

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

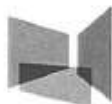
Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Vliv motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců Diplomová práce

Bc. David CHLUPÁČ

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. David Chlupáč**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Vliv motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců**

Cíl: Cílem diplomové práce je charakterizovat a zjistit jednotlivé motivační faktory zaměstnanců mezinárodních firem k pracovní mobilitě s ohledem na jejich další karierní růst. Na základě teoretických poznatků a provedené podrobnější analýze ve vybrané firmě (Škoda Auto, a.s.) identifikovat hlavní motivační faktory k expatriaci, která je iniciovaná ze strany zaměstnance.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cíle práce
2. Řízení mezinárodních lidských zdrojů a pracovní mobilita
3. Motivace zaměstnance k pracovní mobilitě v rámci mezinárodní firmy
4. Empirický výzkum ve firmě Škoda Auto a návrhy opatření
5. Závěr a doporučení

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
3. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Luxembourg: Ashford Colour press Ltd, 2014. ISBN 978-0-749-46964-1.
4. BLACK, J S. *International Assignments: An Integration of Strategy, Research, and Practice*. Oxfordshire: Taylor & Francis, 2005. 281 s. ISBN 978-0-8058-5050-5.
5. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
6. CASCIO, W F. – AGUINIS, H. *Applied psychology in talent management*. London: SAGA Publications, 2018. 632 s. ISBN 978-1-5063-7591-5.
7. BUSSIN, M. *Expatriate Compensation: A practical and informative textbook for managing expatriate compensation, mobility, and international assignments in the world of work*. Bryanston, South Africa: Knowres Publishing, 2015. 435 s. ISBN 978-1-8692-2523-0.
8. SIMMONS, H S. *The Relationship between Expatriation and Career Success*. München: Herbert Utz Verlag GmbH, 2017. 169 s. ISBN 978-3-8316-4592-3.
9. - AUVASHA, Moodley. *Motivation for skilled professionals to accept expatriate assignments*. Pretoria, 2014. Research Project. Gordon Institute of Business Science. Vedoucí práce Dr. Mark Bussin.

Datum zadání diplomové práce: únor 2019

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2020



Mgr. Emil Velinov, Ph.D.
Vedoucí práce

L. S.



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



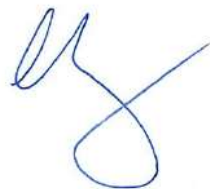
Bc. David Chlupáč
Autor práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 3.1.2020.



Děkuji panu Mgr. Velinovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Děkuji také panu doc. Ing. Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. a paní doc. Ing. Příkrylové, Ph.D. za podnětné konzultace poskytované během diplomových seminářů. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří byli ochotni zúčastnit se rozhovoru, a oddělení STM z firmy ŠKODA AUTO, a.s. za poskytnutí statistických údajů pro praktickou část.

Obsah

Úvod.....	9
1 Motivace	12
1.1 Význam motivace	12
1.2 Definice a proces motivace	13
1.3 Motivace a stimulace.....	15
1.4 Zdroje motivace.....	17
1.5 Motivace pracovního jednání	19
1.6 Vybrané teorie motivace pracovního jednání	20
1.6.1 Teorie instrumentality	21
1.6.2 Teorie uspokojování potřeb dle Maslowa	21
1.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	23
1.6.4 McGregorova teorie X a Y	25
1.6.5 Odměna a trest vs. vnitřní motivace	27
2 Pracovní mobilita	31
2.1 Klasifikace pracovní mobility	32
2.2 Expatriace	34
2.2.1 Vymezení pojmu expatriace a expatriant.....	35
2.2.2 Důvody expatriace	36
2.2.3 Výhody a nevýhody expatriace.....	37
2.2.4 Typy expatriantů a expatričních výjezdů.....	38
2.2.5 Proces expatriace	41
2.2.6 Kompenzace expatriantům	44
2.3 Motivace zaměstnanců k expatriaci	47
3 Motivace pracovníků firmy ŠKODA AUTO, a. s. k expatriaci.....	54
3.1 Specifika expatriace ve firmě ŠKODA AUTO, a. s.	54
3.1.1 Počty expatriantů ve firmě ŠKODA AUTO, a. s.	56
3.2 Empirický výzkum.....	58
3.2.1 Respondenti	59
3.2.2 Rozhovor	59
3.2.3 Výzkumná očekávání.....	61
3.3 Analýza získaných dat.....	62
3.4 Interpretace výsledků empirického výzkumu.....	67

3.5 Návrhy opatření a výzkumná doporučení.....	75
Závěr	78
Seznam literatury	82
Seznam obrázků a tabulek.....	86
Seznam příloh	87

Seznam použitých zkratek a symbolů

Bc. Bakalář

FSE Foreign Service Employee

Ing. Inženýr

Koor. Koordinátor

MAG Mitarbeitergespräch

Msc. Master of Science

SDT Self-Determination Theory – teorie sebedeterminace

Spec. Specialista

VW Volkswagen

Úvod

Dnešní svět obchodu čelí řadě velkých výzev. Mezi tyto výzvy patří zejména zajištění udržitelného ekonomického růstu, ekonomická globalizace a rychlý rozvoj technologií. Ekonomická globalizace a internacionalizace trhů přináší nadnárodním firmám celou řadu příležitostí, jak uspět na zahraničních trzích. Přináší ovšem také větší konkurenci, která je právě díky globalizaci a informačním technologiím blíže než kdy dříve. Velké nadnárodní firmy schopné rychle a téměř kdekoliv expandovat mají čím dál větší podíl na světových trzích. Díky novým technologiím a větší efektivnosti výroby mohou tyto firmy optimalizovat své náklady a učinit své výrobky či služby dostupnější. Tento vývoj globalizace vytvořil zcela nové požadavky na řízení lidských zdrojů. Efektivní řízení lidských zdrojů v nadnárodních firmách je stavebním kamenem k vytvoření konkurenční výhody a zajištění úspěchu firmy na mezinárodním poli. K tomu firmy potřebují zaměstnávat kvalitní odborníky a manažery, kteří mají zkušenosti z mezinárodního prostředí. Tito zaměstnanci musí být schopni uvažovat v globálním měřítku a být vybaveni dostatečnými interkulturními kompetencemi.

V souvislosti s expanzí na stále širší mezinárodní trhy se pro tyto firmy stává relokace kvalifikovaných zaměstnanců zcela zásadním faktorem jejich fungování a existence. Firmy musejí být dostatečně agilní, aby zajistily relokaci těch správných, kompetentních lidí na ty správná místa. Vysílání zaměstnanců do zahraničí představuje pro firmy mnoho výzev, ať už z pohledu přísných regulačních kontrol, tak také kvůli válce o talenty (Santa Fe Relocation, 2019). S rostoucí poptávkou po mobilních zaměstnancích je nutné ze strany firem vnímat jednotlivé motivy a důvody zaměstnanců k ochotě akceptovat zahraniční vyslání mimo svůj domov. Lidé, kteří se rozhodnou pro zahraniční výjezd, ať už z vlastní vnitřní touhy, kariéře nebo ekonomických důvodů, jsou významným aktivem každé firmy.

Nadnárodní firmy vysílají své zaměstnance do zahraničí také z důvodu toho, že tito zaměstnanci jsou zpravidla více integrováni do organizace než pracovníci, kteří sami vycestují do zahraničí hledat uplatnění na pracovním trhu (Linder, 2018). Zaměstnanci vyslaní firmou se dle výsledků studie dokáží lépe adaptovat na lokální socio-ekonomické a kulturní podmínky a díky lepší integraci do organizace mají tendenci k lepšímu pracovnímu výkonu. Expatrianti více spoléhají na svůj pracovní

vztah s domácí organizací, a proto jsou motivováni plnit cíle organizace během vyslání, aby tento vztah byl fungující s ohledem na jejich budoucí kariérní vyhlídky (Linder, 2018).

Zahraniční vyslání zaměstnance je i pro nadnárodní firmy velmi nákladnou záležitostí s často nejistým výsledkem vzhledem k rizikům selhání expatrianta. Z tohoto důvodu je důležité se zkoumáním vlivu motivace na pracovní mobilitu podrobněji věnovat. Tato diplomová práce si klade za cíl analyzovat vliv motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců, a to konkrétně na zahraniční výjezdy v rámci nadnárodní firmy.

První kapitola této diplomové práce se zabývá vymezením pojmu motivace a motivace pracovního jednání. Část první kapitoly se věnuje obecné charakteristice tématu motivace. Je zde definován význam motivace v každodenním lidském jednání a také jak motivace vzniká. V druhé část první kapitoly je charakteristika motivace k pracovnímu jednání, kde jsou vysvětleny vybrané teorie zabývající se touto oblastí.

Druhá kapitola slouží k vymezení pojmu pracovní mobilita. Tento pojem je nejdříve popsán v obecné rovině. Hlavní část kapitoly se pak již zabývá konkrétní formou pracovní mobility, kterou je expatriace. Popsány jsou zde důvody firem k vysílání zaměstnanců, výhody a nevýhody, které expatriace přináší. Dále je zde stručně nastíněn proces expatriace včetně způsobů odměňování expatriantů. Poslední podkapitola se celá věnuje motivaci zaměstnanců k expatriaci, kde je provedena rešerše dostupných odborných studií zabývajících se touto oblastí. Tato kapitola tvoří základ pro empirický výzkum této diplomové práce.

Na úvod praktické části diplomové práce jsou stručně charakterizovány specifika expatriace ve firmě ŠKODA AUTO, a.s. včetně uvedení aktuálních údajů o počtu expatriantů. Cílem výzkumu je prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů analyzovat motivační faktory expatriantů k absolvování výjezdu do vybrané destinace Německo. Účelem tohoto výzkumu je kvalitativní metodou zjistit, jaké byly u respondentů motivační faktory k výjezdu do zahraničí, jaký vliv měla daná lokace na motivaci, dále pak které jsou dominantní motivy u expatriantů k akceptaci výjezdu a jaké faktory ovlivnily jejich rozhodování. Prostřednictvím rozhovorů je cílem zjistit úplnou škálu motivů a důvodů vedoucích k rozhodnutí o přijmutí

zahraničního výjezdu a identifikovat ty motivy s největší mírou intenzity. Zjištěné výsledky této diplomové práce by měly přinést firmám poznání o celkové škále motivů expatriantů a vymezit ty s největší mírou intenzity. Potom také identifikovat negativní faktory snižující motivace zaměstnanců k mobilitě. Cílem je na konci definovat určité návrhy opatření, na které motivy se mají firmy zaměřit a jakým způsobem.

1 Motivace

Obor psychologie se kontinuálně již řadu let věnuje snaze o poznání a vysvětlení příčin různorodého lidského chování. V psychologii se problematika motivace lidského chování a jeho činností řadí mezi nejkomplicovanější témata, pro která lze v odborné literatuře nalézt různá pojmenování a definice. Mezi odbornými autory je proto motivace chápána jako velmi nejednotný pojem, jelikož lidské chování je značně proměnlivé a často bývá podněcováno bezprostředními emocemi.

V úvodu této kapitoly je představen význam pojmu motivace včetně základní definice, která je uvedena v odborné literatuře, a zdrojů motivace. V podkapitole 1.7 jsou představeny vybrané teorie motivace pracovního jednání.

1.1 Význam motivace

Běžný člověk, který standardně funguje ve společnosti, tráví významnou část svého života prací. Společnost lidí lze rozdělit na mnoho skupin s odlišným vztahem a přístupem k práci. Pro některé lidi představuje práce základní náplň jejich života, jelikož mají až nadprůměrně vyvinutou potřebu podávat vždy velmi vysoký výkon ve všech oblastech jejich činností. Zaměstnání pak patří k těm oblastem lidského života, kde je možné naplno uspokojit potřebu odvedení vysokého výkonu a potřebu se realizovat. Pro jinou skupinu lidí je práce pouhým prostředkem k získání peněz. Nicméně lze konstatovat, že prvotním důvodem k pracovní činnosti je potřeba získání finančních prostředků, jelikož to je hlavní prostředek k zajištění každodenní existence. Pokud příjmy dosáhnou dostatečné úrovně a člověk má práci zajištěnou, začíná se zajímat i o další aspekty pracovní činnosti, jako je například obsah práce, možnosti uspokojit potřebu komunikace s ostatními lidmi, uznání vlastních znalostí, zkušeností apod. (Veber a kol., 2002).

Existuje celá řada různých přístupů k motivování lidí. Některé přístupy se často zakládají na zjednodušených představách o tom, jak motivace funguje. Armstrong (2007) tvrdí, že proces motivace je mnohem komplikovanější, než se někteří lidé a mnohdy i autoři různých zdánlivě odborných publikací domnívají. Lidé mají různé potřeby, určují si jiné cíle a aplikují jiné postupy k dosažení těchto cílů. Je proto mylné se domnívat, že lze vytvořit unifikovaný přístup k motivování, který bude stejně účinný na všechny typy lidí. K tomu Armstrong (2007) dále uvádí, že skutečně

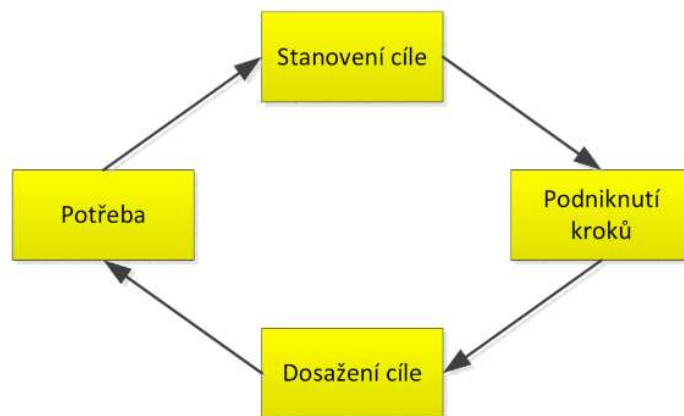
efektivní a dlouhodobé motivování je založeno na důkladném poznání vnitřních podnětů jednotlivců, tj. například jejich zájmů, tužeb a neuspokojených potřeb.

1.2 Definice a proces motivace

Slovo motivace má svůj původ v latinském slově *movere*, které lze přeložit jako hýbat se, pohybovat. Motivace může být definována jako „proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů. Pojem motivace je nejčastěji chápán jako intrapsychologický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energizace organismu.“ (Hart, Hartlová, 2000, s 328).

Váchal, Vochozka a kol. (2013) charakterizují motivaci jako komplet rozličných faktorů, které tvoří vnitřní hnací síly lidského konání a udávají jeho směr, ale zároveň ho i regulují. Na základě relace mezi potřebami, přáními či zájmy člověka a jeho stanovenými cíli, úkoly a schopnostmi, vzniká motivační proces. Na počátku každého motivačního procesu stojí vždy tzv. motivační napětí. Toto motivační napětí je zapříčiněno vnitřní nestabilitou, které je vyvolána pocitem nedostatku nebo naopak přebytku, což vyvolá určitou potřebu. Člověk chce instinktivně tuto nestabilitu vyrovnat, a proto značně vyvíjet aktivitu. Po dosažení kýženého cíle dojde k uspokojení potřeby a jedinec se opět nachází v rovnováze. Tento stav netrvá dlouho, jelikož dojde znovu k motivačnímu napětí v důsledku nové nestability, což aktivuje potřebu obnovení stability. Jako příklad lze uvést dosažení potřebného odpočinku, po kterém opět přichází potřeba sportovního vyžití.

Procesem motivace se zabývá ve své publikaci Armstrong (2007). Jeho model procesu motivace ukazuje, že motivace je iniciována vědomím nebo i nevědomím zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby jsou pak zdrojem tužeb dosáhnout něčeho či něco získat. Jedinec si stanoví cíle, o nichž se domnívá, že dosáhne, a následně volí způsob a směr své činnosti. Pokud dosáhne stanového cíle, potřeba je uspokojena. Lze proto očekávat, že v případě výskytu podobné potřeby v budoucnu, se bude stejné jednání opakovat. Tento proces opakování nazval Hull (1951) jako upevňování přesvědčení nebo také jako zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2007). Níže je Armstrongův model procesu motivace znázorněn graficky.



Zdroj: Amrstrong, 2007, str. 220

Obr. 1 Proces motivace

Dle Dvořákové a kol. (2007) je motivace uskutečňována prostřednictvím motivačních procesů, které se díky postupnému vývoji osobnosti ve velké míře podílejí na duševní sebekontrolě jedince a jeho jednání. Dvořáková a kol. (2007, str. 154) dále doplňuje: „Motivační procesy jsou přirozeně spoluúčastné na postupném osobnostním rozvoji, k němuž rozhodujícím způsobem dochází cestou socializace a civilizační akulturace. S postupným uplatňováním, prosazováním se vně rodinných vlivů, s postupným formováním se vlastního já, jeho sebeprosazováním před vnější autoritou, se v osobnosti buduje rozsáhlý komplex motivace.“ Tento komplex motivace je postupem času více hodnotově strukturovanější, nezávislejší a je již schopen se konfrontovat se stále složitějšími jevy ve společnosti. Těmito jevy jsou zejména práce, kultura a mezilidské vztahy (Dvořáková a kol., 2007).

Chadt (2003) charakterizuje motivaci jako nutný předpoklad k jakékoliv lidské činnosti. Jedná se o soubor činitelů ovlivňující chování a činnosti jedince. Část osobnosti jedince tvoří jeho individuální potenciál a předpoklady, tj. nějaké charakterové vlastnosti a schopnosti. Druhou část představuje dynamický potenciál, který zajišťuje praktické využití, ale také nevyužití, tohoto individuálního potenciálu. Vnitřní předpoklady slouží k tomu, aby jedinec úspěšně prováděl vybrané činnosti. Touto činností si vytváří příležitosti, ze kterých si následně vybírá a na ně orientuje své jednání a využívá zkušeností čili člověk je tvor ryze výběrový.

Veber a kol. (2002) motivaci charakterizuje jako integrovanou psychickou a fyzickou aktivitu jednotlivce směřující k vytyčenému cíli. Motivace je spojena s vnitřními impulsy jednotlivce, jako jsou přání, zájmy a neuspokojené potřeby. Tyto impulsy

vyvolávají psychické napětí, které u jedince aktivuje určité chování, aby toto napětí odstranil.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) pojmenovávají motivaci jako ne vždy zcela záměrné či uvědomované vnitřní hybné síly, které působí paralelně ve třech pilířích či dimenzích:

- Hlavním pilířem je dimenze směru, které jedincovu motivaci a následně jeho činnost usměrňuje, orientuje určitým směrem. To však také znamená, že jeho činnost od jiných směrů naopak odvrací,
- druhým pilířem je dimenze intenzity. Velice podstatný pilíř motivace, jelikož každá činnost jedince je v daném směru prostoupena intenzitou jeho motivace k dosažení vytyčeného cíle, jež je určen dimenzí směru,
- dimenze stálosti neboli perzistence. Dimenze vytrvalosti má nižší důležitost než výše zmíněné dvě dimenze, jelikož vytrvalost může být definována jako opětovné potvrzení dimenze směru a intenzity. Vysoká stálost zajišťuje, že jedinec i přes výskyt různých překážek či nezdarů pokračuje v motivované činnosti v původním směru a se stabilní intenzitou.

Podobný popis motivace uvádí Pauknerová a kol. (2006), podle níž motivace vysvětluje, proč je jedinec aktivní a z jakého důvodu se chová tím či oním způsobem. Motivované chování se vyznačuje svojí zaměřeností na cíle, vloženým množstvím energie v závislosti na síle motivu, a délkou trvání. Ne vždy je stanovený cíl úspěšně splněn, což však není nezbytné. Následně dochází k utlumení činnosti, přestože motivace může nadále přetrvávat. Jedinec pak může například zvolit alternativní cíl.

1.3 Motivace a stimulace

Pojmy motivace a stimulace jsou si velice blízké, a proto bývají v praxi velmi často vzájemně zaměňovány nebo slučovány. Nicméně nejedná se o totožné pojmy, a proto zejména z manažerského pohledu je nutné si objasnit jejich obsah a vysvětlit hlavní rozdíly.

Je důležité si uvědomit, že vznik pozitivního vztahu jedince k nějakému úkolu či zadání je obvykle z některé ze dvou příčin. Příčinou může být předpoklad, že splnění úkolu je spojeno se získáním nějaké odměny přicházející z externího

prostředí. Nejčastěji je tato odměna ve finanční podobě. Druhou variantou je příčina splnění úkolu na základě vnitřního nastavení daného jedince. Pokud je úkol splněn pod vlivem vnějších podnětů, jedná se o stimuly. V případě, že je to vlivem vnitřních podnětů, mluvíme o motivech (Plamínek, 2007).

Hartl, Hartlová (2000, str. 327) definuje motiv jako „pohnutku, příčinu činnosti, jednání člověka záměrné k uspokojení určité potřeby. Motiv má cíl, směr, intenzitu, trvalost a pramení z podnětů vnitřních, vědomých, bezděčných, podvědomých, a vnějších“.

Definici Hartla, Hartlové dále doplňuje Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) a diferencují motivy na dvě úrovně:

- Motivy primární (prvotní) – úroveň motivace spojená s biologickými procesy, která je instinktivní a slouží k rozvoji a udržení lidstva jako biologického druhu,
- motivy sekundární (druhotné) – tyto motivy jsou získané zkušenostmi při uspokojování primárních motivů, motivy jsou naučené či získané. Motiv na sekundární úrovni se nepodílejí přímo na zachování biologické existence jedince, nýbrž orientuje se na jeho posunování.

Komplexnější klasifikaci motivů vytvořil Madsen v 70. a 80. letech 20. stol., který také vycházel z rámcového rozlišení na primární a sekundární motivy. Primární mají titulní funkci, jsou vrozené a mohou být narušeny pouze patogenními příčinami. Madsen řadí primární lidské motivy sestupně: „hlad, žízeň, sexuální touha, zachování tělesné teploty, pečování (v kontextu mateřství), bolest, exkrece, kyslíkové zabezpečení, odpočinek a spánek, aktivita, bezpečí, agrese. K těmto 12 primárním přiřazuje 4 sekundární: sociální kontakt, dosažení úspěšného výkonu, moci, vlastnictví“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 152).

Motivy každého jedince vyplývají z jeho hodnotového systému a jsou tvořeny základními potřebami, ale také těmi sociálními (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Pojem motiv je úzce spojen s pojmem cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení konečného psychického pocitu naplnění, což má podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu (Cejthamr, Dědina, 2010).

Účinek motivu trvá po celou dobu, dokud není dosaženo cíle. Tyto motivy lze nazvat jako cílové či terminální. Našli by se také motivy, jímž lze jen obtížně přiřadit určitý

požadovaný cílový stav. K takovým se řadí například záliba, zájem o nějaký obor či oblast, a označují se jako motivy instrumentální. Motivované jednání může být vykonáváno rozmanitými a jedinečnými způsoby. Tyto způsoby jsou spoluurčeny jak kognitivním zpracováním nastalé situace, tak osobitými emocemi každého jedince (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá v tom, že stimul působí zvnějšku na jednotlivce, velmi často prostřednictvím jednání druhé osoby, za účelem ovlivnit jeho motivaci, zájem a úsilí. Jako stimul můžeme rozumět širokou paletu konkrétních podnětů, které dokáží podnítit určitou změnu v motivaci jedince (Váchal, Vochozka, 2013). Jedinec splní nějaký úkol, úlohu buď pod vlivem vnějších podnětů, tj. stimulů, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek, tj. motivů. Stimuly a motivy ovšem mohou působit společně, a navíc se i vzájemně posilovat. V případě stimulů hraje zásadní úlohu vnější situace, přičemž v případě motivů jsou zásadní vnitřní motivační zdroje, tj. potřeby, návyky, zájmy a hodnoty.

Stimulace je poměrně prostá. Vyplácením odměn, ať už finančních či jiných, se daří u jedince vyvažovat nepohodlí vznikající z vykonávání nějaké činnosti. Dokud je odměna vyplácena, většinou činnost běžně pokračuje. Z dlouhodobějšího hlediska však lze očekávat, že bude nutné odměnu postupně navyšovat. Nevýhodou stimulace tedy je, že činnost bude probíhat pouze po dobu, po kterou působí stimuly. Jakmile se přestane do stimulace vkládat potřebné úsilí, čas a finanční prostředky, je více než pravděpodobné, že se činnost brzy zastaví. Výhoda motivace je tedy nesporně v tom, že dokáže existovat i bez podnětů z vnějšku do té doby, dokud vyžadovaná činnost bude v harmonii s jedincovi motivy (Plamínek, 2007).

