

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

**MOBILITY ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH VLIV NA  
MOTIVACI PRACOVNÍKŮ**

**Diplomová práce**

**Bc. Michaela STÁŇOVÁ**

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



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Michaela Stáňová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Mobility zaměstnanců a jejich vliv na motivaci pracovníků**

Cíl: Popsat zkušenosti určitých subjektů s expatriací a na základě toho vytvořit pro zaměstnance a zaměstnavatele přehled o tom, co vše působí a ovlivňuje zaměstnance v průběhu mobility.

Rámcový obsah:

1. Úvod do problematiky
2. Teoretická část
  - o Expatriace
  - Druhy expatriace + Stěhování vs. Dojíždění
  - Důvody výjezdu – ze strany zaměstnavatele a zaměstnance
  - Výhody a nevýhody výjezdu
  - Proces expatriace
  - Adaptace
  - Kultura + kulturní rozdíly
  - Repatriace
  - o Osobnost člověka
  - Charakter
  - Vlastnosti
  - Motivace (motivační teorie: Herzberg, Maslow, McGregor, McClelland, Vroom, Alderfer)
3. Praktická část
  - o Kvalitativní výzkum na nejméně 20 subjektech
  - Otázky zaměřené na teoretickou část – znázornění v praktické části
4. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. KIESSLING, T. – HARVEY, M. *The negative effects of being a "late" newcomer during an expatriation assignment*. USA: International Journal of Intercultural Relations, 2004.
2. PAVLICA, K. *Vysílání pracovníků a manažerů do zahraničí. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, speciál*. 2017. sv. 2017, č. 21, s. 6–8. ISSN 1212-1517.
3. *Vysílání pracovníků a manažerů do zahraničí*. Praha: ISSN 1212-1517.

Datum zadání diplomové práce: květen 2019


Termín odevzdání diplomové práce: květen 2020

L. S.

  
Mgr. Emil Veliřov, Ph.D.  
Vedoucí práce

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

  
Mgr. Petr Šulc  
Prorektor SAVŠ

  
Bc. Michaela Stáňová  
Autorka práce

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

Jsem si vědoma, 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 práci 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

Děkuji Mgr. Emilu Velinovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a rady při zpracovávání problematiky mobilit zaměstnanců.

Ráda bych taktéž poděkovala kolegům ze zkoumané společnosti, kteří mi pomohli vyhledat vhodné zaměstnance pro výzkum expatriace.

Velký vděk patří i respondentům, kteří se dobrovolně ve svém volném čase zúčastnili rozhovoru, vyplnili psychologický test a poskytli mi tak možnost zanalyzovat jejich motivaci v rámci procesu expatriace.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Úvod do problematiky .....	11
2 Expatriace.....	16
2.1 Proces expatriace.....	17
2.1.1 Kulturní odlišnosti .....	20
2.2 Důvody expatriace.....	22
2.2.1 Druhy expatriace.....	23
2.2.2 Výzvy expatriace.....	25
2.2.3 Výhody a nevýhody expatriace .....	28
3 Psychologie osobnosti .....	31
3.1 Rysy osobnosti.....	33
3.1.1 Temperament .....	35
3.1.2 Inteligence .....	37
3.1.3 Charakter a vlastnosti .....	39
3.1.4 Schopnosti, dovednosti a znalosti.....	39
3.1.5 Motivace .....	40
4 Mobility zaměstnanců v praxi a jejich motivace .....	49
4.1 Vymezení základního souboru .....	49
4.1.1 Popis firmy XY .....	50
4.2 Technika výzkumu a nástroje.....	51
4.3 Operacionalizace předmětu .....	52
4.4 Předvýzkum .....	53
4.5 Sběr a analýza dat .....	54
4.5.1 Respondent A.....	56
4.5.2 Respondent B.....	58
4.5.3 Respondent C.....	61
4.5.4 Respondent D.....	63
4.5.5 Respondent E .....	65
4.5.6 Respondent F .....	67
4.5.7 Respondent G.....	69
4.6 Vyhodnocení dat .....	71
Závěr .....	74
Seznam literatury .....	78

Seznam obrázků a tabulek .....	89
Seznam příloh .....	90

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
B2G	Business-to-government
DISC	Osobnostní typologie
ENFT-A	Asertivní bojovník
EQ	Emoční kvocient
ESFJ-T	Turbulentní konzul
ESFP-A	Asertivní bavič
EU	Evropská unie
HIP	High potential program
INFJ-T	Turbulentní advokát
IQ	Intelligenční kvocient
ISFJ-T	Turbulentní obhájce
ISFP-A	Asertivní dobrodruh
ISFP-T	Turbulentní dobrodruh
KPMG	Mezinárodní konzultační společnost
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
USA	Spojené státy americké

## Úvod

Diplomová práce na téma mobility zaměstnanců a jejich vliv na motivaci pracovníků má za cíl objasnit, na čem je motivace zaměstnance závislá a jak může nadřízený či zaměstnavatel expatrianta efektivně stimulovat. K pochopení této problematiky a faktorů, které ji ovlivňují, je diplomová práce členěna na teoretické poznatky a jejich následné aplikování do praxe, a to do výzkumu expatriantů a jejich motivace.

Na začátku práce je představeno téma a rozvedeno několik nejdůležitějších termínů, které se týkají nejen mobility zaměstnanců a vlivu na jejich motivaci, ale především se týkají nadnárodních a mezinárodních podniků, které zvažují vlivy jednotlivých situací na podnikání a mohou lépe strategicky plánovat budoucí vývoj firmy. Jedná se především o pojmy globalizace a deglobalizace, nábor zaměstnanců, brain drain a brain gain či černá labuť COVID-19. Cílem kapitoly o úvodu do problematiky je pochopit propojení diskutovaných témat s mobilitou zaměstnanců v 21. století.

První část o teoretických poznatcích se zabývá pojmem expatriace, vysvětluje principy fungování mezinárodního řízení lidských zdrojů. Cílem kapitoly je popsat strategie mezinárodních podniků a jejich souvislost s úspěšností mobilit zaměstnanců. Kapitola dále pojednává o procesu expatriace, a to ve všech fázích. Prvotní je předvýjezdová neboli přípravná fáze, která je nejdůležitější při budování pozitivní motivace expatrianta. Společnosti při plánování expatriace tuto fázi, stejně jako fázi repatriace, podceňují. Z toho důvodu podkapitola o procesu mobilit upozorňuje na možné komplikace, které mohou být následkem nedostatečné připravenosti společnosti. Popis realizace procesu výjezdu zaměstnance charakterizují další detailně popsané pojmy adaptace, kulturní šok a kulturní odlišnosti. S pojmem expatriace se pojí i samotný důvod výjezdu zaměstnance do zahraničí. Tato podkapitola má za cíl pochopit důvody nejen ze strany zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Výhody a nevýhody výjezdu zaměstnance do zahraničí pro obě strany zahrnuje další text práce, který se zabývá jejich významu pro motivaci zaměstnance a důležitostí udržení kvalitních zaměstnanců a know-how pro organizaci. V textu práce následuje i dělení expatriantů a expatriací nejen na základě výše zmíněných aspektů, ale i na základě odborného zaměření zaměstnance. Poslední část kapitoly o expatriaci rozebírá aktuální výzvy, kterým



oddělení lidských zdrojů a management firem čelí. Jedná se především o generace Y a Z, které do firem přináší nové požadavky jako flexibilitu práce, kariérní růst a zahraniční zkušenosti. Další výzvou je pak vývoj informačních technologií, jako je umělá inteligence či význam genderových rolí a rovnoprávnosti.

Druhá část práce zaměřená na teoretické poznatky je určena psychologii osobnosti. Cílem této kapitoly je pochopení rozdílů mezi jednotlivci tak, aby zaměstnavatel lépe mohl motivovat svého zaměstnance a pochopit jeho potřeby, hodnoty a motivy. Psychologické testy slouží k odhalení skrytých rysů osobnosti. V textu je zmíněno několik základních identifikací osobnosti jako DISC typologie či psychologický test MBTI, který je taktéž aplikován ve výzkumu v následující kapitole práce. Předmluvou rysů osobnosti je vývoj osobnosti k pochopení vrozených neměnných charakteristik člověka. Zmíněné rysy osobnosti jsou v práci rozděleny do pěti kategorií. První z nich je temperament popsáný dle Carla Junga a jeho významu v MBTI testování. Dále jsou zde zapsány i poznatky od Hippokrata či Hanse Eysencka. Druhou podstatnou složku osobnosti tvoří inteligence. Kromě té logické jsou v textu zmíněné další druhy a jejich význam. Rysy, díky nimž lze danou osobnost ovlivňovat, tvoří charakter a vlastnosti. Schopnosti, dovednosti a znalosti tvoří další kategorii a jsou zmíněny proto, že jsou to rysy osobnosti, které se v průběhu života jedince zásadně mění, a mohou mít také vliv na poslední kategorii rysů osobnosti, a to motivaci. Jelikož je motivace důležitá pro splnění cíle práce, je zde popsána jak staršími, ale stále používanými metodami, tak novodobými. Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, David McClelland, Victor Vroom, Clayton Alderfer či Burrhus Frederic Skinner významně přispěli k pochopení fungování motivace a také k tomu, na čem je motivace závislá. Jednotlivé definice jsou součástí kapitoly o motivaci. Jak tyto poznatky aplikují firmy do praxe a jak motivují své zaměstnance, shrnuje další podkapitola o benefitech. Ta zahrnuje benefiční systémy firem včetně finanční i nefinanční formy motivace. Poslední podkapitolu teoretických poznatků tvoří demotivace.

Část diplomové práce, která pojednává o teoretických poznacích, je souhrnem informací, potřebným k pochopení praktického využití a vyhodnocení motivace u expatriantů. K provedení výzkumu byla vybrána mezinárodní organizace, která je kvůli zachování anonymity v práci označena jako XY. Tato společnost má své oddělení lidských zdrojů, které se specializuje na mobility zaměstnanců. K dosažení

cíle je využito kvalitativního výzkumu kvůli hloubce poznání motivace jednotlivých respondentů a jejich osobnosti. Kromě zmíněných údajů výzkum zachycuje i pracovní odvětví a pozici, které se respondent věnuje, dále pohlaví, věk a zemi původu. Cílem výzkumu je odhalit jednotlivé typologie osobnosti dle MBTI a identifikovat vhodné motivátory. Na základě online rozhovoru je pak cílem zajistit co nejpodrobnější popis expatriace respondenta. Pomocí psychologického testu MBTI je možné celý proces expatriace a motivaci expatrianta vyhodnotit. Kvalitativní výzkum přinesl výsledky, které se nedají zobecnit na všechny expatrianty společnosti XY. Z toho důvodu je dalším cílem zkoumat motivaci, pracovní prostředí, kulturu a jiné faktory, kterými zaměstnavatel či nadřízený ovlivňuje daného zaměstnance.

Míra nezaměstnanosti se na začátku roku 2020 pohybuje okolo 2 %. Situace na trhu práce je pro firmy nepříznivá, proto jsou kandidáti vybíráni dle nižších kritérií. Stávající zaměstnanci firem mohou ukončit pracovní poměr kvůli lepší pracovní nabídce z jiné firmy. Nejen management společností, ale i personální oddělení by se měly snažit motivovat své zaměstnance. Právě na základě testu psychologie osobnosti je možné poznat u jednotlivců motivy, hodnoty a postoje. Díky těmto poznatkům může společnost plně využít potenciál zaměstnance, a to přiřazením na správnou pracovní pozici vzhledem k silným stránkám jedince. Následně také může nadřízený spolu s personálním oddělením navrhnout benefitní program a případný kariéerní růst. Veškeré tyto aktivity mohou zamezit fluktuaci zaměstnanců, zvýšit efektivitu práce a spokojenost zaměstnanců. Pro zaměstnavatele znamenají psychologické testy náklad, který je ale možné brát jako investici při porovnání s náklady na náborový proces či nesprávně umístěného a motivovaného zaměstnance. Výsledky výzkumu proto mohou sloužit jako návrh pro společnost XY k redukci úzkých míst v rámci benefitního a motivačního programu zaměstnanců.

Posledním cílem kvalitativního výzkumu je potvrzení aktuálních trendů vývoje společnosti, co se týče především rovnoprávnosti pohlaví a zjištění o charakteristice generací Y a Z.

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě osobních zkušeností z oboru, které byly získávány v oddělení lidských zdrojů ve společnosti XY po dobu dvou let. Tyto zkušenosti, poznatky a také zainteresovanost do problematiky řízení lidských zdrojů jsou přínosné především pro kvalitativní výzkum.

# 1 Úvod do problematiky

Termín globalizace má kořeny již v patnáctém století, kdy objevení Ameriky dalo za vznik prvnímu obchodu napříč kontinenty. Novodobý termín globalizace, který je používán ve 21. století, vznikl už v druhé polovině 20. století. Tehdy se velké firmy snažily prodat kvalitní zboží do zahraničí a nabídnout tak spotřebitelům lepší možnosti koupě. (Štrach, 2009)

Přibližně od roku 1983, kdy byl ekonomem Theodorem Levitem publikován první článek zahrnující globalizaci trhů, se tento pojem rozšířil nejvíce v porovnání celé historie globalizace. Důvodem byl nejen vývoj informační technologie a internetu, díky kterému se zrychlila celosvětová komunikace, ale i zásahy Světové obchodní organizace, která podporuje volný pohyb statků a služeb a taktéž definuje pravidla či dohody mezinárodního obchodu. Následující příčiny novodobé globalizace byly mobility kapitálu, vznik nadnárodních společností a zlepšení infrastruktury. (BBC, 2019; Levitt, 1983)

Globalizace obecně propojuje svět, což má pozitivní dopad nejen na firmy, ale i na konečné spotřebitele a v neposlední řadě i na stát. Obyvatelé celého světa tak mohou zjistit informace z druhé strany zeměkoule nebo vyzkoušet produkt, který doposud neznali. Díky volnějším pohybu služeb, zboží a kapitálu vznikají a rozšiřují se nadnárodní organizace, které mohou na pracovním trhu poskytnout stabilitu zaměstnání. Pro domácnosti znamená globalizace nejen širší možnost kariérního uplatnění, ale i zvýšení životního standardu obecně. Státy mohou díky mezinárodnímu obchodu využít svoji komparativní výhodu a efektivněji tak řídit danou ekonomiku. Firmy nejen lokální, ale i nadnárodní mohou hledat nové potenciální trhy pro své působení a zvýšit tak poptávku po produktech. Kromě toho je jim k dispozici i více zdrojů dodání surovin, které z rozvojových či třetích zemí světa mohou být levnější. Díky tomu mohou nadnárodní firmy zlepšovat svoji ziskovou marži a investovat do dalšího rozvoje. Zásluhou propojení ekonomik si stát tvoří svoji politiku a způsob řízení subjektů tak, aby situace na mezinárodních trzích neměla negativní vliv na domácí firmy či domácnosti. (Economics Online, 2019)

