboly a rituály hostitelské kultury. Je ovšem velmi nepravděpodobné, že by mohl být schopen procítit či alespoň rozpoznat ony nevědomé hodnoty, na nichž jsou založeny. Cizinec se tak svým způsobem vrací do fáze dítěte a učí se znovu i třeba naprosto jednoduché věci. Toto může vyústit v pocit rozhořčení a přerůst v nepřátelství k novému prostředí. Není také výjimkou, že brzy po přestěhování potřebují expatrianti více lékařské péče než kdykoliv jindy, neboť často dochází i k ovlivnění tělesných funkcí (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 244).

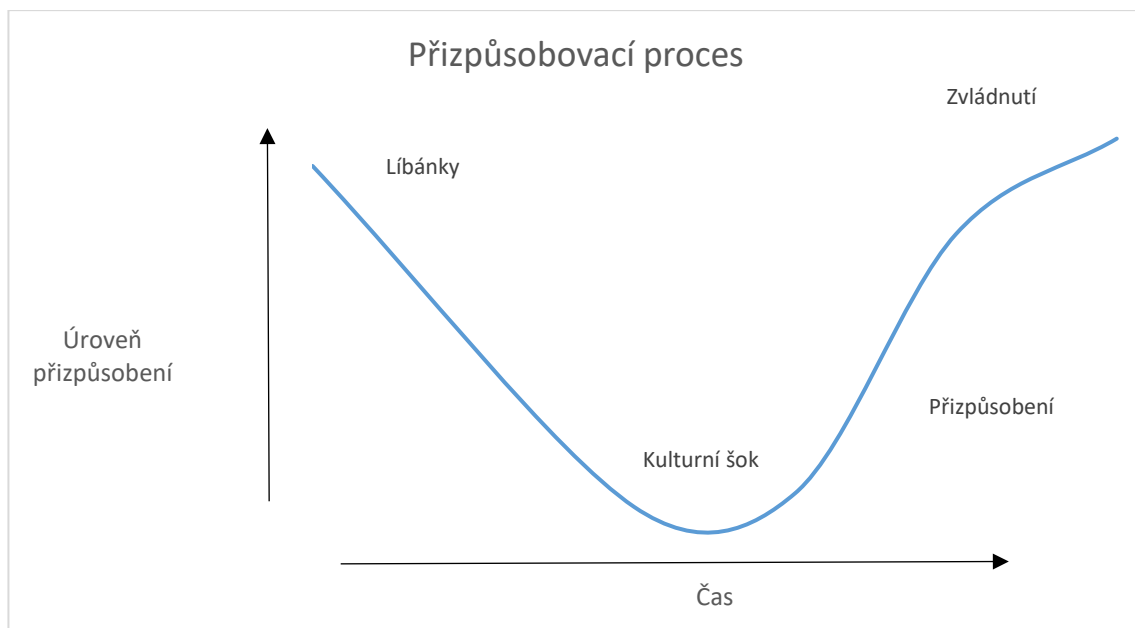
Akulturaci můžeme rozlišovat podle toho, jak jsou jedincem nahlíženy a hodnoceny vlastní a cizí kultura. Zde pak rozlišujeme tři typy akulturace. Prvním z nich je separace, při které je cizí kultura odmítána a vlastní kultura jedince je hodnocena kladně. V tomto případě se jedinec sociálně izoluje od příslušníků hostitelské země. Žije a stýká se pouze se zástupci vlastní

kultury. Druhou možností je asimilace, kdy je cizí kultura ceněna a vlastní odmítána. Jedinec se pokouší zcela přijmout hodnoty, normy a způsoby chování jiné kultury a odložit ty, které jsou typické pro jeho kulturu. V případě, že si jedinec cení obou kultur stejně, dochází k tzv. integraci. Zde se objevuje snaha sloučit kompatibilní elementy obou kultur a vytvořit takzvanou „kulturní mozaiku“. Extrémním případem je marginalizace, kdy je odmítána vlastní i cizí kultura. V tomto případě dochází k obecné lokální i sociální izolaci a jedinec trpí strachem, osaměním a ztrátou identity. To může vést až k vážným a trvalým psychickým poruchám (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 63).

Jak akulturace bude probíhat není ovšem zcela v rukou jedince. Svůj velký podíl na tom má hostitelský národ a může tak dojít ke konfliktu mezi akulturačními úmysly jedince a akulturačními možnostmi, které mu jsou společností poskytnuty. Otevřená, multikulturní společnost nabízí cizinci integraci nebo asimilaci, ale pokud se expatriant dostane do společnosti uzavřené, případně až xenofobní, může dojít k vyčlenění jedince. Toto může podpořit vznik tzv. kulturního šoku (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 63).

Snad každý expatriant prožívá v okamžiku odjezdu určité obavy, jež jsou spojené s vycestováním do cizí země. Krátkou dobu po příjezdu však obavy vystřídá počáteční nadšení. Později si jedinec na novost zvykne a jeho pozornost se naopak stále více obrací na kulturní odlišnosti, jež jsou jím vnímány negativně. V tomto momentě pak dochází ke kulturnímu šoku.

Termín kulturní šok pochází od Oberga a je úzce spjat s expatrianty. Popisuje ho jako úzkost, jež pramení ze ztrát rodinných známek a symbolů v rámci sociálního styku (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 281). Kulturní šok můžeme sledovat na akulturační křivce, která bývá také nazývána jako křivka teorie přizpůsobení. Ta znázorňuje proces akulturace. Na této křivce jsou zobrazeny čtyři fáze přizpůsobovacího procesu.



Obr. 1 – Čtyři fáze přizpůsobovacího procesu (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 281)

1. Líbánky – Líbánky můžeme jednoduše popsat jako radost. Expatriant je nadšený z příjezdu do nové kultury a plný očekávání. Užívá si mnoha nových vzrušujících zážitků. Novost je v této etapě brána pozitivně (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 64).
2. Kulturní šok – Toto období může být popsáno také jako období roztrpčení a nepřátelství. Kulturní rozdíly začínají ovlivňovat expatriantův pracovní i osobní život. Jedinci pociťují stesk po domově, jsou dezorientovaní (Štrach, 2009, s. 100). Jde o období deziluze a těžkosti. Život se stává reálným a opadává prvotní nadšení. Dochází k vývoji lhostejného a tvrdého postoje k hostitelské kultuře. Objevují se deprese (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 281). Jedná se o zlomový okamžik, kdy je jedinec vystaven největšímu psychickému vypětí.
3. Přizpůsobení (Adaptace) – V této fázi se jedinec učí žít v novém prostředí a pomalu přijímá místní hodnoty. Začíná integrace do sociálního systému a negativní pocity pomalu ustupují (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 244). Tím, že jedinec začíná rozumět dané kultuře a poznávat odlišné kulturní znaky, se stává jeho chování lépe přijatelné pro příslušníky hostitelské země (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 281). Pobyt začíná být pro jedince zvládnutelný a je tak na cestě k úspěšné akulturaci.
4. Zvládnutí – V tento moment převládá ve smýšlení o hostitelském národu pozitivní pocit. Jedinec začíná být schopný fungovat v daném kulturním prostředí. Zlepšení můžeme

pozorovat jak v kvalitě života, tak v pracovním procesu (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 281). Strach a frustrace mizí a jedinec se může plně soustředit na pracovní výkon a osobní život.

Zajímavostí je, že časová škála je arbitrární a mění se podle délky pobytu. Lidé na krátkodobém pobytu, jež trvá třeba do 3 měsíců, popisují fáze již během takto krátkého období. V případě dlouhodobého pobytu pak jednotlivé fáze můžou trvat i několik let (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 244).

Kulturní šok pramení ze stresu způsobeného přestěhováním do nové kultury, pocitu ztráty, zmatenosti, pocitu odmítnutí novou kulturou, bezmocnosti a z výsledné úzkosti (Bhugra, Gupta, 2011, s. 142). Je identifikováno 6 faktorů, které mají vliv na vznik kulturního šoku. Tyto faktory autoři dále rozdělují na čtyři faktory „push“ a dva faktory „pull“. Faktory „push“ odpuzují jedince od cizí kultury. Patří mezi ně námaha, bezmocnost, jež pramení z opakovaného neúspěchu, zmatení rolí, neboť jedinec si není jist, co je od něj očekáváno a co může on sám očekávat od druhých a vnímání odlišností, kterých si jedinec všímá stále zřetelněji a začínají se mu jevit jako nepříjemné nebo dokonce odpuzující. Faktory „pull“ přitahují cizince k vlastní kultuře a jsou jimi stesk po blízkých i zvycích a ztráta statusu, ke které v jiné kultuře může dojít a která vede k frustraci, zklamání nebo vzteku (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 66). Kulturní šok může znamenat vážné komplikace a může značně ovlivnit zdraví expatrianta. Často je právě z tohoto důvodu výjezd předčasně ukončen (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 245).

3.2 Adaptace expatrianta v hostitelské organizaci a na práci v multikulturním prostředí

Výzkumy dokazují, že selhání expatriantů je velmi časté a výdaje na jejich výjezdy jsou přitom často velice vysoké. Děje se tak především kvůli novému pracovnímu prostředí, ve kterém expatriant působí a které je odlišné od prostředí domáčího. Expatrianti často čelí zcela nové pracovní roli, novým výzvám a možnostem, ale také velké zodpovědnosti a nárokům na výkon (Phiri, Pillay, 2015, s. 555–556). Expatriant je ovlivňován novým prostředím a podmínkami a stejně tak on má vliv na dané prostředí. Vše záleží na interakci, která musí probíhat stále dokola. Díky ní je možné docílit pozitivního vývoje (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 277). Značně pozitivní efekt na průběh adaptace v organizaci má, pokud expatriant naváže kontakt s některým z místních zaměstnanců nebo v případě, že mu je přiřazen již zmiňovaný mentor. Tento nově nalezený přítel či mentor se pro něj může stát „socializačním agentem“ (Harzing, Pinnington, 2011, s. 2009). Expatriant je díky němu rychleji zasvěcen do fungování

organizace, organizační kultury a vztahů v organizaci. Je možné tak dobu adaptace snížit na minimum a on se může již brzy po přesunu plně soustředit na svou práci.

Manažeři jsou, stejně jako jiní lidé, ovlivněni národním společenstvím, ve kterém vyrůstali. Je tedy jasné, že pokud chceme lépe porozumět jejich jednání, musíme porozumět i těmto společnostem. „Týká se to takových skutečností, jako např. jaké osobnostní typy jsou v jejich zemi obvyklé, jak tam fungují rodiny a co z toho plyne pro výchovu dětí, jak pracuje vzdělávací systém, jak vláda a politický systém ovlivňují život občanů a také jakými historickými událostmi daná generace prošla. Potřebujeme také něco vědět o chování lidí z dané společnosti v jejich roli konzumentů, o tom, čemu věří, pokud jde o zdraví a nemoc, zločinnost a tresty, o náboženských záležitostech.“ (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 26) Pokud jsou ignorovány kulturní rozdíly pracovního týmu, můžeme velmi tvrdě narazit. Je samozřejmě nutné brát i kulturní pozadí s rezervou a uvědomit si, že i v tomto případě je možné najít výjimky. I navzdory tomu je ale důležité, aby manažeři rozuměli kulturním rozdílům mezi zaměstnanci a kolegy. Kulturní pozadí totiž může být významným predikátorem očekávání a chování jedince (Graham in Rugman, 2009, s. 503). Jako významný zdroj poznatků o kulturním pozadí jedinců může posloužit například literatura nebo výtvarné umění. Napovědět nám může také úroveň přírodních věd v dané zemi (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 27). Kultura, jak se v mnohých výzkumech prokázalo, má samozřejmě velký vliv na organizaci. Ovlivňuje trénink, nastavování cílů a strategie, důvěru, pracovní spokojenost, motivaci či loajalitu zaměstnanců. Rozdíl je také ve způsobu vedení, jaké zástupcům jednotlivých kultur vyhovuje. Například ačkoliv jedincům ze Severní Evropy vyhovuje více coaching, obyvatelé Jižní Evropy upřednostňují direktivní styl vedení (Ronen, Shenkar, 2016, s. 17). Práce v mezinárodním týmu může být velmi zajímavá a obohacující. Přináší s sebou obohacení doposud neznámými úkoly, požadavky, nové příležitosti k dalšímu rozvoji, ale také velkou psychickou zátěž. Práce v interkulturním týmu také poskytuje nové možnosti sociální identity a nabízí nové sociální skupiny a hodnotová měřítká (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 98). Graham (in Rugman, 2009, s. 24) popisuje čtyři hlavní výzvy, se kterými se interkulturní týmy musí potýkat. Těmi jsou přímá a nepřímá komunikace, možné problémy s přízvuky a jazykovou úrovní, odlišné kulturně podmíněné postoje vůči hierarchii a autoritě a odlišné normy pro rozhodování (Graham in Rugman, 2009, s. 524). Důležitá je zde role manažera, který musí včas zasáhnout a jasně určit pravidla. Nezbytné také je, aby sociální interakce byly strukturované a aby byl každý aktivně zahrnut do práce v týmu. Týmy, které si uvědomují, že problémy pramení z kulturních odlišností, a ne z individuálních, dokáží přijímat výzvy mnohem lépe. Často dokonce s humorem a kreativitou. Je tedy velmi důležité, aby manažeři uměli s kulturními odlišnostmi pracovat a v ideálním případě se jich dokonce naučili využívat ve prospěch organizace.

4 Proces adaptace rodiny expatrianta na život v hostitelské zemi

Nepopíratelný vliv má na expatriaci rodina expatrianta a její zvládnání dané situace. Právě proto by měla být adaptace rodiny podle některých autorů ve středu zájmu. Rodina se podílí na procesu expatriace už od samého začátku, kdy je nutné se pro odjezd rozhodnout nebo jej odmítnout. Pokud partner expatrianta výjezd podpoří, je mnohem větší pravděpodobnost, že pracovník bude spokojený. Celkově tato podpora může pozitivně ovlivnit jeho pracovní výkon. Může se stát, že pokud rodina expatrianta rozhodne proti odjezdu, dojde k rozpadu rodiny (Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2010, s. 345). Není také výjimkou, že expatriace končí dříve, než se předpokládalo, právě z rodinných důvodů (Cejthmar, Dědina, 2010, s. 280). Rodiny bývají jedním z hlavních stresorů během expatriace. Pokud ovšem rodina, a především partner, jedince podporují, mohou mu velice ulehčit adaptaci v novém prostředí. Jestliže zbytek rodiny expatrianta úspěšně projde procesem integrace a bez problémů si na nové prostředí zvykne, expatriant se může plně soustředit na sebe a svůj pracovní výkon (Lee, Kartika, 2014, s. 5484).