1.4 Zdroje motivace

V zájmu porozumění tématu motivace lidského chování je vhodné uvést skutečnosti, které se podílejí na vzniku motivace. Takovéto skutečnosti se označují jako zdroje motivace. Skutečností participujících na vytváření motivace lze vyjmenovat celou řadu, nicméně my si uvedeme ty základní zdroje motivace (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012):

- Potřeby,
- návyky,

- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Potřeby se řadí mezi nejvýznamnější zdroje motivace. Potřeby jsou určité výchozí motivační dispozice a vnitřní předpoklady pro vznik motivačních procesů uvnitř jedince. Jak již bylo popsáno v kapitole 2.2. o procesu motivace, potřeba je vyvolána vzniklým rozporem mezi současným stavem a konkrétním žádoucím stavem, což se nazývá jako motivační napětí. Toto napětí vyvolává u jedince tendence, aby napětí svým jednáním odstranil. Dvořáková a kol. (2007, str. 156) definují potřebu jako „latentně motivující – energizující a cíleně zaměřující činnost subjektu“. Potřeby lze rozdělit na primární a sekundární. Mezi primární potřeby řadíme potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní, které jsou vrozené. Příznačné pro vrozené potřeby je to, že jsou u běžného, zdravého jedince pudové a neodmítnutelné, které zajišťují jeho přežití. Patří mezi ně například potřeba kyslíku k dýchání, potravy, tekutin, spánku, vylučování apod. Mezi sekundární řadíme potřeby sociální, společenské a psychogenní. Jedná se o potřebu jedince k vlastní seberealizaci, autonomie, prožívání tzv. duševní pohody, kompetence, vztahů s druhými lidmi apod. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012; Dvořáková a kol., 2007).

Jedna z několika obecných definic návyku dle Hartla, Hartlové (2000, str. 343) je, že „návyk je opakováním získaný sklon k vykonávání určitého úkonu či činnosti v dané situaci. Na rozdíl od dovednosti, např. chůze, je návyk užší, více zautomatizován“. Vykonávané činnosti se díky pravidelnosti automatizují, fixují a stávají se stereotypy, resp. návyky. Pokud se pak jedinec příště ocitne v podobné situaci, tak reaguje automaticky podle již dříve zafixovaných stereotypů. Návyk lze také popsat jako naučený vzorec chování, jako automatický popud, vnitřní tlak či motiv jednat stejným způsobem jako již v minulosti.

Hartl, Hartlová (2000) obecně definuje zájem jako schopnost trvalejšího zaměření, koncentrace na nějakou vybranou činnost. Tato koncentrace může být doprovázena silným emočním zaujetím. Silný zájem umí velmi stimulovat jedincovo myšlení, vůli a další psychologické procesy. Zájmy se mezi lidmi mohou velmi lišit, ať už v zaměření, intenzitě, rozsahu apod.

Každý člověk si v průběhu života utváří svůj vlastní hodnotový systém, hierarchii hodnot. To znamená, že pak každý přisuzuje skutečnostem, se kterými se setká, rozdílné hodnoty, tj. mohou pro něj mít vyšší či nižší důležitost. Hodnoty ovlivňují naše chování a jednání, a umožňují nám pak v běžném životě, např. v práci, posuzovat a hodnotit ostatní lidi, události či situace. Z toho důvodu se hodnotová orientace stává zdrojem motivace, například pro pracovní výkon, přístup člověka k práci, míru ochoty ke splnění úkolu apod. Pracovník bude více motivován k těm úkolům, které budou vést ke skutečnostem, jež jsou v souladu s jeho hodnotovým systémem. Skutečnosti s kladným hodnocením budou pracovníka motivovat k práci, naopak ty se záporným hodnocením budou pracovníka nutit se jim vyhnout. Ideály lze také zařadit mezi základní zdroje motivace. Ideál lze charakterizovat jako něco subjektivně žádoucího. V hodnotovém systému jedince je to něco, co je jedincem pozitivně hodnoceno, a představuje to jeho vysněný cíl, o který chce dosáhnout. Ideály mohou reprezentovat určitý typ osobnostního profilu či mít podobu životních cílů.

1.5 Motivace pracovního jednání

Dříve než se budeme podrobněji zabývat motivací pracovního jednání, je dobré si na úvod vysvětlit, co to pracovní jednání vlastně je. Pracovní jednání, resp. pracovní činnost patří k nejvýznamnějším aktivitám jedince. Řadí se k přirozeným projevům člověka. Pauknerová a kol. (2006, str. 152) charakterizují pracovní činnost takto: „Pracovní činnost svou podstatou představuje cílevědomé, systematické a záměrné působení na vnější svět. Jejím prostřednictvím člověk získává nezbytné prostředky k zajištění své individuální i druhové existence. V procesu společenské práce se tvoří hodnoty. Současně však práce aktivně formuje a rozvíjí psychiku člověka a jeho osobnost“.

Lidskou práci řadíme do dvou kategorií. První bývá kategorie sociálně-ekonomická, která říká, že bez práce by neexistovala lidská společnost a život lidí. Práce vytváří ekonomické, kulturní a morální hodnoty, jež určují životní úroveň společnosti. Práce objektivně ovlivňuje životy všech jedinců. Druhá kategorie je psychologická, jejímž nositelem je vždy jedinec. Jedinec při plnění pracovních úkolů svoji činnost plánuje, vynakládá na ní fyzickou i mentální energii a používá při ní nabyté vědomosti, dovednosti a zkušenosti (Pauknerová a kol, 2006).

Pracovní činnost můžeme dále klasifikovat podle (Pauknerová a kol., 2006):

- Složitosti – zde práci lze rozčlenit na pohyb, úkon a operace,
- rozložení na jednotlivé etapy – člení se na fáze plánování, vynakládání síly, výkon zvláštních pracovních operací, kontrola průběhu a výsledků činnosti
- členění dle převažující činnosti – činnost převážně svalová, smyslová, duševní a v interakci s dalšími lidmi.

Samotnou motivace pak můžeme rozdělit na dva typy:

- Vnitřní motivace – autoři Deci a kol. definují vnitřní motivaci jako touhu konat určitou aktivitu ve vlastním vnitřním zájmu tak, aby tato aktivita byla spojena s potěšením a uspokojením (Kuvaas a kol., 2017). Pracovník se může cítit motivovaný vykonávat úkol, protože mu tato činnost dává pocit vnitřního úspěchu, kompetentnosti a seberealizace (Ledford, Gerhart, Fang, 2013),
- vnější motivace – přichází z vnějšku a vzniká na základě očekávaného získání odměny výměnou za vykonanou práci (Ledford, Gerhart, Fang, 2013). Vnější motivaci lze také definovat jako touhu konat určitou aktivitu s úmyslem dosáhnout pozitivního výsledku, který bude znamenat odměnu, pochvalu či povýšení. A stejně tak s cílem se vyhnout negativnímu výsledku, za který by přišel trest, jako např. snížení platu či kritika (Kuvaas a kol., 2017).

Motivátory přicházející z vnějšku mohou mít okamžitý a silný účinek na motivaci pracovníka, ovšem z dlouhodobého hlediska mohou svůj efekt ztratit. Naopak vnitřní motivátory, které pramení z nitra jedince, mají silnější a dlouhodobější efekt na jeho motivaci. Nejsou totiž uměle vytvořené z vnějšku, nýbrž jsou v souladu s vnitřním přesvědčením jedince.

1.6 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

V psychologii existují v rámci teorie motivace k práci celá řada teoretických přístupů, které reprezentují komplexní soubor poznatků a hypotéz o skutečnostech, jež mají vliv na pracovní činnost jedince. Jednotlivé přístupy se ve svých tvrzeních o příčinách lidského chování často navzájem odlišují. Odborná literatura vesměs neposkytuje přesné návody či konkrétní postupy, jak vytvořit nejučinnější motivační metody pro zaměstnance. Nejznámější a nejčastěji citované teorie mají vždy své příznivce, přičemž se naopak vyskytují i odborné názory, které k nim mají určité výhrady. Motivační teorie byly vytvořeny za účelem zvýšení úrovně pracovního výkonu pracovníků a udržení dlouhodobé stability této úrovně.

1.6.1 Teorie instrumentality

Pojem instrumentalita vyjadřuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k věci jiné. Tato teorie ve své nejhlubší podobě má názor, že důvodem, proč lidé pracují, jsou peníze. S touto teorií je nejvíce spojováno jméno amerického inženýra F. W. Taylora, který provedl systematické pokusy o vědecké studium pracovní činnosti. Toto zkoumání spočívalo mimo jiné např. v detailních rozborech jednotlivých pracovních činností dělníku ve výrobě. Taylor pracoval v soukromé firmě Steel Company jako inženýr-poradce a organizátor. Ze svých praktických výzkumů v rámci této firmy určil tři základní zásady, aby bylo dosaženo hranic výkonu zaměstnanců (Nakonečný, 1992):

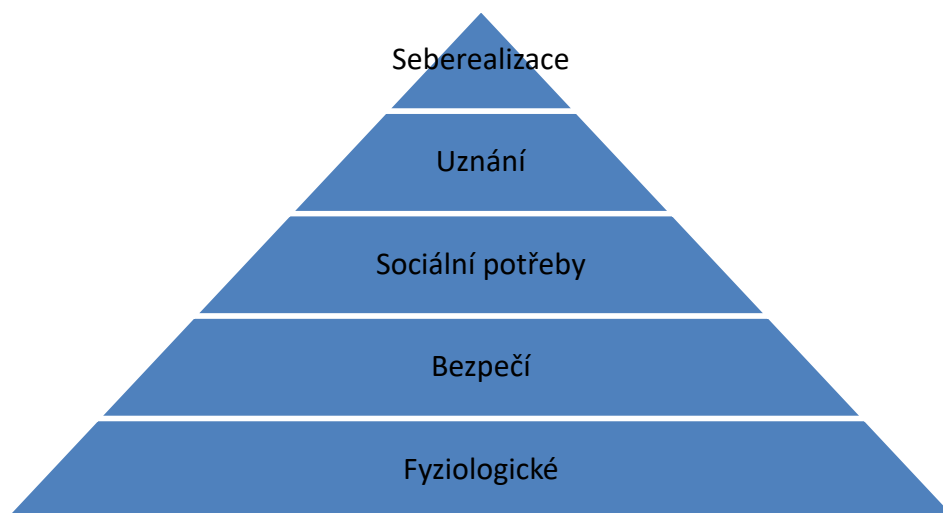
- Pro vykonávání dané činnosti mají být vybírání ti nejschopnější,
- naučit tyto zaměstnance striktnímu dodržování předepsaných metod a pohybů při vykonávání práce,
- zavést odměňovací systém ve formě finančních odměn pro nejlepší zaměstnance.

Taylor se ve své práci snažil objevit způsob maximálního využití pracovní síly dělníků. Motivaci práce spojoval se zájmy organizace, s hledisky pracovního tréninku a s hlavní zásadou o dobrém platu jako nejlepším motivačním faktorem pro zaměstnance. Taylor ve své teorii uvádí, že pro organizaci je prioritou zvládnout nesoulad mezi potencionálním výkonem dělníka a jeho skutečně uplatňovaným výkonem. Jinými slovy, dokázat využít fyzických rezerv zaměstnanců – pouze fyzických, jelikož Taylor ostatní rezervy, jako např. vlastní iniciativa pracovníku, odmítal (Nakonečný, 1992).

1.6.2 Teorie uspokojování potřeb dle Maslowa

Klasifikace potřeb dle psychologa A. Maslowa se řadí k nejvýznamnějším koncepcím motivace lidského chování. Maslow klasifikoval potřeby do pěti hlavních kategorií, které lze aplikovat na všechny jednice. Jádrem této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka, které představují zdroje základních motivů jeho jednání (Dvořáková a kol., 2007). Maslow tyto potřeby hierarchicky uspořádal do tvaru pyramidy – viz. obr. 3, protože se domníval, že obrazec pyramidy nejlépe vystihuje vzájemnou provázanost jednotlivých potřeb. V pyramidě stojí jedna

potřeba na druhé a k uspokojení potřeb ve vyšších patrech musí být uspokojeny potřeby v těch nižších.



Zdroj: vlastní tvorba

Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je následující (Armstrong, 2007):

- Fyziologické potřeby jsou zejména potřeba vody, kyslíku, potravy, spánek atd., tj. vše co slouží k přežití člověka,
- potřeba jistoty a bezpečí znamená, mít zajištěnou ochranu své existence i do budoucna,
- sociální potřeby představují pocit sounáležitosti, tj. potřebu se začlenit do určité skupiny, přátelství, dobrý vztahů k ostatním apod.,
- uznání či ocenění je potřeba mít stabilní úctu k sebe sama a získat respekt ve společnosti. Lze sem zařadit i potřebu úspěchu,
- seberealizace je potřeba zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, potřeba realizovat svůj potenciál a talent.

Pokud jsou fyziologické potřeby a potřeba bezpečí zajištěny, pak se jedinec může zaměřit na potřeby ve vyšších patrech pyramidy. Ve fázi, kdy jedinec získá potřebu uznání, touží uspokojit nejvyšší potřebu seberealizace. Dle Maslowa však potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena, jelikož člověk je tvor s nekonečným množstvím přání, a pouze neuspokojená potřeba může motivovat jeho chování (Armstrong, 2007). Jednotlivé kategorie potřeb se vzájemně nevylučují a mohou se

překrývat v závislosti na tom, které potřeby jsou u jednotlivce dominantní a motivují ho s ohledem na jeho psychologické a fyzické podmínky.

V odborné literatuře se vyskytují i kritické názory na tuto teorii. Wahba a Bridwell na základě vlastního podrobnějšího zkoumání hierarchie potřeb tvrdí, že důkazy pro toto uspořádání od Maslowa jsou velmi slabé. Ačkoliv uznávají fakt, že lidé mají potřeby, které musejí být uspokojeny, zpochybňují existenci pevného uspořádání platného pro všechny jedince. Na tomto předpokladu postavil Hofstede svůj názor, že toto uspořádání je prosycené etnocentrismem, jelikož zahrnuje vnímání světa pouze očima západní ideologie a nebere v potaz rozdíly v potřebách různých kultur. Hofstede své tvrzení dokazuje na příkladu společností individualistických a kolektivistických. Potřeby více individualistické společnosti reflektují spíše potřeby seberealizace a uznání, kdežto potřeby ve více kolektivistické společnosti se zaměřují na komunitu a sounáležitost v rámci této komunity. Jiní kritici upozorňují na nevhodnou metodiku výzkumu, jelikož Maslow výzkum prováděl v úzké skupině lidí – nejlepší absolventi vysokých škol, lidé z akademického prostředí a další úspěšní lidé (King-Hill, 2015).

Amrstrong (2007) také upozorňuje na určité komplikace v této teorii a poukazuje na to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Potřeba může být uspokojena prostřednictvím řady rozdílných cílů. Čím je potřeba dominantnější, tím se oblast možných cílů rozšiřuje. Naopak jeden cíl dokáže uspokojit i několik potřeb. Amrstrong uvádí příklad koupi nového auta, který uspokojí nejen potřebu se někam dopravit, nýbrž i příležitost, jak zapůsobit na své okolí, např. sousedy.

1.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Vedle Maslowovi teorie potřeb je Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace jednou z nejznámějších a nejvíce diskutovaných teorií týkající se pracovní motivace. Herzberg publikoval svoji teorii v roce 1959 a okamžitě vzbudila mezi odbornou veřejností velký rozruch.

Herzberg ve své teorii vycházel ze zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací na skupině 200 účetních a techniků (Veber a kol, 2002). Výzkumem dospěl k závěru, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů – faktory hygieny neboli dissatisfactory. Druhou skupinou jsou motivátory vnitřních pracovních potřeb neboli satisfactory (Dvořáková a kol, 2007). Praktický výzkum

probíhal tak, že požádal tyto pracovníky, aby popsali období či okamžiky, kdy v práci cítili výjimečně dobře a kdy naopak zcela špatně. Dále byli požádáni, aby určili časový interval těchto pocitů. Herzberg a jeho tým identifikovali celkem 13 faktorů, které mají vliv na spokojenost a nespokojenost s prací z hlediska jejich frekvence a době trvání (Bassett-Jones, Lloyd, 2005). Těchto 13 zjištěných faktorů následně klasifikovali do dvou skupin faktorů podle toho, zdali to jsou motivující faktory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory), nebo se jedná udržující faktory (dissatisfactory) (Veber a kol., 2002; Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012).

Mezi faktory dissatisfactory zařadil Herzberg peníze, politiku a řízení organizace, interpersonální vztahy, pracovní podmínky, jistotu a podmínky pracovního místa, personální řízení uvnitř organizace. Jsou-li tyto dissatisfactory v příznivém stavu, neovlivňují aktivně motivaci pracovníka, ale vedou pouze k tomu, že pracovník nepociťuje pracovní nespokojenost. Jsou-li v negativním stavu či zcela absentují, tak vyvolávají pracovní nespokojenost, což může negativně působit na pracovní motivaci. Herzberg ve své teorii tvrdí, že negativní vlivy dissatisfactorů nelze odstranit prostřednictvím působení motivátorů, aby bylo dosaženo spokojenosti, vzhledem ke způsobu působení těchto motivátorů (Bednářová, Jarošová, Nový a kol. 2012; Dvořáková a kol. 2007).

Satisfactory (motivátory) tvoří sama práce (zajímavost, rozmanitost apod.), uznání, odpovědnost, povýšení, dosažení cíle a možnosti osobního rozvoje. Herzberg zjistil, že pokud jsou tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají v pracovníkovi nespokojenost a tím pádem ani není dostatečně motivován k práci. V případě příznivého ladění motivátorů, představují pak účinnou složku motivace k práci.

Po publikaci této teorie v roce 1959 se v odborné literatuře objevilo mnoho názorů, které tento přístup kritizovalo. Velkým kritikem teorie byl Vroom, který uvedl, že při použití metody popisu již uplynulých stavů, spustí se u respondenta obranný mechanismus, jakmile je dotázán, aby uvedl zdroje nespokojenosti v práci, zatímco zdroje spokojenosti připisuje osobním úspěchům a svým schopnostem. Hardin zpochybnil metodiku výzkumu z důvodu možných slabých a nepřesných vzpomínek respondentů. Opsahl a Dunnette označili Herzbergovo tvrzení, že peníze fungují spíše jako dissatisfactor, jako mystifikující, protože podle nich neexistuje žádný jasný důkaz pro vymezení role peněz, která by vedla k pracovní spokojenosti nebo naopak nespokojenosti s prací (Bassett-Jones, Lloyd, 2005). Jiní dále kritizovali

skutečnost, že tato teorie nebere v úvahu osobnostní rozdíly mezi pracovníky. Herzberg prezentoval dvoufaktorový model jako aplikovatelný na všechny pracovníky bez ohledu na pohlaví, věk, druh pracovního poměru atd. Wiley proto provedl vlastní průzkum mezi celkem 460 respondenty z různých oborů, například z oboru služeb v restauracích a hotelech, pojišťovnictví, výrobních zařízení, státních agentur, zdravotnictví atd. Výsledkem průzkumu ukázal, že mzda a jistota zaměstnání byly nejvíce hodnocenými motivátory, což je zcela v rozporu s Herzbergovou teorií. Výsledek průzkumu navíc dále ukázal na skutečnost, že motivační faktory liší dle demografického zázemí. Hodnocení satisfaktorů, jako například obsah práce, uznání či autonomie, se výrazně lišilo mezi zaměstnanci na plný úvazek a částečný úvazek.

1.6.4 McGregorova teorie X a Y

Tuto teorii publikoval v roce 1960 psycholog D. McGregor, který prováděl v amerických průmyslových koncernech. Teorie X a Y není vždy zmiňována v motivačních teoriích, jelikož se spíše zabývá principy manažerského vedení pracovníků, nicméně má i konsekvence pro oblast motivace (Dvořáková a kol., 2007).

McGregor byl jedním z představitelů humanistické psychologie a navrhl teorii, která pohlíží na motivaci pracovního jednání ze dvou zcela opačných pohledů. McGregorův přístup vychází z předpokladu, že existují dva typy pracovníků, u kterých je ze strany vedení organizace prostřednictvím vhodně aplikovaných motivačních strategií vyvoláno požadované pracovní jednání. McGregor věřil, že manažerský přístup k zaměstnancům má zásadní vliv na to, jakým způsobem daná organizace funguje. Definoval tedy dva základní typy zcela odlišných manažerských přístupů – typ X a typ Y. Manažerský pohled typu X na pracovní jednání pracovníků je považován za tradiční či konvenční, který byl aplikován spíše v dobách průmyslového rozmachu na počátku 20. století, nicméně tento přístup je v některých organizacích aplikován dodnes, přestože se navenek tváří jako opačný typ Y.

McGregor ve své publikaci *The Human Side of Enterprise* popsal představy o pracovnících typu X (Cunningham, 2011). Člověka označil jako tvora od přírody líného, kterému chybí ambice, nemá rád zodpovědnost, preferuje být direktivně

veden, k zájmům organizace je lhostejný, nemá rád změny, jde mu především o vlastní zájmy a je málo ctižádostivý.

McGregor dále uvádí hlavní teze, aby management organizace dokázal využít lidské energie k dosažení cílů organizace dle typu X (Cunningham, 2011)). Management je zodpovědný za řízení výrobních zdrojů, takže by měl při zachování respektu k lidem řídit jejich činnost, motivovat je, striktně kontrolovat a ovlivňovat jejich práci pro potřeby organizace. Pokud nebude management aktivně řídit chod společnosti, lidé budou příliš pasivní a lhostejní ke společnosti. Proto musejí být pracovníci za práci odměňováni a za chyby naopak penalizováni.

Naprosto kontrastní je představa typu Y, kterou McGregor představil jako přístup, který má nahradit tradiční typ X, jenž, jak McGregor hluboce věřil, má negativní vliv na vedení lidí. Dle představ typu Y lidé naopak hledají autonomii, seberozvoj a kreativní, zajímavou práci. Hlavní představy typu Y jsou:

- Práce je pro lidi čímsi přirozeným jako hra či odpočinek,
- kontrola a hrozba penalizací pro pracovníky není jediný způsob, jak je donutit k práci, nýbrž raději se řídí a kontrolují sami, když jsou vázáni společným cílem organizace,
- lidé se budou cítit vázáni cíli organizace, pokud budou zároveň cítit uspokojení z práce,
- průměrný člověk se ve vhodných podmínkách umí naučit přijímat odpovědnost, ale dokonce ji pak sám vyhledává,
- mnoho pracovníků je schopno využívat a efektivně uplatňovat ve své pracovní činnosti kreativní přístup, což velmi zvyšuje míru jejich flexibility.

McGregor zaznamenal ve své teorii skutečnost, že využití lidského potenciálu není v mnoho organizacích limitováno zaměstnanci, nýbrž skutečný problém se skrývá v nedostacích v managementu, který nedokáže využít skutečný potenciál svých zaměstnanců. McGregor byl ve své době jedním z prvních autorů, který upozornil na fakt, že naprostá většina managementů firem nemá ponětí o tom, jak motivovat své zaměstnance, a díky ignoraci potřeb svých zaměstnanců dosahují horších ekonomických výsledků (Cunningham, 2011).

1.6.5 Odměna a trest vs. vnitřní motivace

V teorii instrumentality byl zmíněn americký inženýr Taylor, jenž se snažil ve své teorii určit způsob maximálního využití pracovní síly dělníků. Taylor dospěl k závěru, že nejúčinnějším motivátorem je dobrý plat a důsledná kontrola pracovníků při dodržování předepsaných metod. Jeho teorie byla mezi průmyslovými organizacemi velmi široce a rychle přijata. V období počátku 20. století, kdy svět procházel rychlým průmyslovým rozmachem, měl Taylor nesporně pravdu a jeho závěry se v praxi rychle ujaly. Organizace však dělníky považovala pouze za součástky ve složitém stroji. Pokud odvedli odpovídající práci včas, tak stroj pracoval bez problémů, a oni byli odměněni. Pokud ne, následoval trest. Metoda odměny nebo trestu se v časté odborné literatuře nazývá jako metoda cukru a biče. Taylorova teorie předpokládala, že tato metoda cukru a biče je jediný způsob, jak zajistit, aby zaměstnanci pracovali žádoucím způsobem (Armstrong, 2007).