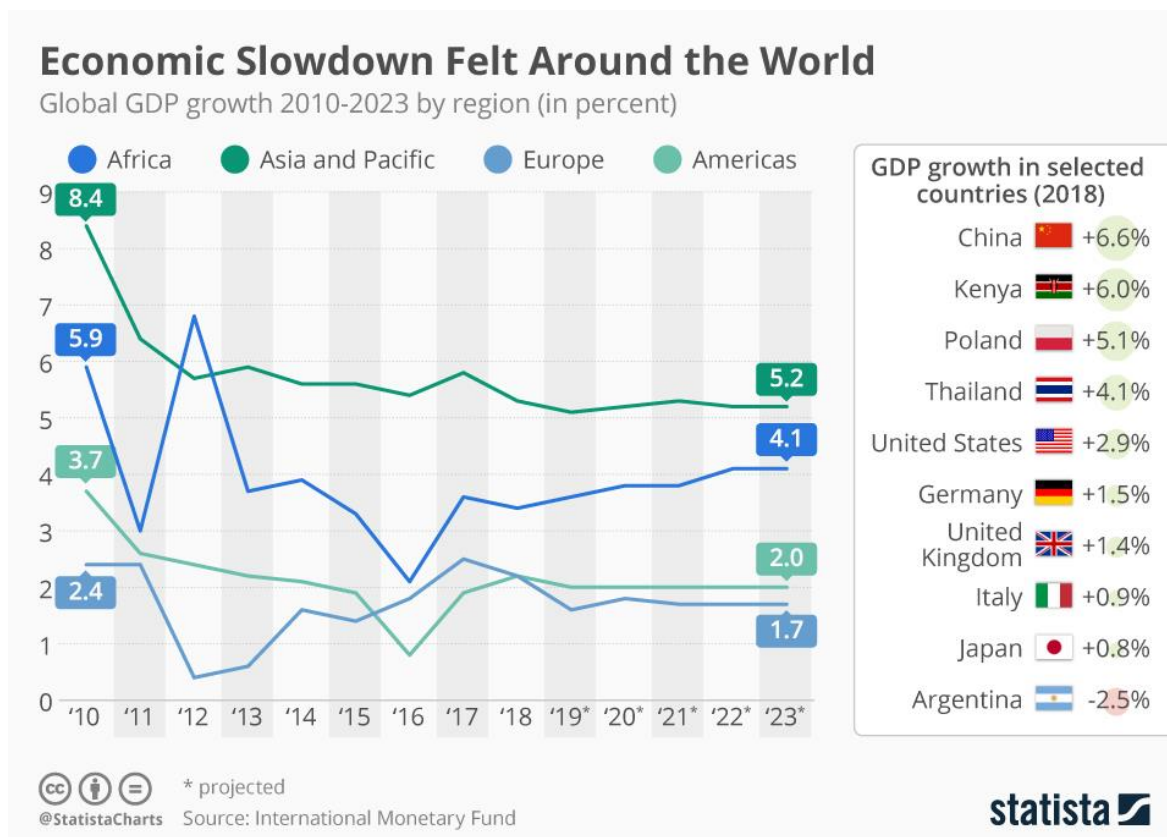
Ačkoliv globalizace přináší mnoho výhod, jsou zde i jisté nevýhody. Prvním znevýhodněným subjektem jsou malé podniky či začínající podnikatelé, kteří na mezinárodním trhu nemusí být dostatečně konkurenceschopní. V tomto případě je

třeba, aby stát vyvíjel dostatečnou podporující politiku pro zmíněné subjekty. Dalším problémem jsou země třetího světa. Globalizace má pozitivní dopad na země s vyspělou ekonomikou a podporuje rozvojové ekonomiky. Na druhou stranu využívají ekonomicky vyspělé státy zdroje z rozvojových zemí, jejichž ekonomická situace a životní styl stagnuje. Největším potenciálním negativním dopadem globalizace je samotné propojení ekonomik. Ve chvíli, kdy začne recese největších ekonomik světa, může to mít podobný dopad i na ostatní země. Jeden takový případ už svět zažil v roce 2008, kdy se jednalo o takzvanou celosvětovou ekonomickou krizi. Prvotním spouštěčem této události byla nedostatečná regulace hypotečního a finančního trhu ve Spojených státech amerických. Finanční krize následně postihla kvůli propojení finančních trhů i banky na území Evropy, což vedlo k následnému rozšíření na globální ekonomickou krizi. (BBC, 2019; Economics Online, 2019)

Na pojem globalizace se napojuje mnoho dalších termínů, které vznikly následkem propojení světa. Pojmy brain drain neboli odliv mozků a brain gain se pojí s trhem práce. Jak již bylo zmíněno, nadnárodní firmy zaměstnávají pracovníky z různých zemí světa. Právě kvůli otevření trhů získaly domácnosti možnosti uplatnit své zkušenosti a znalosti i v zahraničí. Emigrace, imigrace, a právě globalizace daly za vznik oběma pojmům. Brain drain neboli odliv mozků je charakteristický odchodem pracovníka do jiné ekonomiky. Tímto způsobem daná ekonomika ztrácí schopné zaměstnance, a to z důvodu lepších podmínek práce a vyššího životního standardu jiné země. Pracovní příležitosti a volná pracovní místa tak obsazují zaměstnanci ze slabších ekonomik světa. V České republice se míra nezaměstnanosti v roce 2019 pohybovala na přirozené míře, tedy kolem dvou procent. Klesající míra nezaměstnanosti je zaznamenána již od roku 2013. Tento údaj je velmi důležitý právě při problematice brain drain. Společnosti se mohou potkat s problémem v náboru pracovníků, a to převážně s nedostatečnou odbornou kvalifikací kandidátů. Střední a velké firmy si s touto situací snáze poradí při porovnání s malými firmami, kde globalizace a míra zaměstnance mohou hrát roli v otázce fungování podniku. Brain gain je používán v případě, kdy se zkušené odborníci vrací ze zahraničí zpět do domácí ekonomiky. Kromě návratu pracovní síly získá daný stát i nové zkušenosti a znalosti ze zahraničí. Dalším klíčovým pojmem je věkové složení populace. Evropa se již začíná potýkat s problémem stárnoucího

obyvatelstva, což opět může mít negativní dopad na jednotlivé ekonomiky zemí. Dle ekonomického výhledu Evropské rady se rozdíl mezi množstvím obyvatel v důchodovém a produktivním věku bude stále prohlubovat. Stejně tak je předpovězen i pokles vzdělanosti obyvatel, a to převážně z důvodu imigrace. (Wolfgang, 2019; Karpilo, 2019; Harvard Ash Center, 2019; Cagle, 2019; Český statistický úřad, 2019)

Rychle rostoucí globalizace je odborníky nazývaná hyperglobalizace. Stejně jako ekonomika i globalizace má svůj cyklický proces. Již ve třicátých letech byl zaznamenán po celosvětové krizi propad, který je obecně nazýván deglobalizací. Opětovný růst globalizace nastal až v padesátých letech 20. století a trval do začátku 21. století. V tomto období mohly za růst globalizace nejen zmíněné faktory jako rozvoj informační technologie, ale i postupné zotavování po druhé světové válce, privatizace a zánik Sovětského svazu. Pojem deglobalizace je ve dvacátém prvním století spojován s finanční krizí v roce 2008, po níž tempo růstu globalizace stagnovalo či klesalo. Důkazem zpomalení je nejen snižující se migrace, ale i kapitálové toky či makroekonomické ukazatele jako je hrubý domácí produkt jednotlivých kontinentů znázorněný na obrázku 1. (Buchholz, 2019)



### ***Obr. 1 Ekonomický pokles napříč světem***

Již zmíněná extrémně rostoucí globalizace by mohla způsobit opačný extrém, a to deglobalizaci, čehož se obávají nejen společnosti působící v mezinárodním prostředí, ale hlavně samotné vedení jednotlivých států. Vytvoření nového funkčního ekonomického systému by totiž po deglobalizaci mohlo být velmi nákladné a složité, a to právě kvůli provázanosti s okolními státy a ekonomikami. Odborníci na problematiku deglobalizace se ale nemohou shodnout na optimálním řešení situace či navržení podpůrných aktivit ke snížení dopadů recese. Peter van Bergeijk, profesor mezinárodní ekonomiky z Rotterdamu, podporuje variantu Velké Británie, která se pomocí Brexitu, tedy opuštění Evropské unie, připravuje na snížení případného dopadu, a to právě odpojením od mezinárodního prostředí a zavedením nových tržních zásad. Britský novinář Brian Groom, který se více než dvacet let specializuje na témata podnikání, tvrdí, že je lepší zvolit strategii obezřetnosti než rychlého útěku z mezinárodního působení. (The Economist, 2019; Bank for International Settlements, 2018; Bergeijk, 2019; Groom, 2018)

Geopolitický vývoj, který měl za následek Brexit či uzavření mnohostranných mezinárodních smluv vládou Spojených států amerických, je celkově projevem deglobalizace. Jelikož jsou ale příznaky trochu jiné, než jak tomu bylo ve třicátých letech minulého století, začal se používat pro tuto situaci název Slowbalization. Klesající mezinárodní investice, dodavatelský řetězec, pokles celosvětového HDP, ale i větší podíl trhu služeb než produktů v mezinárodním měřítku jsou ukazatele oné Slowbalizace neboli klesající míry hospodářské integrace. (The Economist, 2019; Feffer, 2019; Maranz, 2019)

Na konci roku 2019 se z Číny rozšířil nový typ viru, který byl v únoru 2020 označen jako COVID-19. Vznikla tím celosvětová černá labuť, tedy situace, kterou nelze předvídat. Rychle se šířící infekce po celém světě dala za vznik mnoha opatřením. V Evropě se virus začal rapidně šířit v únoru a v březnu roku 2020, což vedlo v některých státech k uzavření státních hranic, obchodů s nepotravinovým zbožím, nařízení karantény občanům a vyhlášení nouzového stavu. Vlády jednotlivých zasažených zemí ale začaly navrhopvat i finanční pomoc živnostníkům, lidem, kteří kvůli omezením přišli o práci. Finanční výpomoc byla zajištěna i těm, kteří pečují

o děti mladší třinácti let nebo nemocným. Dlouhodobé narušení ekonomiky by mohlo, dle studie firmy Deloitte, vést nejen v České republice ke stagnaci či recesi. Tento dopad je závislý na hospodářské politice, která má za cíl dopady zmírnit a nastavit účinná opatření. Z globálního hlediska může pandemie vést k celosvětové ekonomické a finanční krizi a ke zmíněné deglobalizaci. Hlavním cílem vlád zemí bylo i navržení programu na stabilizaci ekonomiky. Situace ohledně COVID-19 způsobuje nejistotu v dalším vývoji nejen ekonomiky, ale i fungování nadnárodních, a především menších firem. V neposlední řadě způsobuje nejistotu v domácnostech ohledně finančních příjmů a dostupnosti potravin. Globální pandemie COVID-19 ale pozitivně přispívá k využívání informačních technologií. Lidé tak využívají online nákupy, ať už potravinového či nepotravinového zboží. Dále dochází k rozvoji komunikačních softwarů, které mohou využívat jak firmy, tak domácnosti k vzájemné online komunikaci a zamezení osobního styku s rizikem nákazy. Také ve školství při zajišťování výuky došlo k masivnímu uplatnění online komunikace. (Deloitte, 2020; Lavender, 2020)

Veškeré zmíněné pojmy, tedy globalizace, deglobalizace, Slowbalization, pandemie COVID-19 a další politické, ekonomické a globální aspekty mají vliv nejen na právnické, ale i soukromé osoby. Jednotlivé firmy připravují na základě předpovědí budoucího vývoje a zmíněných pojmů strategické plány tak, aby byly schopné konkurenceschopnosti i dalšího fungování a případného rozvoje a inovací. Mobility zaměstnanců jsou proto významně ovlivněny strategickými plány společností. Mohou ale nastat i situace zmíněné černé labutě, jako tomu bylo v zimě a na jaře roku 2020. Mobility zaměstnanců se díky uzavření hranic či rozhodnutím o karanténě mohou zrušit, či naopak prodloužit kvůli uvíznutí zaměstnance v zahraničí.

## 2 Expatriace

Latinský pojem expatria se překládá jako mimo zemi a je používán při vysílání zaměstnanců do zahraničí. Mateřské společnosti tak vysílají své pracovníky do zahraničních dceřiných společností. Globalizace dala za vznik nadnárodním a mezinárodním společnostem, které expatriaci považují za součást firemní strategie. Mezinárodní řízení lidských zdrojů je klíčovou aktivitou nadnárodních podniků. Motivace pracovníků, jejich kulturní znalosti, schopnost adaptace na nové prostředí, ochota cestovat či další manažerské dovednosti, jsou základem pro plánování úspěšné expatriace. (Newman, 2016; Šikýř, 2016)

Cíle expatriace se liší na základě strategie či oboru, ve kterém společnost podniká. Expatriant neboli vysílaný pracovník má v zahraničí splnit strategickou misi. K obecným cílům expatriace patří především zvýšení efektivity práce, transfer know-how, variabilita pracovní náplně zaměstnanců, snížení nákladů na change management či transformace nových dceřiných podniků a v neposlední řadě i propojení kultury podniku či udržení konkurenceschopnosti jednotlivých poboček. (Pavlica, 2017; Cejthamr, 2010)

Již zmíněné mezinárodní řízení lidských zdrojů je podmíněné strategií podniku. Howard V. Perlmutter definoval v roce 1964 čtyři různé formy strategií, které firmy mohou uplatnit při působení na mezinárodním trhu. První přístup je nazýván etnocentrický a je pro něj typické nadřazené postavení pracovníků z mateřské společnosti. Kvůli tomu jsou zaměstnanci v zahraničních pobočkách považováni za méně znalé, a tudíž jim jsou přidělovány úkoly a pracovní postupy s nižší odpovědností a nižší mírou potřebných kompetencí. Druhým přístupem k řízení lidí v mezinárodních společnostech je polycentrická strategie. Centrální pobočka nepřímou řídí jednotlivé pobočky, a tím vzniká nezávislost. Vyslání manažerů na zahraniční pobočky zde není vhodné, jelikož domácí pracovník zná lépe kulturu, místní zvyklosti a procesy v dané firmě. Geocentrický přístup je charakteristický velmi schopným a kvalitním managementem. Centrála a pobočky mezi sebou komunikují a zaměstnanci jsou rozdělováni na pracovní místa bez ohledu na kulturu či původ. Firmy s touto strategií mají ve svých pobočkách vysoký výskyt expatriantů. Poslední strategií je regiocentrická. Pracovníci jsou v tomto přístupu přidělováni na pozice na základě podobné kultury jednotlivých regionů, kde se pobočky nacházejí.



Toto je typické pro společnosti v Evropě či Rusku. Počet expatriantů je opět vysoký, stejně jako u geocentrického přístupu, avšak proces expatriace není zdaleka tak náročný, protože adaptace na dané prostředí a kulturu probíhá rychleji. (Šikýř, 2016; Štrach, 2009)

Pavlica uvádí tři klíčové faktory, na nichž závisí úspěch expatriace. Prvním je jasná definice cíle mise v zahraničí. Tento cíl musí být smysluplný a založený na mezinárodní strategii podniku. Dalším faktorem je řádná příprava expatrianta na výjezd do zahraničí. V neposlední řadě by organizace měla efektivně využít veškeré zkušenosti a znalosti, které expatriant získal v zahraničí, k rozvoji ostatních zaměstnanců. (Pavlica, 2013)

## **2.1 Proces expatriace**

Vyslání zaměstnance do zahraničí je pro organizaci velmi nákladné, a to právě kvůli celému procesu. Proces expatriace nezahrnuje nejen dobu pobytu pracovníka v zahraničí, ale i dobu před odjezdem a po návratu. (Pavlica, 2017)

Prvním krokem k zahájení procesu patří správný výběr expatrianta. V tomto úkolu hraje významnou roli personální oddělení, konkrétně mezinárodní řízení lidských zdrojů, které důkladně vybírá vhodné zaměstnance k výjezdu do zahraničí. Proces vhodného kandidáta závisí i na druhu expatriace, který bude popsán blíže v kapitole 2.2. Personalisté hledají kandidáty, kteří jsou kulturně empatičtí, extrovertní, jazykově vybavení, flexibilní, motivovaní, adaptabilní a v neposlední řadě mají již osobní zkušenost s kulturou cílové země, umí spolupracovat s kolegy a zvládají zátěžové situace. K hodnocení jednotlivých kandidátů je možné využít psychologické, sociální či interkulturní testy, které odhalí zmíněné vlastnosti. Jak již bylo zmíněno, proces expatriace je velmi finančně nákladný, a proto je výběr správného kandidáta klíčový. (Anýžová, 2019; Šikýř, 2016)

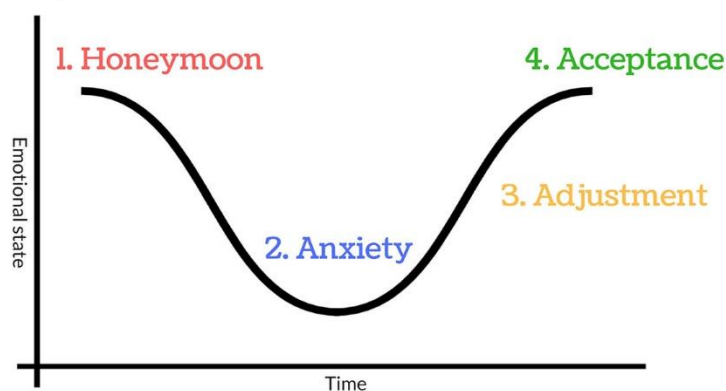
Po výběru vhodného kandidáta následuje trénink před výjezdem, který ale pokračuje i v průběhu expatriace. Specifikace tréninku opět závisí na typu a cíli výjezdu, ale je možné definovat alespoň hrubý plán školení. Prvním klíčovým bodem je interkulturní trénink, kde se zaměstnanec naučí kulturní odlišnosti, a to i prakticky na simulacích různých situací, se kterými se může v zahraničí setkat. Kromě kultury pomáhá trénink rozvíjet i znalosti konkrétního cizího jazyka. Správný expatriant absolvuje v průběhu tréninku i školení ohledně cílové země, kde se naučí

nejdůležitější milníky z historie, geografii či ekonomické údaje země. Předvýjezdový trénink obsahuje i psychologii, a to konkrétně zvýšení odolnosti vůči stresu zaměstnance. Organizace vysílající pracovníka následně podporuje jeho pobyt v zahraničí i na dálku. Po návratu zaměstnance pak tréninkové centrum organizace využívá znalosti, dovednosti a zkušenosti k rozvoji kolegů. Celý interkulturní trénink by měl být průběžně hodnocen, a to hlavně z hlediska efektivity. Tu je možné hodnotit převážně pozorováním expatrianta v cílové zemi. Kromě tréninkového centra je možné využít i navrátilce ze zahraničí. Zahraniční osobní zkušenosti, které mezi sebou kolegové sdílí, jsou velmi užitečným zdrojem pro trénink a přípravu. Právě nevědomost ohledně toho, co zaměstnanec v zahraničí čeká, způsobuje ztrátu motivace či neochotu vycestovat. (Zadrazilová, 2017; Koubek, 2015; Dolgener, 2011)