4.1 Proces adaptace partnera expatrianta na život v hostitelské zemi

Ačkoliv expatrianti většinou výjezd vítají a považují ho za zajímavou možnost rozšíření svých obzorů a profesního růstu, pohled jejich partnerů se může často odlišovat. Navzdory expatriantově nadšení mohou výjezd vnímat jako nevídané a náhlé nucené přerušování jejich kariéry a dlouhodobých sociálních kontaktů (Black, Gregersen, 1991, s. 472). I pro partnery expatriantů je tak expatriace velkou výzvou. Neměla by být podceňována důležitost a specifická adaptace, jež si zaslouží pozornost.

Jak již bylo výše zmíněno, i partner expatrianta by měl před začátkem působení v zahraničí projít přípravou, jež mu může proces relokace a adaptace výrazně ulehčit. Black a Gergersen (1991, s. 469) potvrzují silný vliv, jenž na úspěšnost adaptace partnera mají například návštěvy hostitelské země před relokací, organizace, jež se zajímá o názor partnera ohledně přijetí možnosti k relokaci nebo samostatně iniciovaný interkulturní trénink.

Vzhledem k charakteru této doby je jednou z hlavních možných komplikací kariéra partnera / partnerky expatrianta. Stále je v naprosté většině případů relokace rodin expatriantem muž a žena je „pouze“ doprovodem. V dnešní době, kdy pomalu mizí obraz partnerky jako ženy v domácnosti, mají většinou oba partneři kariéru, které kladou stejnou prioritu a jsou na ní

shodně vázáni. Právě tato skutečnost bývá jednou z hlavních výzev mezinárodního řízení lidských zdrojů. Ačkoliv se tento problém stává stále aktuálnějším, bylo mu věnováno jen málo výzkumů (Riusala, Suutari, 2000, s. 81). Partnerky často mají v domovské zemi kariéru, ovšem ať už je jejich kariéra jakkoli slibná, v hostitelské zemi se z nich nejčastěji stávají ženy v domácnosti. Jejich kariéra se tak obětuje pro kariéru jejich partnera – expatrianta. Tato skutečnost může být způsobena náročností najít práci pro člověka, jež nemluví jazykem používaným v dané zemi, nebo náročným vízovým procesem, který často stojí za získáním pracovního povolení (Haour-Knipe, 2001, s. 51). Z vlastní zkušenosti vím, že manželky expatriantů v Čechách přijíždějí do České republiky na základě víza, jež je plně závislé na manželově. Toto vízum je platné po dobu jednoho roku a žena v jeho průběhu nemůže být zaměstnána. Po roce už má však nárok požádat o dlouhodobý pobyt, který je sice také závislý na vízu manželově, ale žena má již volný přístup na trh práce. Zůstává však otázkou, zda má žena zájem, a především příležitost, této možnosti využít.

Partner (nejčastěji žena) expatrianta se potýká s dezorientací a osamělostí snad nejvíce z celé rodiny. Zvláště začátky jsou popisovány jako velmi nepříjemné období. „Dům je stále ještě neuklizený. Děti odejdou do školy a manžel do práce a ty sedíš doma a nemáš nic na práci kromě urovnávání domova a hledání obchodu a všechny další takové věci.“ (Haour-Knipe, 2001, s. 68) Ženy také samy sebe nutí, aby mluvily na jiné lidi a zkoušely si najít nové přátele. Pro mnohé z nich může být tato část velmi náročná. Navíc se zde opět objevuje jazyková bariéra. Cizinci se cítí neviditelní. Mají pocit, že kdyby zmizeli ze světa, nikdo by si toho nevšiml (Haour-Knipe, 2001, s. 68). Schopnost navázat vztahy s místními obyvateli je silně ovlivněna interkulturním tréninkem před výjezdem a komunikací organizace s manželkou ohledně jejího názoru. Dalšími faktory pak jsou pak podpora ze strany rodiny a přirozeně také podpora přicházející od místních obyvatel (Black, Gregersen, 1991, s. 471).

4.2 Proces adaptace dětí expatrianta na život v hostitelské zemi

Adaptace dětí má svá specifika a je na ni tak důležité nahlížet. Je to dáno především jejich věkem a skutečností, že jsou stále ve vývinu a jejich osobnost tak ještě není plně zformována. Ačkoliv rodiče často tvrdí, že jim jde především o to, aby jejich dítě bylo šťastné a spokojené, ne vždy se jejich představa o tom, co je šťastnými a spokojenými dělá, shoduje s představou dětí. Děti již před samotným odjezdem většinou trpí lítostí a obavami, jaký asi nový domov bude (Haour-Knipe, 2001, s. 158).

Po příjezdu do nové země, se děti potýkají se ztrátou známého školního prostředí a svých přátel. Jsou nuceny zvykat si na nový školní systém a učitele, hledat si přátele a často se také učit nový jazyk (Van der Zee, Ali, Haaksma, 2007, s. 25). Na děti ve školním věku mají velký vliv dvě proměnné. V jejich případě záleží na době během školního roku, kdy k relokaci dochází, a také jaký typ školy je pro ně vybrán. Dá se předpokládat, a výzkum také prokázal, že pokud k přestěhování dojde během letních prázdnin a děti zahajují nový školní rok společně s dětmi v nové škole, je možné se vyhnout mnoha problémům. Pokud dítě přijde až v průběhu školního roku, jeho spolužáci již mají utvořené skupinky přátel, do kterých je pro dítě složitější se začlenit. Ideálním případem však je, pokud je příjezd naplánován pár dní před koncem starého školního roku, ať se s novou školou děti stihnou před začátkem prázdnin seznámit a netrpí celé léto strachem z neznámého (Haour-Knipe, 2001, s. 158). Z výzkumu, který probíhal na Korejských dětech ve věku 5-8 let Austrálii, bylo zjištěno, že pokud se rodiče rozhodnou vybrat pro své děti školu, kde se mluví pouze jazykem hostitelské země, děti se cítí velmi izolovaně a trpí nízkým sebevědomím. Při kooperativním učení a herních aktivitách se však cizí řeči velmi rychle naučí. Výzkum také prokázal, že výrazným ulehčením bylo, pokud dítě mělo v okolí vrstevníky ze stejné mateřské země (Millar, 2011, s. 15). V případě amerických expatriantů v Ženevě, jimiž se zabývá Haour-Knipe (2001, s. 159), si většina rodin pro své děti vybrala mezinárodní školy, kde se děti nemusely učit novému jazyku. Zbytek rodin, které se na začátku rozhodly pro školy lokální, své rozhodnutí často po pár měsících také změnilo ve prospěch mezinárodních škol. Důvodem byla právě jazyková bariéra. Děti, které v místní škole zůstaly, se ovšem cizí jazyk naučily během dvou až tří let a některé z nich se staly bilingvními.

Zdali má dítě problém s hledáním nových přátel, závisí velmi výrazně na povaze dítěte. Některé děti jsou schopné zkrátka jít a hrát si s ostatními dětmi bez ohledu na jazykovou bariéru. Stěhování mnohem více poznamená děti tiché a introvertní (Haour-Knipe, 2001, s. 160).

Děti a adolescenti často trpí nízkým sebevědomím a mají sklon k devalvaci jejich vlastního kulturního pozadí. Ze společenské perspektivy se jim mohou zdát kulturní odlišnosti až hroznivé. Mohou se tak velmi urputně snažit do nové kultury zapadnout a zaujmout tak až odmítavý postoj k vlastní kultuře. Tento jev může vést k „akulturačnímu stresu“ i psychologickým problémům (Sonderegger, Barrett, Creed, 2004, s. 358–359). K emocionálním problémům dochází převážně u adolescentů, u kterých se můžou později projevit nemoci jako například anorexie (Van der Zee, Ali, Haaksma, 2007, s. 26). To, že velmi záleží na vlastnostech každého samostatného dítěte, opět ukazuje Haour-Knipe (2001, s. 164–165). Velký počet adolescentů mělo na přesun do jiné kultury překvapivě pozitivní

reakce. Cítili, že je tento krok posílil, umožnil jim lépe poznat sebe sami a stali se z nich více otevření lidé.

Z výše popsaného jasně vyplývá, že děti jsou velmi heterogenní skupinou. Záleží na rodinném zázemí a rozhodnutí rodičů, věku dítěte, rodinném prostředí, hostitelské i domácí kultuře, vlastnostech dítěte, ale také na štěstí. Předpovědět, jak bude adaptace dítěte probíhat, může být tedy značně náročné. Důležité je dodat mu sebevědomí, vést ho k toleranci k odlišnostem a být mu oporou v těžkých situacích.

5 Česká republika jako hostitelská země expatriantů

Česká republika je pro cizince lákavou destinací nejen na dovolenou, ale také pro život. K 31.12.2016 v České republice bylo celkem 468 517 zaměstnaných cizinců. Toto číslo se navíc každoročně zvyšuje (ČSÚ, 2017, s. 113).

Legislativní záležitosti ohledně získání pracovního víza má v České republice na starosti Ministerstvo vnitra ČR. Volný vstup na trh práce mají jedinci ze zemí EU a občané Islandu, Lichtenštejnska, Norska a Švýcarska a jejich rodinní příslušníci (MPSV, 2009). Složitější situace nastává v případě občanů třetích zemí. Ačkoliv v některých případech může jít i o bezvízové státy a jejich občan nemusí mít pro krátkodobý pobyt v ČR žádné platné vízum, osvobození od vízové povinnosti se nevztahuje na pobyty za účelem jakékoliv výdělečné činnosti. (Joklová, Ryšavá, 2009, s. 32–33). V těchto případech je nutné takové povolení získat.

Existuje několik možných druhů pracovního víza, každé z nich má své klady a zápory a každé je využitelné k jiným účelům. Možnosti jsou následovné:

- Zaměstnanecká karta – Toto povolení se váže na konkrétní pracovní pozici a je určeno pro všechny druhy zaměstnání bez ohledu na odbornou způsobilost. Povolení je vydáno na dobu platnosti pracovní smlouvy, nejdéle však na dobu dvou let (MVČR, 2018d).
- Modrá karta – Modrá karta je určena pouze pro jedince s řádně ukončeným vysokoškolským či vyšším odborným vzděláním, které trvalo alespoň 3 roky (MVČR, 2018b).
- Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance – Jde o nový druh povolení k dlouhodobému pobytu, kdy jedinec vykonává práci na pozici manažera, specialisty nebo zaměstnaného stážisty. Je vhodná pro dočasný převod zaměstnance v rámci nadnárodní společnosti (MVČR, 2018a).

Pro rodinné příslušníky expatriantů je ve většině případů voleno dlouhodobé vízum za účelem sloučení rodiny. Toto vízum je platné po dobu jednoho roku a po uplynutí této doby je nutné v případě potřeby požádat o dlouhodobý pobyt. Ačkoliv dlouhodobé vízum nedovoluje partnerům expatrianta pracovat, s dlouhodobým pobytem již mají i partneři volný vstup na trh práce.

Největší každoroční výzkum, jež se soustředí na expatrianty a hodnocení zemí, ve kterých žijí, se nazývá Expat Insider a provádí ho společnost InterNations. I Česká republika se v tomto

výzkumu objevuje a v posledních letech všechny překvapuje svou úspěšností. Za rok 2017 se z 65 hodnocených zemí Česká republika umístila celkově na 11. místě, což znamená zhoršení o jednu příčku oproti předešlému roku. 87 % expatriantů je s životem v ČR celkově spokojeno. V kvalitě života se pak ČR umístila na místě pátém. Velmi pozitivně je hodnocen také rodinný život. Zde je Česká republika dokonce na třetím místě, z celkového počtu 45 zemí. To má za následek, že 34 % expatriantů tu v současné době vychovává děti. Rodiče jsou spokojeni s nabídkou volnočasových aktivit, zdravotní péčí o děti i přístupem Čechů k rodinám s dětmi. Pozitivně jsou hodnoceny také nízké životní náklady, a to navzdory tomu, že se mzda zdá v polovině případů nižší než v jiných státech. Expatrianti jsou spokojeni s prací a oceňují work-life balance, který jim zaměstnavatelé poskytují. Díky nízké nezaměstnanosti a množství možností je také pozitivně hodnocena místní ekonomika. Oceňována bývá také rozvinutá dopravní infrastruktura. Ačkoliv je hodnoceno jako vcelku jednoduché se v Čechách usadit a zvyknout si na místní kulturu, výzvou je najít si zde přátele a naučit se česky. Češi se cizincům jeví jako nepřátelští a chladní vůči nim (InterNations, 2017).

Pohledem expatriantů se zabývá také společnost HSBC v jejich Expat Explorer Survey. Celkově hodnotí Českou republiku jako dvanáctou. Velmi pozitivně je opět hodnocena ekonomika, podnikatelství a work-life balance. Expatrianti se také shodují, že Česká republika je bezpečnou zemí. Z pohledu rodinného života jsou nejpozitivněji hodnoceny nízké náklady na děti (HSBC Holdings, 2017).

Ačkoliv se tak na první pohled nemusí zdát, cizí řeč je jedna z největších potíží, která expatrianty provází. Jazyková bariéra je to, co je izoluje od vnějšího prostředí a co je dělá osamělými. Právě proto se pak lidé z různých zemí sdružují spolu a uzavírají se před lidmi z hostitelské země. Cizinci, jež neznají jazyk země, ve které žijí, si připadají nedospělí, nesamostatní a závislí na pomoci ostatních. Dalším problémem pak je, že kvůli chybějícím jazykovým schopnostem se expatrianti cítí velmi znevýhodnění, někdy až dokonce hloupí (Haour-Knipe, 2001, s. 60–62). Jazyk je nejen o slovní zásobě, gramatice či vyslovování, ale také může ovlivňovat chování či kognitivní schopnosti. Rozdíl může být v tom, zda je osoba oslovena jménem, příjmením či titulem a dalších společensky ukotvených pravidlech. (Ronen, Shenkar, 2016, s. 139) Jazyk může způsobit mnoho nepříjemných faux pas. Je potřeba myslet na to, že jazyk netvoří pouze verbální komunikace, ale také komunikace neverbální jako jsou gesta, podávání rukou, blízkost zrakového kontaktu aj. (Průcha, 2010, s. 150). Další komplikací se může stát humor. Humor a to, co je považováno za vtípné, se může kulturně velmi lišit. Je nutné si uvědomovat, že při návštěvě cizí země jsou vtípky a ironie tabu, dokud si jedinec není pevně jist, co je v dané kultuře za humor považováno (Hofstede,

Hofstede, 2007, s. 248). Je tedy jasné, že pokud cizinec rozumí řeči své hostitelské země probíhá akulturace znatelně jednodušeji. Výzkum prokázal, že pokud je jazyk hostitelské země složitý, probíhá akulturace složitěji a pomaleji (Selmer, Luring, 2015, s. 413).