Jak postupoval hospodářský rozvoj, tak se lidská práce v průběhu 20. století stala daleko více komplexnější a lidé si museli osvojit sofistikovanější dovednosti. V souvislosti s tím vytvořil Maslow svojí teorii potřeb, jejíž myšlenky ještě dále rozvinul McGregor a určité prvky aplikoval do praxe. Tvrdil, že pracovníci mají i další, vyšší motivátory než pouze hmotné odměny. Pokud je management dokáže správně identifikovat a respektovat, přinese to organizaci ekonomický růst. Vědci zabývající se behaviorismem často rozdělují pracovní činnosti na dvě kategorie – algoritmická a heuristická (Pink, 2009). Algoritmický úkol spočívá v tom, že pracovník pouze slepě následuje striktně předepsaný postup ke splnění úkolu. Heuristický úkol naopak nemá žádný daný postup, existuje u něj pouze cíl, ale nevede k němu žádná předem určená cesta, a proto se musí experimentovat a hledat způsoby.

Vědci na Harvardské univerzitě zjistili, že vnější motivátory mohou dobře fungovat u algoritmických činností, ale mohou mít negativní vliv u těch heuristických (Pink, 2009). Pink ve své publikaci „Drive: The surprising truth about what motivates us“ uvádí několik empirických výzkumů nezávisle provedených v různých oblastech života. Ze závěrů těchto experimentů lze konstatovat, že vnější motivátory, jako například hmotné odměny, mají ve svém důsledku negativní vliv na vnitřní motivaci jedince. Američtí profesori Deci a Ryan z Rochesterské univerzity po provedení

podrobné analýzy celkem 128 experimentů, jež byly provedeny v uplynulých třiceti letech, došli k závěru, že z dlouhodobého hlediska má hmotná odměna sklon k výraznému negativnímu efektu na vnitřní motivaci (Pink, 2009). Psycholog Dan Ariely a další jeho kolegové provedli experiment v Indii, kterého se účastnilo 87 účastníků. Tito účastníci byli požádáni, aby hráli různé typy her, které obnášely motorické dovednosti, kreativitu nebo velkou koncentraci. Aby mohli vyzkoušet sílu vnějších motivátorů, tak nabídli účastníkům peněžní odměnu za to, když v dané hře dosáhnou určité výkonové úrovně. Jedna třetina mohla vyhrát 4 rupie, druhá 40 rupií a třetí třetina 400 rupií. Obecně by se dalo očekávat, že největší motivaci bude mít skupina s nejvyšší odměnou. Výsledek experimentu ovšem ukázal, že skupina s odměnou 40 rupií si nevedla o nic lépe než skupina s odměnou 4 rupie. Skupina s nejvyšší odměnou naopak skončila ze všech nejhůře (Pink, 2009).

Pink (2009) dále uvádí výzkum britského sociologa Titmuse, jenž studoval darování krve ve Velké Británii. Ten dospěl k poměrně odvážným závěrům, že pokud by se platilo občanům za darování krve, vedlo by to ke snížení odběrného množství. Svoji hypotézu však nevyzkoušel v praxi, byla to pouze teoretická úvaha. Praktický experiment provedli až ve Švédsku. Dva ekonomové Mellström a Johannesson se vydali do dárcovského centra v Gothenburgu, kde se nacházelo 153 žen, které chtějí darovat krev. Ženy rozdělili do třech skupin. První skupině bylo řečeno, že darování krve je dobrovolné bez odměny. Druhé skupině bylo nabídnuto 50 Švédských korun a třetí skupině byla nabídnuta upravená nabídka 50 Švédských korun s možností tyto peníze okamžitě darovat na dětskou charitu. V první skupině 50% žen se rozhodlo darovat krev, ve druhé skupině pouhých 30% a ve třetí skupině 53% (Mellström, Johannesson, 2008).

Hmotné odměny působí často pouze krátkodobě. Jedinec je popoháněn vidinou odměny a na to soustředí svoji pozornost, což může v důsledku limitovat jeho myšlenkový rozsah, ale i jeho hloubku. Chce splnit daný úkol v daném čase a získat odměnu, což znamená, že řeší pouze věci, které se před ním bezprostředně nacházejí, ale na věc nepohlíží už z dlouhodobé perspektivy. Pink uvádí jako názorný příklad světovou ekonomickou krizi z let 2008 a 2009, jež odstartovala prasknutím hypoteční bubliny. „Každý hráč v systému se zaměřoval pouze na svůj krátkodobý cíl a odměnu – kupující, který chtěl koupit dům; makléř, který chtěl získat provizi; obchodník na burze, který chtěl prodat nové cenné papíry; politik, který chtěl

vytrvalý hospodářský růst pro své znovuzvolení, čímž ignoroval všechny dlouhodobé důsledky svého jednání. Názor, že vnější hmotné či nehmotné odměny mohou mít negativní vliv na vnitřní motivace jedince, má jeden zásadní předpoklad. Ten předpoklad je, že základní odměny, jako např. mzda, benefity atd., jsou již na adekvátní úrovni odpovídající standardnímu platovému ohodnocení daného povolání.

Na téma vnitřní motivace versus vnější motivy navazuje tzv. teorie sebedeterminace, která v podstatě vychází z principů McGregorova typu Y. Teorie sebedeterminace se zabývá lidskou motivací (vnitřní a vnější) a osobním rozvojem člověka s ohledem na společenské souvislosti a okolnosti, v nichž se jedinec nachází a kterého na něho působí. Autory tzv. Self-Determination Theory (dále SDT) jsou američtí profesori Deci a Ryan z Rochesterstské univerzity. Jejich snahou bylo odhalit podstatu motivace se snahou objasnit lidské chování. Základním předpokladem teorie seburčení je aktivní jedinec orientovaný na svůj osobní rozvoj, který má zájem se přirozeně integrovat do společenských struktur. Deci a Ryan zkoumali podmínky a proces motivace, která dokáže vyvolat u jedince vytrvalost, výkon, rozvoj a energii do jeho snažení. Jejich teorie se od ostatních výzkumů v oblasti pracovní motivace liší pohledem na vrozené potřeby. Empirické výzkumy v rámci SDT definují tři základní potřeby:

- Potřeba kompetence – jedinec s ohledem na své možnosti vyhledává výzvy a snaží se rozvíjet svůj potenciál. Jedná se spíše o potřebu pocitu sebevědomí,
- autonomie – potřeba konat dobrovolně s možností volby, chápat se jako opravdový původce své činnosti,
- interakce s ostatními lidmi – potřeby být pozitivně přijat svým okolím, být v něm integrován.

Uspokojení těchto potřeb pozitivně ovlivňuje míru vnitřní motivace daného jedince. Kromě toho také přispívá k jeho k duševnímu a fyziologickému zdraví. Deci a Ryan (2000) k těmto výsledkům došli na základě analýz mnoha experimentů a výzkumu z ostatních zemí. V případě, že se jedinec zabývá určitou činností z důvodu toho, že ho k tomu pohání jeho vnitřní motivace, tj. práce ho vnitřně uspokojuje, zajímá, přirozeně mu poskytuje odpovídající výzvu atd., a paralelně k tomu obdrží vnější odměny, může dojít k narušení této vnitřní motivace. Je to zejména z důvodu

potřeby autonomie. Jedinec místo toho, aby byl popoháněn vnitřní motivací, se posune směrem k vnějším motivům, což jsou například finanční odměny.

2 Pracovní mobilita

Druhým stěžejním tématem této diplomové práce je téma mobility. Mobilita je široký pojem, který obsahuje velké spektrum témat. V úvodu kapitoly je nejdříve nastíněna základní charakteristika pojmů mobilita a pracovní mobilita včetně její klasifikace. Hlavní pozornost je věnována pracovní mobilitě zaměřené na mobilitu zaměstnanců v rámci nadnárodní firmy tzv. expatriaci, tj. vysílání zaměstnanců na zahraniční výjezdy. Jednotlivé podkapitoly se pak věnují obecné charakteristice pojmu expatriace a expatriant. Popsány jsou důvody expatriace a typy expatričních výjezdů včetně stručné charakteristiky procesu expatriace. Významná je pak podkapitola 2.3, jež slouží jako stěžejní teoretický základ pro empirický výzkum této diplomové práce.

V rámci řízení lidských zdrojů se organizace snaží o realizaci účelného rozmísťování svých pracovníků. To praxi znamená, zařadit pracovníka na vhodné místo, které odpovídá jeho kvalifikaci a schopnostem. Správným zařazením pracovníka mohou být optimálně využity jeho schopnosti a kapacity nutné pro dosažení optimálního výkonu. Zároveň s tím je také nutné respektovat potřeby pracovníka v oblasti jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2007). Koubek přesně definuje rozmísťování pracovníků „jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“ (Koubek, 2007, str. 235).

Důležitou roli v procesu umístění pracovníka představuje jeho profil. Profil pracovníka je tvořen profesně kvalifikační charakteristikou, což je dosažené vzdělání, povolání a délka praxe, a jeho individuální charakteristikou. Do profilu pracovníka se dále řadí jeho dosavadní hodnocení pracovního výkonu, které je významným elementem při umístění pracovníků. Kvalifikační a individuální charakteristiky pracovníka mají spíše formální hodnotu, jelikož z nich nelze přesně určit, zdali je pracovník vhodný uchazeč. Výsledky z dosavadního hodnocení pracovníka pomáhají lépe určit a zhodnotit kompetence, kterými disponuje. Personální oddělení organizace v rámci své personální strategie při umístění pracovníka porovnává jeho pracovní profil tvořený zejména jeho pracovním

výkonem a požadavky a nároky daného pracovního místa (Koubek, 2007). Prioritou organizace je dosahování vytyčených cílů, jenž mohou být splněny za předpokladu, že organizace kontinuálně pracuje na harmonizaci počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. Tato činnost musí v organizaci probíhat kontinuálně tak, aby byla schopna reagovat na měnící se vnější i vnitřní podmínky, v nichž se organizace nachází. Pohyb pracovníků v prostoru, tj. směrem do organizace, z organizace a uvnitř organizace, ale také kvalitativní změny probíhající u pracovníků, je považováno za pracovní mobilitu (Koubek, 2007).

Slovníková definice pojmu mobilita ji popisuje jako souhrn pohybů, které umožňují přemísťování a vykonávání práce (Hartl, Hartlová, 2000). Pokud toto dáme do souvislosti s pracovní mobilitou, tak se jedná o pohyb v rámci zaměstnání. Pracovní mobilitu lze vnímat jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Pro obě strany představuje pracovní mobilita určité výhody, ale i nevýhody, s čímž jsou spojená rizika. Tomšík (1991) popisuje pracovní mobilitu jako jeden ze sociálních procesů, které probíhají uvnitř sociální soustavy organizace. Jedná se o pohyb od jednotlivých pracovníků až po celé profesní a kompetenční skupiny. Tato mobilita probíhá v rámci struktury daného podniku, tak vně podniku, tj. mezi ním a dalšími vnějšími subjekty, což mohou být jiné podniky, státní sféra či jiné organizace. Pokud mobilita probíhá v rámci podniku, jedná se o vnitropodnikovou mobilitu, a v případě, že se jedná o mobilitu mezi podnikem a vnějšími subjekty, je toto označováno jako fluktuace.

2.1 Klasifikace pracovní mobility

V předchozí kapitole byl představen pojem a význam pracovní mobility v organizaci. Tato kapitola se věnuje její klasifikaci, kterou lze zkoumat z různých hledisek, a i v odborné literatuře se vyskytují různorodá členění. Koubek (2000) rozlišuje pracovní mobilitu na:

- Horizontální,
- vertikální,
- vnitřní,
- vnější.

Existuje mnoho rozmanitých forem horizontální mobility. Je to takový pohyb pracovníka, při kterém nedochází ke změně úrovně jeho pracovní pozice (Nový,

Surynek, 2002). V této kategorii dochází ke změně pracoviště či pozice v rámci organizace či mimo ni. Tato změna tedy nespočívá ve změně charakteru práce, nejde ani o změnu kvalifikace či obsahu práce.

Pracovní pozice v organizaci lze rozlišit dle mnoha parametrů. Může to být dle stupně podílu na rozhodování, podílu na informacích, výši odměn, nároky, odbornými požadavky, kompetencemi a dalších. Jednotlivé pracovní pozice se liší mírou podílu na těchto parametrech, což vytváří rozvrstvení těchto pozic na specifický počet úrovní. Pokud se pracovník přemísťuje mezi pozicemi různých úrovní, jedná se o vertikální mobilitu. Směr této vertikální mobility může být vzestupný nebo sestupný (Nový, Surynek, 2002). Vertikální mobilita představuje podstatnější změnu pracovní pozice či funkčního zařazení. Koubek (2000) zařazuje horizontální i vertikální mobilitu do jedné skupiny vnitřní mobilita pracovních sil. Pohyb, který nepřekračuje konkrétní stanovené hranice, je uskutečňován v rámci vnitřní mobility. Takovýto pohyb může být uvnitř určitého výrobního závodu, celé divize podniku, pouze jednoho provozu, územní jednotky, kvalifikační skupiny a jiných dalších. Zásadní je pouze to, jak byly hranice konkrétně individuálně nastaveny.

Autoři Nový, Surynek (2002) a Veselá, Kanioková Veselá (2011) rozšiřují klasifikaci pracovní mobility o další formy:

- Mobilita profesní – změna povolání, kdy pracovník jedno povolání opouští a do jiného vstupuje,
- odchod z pracovního místa – odchod může být dočasný nebo trvalý. Mezi dočasné odchody se řadí např. mateřská dovolená či neplacené volno. Trvalý odchod může být např. odchod do důchodu, trvalá pracovní neschopnost nebo až úmrtí,
- mobilita spojená s migrací – vzniká v případě změny trvalého bydliště pracovníka. Pracovník tedy změní nejen práci, ale také se přestěhuje,
- mobilita řízená a neřízená – toto rozlišení je z hlediska zaměstnavatele. Pokud se pracovník rozhodne na základě svého uvážení z organizace odejít, jedná se o mobilitu neřízenou. Forma řízené mobility je především řízení zaměstnanosti v organizaci, plánované odchody sezónních pracovníků nebo odchody pracovníků, kterým skončila pracovní smlouva na dobu určitou,

- mobilita žádoucí a nežádoucí – tyto formy mobility jsou rozlišovány z pohledu jejich důsledků. Tyto formy mobility lze posuzovat z hlediska pracovníka, zaměstnavatele a celé společnosti. Pracovník může získat lepší pracovní nabídku s vyšším ohodnocením. A naopak to může způsobit pokles pracovní morálky. Žádoucí důsledky pro zaměstnavatele mohou být pozitivní změna výrobního programu, odchod pracovníků se špatnou pracovní morálkou. Jako nežádoucí důsledky lze zmínit narušení pracovního procesu a tím způsobený pokles výkonnosti, nutné zapracovávání nových pracovníků a další,
- mobilita potenciální a reálná – k reálné mobilitě v určité chvíli došlo a proběhla. Jako potenciální mobilita se označuje taková, která se ještě nestala, ale za určitých předpokladů, např. pracovník si hledá již nové místo, k ní v budoucnu může dojít.

2.2 Expatriace

Téma expatriace je zařazena pod kapitolu pracovní mobilita, jelikož se jedná o mobilitu pracovníků v rámci nadnárodních firem. Expatriace může mít formu jak horizontální, tak vertikální mobility. Stejně tak může mít formu vnější či vnitřní mobility v závislosti na tom, jak jsou určeny jejich hranice. Pokud je firma, v níž zaměstnanec pracuje, označena jako hranice pro vnitřní mobilitu, pak například vyslání zaměstnance do zahraniční pobočky této firmy může být stále vnímáno jako vnitřní mobilita.

Všechny nadnárodní firmy usilují o udržení svých pozic v rychle se měnícím globalizovaném světě, který prochází neustálým vývojem. Každá tato nadnárodní firma se snaží minimálně o udržení své pozice, ale v nejlepším případě o zvýšení své konkurenceschopnosti a svého vytvořeného know-how. Globalizace je i v dnešní době stále určitý fenomén, který z mnoha pohledů adorován a na druhou stranou terčem mnoha protestů po celém světě. Pichanič (2004, str. 11) charakterizuje globalizaci jako „světový proces, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformní, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým. Globalizace zahrnuje „zmenšující“ se svět, protože čas, který je nutný k přesunu člověka, zboží nebo informace se neustále zkracuje“. Jinými slovy, globalizace představuje proces propojení států, kultur, know-how, ale také například dostupnost zboží i v rozvojových zemích třetího světa. Globalizace

klade vysoké nároky současně na velké nadnárodní firmy, tak i na firmy, které expandují a postupně se teprve nadnárodními firmami stávají.

2.2.1 Vymezení pojmu expatriace a expatriant

Vývoj mezinárodního řízení lidských zdrojů přisuzuje stále větší důležitost k procesům expatriace a repatriace, které jsou často považovány za velkou příležitost pro nadnárodní firmy. Cejthamr a Dědina (2010) rozdělují z hlediska mezinárodního řízení lidských zdrojů zaměstnance na tři kategorie. Jsou to zaměstnanci lokální, zaměstnanci třetí národnosti a expatrianty. Tyto kategorie je lepší vysvětlit na příkladu německé nadnárodní firmy působící v ČR. Lokálním zaměstnancem pro ni bude Čech pracující v ČR, kde firma působí a má tam svoji pobočku. V případě, že Němec bude pracovat v ČR v rámci této pobočky, je považován za expatrianta. Zaměstnancem třetí národnosti je pak například Brit pracující v ČR pro německou nadnárodní společnost. Cejthamr a Dědina (2010) doplňují členění zaměstnanců působících v zahraničí o repatrianty a inpatrianty. Repatrianti jsou zaměstnanci, kteří se vrátili z expatriace zpátky do domovské společnosti. Inpatriant je zaměstnanec vyslaný do centrály mateřské společnosti, aby získával zkušenosti, navázal kontakty a rozvíjel se.

Pojmy expatriace a expatriant mají svůj původ v latině. Předpona ex znamená „mimo“ a slovo patria znamená „země“ (Štrach, 2009). Do češtiny to lze volně přeložit jako mimo zemi. Briscoe, Schuler (2004) popisují expatriaci jako proces přesunu zaměstnanců z centrály firmy do jejích poboček v zahraničí nebo za mořem. Na expatriaci lze také nahlížet jako na proces přesunu pracovníka z jedné země do druhé, zatímco stále zůstává zaměstnancem stejné firmy. Autoři Harzing a Van Ruysseveldt (2004 in Sarkiunaite, Rocke, 2015) doplňují, že pojem expatriace je běžně používán k charakteristice procesu vysílání manažerů či specialistů, kteří jsou přiděleni na předem stanovené období (obvykle od 1 do 5 let) do zahraničních poboček nadnárodních společností. Pracovník, který je hlavním objektem tohoto přesunu či přestěhování, je nazýván expatriant. Štrach (2009, str. 81) definuje expatrianta jako „zaměstnance vykonávající práci v cizině, respektive mimo svou domovskou zemi – zejména v dceřiných společnostech – pobočkách nadnárodních firem“. Velmi významným faktorem při volbě mezi lokálním nebo zahraničním pracovníkem je míra vzájemné provázanosti centrály se zahraničními pobočkami. Pokud je míra provázanosti vyšší, bývá zahraniční manažer pro pobočku vhodnější

volbou, protože obvykle má lepší povědomí o souvislostech, korporátní kultuře a kontrolních mechanismech centrály než lokální manažer (Štrach, 2009; Fe Causin, Ayoun, Moreo, 2011). V případě, že míra vzájemné provázanosti je nižší, tj. zahraniční pobočka je relativně nezávislá a hostitelský management více autonomní, tak jsou naopak vhodnější kandidáti z řad lokálních manažerů.

2.2.2 Důvody expatriace

Důvody k vysílání zaměstnanců do zahraničí jsou určovány řadou různorodých faktorů. Mezi tyto faktory se řadí zejména personální strategie firmy, stupeň internacionalizace firmy, aktuální situace na pracovním trhu v hostitelské zemi a míra provázanosti centrály a zahraniční pobočky (Pichanič, 2004). Ayoun a Causin (2011) uvádějí tři významné důvody vyslání zaměstnance na zahraniční výjezd. Patří mezi ně technická kompetence, šíření a rozvoj znalostí, potřeby kontroly a koordinace zahraniční pobočky. V odborné literatuře se řada autorů shoduje, že technická kompetence bývá hlavním důvodem vysílání zaměstnanců (Black et al., 1999 in Pinto, Cardoso, Werther, 2012). Expatrianti, kteří mají odbornou kvalifikaci a nezbytné kompetence, jsou vysíláni do zahraničních poboček, jelikož na pracovním trhu místního teritoria chybí kvalifikovaný personál. Nedostatek lokálního kvalifikovaného personálu může způsobovat problémy až na úrovni mateřské firmy, jelikož jí to znemožňuje efektivně expandovat. Tito expatrianti mají za úkol především proškolit lokální zaměstnance. Druhým důvodem je rozvoj zaměstnanců centrály, kteří díky zahraničnímu vyslání získají nové zkušenosti a kompetence v oblasti interkulturních a odborných znalostí, které jsou pro ně cenné z hlediska jejich dalšího kariérního růstu. Třetím důvodem je, že expatrianti mají obvykle lepší znalost organizační kultury, struktury a celkového fungování mateřské firmy v porovnání s lokálními zaměstnanci v hostitelské zemi. V těchto případech dostávají expatrianti úkol alespoň dočasně koordinovat, kontrolovat a rozvíjet komunikaci a spolupráci mezi pobočkou a centrálou.

McNulty a Inkson (2013 in McNulty 2014) mezi další důvody k vysílání zaměstnanců uvádějí korporátně kulturní důvody, což znamená, že expatriace se stala pro danou organizaci již tradiční součástí její korporátní kultury. Dalším důvodem jsou požadavky zákazníků firmy, aby při realizaci zadaného projektu měly své odborníky přímo na místě. Důvody mohou být i z finančního hlediska, kdy firmy používají expatrianty z určitých regionů, jako např. Indie. Všechny tyto výše zmíněné důvody

ukazují, že tak, jak se organizace mezi sebou liší v rámci různých odvětví, tak se liší i jejich důvody k vysílání zaměstnanců.

V průzkumu firmy KPMG (2018) mezi společnostmi, které vysílají zaměstnance do zahraničí, zjišťovali mimo jiné, jak se stanovují cíle pro expatrianty. Průzkum zjistil, že v 25% firmách mají expatrianti za úkol následovat cíle hostitelské firmy, ve 20% firmách je cílem prosazovat zejména cíle mateřské firmy, v 21% firem má každý expatriant stanoveny specifické cíle pro svůj výjezd, v 19% firem není stanoven žádný proces pro stanovování cílů expatriantů, v 8% firem bývají cíle často stanovovány, ale není to pravidlem pro všechny expatrianty, v 7% firem jsou cíle zřídka stanovovány. Relokační agentura Santa Fe Relocations (2019) provedla mezi firmami rozsáhlý průzkum ke zjištění klíčových důvodů k vyslání pracovníků do zahraničí. Mezi pět nejčastějších důvodů patří realizace zahraničních projektů v pobočkách (55%), koordinace zahraniční expanze (51%), předávání zvláštních znalostí (42%), pomoc při transformaci zahraniční pobočky (25%) a pomoci rozvoji pracovníků s vysokým potenciálem (46%).

2.2.3 Výhody a nevýhody expatriace

Řada organizací musí při rozhodování o vyslání expatrianta posoudit aktuální situaci v dané pobočce či partnerské organizaci v koncernu s ohledem na všechny výhody a nevýhody, které vysílání expatriantů v sobě skrývá.