Před výjezdem do zahraničí musí organizace se zaměstnancem dohodnout veškeré podmínky práce v zahraničí. Jedná se hlavně o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Mnoho vyjíždějících zaměstnanců má v domácí zemi rodinu, a pokud se jedná o výjezd do zahraničí na delší dobu, musí zaměstnavatel brát v úvahu i tuto skutečnost a vynaložit tak dodatečné náklady na ubytování a podporu i rodinných příslušníků v zahraničí. Kromě osobního života si zaměstnavatel se zaměstnancem dohodne podmínky spolupráce po návratu. Pracovní pozice a náplň práce po návratu je velmi klíčová. Více o této situaci bude popsáno v poslední fázi expatriace, a to repatriaci. Zaměstnavatel má na starosti i vyřešení možných legislativních bariér výjezdu jako je například pracovní povolení nebo vízum v cílové zemi. (Meier, 2019; Newman, 2016; Štrach, 2009)

Jakmile zaměstnanec započne svůj pobyt v zahraničí, následuje další část procesu expatriace, která je nazývána adaptace, a ta je projevem takzvaného kulturního šoku. Přizpůsobování se podmínkám, kultuře a novým zvyklostem v cílové zemi rozděljuje Pavlica do čtyř fází, které jsou zobrazeny na obrázku 2. První se nazývá líbánky a je charakteristická nadšením, které prvotně zaměstnanec vyslaný do zahraničí prožívá. Tato fáze je spojena s pocity začátku nových znalostí, zkušeností, zážitků, poznání nových lidí, kultury, země, přírody či měst a v neposlední řadě i nové pracovní náplně. Právě ono poznávání nového prostředí vyvolává pocit nadšení a ten může trvat až po první tři měsíce pobytu. Druhá fáze rozčarování začíná stereotypizací všeho, co expatriant poznával a co na začátku

pobytu mu přišlo jako zajímavé a doposud neobjevené. V tomto okamžiku se začínají projevovat pocity smutku, který je doprovázen otázkou návratu domů. Expatrianti se mohou setkat s psychosomatickými poruchami či kritickým postojem k novému prostředí. Tato fáze je rozhodující pro ukončení nebo trvání pobytu. Z toho důvodu je velmi důležitý předodjezdový trénink, kterým je expatriant na tuto situaci připravován. Zmírnění dopadů této fáze mohou ovlivnit převážně vlastnosti expatrianta, které byly zmíněny při vybírání vhodného kandidáta. Právě extrovertní člověk dokáže rychleji navázat kontakty s místními lidmi a rychleji se přesunout do další fáze kulturního šoku bez výraznějších komplikací. Zde hraje i velkou roli podpora tréninkového centra a domácí organizace. Neustálý kontakt dává expatriantovi pocit, že se nemusí cítit sám a pod stresem. V případě překonání této fáze kulturního šoku následuje již zmíněná adaptace. Negativní projevy z rozčarování jsou postupně nahrazovány pozitivními. Expatriant v této fázi navazuje kontakty s místními lidmi, začíná mít empatické sklony k místní kultuře, začíná projevovat snahu v práci, a tím získává i první úspěchy či uznání, ať už v pracovním či osobním životě. Poslední fází kulturního šoku je bikulturnost. Ta je charakteristická naprostým sžitím s novým prostředím. Expatriant již nevnímá kulturní či jazykové odlišnosti, ale je plně orientován v nové zemi. Dosáhnout této fáze obvykle trvá několik let. (Salomon, 2019; Participate Learning, 2018)



Zdroj: Shiza, 2018, <http://www.newscottage.com/culture-shock-and-its-stages-while-moving-to-a-new-country/>

### **Obr. 2 Fáze kulturního šoku**

Poslední a velmi důležitou složkou celého procesu expatriace je takzvaná repatriace, kterou by neměla žádná organizace podceňovat. Repatriace je

charakteristická návratem zaměstnance do domácího prostředí. Nedostatečná péče o zaměstnance po návratu může způsobit opuštění zaměstnavatele, finanční ztráty a náklady ušlé příležitosti. Zaměstnanci, kteří se vrací domů, se mohou potkat s několika problémy. Po návratu po dlouhé době mohou i doma projít znovu kulturním šokem a zde je hlavně riziko druhé fáze rozčarování, na kterou nebyli připraveni. Je to převážně způsobeno změnami v politice, ekonomice či kultuře. Další negativní vliv může nastat při opětovném kontaktu s kolegy. Expatriant se po výjezdu vrací s novými zkušenostmi a znalostmi, a tudíž si již s kolegy nemusí rozumět. Může tak vzniknout pocit, kdy se neztotožní s podnikem. Vysílající organizace musí zajistit, že zaměstnanci bude přidělena pozice, která mu zajistí dostatečné kompetence a odpovědnost, aby se u něho nedostavil pocit frustrace. Právě toto by mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem mělo být jasně definováno před odjezdem. S novou pracovní pozicí se pojí i finanční ohodnocení a jiné odměny za odvedenou práci. V průběhu expatriace je zaměstnanec odměňován vysokou měsíční mzdou a dalšími bonusy. Po návratu se tak může dostavit pocit nedostatečného ocenění práce. Veškeré zmíněné problémy způsobují právě odchod zaměstnance z organizace a v některých případech i odchod zpět do zahraničí. (Anýžová, 2019; Newman, 2016; Koubek, 2015; CEE Intercultural, 2011)

V případě, že se adaptace expatrianta na domácí prostředí podaří, stává se pro organizaci velmi důležitým zdrojem poznatků, know-how a zkušeností, které je možné využít k tréninku dalších budoucích expatriantů. Mobilita tedy není jen transfer lidí, ale i znalostí, technologií či strategií, a proto může mezinárodní organizaci pomoci v konkurenceschopnosti. (Sunil, 2019; Anýžová, 2019; Pavlica, 2017; Pavlica, 2013)

### **2.1.1 Kulturní odlišnosti**

Při řízení mezinárodních podniků nebo přípravě expatrianta na výjezd do zahraničí by měl být kladen důraz na efektivní řízení kulturních rozdílů. Společnosti si vždy při expanzi na zahraniční trhy tvoří strategii vstupu na nový trh. Při tomto úkolu se rozhodují, zda přizpůsobit komunikaci i produkt dané kultuře či nikoli. Expatrianti mají převážně jen jednu možnost, a to pochopit kulturní rozdíly a akceptovat je tak, aby proces adaptace proběhl co nejrychleji. (Czech Trade, 2019; Reynolds, 2016)

Již v druhé polovině 20. století definoval vědec Geert Hofstede pět dimenzí, podle nichž byly kultury jednotlivých zemí identifikovány a porovnávány. První dimenze je, která je nazvána odstup od moci, je charakteristická pro nerovné uspořádání moci ve společnosti. Jinak definováno, jde o přístup členů kultury k akceptování autorit. Typickým příkladem může být organizační struktura ve společnosti, kdy se jedná buď o plochou či pyramidovou strukturu. Druhou dimenzí je měření kultur dle individualismu či kolektivismu. Jak již je z názvu patrné, individualistické kultury se zaměřují na jedince a každý žije podle svého uvážení bez větší závislosti na ostatních. Kolektivismus je naopak projevem důvěry, loajality a koncentrace vztahů mezi členy kultury. V pracovním prostředí je individualismus charakteristický výkonem a kolektivismus délkou práce v dané společnosti. Mezinárodní firmy mohou i kombinovat jednotlivé přístupy právě v povyšování zaměstnanců – tedy způsobem vertikálním i horizontálním. Další, tedy třetí dimenzí rozdílů v kultuře dle Hofsteda, je maskulinita a feminita. Maskulinní společnosti jsou typické pro velké rozdíly mezi muži a ženami. Nejen v osobním, ale i pracovním životě jsou muži nadřazení ženám, obsazují v organizacích vyšší pozice a jsou hlavním zdrojem příjmu domácností. Opakem jsou kultury převážně evropských zemí, které snižují genderové rozdíly a snaží se přiblížit k rovnosti mezi jednotlivými pohlavími. Čtvrtou dimenzí je obava z nejistoty. To, jak lidé vnímají změny, je důležité především při řízení změn v podnicích. Může se stát, že pouhá změna organizační struktury může v některých kulturách vést k vyšší fluktuaci zaměstnanců. Naopak stabilní podmínky zaměstnání mohou být klíčové k udržení kvalifikovaných pracovníků. Obava z nejistoty je ale spojena i s normami a pravidly, a to nejen v podnikové kultuře. Poslední kulturní rozdíl se měří podle doby orientace. Krátkodobou či dlouhodobou orientaci definuje míra vytrvalosti, hospodárnosti, ale i uctívání tradic či spotřeba materiálních zdrojů. Původní Hofstedova pětice dimenzí byla v roce 2010 rozšířena o jednu další, a to požitkářství versus zdrženlivost. Tato nová kategorizace kultury se pojí s pátou, jelikož dlouhodobě orientované kultury mají tendenci k zdrženlivosti a naopak. Požitkářství je spojeno s uspokojováním prvotních neboli základních potřeb, radostí a rozdělením času na pracovní a soukromý (Hofstede, 2018; Nowrin, 2018; Hofstede, 2010; Štrach, 2009)

Podle Reynoldsové existují tři hlavní témata, na která by se expatriant měl před stykem s jinou kulturou připravit. Prvním je komunikace, a to verbální i neverbální.

Efektivní komunikace je základem úspěchu k porozumění a sounáležitosti. U verbální komunikace je především důležitý cizí jazyk, který bude oběma stranám znám. Následně ale závisí i na hloubce a délce sdělení. Některé kultury se rozhodují rychle s málo informacemi, což je převážně typické pro Ameriku a Evropu. Asijské a africké kultury jsou charakteristické dlouhou konverzací s dostatečnou specifikací tak, aby byl cíl pochopen v detailu. Neverbální komunikace je ale daleko odlišnější v jednotlivých kulturách. Podání ruky, gesta, mimika, pohyby těla či oční kontakt mohou mít odlišný význam, proto je interkulturní trénink klíčový pro preventivní odstranění případných vulgárních projevů. Druhým tématem je etiketa na pracovišti. Zde zmiňuje Reynoldsová hlavně význam času, způsob oslovení, postoje, dodržování pravidel či work-life balanc. Posledním tématem je organizační struktura společností. I postoj k autoritě, vyjadřování názorů, úroveň formality, genderové rozdíly a role pracovníků se značně odlišují napříč jednotlivými kulturami. (Thompson, 2019; Reynolds, 2016)

## **2.2 Důvody expatriace**

Expatriant může být vyslán do zahraničí buď na základě výzvy zaměstnavatele nebo své iniciativy. Motivy zaměstnanců pro takovou životní změnu mohou mít různou podobu. Jedním z nich je kariérní postup, jelikož pracovní pozice vyžadující mobilitu mají nejen vyšší finanční a nefinanční ohodnocení, ale i odpovědnosti a kompetence. S kariérním růstem se pojí další motiv pro vycestování, a to samotné vzdělávání a rozvoj znalostí, které zaměstnanec v průběhu pobytu v zahraničí získá. Může se jednat o jazykové dovednosti, poznání kultury, zlepšení manažerských, sociálních či případně i technických znalostí. Pracovníci, kteří se na svém stávajícím místě setkávají se stereotypní náplní práce, mohou toužit právě po změně prostředí či obměně pracovní náplně. V neposlední řadě může být motivem i navrácení do zahraničí, kde zaměstnanec už nějakou dobu žil a rád by tam plnil další misi. (Anýžová, 2019)

Motivů ze strany zaměstnavatele uvádí odborná literatura daleko více. Globalizace, rozvoj informačních technologií, umělé inteligence, automatizace nutí nejen nadnárodní, ale i lokální firmy k neustálým inovacím. Právě mobility zaměstnanců je jedním z nich. Mobilita zaměstnanců, na kterou se napojuje již zmíněná mobilita know-how, kultur či technologií, by měla být již součástí firemní strategie. Mezinárodní společnosti mohou mobilitu zaměstnanců považovat za investici.

Prvním důvodem pro vysílání pracovníků do zahraničních poboček či dceřiných společností může být právě onen technologický pokrok, kdy se zahraniční pobočka transformuje na novější technologickou platformu. Stejně tak se může jednat i o předání dalších znalostí od experta, který byl z mateřské pobočky vyslán. Expatrianti přináší do cílových poboček nové know-how, názory, znalosti, zkušenosti a případně kulturu, která může být obohacující nejen pro firmu jako celek, ale i pro zaměstnance poboček. Tím dochází k zvýšení kvalifikovanosti pracovníků, efektivnější práci, a tudíž k vyššímu výstupu produktivity. Jednotlivé pobočky a společnost jako celek se tak stávají konkurenceschopnějšími na globálním trhu. Dalším, ale neméně podstatným důvodem může být přilákání nových kvalifikovaných pracovníků díky nabídce pracovních míst v úspěšné firmě, která využívá nejnovější technologie, inovuje a stimuluje zaměstnance mobilitou k vyšší produktivitě a ztotožnění se s podnikovými cíli a kulturou. Technologie umožňují bezproblémovou komunikaci napříč světem, což přináší i flexibilitu v místě výkonu práce. Příkladem může být manažer expatriant, který z cizí země řídí i svůj tým nebo určitý proces v domácí zemi. (Meier, 2019; Sunil, 2019; Newman, 2016; Agrawal, 2015)

### **2.2.1 Druhy expatriace**

Na základě výše zmíněných důvodů pro expatriaci je možné rozdělit i druhy výjezdu do zahraničí. Základní dělení expatriace je na krátkodobý a dlouhodobý výjezd. Krátkodobé trvají tři až dvanáct měsíců. Jsou charakteristické nižšími náklady, ať už na trénink expatrianta nebo samotný pobyt v zahraničí. Zaměstnavatelé vysílají pracovníky na krátkou dobu převážně z důvodu dočasného obsazení důležité pracovní pozice. Pracovníci se po výjezdu vrací zpět na své nebo podobné pracovní místo. Dlouhodobý výjezd trvá minimálně jeden rok a může trvat i několik let. Ten je oproti krátkodobému charakteristický vyšší finanční kompenzací, vyššími náklady pro společnost, jelikož zajišťuje i pobyt pro rodinu expatrianta, případně i vzdělávací zařízení pro děti a v neposlední řadě i náklady na trénink zaměstnance. (Pavlica, 2013; Štrach, 2009)

Již v roce 1995 definoval Dennis R. Briscoe dělení expatriantů na čtyři druhy. Prvním je tradiční expatriant, který je charakteristický profesionálním vystupováním a dlouholetými zkušenostmi v oboru. Tito zaměstnanci jsou vysíláni na dlouhodobý pobyt a po ukončení jsou vysláni na další. Druhým typem je mladý expatriant, který

je vyslán z jednoho důvodu, a to získat zkušenosti a znalosti. Zde se může jednat jak o krátkodobý, tak dlouhodobý pobyt. Dalším druhem je dočasný expatriant, který má v zahraničí splnit určitý úkol v krátkém časovém horizontu. Posledním druhem dle Briscoe je virtuální expatriant. Tento druh je spojen s již zmíněnou informační technologií, která dovoluje nezávislost na místě výkonu práce. Vyslaný zaměstnanec tak může pracovat pro více poboček najednou. (Briscoe, 2004)