Čeština bývá často označována za jeden z nejtěžších jazyků světa, a tak je velmi málo pravděpodobné, že by expatrianti ovládali právě český jazyk. „Bez znalosti jazyka přichází člověk o subtilnější prvky kultury a nezbývá mu než zůstat v pozici outsidera.“ (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 248) Vzhledem k rozšířenosti i již zmíněné složitosti českého jazyka, se expatrianti většinou spoléhají například na angličtinu, kterou ovšem ne každý Čech ovládá. Jazyková vybavenost Čechů je další možnou komplikací života expatrianta v Čechách. Právě jazyková vybavenost populace je jedním ze znaků vzdělanosti národa. Už v minulosti patřili Češi v tomto ohledu ke vzdělaným národům, a to zejména díky znalosti němčiny a později také ruštiny. V současné době zaznamenáváme spíše nárůst znalosti angličtiny a panuje předpoklad, že nejen rozšíření angličtiny, ale i kvalita znalostí, stále poroste (Průcha, 2010, s. 120–121). Dle výsledků výzkumu z roku 2016 je znalost cizích jazyků Čechů na vysoké úrovni. 21 % obyvatel nezná žádný cizí jazyk. Pouze na minimální úrovni zná pak cizí jazyk 23 % lidí, na základní úrovni 25 %, na středně pokročilé úrovni 21 % a na velmi pokročilé úrovni 10 % obyvatelstva. Znalost angličtiny je jasně nejrozšířenější; 24 % obyvatel má minimální nebo základní znalost angličtiny a 22 % umí anglicky na středně pokročilé až velmi pokročilé úrovni. Významnými proměnnými jsou věk jedinců a jejich úroveň vzdělání. Podle statistik je mezi mladými lidmi znalost jazyka nejčastější. Téměř žádný rozdíl však nehrálo pohlaví dotazovaných (Půbalová a kol., 2018, s. 81–82).

6 Empirické šetření: Problémy adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice a možnosti usnadnění jejich adaptace

6.1 Cíl empirického šetření

Cílem empirického šetření je identifikace problémů adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice a možností usnadnění jejich adaptace. Pozornost je věnována stěžejním problémům, se kterými se expatrianti při pobytu v ČR setkávají, ať už tyto problémy pramení z kulturních rozdílností, povahy českého národa či nastavení fungování české společnosti.

6.2 Metodika šetření a výběr respondentů

Vzhledem k povaze tématu jsem se rozhodla šetření provést kvalitativní metodou, která nejlépe umožní identifikovat individuální problémy adaptace expatriantů. Hlavním důvodem výběru této metody byl neopomenutelný vliv individuálního prožitku a zkušenosti na adaptaci a také velké množství působících proměnných, které mohou průběh adaptace ovlivnit. Tento způsob mi navíc umožní hlubší porozumění dané problematice. Šetření probíhalo za pomoci polostrukturovaných rozhovorů. Stanovené hlavní okruhy a otázky rozhovoru poskytovaly základní osnovu a zároveň bylo možné blíže se zabývat individuálními skutečnostmi, které se vyskytly až v průběhu rozhovoru, a použít doplňující otázky. Bylo tak možné dosáhnout uceleného obrazu a detailní identifikace problémů. Základní koncepce rozhovoru byla vytvořena na základě teoretických východisek. Pozornost je věnována počátku expatriace, kdy dochází k prvnímu styku nových kultur a řešení záležitostí, které dále ovlivňují celý výjezd. Sledován byl přístup Čechů k cizincům a jazyková bariéra jako základní zdroj problémů. Rozhovor se také zaměřuje na adaptaci rodiny kvůli jejímu vlivu na expatrianta, jež je z teoretických východisek patrný. Dále se rozhovor soustředí na každodenní život, na kterém je nejlépe pozorovatelná míra adaptace a kritické situace, které mohou expatrianta a jeho život v hostitelské zemi negativně ovlivnit.

Rozhovory s respondenty byly nahrávány, jejich výpovědi přepsány a přeloženy do českého jazyka. O tomto faktu byli všichni účastníci informováni a byl jimi podepsán informovaný souhlas (Informed Consent to Participate in the Research), který je součástí přílohy. Po zpracování rozhovorů byly audionahrávky smazány a z transkripce rozhovorů byly pro

zveřejnění přepsány do jednotné podoby umožňující lepší porozumění a porovnání výpovědí. Rozhovory respondenti absolvovali individuálně a probíhaly v kavárně nedaleko místa jejich zaměstnání. U rozhovoru jsem byla přítomna jen já a daný respondent. Každý rozhovor trval v rozmezí 45 až 60 minut, v závislosti na velikosti rodiny expatrianta a množství problémů, kterým při své adaptaci čelil.

Respondenti byli vybráni ve spolupráci s vízovou agenturou, která mi po předchozím souhlasu respondentů poskytla kontaktní údaje osmi expatriantů, kteří odpovídali požadavkům šetření. Poskytnuty mi byly také základní informace o nich. Všichni tito expatrianti byli mnou kontaktováni e-mailem a následně sedm z nich vyjádřilo svůj souhlas s poskytnutím rozhovoru. Požadavkem bylo, aby všichni respondenti byli původem obyvatelé třetích zemí, neboť právě to mi dle mého názoru umožňuje pozorovat větší kulturní rozdíly. V současné době všichni tito jedinci pracují v technicky zaměřené společnosti se sídlem na Praze 4. Centrálu má tato společnost v kostarickém San José. Česká pobočka má v současné době 215 zaměstnanců z více jak třiceti různých států světa. Všichni zaměstnanci se tak dorozumívají v anglickém jazyce. Zastoupení Čechů v organizaci je velmi nízké. Organizace poskytuje všem svým zaměstnancům jednotnou podporu při relokaci, což mi zaručuje, že výchozí stav všech respondentů byl stejný. Expatrianti ani jejich rodiny nejsou v této organizaci na výjezd nijak připravováni, neprochází žádným tréninkem a záleží tak pouze na jejich vlastním uvážení, zda se na působení samostatně připraví a jaké si vyhledají informace. Společnost pomáhá svým zaměstnancům s vízovým procesem a finančně je podporuje co se týče cestovních nákladů a platby za hotel, který je jejich domovem, než si najdou své vlastní bydlení. Vše ostatní si však expatrianti musí zařizovat a financovat sami. S orientací v Čechách jim organizace dále nepomáhá. Vybraní respondenti v České republice již působí rok a půl a předpokládá se jejich působení po dobu dalších několika let. To mi dovoluje předpokládat, že proces základní adaptace byl již ukončen a jsou tak schopni posoudit celý průběh adaptace. Všichni vybraní respondenti jsou muži a na území České republiky přijeli s dalším alespoň jedním členem rodiny, ať už jde o manželku či dítě. Dalším společným znakem respondentů je vysokoškolské vzdělání.

Šetření se zúčastnilo celkem sedm respondentů. Prvním z nich je Luis, který je kostarické národnosti. Je mu 38 let a nemá žádnou předchozí zahraniční zkušenost. Do České republiky se relokoval společně se svou ženou, která je v současné době těhotná. Dalším respondentem je Esteban, který je taktéž z Kostariky. Je mu 37 let a má již osmiletou zahraniční zkušenost s pobytem v Americe. Do Čech přijel společně se svou ženou. Arun, který je třetím respondentem, pochází z Indie. V minulosti však 7 let působil v Kostarice. Jeho věk je 44 let.

Do České republiky se stěhoval v doprovodu manželky, syna ve věku 16 let a dcery ve věku 13 let. Daniel je kanadské národnosti a je mu 53 let. Několik let také působil v USA a posledních 15 let pak strávil v Kostarice. V České republice žije společně se svým čtrnáctiletým synem. Mukesh má kanadské občanství, ačkoliv pochází z Indie. Po dobu 6 let působil v Kostarice. V současné době je mu 51 let. Do České republiky přišel s manželkou a čtrnáctiletým synem. Jeho dcera, které je 22 let v současné době studuje v Kanadě, a tak tam také zůstala. Lester pochází z jihoafrické republiky a v Kostarice působil po dobu tří let. Jeho věk je 36 let. V České republice žije se svou ženou a čtyřletou dcerou. Posledním respondentem je Rajiv pocházející z Mauricia. Nemá žádnou předchozí zahraniční zkušenost. Je mu 31 let a relokoval se společně se svou ženou.

6.3 Výsledky šetření

6.3.1 Samostatná příprava expatriantů na působení v České republice

Luis hledal webové stránky, které srovnávaly ceny různých věcí v Čechách, kolik stojí nájem, jídlo, auto. Dále sledoval videa na YouTube o České republice a Praze.

Esteban se snažil najít základní informace na internetu. Zajímaly ho ceny a kvalita života. Měl k dispozici expatrianta, který mu vysvětlil, jak si v Čechách najít byt, jak si zařídit letadlo a jak se po Praze pohybovat. Po příjezdu mu pomohl třeba také majitel bytu, pracovníci z HR či jeho šéf. Musel se ale hodně ptát.

Arun vůbec neplánoval se někdy přestěhovat do Evropy nebo kamkoliv jinam. Bylo to pro něj velmi nečekané a přestěhovat se musel kvůli příkazu nadřízeného. Velmi ho zaskočilo, že od firmy žádné informace nedostal. Pár věcí si na internetu hledal, protože ani neměl tušení, co Česká republika je. Už slyšel název Praha, Česká republika mu ovšem vůbec nic neříkala. Hledal informace o cenách a podnebí.

Daniel si sám vyhledal informace na internetu. Snažil se zjistit si o České republice co možná nejvíce od tradic až po ceny zboží a výsledky srovnání úrovní života v různých zemích. Má však pocit, že rozhodně nebyl připravený dostatečně a o spoustě věcech neměl ani ponětí a vlastně nevěděl, co může očekávat.

Mukesh od společnosti žádný trénink neočekával a díky jeho předchozím zkušenostem s životem v cizině mu ani nijak nechyběl. Sám se také příliš nepřipravoval, jen si našel pár základních informací na internetu.

Lester věnoval získávání informací o České republice spoustu času ještě před samotným rozhodnutím. Hledal si studie a srovnání České republiky s jinými zeměmi a přesvědčila ho vysoká kvalita života, velmi nízká kriminalita a výše příjmu.

Rajiv si před odjezdem zjišťoval ceny nemovitostí i zboží, říká však, že se mu informace, jež našel, zdály zastaralé, neboť vše se jevílo jako levnější. Měl hodně práce, a tak se jinak na působení v Čechách nepřipravoval.

6.3.2 Počáteční období působení expatriantů v České republice

Luis byl na začátku svého pobytu velmi nadšený. Náročné pro něj bylo sehnat v Praze bydlení. Několikrát zkoušel odpovídat na různé inzeráty a velmi často se mu vůbec nedostalo odpovědi od majitelů. Na dotazy a zprávy v českém jazyce ovšem majitelé odpovídali. Nakonec byl Luis nucen požádat českou kolegyni, aby mu pomohla apartmán sehnat. Na začátku pobytu Luisovi velmi chyběla rodina. První 3-4 měsíce byly pro něj v tomto ohledu velmi těžké. Naštěstí má ale ve firmě přátele, kteří mu ze stesku po rodině pomohli.

Pro *Estebana* bylo vše velmi nové. On ani jeho žena nikdy nebyli v Evropě. Náročné pro něj bylo najít si ubytování. Trvalo to poměrně dlouhou dobu, takže musel žít v hotelu, což bylo velmi nepohodlné. Život v hotelu mu bránil se opravdu usadit, soustředit se na práci a začít si zvykat v nové zemi. Musel nakonec přijmout první byt, jehož majitel byl ochotný s ním jednat, a který byl k dispozici. Velmi by ocenil, kdyby mu někdo na začátku poradil, jak najít v Čechách byt, aby nemusel platit například tři měsíční nájem předem a drahého realitního makléře. Necítil se ale nijak zvlášť osaměle, protože je zvyklí být sám, daleko od rodiny, díky svému předchozímu pobytu v USA. Výzvou také bylo najít restaurace, supermarkety a další místa.

Na samém začátku byl *Arun* znepokojen, jak dlouho trvá vyřízení víza do České republiky. Nikdo ho neinformoval o tom, jak časově náročné to bude, a tak řešil problémy se školou dětí, přestěhování a vším dalším, a přitom nevěděl, kdy jeho vízum bude schváleno. Kvůli délce vízového procesu se musel vzdát domluveného bytu a děti byly několik týdnů bez školy. Aruna velmi překvapil dopravní systém v Praze. Nemá to vůbec nic společného s tím, co předtím viděl, ačkoliv teď už ví, že něco podobného najde všude po Evropě. V první chvíli mu však dopravní systém přišel velmi složitý a ocenil by rady, jak funguje, a jak se po Praze nejlépe pohybovat. Bylo pro něj také náročné zjistit, kde nakupovat. Zpočátku si myslel, že se dá nakupovat pouze ve vietnamských večerkách nedaleko od domu a vůbec neměl ponětí o

existenci velkých supermarketů. Nabídka zboží se mu tak zdála značně omezená. První tři týdny byl Arun společně s celou rodinou nucen žít v hotelovém pokoji, což byla jedna velká místnost a malá ložnice. Neměli ani kuchyň. Najít byt bylo finančně i časově velmi náročné.

Daniel zmiňuje, jak složitý pro něj byl už čas před výjezdem kvůli vízovému procesu. K vízové žádosti musel totiž předkládat superlegalizované dokumenty z Kanady, ačkoliv již 16 let žil v Kostarice. Ihned po příjezdu Daniel sledoval rozdíly mezi rozvinutou zemí (Česká republika) a rozvíjející se zemí (Kostarika). Bylo pro něj zajímavé, že většina lidí například dodržuje dopravní předpisy, jak je Praha čistá a že lidé mají vyšší platy. Začátek pobytu byl pro Daniela náročný. Stále ještě vyřizoval potřebné dokumenty, a navíc musel do České republiky přijet o několik týdnů dříve než jeho syn, kterého musel nechat doma v Kostarice s chůvou. Náročné bylo sehnat byt, nakoupit nábytek. „V Kostarice jsem se zkrátka jenom projížděl po sousedství a když jsem viděl něco k pronájmu, hned jsem se tam mohl jít podívat a byt pronajmout. Vše bez jakýchkoliv poplatků nebo zdlouhavého vyřizování. Maximálně jsem zaplatil kauci ve výši jednoho nájmu. Tady platíte neuvěřitelně moc věcí navíc a sehnat byt je opravdu složité a nákladné.“ Navíc se v Praze absolutně neorientoval a bylo pro něj složité rozlišit jednotlivé části Prahy a jejich uspořádání. Nepříjemným překvapením, na které nebyl připraven, byla také studená zima. Nicméně Daniel dodává, že první týden až dva byly skvělé a opravdu pociťoval onu fázi „líbánek“. Byl nadšený z restaurací, kaváren, obchodů, jídla, možností.