Mezi výhody lze dle Štracha (2009) zařadit skutečnosti, že se v organizaci pomocí dostatečné rotace expatriantů buduje a udržuje prostředí otevřené komunikace, předávání znalostí, kompetencí, zkušeností, technologie a know-how. Zpočátku je tím obohacena pobočka, ale následně i mateřská firma, které se v expatriantovi vrátí osoba se zahraničními zkušenostmi. Rodrigues (2009) udává výhody v tom, že pobočka získá v expatriantovi osobu, která obvykle přináší znalosti o firemní strategii, procesech a korporátní kultuře. Expatrianti z manažerské úrovně mají zkušenosti s řízením v mateřské firmě a jsou jim lépe známy řídicí procesy a techniky. Například při rozjždění zahraniční pobočky je užitečný kontakt, který expatriant má s mateřskou firmou, která je často ochotnější ho podpořit a poskytnout mu například potřebné zdroje. Prostřednictvím expatrianta mohou mateřské firmy budovat a posilovat svoji image v zahraniční pobočce. Na druhou stranu, v případě jeho selhání, může velmi snadno dojít k poškození image mateřské firmy.

Mezi negativní faktory expatriace lze dle Štracha (2009) zařadit zejména vysoké náklady na vyslání expatrianta, které mohou značně narůst v případě, že dojde k selhání expatrianta v průběhu vyslání. Ve velkých společnostech se obvykle náklady na platy expatriantů mohou pohybovat na úrovni troj – až čtyřnásobku platu, který pobírá v mateřské společnosti (Cejthamr, Dědina, 2010). Mnoho firem má zřízeny specializované programy na vysílání zaměstnanců do zahraničí. Tyto programy jsou však nákladné a řada středních a malých firem, které podnikají na světových trzích, nemají personální ani finanční možnosti k zavedení těchto programů (Rodrigues, 2009). Shenkar a Luo (2004 in Štrach, 2009) dále spatřují rizika v oblasti možné demotivace lokálních zaměstnanců v hostitelské zemi. Ti mohou být demotivováni faktorem, že řídicí a manažerské pozice jsou obsazovány především expatrianty. Expatrianti mohou mít také problém adaptovat se na změnu organizačního prostředí či diametrálně rozdílnou kulturu hostitelské země. Vznikají pak například komunikační problémy, kdy expatriant nerozumí místním verbální i neverbální komunikaci. Toto všechno má negativní vliv na pracovní výkon expatrianta na začátku vyslání. Některým expatriantům se tyto překážky nikdy nepodaří překonat, což pak může vést k předčasnému ukončení expatriace (Rodrigues, 2009).

2.2.4 Typy expatriantů a expatriačních výjezdů

V odborné literatuře existují různé kategorizace expatriantů v závislosti na tom, jaké mohou mít zkušenosti, jaký je důvod jejich vyslání a také z časového hlediska. Briscoe (2004) ve své publikaci vymezuje odlišné základní členění expatriantů především podle důvodů, proč jsou do zahraničí vysíláni, v jaké frekvenci či na jak dlouhou dobu. Některé ze skupin zaměstnanců Briscoe charakterizuje nikoliv jako expatrianty, ale spíše jako mezinárodní pracovníky. Jednou ze skupin jsou tzv. „International commuters“ (mezinárodní dojíždějící), kteří sice žijí ve své zemi, ale v pravidelné frekvenci dojíždějí do zahraničních poboček či k zákazníkům vykonávat svoji práci. Návštěvy těchto pracovníků jsou sice krátké, ovšem velmi časté. Přebývají v zahraničí mnohdy i na prodlouženou dobu, ale na víkendy se vracejí domů. Další skupinou jsou tzv. „Employees on long-term business trips“ (zaměstnanci na dlouhodobé služební cestě). Tyto zahraniční služební cesty trvají obvykle několik týdnů až měsíců. Účelem těchto služebních cest může být například účast na složitých a dlouhodobých vyjednávání se zákazníky, účast v projektových

týmech v zahraničních pobočkách jako jejich technická podpora. Nejedná se pouze o pracovníky z mateřských firem, nýbrž i o dlouhodobé služební cesty pracovníků zahraničních poboček do mateřské firmy. Expatrianti vysílání maximálně na dobu jednoho roku, řadí Briscoe do skupiny tzv. „Assignees on short-term foreign postings“ (expatrianti na krátkodobém zahraničním vyslání). Štrach (2009) označuje tuto skupinu jako dočasní expatrianti. Tito expatrianti jsou stále častěji využíváni k nahrazení dlouhodobých vyslání, které jsou pro firmu nákladné. Jejich úkolem bývá například předávání odborných znalostí nebo pomoc na realizaci konkrétních projektů v zahraničí.

V posledních letech přibývá mnoho expatriantů vyslaných na krátkodobé vyslání primárně za účelem jejich osobního rozvoje. Podpořit rozvoj globálního myšlení daného expatrianta a jeho interkulturních kompetencí, jenž využije ve své další kariéře v rámci nadnárodní firmy (Briscoe, 2004). Na krátkodobé vyslání odcházejí expatrianti zpravidla bez rodin. Tradičním expatriantem je označován zkušený zaměstnanec vysílaný obvykle na časové období od 1 do 3 let. Tyto expatrianty lze zařadit do skupiny tzv. „Assignees on long-term foreign postings“ (expatrianti na dlouhodobém zahraničním vyslání). Proces výběru a přípravy expatriantů je obvykle komplikovanější a komplexnější ve srovnání s krátkodobými výjezdy. Expatriant obvykle obdrží komplexní kompenzační balíček včetně možnosti výjezdu se svojí rodinou, což je pro daného expatrianta často zásadním faktorem v rozhodování. V praxi jsou expatrianti vysílání na dlouhodobý výjezd, aby koordinovali zahraniční operace v rámci pobočky, fungovali jako kontrola v rámci pobočky a získali zahraniční zkušenosti. V případě, že expatriant na dlouhodobém výjezdu po dohodě s mateřskou firmou přestoupí v zahraniční pobočce do statusu stálého zaměstnance, označuje ho Briscoe (2004) jako tzv. „Permanent transferees“. Tito zaměstnanci pak zůstávají v lokální pobočce zpravidla do konce své kariéry. Expatrianti, kteří jeden pracovní výjezd střídají dalším, tj. jsou na neustálé pracovní výjezdové šňůře, jsou označováni jako tzv. „Permanent cadre“ (stálý kádr). Tito expatrianti bývají využíváni především firmami s tradiční mezinárodní zkušeností, jako například velké světové banky, Shell, Nestlé, Siemens. Lze je také označit jako zaměstnance bez domovské země. Specifickou skupinu expatriantů uvádí Clague (1999 in Briscoe 2004) tzv. „Just-in-time“ expatrianty. Tito zaměstnanci mohou být rekrutováni z interní struktury firmy nebo z vnějšku. Důvodem, proč jsou rekrutováni,

jsou zpravidla jejich expertní znalosti, které firma potřebuje uplatnit v zahraničí. Obvykle je s nimi uzavřen kontrakt pouze na dobu trvání zahraničního výjezdu. Tito expatrianti obvykle neprocházejí žádným tréninkem a nevznikají s firmou žádné dlouhodobé závazky.

Poradenská firma KPMG (2018) provádí pravidelný průzkum v rámci globální mobility. Prostřednictvím tohoto průzkumu sleduje postupný vývoj a nové trendy v globální mobilitě. Dle posledního průzkumu firma stále pokračuje ve využívání zahraničních vysílání svých zaměstnanců. 96% oslovených firem využívá typ dlouhodobých výjezdů a 84% firem využívá také typ krátkodobých výjezdů. Velká část firem (63%) využívá typ tzv. permanent transferee. Při porovnání s předchozími roky vyplývá, že typ permanent transferees zažívá ve firmách v posledních letech největší rozmach, jelikož umožňují firmám redukovat náklady, získávat a udržet si talenty. 32% firem také využívá zaměstnance na prodloužených služebních cestách a 28% firem tzv. international commuters. KPMG v rámci tohoto průzkumu dále zjistilo, jaké jsou aktuální podíly jednotlivých typů výjezdů v oslovených firmách. Na dlouhodobých výjezdech je v průměru 46% vyslaných zaměstnanců, na permanent transferee je 19% zaměstnanců, na krátkodobém výjezdu 16%, na prodloužené služební cestě 6%, international commuter je v průměru 3% zaměstnanců a zbylých 10% tvoří několik dalších specifických forem výjezdů. Průzkum poradenské firmy KPMG (2018) se mimo jiné dotazoval respondentů, jaký očekávají další vývoj v oblasti strategie zahraničních výjezdů v nejbližších 5 letech. Respondenti očekávají, že se firmy budou stále více zaměřovat spíše na krátkodobé zahraniční výjezdy, než jako doposud na tradiční dlouhodobé výjezdy. 72% respondentů si myslí, že v budoucnu bude hlavním zahraničním výjezdem typ prodloužené služební cesty (0-3 měsíce) a 63% respondentů předpovídá krátkodobé výjezdy (1 rok).

Jiná poradenská firma Santa Fe Relocation (2018) provedla rozsáhlý průzkum mezi 7.000 respondenty z řad tzv. Generace Z, což jsou lidé narození po roce 1995, a Generace Y, což jsou lidé narození od roku 1980 do 1995. Z průzkumu vyplynulo, že generace Z vidí své zaměstnavatele spíše jako nadstavbu svého vzdělání a jednají spíše jako spotřebitelé vyhledávající nové příležitosti, jak získat nové dovednosti a zkušenosti. Generace Z si většinou sama rozhoduje, kdy a zdali vůbec akceptují práci v zahraničí. Generace Y se odlišuje tím, že vidí možnost práce

v zahraniční jako klíčovou příležitost k osobnímu rozvoji a schopnost mít vliv na dění v organizaci.

Autoři Caligiuri a Colakoglu (2007) kategorizují zahraniční výjezdy expatriantů na 4 odlišné typy. Expatriční výjezd může být typ technický, provozní, vývojový a strategický. Výjezd technického typu má primární cíl pomoci vyřešit odborný problém technického rázu. Důraz je kladen především na technické kompetence expatrianta, což znamená, že na jeho interkulturní kompetence jsou nároky spíše nižší. Typickým představitelem expatrianta na výjezdu technického typu je IT specialista. Výjezd provozního typu má za cíl aktivně působit v zahraniční pobočce obvykle na úrovni středního managementu. Expatriant je v intenzivním kontaktu s lokálními zaměstnanci, a proto jsou jeho interkulturní kompetence zásadním faktorem. Výjezd vývojového typu naopak slouží vysílaným expatriantům primárně k rozvoji dovedností a získání zkušeností. Nejsou zde kladeny velké nároky na interkulturní kompetence expatrianta, jelikož jejich získání a rozvoj mohou být jedním z cílů vyslání. Strategický typ výjezdu představuje nejvyšší kategorii. Absolvovat ho mohou pouze expatrianti, kteří mají interkulturní a manažerské kompetence na vysoké úrovni. Expatrianti zastávají v zahraniční strategické, řídicí pozice v rámci managementu.

2.2.5 Proces expatriace

V předchozí kapitole byly charakterizovány jednotlivé typy expatriantů a expatričních výjezdů. K lepšímu pochopení fungování celého procesu expatriace jsou v této kapitole představeny jednotlivé hlavní fáze, které v expatričním procesu po sobě standardně následují. Na základě vědeckých analýz od několika autorů (Brewster, Suutari, 2001, Malinowski, 2002, Singh, 2010 in Sarkiunaite, Rocke, 2015) lze proces expatriace rozfázovat do celkem 3 hlavních etap. V první etapě je nutné budoucího expatrianta nejprve vybrat a připravit ho na výjezd alespoň v teoretické rovině. Po absolvování tréninku následuje druhá etapa zahrnující relokaci expatrianta do hostitelské země a fázi přizpůsobování. Poslední etapou procesu expatriace je fáze repatriace zpátky do domovské země.

Výběr expatrianta představuje velmi významnou fázi procesu expatriace. Dostatečně důsledná a kvalitní výběrová fáze umožňuje firmě podstatně snižovat riziko budoucího selhání expatrianta. Primárním cílem při výběru expatrianta je

provést průzkum zdrojů kandidátů, aby firma vyselektovala ty, kteří disponují potřebnými předpoklady. Způsobů, jak vybírat expatrianty, existuje celá řada. Velké nadnárodní firmy mají obvykle zavedeny vlastní výběrové programy, které musejí kandidáti absolvovat (Štrach, 2009). Pichanič (2004) popisuje výběr kandidáta jako složitý proces, který má několik etap. Prvním krokem je definice místa v zahraničí a pracovní pozice, od níž se bude odvíjet daný typ výjezdu. Druhým krokem je vymezení požadavků na expatrianta a stanovení výběrových kritérií. Kandidáti mohou být vybíráni formou pohovorů nebo například assessment centra, což je individuální nebo skupinové testování uchazečů. Další formou může být vlastní výběr kandidáta, což může být provedeno personálním oddělením nebo například vedoucím konkrétního oddělení, odkud expatriant odchází nebo do kterého naopak přichází. Výběr kandidáta může také být na základě rozhodnutí příslušného grémia firmy.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, existují různé typy zahraničních výjezdů v závislosti na důvodu vyslání. Podle toho se odvíjejí i jednotlivé požadavky na expatrianty. Například vývojový typ výjezdu slouží především k tomu, aby expatriant během výjezdu nabral chybějící dovednosti a interkulturní zkušenosti. Proto by při výběru expatrianta měla být stanovena taková výběrová kritéria, která jsou v souladu s daným typem zahraničního vyslání.

Sarkiunaite a Rocke (2015, str. 23) definovali následující výběrová kritéria, podle kterých mají být kandidáti posuzováni:

- Interpersonální, jazykové a pracovně orientované dovednosti,
- kulturní empatie a povědomí o hostitelské zemi,
- schopnost se adaptovat na nové prostředí, kulturu a pracovní podmínky,
- osobní motivace pracovat a žít v zahraničí,
- předchozí zahraniční zkušenost a další osobní kvality.

Sarkiunaite a Rocke (2015) doplňují, že kromě dovedností a charakteristik kandidáta, je velmi podstatné posoudit i jeho rodinný status. Úspěšná adaptace expatrianta a jeho pracovní výkon závisí ve velké míře na podpoře a spokojenosti jeho rodiny.

Po výběru vhodného kandidáta zpravidla následuje fáze přípravy na expatriaci ve formě tréninku. Kvalitní a komplexní příprava před expatriací je stavebním

kamenem budoucího úspěšného vyslání expatrianta. Dle Singha (2010) je během přípravy expatrianta důležité, aby byla zohledněna délka časového období zahraničního výjezdu, typ výjezdu, lokální obchodní zvyky a pravidla, znalosti a dovednosti expatrianta. Zohlednění všech těchto aspektů může být užitečné při volbě nejvhodnějšího balíčku školení a přípravných programů. Program přípravných tréninků obvykle zahrnuje školení zaměřená na fakta o hostitelské zemi, například geografická fakta, historie, ekonomická data. Další formou tréninku jsou tzv. kulturní asimilátory, což jsou školení specializující se na simulaci různých situací, kde se nejvíce projevují kulturní rozdíly. Expatriant se zde učí reagovat v určitých situacích způsobem odpovídajícím společensky přijatelnému chování v hostitelské zemi. V rámci přípravného programu dále bývá expatriantům poskytován jazykový kurz a psychologický trénink zaměřený na zvýšení odolnosti vůči stresovým situacím (Štrach, 2009). Všechny tyto tréninkové programy jsou velmi prospěšné v tom, že expatriant získá větší pocit jistoty, znalosti o podmínkách a kulturních rozdílech v hostitelské zemi.

Po přípravné fázi přichází první ostrá zkouška expatrianta, který absolvuje relokační, tj. přemístění z domácnosti do hostitelské země. V nadnárodních firmách mají expatrianti obvykle zajištěnou výraznou podporu při relokační. Tato podpora bývá ve formě zajištění přestěhování expatrianta i s jeho rodinou, pomoc při hledání bytu či domu, zejména pak také administrativní pomoc spojená s relokační. Po úspěšné relokační se expatriant dostává do nejdélejší a nejnáročnější fáze přizpůsobení. Přizpůsobení má dle Cejthamra, Dědiny, 2010 a Sarkinuaite, Rockeho, 2015, celkem 4 období. První období se označuje jako tzv. „honeymoon“, které začíná již krátce po příjezdu. V tomto období je expatriant fascinován a v euforii z nového prostředí. Honeymoon lze nazvat také obdobím radosti (Pichanič, 2004). Po období radosti a euforie nastává vystřízlivění, které se nazývá jako tzv. kulturní šok. Období kulturního šoku je spojeno s nespokojeností, zklamáním a může vyústit až k nepřátelstvím vůči hostující národnosti (Sarkinuaite, Rocke, 2015). Problémy v práci se mohou přenášet do rodinného života. Expatriant a jeho rodina se cítí dezorientováni a zažívají stesk po domově (Pichanič, 2004). Po určité krizi během kulturního šoku přichází období postupného přizpůsobení, v němž expatriant začíná chápat a rozlišovat nové kulturní normy a hodnoty. Přizpůsobí se postupně novému prostředí, podmínkám a společenským normám, a díky tomu je schopen úspěšněji

fungovat. Pokud expatriant zvládne předchozí tři období, zpravidla se dostává do posledního období přizpůsobovacího procesu a to do tzv. dokonalého zvládnutí neboli do dvojí kultury. V této fázi už expatriant rozumí a akceptuje kulturu hostitelské země. Dokáže proto fungovat již plně efektivně.

Poslední fáze procesu expatriace je návrat expatrianta zpátky do domovské společnosti. Tato fáze se označuje jako repatriace. Pro mnohé expatrianty je návrh do domovské společnosti velmi často obtížnější než samotný výjezd (Briscoe, 2004). Problémy vznikají nejčastěji v případech, kdy je expatriant nespokojený s repatriací, která je mu ze strany firmy poskytována (Štrach, 2009). Briscoe (2004) zmiňuje časté příčiny nespokojenosti v tom, že expatriant vycestuje do pobočky jako zástupce mateřské společnosti. Výjezdy pro ně bývají často vzrušující, náročné a vysoce rozvojové. Expatriant je v pobočce více vidět a v centru dění. Po návratu se často dostavuje zklamání z rozdílné pozice v mateřské společnosti. Dalším důvodem nespokojenosti dle Briscoa (2004) je praxe odměňování expatriantů. Ti jsou během vyslání zpravidla odměňováni mnohem lépe než domácí zaměstnanci. Expatriant a jeho rodina si zvyknou na vyšší životní standard, který si v domácí zemi nemohou běžně dovolit.

2.2.6 Kompenzace expatriantům

Kompenzace je velmi významný aspekt motivace všech pracovníků, a to jak v případě lokálních zaměstnanců, tak expatriantů. Mezi nadnárodními firmami existují různé varianty kompenzačních balíčků. Strategie a příprava kompenzačních balíčků pro expatrianty je v odpovědnosti personálního oddělení dané firmy. Problematika personálního řízení expatriantů v nadnárodních firmách je komplikovaná a komplexní, jelikož nadnárodní firmy často operují v mnoha zemích s rozdílnými životními úrovněmi, platebními měnami, daňovými zákony a dalšími odlišnostmi (Briscoe, 2004). Všechny tyto zmíněné rozdíly musejí být zohledněny v kompenzačním balíčku expatrianta. Dle Pichaniče (2004, str. 120) jsou dvě základní priority, které by každá firma, která vysílá své zaměstnance do zahraničí, měla vzít do úvahy. Za prvé: „Systém odměňování musí být konzistentní s celkovou firemní strategií, strukturou a podnikatelskými potřebami. Za druhé, systém odměňování musí být nastaven tak, aby přilákal a udržel pracovníky v činnostech, ve kterých firma cítí největší potřebu“. Podstatné však zůstává, aby firma dokázala

udržet určitou rovnováhu v odměňování pracovníků bez ohledu na to, zda je to expatriant nebo pracovník v domácí či hostitelské zemi (Štrach, 2009).

Každá firma před vysláním svého zaměstnance do zahraničí zvažuje na jedné straně jednotlivé přínosy a na straně druhé jednotlivé náklady s tím spojené. Náklady na vyslání expatrianta v porovnání s lokálním zaměstnancem jsou mnohem vyšší. Důvodem je zejména nutnost expatrianta motivovat, aby akceptoval vyslání, a vykompenzovat mu nevýhody spojené s vysláním. Hlavní nevýhodou je vytržení pracovníka mimo jeho sociokulturní prostředí (Štrach, 2009), což expatriantovi způsobuje nepohodlí a v počátcích určitou míru stresu, než se adaptuje na novou kulturu. Sarkiunaite a Rocke (2015) uvádějí jako důvody pro kompenzaci zejména motivovat zaměstnance do té míry, aby souhlasil se zahraničním vysláním. Jako druhý důvod uvádějí nutnost zajistit expatriantovi kompenzaci všech nákladů, které souvisejí s výjezdem, aby byla zajištěna stejné úroveň jeho příjmů. Dalším důvodem je skutečnost, že vyšší příjem může často souviset s vyšší pozicí, která je expatriantovi v zahraničí nabídnuta. Čtvrtý důvod shodně jako Štrach (2009) uvádějí nutnost kompenzovat zaměstnanci nepříjemnosti a nepohodlí spojené s expatriací, jako například změnu prostředí, klimatu, nižší životní úrovně hostitelské země a s tím spojená určitá nebezpečí ve formě horší zdravotní péče a dalších aspektů.

Při kompenzaci se dle Štracha (2009) využívá přístup vyrovnávání ztrát, což zajišťuje udržení životního standardu expatrianta na stejné úrovni jako v domovské zemi. Zároveň však kompenzuje újmu způsobenou stěhováním se do jiného prostředí. Mezi základní složky kompenzačního balíčku dle Pichaniče (2004) a Štracha (2009) patří:

- Základní plat – vyplácen v domácí nebo lokální měně. Vyrovnání základního platu může být podle mateřské nebo hostitelské zemi, vyplácení bonusů, zaměstnaneckých opcí, výkonnostní příplatky, zdravotní a důchodové pojištění. Běžně je praxe taková, že expatriant dostává v domácí zemi běžný plat na svůj bankovní účet a v hostitelské zemi na svůj lokální účet obdrží plat navíc včetně dalších příplatků,
- požitky (benefits) – mohou být vypláceny podle mateřské společnosti nebo podle hostitelské. Dále to mohou být různé rizikové příplatky, jako například v rizikových oblastech s nejistou bezpečností a politickou situací, horším

životním prostředím. Vypláceny mohou být také sociální a důchodové programy,

- příplatky (allowances) – vypláceny jsou například příplatky na vyrovnání životních nákladů, na ubytování, na dopravu do mateřské země, na rodinné příslušníky. Významným příplatkem je příplatek na relokaci, což zahrnuje nejen samotný transfer do hostitelské země, ale i vynaloženou energii a kompenzaci na obtížnost tím způsobenou,
- daně – v rámci této složky je nabízena daňová ochrana, veškeré daňové a finanční služby.

Postupným vývojem procesu expatriace řada firem pocítila potřebu nastavit v rámci své organizace určitý standardizovaný přístup ke kompenzacím, který bude aplikovatelný na všechny jejich zaměstnance. Odborná literatura rozlišuje dva základní strategické přístupy ke kompenzacím. Prvním přístupem je tzv. „Balance Sheet Approach“, což lze volně přeložit jako bilanční přístup. Dle Briscoea (2004) a Pichaniče (2004) se jedná o nejvíce používaný přístup mezi firmami. Základem pro výpočet odměny během vyslání je mzda, která má expatriant v domovské společnosti. Bilanční přístup má za cíl srovnávat kupní sílu zaměstnanců, kteří pracují v zahraničí a v domovské zemi. Základ odměny expatrianta tvoří teoretická mzda dle domácích pravidel. Tato teoretická mzda by byla vyplácena expatriantovi, který by byl na odpovídající pozici v mateřské firmě. Tato teoretická mzda slouží jako základ pro plný soubor odměn v rámci kompenzačního balíčku (Armstrong, 2007). K tomuto základu se připočítávají rozličné vyrovnávací příplatky. Mezi tyto příplatky se řadí například příplatek na vybavení bydlení v hostitelské zemi, na transfer, vzdělání a ušlou mzdu partnera. Nevýhodou bilančního přístupu je velká administrativní náročnost pro personální útvar mateřské i hostitelské organizace. Pro menší firmy vysílající své zaměstnance může být příliš nákladné získávat aktuální informace o životních nákladech a spotřebních koších jednotlivých zemí. Většinou je nutné najmout specializované externí firmy. Nevýhodou také může být skutečnost, že tento přístup může vést k vzniku velkých disproporcí mezi odměnami expatriantů a lokálních zaměstnanců.