Novější dělení z roku 2007 definovaly Paula Caligiuru a Saba Colakoglu. Ty dělí expatrianty také na čtyři typy, a to technický, provozní, vývojový a strategický. Vyjíždějící zaměstnanci jsou tak děleni podle kompetencí, pracovní pozice a cíle výjezdu. Technický typ je profesionál, jehož úkol v zahraničí je náročný na vědomosti a znalosti. V praxi je možné se setkat převážně se specialisty na informační technologie. Provozní typ může být manažer vyslaný za účelem řízení týmu či oddělení v určité pobočce. U tohoto typu expatrianta jsou kladeny nároky na nejen vysoké znalosti, ale i kompetence a zkušenosti získané ve společnosti. Vývojový typ je možné přirovnat k mladému expatriantovi v předchozím dělení. Je to zaměstnanec, jehož cílem je získat nové zkušenosti a znalosti v zahraniční pobočce. Posledním druhem vyjíždějících pracovníků dle Caligiuru a Colakoglu je strategický typ. U tohoto expatrianta je kladen nejvyšší důraz na zkušenosti, znalosti a dovednosti. Jedná se například o manažera ve vyšším managementu, který bude řídit zahraniční pobočku. Jeho odborné znalosti, ztotožnění se s podnikovými cíli, strategií a v neposlední řadě i efektivní interkulturní trénink jsou klíčové ke splnění zahraniční mise. (Caligiuti, 2007)

Internetová stránka InterNations, která sdružuje expatrianty ve 420 městech na celém světě, provedla v roce 2018 výzkum, díky kterému rozdělila vyjíždějící pracovníky do sedmi skupin, a to dle motivu výjezdu do zahraničí. První skupinou, která obsahuje 21 % respondentů, jsou tak zvaní Go Getr. Ti jsou typičtí pro vyhledání podobné pracovní náplně v zahraničí. Jsou totiž se svou kariérou spokojeni, ale chtějí obohatit svůj osobní život. Dalších 16 % respondentů se zařadilo do skupiny Optimalizátorů. Tito expatrianti vidí v zahraničí mnoho výhod, které mohou využít a se změnou prostředí nemají problém. 12 % Romantiků vyjíždějí do zahraničí se svými partnery či rodinami za jiným životem. Adaptace na novou kulturu pro ně není problém, ale pracovní náplň obvykle ano, a to kvůli jazykové bariéře. Dalších 12 % respondentů se řadí do Průzkumníků. Expatrianti



obvykle vyžadují ve svém životě výzvu, a to ve formě žití v nové zemi i přes nedostatečné kariérní možnosti. 1800 respondentů, tedy 10 %, je typem Zahraničních zadavatelů. Jedná se o zaměstnance z ciziny, kteří jsou vysláni do jiné zahraniční firmy. Jsou charakterističtí pro neúspěšnou adaptaci na další nové prostředí, a tudíž přemýšlí o návratu do rodné země. Skupinu Cestujících partnerů tvoří 8 % respondentů. Lidé se obvykle přestěhují do zahraničí proto, že jejich partner nebo partnerka úspěšně plní pracovní pozici v daném místě. Pobyt v zahraničí Cestujících partnerů bývá obvykle neuspokojivý, a to z pracovního i osobního hlediska. Poslední skupinou dle průzkumu InterNations jsou Studenti. Ti jsou si vědomi téměř neomezených možností práce v zahraničí. Jejich motivem je získání nové zkušenosti bez ohledu na vyšší odbornou specializaci nebo platové podmínky práce. (InterNations, 2019; Globetrender, 2018)

Dalším druhem výjezdu je dojíždění. Jedná se o typ mobility zaměstnanců, kdy není vyžadován trvalý pobyt v cílové zemi. Zaměstnanec má možnost být přítomen v zahraniční pobočce pouze v pracovní dny a víkendy trávit v domovské zemi nebo dle svého výběru. Tato forma expatriace má za výhodu nižší náročnost kulturního šoku, a to hlavně v druhé fázi, kdy by mohlo nastat případné selhání expatrianta. Pro společnost, která vysílá své zaměstnance do zahraničí, je tento typ mobility výhodnější, a to hlavně v redukci neefektivní investice a vyšší motivace zaměstnanců. Rodinný život, který expatrianti mají, méně trpí díky flexibilitě v místě působení a výkonu práce. (Meier, 2019)

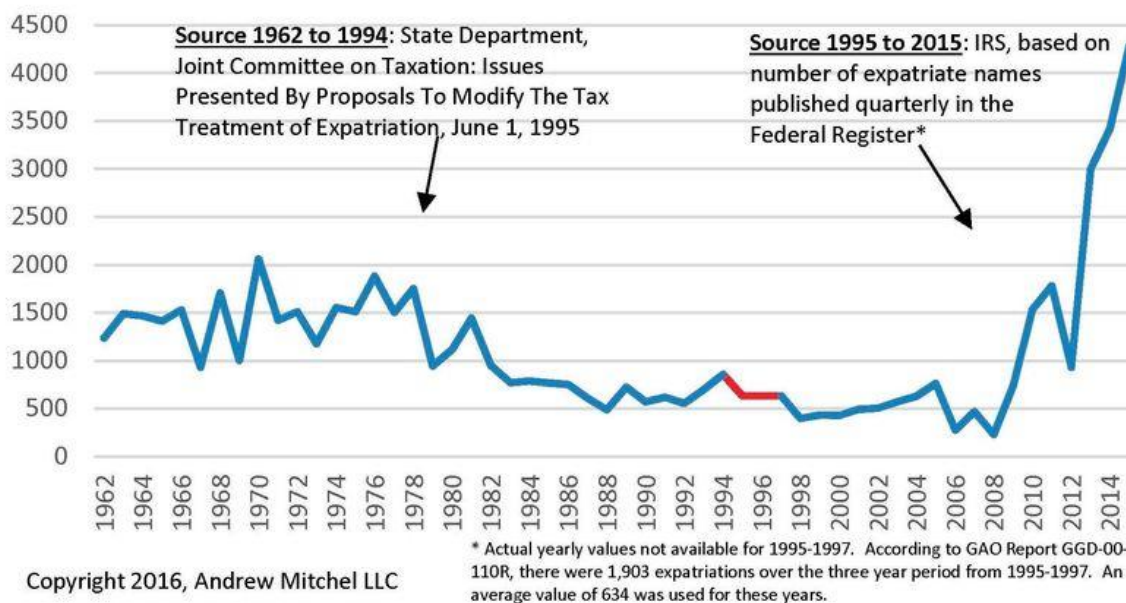
### **2.2.2 Výzvy expatriace**

Jedním z problémů, s kterým se mezinárodní organizace již mohou potýkat, je měnící se mentalita zaměstnanců. Generace Y a Z postupně nahrazují předchozí generace v zaměstnání, což vyžaduje i přizpůsobování se firmám jiným zvyklostem a nárokům zaměstnanců. I přesto, že noví zaměstnanci jsou ochotni cestovat a díky výchově v hyperglobalizaci se lépe přizpůsobují jinému prostředí, jejich nároky na rychlý kariérní růst, relokační balíček a jiné finanční i nefinanční benefity jsou vysoké. Společnosti se i na základě kalkulace nákladů mohou rozhodnout, zda zvolí formu mobility zaměstnance či mobility pozice. Díky inovacím v informačních technologiích firmy zprostředkovávají zaměstnancům možnost pracovat z domova či jiných míst. Tento nefinanční benefit umožňuje nezávislost na místě výkonu práce. Společnosti se tak mohou rozhodnout, zda pracovní mise v zahraničí

opravdu vyžaduje fyzickou přítomnost zaměstnance na místě, či nikoliv. Tato situace umožňuje snížení nákladů na vyjíždění zaměstnanců a zvyšuje efektivitu využití času. Zaměstnanci tak získají čas, který by při mobilitě strávili dojížděním, a mohou ho využít ke své práci. Vytíženost zaměstnanců ale přináší další problém, a to stres. Úzkostné stavy, vyhoření či jiné psychické nemoci mohou potkat každého zaměstnance, a proto společnosti, které plánují dlouhodobě, podporují své zaměstnance i ve vybalancování pracovního a osobního času. Přesuny práce mohou mít ale i jinou podobu. Kvůli snížení nákladů vyhledávají společnosti země s nižšími mzdovými požadavky, ale s požadovanou kvalifikací zaměstnanců, a tam poté expandují. (Meier, 2019)

Neustálý vývoj informačních technologií a inovace v rámci jednotlivých odvětví, daly za vznik umělé inteligenci. Ta do budoucna může přinést patrné změny v celém fungování společností. Bridget Hall tvrdí, že umělá inteligence nahradí nižší pracovní pozice skrze roboty a další autonomní systémy. Kvůli této situaci se ale zvýší požadavky na zaměstnance vyšších pozic, a to hlavně v odborných znalostech. Personální oddělení mohou taktéž využít umělou inteligenci k efektivnějšímu vyhledávání talentů. Právě boj o talenty může být klíčový pro fungování firmy na mezinárodním trhu a dostatečnou konkurenceschopnost. Obecně stárnoucí obyvatelstvo již způsobuje odchod zkušených lidí bez dostatečné náhrady mladšími generacemi. Společnosti by tak měly dbát na rozvoj benefitů pro zaměstnance včetně zahraničních mobilit. Růst expatriantů ve Spojených státech amerických je znázorněn na obrázku 3. Převážně generace Z a Y touží při zahájení kariéry po cestách do zahraničí a získávání mezinárodních zkušeností a zážitků. Flexibilita, po které zmíněné generace touží, může být v rámci mobilit převedena do takzvané samostatně iniciované mobility. Zaměstnanci si tak sami mohou zvolit, zda do zahraničí chtějí vyjet či nikoliv bez toho, aniž by mobilita byla prvotní součástí popisu pracovní pozice. (Sunil, 2019; Hall, 2018)

## Expatriations: 1962 to 2015



Zdroj: Mitchel, 2017, [https://intltax.typepad.com/intltax\\_blog/2017/02/2016-fourth-quarter-published-expatriates-new-annual-record.html](https://intltax.typepad.com/intltax_blog/2017/02/2016-fourth-quarter-published-expatriates-new-annual-record.html)

### **Obr. 3 Expatriace v USA 1962-2014**

Genderové role a nerovnost se pojí nejen s mobilitou pracovníků, ale se zaměstnáváním obecně. Rovnoprávnost žen a mužů znamená výkon dané práce za stejné finanční i nefinanční ohodnocení. Nejen státy Evropské unie se touto problematikou zabývají a navrhují řešení na optimalizaci příjmů. Cílem je, aby ženy nebyly v pracovní sféře diskriminovány, a to nejen z důvodu možného odchodu na mateřskou dovolenou. V Německu, Švédsku či Holandsku již byly nastaveny kvóty s cílem 40 % podílu zaměstnaných žen na celkovém počtu zaměstnanců. Dalšími cíli v oblasti genderové nerovnosti je zvýšení uplatnění žen v managementu organizací, neustálé snižování rozdílu mzdového ohodnocení za práci a také zavedení rovnoprávnosti ve strategickém rozhodování a řízení. Měnící se evropský trh práce je výzvou pro mezinárodní organizace, a to nejen pro management firem, ale hlavně pro oddělení lidských zdrojů a jejich řízení. Interní mobility zaměstnanců mohou být přínosné hlavně v situaci, kdy společnosti začnou snižovat rozdíly mezi muži a ženami tréninkem zaměstnankyň a následným dosazováním na určené pozice pro splnění evropských kvót a nařízení. (European Commission, 2019; Okoro, 2019; The Guardian, 2017)

### 2.2.3 Výhody a nevýhody expatriace

Důvody pro výjezd do zahraničí mohou být jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance. Proto i výhody a nevýhody je zapotřebí zohlednit z obou stran. Výhody mobility pracovníků pro zaměstnavatele se převážně ukazují na číslech, konkrétně nákladech, příjmech, změně výstupu práce či míra fluktuace. Jednou z výhod je efektivní využití stávajících zaměstnanců a taktéž využití jejich potenciálů, znalostí a dovedností. Díky interní mobilitě lze jednoduše zaplnit volné pracovní místo bez nutnosti hledání a vynaložení dodatečných nákladů na nábor a zaučení externího či nového zaměstnance. Do zahraniční pobočky může tak vyjet zaměstnanec, který je profesionál ve svém oboru, znalý kultury, norem a zvyklostí společnosti. Nejen při výjezdu, ale i návratu do původní země je zaměstnancova mobilita spojena i s přesunem již zmíněných informací, know-how a technologií. Další výhodou výjezdu je pro zaměstnavatele stimulace pracovníků, kterou tím dosáhne. Zvláště u seniornějších zaměstnanců z pohledu zkušeností je nutné vytvářet motivaci tak, aby zůstali věrní společnosti a ztotožňovali se s ní. Tímto způsobem by se redukovala jejich případná fluktuace. Tento fakt platí hlavně pro generaci Y a Z, kteří v práci nejsou tak stabilní jako předchůdci. Jsou orientovaní na flexibilitu a co nejlepší podmínky práce, proto je u nich pojem fluktuace velmi časté téma a zaměstnavatelé musí v tomto ohledu hledat nejlepší motivační faktory, aby zaměstnance udrželi v rámci společnosti. Právě i zmíněný výjezd do zahraničí může být jeden z faktorů. Motivovaný zaměstnanec obvykle bývá šťastný a pracovitý, čímž se zvyšuje efektivita práce, a tím i samotný produkt práce. Pro společnost může být investice do stimulace pracovníků výhodnější než investice do vyhledávání nových zaměstnanců z externího prostředí. Motivace a stimulace jsou velmi individuálně vnímány každým zaměstnancem, a proto jsou benefity pro zaměstnance mnohdy řešeny na míru. Kvůli tomu by hlavně mzdové ohodnocení mělo zůstat zachováno v tajnosti. V případě, že se tak nestane, může nastat situace, že zaměstnanci budou závidět expatriantovi vyšší finanční ohodnocení, a budou se tak cítit nedodatečně ohodnoceni. Nevýhodou pro zaměstnance může být již zmíněná fluktuace, a to převážně v případě návratu expatrianta ze zahraničí. Nabyté zkušenosti nemusí zaměstnavatel dostatečně využít či ocenit, čímž vzniká nedostatečná motivace pracovníka a odchod ze společnosti. V rámci procesu expatriace může nastat i situace selhání, a to převážně v druhé části kulturního

šoku, kterým se zaměstnanec neztotožní s danou kulturou, a výjezd může být tak předčasně ukončen. Kromě toho může nastat i situace, že zaměstnanec zůstane přítomen na svém výjezdu, ale jeho výkon nebude odpovídat očekávání a stanoveným cílům. (Meulenberg, 2019; Fraile, 2017; Newman, 2016)

Výjezd do zahraničí může pro zaměstnance znamenat nejen růst v kariéře, ale i uspokojení potřeby cestovat v osobním čase. Právě již zmíněná flexibilita, kterou vyžadují převážně generace Y a Z, může být zahrnuta v mobilitě zaměstnanců. Možnost cestování, objevování jiných kultur a navštěvování nových míst je osobní vidina, kterou mladé generace mají. Může se tedy jednat o výhodu nabídky práce s možností výjezdu pro zaměstnance, ale v závislosti na budoucí výzvy expatriace se mobilita stane samozřejmostí. Nejen absolventi škol, ale i seniornější zaměstnanci mohou v zahraničí získat mnoho praktických zkušeností, které se jim zejména při práci v mezinárodních společnostech hodí. Jedná se o interkulturní trénink v terénu, získání znalostí v daném oboru, vytvoření si nové kontaktní sítě v zahraničí a v neposlední řadě i rozvoj soft skills, jako jsou komunikační a argumentační schopnosti. Další výhodou pro zaměstnance jsou i finanční a nefinanční náhrady či benefity, které za svůj výjezd do zahraničí obdrží. Může se jednat o vyšší plat, relokační balíček, roční bonusy, bezplatné bydlení v zahraničí či vyšší flexibilitu práce v podobě možností home-office či flexibilní pracovní doby. Další výhody jsou vždy závislé na důvodu výjezdu do zahraničí. Po návratu expatrianta ze zahraničí se zvýší jeho hodnota na trhu práce díky získaným zkušenostem a schopnostem. Proto mají zaměstnanci možnost hledání nového pracovního místa i v jiných společnostech, kde jejich dovednosti ocení a umožní jim další kariérní růst a rozvoj. Velkou nevýhodou pro zaměstnance může být narušení osobního života kvůli změně prostředí. Rodina, zájmové činnosti či další denní aktivity, které vytváří určitý stereotyp a jistotu, se výjezdem do zahraničí naruší. Kvůli tomu je zapotřebí, aby předvýjezdový trénink pomohl expatriantovi vyřešit i osobní život a ulehčil adaptaci na nové prostředí. Další nevýhoda, která může nastat, je nesplnění očekávání pracovníka. Před samotným začátkem procesu kulturního šoku vzniká prvotní myšlenka na výjezd a od té doby stoupá nadšení. Jiná realita může způsobit snížení motivace pracovníka a angažovanosti ve firmě. Další nevýhodou je nedostatečně řízená repatriace, která může mít negativní dopad na adaptaci v domácím prostředí. Situace, kdy zaměstnance nepřijmou zpět

kolegové či nezíská pracovní místo s ohledem na získání nových zkušeností, může mít za příčinu vznik sociálních nebo psychických problémů. (Meulenberg, 2019; HR in Asia, 2017; Newman, 2016)