Náročný byl pro *Mukeshe* život v hotelu a shánění bytu. „Myslím, že v tomto ohledu byl pozorovatelný skrytý rasismus. Šli jsme se podívat na 5-6 apartmánů. Podívali se na nás a pak byt dali někomu jinému, ačkoliv jsme o něj měli také zájem.“ Nakonec musel Mukesh přesvědčovat majitele bytu, že ačkoliv je původem z Indie, má kanadské občanství a že je slušný člověk. Těžký pro něj také byl první měsíc, kdy byl odloučený od rodiny, neboť se do Čech vydal dříve, aby zařídil potřebné věci.

Pro *Lestera* byl náročný vízový proces a mnohočetné návštěvy na ministerstvu vnitra a cizinecké policii. Vůbec nečekal, že proces bude tak zdlouhavý. Negativně hodnotí také trh s nemovitostmi, cenu nemovitostí a náročnost najít byt. Větším problémům se ale vyhnul díky tomu, že vzhledem ke své vysoké pozici má asistentku, která mu byla v počátcích velmi nápomocná. Uznává, že pokud by ji neměl, byly by pro něho všechno znatelně náročnější.

Pro *Rajiva* bylo hned od začátku velkým překvapením, že většina lidí v Čechách nevěří v boha a jejich přístup k náboženství. Bylo pro něj náročné tuto kulturní odlišnost překonat a smířit se s „ignorantským“ a neslušným chováním Čechů. Čelil také rasismu, a to především v barech

a nočních klubech. Ocenil by také, kdyby mu někdo na začátku vysvětlil, jak se v Praze vůbec pohybovat, jak si zařídit lítačku a jak dopravní systém funguje. „Pořád jsem se musel na něco ptát, připadal jsem si vážně hloupě.“ Díky velké finanční přípravě však dalším problémům nečelil. Náročné pro něj bylo, když mu krátce po příjezdu zemřel blízký příbuzný a on nemohl být se svou rodinou a nijak pomoci. Stesk po rodině celkově velmi ovlivňoval první měsíce působení v České republice.

6.3.3 Jazyková bariéra

Luis pozoruje jazykovou bariéru v každodenním životě. Často čelí problémům v supermarketech a nejvíce ho teď trápí nemožnost domluvit se u lékaře a v nemocnicích. „Náš mateřský jazyk je španělština, já umím anglicky a žena se anglicky teprve učí. Takže jazyková bariéra je pro nás rozhodně velký problém.“ *Luisova* žena se učí také česky, ale je to pro ni velmi obtížné. *Luis* se na začátku snažil 4 měsíce, ale pak to vzdal. Chtěl by ale začít znovu. Říká, že v Praze je velmi těžké naučit se česky. Kdykoliv chce jít ven a zkusit si třeba objednat jídlo v češtině, Češi ihned automaticky začnou komunikovat anglicky a on nemá možnost si češtinu vyzkoušet. „Oni prostě hned odpovídají anglicky a nenechají mě si to zkusit.“, stěžuje si. Celkově si myslí, že mladší generace anglicky velmi často umí a je vůči cizincům nápomocná.

Jazyková bariéra je pro *Estebana* tím nejtěžším. Cítí se často až bezmocný, mrzí ho, že se nemůže plně vyjádřit. Také má pocit, že lidé většinou nemají trpělivost snažit se mu porozumět. Nejčastěji se snaží komunikovat za pomoci obrázků nebo za použití překladače. Snaží se naučit češtinu, jde to ale velmi pomalu. „Umím čísla, umím pozdravit, objednat si v restauraci pivo či kávu. Je toho bohužel velmi málo.“ Mladší generace podle jeho názoru často umí anglicky, snaží se mu pomoci a je otevřenější k lidem z jiných zemí. Problematičtější je však komunikace s lidmi ve starším věku. „Ti se s vámi prostě ihned odmítnou bavit a odmítnou se snažit se vám nějak porozumět. Zrovna před dvěma dny jsem měl zážitek, kdy jsem šel k lékaři a začal jsem na ně mluvit anglicky a oni mě naprosto ignorovali a prostě mi jen zavřeli dveře před nosem a nechtěli si vůbec poslechnout, co jim chci říct. Ani když jsme si pak našel člověka, který by mi pomohl s překladem, vůbec nechtěli poslouchat a zkrátka mě odmítli vyšetřit.“

Jazyková bariéra byla pro *Aruna* největším problémem od samého začátku. „Španělština je jednoduchá, a tak když jsem přišel do Kostariky, brzy jsem rozuměl a dokázal se běžně domluvit a vysvětlit, co potřebuji. Čeština je neskutečně náročný jazyk. Stále umím jen asi

pouze 4-5 slov jako třeba dobrý den a na shledanou a nic jiného.“ Je pro něj stále náročný třeba i jen běžný nákup v českém obchodě. Mladí lidé se podle Aruna snaží domluvit s ním anglicky, ale starší dle jeho názoru neprojevují vůbec žádnou snahu. „Já se česky učit nechci. Ani na to nemám čas. Jaké to má využití do budoucna, když se naučíte česky? Jenom když zůstanete v České republice nebo na Slovensku, tak češtinu použijete, ale žádné jiné využití nemá. I pro děti je zbytečné, aby se česky učily.“

Daniel říká, že už od samého začátku ho jazyková bariéra trápila. Nemohl si jednoduše sám nic zařídit, ale stále musel žádat o pomoc lidi kolem sebe. Jinak ovšem s češtinou příliš do styku nepřijde. V jeho sousedství umí každý anglicky, v práci a ve škole syna také. Opravdu ale touží se česky naučit, aby mohl přijít do obchodu a začít konverzovat s personálem a celkově lidmi kolem sebe. Taky by rád lidi překvapil, že on není turista, za kterého ho považují, ale že se snaží se začlenit. Češtinu hodnotí jako složitý jazyk a kvůli pracovnímu vytížení nemá čas na jeho studium. „Ještě jsou tu takové maličkosti jako třeba přečíst si přes rameno noviny, co někdo drží v metru nebo si vzít u doktora časopis a moci ho přečíst. Já můžu jen koukat na obrázky. Ani reklamu si nepřečtu.“ Lidé mu nejsou ochotni pomoci, když se jich zeptá v angličtině. Je jich opravdu jen málo.

„Kdybyste se mě zeptala na největší problémy, na prvních třech místech bych uvedl jazyk.“ *Mukesh* se cítí zodpovědný za to, že se v Čechách nedomluví. Částečně ovšem říká, že je to vina toho, jak náročným jazykem čeština je. „Češtině jde těžko rozumět, je těžká na vyslovování, je v ní více gramatických jevů než v jakémkoliv jiném jazyce, a to je něco, s čím bojuji.“ Říká také, že s češtinou do styku příliš nepřichází, takže nemá potřebnou motivaci naučit se česky. O studiu češtiny přemýšlí, stále je však ve fázi odhodlávání se. Jazyková bariéra ho trápí především v krizových případech, například nyní, když je jeho žena v nemocnici. Komunikovat s lidmi na ambulanci, se sestrami, s doktory, to vše je velmi náročné a problematické právě kvůli jazykové bariéře. Další problémy pozoruje při jednání s úřady. Češi, pro které je zákazníkem se snaží komunikovat v angličtině, ostatní již tak ochotní nejsou. *Mukesh* si našel české přátele při sportu.

Jazyk je pro *Lestera* největším problémem. Češtinu hodnotí jako velmi náročný jazyk. Říká, že čeští lidé jsou neochotní, pokud na ně někdo nemluví česky. Často se mu stalo, že když lidé zjistili, že neumí česky, tak se rozhodli se s ním již dále nezaobírat a nepomoci mu. „Mám jeden příklad ze včera. Včera mi měli doručovat balíček a kurýr po telefonu zjistil, že neumím česky. Pak jsem ho jen viděl, jak projíždí kolem a přišla mi zpráva, že balík nemohl být doručen, ačkoliv já na něj čekal přede dveřmi.“ Jako lepší hodnotí situaci v Praze 1, kde mnoho lidí

mluví anglicky, neboť jsou zvyklí na turisty. Celkově si myslí, že lidé mladší třiceti let se mu většinou pomoci snaží, i když třeba tak úplně nerozumí. Lidé nad třicet let se s ním ovšem většinou zaobírat nechtějí. Lester začíná se studiem češtiny příští měsíc.

Rajiv čelí každodenním problémům s jazykovou bariérou. Nejvíce ho tato rozdílnost ovlivnila v lékárně, když nebyl schopný kvůli jazyku sehnat potřebná léčiva nebo v bance při zařizování účtu. Pozitivně hodnotí situaci v Praze 1, kde je díky turistickému ruchu, lehké domluvit se téměř kdekoliv. V části Praha 4, kde *Rajiv* pracuje i bydlí, je však komunikace náročná. Snaží se s Čechy spřátelit a naučit se českému jazyku. Má pocit, že pokud Češi vidí nějakou finanční odměnu, pak se snaží o porozumění a komunikaci v angličtině. Mimo Prahu se anglicky nikdy nedomluví.

6.3.4 Přístup Čechů k cizincům

Chování českých lidí je pro *Luise* velmi odlišné od chování obyvatel Kostariky. Nejvíce si toho všímá v případě přístupu k zákazníkům. To hodnotí jako velký rozdíl oproti lidem z Kostariky. Tady jsou dle jeho soudu lidé velmi chladní, někdy až nepříjemní a neslušní. V Kostarice je přístup k zákazníkům mnohem více přátelší. To pro *Luise* bylo a stále je rozhodně nejvíce překvapivé. Učitelka češtiny *Luisovy* ženy je ovšem moc milá a s mnoha věcmi jim pomáhá. Další přátele si *Luis* se ženou našli také v malém množství českých kolegů.

Esteban mi sdělil, že v Kostarice jsou lidé velmi přátelší a je jim úplně jedno, odkud daný člověk je. Naneštěstí, zde se mu zdá, že lidé jsou si navzájem velmi blízcí, ale nemají rádi lidi odjinud. „Když se ale velmi snažíte a lépe je poznáte, tak se vám otevrou, a nakonec jsou také velmi milí.“ Často je to pro něj ovšem velmi náročné, a to zejména kvůli jazykové bariéře. Má pocit, že když na lidi mluví anglicky, nemají ho pak příliš rádi. Hodně záleží na lidech, ale hodně z nich je nepříjemných bez toho, aniž by k tomu měli důvod. *Estebanovi* a jeho ženě se podařilo spřátelit se s českým párem. Bohužel na ně ale nemají dostatek času. Velmi nespokojený je *Esteban* se zákaznickým servisem. Má pocit, že na nějakých místech není vůbec vítaný a lidé jsou často velmi neochotní ho obsloužit. „Občas se až bojíte na cokoliv zeptat, protože na vás začnou klidně naprosto bezdůvodně křičet: „Najdi si to sám! Vygoogli si to!““

Podle *Aruna* se čeští lidé chovají divně a někteří velmi drze a hrubě. Poznamenává, že ne každý je takový, ale přesto toto chování pozoruje velmi často. Češi jsou podle něj přímočaří a upřímní. Nejsou ovšem příliš nápomocní či přátelští. České přátele nemá. Zdraví se sousedy

na chodbě, ale o přátelství se v tomto případě hovořit nedá. Čechy hodnotí jako uzavřené a zdá se mu až nemožné se k nim nějak začlenit.

Daniel považuje všechny slovanské národy za chladné, ne příliš přátelské a neusměvavé. Češi dle něj nejsou vřelí lidé a v porovnání s Latinskou Amerikou pozoruje velké rozdíly. Lidé se zde na pozdrav nelíbají ani neobjímají. Říká také, že s Čechy je složité začít konverzaci. Říká, že v Kostarice se o něj stále někdo zajímal. Například lidé v obchodě či na ulici s ním často konverzovali, ale v Čechách se mu tohle nikdy nestává. Z Čechů nikoho nezná a zdá se mu téměř nemožné se s nimi blíže seznámit. „Myslím, že částečně je to tím, že bydlím v samém centru města, a tak jsem pro všechny pouze turista. Nikdy nevidím stejné lidi dvakrát. Vidím někoho jednou v metru, ale to je vše.“ Pozoruje také, že Češi respektují autoritu. Všímá si dětí, které nechávají v dopravních prostředcích sednout starší lidi či těhotné ženy i dospělých, kteří se nehádají například s policisty a drží se daných pravidel.

Mukesh uvádí, že silně vnímá, že v Indii jsou lidé mnohem více pohostinní, otevření a přátelští. Čeští lidé jsou velmi rezervovaní, co se týče kontaktu především s cizinci. Naopak na nich ale obdivuje upřímnost a přímou v jednání. „Češi se jen tak na potkání neptají, jak se máte, protože je to otázka, na kterou se stejně neodpovídá nic upřímného. Používá se pouze k otevření konverzace. Češi nic nepředstírají, a to na nich velmi obdivuji.“ Říká, že Češi si na nic nehrají, vše si řeknou přímo a nepředstírají zájem, když ho nemají. Celkově Čechy hodnotí pozitivně. Nesetkal se podle jeho soudu s žádným vyloženě hrubým chováním. O pár minut později mi ale sděluje, že ho několikrát někde zcela ignorovali, či odmítli obsloužit v restauraci. Jednou jeho a jeho ženu také odmítl svézt řidič přepravní společnosti.

Lester má pocit, že cizinci nejsou v Čechách vítáni. Českým lidem dle Lestera velmi dlouho trvá, než se otevřou, a na první pohled mu přijdou nepřátelští. „Nechci říct, že jsou vyloženě nepřátelští, ale je velmi náročné je poznat. Když už je poznáte, tak jsou skvělí. Je to ale velmi složité. Myslím si, že je to tak jenom v Čechách, protože ve Vídni ani na Slovensku jsem takový pocit neměl.“ Češi jsou rezervovaní a uzavření sami do sebe. Také říká, že jsou velmi přímí, což naopak oceňuje. Pozoruje, že když jde do obchodu koupit si oblečení, lidé ho nezdraví, nepomáhají mu s výběrem, on sám je musí oslovovat. Poukazuje také na chování, které hodnotí jako rasistické. Popisuje, jak je v obchodě pokaždé pronásledován hlídačem. Spřátelil se s českou rodinou žijící ve stejném domě. Další přátele si vytváří například v posilovně, kam pravidelně dochází.

Rajiv vidí velké rozdíly co se týče pohostinnosti a pozitivního naladění Čechů a obyvatel Mauricia. Čeští lidé mu přijdou nepohostinní, uzavření a méně šťastní. Říká, že čeští lidé mluví hodně o problémech, především pak finančních. Myslí si, že pro Čechy jsou méně důležité jejich rodiče, než je tomu na Mauriciu. Od toho se, dle jeho názoru, odvíjí, že Češi jsou individualisté a často se vyhýbají sociálním kontaktům. Přijde mu také, že Češi jsou velmi kritičtí k jiným národnostem a mají k nim negativní postoj. Kvůli své tmavé barvě pleti se *Rajiv* také setkává s rasismem. Mezi Čechy si našel pět přátel.