Druhým přístupem je tzv. „Going Rate Approach“, který lze volně přeložit jako tržní přístup. Tento přístup k odměňování stanovuje odměnu expatrianta na základě mzdové báze lokálního pracovníka vykonávajícího práci na podobné pozici.

Výhodou této metody je to, že zajišťuje srovnatelný mzdový základ mezi lokálními zaměstnanci a expatrianty. Expatriantům jsou ovšem také vypláceny příplatky například na rodinné příslušníky, ubytování, služební vůz. Přestože má tento přístup na jedné straně výhodu, že zabezpečuje rovnost mezi expatrianty a lokálními zaměstnanci, na straně druhé může výrazně snižovat motivaci pracovníků mateřské společnosti k tomu, aby akceptovali vyslání do zahraničí.

2.3 Motivace zaměstnanců k expatriaci

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole o expatriaci, relokace kvalifikovaných zaměstnanců se stala velmi významným faktorem fungování a existence nadnárodních firem. V souvislosti s expatriací vznikají tzv. kariéry bez hranic (Dickmann, 2012). Kariéry bez hranic potřebují jedince, kteří jsou ochotni nebo plánují se posunout přes fyzické a psychologické bariéry. Nadnárodní firmy operující v rozmanitých zemích potřebují základnu pracovníků, kteří jsou motivováni pracovat v zahraničí, ale také neustálý proud potenciálních pracovníků ochotných k expatriaci. Mnoho nadnárodních firem po čase zjistilo, že jejich poptávka po pracovnících k vyslání převyšuje počet pracovníků ochotných vyslání absolvovat (Dickmann, 2012). Mnoho kvalifikovaných a vhodných pracovníků není ochotno expatriaci akceptovat, a proto je důležité porozumět motivům jednotlivých pracovníků k expatriaci a zároveň pochopit i důvody, které mohou vést k tomu, že pracovník vyslání odmítne. Dle Remhofa, Gunkela a Schlaegela (2014) pouze omezené množství odborné literatury zkoumalo první fázi expatričního procesu, což je konkrétně zdroj a vývoj motivace pracovníka k ochotě být vyslán do zahraničí. Každý pracovník uvažující o expatriaci je konfrontován s komplexním rozhodnutím, které potřebuje zvážení a naplánování. Pracovník před rozhodnutím vyhodnocuje všechny potenciální odměny a další pozitivní aspekty, jako například vyšší příjem, kariérní úspěch a lepší kariérní příležitosti, s negativními aspekty, jako například dopady na rodinu a partnera či přátele.

V následující části kapitoly jsou uvedeny vybrané teorie jednotlivých autorů, kteří motivaci k expatriaci pomocí různých empirických výzkumů analyzovali. Dle autorů Gregersena, Morrisona a Blacka (1998) jsou typickými motivy pracovníků k expatriaci konkrétní nabízená pracovní pozice, příležitost získat nové pracovní zkušenosti, naučit se novým dovednostem, osobní vnitřní zájem o vyslání, rodina a domácí faktory, lokace vyslání a celkový nabízený kompenzační balíček včetně

repatriace. Stahl a Cerdin (2004) identifikovali klíčové motivační faktory jako příležitost kariérního rozvoje a povýšení. Svoje šetření provedli u 50 expatriantů z Francie a Německa. U německých expatriantů byly hlavní motivační faktory osobní výzva žít a pracovat v zahraničí, příležitost kariérního rozvoje a očekávaný pracovní úspěch. Zatímco u francouzských expatriantů převládaly motivační faktory v oblasti peněžních odměn a rodinné situace. Expatrianti vnímají výjezd jako příležitost pro osobní a profesionální rozvoj, a to navzdory tomu, že ve výzkumu Stahla a Cedina (2004) většina respondentů uvedla nespokojenost s chybějícím dlouhodobým plánováním repatriace. Jiný výzkum mezi expatrianty provedený Tungem (1998) zmiňuje motivaci k expatriaci v tom, že mnoho pracovníků již nevidí takové možnosti svého rozvoje a získání zkušeností ve své domácí organizaci, a proto zatouží po zahraničním výjezdu.

Firmy vnímají v expatriaci způsob, jak vychovat ze svých manažerů a pracovníků globální leadery. Pracovníci jsou si více vědomi kariérních možností a snaží se zvýšit svůj kariérní kapitál. Expatriace bezesporu patří mezi způsoby, jak si mohou kariérní kapitál posílit. Harvey, Novicevic a Garrison (2005) uvádějí jako jeden z motivačních faktorů vytvoření širších sociálních vazeb, jinými slovy kontaktů v hostitelské zemi, čímž posílí svůj sociální kapitál. Oproti jiným autorům se podrobněji zabývali vlivem faktoru rodiny a partnerů expatriantů, kde došli k závěru, že aby mohlo vyslání expatrianta proběhnout úspěšně, je nutné také zohlednit motivy a ochotu partnerů a rodin, a zahrnout je do programu expatriace.

Dickmanna, Dohertyho, Millse a Brewstera (2008) ve svém výzkumu vymezili celkem 28 motivačních faktorů, které definovali na základě provedených literárních rešerší. Tyto motivační faktory rozdělili do čtyř hlavních kategorií (2008, str. 3-7):

- Kariérní rozvoj a příležitosti – z krátkodobého hlediska je rozvoj hlavní motivací, z dlouhodobého hlediska je to motivace povýšení. Výzkum potvrdil tyto faktory jako klíčové k akceptaci expatriace,
- osobní a domácí faktor – jedincovi vlastní hodnoty a potřeby se stávají hnací silou k motivaci být vyslán do zahraničí. Jedinec nechce rozvíjet pouze profesionální dovednosti, ale také posunout dále svůj osobní rozvoj, například zlepšit své jazykové dovednosti, poznat nové věci. Do této kategorie zařadili i vliv expatriantova partnera a rodiny.

- finanční faktor – finanční odměna je významným motivačním faktorem, ovšem dle výsledků výzkumu nepatří mezi nejvýznamnější motivy. Ve výzkumu Dickmanna a kol. (2008) je finanční odměna na 8. místě z 28 faktorů. Respondenti měli tendenci uvádět spíše obavy z budoucího zařazení do firmy během repatriace,
- faktor lokace – faktory spojené hostitelskou zemí respondenti hodnotili expatrianti spíše jako méně významné. Nejdůležitějším faktorem pro expatrianty je bezpečnostní situace. Pokud země není riziková, následuje životní úroveň hostitelské země a míra kulturních rozdílů.

Dickmann, Doherty, Mills a Brewster (2008) provedli své šetření pomocí dotazníku, který rozeslali mezi celkem 310 respondentů pracujících v různých firmách a sektorech, např. sektor IT, finanční, potravinářský. Dle sesbíraných odpovědí respondentů identifikovali motivy a důvody k akceptaci expatriace, které seřadili podle stupně důležitosti. Mezi 10 hlavních zjištěných motivů a důvodů patří:

- nabízená pozice v zahraničí
- ochota partnera expatrianta k výjezdu
- možnost rozvoje manažerských schopností
- kariérní rozvoj
- zajištění vzdělání dětí
- možnost rozvoje pracovních schopností
- výzva pracovat v zahraničí
- finanční kompenzace
- bezpečnost hostitelské země
- délka expatriace

Autoři Pinto, Cardoso a Werther (2012) svůj výzkum motivace k expatriaci založili na předpokladu tzv. pull a push faktorů. Pull faktory se týkají pozitivních motivů spojených s přínosy zahraniční zkušenosti, jako např. učení a rozvojové možnosti. Push faktory se týkají méně pozitivních motivů, jako např. nespokojenost se stávající pozicí v domovské firmě. Pinto, Cardoso a Werther provedli kvalitativní polostrukturované rozhovory s celkem 30 respondenty. Zjištěné motivy v tomto šetření se oproti výsledkům Dickmanna, Dohertyho, Millse a Brewstera lišily v několika bodech. Z šetření zjistili, že u 19 z 30 respondentů byla hlavním motivem touha zdolat nové výzvy. Expatrianti v rozhovorech uváděli, že je nejvíce motivovala

potřeba si potvrdit, že jsou schopni zdolat tuto výzvu a v této zkoušce obstát. Druhým nejčastějším motivem byla zmíněna lepší možnost kariérního rozvoje. Respondenti jako třetí nejčastější motiv či důvod uvedli tlak ze strany zaměstnavatele, což se např. ve výsledcích Dickmanna a kol. neobjevilo. Respondenti sdělili, že motivem byly obavy z negativních konsekvencí na jejich budoucí kariéru v případě, když expatriaci odmítnou. Toto riziko většina z nich nechtěla podstoupit, a proto expatriaci akceptovali. Dalším odlišným bodem byl čtvrtý nejčastější motiv, a to nespokojenost s aktuální situací. Expatrianti, kteří uvedli tento motiv, cítili, že jejich tehdejší kariéra nebo personální život určitým způsobem stagnovali a neviděli před sebou žádnou perspektivu. Pinto, Cardoso a Werther (2012) se respondentů dotazovali, zdali by expatriaci zopakovali. 25 z 30 respondentů tuto možnost potvrdilo, nicméně by záleželo na podmínkách a okolnostech týkajících se zejména rodiny.

Autoři Haines, Saba a Choquette (2008) zkoumali motivaci k expatriaci ve vztahu k vnitřní a vnější motivaci dle teorie sebedeterminace. O této teorii již byla zmínka v kapitole 1.8.5. Dle teorie sebedeterminace je vnitřní motivace vztažená k vlastním zájmům provádět určitou aktivitu kvůli její přirozené hodnotě. V případě expatriace je to například touha expatrianta po dobrodružství, poznání jiných kultur nebo motivace podstoupit osobní i profesní výzvu. Motivace vnějšími faktory odráží zájmy pracovníka k výjezdu z důvodu získané odměny, jako např. kompenzační balíček, povýšení. Haines, Saba a Choquette (2008) na vzorku 331 absolventů MBA programu v Kanadě zkoumali, jak souvisí vnitřní motivace pracovníka k zahraničnímu výjezdu s jeho ochotou výjezd akceptovat, s ochotou komunikovat v hostitelské zemi, s jeho vnímáním potíží při expatriaci a vnímáním podpory ze strany organizace. Na základě výzkumu konstatovali, že vyšší vnitřní motivace pracovníka je velmi významně spojená s vyšší ochotou akceptovat zahraniční výjezd a dalšími klíčovými proměnnými v oblasti mobility. Motivace především vnějšími faktory je spojená s vyšší mírou vnímání potíží při výjezdu. Autoři doporučují zaměřit více pozornosti na motivační konstrukt u jednotlivých pracovníků už ve fázi jejich výběru, koučování a přípravě na zahraniční výjezd.

Dle Remhofa, Gunkela a Schlaegela (2014) má vliv na jedincovu míru motivace k expatriaci jeho smysl pro vyhledávání senzací a dobrodružství. Představa žít a pracovat v zahraničí může být pro jedince vzrušující, až strhující představa. Lidé

prahnoucí více po dobrodružství mají zpravidla větší motivaci k expatriaci, jelikož považují poznání odlišného kulturního prostředí za vzrušující zkušenost a mají větší zájem o poznání cizí kultury. Rizika spojená s expatriací nevnímají tito lidé jako riskantní, jelikož mají menší sklon k obavám ze svého selhání během expatriace, což obvykle souvisí s jejich vysokým sebevědomím.

Linder (2018) se zabýval zkoumáním vlivu míry integrace zaměstnanců do organizace, kde pracují, na jejich motivaci k zahraničnímu výjezdu. Tuto problematiku navíc porovnával mezi dvěma skupinami expatriantů. První skupina jsou expatrianti vysláni v rámci nadnárodní společnosti do pobočky, tzv. přidělení expatrianti. Tento výjezd je zajištěn smlouvou na expatriaci a jeho průběh je řízen ze strany organizace. Druhá skupina jsou expatrianti, kteří vycestují za prací do zahraničí z vlastní iniciativy. Expatriant z vlastní iniciativy si sám aktivně zařizuje a řídí celý výjezd do zahraničí. Linder (2018) zkoumal, do jaké míry může motivace ovlivnit expatriantovo chování během zahraničního výjezdu, a také vliv míry integrace expatrianta v organizaci na jeho pracovní výkon a spokojenost s kariérou. Z výsledků Linderova šetření vyplývá, že přidělení expatrianti jsou zpravidla více integrováni do organizace než expatrianti z vlastní iniciativy, což má primárně vliv na jejich pracovní výkon a spokojenost s kariérou. Šetření ukázalo, že více integrovaní expatrianti mají tendenci k lepšímu pracovnímu výkonu a jsou obvykle spokojenější se svojí kariérou, což vede k pracovnímu výkonu nad rámec požadavků organizace. Toto všechno má souvislost s jejich počátečními motivačními faktory k výjezdu do zahraničí. Přidělení expatrianti spoléhají více na jejich pracovní vztah s organizací, a proto jsou motivováni plnit cíle organizace během zahraničního vyslání, aby tento vztah byl nadále fungující s ohledem na jejich budoucí kariérní vyhlídky po repatriaci. Výsledky šetření dále indikují, že u přidělených expatriantů existuje jasný vztah mezi motivací k expatriaci a ochotou k pracovnímu výkonu. Motivace velmi často závisí na tom, jaká očekávání má expatriant ohledně budoucího chování organizace. Tato očekávání jsou často příliš vysoká, což v případě nesplnění těchto očekávání může vést k ohrožení motivace pracovníka (Linder, 2018).

Různorodé motivační faktory, uvedené v této kapitole, byly identifikovány na základě literární rešerše odborných studií zabývajících se primárně motivací zaměstnanců k expatriaci. Tyto identifikované motivační faktory budou předmětem

zkoumání v praxi v rámci empirického výzkumu této diplomové práce, jenž byl proveden ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. Pro lepší přehlednost jsou v Tab. 1 jednotlivé zjištěné motivační faktory kategorizovány do 4 hlavních skupin na osobní motivy, profesní motivy, motivy týkající se lokace a ostatní motivy. Zjištěné motivy jsou uvedeny v prvním sloupci a jednotlivé literární zdroje jsou na prvním řádku tabulky. Pokud je v buňce označení X, tak to znamená, že daný motiv byl zjištěn v příslušných literárních zdrojích, které jsou uvedeny v prvním řádku tabulky.

Tab. 1 Přehled motivačních faktorů pro zahraniční výjezd

Motivy	Gregersen a kol. (1998)	Stahl a Cerdin (2004)	Remhof a kol. (2014)	Dickmann a kol. (2008)	Pinto a kol. (2012)	Haines a kol. (2008)
1) Osobní:						
Zdolání nových výzev		X	X		X	
Osobní rozvoj	X	X		X	X	
Zkušenosti v zahraničí	X					
Potřeba změny			X			
Touha po dobrodružství			X			X
Společenský status		X				
Touha žít v zahraničí				X		X
Cizí jazyk				X	X	
2) Profesní:						
Kariérní rozvoj		X		X	X	
Status pozice/značky		X				
Perspektiva do budoucna		X			X	
Potřeba změny			X		X	
Pracovní pozice				X		
Nové pracovní dovednosti				X		

Nové pracovní zkušenosti					X	
Výzva pracovat v zahraničí		X	X	X	X	X
Nové kontakty				X		
3) Lokace						
Vzdálenost				X		
Konkrétní lokace	X				X	
Životní úroveň				X		
Poznání kultury	X		X	X		X
Bezpečnost	X			X		
4) Ostatní						
Kompenzační balíček	X			X	X	
Touha opustit dočasně zemi	X					X
Tlak ze strany zaměstnavatele					X	

Zdroj: Zpracováním odborné literatury uvedené v kap. 2.3

3 Motivace pracovníků firmy ŠKODA AUTO, a. s. k expatriaci

V úvodu této kapitoly jsou charakterizovány základní specifika expatriace ve sledované firmě ŠKODA AUTO, a.s., která jsou doplněna o aktuální údaje o počtech expatriantů ve firmě. Údaje byly poskytnuty od personálního oddělení firmy ŠKODA AUTO, a.s. Hlavní část této kapitoly tvoří empirický výzkum provedený mezi oslovenými zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO, a.s. Tento výzkum zkoumá vliv motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců. Výzkum byl zúžen na jednu konkrétní formu pracovní mobility, jež je expatriace. Na úvod empirického výzkumu je popsána metodika výzkumu a jeho cíle. Další podkapitola se věnuje charakteristice výzkumného vzorku, což jsou oslovení respondenti. Podrobně je popsána výzkumná metoda, která byla zvolena ve formě polostrukturovaných rozhovorů, a představena jsou také výzkumná očekávání včetně výzkumných otázek. Celá podkapitola 3.3 se pak již věnuje podrobné analýze získaných dat. Výsledky ze získaných dat jsou následně interpretovány v podkapitole 3.4. Na základě těchto výsledků byly v podkapitole 3.4 stanoveny návrhy opatření pro firmy a doporučení pro budoucí výzkumy v této oblasti.

3.1 Specifika expatriace ve firmě ŠKODA AUTO, a. s.

Firma ŠKODA AUTO, a. s. je největším výrobcem osobních automobilů v České republice a patří mezi nejstarší automobilky na světě. Již více než 25 let je firma ŠKODA AUTO, a. s. součástí německého koncernu Volkswagen. Firma ŠKODA AUTO, a. s. dlouhodobě tvoří jeden z hlavních pilířů české ekonomiky. Ve firmě v současné době pracuje cca 33 600 zaměstnanců, což ji řadí k největším zaměstnavatelům v České republice. O mimořádném postavení firmy ŠKODA AUTO, a. s. v České republice svědčí její pravidelné umístění na čele žebříčku TOP zaměstnavatelů, který je realizován ve spolupráci výzkumné agentury GFK, univerzitami a studentskými organizacemi (Škoda Storyboard, 2019). Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde je zároveň umístěn i největší výrobní závod automobilky. Další dva výrobní závody v České republice se nacházejí v Kvasinách a Vrchlabí. Ve světě firma ŠKODA AUTO, a. s. vyrábí své vozy většinou prostřednictvím Koncernových partnerství, výrobní místa jsou v Číně, Rusku, Indii, Německu a v Alžírsku. Ve spolupráci s lokálními partnery vyrábí své vozy také na Ukrajině a v Kazachstánu (Škoda Auto, 2019).

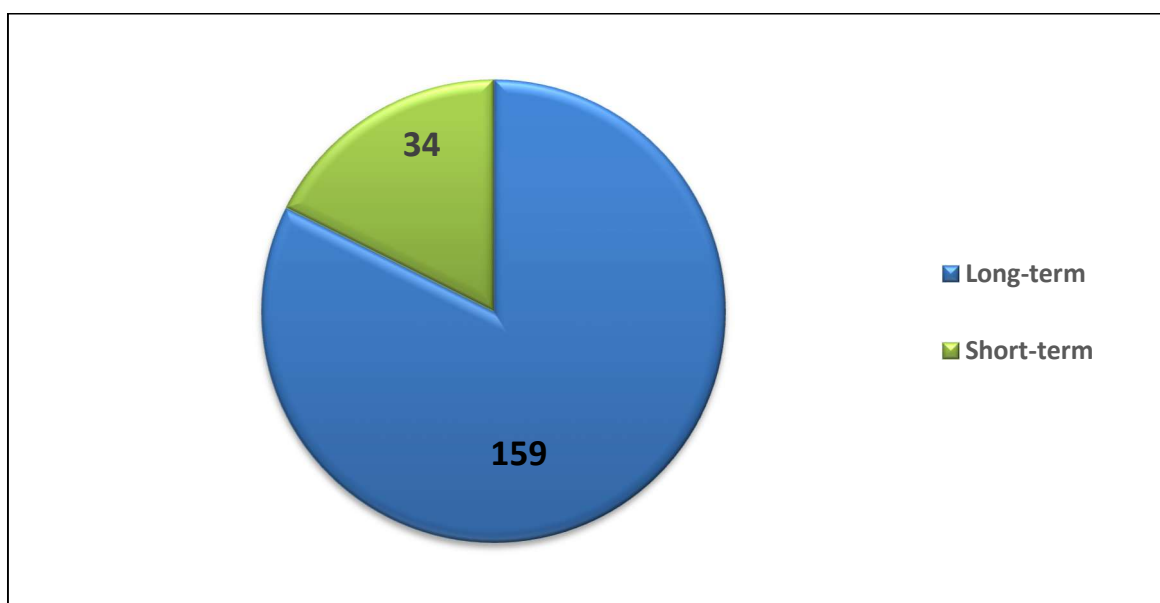
Firma ŠKODA AUTO, a. s. pokračuje v naplňování své strategie 2025, kterou si před dvěma lety vytyčila. Tato strategie definuje hlavní směry dalšího rozvoje firmy, které mají zaručit trvalý a udržitelný růst. Aby firma byla schopna naplňovat svoji růstovou strategii, potřebuje nejen silné a žádané produktové portfolio, ale také kvalifikované a kompetentní odborníky, kteří budou schopni operovat v zahraničí v rámci koncernové kooperace. Firma ŠKODA AUTO, a. s. proto aktivně podporuje rozvoj svých zaměstnanců a přikládá velký význam expatriaci zaměstnanců jako nástroje pro jejich osobní a profesní rozvoj. Problematiku zahraničních výjezdů všech typů má ve firmě na starosti oblast Řízení lidských zdrojů. Oddělení v rámci této oblasti, které má na starosti péči o expatrianty, se nazývá STM – Péče o management, International assignments. Toto oddělení je kontaktním a komunikačním partnerem pro vyslané zaměstnance. Poskytuje jim veškeré potřebné informace týkající se všech aspektů výjezdu a zejména nezbytnou podporu před vysláním, během vyslání, ale také ve fázi repatriace. Vysílání zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. upravují speciální interní dokumenty, kterými jsou organizační norma ON.1.057 a dále metodické pokyny MP.1.1234 a MP.1.1235. Všechny tyto dokumenty upravují základní pojmy, procesy expatriace a systém odměňování expatriantů.

Expatriant je v rámci ŠKODA AUTO, a. s. označován zkratkou FSE – „Foreign Service Employee“. Jedná se o zaměstnance, který dočasně pracuje v jiné koncernové společnosti v režimu zahraničního vyslání (interní materiály ŠKODA AUTO, 2019). Celý proces vyslání FSE začíná tím, že zaměstnanec po dohodě se svým vedoucím organizační jednotky je oficiálně nominován a tento požadavek adresuje na oddělení STM. Tento proces může být iniciován zaměstnancem, vedoucím zaměstnance nebo i na požadavek hostitelské společnosti. V případě, že je kandidát na vyslání do zahraničí vybrán, musí být následně vyhotoven požadavek na zahraniční vyslání, interně nazýván jako EPA. Tento dokument garantuje posouzení nákladů a účelu vyslání. EPA musí být podepsán vedoucím zaměstnance v domovské společnosti, tak také vedoucím v budoucí hostitelské společnosti. Až po podpisu tohoto dokumentu může oddělení STM začít se zahájením příprav zaměstnance na výjezd. Ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. v současné době existují tři typy vyslání (interní materiály ŠKODA AUTO, 2019):

- Long-Term Assignment (dlouhodobé vyslání) – zaměstnanec je vyslán na dobu delší než 15 měsíců, délka pobytu FSE je obvykle tři roky s možností prodloužení. Vyslání je podporováno včetně rodiny.
- Short-Term Assignment (krátkodobé vyslání) – zaměstnanec je vyslán na dobu 3 až 15 měsíců. FSE nedostává podporu k vyslání včetně rodiny. Tento typ vyslání je určený zejména pro speciální projekty či rozjíždění nových projektů.
- Wanderjahre – vyslání zaměstnance formou stáže obvykle na dobu 12 měsíců. Vyslání je spíše určeno pro absolventy vysokých škol a slouží především k personálnímu rozvoji zaměstnance.