### 3 Psychologie osobnosti

Pojem osobnost je zkoumán nejen v psychologii, ale i v jiných vědních oborech, jako je sociologie, filozofie či politologie. V případě upoutání zájmu k psychologii existuje mnoho definic, které pochází již z první poloviny dvacátého století. Panajotis Cakirpaloglu definoval pojem jako „*Osobnost představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka.*“ (Cakirpaloglu, 2012 str. 16). Na základě dalších starších definic osobnosti je možné shrnout, že každá osobnost člověka je jedinečná a vyvíjí se v čase. Je dána nejen genetickými vrozenými vzory, ale i výchovou, sociálními skupinami a dalšími vlivy prostředí, v kterém se osobnost vyskytuje. Ve shrnutí osobnost tvoří temperament, vlastnosti, schopnosti, charakter, konstituce a inteligence. Jednotlivé charakteristiky osobnosti budou více popsány v podkapitole 3.1. (Cakirpaloglu, 2012; Blatný, 2010)

Psychologie osobnosti vychází i ze znalostí sociologie. Pohlavní identita neboli gender má významný vliv právě na psychologii jednotlivců. Již ve věku dvou až tří let si dítě uvědomuje svoje pohlaví a podle něj se vyvíjí identita. Nejen feminismus, který se snaží vyrovnat rozdíly mezi muži a ženy, ale i vývoj prostředí, v kterém osobnosti žijí, dal za vznik novým druhům pohlaví. Již v roce 2014 definoval Facebook padesát dva možností pro volbu pohlavní identity. Psycholog Jiří Procházka se věnuje LGTB problematice. Ta představuje právě rozdělení genderů dle jejich orientace na více než čtyřicet druhů, jako jsou homosexuálové, transgender či bisexuálové. (Kučerová, 2019; Eccentric Club, 2019; Planned Parenthood, 2019)

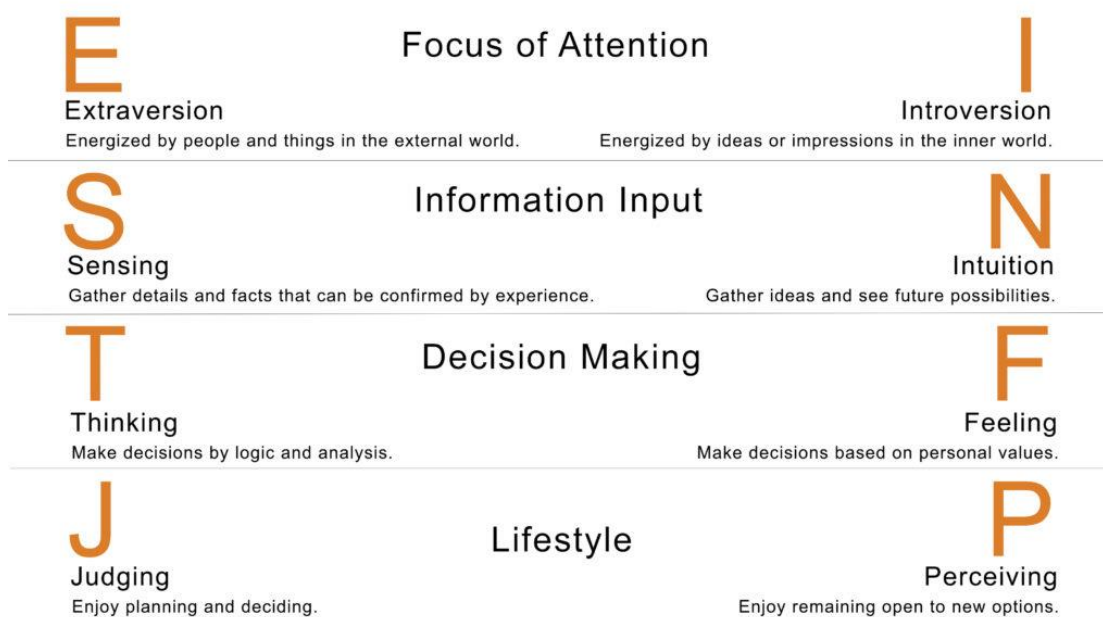
Poznání psychologie osobnosti je klíčové především v pracovním prostředí. Team leadeři i vrcholoví manažeři mají za cíl poznat co nejlépe své podřízené tak, aby s nimi mohli co nejefektivněji pracovat a stimulovat je. Mnohem náročnější práci s identifikací osobnosti má oddělení lidských zdrojů, které vybírá správného kandidáta na určitou pozici. Specifikace požadavků pracovní role, tedy nároků na pracovníka, je základem úspěchu. Následný náborový proces má za cíl identifikovat osobnost daného kandidáta a její rysy tak, aby bylo možné říci, zda je kandidát vhodný, či nikoliv. Již zmíněné složky osobnosti jako jsou vlastnosti, schopnosti, charakter či temperament je možné rozpoznat skrze psychologické testy, kterými se

do hloubky zabývá nejen oddělení lidských zdrojů, ale hlavně externí společnosti. Využití těchto testů je tedy nákladné, ale vypovídací schopnost může předejít případným problémům po nástupu kandidáta do zaměstnání a vyselektovat tak nevhodné zájemce o pracovní pozici. Testy mohou také pomoci u stávajících zaměstnanců k lepší identifikaci vhodnější pracovní pozice nebo jako prevence řešení psychických problémů. Ty přicházejí právě v pracovní situaci, kdy pracovní náplň vyžaduje více, než je zaměstnanec schopný zvládnout či naopak, když není potenciál pracovníka plně využit. Personalistka Martina Koláčková definuje osm důvodů, proč zaměstnanci opouští svého zaměstnavatele. Mezi ně patří špatný manažer, pracovní kolektiv, pracovní přetížení, špatná nebo žádná zpětná vazba, nedostatečný rozvoj talentu, nedodržení slibů, minimální možnost kariérního růstu a neadekvátní finanční benefity. Sedm z těchto osmi důvodů je možné odhalit a zamezit jim díky poznání psychologie osobnosti. Manažeři si díky svým technikám mohou poradit s každou situací tak, aby nedošlo ke ztrátě kvalitního zaměstnance. (Kohoutek, 2018; Koláčková, 2016; Štullerová, 2016; Zikmund, 2016)

Britská společnost NERIS Analytics Limited poskytuje psychologický test, který vytvořila Katherine Cook Briggs společně se svojí dcerou v druhé polovině dvacátého století. Ty na základě teorie Carla Gustava Junga definovaly šestnáct typů osobností. Typologicky jsou rozděleny do čtyř hlavních skupin analytiků, diplomatů, strážců a průzkumníků. Celý psychologický test hodnotí respondenta z pohledu vnímání svého okolí, způsobu získávání informací, životního stylu a zpracovávání získaných informací. Tyto kategorie hodnocení osobnosti jsou znázorněné na obrázku číslo čtyři. Na základě výsledků testů jsou u respondenta hodnoceny i vlastnosti, obecná charakteristika, zainteresovanost v sociálních skupinách a hodnoty jednotlivce. Analytici jsou charakterističtí intuicí a racionálním uvažováním. Diplomaté jsou také typičtí pro svou dobrou intuici, ale namísto přemýšlení jsou pro ně přednější pocity a emoce. Strážci jsou velmi pozorní, bystří a také znalí ve svém oboru, což se může projevit nutností hodnotit a soudit. Průzkumníci jsou pak charakterističtí studováním detailu, zaměřením na budoucnost či velkou pozorností stejně jako skupina strážců. Výsledky testů se hodnotí na základě škály od 0 do 100 % mezi E-I, S-N, T-F a J-P. Kromě čtyř kategorií je test doplněn o jednu vedlejší, která hodnotí asertivitu či turbulenci. (NERIS Analytics Limited, 2020; MBTI, 2020; Fondík, 2019)



## MBTI Dichotomies



Zdroj: T. Kahler Coaching, 2019, <https://www.tkahler.com/coach/myers-briggs/>

### **Obr. 4 MBTI – kategorie hodnocení osobnosti**

#### **3.1 Rysy osobnosti**

Jak již bylo zmíněno v úvodu do psychologie osobnosti, je osobnost utvářena pomocí vnitřních a vnějších činitelů. Vývoj je jakýsi nepřetržitý sociální proces, na který působí nejen genetické podmínky, ale hlavně vnější prostředí. Vnitřní činitele jsou především dědičné predispozice vývoje, které jedinec získává od svých rodičů a předchůdců. S dědičnými podmínkami se pojí i vrozené, do kterých řadíme genetickou mutaci. Vnitřní vývoj osobnosti ovlivňuje i prenatální období a je především závislý na zdravotním stavu matky, zvyklostech a návycích. Vnější činitele jsou definovány jako prostředí, ve kterém jedinec působí. Socializace, tedy přijímání činitelů, zahrnuje především vliv rodiny, vrstevníků, školy, ale i dalších sociálních skupin, ať už formálních či neformálních, vliv sociálního statusu i masmédií. Rysy procesu socializace jsou dány kulturou a fyzickými okolnostmi, jako jsou klimatické podmínky či civilizační vlivy. (Psychology, 2019; Cakirpaloglu, 2012)

Typy osobností rozdělil doktor William Moulton Marston do čtyř kvadrantů, a to podle chování v určitých podmínkách či situacích. Jedná se o jeden ze zmíněných psychologických testů, které mohou využít manažeři i pracovníci na personálním

oddělení k výběru správného kandidáta. Typologie DISC dle doktora Marstona je pojmenována podle počátečních písmen jednotlivých druhů osobnosti. Prvním je dominance. Lidé s tímto typem osobnosti jsou motivováni cílem, úspěchem a taktéž konkurencí. Cíle jsou ale především krátkodobé, jelikož nedočkavost je typickou vlastností D lidí. Velmi si váží nových možností, vyšších kompetencí a nezávislosti. Osobnost typu dominance je sebevědomá, odhodlaná, ale také velmi náročná na řízení. Dalším negativem je jejich soutěživost, která může být i přínosná, ale v určitém směru tyto osobnosti opomínají druhé, a proto práce v týmu pro ně není ideální. Dalším typem osobnosti je I z anglického slova influence, tedy ovlivňovat. Lidé v této skupině jsou nebo mohou působit důvěryhodně, optimisticky, vřele a dokáží přesvědčit ostatní. Na rozdíl od skupiny D jsou jednotlivci v I motivováni sociálním uznáním, získáním popularity a týmovou prací. V případě nedostatečného uznání člověka hrozí přeměna v takzvaného škůdce, který svojí schopností přesvědčit ostatní může způsobit až krach společnosti. V opačném případě mohou být velmi přínosní, jelikož jsou taktéž charakterističtí pro pilnost a před každou činností si nastudují veškeré zdroje k získání co nejvíce možných informací. Předposlední skupinou DISC je S ze slova steadiness, v překladu vytrvalost. Osobnosti v této skupině jsou skvělými týmovými hráči a vytváří určitou stabilní složku. Jsou také typičtí trpělivostí, podporou ostatních, loajalitou. Velkým negativem je strach ze ztráty stability, tedy nepřizpůsobivost změnám. Kvůli přátelskému přístupu taktéž není vhodný kandidát na vedoucí pozice, individuální pracovní úkony či zvyšování kompetencí, jelikož tyto osobnosti bývají velmi nerozhodné. Posledním typem osobnosti je skupina conscientiousness, v překladu jako svědomitost. Tito lidé jsou vhodní na strategické a analytické pozice. Jsou typičtí odbornými znalostmi, produktivitou, kvalitní prací, stabilitou a hlavně analytickými schopnostmi. Jejich systematickosti ale může způsobit i určitou potřebu stability až příliš velkého zaměření na detail. Jsou motivováni náročnými cíli, osobním růstem a kompetencemi. Tato skupina osobností má velké problémy s delegováním práce, zapojením do volnočasových aktivit a s učiněním rychlého rozhodnutí. (DiSC profile, 2019; 123 test, 2018; DiSC profiles, 2017)

Následující podkapitoly se budou věnovat dalším nezmíněným rysům, které utvářejí osobnost a definují jedinečnost každého člověka.

### 3.1.1 Temperament

Jedná se o vrozené dispozice, které utvářejí vzorce chování. Projevují se jen ve formální stránce chování, nikoli obsahové. Temperament se neutváří po narození vlivem vnějších činitelů, ale je stabilní po celý život. Jedinec se může pouze naučit pracovat s projevy temperamentu tak, aby snížil následky. (Blatný, 2010)

Švýcarský psycholog Carl Jung definoval temperament dle primární funkce žití a životního postoje. Extroverze a introverze je způsob onoho životního postoje, na jehož základě se odráží primární funkce, a to pocit versus myšlení a racionální cit versus iracionální cit. Extroverti jsou charakterističtí vyšší osobní energií, zájmem o okolí a spjatost s ostatními lidmi. Jsou proto velmi společenští, sebevědomí, pozitivní, mají rádi práci v týmu a vyžadují uznání od ostatních. Kromě faktu, že snadno navazují nové vztahy, jim chybí sebekritika, dělají rychlá rozhodnutí a ta jsou závislá na očekávání okolí. Naopak introverti jsou orientováni sami na sebe. Chtějí trávit čas sami a stejně tak pracovat samostatně. Na rozdíl od extrovertů jsou při rozhodování a plnění úkolů velmi pečliví a opatrní. Introverti mohou být vnímáni jako negativní, sebestřední a plaší či váhaví. (Hendriks, 2018; Gregory, 2018; Exploring Pour Mind, 2016)

Daleko starší dělení temperamentu definoval filozof Hippokrates již v pátém století našeho letopočtu. Jeho typy temperamentu jsou ale používány dodnes. Jednotlivé typy rozdělil dle tělní tekutiny, kdy přebytek jedné vyvolává právě onen druh temperamentu. Jedná se o krev, žluč, černou žluč a sliz, tedy z latinských slov přeloženo jako sangvinik, choleric, melancholik a flegmatik. (Cakirapaloglu, 2012)

Německý psycholog Hans Esence rozšířil Hippokratovo dělení o emoční labilitu či stabilitu a přidal i teorii Carla Junga. Díky propojení teorií vytvořil komplexní náhled na temperament člověka a definoval dimenze osobnosti právě z pohledu temperamentu. Propojení jednotlivých teorií je znázorněno na obrázku 5. (Studium Psychologie, 2019)



Zdroj: Studium Psychologie, 2019, <https://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/4-temperament-teorie-temperamentu.html>