6.3.5 Život rodiny expatrianta České republiky

Luisova manželka přijela až šest měsíců po něm, po náročném přemlouvání od *Luisse*. Nebylo to tu pro něj bez ní jednoduché. „České ženy jsou tak krásné a bylo opravdu těžké odolávat! Tak jsem jí musel napsat, ať přijede, co nejdříve, že už dlouho nevydržím odolávat. Má žena je přitom opravdu nádherná.“ Pro ni byl jazyk obrovskou překážkou. Je velmi jemná, milá a lidi má ráda a najednou se nemohla s nikým domluvit, s nikým se pobavit. Je také velmi nezávislá a spoustu věcí zvládne zařídit úplně sama. Tady ale najednou tak samostatná být nemůže. Anglicky umí jen základy a je pro ni opravdu těžké se domluvit. Lidé jsou k ní taky často nepřijemní, a to je pro ni psychicky velmi náročné. Než přijela do České republiky, tak pracovala v nemocnici a studovala. Stále byla zaměstnaná, pořád měla co dělat. Teď je ovšem doma a soustředí se na studium češtiny a angličtiny. *Luis* je rád, že má alespoň nějakou náplň a studium obou jazyků ji zabírá dost času. Hodně se také schází s manželkami ostatních kolegů, což jí pomáhá od pocitu osamělosti.

Pro *Estebanovu* ženu byly začátky náročné hlavně proto, že si je se svou rodinou velmi blízká a opravdu hodně jí chyběla. Již na začátku právě rodina *Estebanovy* ženy byla jednou z největších překážek, neboť jeho žena byla nejmladší dítě v rodině a všichni na ní byli velmi závislí. Už to že odešla do města na vysokou školu pro ně bylo velkou ránou a najednou museli čelit jejímu rozhodnutí odjet do Evropy. Bylo pro ni velmi těžké všechny opustit. Velmi se jí stýskalo. „Mrzelo mě to, ale nedokázal jsem to příliš pochopit. Já jsem totiž zvyklý být sám. Jí se stýskalo opravdu hodně po dobu několika měsíců. Nakonec to psychicky velmi ovlivňovalo i mě, tak jsme se pokoušeli najít nějaké řešení.“ Díky technologiím to ale nakonec zvládli. *Estebanova* žena komunikuje se svou rodinou denně za pomoci aplikací WhatsApp, Skype a Facetime. To jí velmi pomáhá. Dalším velkým problémem je přirozeně i pro ni jazyková bariéra. O to složitější ale situace je, že neumí ani anglicky. V současné době se tedy snaží zdokonalit se v angličtině, aby se alespoň mohla samostatně pohybovat po Praze a zařídit základní věci. *Esteban* se snaží pro ni najít vhodné kurzy angličtiny, doposud se mu ale nepodařilo najít kurz

podle jejich představ. Naštěstí má ale jeho žena španělsky mluvící přátele, také ženy kolegů, se kterými tráví hodně času. Chodí společně na kávu, na víno či se vzájemně navštěvují. Hodně se také věnuje domácím pracím, Esteban je velmi náročný, co se týče pravidelné stravy, a tak pro něj žena chystá i několik jídel denně. Chybí ji práce, neboť byla zvyklá pracovat. Proto je teď prioritou číslo jedna naučit ji anglicky, aby bylo pro ni jednodušší sehnat práci.

Arunova rodina s jeho rozhodnutím pro výjezd do České republiky souhlasila, ačkoliv v jejich případě byli před rozhodnutí spíše postaveni jako před hotovou věc. Pro Arunovu ženu bylo velmi těžké, že nemá žádnou práci, doma se nudí a ztrácí roky své kariéry. Je podle něj náročné v České republice sehnat práci, pokud neumíte česky, ať chcete pracovat sebevíc. Další překážkou získání zaměstnání je také potřeba pracovního víza. Bylo to pro ni stresující, cítila se nepříjemně a méněcenně. Bylo pro ni těžké se zabavit, když už jsou děti starší a neměla čemu by se věnovala. Arun si prý musel na novou situaci zvyknout, nijak zvlášť ho však situace manželky nezasáhla. Pro děti bylo na začátku těžké najít si přátele. Cítily se osamělé a chvíli jim trvalo, než se zvládly zařadit do kolektivu. Díky tomu, že chodí do mezinárodní školy a setkávají se s dětmi různých národností a v podobné situaci, už v současné době přátele mají. Další problém, kterému v současné době rodina čelí je, že nevědí, jak vyřešit střední školu, kam nejstaršího syna poslat, neboť pro anglicky mluvící děti v Čechách možnosti nejsou téměř žádné.

Daniel přišel sám se svým synem, jehož matka je drogově závislá. Synovi v Praze platí nákladnou soukromou mezinárodní školu a s péčí o syna mu donedávna pomáhala chůva. Říká, že syn si v České republice doposud nezvykl. Vše je pro něj velmi odlišné a je pro něj těžké se v novém prostředí adaptovat. Problematické je pro něj přizpůsobit se angličtině, což je jazyk, ve kterém probíhá vyučování i jazyk, který po dobu prvního roku používal ke komunikaci s chůvou. „On přišel ze země, kde věděl, jak všechno funguje, co by měl dělat, jak se to dělá, kde nemusel dodržovat téměř žádná pravidla. Žil na předměstí, na samém okraji města a najednou žije v centru velkého rušného velkoměsta, bojí se vyjít na ulici a musí mít s sebou chůvu pokaždé, když jde ven.“ Problémem se stalo i přecházení silnic a vzdálenost od parků. Dříve měl syn v sousedství přátele, se kterými si mohl hrát, a najednou neznal nikoho. Velmi ho zneklidňovalo, že nic nefunguje způsobem, na kterém byl zvyklý. „Po prvním týdnu se mě syn zeptal: „Můžeme jet tento víkend do Kostariky?“ Velmi mu Kostarika chyběla, neuvědomoval si, jak je Kostarika daleko a že jsme tu opravdu dlouhodobě.“ Bylo pro něj těžké přijmout i české jídlo, či způsob jeho servírování. Dříve miloval pizzu, ale pizza v Čechách mu nechutná. Celkově má Daniel pocit, že jeho syn spíše rezignoval a nějak se v Čechách snaží

„přežít“. Daniel se velmi snaží ukázat mu výhody, jaké život v Čechách nabízí a možnosti, které má. Nakonec se syn naučil po městě pohybovat sám a dojede si kamkoliv potřebuje. Takovou možnost by v Kostarice kvůli vysoké kriminalitě neměl. Také si už našel přátele. Celá situace se synem v Danielovi vyvolávala výčitky svědomí, cítil se provinile, že jeho syn musí čelit problémům, zatímco jeho adaptace probíhala poměrně hladce.

Pro *Mukeshovu* rodinu byl výjezd do Čech vítanou výzvou a možností poznat novou kulturu. Mukesh si myslí, že jeho žena je stejně jako on velmi přizpůsobivá, a tak žádným problémům s adaptací čelit nemusela. Jediné, čemu žena čelí, je problém s hledáním zaměstnání. Mukeshova žena má bohaté pracovní zkušenosti, vysokoškolské vzdělání a byla velmi úspěšná. V Čechách však práci stále hledá a tím, že je občanem třetí země, je pro ni náročné cokoli najít. Po roce a půl hledání žádnou práci stále nenašla. Pro syna byla celá relokace bezproblémová. „Syn je tu od začátku velmi spokojený. Našel si velmi rychle přátele ve škole i mezi sousedy.“

Lester se ženou dlouze diskutovali, zda se do České republiky přesunout. Žena zpočátku s rozhodnutím nesouhlasila a musel ji přesvědčovat. Nakonec však společně rozhodli pro výjezd. Těžké pro ni byly odlišné klimatické podmínky. *Lesterova* žena tráví více času venku než on, neboť nepracuje. Ještě častěji než *Lester* se tak setkává s nepříjemným až rasistickým chováním Čechů. Lidé v tramvaji a v metru do ní strkají, křičí na ni, zírají na ni. Častěji se tak děje mimo centrální část Prahy. Dalším faktorem ovlivňující adaptaci ženy je absence zaměstnání, které jí velmi chybí. V současné době však již získala povolení k dlouhodobému pobytu, jež jí umožňuje pracovat, a tak se soustředí na hledání práce. *Lester* hodnotí Českou republiku jako skvělé místo pro výchovu dítěte. Vzhledem k nízkému věku jeho dcery nepozoruje žádné problémy s její adaptací a jen chválí podmínky, které v Čechách k její výchově má. *Lesterovi* velmi záleží na spokojenosti jeho rodiny a jedině tak může být spokojen i on. Proto se snaží manželce pomáhat a dělá vše pro to, aby se jí v České republice líbilo.

Bylo v plánu, že *Rajiv* se do České republiky bude stěhovat společně se svojí ženou, která s relokací souhlasila a svého muže v rozhodnutí podpořila. Žena za ním po pěti měsících přijela, po třech týdnech ovšem Čechy opustila a v současné době probíhá rozvodové řízení. Problémem nebyla adaptace ženy, ale dlouhé měsíce, jež *Rajiv* strávil na počátku bez ní a jeho nadšení pro nové možnosti. Díky několika přešlapům a silným výčitkám svědomí tak došlo k rozpadu pětiletého manželství. Psychicky tato situace *Rajiva* velmi negativně ovlivnila. Bojuje

se silnými výčitkami svědomí a smutkem. Našel si však novou přítelkyni, která ho v současné době činí velmi šťastným.

6.3.6 Každodenní život expatriantů v České republice

Už od začátku *Luise* překvapuje, že velmi často, když jde se ženou do restaurace, je po něm vyžadována předchozí rezervace. Často se obsluha velmi nepříjemně vyptává. „V Kostarice na tohle nejsme vůbec zvyklí. U nás se rezervace zkrátka nedělají a pokaždé se vám obsluha snaží nějak vyjít vstříc. Nabídnou vám, ať to zkusíte třeba za hodinu. Tady to tak ale nefunguje. Vůbec neberou v úvahu, že jsme expati a že jednoduše nevíme, že tady je rezervace třeba. Já se chci zkrátka jen najíst.“ Teď už si zvykl a rezervace dělá. Také se mu zdá, že obsluha v restauraci velmi naléhá, aby si jídlo i nápoj rychle vybral, a pokud si tak rychle nevybere, musí čekat třeba 20 minut, než obsluha přijde znovu. Na české jídlo si pomalu zvyká, ačkoliv ho hodnotí jako velmi odlišné. Příliš mu nevádí, absence nabídky kostarického jídla v restauracích. Rád vaří, a tak si všechno jídlo, které mu chybí, připraví doma sám.

Esteban miluje české jídlo. Je nadšený, jak moc se tu jí vepřové maso a velmi mu chutná. Pochvaluje si také kachnu a guláš. Doma si rád uvaří kostarické jídlo, ale pokud jde do restaurace, rád experimentuje a zkouší česká jídla a pokrmy, které nezná. Rád také poznává české památky a kulturu. *Esteban* se ženou nakupují za pomoci internetového obchodu s donáškou potravin až do domu. Při prvních pokusech musel čelit několika problémům v důsledku jazykové bariéry, ale nyní již daná společnost posílá pouze kurýry, kteří se dorozumí anglicky. Také stále čelí různým problémům, co se týká lékařské péče. Není jednoduché najít zubaře, gynekologa pro ženu a další specialisty. Chybí mu kontakty na dobrá místa, kam jít a kde přijímají pacienty. Neustále musí někoho žádat o pomoc.

Aruna nepřestává překvapovat a znepokojuje ho, jak moc se v České republice kouří cigarety a pije alkohol. Nechápe, proč dospělí tuto potřebu mají a jdou tak příkladem svým dětem. Stále ho také udivuje, jak jsou Češi velmi otevření, co se týče objímání a líbání na veřejnosti. „Vy klidně stojíte na zastávce metra či autobusu, a tam se líbáte a objímáte a takové věci. To jsem nikdy předtím nevidal a nemůžu si na to zvyknout. Třeba jdeme s dětmi! My se cítíme zahanbeně, že se nějakí lidé takto chovají na veřejných místech.“ Všechno tu taky dle jeho názoru velmi dlouho trvá. Jako příklad uvádí vydání řidičského průkazu a víza. Chybí mu přátelé a rodiny, se kterými se stýkat. Češi ho nepřijímají a v práci je okruh přátel jen omezený. Angažují se ovšem v přípravě různých indických oslav, jež se snaží stmelovat indické rodiny v Čechách. Nikdy nezkusil české jídlo. Nejí maso, a proto je pro něj další výzvou sehnání

vegetariánských potravin a restaurací, jejichž nabídka je podle něj značně omezená. Zima pro něj byla také nepříjemná a těžko si na ni zvyká. Českou republiku hodnotí jako drahou.

Daniel zmiňuje zbytečnou byrokracii, jež v Čechách pozoruje. Má pocit, že tím, že žije v centru Prahy, tak je stále spíše turistou a pravý český život a kulturu stále ještě nepoznal. Výhodu to má ovšem v tom, že má vše blízko. Byl zvyklý cestovat do práce 2 hodiny a v Praze má všechno nadosah. Chválí si ceny běžného zboží, ovšem větší položky mu přijdou nákladnější než kdekoliv jinde. Chybí mu komunita, sousedi, se kterými by mohl trávit čas. Cítí se v Čechách osaměle, vše se mu zdá neosobní. Nemá příliš času pozorovat jiné změny či problémy, neboť většinu času tráví pouze v práci a doma.

Mukesh s rodinou v současné době žije v menším bytě, než na který byli zvyklí. Celá rodina se hodně věnuje sportu a sportovního vyžití mají v Čechách mnoho. Jejich životní styl se nijak nezměnil. Žádných problémů si tak nevšimá.

Lester si stěžuje na přílišnou byrokracii, která provází zařizování mnoha věcí. Nevyhovuje mu život v menším bytě. Byl zvyklý žít v domě a na život v polovičním bytě si stále zvyká. Musel si také zvyknout, že není tak soběstačný a velmi často se musí spoléhat na pomoc ostatních. Chybí mu také jídlo. České jídlo mu přijde skvělé na zimu, ale velmi postrádá jihoafrickou a kostarickou kuchyni. Postrádá komunitu, která podle něj v Čechách prakticky neexistuje. Udivuje ho ticho v pražském metru a chybí mu zvyk začít konverzaci s neznámými lidmi. Lester také říká, jak si je blízký se svými kolegy, jež pocházejí z Kostariky nebo Jihoafrické republiky a jak je toto přátelství důležité. Celkově má ovšem pocit, že jeho každodenní život se změnil spíše k lepšímu. Našel si mnoho nových volnočasových aktivit jako lyžování a další sporty, a především pak cestování. Říká, že kvůli častému cestování neušetří moc peněz, musí ale využít možností, které mu pobyt ve středu Evropy poskytuje.