3.1.1 Počty expatriantů ve firmě ŠKODA AUTO, a. s.

Dle údajů z prosince 2019, které byly poskytnuty přímo od oddělení STM, bylo na zahraničním výjezdu v rámci koncernu VW a dalších partnerských společností celkem 193 zaměstnanců. 159 zaměstnanců bylo vysláno na Long-term výjezd, 34 zaměstnanců bylo na Short-term výjezdu.



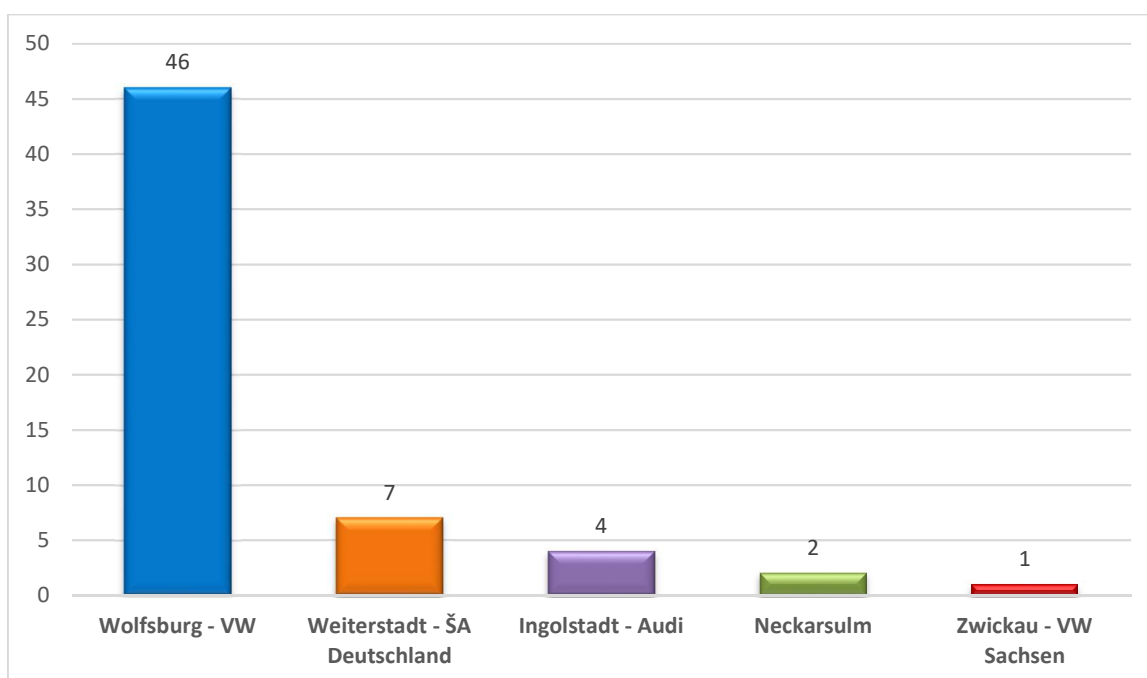
Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO, 2019

Obr. 3 Celkový počet FSE ve ŠKODA AUTO, a. s. – stav prosinec 2019

Nejvíce FSE v počtu 74 bylo vysláno v rámci Evropského kontinentu, kde je první sousední Německo s počtem 63 FSE. Druhým nejčastějším regionem je Čína, kde

bylo na výjezdu celkem 45 FSE. Na třetím místě je region Rusko s počtem 36 vyslaných FSE. Posledním z hlavních destinací je Indie, kde bylo vysláno celkem 33 FSE. Zbýlých 5 FSE bylo vysláno v rámci ostatních regionů.

Empirický výzkum, který je proveden v následující části této diplomové práce, se zabývá šetřením motivačních faktorů zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO, a. s. k výjezdu do zahraničí. Toto šetření motivů k zahraničnímu výjezdu bylo zúženo na cílovou destinaci Německo, protože obsahuje největší počet vyslaných FSE. Jak již bylo uvedeno, tak dle údajů z prosince 2019 bylo do Německa vysláno celkem 63 FSE, z nichž bylo 35 FSE vysláno v rámci Long-term výjezdu, 28 FSE v rámci Short-term výjezdu.



Zdroj: interní materiály ŠKODA AUTO, 2019

Obr. 4 Počty FSE vyslaných do Německa dle konkrétních lokací – stav prosinec 2019

Statistika uvedená na Obr. 5 zobrazuje počty vyslaných FSE do konkrétní zvolené lokace Německo. Většina FSE v počtu 46 byla vyslána do centrály koncernu VW do Wolfsburgu. ŠKODA AUTO, a. s. v rámci koncernu nejvíce kooperuje přímo s centrálou VW, proto jsou dlouhodobě zaměstnanci vysílání právě do této lokace. Lze z toho také usuzovat, že management v oblasti expatriace upřednostňuje vysílání zaměstnanců přímo do centrály, jelikož zde vidí díky úzké spolupráci na mnoha projektech největší potenciál pro jejich profesní rozvoj.

3.2 Empirický výzkum

Tato kapitola se bude věnovat empirickému výzkumu, jenž se týká motivace pracovníků k expatriaci. Empirický výzkum byl proveden na základě polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, kteří jsou v současnosti zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO, a. s. Cílem empirického výzkumu této diplomové práce bylo identifikovat a charakterizovat jednotlivé motivační faktory těchto zaměstnanců k pracovní mobilitě. V případě této diplomové práce je zkoumání pracovní mobility zúženo na zkoumání expatriace do destinace Německo. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 2.2, nadnárodní firmy operující na mezinárodních trzích potřebují pro své udržení se na trhu a expanzi zejména kvalifikované zaměstnance. Relokace těchto zaměstnanců v rámci poboček či dceřiných firem je proto zásadním faktorem. Pouze dostatečně agilní firmy dokáží relokovat kompetentní lidi na správná místa a ve správný čas. Zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO, a.s. byli zvoleni jako objekt výzkumu, protože tato firma v uplynulých 15 letech zaznamenala v oblasti automotive nadstandardní tempo růstu a expanzi na mezinárodních trzích. Zaměstnanci, kteří pracují v této firmě na pozicích vyžadující určitou úroveň kvalifikace a kompetencí v daném oboru, musejí být schopni vyrovnávat se s mezinárodním prostředím a efektivně v něm spolupracovat. Cílem bylo identifikovat jednotlivé motivy vybraných zaměstnanců ŠKODA AUTO, a. s., kteří absolvovali zahraniční výjezd do Německa. Porozumění celé skladbě motivů zaměstnanců k akceptaci zahraničního výjezdu pak může poskytnout nový pohled na celou problematiku, jak efektivně motivovat a upoutat vybrané kandidáty pro zahraniční výjezdy.

V této diplomové práci byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Kvalitativní výzkum oproti kvantitativnímu pracuje s omezeným počtem jedinců a obvykle na jednom zvoleném místě (Hendl, 2016). Kvalitativní výzkum umožní získat hloubkový popis zkoumaného případu. Výzkumník obvykle dokáže provést detailnější komparaci jednotlivých případů a citlivěji zohlednit působení různých lokálních faktorů. Dokáže proto lépe určit, proč se zjištěný fenomén objevil (Hendl, 2016). Vzhledem k výše zmíněným charakteristikám byla kvalitativní metoda výzkumu vyhodnocena jako nejvhodnější nástroj ke zjištění a analýze motivačních faktorů zaměstnanců k výjezdu do zahraničí.

3.2.1 Respondenti

Respondenti polostrukturovaného rozhovoru byli vybraní zaměstnanci ŠKODA AUTO, a. s. Celkem bylo osloveno 10 zaměstnanců a všichni souhlasili s uskutečněním rozhovoru. Účast všech oslovených respondentů tedy byla 100%. Oslovení zaměstnanci byli z rozličných odborných oblastí ŠKODA AUTO, a.s. Nejvíce respondentů v počtu 6 pocházelo z oblasti nákupu, 2 respondenti z technického vývoje a 2 respondenti z oblasti prodeje. Výběr respondentů byl založen na několika kritériích, jejichž splnění bylo nutnou podmínkou pro zařazení respondenta do zkoumaného vzorku. Základním kritériem bylo absolvování zahraničního výjezdu a v době konání rozhovoru být zpět v domovské zemi. Dalšími kritérii pro výběr respondenta byla výjezdová destinace, což bylo zvoleno Německo, a minimální délka výjezdu 1 rok. Výzkumný vzorek byl zúžen pouze na expatrianty do Německa z toho důvodu, aby získané informace od respondentů byly vzájemně lépe porovnatelné. Cílem bylo prostřednictvím rozhovorů identifikovat všechny motivační faktory a pomocí kvalitativní analýzy určit jejich významnost v rámci výzkumného vzorku. Rozšíření výzkumu o další země by mohlo vést ke zkreslení zjištěných výsledků, jelikož se motivační faktory expatriantů mohou dle zemí výrazně lišit, zejména pokud se jedná o země mimo Evropu.

Prvních 7 respondentů bylo vybráno na základě osobní známosti výzkumníka, další 3 respondenti byli kontaktováni na doporučení výzkumníkových spolupracovníků. Vybraní respondenti byli nejdříve osloveni telefonicky, kde byli požádáni o souhlas s rozhovorem a bylo jim krátce představeno téma a účel rozhovoru. Na závěr telefonického rozhovoru byl vybrán konkrétní termín a čas konání rozhovoru s ohledem na časové možnosti každého respondenta. Již v úvodním telefonickém rozhovoru byli respondenti ujištěni, že jejich údaje zůstanou v anonymitě a budou sloužit výhradně k analýze v rámci empirického výzkumu této diplomové práce.

3.2.2 Rozhovor

Jak již uvedeno v předchozí kapitole, výzkumnou metodou této diplomové práce byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, provedený individuálně s každým respondentem. Sběr dat probíhal pomocí rozhovoru dle předem připravených otázek a stanovených témat. S ohledem na zachování anonymity respondentů, autentičnost výpovědí a zejména zajištění jejich psychického komfortu během

rozhovoru, nebyly rozhovory nahrávány. Sdělená data byla během rozhovoru průběžně zaznamenána do připraveného dotazníku (viz příloha 1). Tento dotazník měl předem stanovené základní otázky a témata, podle nichž byl celý rozhovor veden. U některých rozhovorů byly na základě odpovědí přidány i doplňující podotázky, aby byly získány všechny relevantní informace.

Metoda polostrukturovaného rozhovoru byla zvolena, jelikož dovoluje v závislosti na jednotlivých odpovědích respondenta měnit strukturu navazujících otázek, případně doplnit další podotázky. Polostrukturovaný rozhovor umožní získat především detailnější, hlubší a přesnější výpovědi respondentů. Jeho použití je vhodné pro získání dat určité specifické skupiny respondentů. Pro účely výzkumu byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu, protože umožňuje najít lepší pochopení v daném sociálním problému. Nezaměřuje se pouze na statistická řešení zkoumané problematiky, nýbrž ji dokáže zkoumat z mnoha aspektů. Z toho důvodu je kvalitativní výzkum vhodný pouze ke zkoumání menšího počtu subjektů (Hendl, 2016).

Rozhovory byly provedeny v úseku jednoho pracovního týdne v závislosti na časových možnostech respondentů. Jeden z rozhovorů musel z důvodu služební cesty respondenta proběhnout přes telefonický video rozhovor. Nicméně i touto formou se podařilo získat plnohodnotné informace. Délka rozhovoru byla plánována na přibližně 30 minut, což se až na menší odchylky podařilo dodržet. Průběh rozhovoru byl rozčleněn na 3 části tak, aby měl určitý řád a strukturu. Na úvod rozhovoru byl respondent nejdříve seznámen s předmětem, účelem, formou a průběhem rozhovoru. Respondenti byli znovu ujištěni o anonymitě poskytnutých informací a také o tom, že tyto data budou v průběhu rozhovoru písemně zaznamenávány. Následovala první část rozhovoru, kde začal sběr informací za účelem provedení klasifikace zkoumaného vzorku, což obsahovalo zjišťování základních informací o respondentovi – věková kategorie, vzdělání, pracovní pozice před, během a po výjezdu, počet odpracovaných let ve ŠKODA AUTO, a.s., typ absolvovaného výjezdu a zdali byl výjezdu s rodinou nebo bez. Ve druhé stěžejní části rozhovoru byly na úvod položeny otázky týkající důvodů uskutečněného výjezdu. Jinými slovy, jak se respondent dostal k možnosti výjezdu a zdali byl výjezd iniciován z jeho strany nebo na popud nadřízeného. Druhá úvodní otázka se týkala volby destinace Německo. Po zodpovězení úvodních otázek byly respondentovi

představeny jednotlivé předem definované 4 skupiny motivačních faktorů, které lze nalézt v Tab. 1 uvedené v kapitole 2.3, případně v příloze 1 této diplomové práce. Každý respondent byl požádán, aby jednotlivé motivy srovnal od nejdůležitější po nejméně důležité. Respondenti měli možnost v každé skupině libovolně přidávat další motivy, které ve výčtu nebyly zmíněny. Po seřazení motivů ve všech 4 skupinách byly znovu jednotlivé motivy s respondentem procházeny a označeny ty motivy, které skutečně u daného jedince existovaly, a které se naopak vůbec neprojeví. Ve třetí části rozhovoru následovaly otázky na závěr, jež zjišťovali, zdali by respondent výjezd znovu absolvoval a zdali za stejných či jiných podmínek. Poslední otázka se zaměřovala na negativní faktory, které expatriant vyhodnocoval před tím, než souhlasil s výjezdem. Na úplný závěr rozhovoru byl každý respondent požádán o uvedení 5 nejdůležitějších motivů k expatriaci do Německa. Při rozloučení bylo respondentovi poděkováno za poskytnutí informací a strávený čas. Několik respondentů projevilo zájem o seznámení se s výsledky výzkumu po dokončení této diplomové práce.

3.2.3 Výzkumná očekávání

Analýzou dostupné odborné literatury zabývající se motivací pracovníků k expatriaci byly v předchozích kapitolách vymezeny klíčové motivační faktory, které byly zjištěny na základě provedených výzkumů jednotlivých autorů či kolektivu autorů. Účelem tohoto výzkumu bylo tyto klíčové motivační faktory zkoumat u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO, a. s., kteří v minulosti absolvovali výjezd do Německa. Kvalitativní metoda v tomto případě umožnila komplexně zkoumat všechny aspekty motivace pracovníků k expatriaci. Cílem bylo provést intenzivní šetření jednotlivých motivačních faktorů na základě jedinečných, autentických výpovědí respondentů zaznamenaných během rozhovorů. Zpracování dat bylo provedeno analýzou výskytu jednotlivých odpovědí a jejich vzájemné souvislosti a vztahu. Odpovědi z rozhovorů byly následně porovnány s informacemi z teoretické části diplomové práce, zejména pak s teoretickými poznatky z kapitoly 2.3. Jedním z cílů výzkumu bylo také zohlednit vliv motivace k expatriaci na další kariérní a osobní rozvoj pracovníka. Před výzkumem byly stanoveny následující základní výzkumné otázky:

- Jaké jsou motivační faktory expatriantů k výjezdu do zahraničí?
- Jaký vliv na motivaci k expatriaci má hostitelská země či konkrétní destinace?

- Které jsou dominantní motivační faktory u expatriantů, aby akceptovali zahraniční výjezd?
- Jaké faktory či aspekty mohou negativně ovlivnit motivaci zaměstnance k expatriaci?

3.3 Analýza získaných dat

V této části diplomové práce je prezentována souhrnná analýza uskutečněného výzkumu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.2, rozhovor byl rozčleněn na 3 části. V 1. části byla nejprve provedena klasifikace výzkumného vzorku, tj. oslovených respondentů. Ve 2. části byly respondentovi kladeny předem připravené otázky a případně další doplňující podotázky. V rámci 2. části byl každý respondent požádán o ohodnocení uvedených motivů od nejdůležitějších po ty nejméně důležité. Ve 3. části byly respondentovi položeny otázky na závěr a byl požádán o vyjmenování 5 nejdůležitějších motivů ze všech 4 skupin.

První část rozhovoru

Klasifikace vzorku

Z celkem 10 respondentů absolvovalo rozhovor 9 mužů a 1 žena. Na přesný věk respondenti nebyli dotazováni, nýbrž byli zařazeni do stanovených věkových kategorií. Mladší respondenti ve věkové kategorii 26-30 let byli celkem 3. Nejpočetnější kategorií byli respondenti ve věku 31-40 let v celkovém počtu 6. V kategorii 41-50 let byl zastoupen 1 respondent. Všechny 10 respondentů mělo vystudovanou vysokou školu, z čehož 8 respondentů mělo titul Ing., 1 respondent titul Msc. a 1 respondent titul Bc. Průměrná odpracovaná doba všech 10 respondentů ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. činila 11 let. Nejdéle pracující zaměstnanec působil ve firmě 21 let, naopak nejkratší doba byly 4 roky. Respondenti byli dále dotázáni na jejich aktuální pracovní pozici a na pracovní pozici, kterou vykonávali před a během výjezdu. Celkem 8 respondentů pracovalo před výjezdem na pozici specialista a 2 respondenti pracovali na pozici koordinátor. 9 respondentů pracovalo v zahraničí na stejné pracovní úrovni jako v domácí společnosti, 1 respondent vykonával před výjezdem pozici koordinátor a v hostitelské zemi přešel na projektového manažera, což byla svojí úrovní srovnatelná pozice. Všechny 10 respondentů se v rámci repatriace vrátilo do domácí

společnosti na stejné pozice, jež vykonávali před výjezdem do zahraničí. Nikdo z těchto 10 zaměstnanců nebyl ihned po výjezdu povýšen na vyšší pozici, ale na druhou stranu nikdo neměl po návratu problémy vrátit se zpět na stejnou pozici. Jednou z kritérií výběru respondentů byla minimální doba výjezdu v délce 12 měsíců, což splňovali všichni. Ze zjištěných informací bylo 9 respondentů vysláno na tzv. short-term assignment, což je krátkodobý výjezd v délce trvání od 12 do 15 měsíců. 1 respondent byl na tzv. long-term assignment, což je dlouhodobý výjezd obvykle v délce trvání od 15 do 36 měsíců. Druhým kritériem byla destinace Německo, což také splňovali všichni oslovení respondenti. Nejvíce respondentů v počtu 5 absolvovalo výjezd do centrály koncernu Volkswagen (VW) ve Wolfsburgu. Další respondenti byli vysláni do firmy Audi AG, jež je součástí koncernu VW. V centrále Audi AG v Ingolstadtu působili 4 respondenti. Zbývajících 1 respondent působil ve ŠKODA AUTO Deutschland, která je ze 100 % vlastněná firmou ŠKODA AUTO, a. s. Poslední otázka v rámci klasifikace vzorku zjišťovala, zdali respondent byl na výjezdu sám, s partnerem či rodinou. Zahraniční výjezd absolvovalo 7 respondentů samo, 2 respondenti s rodinami a 1 respondent s partnerkou. Všechny tyto zjištěné informace o respondentech jsou souhrnně uvedeny v Tab. 2.

Tab. 2 Klasifikace respondentů

Resp.	Věk	Vzdělání	Pozice před	Pozice během	Pozice po	Počet let v ŠA	Typ výjezdu	Destinace	Sám/rodina/partner
1.	26-30	Ing.	Spec.	Spec.	Spec.	5	Short-term	Wolfsburg	sám
2.	31-40	Ing.	Koor.	Projekt. manag.	Koor.	20	Short-term	Ingolstadt	sám
3.	31-40	Ing.	Spec.	Spec.	Koor.	8,5	Short-term	Wolfsburg	sám
4.	26-30	Msc.	Spec.	Spec.	Spec.	4,5	Short-term	Ingolstadt	sám
5.	26-30	Ing.	Spec.	Spec.	Spec.	4	Short-term	Wolfsburg	sám
6.	31-40	Ing.	Spec.	Spec.	Spec.	20	Short-term	Ingolstadt	sám
7.	41-50	Ing.	Spec.	Spec.	Koor.	21	Long-term	Wolfsburg	rodina
8.	31-40	Ing.	Koor.	Koor.	Koor.	13	Short-term	Weierstadt	rodina
9.	31-40	Bc.	Spec.	Spec.	Spec.	8,5	Short-term	Ingolstadt	sám
10.	31-40	Ing.	Spec.	Spec.	Spec.	5	Short-term	Wolfsburg	partnerka

Druhá část rozhovoru

Ve druhé části rozhovoru následovaly první otevřené otázky zkoumající okolnosti a důvody, které vedly respondenta k souhlasu se zahraničním výjezdem.

Otázka 1: Jak jste se k zahraničnímu výjezdu dostal? Byla expatriace iniciována z Vaší strany nebo ze strany nadřízeného?

Účelem těchto prvních dvou otázek bylo zjistit, zdali expatriace byla iniciována ze strany respondenta nebo ze strany vedoucího. A také to, jaké okolnosti a události samotnému výjezdu předcházely. Na základě těchto informací bylo v další fázi zkoumání cílem zjistit, zdali se liší jednotlivé motivy mezi zaměstnanci, kteří byli

vyslání z vlastní iniciativy, a zaměstnanci, kteří byli vysláni na impuls vedoucího. 9 z 10 respondentů v odpovědi sdělilo, že u nich existoval zájem o zahraniční vyslání. 6 z těchto 9 respondentů uvedlo, že výjezd byl iniciován čistě z jejich strany. V případě 2 respondentů přišel první impuls ze strany vedoucího a u 1 respondenta existoval zájem, avšak impuls přišel přímo z hostitelské země. 1 z 10 oslovených respondentů v odpovědi konkrétně uvedl: „O zahraničním výjezdu jsem upřímně vůbec neuvažoval, ale v rámci mého povolání do managementu mi bylo vedoucím sděleno, že nemám splněnou podmínku povinné rotace. Proto jsem si jako rotaci zvolil roční zahraniční výjezd, což pro mě byla nejrychlejší cesta, jak tuto podmínku splnit“.

3 z 10 respondentů shodně uvedli, že zájem o zahraniční vyslání u nich vznikl již na začátku kariéry, takže tento záměr byl dlouhodobého rázu. V případě 6 respondentů se zájem zrodil postupně v průběhu kariéry, kdy většina z těchto respondentů oslovila svého vedoucího v průměru 1-2 roky před samotným výjezdem v rámci pravidelných rozhovorů, tzv. MAG (Mitarbeitergespräch). Jak již bylo uvedeno výše, u 1 respondenta nebyl zájem o zahraniční vyslání, ale z důvodu splnění podmínky pro povolání do managementu si ho sám zvolil.

Otázka 2: Proč Vaší cílovou destinací bylo právě Německo? Měl jste nějakou preferenci cílové organizace?

V rámci druhého bloku otázek byly respondentům položeny otázky týkající se výběru hostitelské země. K těmto dvou otázkám byly doplněny další dvě související podotázky. Účelem tohoto bloku otázek bylo zjistit, jakou roli hrála konkrétní destinace při rozhodování respondenta o výjezdu do zahraničí, dále zdali respondent měl nějakou vlastní preferenci destinace a také možnost volby konkrétní destinace a organizace. Odpovědi nebyly u těchto otázek zcela jednoznačné. Celkem 3 respondenti uvedli, že Německo pro ně bylo nejpreferovanější destinací, kterou zvažovali pro zahraniční výjezd. Pro prvního respondenta bylo Německo jasnou volbou, protože chtěl pracovat v centrále koncernu VW. Druhý respondent uvedl důvod, že je mu německá kultura blízká, protože část jeho rodiny žije v Německu. Dále uvedl, že němčina byla jediný cizí jazyk, kterým se uměl domluvit. Třetí respondent chtěl být vzdálenostně co nejblíže domovské zemi, proto požadoval Německo.