**Obr. 5 Eysenckův model temperamentu**

Cholerik představuje emočně labilního extroverta. Člověk s tímto temperamentem je velmi vytrvalý, cílevědomý a dokáže efektivně řešit různé situace. Jeho vlastnosti je možné využít pro manažerské pozice, a to hlavně kvůli orientaci na cíle a zdárné dosažení daných cílů. Je také velmi dobrý organizátor. Na druhou stranu je cholerik charakteristický i negativními vlastnostmi, a to hlavně nestabilitou v emocích. Jeho nálada tak může vyústit i v agresivitu. Kvůli výrazné orientaci na cíl nemusí být vhodným vůdcem týmu, naopak ale může být velmi dobrým vedoucím. Cholerici totiž vyžadují nadstandardní výkon od ostatních a plně využít potenciálu. V pracovním prostředí je tedy vhodné, aby byli v kontaktu s podobným charakterem osobností, protože intolerance pomalých a neefektivních lidí může vést ke konfliktu. Emočně stabilní extrovert, tedy sangvinik, je velmi společenský. Svůj čas v životě využívá efektivně k zábavě, bývá veselý a svoje vlastnosti šíří mezi své okolí. Je také charakteristický velkou fantazií a pozitivním smýšlením, což může ale vést k nereálnému pohledu na situace nebo nedokončení úkolu díky malé vytrvalosti. Přílišná spjatost s okolím a vyžadování pozornosti může způsobit přehánění při vyprávění či vytváření určité soutěživosti. Flegmatik je dle Eysencka stabilní introvert, který je charakteristický pro nejméně problematické jednání, v porovnání s ostatními druhy temperamentu. Rád se pohybuje v kruhu svých známých, ale také je rád o samotě. Jeho emoční stabilita způsobuje určitou

negativitu, která může být projevena ignorací. Kvůli tomu je těžké flegmatika motivovat. Může se ale i bát změn, zodpovědnosti či kontaktu s novými lidmi. Nejen v pracovním prostředí ale bývá spolehlivý, klidný a opatrný. Posledním druhem temperamentu dle Eysencka je melancholik, tedy emočně labilní introvert. Ten je stejně jako flegmatik typický pro negativní postoj k životu. Melancholik je ale emočně labilní, a proto mu špatná nálada, nedostatek sebevědomí a pocit nejistoty mohou způsobit až deprese. I přes negativní vlastnosti je melancholik velmi cílevědomý a veškeré své aktivity podniká tak, aby byly co nejlepší a nejefektivnější. Ostatní k těmto lidem mohou i vzhlížet. Jeho cíle ale jsou ne vždy dosažitelné, což vede k přecenění sil a právě již zmíněné emoční labilitě při neúspěchu. Melancholik může na ostatní působit velmi zvláště, až nedostupně. Tito lidé mívají vysoký inteligenční kvocient, bývají orientováni na detail a do budoucnosti. Pro blízké přátele a známé jsou tito lidé ale pevným a věrným společníkem. (PsychoTests, 2019; Cakirpaloglu, 2012; Blatný, 2010)

### **3.1.2 Inteligence**

Z psychologického hlediska není možné inteligenci správně definovat, jelikož nejsou známy veškeré komponenty, které ji tvoří. Z dosavadního vědění lze ale říct, že inteligence zahrnuje různé schopnosti, dovednosti, logiku a talenty. Především se jedná o schopnosti naučit se, přizpůsobovat se novému prostředí, rozpoznat problémy a umět je vyřešit díky naučeným vzorcům. (Cherry, 2019)

Inteligenci můžeme rozdělit do čtyř skupin. Sociální inteligence je spojena se schopností umět se orientovat ve svém okolí, tedy především jednat s lidmi, motivovat je či je vést. Prozatím nejsou žádné testy sociální inteligence, které by měřily přesné výsledky. Další skupinou je praktická inteligence, která je charakteristická schopností řešit každodenní problémy a úkoly v životě jedince. Další dvě skupiny, konkrétně emoční a abstraktní inteligence, již jsou měřitelné. Dosavadní testy jsou ale stále zpochybňovány. Abstraktní inteligence je schopnost řešit akademické problémy. K měření této inteligence se používají takzvané IQ testy. V České republice se tímto měřením zabývá především společnost Mensa. Metoda testuje jen logicko-matematickou inteligenci, což je právě podskupina abstraktní inteligence. Tento test stanovuje výslednou hodnotu, která se pohybuje od dvaceti bodů a výše. Výsledek do osmdesáti bodů je pojmenován jako mentální retardace. Sto bodů znamená průměr. Lidé s výsledkem do sto dvaceti jsou

označováni jako nadprůměrně inteligentní. Vyšší IQ má pouze 9 % populace, dle měření společnosti Mensa a jedná se o vysoce nadprůměrnou inteligenci až genialitu. Emoční inteligence je nejnovější skupinou inteligence a je spojena se sebepojetím, empatií, optimismem a schopností kontrolovat své emoce. Takzvané EQ testy, které měří míru emoční inteligence, jsou založeny na testování emocí při řešení různých problémů a situací. Při porovnání testů IQ a EQ je abstraktní inteligence měřena daleko častěji, ačkoliv nemá tak vypovídací schopnost pro pracovní život. Vysoká logicko-matematická inteligence může značit osoby s nižší mírou socializace a taktéž nižší mírou využití pro praktické úkoly. (Cherry, 2019; Thiel, 2019; Sternberg, 2019; Šnajdrová, 2013)

Psycholog Howard Gardner definoval podskupiny již zmíněných hlavních čtyř skupin inteligence. Prvním druhem je již zmíněná logicko-matematická inteligence, která je typická pro matematiky, vědce, fyziky, programátory, a to kvůli schopnosti exaktního myšlení při práci s čísly a symboly. Jazykovou inteligenci využívají spisovatelé, tlumočníci či reportéři. Rozvinutá sémantika, syntaxe, argumentační a komunikační dovednosti jim umožňují naučit se bez problémů cizí jazyky a systematické vyjadřování. Hudební inteligence spočívá ve schopnosti rozeznání hudebních podnětů, emocionálních aspektům a rytmu. Prostorová inteligence umožňuje osobnosti orientaci v mapách a je spojena s orientačním smyslem. Lidé s touto inteligencí se věnují nejen řízení taxíků či jiných dopravních prostředků, ale také sochařství či jinému umění v prostoru. Tělesně pohybovou inteligenci využívají převážně profesionální tanečníci či jiní sportovci. Mají zvýšenou schopnost koordinace pohybů těla a jejich zapamatování. Interpersonální a intrapersonální inteligence jsou podskupinou sociální inteligence. Jedná se o schopnost sebepojetí, tedy rozpoznat své emoce, charakter, vlastnosti a použít je ve správné situaci k vyřešení problému. Interpersonální inteligence je velmi dobrá při řešení stresových situací. Naopak intrapersonální inteligence souvisí s porozuměním okolním osobnostem. Je spojena s rozpoznáním chování ostatních, vlastností, ale i s empatií. O patnáct let později definoval americký psycholog Gardner další dvě podskupiny. První je naturalistická inteligence, která souvisí se schopností rozpoznávat živé a neživé druhy v přírodě, konkrétně například v botanice. Existenciální inteligence je spojována s chápáním lidské existence, a to především ve filozofických úvahách. (Gardner, 2018; Šnajdrová, 2013)

### **3.1.3 Charakter a vlastnosti**

Charakter tvoří jádro každé osobnosti a je souhrnem vlastností individua. Projevuje se chováním jednotlivce navenek k ostatním, sám k sobě či k prostředí a je ovlivněn sebepojetím, tedy vědomím, podvědomím, egem a superegem, ale také hodnotami, morálními zásadami, etickým kodexem, postoji a situací, ve které se člověk nachází. Charakter je na rozdíl od temperamentu naučený, získaný výchovou, kulturou a sociálním prostředím. (MasterClass, 2019; Pappas, 2017)

Vlastnosti člověka jsou právě projevem charakteru, temperamentu, schopností a dalších rysů osobnosti. Vlastnosti se obecně dělí na pozitivní a negativní. Definice dobra a zla u vlastností osobnosti ale toto členění vyvrací. Jelikož se vlastnosti projevují vždy v závislosti k nějaké situaci, to znamená i například v mezinárodním prostředí, může se negativní vlastnost v určitém prostředí jevit jako pozitivní a naopak. Sestavování popisu pracovních míst manažery a pracovníky z oddělení lidských zdrojů by mělo jednoznačně stanovit nejen požadované vlastnosti, ale i důvod požadavku. Příkladem může být nábor prodejce určitého produktu. Kandidát s pozitivními vlastnostmi typu přátelský, tolerantní, seriózní nejspíše nebude efektivně přesvědčovat spotřebitele o koupi produktu. (National Geographic, 2018; Blatný, 2010)

Dle Blatného existuje pět taktik, díky kterým lze dosáhnout změnu v chování lidí kolem sebe, a to ať už v osobním či pracovním životě. Taktika harmonie je charakteristická přizpůsobením komunikačního stylu partnerovi. To je založeno na rozpoznání charakteru protivníka a následnou změnou komunikace. Cílem je, aby se druhá strana cítila v komunikaci porozuměna. Další taktikou je adaptace na způsob argumentace, tedy její převzetí. Následně je možné využít taktiku protiargumentu, kdy se jedná o důsledné oponování. Taktika nátlaku může mít prvky až agresivity či vydírání. Je vhodné ji používat až jako poslední možnost při vyjednávání. Poslední taktikou je obchodování, která je charakteristická Barterovou výměnou, avšak převážně se jedná o výměnu informací, nikoli hmotných věcí. (Bělohávek, 2016)

### **3.1.4 Schopnosti, dovednosti a znalosti**

V psychologii jsou schopnosti definovány jako předpoklady pro učinění či vyřešení nějaké situace. Schopnosti jsou výsledkem rozvoje vloh, tedy vrozených dispozic.

Vlohy neboli dispozice dále dělíme na nadání, talent nebo genialitu. V případě, že vloh není dostatečně rozvíjena učení, nestane se z ní schopnost. Jedním z příkladů vloh je již zmíněná inteligence, která je ale charakteristická tím, že je vrozená a nelze ji na rozdíl od jiných vloh tolik rozvinout. Schopnosti je možné rozdělit do stejných kategorií jako jsou Gardnerovy dimenze inteligence. (Eibenová, 2014)

Schopnosti jsou předpokladem pro následný rozvoj znalostí a dovedností. Znalosti jsou teoretické poznatky, získané během vzdělávání. Výsledkem je odbornost člověka, která je dána hloubkou znalostí dané problematiky. Jednosměrně zaměřené lidi mohou mít problém s komplexním náhledem na životní situace. Naopak osobnosti s více odbornostmi s užším zaměřením mají přehled, dokážou lépe pracovat v týmu a řešit situace a problémy napříč různými odděleními ve firmě. Osvojení si znalostí v průběhu vzdělávání přináší úspěch ve spojení s dovednostmi. Ty jsou charakteristické přenosem teoretických poznatků do praxe. Příkladem mohou být argumentační dovednosti. Teoretické znalosti, jak správně vyjednávat na jednání s dodavateli, si může jedinec osvojit již ve škole. Praktické využití v reálných situacích pak jedince následně cvičí k automatickému využívání těchto dovedností. K dalším důležitým vlastnostem pro práci v mezinárodních společnostech patří řízení a plánování času, motivace a stimulace lidí či přesvědčování. Významným zdrojem získávání dovedností jsou zkušenosti z okolí. Rodina, přátelé a další sociální skupiny mají významný vliv na formování osobnosti jedince. Díky tomu může být praktická zkušenost někoho z okolí převzata jako nový poznatek, který jedinec může převzít a použít v budoucnu pro nějakou svoji situaci. (Bělohlávek, 2016)

### **3.1.5 Motivace**

Motivace je projevem vnitřní pohnutky, která cíleně mění chování jedince k dosažení výsledku. Motivaci může v sobě vyvolat jen daný jedinec. V případě motivování například vedoucím, aby jeho podřízený byl výkonnější v plnění určitého úkolu, se jedná o stimulaci. Stimulace je tedy činnost, která má za cíl povzbudit jiného člověka k určitému chování či vykonání činnosti. (Kocourková, 2019; Šikýř, 2016)



Motivace lze rozdělit do dvou skupin, které spolu souvisí. Prvním dělením je vnitřní a vnější motivace. Vnější motivace je spojena s vidinou trestu či odměny. Jedinec tak mění své chování či vykonává činnost pod vidinou materiální odměny či případného trestu. Nejčastější vnější motivací v pracovním prostředí je výše platu. Tento druh motivace ale působí jen v krátkém období. Zaměstnanec mění své chování jen do doby, než se adaptuje na nový výkon a následně míra motivace opět klesá. Přílišná vnější motivace může způsobit i potlačení vnitřní angažovanosti a motivace v práci. Naopak vnitřní motivace vede jedince k vnitřnímu uspokojení, a to i dlouhodobě. Cílem vedoucích pracovníků by mělo být právě stimulovat vnitřní motivaci tak, aby si zaměstnanec vytvořil jak své cíle, tak i motivy. S vnitřní motivací jsou naopak spojeny nemateriální odměny. V pracovním prostředí se může jednat o kariérní růst, uznání, pochvalu či odpovědnost a týmovou práci. S vnitřní i vnější motivací se pojí sebe-determinační teorie, kterou definovali vědci Deci a Ryan. Tato teorie přináší poznatek, že motivaci podporuje tužba k uspokojení tří potřeb, a to sounáležitosti, růstu kompetencí a autonomie. Jejich neuspokojení může způsobit hlavně psychické a zdravotní problémy jedince. Jak je již patrné z předchozích kapitol, každá osobnost je jiná a každá má tedy jiné druhy motivů. Dalším dělením motivace je pozitivní a negativní. Pozitivní motivace souvisí například s pracovní atmosférou. V případě, že se jedná o příjemné prostředí, kde se jedinci dobře pracuje a zvyšuje tak svoji efektivitu práce, mluvíme o pozitivní motivaci. Naopak špatné pracovní prostředí či nepřátelské vztahy mohou způsobit negativní motivaci, která dlouhodobě vede k frustraci a nechuti pracovat. Důsledkem může být vysoká fluktuace zaměstnanců a nedostatečný výkon. (Webrangers, 2019; Ackerman, 2019; Learning-Theories, 2019; Šikýř, 2016; Hlušička, 2013)

Motiv je možné definovat jako vnitřní pohnutku. Jejich soubor se nazývá zmíněnou motivací. Motiv má za cíl uspokojit jakousi potřebu, která vzniká buď z nedostatku nebo z přetlaku. Nedostatek může být projevem základních potřeb, jako je žízeň či hlad, může se ale jednat i o nedostatečné uznání, prázdnotu ve smyslu sounáležitosti s ostatními či o absenci informací. Přetlak může být naopak způsoben velkým stresem, negativními emocemi. Jedinec má pak za cíl tento přetlak zmírnit, například odpočinkem. Dle zmíněných příkladů můžeme dělit motivy na primární a sekundární, tedy biologické a psychologické/ sociální motivy. Biologické motivy jsou vrozené a jsou spjaty se základním fungováním lidského organismu. Pojí se

s nimi převážně potřeba potravy, kyslíku, ale i mateřské péče. Psychologické/ sociální motivy jsou získané. Jedná se o mezilidské potřeby, tedy potřebu někam patřit, potřebu moci či úspěchu. Z psychologického hlediska se jedná o duševní rovnováhu, která je spojena se seberealizací. (Cakirpaloglu, 2012; Říčan, 2007)

Proces motivace byl již lehce nastíněn v průběhu výkladu a definice motivace. Je možné ho tedy rozdělit do třech hlavních fází. První je uvědomění si nějakého motivu, tedy potřeby. Prvotní stadium motivace obsahuje uvědomění si dané potřeby. Hodnotí pozitivní a negativní dopady změny a sestavuje cíl, kterého chce dosáhnout. V případě, že klady převáží zápory a jedinec se rozhodne pro změnu chování či uspokojení dané potřeby, vstupuje do druhé fáze. Ta je rozdělena na hledání správné chvíle a samotné jednání. Tato akční fáze končí buď uspokojením potřeby plně, částečně či případným neuspokojením. Posledním stádiem procesu motivace je zhodnocení. Zde si jedinec uvědomuje, co mohl udělat lépe, co bylo či nebylo dosaženo, a co může udělat pro to, aby svoji potřebu příště lépe uspokojil. Proces je tak uzavřený a nastává další potřeba. Tímto způsobem se proces opakuje. Jednotlivé motivace se ale vzájemně mohou překrývat. Proto existuje první část fáze dvě, kdy není vhodný okamžik na uspokojení jedné potřeby a jedinec se prioritně věnuje jiné. (Martínková, 2017; Blatný, 2010)

### **Teorie motivace**

Teorie motivace vysvětlují, jak nejlépe sladit motivaci člověka a cíle organizace, tedy jak efektivně stimulovat zaměstnance. Tyto teorie mohou být využity i v osobním životě pro pochopení fungování motivace. (Šikýř, 2016)

Americký psycholog Abraham Maslow definoval již v první polovině dvacátého století pyramidu potřeb. Pyramida je rozdělena do jednotlivých vrstev, přičemž odspodu jsou vzestupně seřazeny potřeby člověka od těch nejzákladnějších. Základní vrstvu tvoří fyziologické potřeby, kterými jsou například hlad, žízeň, vzduch, ale i spánek či potřeba domova. V případě uspokojení těchto potřeb se jedinec může přesunout do druhé části pyramidy, a to potřeby jistoty a bezpečí. Nejedná se zde pouze o zdraví, ale i o stabilitu v zaměstnání a zajištění měsíčního příjmu. Společenská potřeba souvisí s mezilidskými vztahy. Člověk v této fázi potřebuje lásku, rodinu, přátelství, a také chce být součástí dalších sociálních skupin. Předposlední část pyramidy je uznání, které jedinec může získat od

ostatních, a to prostřednictvím svého statusu a prestiže. Do jisté míry zde hraje roli i sebeúcta. Poslední skupina potřeb je seberealizace, kam patří převážně životní úspěchy člověka a životní růst. Dle Maslowa je nutné, aby nejprve byly uspokojeny potřeby nižší a až následně vyšší, jelikož neuspokojená nižší potřeba vede k nedostatečně uspokojené potřebě na vyšší úrovni. (McLeod, 2018; Mahdalová, 2015)