Rajiv kromě výše zmiňovaných problémů pramenících z povahy Čechů, nečelí žádným dalším každodenním problémům. Chybí mu jen jehněčí maso a čerstvé ryby. Rajivův životní styl se velmi změnil díky lehké dostupnosti a široké nabídce alkoholu. Rajiv si díky práci a svému životnímu stylu našel mnoho nových přátel ze všech koutů světa.

6.3.7 Krizové situace při pobytu expatriantů v České republice

Pro *Luise* jsou rozhodně problematické nemocnice. Když je mu opravdu zle a potřebuje pomoci, tak je komunikace o mnoho náročnější. Také vůbec nezná lékařský systém

v Čechách. Teď když je jeho žena těhotná se tímto problémem hodně zabývá a je pro něj překvapivá nutnost se k lékařům objednávat. Pokud chtějí v nemocnici něco speciálního nebo mají specifický dotaz, je to pro něj velmi těžké. „Na začátku pobytu jsem onemocněl a bylo mi doporučeno jít do Motola. Bylo mi ten den vážně hodně zle a v nemocnici jsem chodil od jednoho člověka k druhému a ptal se, zda mluví anglicky. Trvalo mi asi 30 minut, než jsem našel někoho, kdo mě poslal na místo, kde někdo další uměl anglicky. Odtamtud mě poslali do dalšího patra a tam znovu nikdo neuměl anglicky. Už jsem i dávno zaplatil a oni po mně znovu chtěli poplatek. Nikdo mi vůbec nic nevysvětlil. Sestřička byla velmi nepříjemná. Doktor byl milý, ale nerozuměl jsem mu ani slovo. Udělali mi něco s uchem, ale dodnes nemám ponětí co.“

Kromě již zmiňovaného problému v nemocnici, *Esteban* také čelil problému s majitelkou prvního bytu, která se snažila jim započítat několik různých poplatků, které vůbec nebyly opodstatněné. „Myslela si, že kvůli tomu, že pocházíme odjinud, se nebudeme snažit nijak bránit a odporovat. Musel jsem se ozvat, že toto nám opravdu dělat nemůže. Musel jsem si vzít na pomoc M. z HR oddělení a jejího manžela právníka. Museli jsme si všichni společně sednout a vysvětlit majitelce, že ji nenecháme, aby s námi takto jednala.“ Stanovili si pravidla a podmínky a po 6 měsících museli odejít a ani tak nedokončili domluvenou dobu nájmu.

Velkým problémem bylo pro *Aruna* zařídit si v Čechách řidičský průkaz. Šel se všemi potřebnými dokumenty na úřad a tam mu sdělili, že obslužen nebude, pokud si s sebou nevezme někoho, kdo mluví česky. Přitom to byla přepážka, na kterou chodila řada cizinců. „Bylo opravdu nepříjemné, jak se chovali. Byli tak hrubí a přitom jediný, co jsem chtěl, bylo jim předat dokumenty. Žádné otázky jsem neměl.“ Zmiňuje také finanční náročnost získání řidičského průkazu. Problém také měl se sehnáním příslušných léků. Brzy po příjezdu mu došly léky, jež denně používá, ale v lékárně mu sdělili, že dané léky jsou pouze na předpis. On ovšem netušil, kde předpis sehnat. Vzhledem k tomu, že nešlo o urgentní případ, bylo mu sděleno, že musí čekat dvacet dní až měsíc, než bude u doktora volný termín. On přitom daný lék potřebuje každý den.

Náročnou situací pro *Daniela* bylo sehnat lékařskou péči pro syna. Nemohl sehnat doktora, který by syna ošetřil, nedařilo se mu nikde sjednat návštěvu. Problém byl také s pojištěním a rozlišením, co pojištění pokrývá a co ne. Situaci nakonec vyřešila firma, pro kterou Daniel pracuje, ačkoliv jim to trvalo celý den. Překvapením pro něj bylo, že na většinu léků, je zde potřeba recept od lékaře a že není možné si jít do lékárny cokoliv běžně koupit po vlastním

úsudku. Základní léky navíc v Kostarice koupíte v jakékoliv drogerii či větším supermarketu, zde je vše k dostání pouze v lékárnách.

Mukesh zmiňuje problémy s lékařskou péčí. Měl problém zjistit na koho se v případě nemoci obrátit a shánění doktorů bylo velmi komplikované. Stěžuje si také na nedostatek informací, jež lékaři svým pacientům v Čechách sdělují.

Lester čelil krizové situaci, když se snažil pro dceru najít nemocnici, když onemocněla uprostřed noci. V těchto situacích také vidí nevýhodu toho, že nevládní auto, za čímž stojí složitost získání mezinárodního řidičského průkazu.

Když *Rajiv* onemocněl, bylo pro něj těžké zjistit, na koho se obrátit a do jaké nemocnice jít. Nakonec se musel obrátit na pomoc známého. Dále *Rajiv* čelil potížím při vyjednávání věcí na finančním úřadě, kde nikdo nemluvil anglicky. Nakonec se domluvil za pomoci rukou. Problému také čelil, když se ocitl mimo Prahu bez schopnosti komunikovat s okolím a bez možnosti se na kohokoliv obrátit.

6.4 Shrnutí výsledků šetření a jejich interpretace

Nejčastěji využívaným nástrojem pro zjišťování informací je pro expatrianty internet. Internet byl pro ně nejdostupnějším prostředkem zjišťování informací. Na rozdíl od knižních publikací je internet ve většině případů zdrojem, kde jsou k nalezení aktuální informace. Velkou výhodou byla pro *Estebana* možnost komunikace se zkušeným expatriantem, který mu poskytl praktické rady navíc. Možnost spolupráce s expatriantem, jež v Čechách již pobýval, je jedním z nejvhodnějších způsobů přípravy. Tento expatriant může druhým poskytnout informace na základě své vlastní zkušenosti z obdobných podmínek, v jakých se budou nacházet expatrianti budoucí. Spíše než kultura a konkrétní informace o každodenním životě, dopravě a bydlení cizince zajímaly ceny a kvalita života. Lze usuzovat, že si chtěli být jisti, že jsou na život v České republice finančně připraveni a že po dobu svého pobytu nebudou nijak strádat a muset se vzdát životního standardu, na který jsou zvyklí. V rámci kultury pravděpodobně jedinci neočekávali velké rozdíly nebo informace o ni nepovažovali za dostatečně důležité.

Většina dotazovaných se shoduje na následujících počátečních problémech:

Odlisný čas stěhování expatriantů a zbytku rodiny

Ve většině případů byl expatriant nucen odstěhovat se dříve než zbytek rodiny a docházelo tak k několikátýdennímu až několikaměsíčnímu odloučení. Tento problém vzniká tlakem společnosti na co nejbližší příjezd expatriantů. Schválení víz pro rodinu také trvá v průměru o měsíc déle než schválení víza pro expatrianta. Často hlava rodiny také vyjíždí dříve, aby mohla zařídit potřebné věci.

Počáteční život v hotelu

Většina jedinců byla nespokojena s nutností žít v prvních týdnech v malém hotelovém pokoji. Náročnější pak tento problém byl především pro rodiny s dětmi. Docházelo tak k narušení každodenního života a pohodlí. Důvodem může být velikost a vybavení těchto prostor. Tyto počáteční podmínky také zpomalují proces adaptace a oddalují pocit „usazení se“.

Hledání bytu k pronájmu

Téměř všichni dotazovaní čelili problémům spojených s hledáním a získáním ubytování. Lze usuzovat, že za tímto problémem většinou stojí finanční náročnost, jež představují počáteční kauce, poplatky realitním makléřům a celková cena bytů v Praze. Respondenti s poplatky dopředu nepočítali, neboť v zemích jejich původu tyto poplatky nejsou zvykem. Dalším problémem je neochota českých lidí pronajímat byty cizincům. Za tímto problémem mohou stát předsudky, nedůvěra Čechů vůči cizincům a jazyková bariéra.

Délka a náročnost vízového procesu

Dotazovaní často nebyli připraveni na délku vízového procesu a náročné shánění potřebných dokumentů. Délka vízového procesu je způsobena velkým zájmem o pobytové oprávnění, kterému Česká republika dlouhodobě čelí a také organizací práce státních subjektů.

Doprava

Respondenti měli v počátcích často problém zorientovat se v dopravní infrastruktuře Prahy. To může být způsobeno odlišným dopravním systémem i množstvím možností přepravy v Praze.

Nakupování

Expatrianti by v několika případech ocenili, pokud by je někdo informoval o možnostech nákupu. Je jasné, že tento problém je typický po přestěhování na nové místo a je také způsoben tím, že v prvních dnech se většina expatriantů pohybovala spíše jen mezi bytem (hotelem) a zaměstnáním, a tudíž neměli možnost Prahu poznat.

Stesk po domově, rodině a známých

Stesk po domově je pro expatrianty typický. Ještě více může být ovlivněn právě prvním zmíněným problémem – počátečním odloučením od rodiny, jež se stěhuje později. Velký stesk může být způsoben také velmi úzkými rodinnými vazbami v některých kulturách.

Jazyková bariéra je respondenty vnímána jako největší překážka a velká komplikace života v Čechách. Problémům čelí v obchodech, nemocnicích, lékárnách, v restauracích, na ulici. Přesto jim v několika případech chybí motivace k naučení češtiny, a to především protože v pracovním prostředí mluví všichni anglicky. Čeština je všemi hodnocena jako velmi obtížný jazyk. Lze usuzovat, že je takto hodnocena pro množství gramatických jevů, skloňování, časování, diakritiku a velké množství běžně používaných slov a frází. Další bariérou bránící naučení se češtiny je nedostatek volného času způsobený pracovní vytížeností. Neschopnost se domluvit v dotazovaných vyvolává pocity bezmocnosti a neustálé závislosti na ostatních. Musí prosit o pomoc například své česky mluvící kolegy či náhodné lidi, kteří angličtinu i češtinu ovládají. Jazyková vybavenost Čechů je hodnocena kladně v případě mladých lidí, kteří alespoň základy angličtiny často znají. Naopak staří lidé se anglicky domluvit nesnaží. Toto může být způsobeno socialismem a absencí výuky anglického jazyka na školách během tohoto období. Mladší generace má anglický jazyk na školách většinou povinný a častěji také cestuje a je otevřena okolnímu světu. Rozdíl mezi jednotlivými částmi Prahy i zbytkem republiky pak může být způsoben nutností centrální části Prahy orientovat se na cizince díky turistickému ruchu. Na periferiích Prahy a mimo Prahu již příliš cizích turistů nenajdeme, a tak není nutné, aby lidé pracující ve službách angličtinu ovládali.

Češi jsou hodnoceni jako velmi chladní a uzavření. Způsobeno to může být kulturním nastavením Čechů a velkou otevřeností, která se naopak objevuje právě třeba ve státech Latinské Ameriky. Nepříjemný a odtažitý přístup Čechů k cizincům může být také způsoben historickými souvislostmi, kdy byl Český národ několikrát utlačován silnějším národem. Dalším důvodem může být, že Česká republika se stala cílem cizinců až v poměrně nedávné době, a tak si hlavně starší generace na cizince stále zvyká. V několika případech se objevující rasismus pak může být způsoben neznalostí Čechů a jejich negativním spojováním tmavé pleti s romskými občany, kteří často bývají hodnoceni jako problémoví. Svůj podíl by na tom mohl mít také konzervatismus Čechů. Přímost a upřímnost Čechů pak může kromě kulturního nastavení pramenit z oblíbenosti Čechů si stěžovat. Negativně je často hodnocen zákaznický servis, který může být způsoben nedostatečnou konkurencí. Čeští lidé jsou na takto nastavený zákaznický servis zvyklí a teprve pomalu si začínají všímat rozdílů mezi přístupem zdejšího personálu a personálu v některých zahraničních oblastech. Češi také velmi často

svou nespokojenost se servisem nedají najevo a vyhýbají se tak jim nepříjemným konfliktním situacím. Po počáteční rezervovanosti jsou Češi často dobrými přáteli. Všichni dotazovaní, jež si české přátele našli, museli do navazování přátelství vložit množství vlastní iniciativy.

Nejčastěji identifikovaným problémem, se kterým se potýkají manželky expatriantů, je jejich neschopnost v Čechách pracovat. Lze usuzovat, že je to způsobeno nabídkou trhu práce, kdy jen velmi málo zaměstnavatelů nevyžaduje znalost českého jazyka. Další překážkou je pak vízum, které po dobu prvního roku nedovoluje doprovodu expatrianta výkon práce. Ženy také častěji trpí osamělostí. To může být způsobeno užšími vazbami jež ženy se svou rodinou mají a také právě jejich nezaměstnaností a nadměrnému množství volného času. Partnerky expatriantů se více setkávají s českými lidmi a musí čelit problémům vyplývajícím ze styku s nimi, protože právě ony nakupují a cestují po městě. Vztahy mezi partnery také ovlivnil pozdější příjezd ženy, což můžeme nejvýrazněji sledovat u Rajiva. Lze usuzovat, že se tak stalo z velkého množství nových možností, jež se Rajivovi z nenadálí naskytly a celkové změně životního stylu. Rodinní příslušníci také více čelí jazykové bariéře, neboť často mají jen velmi malou znalost anglického jazyka. Na rozdíl od svých partnerů expatriantů je totiž každodenně nevyužívají v zaměstnání. Všechny partnerky se však na tomto problému pokouší pracovat. Velké rozdíly můžeme pozorovat v případě adaptace dětí. Ačkoliv například syn Mukeshe neměl s adaptací žádné problémy, Danielův syn čelil mnoha pro něj náročným situacím, novým skutečnostem a měl problémy s přijetím i zdánlivě nedůležitých rozdílů. V případě syna Mukeshe může být chování způsobeno přizpůsobivostí rodičů a také předchozí zkušeností s výjezdem. Velkou výhodou se také jeví navštěvování mezinárodních škol. Problémy Daniela syna mohou pramenit z celkové psychické nevyrovnanosti způsobené absencí druhého rodiče. Také může být ovlivněn výchovou cizí chůvou a časté nepřítomnosti otce. Expatriantům celkově spíše záleží na adaptaci jejich rodiny a snaží se jim ji ulehčit právě třeba domluvením jazykových kurzů. Lze usuzovat, že expatrianti pocítují zodpovědnost za problémy způsobené relokací.