Další 2 respondenti neměli žádnou preferenci cílové destinace. 1 respondent odpověděl, že jeho cílem byla některá z německy mluvících zemí, takže Německo bylo pro něj jednou z preferovaných variant. Zbylí 4 respondenti z celkových 10 uvedli, že v minulosti neměli konkrétní preference týkající se cílové destinace. Zpočátku uvažovali nad exotičtějšími destinacemi, jako například Rusko a Čína. Jeden z těchto 4 respondentů konkrétně uvedl: „Ještě před cca 5 lety jsem se během rozhovorů u vedoucího zajímal pouze o Čínu nebo Rusko, jelikož mi přišly tyto destinace mnohem zajímavější než Německo. A navíc jsem tam v té době měl lepší kontakty. Nicméně postupem času po diskuzích s tehdejším vedoucím u mě zvítězil racionálnější pohled na věc. Německo mi najednou přišlo jako lepší příležitost pro můj další kariérní rozvoj a vhodnější destinací pro moji první zahraniční pracovní zkušenost“.

Na první doplňující podotázku, zdali si respondent zvolil cílovou destinaci či organizaci sám, odpovědělo ano celkem 5 respondentů. Zbýlých 5 respondentů odpovědělo, že jim tato destinace byla v danou chvíli nabídnuta jako jediná možná varianta. Na druhou doplňující podotázku, zdali by respondent souhlasil s výjezdem i v případě, že by destinace byla jiné než Německo, odpovědělo všech 10 respondentů ano. A to i ti, že kteří před tím odpověděli, že jasnou prioritou bylo Německo. 3 z těchto 10 respondentů by s výjezdem souhlasilo bez ohledu na destinaci. Další 4 respondenti by s výjezdem také souhlasilo, ovšem záleželo by na konkrétní nabídnuté destinaci. Pro některé respondenty byla nepřijatelná Indie, pro 1 respondenta destinace Rusko. Zbylí 3 respondenti shodně uvedli, že by akceptovali i jinou destinaci, ovšem musel by být výjezd nabídnut jako dlouhodobý, aby si mohli s sebou vzít rodinu.

V další fázi druhé části rozhovoru byl respondentovi předán formulář, kde mu byly postupně představeny 4 předem vytvořené skupiny motivů viz Tab. 1 – osobní motivy, profesní motivy, motivy týkající se destinace a ostatní motivy. V případech, kde smysl některých uvedených motivů nebyl zcela zřejmý, byl tazatelem vysvětlen. Respondent byl požádán, aby si nejdříve jednotlivé motivy v klidu prošel a v každé skupině je seřadil podle významnosti, kterou pro něj tehdy představovaly. Jakmile respondent dokončil vyhodnocení motivů ve všech 4 skupinách, tak rozhovor opět pokračoval dále. Vyhodnocení motivů bylo následně jedno po druhém procházeno a během toho byl respondent dotazován, proč takto hodnotil a musel označit ty

motivy, které u něj v dané skupině skutečně existovaly. Například ve skupině osobních motivů je celkem 8 různých motivů, ale u respondenta existovaly ve skutečnosti pouze 4 z uvedených motivů.

Třetí část rozhovoru

Třetí část rozhovoru obsahovala posledních několik doplňujících otázek na závěr, jejichž účelem bylo zjistit, zdali by respondent po zkušenostech s předchozím výjezdem absolvoval nějaký další a doporučil ho svým kolegům v okolí. Odpovědi na tyto otázky byly z velké části kladné. 9 respondentů odpovědělo kladně, z nichž 3 respondenti pouze s podmínkou, kdyby se jednalo o dlouhodobý výjezd včetně jejich rodin. 1 respondent by znovu se zahraničním výjezdem v nejbližších několika letech nesouhlasil. Důvodem bylo zejména odloučení od rodiny, a ne příliš dobré pracovní vztahy na pracovišti v hostitelské společnosti. Všichni respondenti nicméně hodnotili svůj zahraniční výjezd velmi pozitivně a všichni shodně tuto zkušenost doporučili kolegům, přestože někteří uvedli menší problémy spojené s odlišnou kulturou týkající se zejména pracovního prostředí v Německu.

Následující otázka se týkala negativních faktorů či aspektů, které respondenti před výjezdem vyhodnocovali a zvažovali. Všech 7 respondentů, kteří absolvovali výjezd sami, shodně odpovědělo, že hlavní negativní faktor, kvůli kterému zvažovali souhlas s výjezdem, bylo odloučení od rodiny či partnera. Druhým nejčastěji zmíněným negativním faktorem bylo cestování, což odpověděli 3 respondenti. Třetí se umístila obava z nedostatečné jazykové vybavenosti - 2 respondenti. U 2 respondentů byla obava z repatriace. 1 respondent, který na výjezd odcestoval se svojí partnerkou, uvedl obavy z hledání jejího zaměstnání v hostitelské zemi. Posledním úkolem pro každého respondenta bylo ze všech skupin motivů sdělit 5 zásadních motivů, které hrály zásadní roli při jejich rozhodování o iniciaci a akceptaci zahraničního výjezdu. Vyhodnocení tohoto úkolu je provedeno v následující kapitole 3.4.

3.4 Interpretace výsledků empirického výzkumu

Empirický výzkum této diplomové práce se věnoval zkoumání vlivu motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců. Zvoleným objektem výzkumu byli vybraní zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO, a. s., kteří absolvovali zahraniční pracovní

výjezd. Výzkumný vzorek tvořilo celkem 10 respondentů, s nimiž byl proveden polostrukturovaný rozhovor. Úlohou této kapitoly je interpretace vyhodnocených informací, které byly získány od oslovených respondentů.

Všech 10 oslovených respondentů absolvovalo svoje pracovní přemístění do společností sídlících v zahraničí, konkrétně do Německa. Ve všech případech tedy šlo o vykonávání práce v cizí zemi mimo svoji domovskou společnost, ovšem v rámci jedné nadnárodní společnosti, respektive koncernu. Všichni respondenti zůstali během výjezdu zaměstnanci své domovské společnosti, a proto bylo vše v souladu s definicí expatriace, respektive expatrianta dle Štracha (2009). 9 z 10 respondentů bylo vysláno do jiných společností, než je jejich domovská. Všechny společnosti však byly součástí koncernu VW. 1 zaměstnanec byl vyslán do ŠKODA AUTO Deutschland, jež je dceřiná firma firmy ŠKODA AUTO, a. s. Všichni respondenti v rozhovoru uvedli, že úroveň byla jejich pracovní pozice v zahraničí shodná s domovskou pracovní pozicí, a proto se ve všech případech jednalo o pracovní mobilitu horizontální. Pokud stanovíme hranice vnitřní mobility v rámci koncernu VW, tak se u všech 10 zaměstnanců jednalo o přemístění na pracovní pozice v rámci vnitřní pracovní mobility koncernu VW.

V kapitole 2.2.2 byly uvedeny nejčastější důvody vyslání zaměstnanců na zahraniční výjezd. Patří mezi ně technická kompetence, šíření a rozvoj znalostí, potřeba kontroly a koordinace zahraniční pobočky. V tomto výzkumu oslovení zaměstnanci byli na výjezd do Německa vysláni z několika důvodů. U všech respondentů existoval jeden shodný důvod, a to pomoci jejich osobnímu a profesnímu rozvoji, aby získali nové zkušenosti a kompetence v oblasti interkulturních a odborných znalostí. Druhým shodným důvodem byl transfer znalostí a informací mezi značkami koncernu VW. Ze získaných informací lze konstatovat, že u 7 z 10 respondentů bylo šíření a rozvoj znalostí ústředním důvodem pro jejich vyslání. Caligiuri a Colakoglu (2007) označují tento typ výjezdu jako vývojový. Technická kompetence byla důvodem výjezdu u 3 respondentů, jelikož oba pracovali v zahraničí na předem stanoveném projektu. U 1 z těchto 3 respondentů byl hlavním důvodem realizace jeho výjezdu momentální nedostatek kompetentních pracovníků v hostitelské společnosti a on byl osloven, protože měl potřebné odborné znalosti v dané oblasti. Caligiuri a Colakoglu (2007) označují tento typ výjezdu jako provozní či technický.

Všech 10 oslovených zaměstnanců prošlo shodným výběrovým procesem uchazečů o zahraniční vyslání. Všichni respondenti byli vysláni na základě nominace jejich vedoucími, kteří museli posoudit jejich osobní a odborné kvality. Finální schválení o vyslání bylo uděleno i ze strany personálního oddělení. 9 zaměstnanců bylo vysláno na krátkodobý výjezd v délce 12 měsíců. 1 respondent byl na dlouhodobém výjezdu v délce 28 měsíců. Odměňování všech 10 respondentů během výjezdu bylo vypočítáno na základě bilančního přístupu. Základem pro výpočet odměny tedy byla mzda, kterou měli v domovské společnosti před výjezdem. Zaměstnanci na krátkodobém vyslání nepobírali příplatky na rodinu, jelikož se v tomto typu výjezdu na ně neuplatňují. 1 zaměstnanec na dlouhodobém vyslání pobíral příplatky na členy své rodiny.

Z informací získaných během 2. části rozhovoru vyplývá, že 9 z 10 oslovených respondentů mělo před výjezdem zájem o vyslání do zahraničí. 1 respondent o výjezdu do zahraničí tehdy neuvažoval, avšak zvolil si ho nakonec sám, aby rychleji splnil podmínku rotace, která byla nutná k povolání do managementu. Na základě těchto informací lze konstatovat, že u všech 10 oslovených respondentů byla identifikována určitá míra motivace k zahraničnímu výjezdu. Vyšší míra motivace byla zjištěna u 6 respondentů, kteří sdělili, že sami aktivně iniciovali u svého vedoucího svůj zájem o vyslání. 3 respondenti, kteří sdělili, že u nich zájem o výjezd dlouhodobě sice existoval, ale spíše čekali na finální impulz od nadřízeného, měli míru motivace o něco nižší. Všech 10 zaměstnanců uvedlo výčet různých motivů, u některých respondentů byla skladba motivů podobná a u některých se velmi lišila. Zjištěné výsledky z tohoto výzkumu nepotvrdily, že by se skladba motivů u respondentů, kteří sami iniciovali výjezd, nějak výrazně lišila oproti těm, kteří výjezd sami neiniciovali či ho původně nepožadovali. U respondentů byla zjištěná různá míra motivace k absolvování zahraničního výjezdu, avšak skladba konkrétních motivů nebyla signifikantně ovlivněna skutečností, jestli respondent inicioval výjezd sám nebo ne. Vyhodnocení jednotlivých skupin motivů je uvedeno v následující části této kapitoly.

Vyhodnocení motivů

Veškeré zaznamenané informace od respondentů byly podrobeny důkladné analýze. Motivy byly na základě označeného pořadí a četnosti výskytů seřazeny do

pořadí od nejdůležitějších a nejčetnějších po ty nejméně důležité a málo četné. V první skupině **osobních motivů** bylo na základě analýzy všech zaznamenaných výsledků zjištěno, že dominantním osobním motivem byl především osobní rozvoj, který uvedlo na prvním místě celkem 7 respondentů. Druhým nejčastějším motivem bylo získání nových osobních zkušeností v zahraničí. Pořadí dominantních osobních motivů, které se vyskytly minimálně u 5 a více respondentů, bylo následující:

- Osobní rozvoj,
- získání nových osobních zkušeností v zahraničí,
- zdokonalení se v cizím jazyce,
- zdolání nových výzev.

Na pátém místě se umístila touha žít v zahraničí, nicméně výskyt tohoto motivu byl zaznamenán pouze u 2 respondentů. Zbylé osobní motivy byly už jen zřídka označeny.

Druhou skupinou byly **profesní motivy**, kde byl vyhodnocen jako nejdominantnější motiv kariérní rozvoj a příležitosti. Tento motiv označilo všech 10 respondentů, z nichž 5 respondentů ho uvedlo na prvním místě. Dalším významným motivem bylo získání nových pracovních zkušeností. Pořadí zbylých motivů již bylo poměrně vyrovnané. Souhrnné pořadí profesních motivů, které byly zaznamenány alespoň u 4 a více respondentů, je uvedeno níže:

- Kariérní rozvoj a příležitosti,
- získání nových pracovních zkušeností,
- perspektiva do budoucna,
- výzva pracovat v zahraničí,
- potřeba profesní změny,
- získání nových pracovních dovedností,
- atraktivnost pozice/značky.

Na osmém místě se umístil motiv získání nových pracovních kontaktů. Tento motiv se však vyskytl pouze u 3 z 10 respondentů a měl nízkou významnost.

Ve třetí skupině motivů vztahujících se **k dané lokaci** byl vyhodnocen jako nejvýznamnější motiv vzdálenosti lokace od domovské země. Tento motiv byl

zaznamenán u celkem 6 respondentů, z nichž 3 ho uvedli v této skupině na prvním místě. Souhrnný přehled motivů vztažených k lokaci je uveden níže:

- Vzdálenost,
- poznání kultury,
- životní úroveň,
- bezpečnost,
- konkrétní lokace.

Poslední skupinou byly **ostatní motivy**, kde vyhodnocení dopadlo velmi vyrovnaně. Na prvním místě se shodně umístily dva motivy. Jeden motiv byl v podobě poskytnutého kompenzačního balíčku, což představuje plat a další jiné benefity, a druhým motivem byly poskytnuté pozitivní reference od kolegů. Souhrnné pořadí je uvedeno níže:

- Kompenzační balíček / Reference od kolegů,
- touha opustit dočasně zemi.

Výčet výše uvedených motivů v jednotlivých skupinách odpovídá na první výzkumnou otázku z kapitoly 3.2.3 – Jaké jsou motivační faktory expatriantů k výjezdu do zahraničí?

V rámci rozhovoru byl každý respondent požádán, aby nejen seřadil motivy v příslušné skupině dle toho, jak vnímá jejich významnosti, nýbrž aby také označil ty motivy, které se v jeho případě skutečně vyskytly. Na závěr rozhovoru byl každý respondent navíc požádán, aby ze všech skupin motivů určil 5 nejdominantnějších motivů. Z těchto získaných informací a komentářů byla sestavena Tab. 3, která zobrazuje u každého respondenta míru intenzity jednotlivých skupin motivů. Z výsledků uvedených v této tabulce vyplývá, že u většiny respondentů (7 z 10) byly profesní motivy hlavními důvody k expatriaci. Naopak motivy vztahující se k dané lokaci vyšly jako nejméně významné. Pouze 1 respondent ohodnotil vliv motivace k dané lokaci jako středně významný. Skutečnost, že intenzita motivace vztahující se k dané lokaci byla u respondentů nízká a v mnoha případech až žádná, koresponduje s informacemi získanými z odpovědí na otázku 2, která byla respondentům položena v úvodu 2. části rozhovoru. Ačkoliv 3 respondenti uvedli, že Německo pro ně bylo prioritní destinací, tak nakonec všech 10 respondentů sdělilo, že by zahraniční výjezd akceptovali i v případě, kdyby destinace byla jiná

než Německo. Tyto zjištěné informace a komentáře od respondentů odpovídají na druhou výzkumnou otázku z kapitoly 3.2.3 – Jaký vliv na motivaci k expatriaci má hostitelská země či konkrétní destinace? Vliv konkrétní lokace na motivaci expatrianta k zahraničnímu výjezdu byl u většiny respondentů zjištěn jako téměř žádný či velmi nízký.

Tab. 3 Vyhodnocení míry intenzity motivů u jednotlivých respondentů

Respondent	Skupiny motivů			
	Osobní	Profesní	Lokace	Ostatní
1	XXX	XX	0	X
2	X	XXX	XX	0
3	XXX	XXX	0	X
4	XX	XXX	X	X
5	XXX	XX	0	0
6	XX	XXX	0	X
7	XX	XXX	0	0
8	XX	XXX	0	0
9	XX	XXX	0	X
10	XXX	XX	X	0

Vysvětlivky k údajům v tabulce: XXX (vysoká míra intenzity), XX (střední míra intenzity), X (nízká míra intenzity), 0 (žádná míra intenzity).

Polostrukturovaný rozhovor uskutečněný s celkem 10 respondenty, kteří absolvovali zahraniční výjezd do Německa, umožnil získat cenné informace a komentáře. Respondenti sdělili celkový výčet všech jejich motivů a důvodů a v rámci rozhovoru byly s každým respondentem identifikovány jejich nejdominantnější motivy, které byly uvedeny v jednotlivých skupinách motivů v dotazníku pro rozhovor viz příloha 1. Všechny výsledky byly podrobně zpracovány a dle pořadí a četností výskytu motivů byla sestavena Tab. 4 zobrazující vyhodnocení 10 nejvýznamnějších motivů k expatriaci. Nejvýznamnějším motivem k expatriaci do Německa byl u respondentů vyhodnocen kariérní rozvoj a příležitosti. Většina respondentů shodně uvedla, že tento motiv u nich byl prioritní z hlediska jejich dalšího kariérního uplatnění. Jeden z respondentů k tomu uvedl: „Mým dlouhodobým cílem je dostat se do managementu a v budoucnu získat pozici vedoucího. Proto byl zahraniční výjezd pro mě zásadním krokem, abych získal zkušenosti, zlepšil svoji němčinu a abych se celkově posunul dále. Věřím, že mi tato zkušenost v mé další kariéře pomůže“. Jako druhý velmi významný motiv bylo

vyhodnoceno získání nových pracovních zkušeností. Z těchto prvních dvou motivů lze usuzovat, že u většiny respondentů byl zahraniční výjezd shodně vnímán primárně jako pracovní vyslání s cílem pomoci svému budoucímu kariérnímu růstu v rámci domovské společnosti. Na třetím místě byl vyhodnocen motiv získání nových osobních zkušeností v zahraničí, který je prvním ze skupiny osobních motivů. Respondenti uváděli, že je velmi lákala představa vyzkoušet si sice ne trvalý, ale alespoň dlouhodobější každodenní život v cizí zemi. V tomto motivu bylo zahrnuto např. poznání nových lidí mimo práci či způsobu života v hostitelské zemi. U třech respondentů byl ústředním motivem výjezdu do zahraničí potřeba profesní změny, která v celkovém vyhodnocení skončila spolu s osobním rozvojem na čtvrtém místě. Vyhodnocení těchto klíčových motivů odpovídá na třetí výzkumnou otázku z kapitoly 3.2.3 – Které jsou dominantní motivační faktory u expatriantů, aby akceptovali zahraniční výjezd?

Tab. 4 Vyhodnocení 10 nejvýznamnějších motivů k expatriaci

Pořadí	Motiv
1.	Kariérní rozvoj a příležitosti
2.	Získání nových pracovních zkušeností
3.	Nové osobní zkušenosti v zahraničí
4.	Osobní rozvoj / Potřeba profesní změny
5.	Zdokonalení se v cizím jazyce
6.	Získání nových pracovních dovedností
7.	Zdolání nových výzev
8.	Kompenzační balíček
9.	Získání nových pracovních kontaktů
10.	Výzva pracovat v zahraničí

Výsledky tohoto výzkumu se v některých bodech shodují s výsledky odborných studií uvedených v kapitole 2.3. Stahl a Cerdin (2004), Pinto, Cardoso a Werther (2012) v rámci svých výzkumů také identifikovali kariérní rozvoj a příležitosti jako jeden z klíčových motivů k expatriaci. Získání nových pracovních zkušeností se shodně umístilo na druhém místě ve výzkumu Gregersena, Morrisona a Blacka (1998). Potřeba profesní změny se také umístila mezi pěti nejvýznamnějšími motivy

ve výzkumu Tunga (1998), Pinta, Cardosa a Werthera (2012). Kompenzační balíček byl v tomto výzkumu vyhodnocen spíše jako méně významný, což také převážně koresponduje s výsledky v odborných studiích.

Naopak rozdíly ve výsledcích lze nalézt u motivů týkajících se pracovní pozice. Například ve výzkumu Dickmanna, Dohertyho, Millse a Brewstera (2008) byla pracovní pozice v zahraničí vyhodnocena jako klíčová. V tomto výzkumu byl vliv pracovní pozice na motivaci k výjezdu vyhodnocen naopak jako velmi nízký. Jako velmi nízký byl zde mezi respondenty vyhodnocen vliv konkrétní lokace a poznání kultury, což naopak v některých odborných výzkumech vyšlo jako významný motiv. Výsledky výzkumu z odborných studií se tedy s výsledky tohoto výzkumu v některých bodech shodují a v některých liší. Shodně identifikovaly jako jedny z klíčových motivů karierní rozvoj, získání nových pracovních a osobních zkušeností a potřebu profesní změny. Hmotná odměna v podobě kompenzačního balíčku byla také jedním ze zjištěných motivátorů, avšak míra intenzity motivu finanční odměny byla zjištěna spíše nižší. V tomto výzkumu naopak nebyly potvrzeny motivy týkající se zejména pracovní pozice v zahraničí, lokace, poznání kultury hostitelské země, tlaku ze strany zaměstnavatele, touhy po dobrodružství.

Na závěr rozhovoru byli respondenti dotázáni na negativní faktory a aspekty, které ovlivňovaly jejich rozhodnutí a motivaci absolvovat zahraniční výjezd. Komentáře získané od všech respondentů umožnily odpovědět na poslední čtvrtou výzkumnou otázku z kapitoly 3.2.3 – Jaké faktory mohou negativně ovlivnit motivaci zaměstnance k expatriaci? Vzhledem k tomu, že většina respondentů (9 z 10) absolvovalo krátkodobý zahraniční výjezd, kde nedostávali podporu pro vycestování s rodinami či partnery, tak byl hlavním faktorem odloučení od rodiny či partnera. Kvůli tomuto faktoru část respondentů velmi vážně zvažovala, zdali s vysláním souhlasit či nesouhlasit. Mezi další faktory respondenti zmínili časté cestování do domovské země a obava z jejich nedostatečné jazykové vybavenosti. Významností však tyto dva faktory byly v porovnání s faktorem odloučení velmi podružné.

Z výsledků tohoto výzkumu lze konstatovat, že u respondentů hrála klíčovou roli jejich vnitřní motivace k absolvování výjezdu. Osloveným zaměstnancům dával výjezd pocit vnitřního úspěchu, kompetentnosti a seberealizace v rámci jejich dosavadní kariéry. U klíčového motivu týkající se karierního rozvoje se však jednalo

o společné působení vnitřních motivů a vnějších stimulů. Zaměstnanci měli na jednu stranu vnitřní touhu po určité seberealizaci a kompetentnosti, na druhou stranu jim zahraniční výjezd mohl pomoci v budoucím kariérním povýšení, s čímž je obvykle spojen vyšší plat a další dodatečné benefity. Žádný z oslovených respondentů nevedl, že by na něj byl vytvořen tlak ze strany zaměstnavatele. Pouze jeden respondent zmínil, že s výjezdem souhlasil z důvodu splnění podmínky rotace. Splnění této podmínky lze dosáhnout i jiným způsobem než výjezdem do zahraničí, takže respondent si vyslání zvolil také dobrovolně.

3.5 Návrhy opatření a výzkumná doporučení

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat a charakterizovat vliv jednotlivých motivačních faktorů na pracovní mobilitu zaměstnanců. V případě tohoto výzkumu byla pracovní mobilita zúžena na zahraniční výjezdy zaměstnanců nadnárodní firmy ŠKODA AUTO, a. s. do destinace Německo. Tento výzkum potvrdil, že existují specifické faktory, které silněji nebo naopak slaběji ovlivňují motivaci zaměstnanců k absolvování zahraničního vyslání.

Na základě zjištěných klíčových motivů zaměstnanců k expatriaci je doporučením pro řadu nadnárodních i menších firem identifikovat z nich ty faktory, které lze ze strany zaměstnavatele určitým způsobem ovlivnit a posílit. Jednoznačným doporučením pro firmy je zaměřit se na oblast budoucího kariérního rozvoje a příležitostí pro expatrianty po jejich návratu do domácí společnosti. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci před výjezdem očekávají, že zahraniční výjezd bude mít v budoucnu pozitivní vliv na jejich kariéru. Výjezd jim pomůže k povýšení, případně přidělení nových pracovních kompetencí a úkolů. Z tohoto důvodu může být řešením sestavení podrobného rozvojového plánu či programu pro každého zaměstnance na stanovený časový úsek po návratu do domovské společnosti. Tento plán by byl sestaven zaměstnancem a jeho vedoucím ve spolupráci s personálním oddělením. Přidělený personalista by s expatriantem před jeho výjezdem provedl rozhovor, kde by společně rozebrali jednotlivá očekávání a důvody k absolvování zahraničního výjezdu. Na základě těchto rozhovorů by byl následně sestav rozvojový plán po repatriaci. Bylo by pak na schopnostech zaměstnance využít nabyté zkušenosti ze zahraničí při plnění rozvojového plánu. Důležité je, aby zaměstnanec vnímal, že firma chce ocenit a zužitkovat jeho zkušenosti a kompetence, a chce mu pomoci v jeho dalším kariérním směřování.