Frederick Herzberg rozdělil v roce 1958 motivy do dvou skupin, a to na hygienické a motivační faktory. V pracovním prostředí je zapotřebí, aby zaměstnavatel dbal na hygienické a až následně motivační faktory. Do první skupiny je možné zařadit pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, jistotu práce, předpisy na pracovišti či pracovní dobu. Do motivačních faktorů se řadí například povýšení pracovníka, význam a cíl práce, osobní rozvoj, vzdělávání, samostatnost či uznání. (HumanBusiness, 2017)

Další teorii motivace definoval Douglas McGregor, který rozdělil lidi na dva druhy, a to pozitivní a negativní. Na základě jejich rozdělení pak dále navrhl styl vedení jednotlivých skupin. Negativní lidé jsou zařazeni do skupiny X. V pracovním prostředí se charakterizují nechutí k práci, malým nebo žádným projevem iniciativy, potřebou kontroly a nemají rádi změny. Řídit je lze pouze direktivně, a to za pomoci hrozeb a odměn. Motivace pomocí odměn jako je například mzda, ale není dlouhodobá. Lidé s pozitivním přístupem tvoří skupinu Y. Ti jsou opakem X, rádi přijímají odpovědnost, práci mají jako koníček nebo osobní výzvu, snaží se inovovat a práci využívat k seberealizaci. Styl řízení těchto lidí je spíše liberální či demokratický. Stimulovat zaměstnance lze skrze nepeněžní benefity, které působí dlouhodobě. (Martínková, 2017)

Psycholog David McClelland byl přesvědčen, že veškerá motivace člověka je ovlivněna třemi potřebami, a to potřebou něčeho dosáhnout, moci a někam patřit. Tyto potřeby jsou součástí každého člověka, avšak jedinec si sám zvolí, která z nich je pro něj prioritní. Na základě poznání potřeby u jednotlivce závisí následné motivy, které daného člověka motivují. Cílem nadřazeného je rozpoznat danou potřebu a efektivně stimulovat pracovníka k motivaci. Například zaměstnance, který má jako prioritu někam patřit, by mohl motivovat přátelský tým a příjemné pracovní prostředí. (Tanner, 2019)

V roce 1968 definoval Victor Vroom další teorii motivace, kde tvrdí, že motivace v budoucnu je ovlivněna třemi druhy očekávání. Ve zmíněném procesu motivace se Vroomova teorie očekávání odehrává v první části. Prvním očekáváním je valence, tedy přesvědčení jedince, zda je cíl dostatečně atraktivní. Dále jedinec zhodnocuje očekávanou a dosažitelnou hodnotu se svým očekáváním či představou, a to v souladu s vynaloženým úsilím. Posledním očekáváním je přesvědčení o dosažení cíle. Člověk zde hodnotí své schopnosti, dovednosti, znalosti, ale také externí vlivy, které reálně mohou cestu k cíli ohrozit. (Render, 2019)

Clayton Alderfer redefinoval po roce 1970 Maslowovu pyramidu potřeb. Původních pět kategorií potřeb seřadil do tří, a to do kategorií existence, kategorie sociální a kategorie růstu. Existence obsahuje potřeby fyziologické a bezpečí, sociální pak mezilidské vztahy a také uznání a poslední kategorie růstu zahrnuje seberealizaci. Alderfer doplnil Maslowovu teorii o poznání, že v případě, kdy jedinec neuspokojí potřebu vyšší, vynaloží pak přibližně dvakrát větší úsilí k tomu, aby uspokojil potřebu nižší. V pracovním prostředí se může jednat o situaci, že v případě neuspokojení kariérního růstu roste potřeba mezilidských vztahů. (Young, 2018)

Existují i další teorie z druhé poloviny dvacátého století, jako je teorie zesílení, kterou definoval Burrhus Frederic Skinner. Tato teorie pojednává o trestech a odměnách a jejich vlivu na chování člověka. Zatímco odměna dobré chování zlepšuje, trest negativní chování zmírňuje. John Stacey Adams pak propojil motivaci se spravedlností. Odměna za práci by měla podle něj být adekvátní nejen k odvedenému výkonu, ale i v porovnání s ostatními kolegy. (Grace, 2019; Mulder, 2018; Young, 2018)

### **Odměňování zaměstnanců**

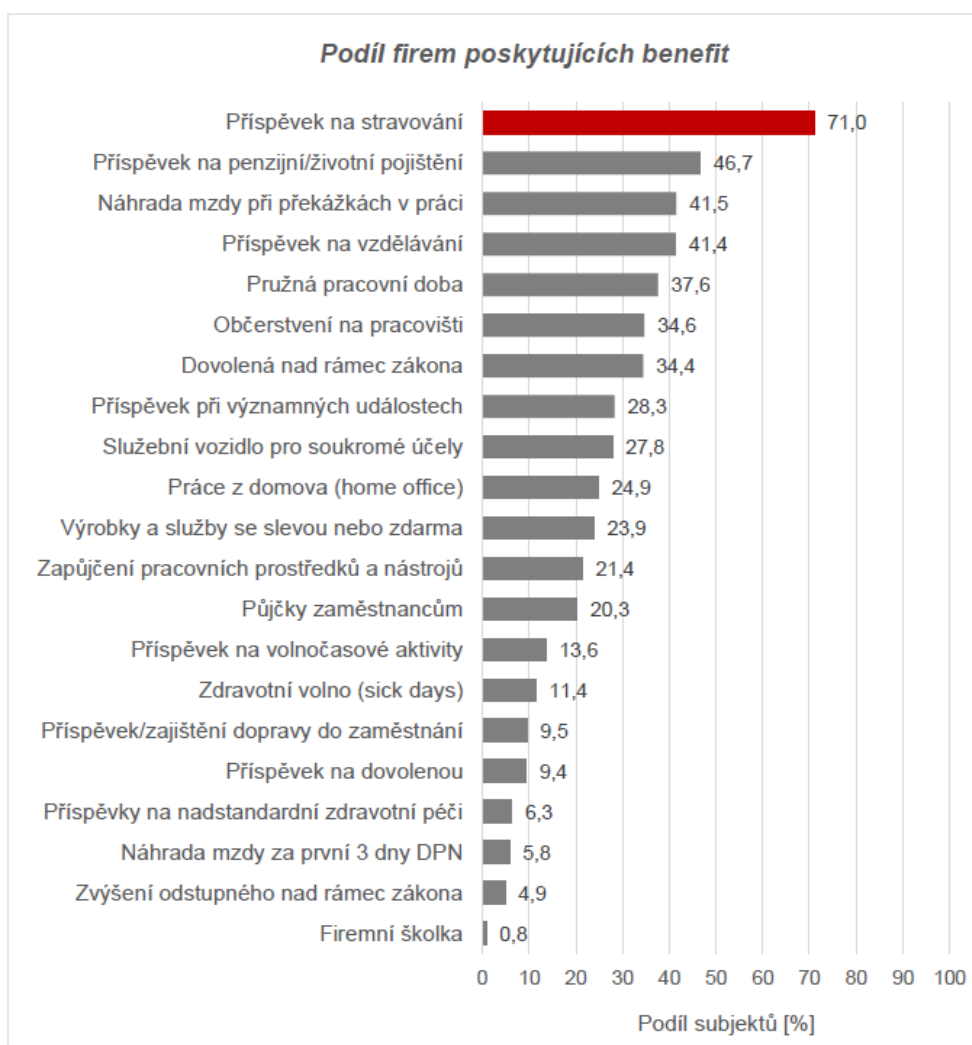
Každá společnost má nastavený svůj interní benefiční systém. Jedná se nejen o formu stanovování mzdy na určitou pozici, ale i o nabídku dalších finančních i nefinančních benefitů. Dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb. se při uzavírání pracovní smlouvy sjednává mzda, kterou zaměstnanec za svůj výkon získá. Tato mzda může mít různé podoby, ale vždy je sestavována vzhledem k potřebným dovednostem a znalostem pracovníka, odpovědnosti, podmínkám práce či zařazení do organizační struktury společnosti. Jedním z druhů mzdy je časová, která je charakteristická finančním ohodnocením za hodinu, týden či měsíc odvedené práce.

Tato částka je stanovena před podepsáním pracovní smlouvy. Úkolová mzda je finanční částka, kterou zaměstnanec získá za splnění úkolu, například dle počtu vyrobených kusů. U úkolové mzdy je zapotřebí kontrolovat kvalitu výstupu práce. Pracovní smlouva by v tomto případě měla obsahovat podrobnou specifikaci úkolu. Provizní mzda je typická pro obchodní zástupce či makléře. Pracovník získává základní pevnou měsíční mzdu a k tomu získává podíl na prodaném produktu. Výhodou tohoto druhu metody je motivace pracovníků k vyšší efektivitě práce. Nevýhodou ale mohou být externí vlivy, které zaměstnanec nemůže ovlivnit a které mu znemožňují daný produkt prodat. Mimo tyto základní druhy mzdy existují i další, které jsou závislé na nějaké mimořádnosti. První formou mohou být prémie, které jsou vypláceny buď pravidelně nebo jednorázově za nadstandardní výkon zaměstnance. Může se jednat o krátké i dlouhé období. V dlouhém získávají prémie převážně manažeři. Kromě prémie může zaměstnanec získat i osobní příplatek, a to za nadměrně splněný cíl práce. Příkladem je nákupčí, který u dodavatele vyjedná nižší cenu, než bylo původně naplánováno. Firmy ohodnocují i zaměstnance, kteří přinesou návrh a možnost realizace určité inovace či návrhu na zlepšení fungování vnitropodnikových procesů. V případě, že má firma dobré výsledky za fiskální rok, může proplácet zaměstnancům i podíly na výsledku hospodaření. Dříve firmy využívaly třináctý a čtrnáctý plat, ale postupně ho nahrazují právě za zmíněné podíly na výsledku hospodaření. Méně využívanými finančními ohodnoceními jsou zaměstnanecké akcie, náborový příspěvek, relokační balíček či lokální příplatky pro zaměstnance pobývající v prostředí s vyššími náklady na žití. (Koubek, 2015; Zákon č. 262/2006 Sb.)

Společnosti kromě mzdových ohodnocení využívají i další benefity k motivaci zaměstnanců, a to převážně nefinanční povahy. Zaměstnanecké výhody je možné dělit na sociální, pracovní a benefity související s pracovní pozicí a jejím zařazením do organizační struktury firmy. Jak již bylo zmíněno, každá společnost si nastavuje individuální systém odměňování a ten může být buď volitelný nebo plošný. Plošný systém znamená, že všichni zaměstnanci využívají stejné výhody od zaměstnavatele. Jedná se především o příspěvky na stravu ve formě stravenek. Ty mohou být buď papírové či ve formě elektronické, typu platební karty. K dalším benefitům patří týden placené dovolené navíc, nápoje a občerstvení na pracovišti či příspěvek na Multisport kartu, flexibilní pracovní doba a možnost home-office.

Flexibilní pracovní doba má obvykle pevné jádro, kdy zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti. Zbytek pracovní doby je na jeho vlastní volbě. Možnost home-office umožnily převážně informační technologie, díky kterým se zaměstnanec může připojit k firemní síti z domova a může tak svůj čas využít efektivněji než dojížděním do práce. Volitelné benefity umožňují zaměstnancům výběr výhody, která se mu líbí. Jedná se o takzvaný cafeteria systém. Zaměstnanec dostává od zaměstnavatele určitou finanční částku dle své pracovní pozice, za kterou si může vybrat spotřební zboží, dny volna navíc, kulturní zážitky či jiné formy benefitů. U benefitů je nutné zmínit, že zaměstnanec nemusí přijmout veškeré výhody, které zaměstnavatel nabízí. V tomto případě je zapotřebí ho motivovat jinou cestou, a to například příjemným pracovním prostředím či kolektivem. (Kocourková, 2019; Šikýř, 2016)

Četnost používaných benefitů v České republice je zobrazena na obrázku 6.



Zdroj: Duspivová, 2016, <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

### ***Obr. 6 Podíl firem poskytující benefity***

Benefitní systém společnosti vytváří jen část motivace zaměstnanců. Zbytek motivace pracovníků provádí nadřízený. Aby mohl manažer efektivně motivovat své podřízené, musí poznat jejich hodnoty, cíle, zájmy a potřeby. Samotný proces motivace začíná již u přidělení úkolu. V tomto stádiu je zapotřebí, aby zaměstnanci bylo jasně vysvětleno, jakých výsledků má být dosaženo, k čemu je úkol dobrý a taktéž by měl cítit oporu a důvěru ve svém nadřízeném. Po splnění úkolů, tedy poslední fází motivace je zhodnocení, u kterého by měl být přítomen i manažer, který předá zaměstnanci zpětnou vazbu, a to co nejkonkrétněji. Další nástroj motivace je spojen s kariérním růstem. Zde se nejedná pouze o získání vyšší pozice v rámci hierarchie společnosti, ale o zvýšení odpovědnosti či rozšíření pravomocí

a pracovní náplně. Tento styl motivace je vhodný ale jen pro skupinu Y podle psychologa Douglase McGregora. Nejen rozšíření pracovní náplně, ale i samotné vzdělávání či trénink může být dalším motivem pro jedince. Rozvoj soft skills může zefektivnit práci zaměstnance, a tím tak zlepšit fungování firmy. Díky rozšíření znalostí pak může provádět školení či koučink dalších zaměstnanců, což opět souvisí s obohacením práce jednotlivce. Neposledním nástrojem motivace může být přesun pracovníka na jinou pozici. Jedná se o možnost, kterou je vhodné použít při stereotypní pracovní náplni či při lepším využití potenciálu zaměstnance. Postoje jednotlivců v práci lze motivovat nejlépe skrze pravidelné one-to-one meetingy, tedy podřízeného s nadřízeným, kde se předává zpětná vazba a hodnotí dosavadní výkon. Na těchto sešlostech by měla zaznít pochvala, konstruktivní kritika a návrh na případné změny. Jak již bylo zmíněno, hodnocení i kritika se musí vždy vztahovat na konkrétní reálný úkol či činnost. Častá a konkrétní zpětná vazba může mít společně s podporou nadřízeného velmi dobrý motivační efekt na zaměstnance. Uspokojení potřeb je cílem každé motivace a projevuje se spokojeností. Tu může pak pracovník šířit i mezi své kolegy. V neposlední řadě motivace zahrnuje i pracovní prostředí a kolektiv. Podmínky, v jakých pracovníci pracují, jsou úkolem vyššího managementu, ale kolektiv v týmu je opět úkolem manažera. Příjemné pracovní vztahy vytváří i dobrou pracovní atmosféru a ty lze podporovat převážně

skrze týmové práce či teambuilding. Týmová práce zvyšuje nejen spolupráci mezi kolegy, ale také zainteresovanost jedinců. V týmu se může každý zapojit do práce a mít pocit rozhodování, což také funguje jako motiv. Teambuilding je souhrn aktivit, které jsou organizovány převážně mimo místo výkonu práce. Může se jednat o týmové hry či kulturní a sportovní zážitek. Cílem této aktivity je zlepšit vztahy v neformálním prostředí a případně lépe poznat své kolegy. Setkání s kolegy mohou ale probíhat i na pracovišti. Manažer může navrhnout společné aktivity jako jsou snídaně, oslava narozenin či krátké cvičení jógy k odstranění stresu. Jejich cílem je narušení určitého pracovního stereotypu. (Webrangers, 2019; Bělohlávek, 2016; Urban, 2016; Priestley, 2016)

### **Demotivace**

Při motivování zaměstnanců mohou nastat fáze, že cíl pro zaměstnance není reálně splnitelný, uskutečnila se určitá změna v jeho osobním životě, není splněno očekávání kariérního růstu nebo jen oslabila či zmizela jeho dosavadní motivace. Důsledkem demotivace je nespokojenost člověka, který ji může šířit kolem sebe, a tím demotivovat i ostatní zaměstnance. V případě, že s jedná o úplnou ztrátu motivace, zaměstnavatelé již nemají možnosti na stimulaci zaměstnance. Naopak v případě, že je motivace jen oslabena, může to mít i pozitivní vliv na společnost i zaměstnance. V této situaci má nadřazený nejlepší možnost odhalit hodnoty, zájmy a tužby svých podřízených a efektivněji je motivovat, a to ať už finanční odměnou či jinými nefinančními benefity. (Khera, 2018)



## **4 Mobility zaměstnanců v praxi a jejich motivace**

Na základě teoretických poznatků z odborné literatury je možné shrnout, že motivace expatrianta není závislá jen na psychologii osobnosti jednotlivce, ale i na stimulaci ze strany zaměstnavatele. Pro lepší pochopení souvislostí byl sestaven kvalitativní výzkum, který vychází z předpokladu, že na základě psychologického testu může manažer či zaměstnavatel odhadnout a navrhnout vhodné motivační faktory a prostředky a individuálně tak stimulovat své zaměstnance. V ideálním případě lze tvrdit, že správným využitím motivátorů budou zaměstnanci šťastni. Průměrná fluktuace ve firmách v České republice byla v roce 2018 15 %. Optimální míra fluktuace je však poloviční. V době ekonomické expanze klesá i míra nezaměstnanosti, a proto i tento fakt může mít vliv na fluktuaci zaměstnanců. Kvalitativní výzkum je zaměřen na hlubší poznání problému u menšího počtu respondentů v porovnání s kvantitativním výzkumem. Cílem výzkumu po prozkoumání problému bylo zhodnotit motivaci expatriantů v procesu výjezdu do zahraničí. Výzkumná otázka byla pak formulována jako „Jak jsou zaměstnanci motivováni a stimulováni v procesu expatriace“. Další výzkumná otázka byla: „Jak efektivně působí na expatrianta cílená individuální stimulace od zaměstnavatele“.