Respondenti zaznamenali problémy v restauracích kvůli častému požadavku pražských restaurací si ve frekventovaných časech dělat rezervace. Dalším problémem je česká strava jako taková, která je od jídla indického i kostarického odlišná. S tím je spojena nedostatečná nabídka tohoto jídla v restauracích a také nemožnost sehnat některé suroviny k přípravě těchto pokrmů potřebné. Expatrianti negativně hodnotí nedostatek kontaktů a neschopnost se orientovat, kterou pocítují především v případě potřeby lékařské péče. Negativně je hodnocena byrokracie, provázející velké množství úkonů. Problémy s byrokracií se projevují nejen ve vízovém řízení, ale také při získávání řidičského průkazu či na finančním úřadě. Tento

problém je způsoben odlišným nastavením fungování české společnosti. V těchto případech se také projevuje jazyková bariéra, neboť většina úředníků anglický jazyk neovládá a často odmítá neprojevuje jakoukoliv snahu cizincům pomoci. Některým dotazovaným také chybí život v komunitách. Velmi často si tak expatrianti vytváří úzké přátelské vazby se svými kolegy. Češi však dle mého názoru dávají před komunitami přednost menšímu množství bližších přátel. Dalším problémem je podnebí, které je odlišné od teplého podnebí států, z nichž pochází expatrianti. Negativně jsou hodnoceny ceny větších položek jako například elektroniky. V některých případech si také respondenti museli zvykat na život v menších bytech. Lze usuzovat, že je to způsobeno dočasností působení Čechách a také snahy jedinců bydlet co nejbližší centru Prahy a tomu úměrně se zvyšujícím cenám. Většina jedinců využívá možnost jednoduše cestovat po Evropě, která pramení z výhodné centrální polohy České republiky a také českému vízu, které platí i v dalších státech Schengenského prostoru. Arun negativně hodnotí rozdílné kulturní nastavení, které je příčinou tělesného projevení citů na veřejnosti. Toto chování je v Indii zcela nepřijatelné, ačkoliv Evropanům se jeví jako normální.

Nejvíce krizových situací je spojeno s lékařskou péčí. V akutních případech expatrianti většinou nevědí, kde lékařskou pomoc hledat, na koho se obrátit a nejsou zvyklí na systém objednávání a často dlouhé čekací lhůty. V těchto situacích je také velmi výrazná a velmi nepříjemná zmiňovaná jazyková bariéra. Pro některé expatrianty je také překvapivá dostupnost léků. Překvapuje je existence léků, které jsou vydávány pouze na předpis a nemožnost nakoupit léčiva mimo lékárny. Problém může být způsoben nedostatkem doktorů, absencí informací na internetových stránkách lékařských zařízení v anglickém jazyce a neznalostí lékařského systému. Problémy s majitelkou bytu, jež popisuje Esteban, pak mohou pramenit ze snahy Čechů na cizincích vydělat a využít jazykové a právní neznalosti cizinců. Problém se získáním řidičského průkazu pak vyplývá z jazykové bariéry a neinformovanosti o fungování českých úřadů.

6.5 Identifikace možností usnadnění adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice

Příprava před výjezdem je základem úspěšné adaptace. Společnosti by tak přípravu před příjezdem neměly podceňovat a svým zaměstnancům poskytnout co nejvíce podkladů pro studium, interkulturní trénink a v ideálním případě také možnost získání informací od expatriantů s danou zahraniční zkušeností. Právě poslední z možností může být velmi efektivní, ačkoliv je také časově náročnější. V případě nedostatečných časových možností je možné zvolit samostudium expatriantů za použití informačních technologií. Je nutné jim však

poskytnout relevantní a aktuální informace a odkazy. Užitečný by mohlo být poskytnutí kontaktu například na některého z kolegů v hostitelské zemi. Již před příjezdem by tak jedinec měl v hostitelské zemi osobu, na kterou se může obrátit s případnými dotazy a požádat ji o pomoc v případě komplikací. Vhodným řešením by také mohl být krátkodobý výjezd do hostitelské země, který by v ideálním případě mohl předcházet i konečnému rozhodnutí. Expatriant tak má možnost poznat hostitelskou zemi osobně a na základě těchto poznatků nabídku přijmout a následně se na výjezd připravit.

Dále by bylo vhodné, aby organizace seznámila expatrianty s dopravním systémem, který může být pro cizince v začátcích velmi matoucí. Zvláště pak, když pochází z menších měst či méně rozvinutých částí světa a se složitější dopravní infrastrukturou nemají zkušenosti. Po příjezdu je vhodné expatriantovi zajistit odvoz z letiště. Dlouhodobým řešením může být osoba, která expatrianta městem provede a seznámí ho s dopravními možnostmi a systémem. Dalším řešením by mohl být knižní průvodce a mapa, kde jsou zvýrazněny linky jednotlivých dopravních prostředků. Další možností je poskytnutí firemního automobilu. V tomto případě je nutné se ujistit, že expatriant disponuje řidičským průkazem akceptovatelným v České republice.

Problémy s hledáním ubytování je možné vyřešit spoluprací mezi společností a expatriantem. Kromě informování expatrianta o fungování realitního trhu a poplatcích za bydlení je možné mu poskytnout kontakty na ověřené realitní makléře. Společnost může proces urychlit a usnadnit předvýběrem na základě požadavků expatrianta a následným domluvením návštěv již předem vybraných nemovitostí. Expatriant se tak nemusí probírat množstvím nerelevantních nabídek. Vhodnou volbou je pro expatrianta byt s alespoň základním nábytkem a vybavením. Před podpisem nájemní smlouvy je vhodné poskytnout expatriantovi možnost konzultovat její obsah s právníky a ujistit se, že expatriant rozumí daným podmínkám. Neochota Čechů pronajímat cizincům byty by pak mohla být vyřešena smlouvou podepsanou mezi majitelem bytu a společností, která se za expatrianta zaručí.

Stesk po rodině a bezmocnost v případě naléhavých rodinných situací je dalším problémem expatriantů. Naštěstí v dnešní době informačních technologií je komunikace napříč kontinenty stále jednodušší. Přesto by pro expatrianty a jejich rodiny mohly být vítaným benefitem hrazené letenky do mateřské země v případě rodinných komplikací či zvýhodněné volání do dané destinace.

Ačkoliv se v případě mezinárodních firem nemusí jazyková bariéra projevovat na pracovišti, významným problémem je v jiných oblastech života expatriantů a jejich rodin. Řešením tohoto problému by mohly být kurzy pořádané organizací či dotace těchto kurzů, a to nejen pro

expatrianty, ale také pro jejich rodinné příslušníky. Vzhledem k absenci volného času by kurzy mohly být pořádány v rámci pracovní doby, a to z důvodu nesporného vlivu, který znalost jazyka na úspěšnou adaptaci má. V případě naléhavých situací, jako jsou zdravotní problémy či úřední záležitosti, je vhodné poskytnout expatriantům osobu, která může v těchto případech fungovat jako tlumočnick. Vzhledem k jazykové vybavenosti Čechů je vhodné cizince informovat, v jakých částech země se lépe domluví a na koho své případné dotazy směřovat.

Dobrá informovanost expatriantů ohledně zdravotní péče v České republice a vytvoření seznamu potřebných lékařů, kteří mají požadované jazykové dovednosti a přijímají nové pacienty, by problémy s lékařskou péčí mohl jednoduše vyřešit. Je vhodné expatrianty informovat o nejbližší pohotovosti v případě nenadálých zdravotních komplikací a poskytnout jim telefonní čísla použitelná v případě nouze. Výhodou může být, pokud má společnost smluvního lékaře. Na dostupnost léčiv je třeba expatrianty včas upozornit.

Přílišná byrokracie, jež expatrianty omezuje, lze vyřešit najmutím vízových a dalších relokačních agentur a asistencí organizace v případě těchto záležitostí. České úřady jsou pro cizince často velmi těžko přehledné a pochopitelné a je důležité, aby v případě vyřizování důležitých věcí nedošlo ke komplikacím a případné nutnosti zrušení výjezdu. Expatrianti by měli mít pro tyto případy k dispozici právníky, kteří jim mohou pomoci s řešením náročnějších případů a tlumočnický v případě jazykové bariéry.

Je vhodné expatriantům vysvětlit chování českých obyvatel. Expatriantům by měly být poskytnuty informace o české kultuře, zvycích a základech historie českého národa. Expatrianti by měli být upozorněni na způsob seznamování, styl komunikace a přiměřenou gestikulaci Čechů.

Společnost by problémům manželek expatriantů mohla čelit vhodnou organizací jejich volného času a nabídkou aktivit pro ně. Jazykové či profesně zaměřené kurzy by mohly dokonce pomoci v hledání vhodné pracovní pozice. Adaptace v mezinárodní škole je pro děti většinou jednodušší, než je tomu v případě navštěvování škol lokálních. Vhodné je seznámit expatrianta s nabídkou těchto škol v okolí a v případě finančních možností společnosti podílet se na hrazení školného či zajistit jeho celkové pokrytí.

7 Diskuze

Empirický výzkum je zaměřen na identifikaci problémů expatriantů, jimž museli čelit během adaptace na území České republiky. Respondenty jsou expatrianti pocházející z třetích zemí, jež již rok a půl působí v Praze. Českou kulturu a prostředí tak blíže poznali a mohou tedy posoudit úskalí a problémy, které s sebou adaptace nesla.

Pozornost je věnována samostatné přípravě expatriantů před výjezdem, která mohla dále ovlivňovat jejich adaptaci. Vybraní respondenti nebyli nijak připravováni organizací a informace si tak získávali pouze sami prostřednictvím internetu. Jako následek tohoto faktoru a nedostatečné přípravy expatriantů můžeme považovat řadu počátečních problémů a překvapení, s nimiž se expatrianti setkávali. Tuto hypotézu podporuje výzkum zaměřený na japonské expatrianty v USA, který dokazuje, že počáteční informace a znalosti cílové země mají silný vliv na průběh celkové adaptace v hostitelské zemi (Takeuchi, Yun a Russell, 2002, s. 1235).

Dále se šetření orientuje na počáteční problémy, kterým expatrianti čelili po příjezdu. Část těchto problémů je způsobena vízovým procesem, který měl vliv nejen na náročnost relokace jako takové, ale také na odlišný čas stěhování expatriantů a zbytku rodiny. Odlišný čas stěhování může přitom vést k rodinným problémům, které mohou dále narušit hladký průběh expatriace. Tento problém může být také zapříčiněn požadavkem společnosti na co nejrychlejší zapojení expatrianta do pracovního procesu nebo snahou expatrianta zařídit ubytování, školu a dalších záležitostí před příjezdem rodiny. Další nepříjemnost má podobu počátečního několikátýdenního pobytu v hotelu. Tento problém způsobuje zpomalení celkové adaptace. Počáteční život v hotelu byl však potřeba k zařízení trvalejšího bydlení, které probíhalo až po příjezdu. Právě hledání domova se stalo stěžejním počátečním problémem pro expatrianty. Řešení problému můžeme pozorovat ve výzkumu zaměřeném na původem evropské expatrianty v České republice, jimž společnost domlouvá schůzky s realitním makléřem často ještě před začátkem expatriace a předvýběr bytů pro expatrianty zařizuje asistentka finančního ředitele. Tato společnost také expatriantům ubytování a s ním spojené poplatky hradí (Václavková, 2008, s. 44). Expatrianti se tak nemusí bát skrytých poplatků, se kterými nemají z vlastní země zkušenosti. Stesk po rodině, jako jeden z hlavních problémů, se objevuje i ve výzkumu zabývajícím se americkými expatrianty ve Švýcarsku. Ten poukazuje zejména na náročnost odloučení v těžkých životních situacích, nemoci nebo dokonce smrti příbuzného (Haour-Knipe, 2001, s. 116–119).

Jazyková bariéra je expatrianty vnímána jako největší překážka a velký problém v mnoha aspektech života. Čeština je hodnocena jako velmi složitý jazyk, a i přes zájem expatriantů se většina z nich o jeho studium nesnaží. S tím souhlasí i výsledky jiného výzkumu, z kterého vyplývá, že 83 % expatriantů považuje za náročné naučit se češtině. 43 % respondentů daného výzkumu pak uvádí, že bez znalosti jazyka je v České republice těžký život (InterNations, 2017). Právě jazyk může velmi zjednodušit poznávání české kultury i každodenní život a zbavit expatrianty pocitu závislosti na ostatních. Tomuto však odporuje výzkum (Takeuchi, Yun a Russell, 2002, s. 1235), který uvádí, že znalost jazyka má jen zanedbatelný vliv na celkovou adaptaci, a naopak vysoký vliv na adaptaci pracovní. Lze usuzovat, že tento závěr je způsoben odlišnými podmínkami expatriantů a zemí, v níž působí, neboť zmiňovaný výzkum probíhal na území USA.

Hodnocení přístupu Čechů k cizincům vyplývající z tohoto šetření se shoduje s výsledky výzkumu společnosti InterNations (2017), které vypovídají, že čeští lidé nejsou příliš přívětiví a přátelští, často jsou dokonce hodnoceni jako drzí a chladní. Až při bližším poznání jsou milí a tolerantní. Polovina dotazovaných měla problém si najít přátele, stejně tak jako respondenti v tomto šetření.

Hlavní problém partnerek expatriantů, který je identifikován, se objevuje i v publikaci Mary Haour-Knipe (2005, s. 51), v níž se manželky expatriantů musely vzdát své kariéry, a to navzdory vysoké kvalifikaci. Tento faktor způsoboval v případě tohoto i zmíněného šetření frustraci a stal se dlouhodobým problémem. Adaptace dětí je záležitostí velmi citlivou a její úspěch se odvíjí od věku dítěte, přístupu rodičů a výběru školy.

V případě každodenních záležitostí, jako jsou problémy s nakupováním, jídlem v restauracích a českým jídlem, můžeme použít srovnání s výsledky výzkumu expatriantů z různých zemí v Rusku, dle nichž je právě adaptace na jídlo a životní podmínky hodnocena jako úspěšná (McGinley, 2008, s. 63). Dle mého názoru a pocitu z rozhovorů si i v tomto šetření dotazovaní expatrianti na odlišnou stravu zvykli a našli způsob, jak sehnat suroviny potřebné k uvaření jejich lokálních pokrmů. Problémy s lékařskou péčí, které se výrazně objevují i v závěrečné otázce šetření, jsou i ve výše zmiňovaném výzkumu hodnoceny jako ty, na které se adaptuje nejhůře. Stejně tak jsou pak hodnoceny životní náklady a možnosti trávení volného času (McGinley, 2008, s. 63). Respondenti tohoto šetření nemají problém s trávením volného času, a naopak vítají nové možnosti, které jim Česká republika nabízí.

Lze předpokládat, že výsledky výzkumu byly ovlivněny subjektivním vnímáním jednotlivých respondentů, zemí jejich původu, cílovou organizací a délkou působení. Generalizace výsledků tak není zcela možná a je třeba brát zmíněné proměnné v úvahu při jejich interpretaci. Průzkumy adaptace expatriantů z třetích zemí v Praze zkoumající tyto hlediska doposud neexistují a toto šetření se tak může stát podkladem pro další zkoumání. Bylo by možné blíže se zaměřit například na psychosociální stránku problematiky, hlouběji prozkoumat adaptaci rodinných příslušníků či se zaměřit na průzkum organizací a podpory, jež svým zaměstnancům v rámci relokace nabízí.