Je v zájmu obou stran, aby zaměstnanec cítil uznání a firma si ho po vynaložení nemalých nákladů na jeho výjezd udržela. Neúspěšná repatriace a z ní pramenící frustrace zaměstnance často vede k úplné ztrátě motivace a opuštění firmy. V případě tohoto výzkumu se všichni oslovení zaměstnanci po vyslání vrátili zpět do stejných odborných útvarů, ve kterých působili před vysláním. Stanovení rozvojového plánu je zejména důležité pro zaměstnance na pozicích specialista, jelikož tito zaměstnanci mají zpravidla největší ambice na budoucí povýšení.

Vnitřní motivátory, které pramení z nitra jedince, mají silnější a dlouhodobější efekt na jeho motivaci, jelikož jsou v souladu s jeho vnitřním přesvědčením (Kuvaas a kol., 2017). Většina motivů identifikovaných v tomto výzkumu vychází právě z vnitřní motivace zaměstnance. To znamená, že zaměstnanci mají vlastní touhu získávat nové pracovní i osobní zkušenosti, učit se cizí jazyky, zdolávat nové výzvy či mají sami vnitřní potřebu profesní změny. Toto zjištění je v souladu s Herzbergovou teorií (Bednářová, Jarošová, Nový a kol., 2012), která tvrdí, že pokud jsou tyto motivátory příznivě laděni, tak představují účinnou složku motivace k práci. Doporučením pro firmy je proto podpora možností pro zaměstnance absolvovat zahraniční vyslání v rámci svých poboček či partnerských firem, jelikož i výsledky tohoto výzkumu potvrdily fakt, že zaměstnanci vnímají zahraniční vyslání jako jedinečnou možnost pro svůj kariérní a osobní rozvoj. Pouze kvalifikovaní a dlouhodobě motivovaní zaměstnanci dokáží efektivně a úspěšně pomáhat firmě k dosažení jejich dlouhodobých cílů.

Další doporučení pro firmy je definovat proces, který by umožnil zaměstnancům po návratu sdílet získané zkušenosti z pracovního prostředí, kde působil. Toto sdílení by mohlo být ve formě workshopů či na základě domluvených individuálních konzultací, kde by expatriant působil v roli poradce. Toto by mohlo mít vliv na ostatní zaměstnance stojící před rozhodnutím o expatriaci.

Tento empirický výzkum měl určitá omezení, která nabízejí příležitosti pro budoucí výzkumy v oblasti vlivu motivace na pracovní mobilitu. 9 z 10 respondentů bylo na krátkodobém zahraničním vyslání, takže tento výzkum neodráží možné rozdíly v motivaci u expatriantů na dlouhodobých výjezdech. Výsledky tohoto výzkumu vycházejí z informací, které sdělili samotní respondenti, nejedná se tedy o výsledky z dlouhodobého pozorování chování. Dalším omezením byl výzkumný vzorek, který byl tvořen zaměstnanci jedné firmy a jejich počet byl omezený. To bylo dáno

zejména tím, že celý výzkum byl prováděn jednou osobou. Doporučením pro budoucí výzkumy je zahrnout více respondentů, což ovšem znamená zapojit do výzkumu i více tazatelů, jelikož získávání informací na základě polostrukturovaných rozhovorů je časově náročné. Výhodou rozhovoru jsou podrobnější a bezprostřední výpovědi respondentů. Řešením by proto mohla být úzká spolupráce na výzkumu s personálním oddělením dané firmy. Cenné informace o motivaci zaměstnanců k zahraničním výjezdům by poskytlo rozšíření výzkumu o zaměstnance z dalších nadnárodních firem působících ve stejných, ale i jiných průmyslových odvětvích. Přínosné by bylo provést další výzkumy zaměřující se na jiné výjezdové destinace a výsledky mezi sebou následně porovnat.

Závěr

V rychle se měnícím globalizovaném světě usilují nadnárodní firmy o udržení svých pozic na trhu. Řada firem se nachází v různých fázích internacionalizace, která má vliv na její způsob řízení lidských zdrojů. Firmy usilující o expanzi a upevnění svých pozic na mezinárodních trzích potřebují kvalifikované odborníky, kteří se v tomto prostředí umějí pohybovat. Mobilitu pracovních sil lze v nadnárodních firmách vnímat jako klíčový faktor konkurenceschopnosti, který má v konečném důsledku vliv na výkonnost celého podniku. Lidský kapitál patří k tomu nejcennějšímu, co firma má, a právě mobilita lidského kapitálu je jedním z aktuálních trendů na pracovním trhu. S mobilitou zaměstnanců pak úzce souvisí jejich motivace k takovému jednání. Analyzovat vztah mezi motivací a pracovní mobilitou bylo hlavním cílem této diplomové práce. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, tak pojem pracovní mobilita byl v případě této diplomové práce zúžen na expatriaci v rámci nadnárodní firmy. Cílem diplomové práce bylo zjistit jednotlivé motivační faktory zaměstnanců k ochotě absolvovat zahraniční výjezd do zvolené destinace Německo a identifikovat ty motivy, které mají mezi respondenty největší míru intenzity významnosti.

Část první kapitoly se věnovala obecné charakteristice tématu motivace. Definovala význam motivace v každodenním lidském jednání. Dále popisovala, jak tento psychický stav vzniká a jaké jsou zdroje motivace. Druhá část první kapitoly se věnovala charakteristice motivace k pracovnímu jednání, kde byly představeny vybrané teorie zabývající se touto oblastí. Tyto teorie zkoumaly rozličné přístupy v oblasti motivace zaměstnanců a byly vytvořeny za účelem zvýšení úrovně pracovního výkonu pracovníků.

Tématem druhé kapitoly byla pracovní mobilita. Pracovní mobilita zaměstnanců je široký pojem, který obsahuje široké spektrum témat. V úvodu této kapitoly bylo stručně definováno, co mobilita znamená a jaký má význam pro organizace. První podkapitola se zabývala klasifikací pracovní mobility, tak jak ji uvádí vybraná odborná literatura. Pracovní mobilita má různorodá členění, například Koubek (2000) ji rozlišil na horizontální, vertikální, vnitřní a vnější. V kapitole byly uvedeny další formy pracovní mobility i od jiných autorů, například od Nového a Surynek (2002) a Veselé, Kaniokové Veselé (2011). Ke každé formě byla uvedena stručná

charakteristika. Stěžejní část druhé kapitoly se věnovala expatriaci, což bylo druhým ústředním tématem celé diplomové práce. V podkapitole, která se věnovala expatriaci, byly uvedeny vybrané základní definice pojmu expatriace a expatriant. Po vymezení významu těchto pojmů následovala rozebrání důvodů, které vedou firmy k tomu, aby relokovali své zaměstnance do zahraničních poboček či jiných partnerských firem v případě nadnárodních koncernů. Jedna podkapitola se zabývala výčtem identifikovaných výhod, ale i nevýhod, které expatriace firmám přináší. Nechyběla zde ani část věnující se jednotlivým typům expatriantů a zejména expatriačních výjezdů, pro které lze v odborné literatuře najít různorodé formy. K lepšímu pochopení fungování procesu expatriace byly představeny jednotlivé fáze, které v expatriačním procesu po sobě standardně následují. Krátce byly shrnuty i odměny pro expatrianty, kteří je dostávají v podobě komplexních kompenzačních balíčků. Pro praktickou část této diplomové práce byla velmi významná poslední podkapitola 2.3, která se věnovala motivaci zaměstnanců k expatriaci. Na základě rešerše dostupných zahraničních odborných studií, které se zabývaly výzkumem motivace zaměstnanců k zahraničním výjezdů, byly zjištěné motivy přehledně zpracovány do Tab. 1 a sloužily jako základ pro empirický výzkum provedený na zaměstnancích firmy ŠKODA AUTO, a.s.

Pilířem této diplomové práce byla třetí kapitola zahrnující empirický výzkum, na kterou byly aplikovány poznatky z teoretické části. V první podkapitole byly charakterizovány základní specifika expatriace ve sledované firmě ŠKODA AUTO, a.s. Tato specifika byla doplněna o údaje o počtech expatriantů ve firmě. Uvedená data byla ke stavu z prosince 2019. Tyto počty ukázaly, že firma ŠKODA AUTO, a. s. přikládá velký důraz na expatriaci a využívá tuto pracovní mobilitu zaměstnanců k dosažení svých strategických cílů. Hlavní část této kapitoly tvořil samotný empirický výzkum provedený mezi oslovenými zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO, a.s. Na úvod empirického výzkumu byla popsána metodika výzkumu a stanovené cíle. Jak již bylo zmíněno, cílem bylo zjistit jednotlivé motivační faktory zaměstnanců k ochotě absolvovat zahraniční výjezd do zvolené destinace Německo a identifikovat ty motivy, které mají mezi respondenty největší míru intenzity významnosti. Empirického šetření se zúčastnilo celkem 10 respondentů z různých odborných útvarů, kteří byli v minulosti vysláni do Německa. Výběr respondentů byl učiněn zejména na základě osobních známostí. Pro výběr

respondentů byly stanoveny kritéria, která musel splňovat. Základním kritériem bylo absolvování výjezdu do destinace Německo, minimální délka výjezdu byl 1 rok. Výzkum byl zúžen na destinaci Německo z toho důvodu, aby získané informace od respondentů byly vzájemně lépe porovnatelné a výsledky nebyly zkresleny. Sběr informací proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů s každým respondentem individuálně. Délka rozhovoru byla v průměru 30 minut. Pro rozhovor byl předem sestaven dotazník viz příloha 1, do kterého tazatel zaznamenával odpovědi. Před provedením výzkumu byla v podkapitole 3.2.3 stanovena výzkumná očekávání doplněná o výzkumné otázky. Získaná data byla podrobena podrobné analýze, jež je uvedena v podkapitole 3.3.

Všechny motivy byly rozděleny do skupin na osobní, profesní, týkající se lokace a ostatní motivy. Respondenti byli v rámci rozhovorů požádáni, aby seřadili motivy v příslušných skupinách dle jejich vnímané významnosti, ale také aby označili ty motivy, které se u nich skutečně vyskytly. Na základě nasbíraných informací a komentářů bylo vyhodnoceno, že profesní motivy byly u většiny respondentů hlavními důvody k expatriaci. Osobní motivy měly celkově střední intenzitu významnosti. Naopak motivy vztahující se lokaci byly vyhodnoceny jako nejméně významné. Tento výzkum tedy neprokázal vliv konkrétní lokace na motivaci zaměstnanců k zahraničnímu výjezdu. Vyhodnocení míry intenzity motivů u jednotlivých respondentů bylo zpracováno do přehledné tabulky Tab. 3. Respondenti v rozhovoru sdělili celkový výčet motivů a důvodu, které je vedli k expatriaci. S každým respondentem bylo identifikováno 5 jejich nejdominantnější motivů ze všech skupin. Na základě pořadí a četností sdělených motivů byla vytvořen celkový žebříček hlavních motivů (viz Tab. 4). V průměru byl nejsilnějším motivem karierní rozvoj a příležitosti. Jako druhý motiv uváděli respondenti nejčastěji získání nových pracovních zkušeností, třetí byly nové osobní zkušenosti v zahraničí, o čtvrté místo se dělil motiv osobního rozvoje a potřeba profesní změny. Pětici nejvýznamnějších motivů uzavírá zdokonalení se v cizím jazyce. Motivы od třetího do pátého místa byly svojí intenzitou velmi podobné. Zjištěné výsledky byly porovnány s výsledky studií uvedených v podkapitole 2.3, kde bylo zjištěno, že se v některých bodech shodují a v některých ne. V tomto výzkumu vyšel vliv lokace jako nevýznamný, ovšem v několika odborných studiích naopak jako významný. Vzájemné porovnání výsledků několika různých studií, které jsou provedeny

v odlišných odvětvích a s různými typy respondentů, je velmi problematické. Shodně se však potvrdilo, že hmotná odměna ve formě kompenzačního balíčku nepatří mezi hlavní motivy zaměstnanců k expatriaci.

V poslední podkapitole byla navržena určitá opatření a doporučení pro budoucí výzkumy v této oblasti. Studií zkoumající plnou škálu motivů zaměstnanců k expatriaci existuje v odborné literatuře velmi omezené množství. Přínosem této diplomové práce by mělo být doplnění dalšího pohledu na to, jaký vliv může mít motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců. Doporučením pro vedení firem bylo zaměřit se zejména na oblast budoucího karierního rozvoje a příležitostí pro zaměstnance, kteří absolvují zahraniční výjezd. Návrhem bylo zavést rozvojové plány a programy na předem stanovený časový úsek po návratu do domovské společnosti. Druhé doporučení bylo definovat proces, který by umožnil zaměstnancům po návratu do domovské společnosti sdílet nabyté zkušenosti. Sdílení by bylo ve formě workshopů či individuálních konzultací. Doporučením pro další výzkumy bylo rozšíření výzkumného vzorku, tj. zahrnout více respondentů. Shodný výzkum provést i na zaměstnancích z dalších firem působících v jiných odvětvích a oborech. Následně výsledky porovnat a celkově vyhodnotit.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BASSETT-JONES, N. a LLOYD, G.C., 2005: Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), pp.929-943.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRISCOE, D. a SCHULER, R.: *International human resource management: Policy and practice*. 2. vyd. New York: Routledge, 2004. ISBN 0-203-67977-6.

CALIGIURI, P.M. a COLAKOGLU, S., 2007: A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, 17(4), pp.393-410.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. 2. Praha: Grada Publishing, 2010.

CUNNINGHAM, R. A., MCGREGOR, D.: A lasting impression. *Ivey Business Journal: Improving the practice of management* [online]. London: Ivey Business School, 2011, October 2011 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z.

DECI, E. L., RYAN, R.: "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." *Psychological inquiry* 11.4 (2000): 227-268.

DECI, E. L., RYAN, R.: "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health." *Canadian psychology* 49.3 (2008): 182.

DICKMANN, M., 2012: *Why do they come to London? Exploring the motivations of expatriates to work in the British capital*. *Journal of Management Development*, 31(8), pp.783-800.

DICKMANN, M., DOHERTY, N., MILLS, T.: *Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment*. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19.4: 731-751.

DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice.

FE CAUSIN, G., AYOUN, B. a MOREO, P., 2011: *Expatriation in the hotel industry: An exploratory study of management skills and cultural training*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), pp.885-901.

Global Assignment Policies and Practices Survey: 2018 Results. In: *KPMG: Global Assignment Policies and Practices Survey* [online]. Amstelveen: KPMG

International Cooperative, 2018, říjen 2018 [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/10/gapp-survey-2018-web.pdf>

GREGERSEN, H.B., MORRISON, A.J. a BLACK, J.S., 1998: *Developing leaders for the global frontier*. Sloan management review, 40(1), pp.21-33.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H.. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.

HARVEY, M., NOVICEVIC, M.M. a GARRISON, G., 2005. *Global virtual teams: A human resource capital architecture*. The International Journal of Human Resource Management, 16(9), pp.1583-1599.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. : Základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016

CHADT, K.: *Základy managementu*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2003.

KING-HILL, S., 2015. *Critical analysis of Maslow's hierarchy of need*. The STeP Journal (Student Teacher Perspectives), 2(4), pp.54-57.

KOUBEK, J.: *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. 2. dotisk 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.

KUVAAS, B. a kol.: *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?* Journal of Economic Psychology. Elsevier, 2017, 2017(61), 244-258.

LEDFORD, G. E., GERHART, B. a FANG, M.: *Negative effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More smoke than fire*. WorldatWork Journal, 2017, 17-29.

LINDER, C., 2018: *Expatriates' motivations for going abroad: The role of organisational embeddedness for career satisfaction and job effort*. Employee Relations: The International Journal, 41(3), pp.552-570.

MCNULTY, Y., 2014. *The added value of expatriation: Assessing the return on investment of international assignments*. HRM Practices–Assessing Added Value. New York, NY: Springer.

MELLSTRÖM, C. a JOHANNESSON, M.: *Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right?* Journal of the European Economic Association [online]. 2008, červen 2008, 6(4), 845-863 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <https://academic.oup.com/jeea/article-abstract/6/4/845/2295788>.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.

- NOVÝ, I. a SURYNEK, A.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer.
- PAUKNEROVÁ, D.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer.
- PICHANIČ, M.: *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi.
- PINK, D.: *Drive: The Surprising truth about what motivates us*. London: Penguin Books, 2009.
- PINTO, L.H., CABRAL-CARDOSO, C. a WERTHER JR, W.B., 2012: Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), pp.2295-2314.
- PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- REMHOF, S., GUNKEL, M. AND SCHLAEGEL, C., 2014: Goodbye Germany! The influence of personality and cognitive factors on the intention to work abroad. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), pp.2319-2343.
- Revision: Mobility through the looking glass* [online]. London: Santa Fe Relocation, 2019 [cit. 2019-11-14]. Dostupné z: <https://www.santaferelo.com/en/mobility-insights/global-mobility-survey/>
- RODRIGUES, C.: *International Management*. 3. vyd. USA: SAGE Publications, 2009.
- SARKIUNAITE, I. a ROCKE, D., 2015. The expatriate experience: The factors of international assignment success. *Transformations in Business & Economics*, 14(1), pp.20-47.
- SINGH, S., 2010: The Journey of Expatriates from pre Expatriation to post Expatriation. *Revista de Management Comparat Internațional*, 11(2), pp.308-315.
- STAHL, G.K. a CERDIN, J.L., 2004. Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23(9), pp.885-902.
- ŠKODA AUTO, 2019, Interní materiály firmy ŠKODA AUTO, a. s., Zaměstnanecký portál.
- ŠKODA STORYBOARD: *ŠKODA AUTO vítězem studie TOP Zaměstnavatelé 2019*. [online]. ŠKODA AUTO, 2019, 7.2.2019 [cit. 2019-12-16]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-vitezem-studie-top-zamestnavatele-2019/>

ŠKODA AUTO (2019): *Výroční zpráva 2018* [online]. [cit. 16.12.2019]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf

ŠTRACH, P.: *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729879.

TOMŠÍK, M.: *Sociologie pro ekonomy*. 3. dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996.

TUNG, R.L., 1998. *American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans*. *Journal of world business*, 33(2), pp.125-144.

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M.: *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013.

VEBER, J.: *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha: Management Press, 2002.

VESELÁ, J. a KANIOKOVÁ VESELÁ, P.: *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. *Sociologie* (Grada).

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces motivace	14
Obr. 2	Maslowova hierarchie potřeb	22
Obr. 3	Celkový počet FSE ve ŠKODA AUTO, a. s. – stav prosinec 2019.....	56
Obr. 4	Počty FSE vyslaných do Německa dle konkrétních lokací – stav prosinec 2019.....	57

Seznam tabulek

Tab. 1	Přehled motivačních faktorů pro zahraniční výjezd.....	52
Tab. 2	Klasifikace respondentů.....	64
Tab. 3	Vyhodnocení míry intenzity motivů u jednotlivých respondentů.....	72
Tab. 4	Vyhodnocení 10 nejvýznamnějších motivů k expatriaci.....	73

Seznam příloh

Příloha 1	Dotazník pro rozhovor	88
-----------	-----------------------------	----

Příloha 1 Dotazník pro rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s respondentem

Téma: Motivace k zahraničnímu výjezdu do Německa

Datum: _____

Úvodní část rozhovoru

- 1) Věková kategorie? 21-25; 26-30; 31-40; 41-50; 51-starší
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- 3) Na jaké pracovní pozici v současné chvíli ve Škoda Auto, a. s. pracujete?
 - a. Jaká byla Vaše pracovní pozice před výjezdem?
 - b. Jaké byla Vaše pracovní pozice v hostitelské zemi?
- 4) Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto, a. s.?
- 5) Jaký typ výjezdu jste absolvovali? Short-term / IPD / Long-term
- 6) Expatriaci jste absolvoval sám nebo s partnerem či rodinou?

Otázky týkající se výjezdu:

- 7) Jak jste se k výjezdu dostal? Byla expatriace iniciována z Vaší strany nebo ze strany nadřízeného?
- 8) Proč Vaší cílovou destinací bylo právě Německo? Měl jste nějakou preferenci cílové organizace?
 - a. Zvolil jste si sám tuto cílovou destinaci/značku?
 - b. Souhlasil/-a byste s expatriaci, pokud by destinace byla jiná než Německo?

Definované skupiny motivačních faktorů:

1. Osobní motivy

- a. Zdolání nových výzev
- b. Osobní rozvoj
- c. Získání nových osobních zkušeností v zahraničí
- d. Potřeba změny v osobním životě
- e. Touha po dobrodružství
- f. Společenský status
- g. Touha žít v zahraničí
- h. Zdokonalení se v cizím jazyce
- i. Jiné další:

2. Motivы týkající se destinace Německo

- a. Vzdálenost
- b. Konkrétní lokace
- c. Životní úroveň (infrastruktura, ubytování)
- d. Poznání kultury – interkulturní adaptibilita
- e. Bezpečnost (např. politická situace)
- f. Jiné další:

3. Profesní motivy

- a. Kariérní rozvoj a příležitosti
- b. Status – atraktivnost pozice/značky
- c. Perspektiva do budoucna
- d. Potřeba profesní změny (profesní nespokojenost)
- e. Pracovní pozice/úkoly
- f. Získání nových pracovních dovedností (komunikace, asertivita atd.)
- g. Získání nových pracovních zkušeností (rozšíření obzorů – procesy v jiné firmě, fungování týmů apod.)
- h. Výzva pracovat v zahraničí
- i. Získání nových pracovních kontaktů
- j. Jiné další:

4. Další jiné motivy:

- a. Kompenzační balíček (finance, služební auto a další služby)
- b. Touha opustit dočasně zemi
- c. Reference od kolegů/známých či přátel
- d. Jiné další:

Otázky na závěr:

- 9) Absolvovali byste výjezd znovu? Pokud ne, tak proč?
- 10) Doporučili byste ho případně dalším kolegům/známým?
- 11) Uveďte negativní faktory, které jste před výjezdem vyhodnocovali?
- 12) Uveďte 5 nejdůležitějších motivačních faktorů k výjezdu do Německa

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. David Chlupáč		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Vliv motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Velinov, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	89		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zabývá problematikou vlivu motivace na pracovní mobilitu zaměstnanců. Cílem práce bylo charakterizovat a zjistit jednotlivé motivační faktory zaměstnanců nadnárodních firem k pracovní mobilitě. V empirickém výzkumu byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden s vybranými zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO, a. s.. Získané informace a komentáře od respondentů byly podrobeny kvalitativní analýze. Provedená analýza a interpretace výsledků šetření identifikovala klíčové motivy zaměstnanců k absolvování expatriace do destinace Německo. Na základě zjištění byly shrnuty nejdůležitější poznatky v oblasti motivace zaměstnanců k expatriaci a zároveň byla navržena pro firmy určitá doporučení, jak tyto poznatky využít. Zmíněna byla i určitá omezení tohoto výzkumu a doporučení pro další výzkumy.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, expatriace, expatriant, zahraniční výjezd, motivace k expatriaci, rozvoj, motivy, Škoda Auto		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. David Chlupáč		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Influence of motivation on job mobility of employees		
SUPERVISOR	Mgr. Velinov, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	89		
NUMBER OF PICTURES			
	4		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>This diploma thesis deals with the influence of motivation on the job mobility of employees. The aim of this thesis was to characterize and determine individual motivational factors of employees of multinational companies for job mobility. The empirical research used a method of semi-structured interview, which was conducted with selected employees of ŠKODA AUTO, a. s.. The obtained information and comments from the respondents were subject of a qualitative analysis. The analysis and interpretation of the survey results identified key motives of employees to accept the expatriation to Germany. The most important findings were summarized and certain recommendations were suggested for companies how to apply this knowledge. At the end were mentioned some limitations of this research and given recommendations for next researches.</p>		
KEY WORDS			
	<p>Motivation, expatriation, expatriant, global assignment, motivation to global assignment, development, motives, Škoda Auto</p>		