8 Závěr

Expatriace je díky potřebám mezinárodních firem stále více využívaným nástrojem nejen rozšiřování působnosti firem, ale také vzdělávání zaměstnanců. Jde o proces velmi specifický a jeho úspěšnost je z velké části závislá na organizaci a její podpoře. Samotná expatriace začíná již výběrem vhodného kandidáta, který by měl disponovat určitými kompetencemi. Existují nástroje, které pomáhají dané kompetence identifikovat a mohou se tak stát užitečnými při výběru vhodného kandidáta pro působení v zahraničí. Podceněna nesmí být ani příprava expatriace, a to především interkulturní trénink, který může výrazně ovlivnit působení expatrianta v hostitelské zemi. Expatriant se díky němu může připravit na problémy vzniklé kulturními odlišnostmi, nastavením fungování hostitelské společnosti a cizím jazykem. Je vhodné trénink neukončit přípravou před výjezdem, ale s tréninkem pokračovat i během samotného působení v hostitelské zemi. Zde může být vhodným řešením přiřazení mentora. Je nutné také pamatovat, že expatriace rozhodně nekončí výjezdem, ale její průběh je vhodné řídit i po návratu expatrianta a následné relokaci. Vhodný přístup organizace, možnost se dále rozvíjet a příležitost své nově získané zkušenosti využívat, může pomoci předejít odchodu expatrianta z organizace, který by pro organizaci znamenal ztrátu klíčového zaměstnance.

Kultura a kulturní souvislosti jsou neopomenutelnou proměnnou ovlivňující působení v jiné zemi. Střet dvou a více kultur může zapříčinit vážné problémy a nedorozumění. Je nutné si uvědomit rozdíly mezi jednotlivými kulturami, neutvářet si předsudky na základě prvního dojmu a být otevřen poznání kulturního pozadí hostitelského národa.

Celková adaptace expatrianta na život v hostitelské zemi a jeho adaptace v pracovním prostředí jsou navzájem úzce ovlivňovány. Ideálním výsledkem úspěšné adaptace je akulturační typ nazývaný integrace, kdy je jedinec schopen přijmout některé prvky hostitelské kultury a ty vhodně zkombinovat s kompatibilními prvky kultury vlastní. Jedinec tak dokáže nejen porozumět kultuře hostitelské, ale zároveň nezavrhnout kulturu mateřskou. Fáze adaptace v dané zemi se dají znázornit pomocí takzvané akulturační křivky. Po fázi líbánek následuje kulturní šok, který může způsobit nejen předčasné ukončení výjezdu, ale také psychické a zdravotní komplikace.

Rodina expatrianta je významným prvkem, a nejen její adaptaci by měla být věnována potřebná pozornost. Rodina participuje již při počátečním rozhodování a tréninku. Je třeba brát ohledy na heterogenní potřeby partnerů i dětí expatriantů. Pro partnery je největší překážkou ztráta zaměstnání a podřízení se životu v domácnosti. Děti naopak mohou čelit problémům

způsobeným novým vzdělávacím prostředím a přáteli. Zvláště problematická může být relokační pro náctileté děti.

Česká republika je mezi expatrianty populární a umísťuje se na předních příčkách v žebříčcích oblíbených destinací expatriantů. Nejlépe hodnocena je pak především díky podpoře rodinného života. Bariérou života v Čechách je cizí jazyk, který je pro cizince náročný a vzhledem k jeho rozšířenosti ve světě ho expatrianti při svém příchodu neovládají. Díky rozšiřujícím se znalostem anglického jazyka mezi českou populací lze předpokládat, že život expatriantů v České republice se stane jednodušším bez nutnosti ovládnutí českého jazyka. V současné době je nabízeno několik druhů pracovních víz pro cizince z třetích zemí, které se liší především tím, pro koho jsou určeny.

Cílem empirického šetření je analýza problémů procesu adaptace expatriantů z třetích zemí a jejich rodin na život v České republice a identifikace možností jejího usnadnění. V rámci empirického šetření je identifikováno několik hlavních problémů a bariér, jimž expatrianti čelí. Nejvýrazněji jsou expatrianti ovlivněny problémy souvisejícími se sháněním bydlení, veřejnou dopravou, steskem po rodině a fungováním lékařské péče. Za největší problém je většinou expatriantů označena jazyková bariéra a náročnost českého jazyka. Ovlivněni jsou expatrianti i chladným přístupem Čechů vůči nim. Jsou navržena vhodná řešení daných problémů. V části diskuze jsou tyto výsledky konfrontovány s výsledky jiných výzkumů.

Identifikované problémy se mohou stát podkladem pro další zkoumání a podporou práce personalistů, kteří se věnují řízení expatriantů v českých organizacích. Výstupy práce jsou ovlivněny omezeným množstvím respondentů, jejich ochotou blíže zacházet do osobních problémů, kulturním pozadím a cílovou organizací. Lze usuzovat, že při obměně některé z daných proměnných by došlo k získání nových informací a identifikaci dalších problémů.

9 Soupis bibliografických citací

ABDULLAH, Dayang Nailul Munna Abg a Cheam Sheue JIN. Determining the Types of Training and Development Supports for Expatriates. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2015, **172**, 548–554 [cit. 2018-05-22]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.401>

ARIZPE, Lourdes. *World culture report*. Paris: Unesco, 2000. ISBN 923-1-03751-X.

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

BARUCH, Yehuda a Gayle BAUGH. *Repatriation After Assignment Abroad : Managing The Transition*, England: Emerald Publishing Limited, 2002 [cit. 2018-06-19]. ISSN 0143-7720 Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=232204>.

BASTIDA, María a Jesús F. SALGADO. *Predicting expatriate effectiveness: The role of personality, cross-cultural adjustment, and organizational support*. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 2017, 267–275 [cit. 2017-11-14]. ISSN 1468-2389. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12178>

BHUGRA, Dinesh a Susham GUPTA. *Migration and mental health*. New York: Cambridge University Press, 2011. ISBN 978-0-521-19077-0.

BLACK, Stewart J. a Hal B. GREGERSEN. The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment. *Journal of International Business Studies* [online]. 1991, **22**(3), 461–477 [cit. 2018-06-24]. ISSN 1478-6990. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490311>

CALIGIURY, Paula, Jean PHILIPS, Mila LAZAROVA, Ibraiz TARIQUE a Peter BÜRGI. The theory of met expectations applied to expatriate adjustment : the role of cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2001, **2001**(12), 357–372 [cit. 2018-06-21]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1014.9262&rep=rep1&type=pdf>

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

ČSÚ. *Cizinci v České republice* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017, [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cizinci-v-cr-2017>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GOODMAN, Neal R. Six Steps for Successful Expatriate Training. *ASTD* [online]. 2014 [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <https://www.td.org/Publications/Newsletters/Links/2014/02/Six-Steps-for-Successful-Expatriate-Training>

GRAHAM, John L., Culture and Human Resources Management. In: RUGMAN, Alan M. *The Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-0-19-923425-7.

HAOUR-KNIPE, Mary. *Moving Families: Expatriation, Stress and Coping*. London: Routledge, 2001. ISBN 978-18-5728-815-5.

HARRIS, Philip R., Robert T. MORAN a Sarah V. MORAN. *Managing cultural differences*. Boston: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-0-75-067736-3.

HARVEY, Michael a Milorad M. NOVICEVIC. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International* [online]. 2001, **6**(2), 69–87 [cit. 2018-05-21]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <http://people.math.sfu.ca/~van/diverse/bellut-papers/test-14.pdf>

HARZING, Anne-Wil. a Ashly H. PINNINGTON. *International human resource management*. Los Angeles: Sage, 2011. ISBN 978-184787-293-7.

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

HOLTBRÜGGE, Dirk. *Cultural Adjustment of Expatriates: Theoretical Concepts and*

Empirical Studies. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 2008. ISBN 978-3-86618-279-0.

HSBC HOLDINGS. *Expatriate Explorer: Broadening perspectives* [online]. London: HSBC Holdings, 2017 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: https://expatexplorer.hsbc.com/survey/files/pdfs/overall-reports/2017/YouGov_HSBC_Report_Final.pdf

INTERNATIONS. Playing Happy Families in the Czech Republic. *Expatriate Insider 2017: World Through Expatriate Eyes* [online]. Munich: InterNations, 2017 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://www.internations.org/expatriate-insider/2017/czech-republic-39210>

JOKLOVÁ, Kateřina a Jitka RYŠAVÁ. *Zaměstnávání cizinců a vysílání pracovníků do zahraničí*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-437-6.

LEE, Li-Yueh a Nurullaily KARTIKA. The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems with Applications* [online]. 2014, **41**(11), 5483–5494 [cit. 2017-11-14]. ISSN 0957-4174. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.02.030>

MCGINLEY, James. Expatriate adjustment within a social context: Examination of a sample in Russia. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology* [online]. 2008, **2**(2), 56–68 [cit. 2018-07-17]. ISSN 1933-5377. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1037/h0099355>

MENDENHALL, Mark a Gary ODDOU. The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review. *Academy of Management Review* [online]. 1985, **10**(1), 39–47 [cit. 2017-11-14]. ISSN 0363-7425. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=bth&AN=4277340&site=eds-live&scope=site&lang=cs>

MILLAR, Ngaire. Korean children's cultural adjustment during transition to the early years of school in Australia. *Australasian Journal of Early Childhood* [online]. 2011, **36**(3), 10–18 [cit. 2018-06-25]. ISSN 1836-9391.

MURPHY, Robert Francis. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. ISBN 80-85850-53-2.

MPSV. *Volný pohyb pracovníků* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2009 [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/1281>

MVČR. *Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2018a [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/karta-vnitropodnikove-prevedeneho-zamestnance.aspx>

MVČR. *Modrá karta* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2018b [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/modra-karta.aspx>

MVČR. *Občané třetích zemí* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2018c [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/obcane-tretich-zemi.aspx>

MVČR. *Zaměstnanecká karta* [online]. Praha: Ministerstvo České republiky, 2018d [cit. 2018-06-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/zamestnanecka-karta.aspx>

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

NUNES, Inácia Maria, Bruno FELIX a Lorene Alexandre PRATES. Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: a study with expatriates living in Brazil / Inteligência cultural, adaptação transcultural e o desempenho de expatriados. *Revista de Administração (São Paulo)* [online]. 2017, **52**(3), 219–232 [cit. 2018-06-23]. ISSN 1984-6142. Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.010>

ODDOU, Gary, Betina SZKUDLAREK, Joyce S. OSLAND, Jürgen DELLER, Roger BLAKENEY a Norihito FURUYA. Repatriates as a Source of Competitive Advantage. How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics* [online]. 2013, **42**(4), 257–266 [cit. 2018-06-19]. ISSN 0090-2616. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.003>

PERLITZ, Manfred a Frank SEGER. European cultures and management styles. *International Journal of Asian Management* [online]. 2004, **3**(1), 1–26 [cit. 2018-07-22]. ISSN 1618-7504. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10276-004-0016-y>

PHIRI, Maxwell Agabu a Nevoshnee PILLAY. A study on the effectiveness of the orientation process and cross-cultural training for the expatriate. *Journal of Governance and Regulation* [online]. 2015, 4(4-4), 553–570 [cit. 2018-05-22]. ISSN 2220-9352. Dostupné z: <https://doaj.org/article/c3c1f249a91549e9a7efc0bf942806fc>

POSPÍŠIL, Leopold. *Kultura. Český Lid*. Praha: Academia Praha, 1994, 1993(80), 355–388. ISSN nevedeno

PROQUEST. *Republic of Costa Rica. CultureGrams 2010: World Edition* [online]. Michigan: ProQuest, 2010 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://education.uky.edu/cpsp/wp-content/uploads/sites/28/2015/05/CultureGram-Costa-Rica.pdf>

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-280-5.

PŮBALOVÁ, Božena a kol. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: Český statistický úřad, 2018. ISBN 978-80-250-2836-0.

RIUSALA, Kimmo a Vesa SUUTARI. Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International* [online]. 2000, 2000(5), 81–90 [cit. 2018-06-19]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13620430010318945>

RONEN, Simcha a Oded SHENKAR. *Navigating global business: a cultural compass*. New York: Cambridge University Press, 2016. ISBN 978-11-074-6276-2.

SELMER, Jan a Jakob LAURING. Host country language ability and expatriate adjustment: the moderating effect of language difficulty. *International Journal of Human Resource Management* [online]. 2015, 26(3), 401–420 [cit. 2018-06-20]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561238>

SILBINGER, Avi Pines a Malach AYALA. Expatriate stress and burnout. *International Journal Of Human Resource Management* [online]. Routledge Journals, Taylor & Francis, 2014, 1170–1183 [cit. 2017-11-14]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.824911>

SNELL, Scott, Shad MORRIS a George W. BOHLANDER. *Managing human resources*. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-285-86639-0.

SONDEREGGER, Robi, Paula M. BARRETT a Peter A. CREED. Models of Cultural Adjustment for Child and Adolescent Migrants to Australia: Internal Process and Situational Factors. *Journal of Child* [online]. 2004, **13**(3), 357–371 [cit. 2018-06-25]. ISSN 1062-1024. Dostupné z: <https://doi.org/10.1023/B:JCFS.0000022040.37116.0e>

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

TAKEUCHI, Riki, Seokhwa YUN a Joyce E.A. RUSELL. Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal Of Human Resource Management* [online]. 2002, **13**(8), 1224–1244 [cit. 2018-07-17]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585190210149493>

THARENNOU, Phyllis. Disruptive decisions to leave home. *Organizational behavior and human decision processes* [online]. 2008, **105**(2), 183–200 [cit. 2018-07-20]. ISSN 0749-5978. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.08.004>

THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Handbook of intercultural communication and cooperation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. ISBN 978-3-525-40327-3.

TROMPENAARS, Fons a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Pub, 1997. ISBN 978-1-85788-176-9.

VÁCLAVKOVÁ, Jitka. *K otázce adaptace cizinců pracujících v nadnárodní firmě X v České republice* [online]. Praha, 2008 [cit. 2018-07-17]. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce Blanka Soukupová. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/56778>.

VAN DER ZEE, Karen I., Anees J. ALI a Iris HAAKSMA. Determinants of effective coping with cultural transition among expatriate children and adolescents. *Anxiety, Stress* [online]. 2007, **20**(1), 25–45 [cit. 2018-06-25]. ISSN 1061-5806. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10615800601032781>

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management – přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, 2007. ISBN 978-809-0399-006.

WORLD TRADE PRESS. *Czech Republic Society & Culture Complete Report an All-Inclusive Profile Combining All of Our Society and Culture Reports*. Petaluma: World Trade Press, 2010. ISBN 978-1-60780-337-9.

10 Seznam příloh

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha B: Informovaný souhlas ke kvalitativnímu výzkumu

11 Přílohy