### **4.1 Vymezení základního souboru**

Homogenizovaný soubor respondentů tvoří zaměstnanci firmy XY. Byl proveden záměrný výběr na základě dostupnosti, a to především kvůli databázím stávajících zaměstnanců. Na základě nařízení Evropského parlamentu z roku 2016 o ochraně osobních údajů není možné dohledat a kontaktovat takové množství vhodných respondentů, aby bylo možné provést pravděpodobný či jiný záměrný výběr. Hlavním rysem homogenizace je absolvování expatriace v delším časovém horizontu než šest měsíců. Důvodem stanovení tohoto kritéria bylo zajištění validity výzkumu, zodpovězení výzkumné otázky a dosažení cíle výzkumu. Nutno podotknout, že kvůli charakteru společnosti XY byli vybráni expatrianti z různých oborů. Pro kvalitativní výzkum bylo vybráno sedm zaměstnanců firmy XY, kteří v době zkoumání byli na expatriaci či měli výjezd již ukončený. Kvůli zachování soukromí respondentů, a hlavně poskytnutých informací pro výzkum byli jednotlivci označeni abecedními písmeny od A do G. Kvůli zachování anonymity nebylo nutné u vybraných respondentů podepisovat dokumenty o informovaném souhlasu

k použití získaných dat. (Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2016/679, 2016; Hendl, 2016)

#### **4.1.1 Popis firmy XY**

Celý výzkum byl prováděn v mezinárodní firmě. Kvůli citlivým údajům z výzkumu jsou nejen respondenti, ale i společnost samotná, v anonymitě. Z toho důvodu je firma označena jako XY. Mateřská společnost společně s dceřinými působí téměř po celém světě. Díky rozsáhlé operační síti je zainteresována v mnoha odvětvích, jako je například strojírenství, energetika, zdravotnictví, chemický průmysl či elektromobilita. Působí na trzích B2B, B2C i B2G. Vývoj firmy a úspěch na jednotlivých trzích zajišťuje především inovativní prostředí a přístup ke strategickému řízení.

Kromě prodeje zboží a služeb různého druhu slouží firma i jako stabilní zaměstnavatel. Díky provázanosti jednotlivých dceřiných podniků a odvětví nabízí společnost XY mnoho možností uplatnění s vertikálním i horizontálním kariérním růstem. Firma, jako zaměstnavatel, je v České republice známá především pro péči o work-life balanc, kdy dbá na optimální vyčerpání svých pracovníků. Benefitní systém je nastavený dle seniority zaměstnance, ale nabídka finančních i nefinančních odměn je pro všechny stejná. Jmenovitě se jedná o hodinovou či fixní měsíční mzdovou sazbu, flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domu, zaměstnanecké akcie, penzijní připojištění, roční bonusy, příspěvek na Multisport kartu, e-stravenky či pět týdnů dovolené. Volitelný systém benefitů tvoří cafeteria, která nabízí například nákup spotřebního zboží a elektroniky, kulturní zážitky, cestování, dny volna navíc či vzdělávací kurzy. Některé pracovní pozice vyžadují i další benefity, a to hlavně při mobilitě zaměstnanců. V této situaci firma může nabízet i ubytování, relokační balíček či podporu rodiny zaměstnance. I v ostatních státech, kde XY působí, se snaží svým zaměstnancům nabídnout příjemné pracovní prostředí, podmínky a benefity. Odlišnosti jsou dány především kulturou dané země, firemní politikou a zákony či zvyklostmi země.

Proces výběru expatriantů probíhá v oddělení lidských zdrojů, které se specializuje na mobility. Kromě tohoto oddělení mohou vhodné kandidáty na výjezd do zahraničí vybírat i manažeři či team leadeři. Výjezd do zahraničí může mít mnoho důvodů, avšak nejčastějším je vznik nového projektu nebo rozšíření stávajícího. Firma XY

vybírání vhodných expatriantů z externích či interních zdrojů. Co se týče externích zdrojů, je využíváno především personálních agentur, sourcingu a získávání kandidátů prostřednictvím inzercí na kariérních portálech. Do tohoto procesu je především zapojen recruiter, který vybírá vhodné kandidáty, dělá s nimi takzvaný screening pro rozšíření informací ze životopisu či motivačního dopisu a na základě toho pak spolupracuje s manažerem, který pozici vystavil. Jelikož se jedná o kandidáty, které firma nezná, je možné spolu s pohovorem otestovat kandidáta úkoly v assessment centru či psychologickými testy, které lépe odhalí nejen charakter člověka, ale i schopnost adaptace na nové prostředí a odolnost vůči stresovým situacím. Díky velikosti celé společnosti XY si firma může dovolit vybírat z interních zdrojů. Jelikož se jedná o méně náročný a levnější proces, mají interní zaměstnanci ve většině případů přednost před externími. Interní zájemci mohou, ale nemusí mít předchozí zkušenost s expatriací. Výhodou těchto kandidátů je především znalost firmy, a to procesů a kultury. Manažer si může zjistit informace o kandidátovi přímo od stávajícího nadřízeného a kolegů a díky tomu je schopen se lépe rozhodnout o dalším postupu a vhodnosti zájemce. Společnost XY u interních kandidátů neprovádí žádné psychologické či jiné testy.

## **4.2 Technika výzkumu a nástroje**

Kvůli výběru kvalitativního výzkumu a typologii jednotlivých technik sběru dat byl vybrán jako nástroj výzkumu kvalitativní rozhovor. Pozorování by vzhledem k problematice mohlo být přínosné, avšak velmi časově a finančně náročné vzhledem k místu a délce pobytu expatriantů. Kvůli jedinečnosti zkušeností jednotlivých respondentů se provedl strukturovaný rozhovor skládající se z otevřených otázek. Tento způsob dotazování byl vybrán z důvodu minimalizace různorodosti odpovědí u jednotlivých rozhovorů tak, aby bylo dosaženo cíle výzkumu a také aby byl minimalizován vliv tazatele na kvalitu rozhovoru. Vedení kvalitativního rozhovoru bývá daleko náročnější než kvantitativní výzkum. Tazatel musí zachovat svoji neutralitu, ale zároveň podněcovat respondenta ke sdělení dalších informací. (Hendl, 2016)

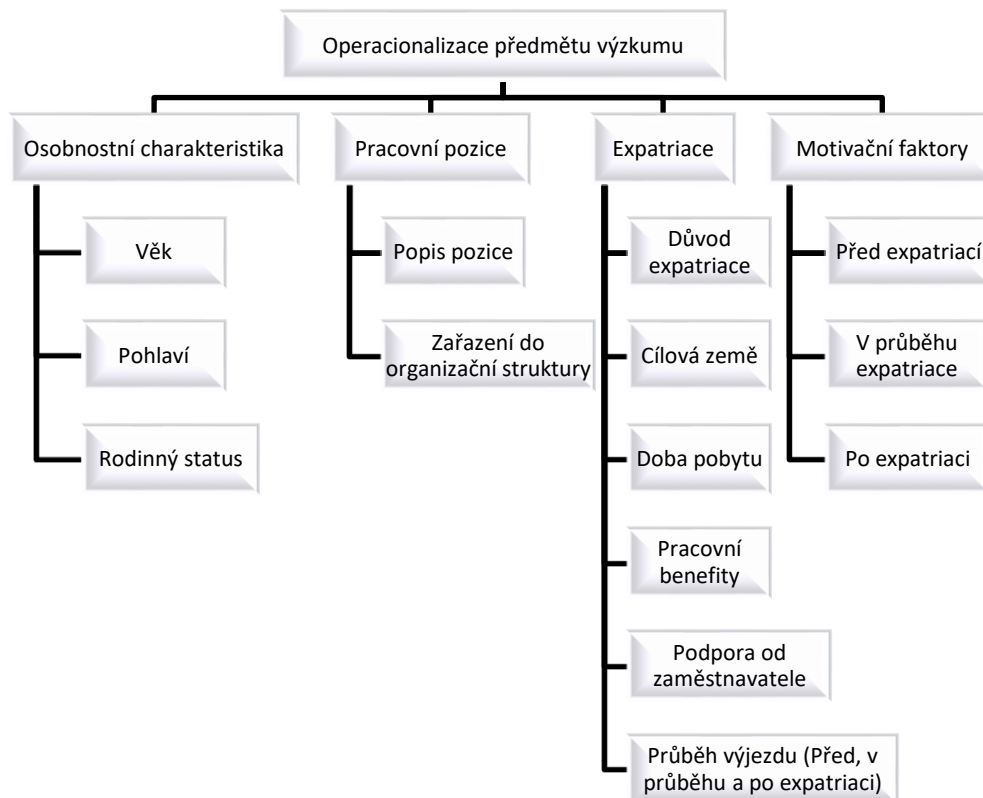
Aby bylo plně dosaženo cíle výzkumu, bylo nutné ke kvalitativnímu rozhovoru doplnit ještě dotazník ohledně psychologie osobnosti. Ten slouží především k pochopení motivačních faktorů, charakteru a vlastností osobnosti. Vzhledem k velké odbornosti, která je pro sestavení testu vyžadována, byl využit již sestavený

dotazník britské společnosti NERIS Analytics Limited, která testuje kandidáty na základě šedesáti uzavřených otázek. Typologie osobnosti pak člení dle MBTI do čtyř kategorií, které jsou charakterizovány tak, aby došlo k pochopení motivů, rysů chování či jiných charakterů jednotlivých respondentů. Otázky byly sestaveny tak, aby se navzájem prolínaly a bylo možné případně odhalit nedostatečnou validitu a reliabilitu získaných dat.

### **4.3 Operacionalizace předmětu**

Kvalitativní výzkum je na rozdíl od kvantitativního charakteristický indukci. Pomocí dat, které se výzkumem nasbíraly, se hledají určité podobnosti či opakovatelnosti. Operacionalizace předmětu výzkumu se používá především u kvantitativního výzkumu pro rozšíření hypotéz tak, aby výzkum na tyto předpoklady dokázal odpovědět. V případě kvalitativního výzkumu ohledně mobility zaměstnanců a jejich motivace byla operacionalizace předmětu využita převážně jako brainstorming pro jednotlivé otázky a podotázky, které by měly být součástí rozhovoru pro dosažení cíle a zodpovězení výzkumných otázek. (Ochrana, 2019)

Obrázek 7 rozděluje jednotlivé skupiny otázek kvalitativního strukturovaného rozhovoru do čtyř skupin. Nejprve byly zařazeny demografické údaje, které se pojí s problematikou věkových generací, genderových rozdílů a osobního života. Pracovní pozice slouží k posouzení kariérních změn, zaměření respondenta, pracovní náplně, odpovědností, ale také závislosti zaměstnance na práci ostatních. Další dvě skupiny otázek jsou již zaměřeny přímo na proces expatriace a s tím související motivace v jednotlivých stadiích. Jednotlivé otázky byly přeloženy i do anglického jazyka z důvodu různorodosti respondentů, co se týče národnosti. Otázky však v průběhu jednotlivých rozhovorů byly kladeny dle návaznosti na odpovědi respondenta. K lepšímu pochopení sdělení byly dále kladeny i doplňující otázky, které v operacionalizaci předmětu výzkumu nejsou zahrnuty.



**Obr. 7** Operacionalizace předmětu výzkumu

#### 4.4 Předvýzkum

Po stanovení výzkumné otázky byl vymezen cíl výzkumu, výběr respondentů, metody a nástroje sběru dat. Poslední částí, kterou bylo nutné před samotným výzkumem provést, je zajištění validity výzkumu. Jelikož se jedná o kvalitativní zkoumání a nejedná se o lineární proces, nýbrž interaktivní, nebylo možné využít standardní kvantitativní techniky na zhodnocení validity výzkumu. Průběh kvalitativního dotazování bývá proměnlivý a výzkumník musí reagovat na změny či průběžné výsledky jednotlivých respondentů, a to především u malého počtu respondentů, který je charakteristický i pro výzkum mobility zaměstnanců a motivaci zaměstnanců. (Keith, 2008)

Z toho důvodu byl již sestavený strukturovaný rozhovor a použitý psychologický test konzultován ve společnosti XY na oddělení lidských zdrojů se zaměřením na mobility zaměstnanců. Díky tomu bylo zajištěno, aby výsledky výzkumu byly aplikovatelné a přínosné pro danou organizaci, odkud pochází i respondenti.

## 4.5 Sběr a analýza dat

Strukturované kvalitativní rozhovory byly provedeny od 17.02.2020 do 20.03.2020. Kvůli situaci, kdy respondenti převážně nebyli v době sběru dat v České republice, probíhaly rozhovory pouze online formou. V tomto případě byla využita interní aplikace společnosti XY, která umožňuje videohovory s možností hlasového nahrávání. Další komunikace ke sběru dat a k prvotnímu informování zaměstnanců o zařazení do výzkumu proběhla pomocí e-mailu. Každý kontaktovaný respondent byl informován o účelu a cíli výzkumu, následně i o způsobu sběru dat, délce trvání výzkumu a taktéž o zachování anonymity. Stejně tak byly respondentům po vyhodnocení zaslány výsledky psychologického testu a rozhovoru.

Jednotlivé výzkumy byly naplánovány dle předchozí domluvy a s ohledem na rozdílné časové zóny, ve kterých se někteří expatrianti nacházeli v době realizace rozhovoru. Online rozhovory trvaly dvacet pět až čtyřicet pět minut. Na začátku každého setkání byl respondent požádán o souhlas s nahráváním rozhovoru za účelem následného přepisu konverzace a zachování anonymity. Následovalo opětovné sdělení významu výzkumu a o tom, jak budou data zpracována a vyhodnocena. Před začátkem kladení dotazů ohledně demografických údajů bylo taktéž zdůrazněno, že se jedná o kvalitativní výzkum a široce zodpovězené otázky mohou být velmi přínosné. Důležité bylo i navození pozitivní a důvěryhodné atmosféry pomocí neutrálních otázek na začátku, díky kterým byl respondent více otevřený. V průběhu rozhovoru byly respondentům kladeny otázky, které byly rozebrány v operacionalizaci předmětu. Jelikož jednotlivé konverzace byly specifické, bylo zapotřebí se doptávat a podněcovat respondenta k širší specifikaci odpovědí. Na závěr setkání bylo opětovně poděkováno respondentovi za čas a úsilí. Následně byl zopakován i význam celého výzkumu a odpovědí na otázky. Respondent byl vyzván k případnému doplnění některého z dotazů v případě, že ho ještě něco napadne. Pokud se tak nestalo v průběhu schůzky, byl dotazovanému poskytnut emailový kontakt. V tomto bodě bylo ukončeno nahrávání rozhovoru. Před rozloučením a v případě dostatku času bylo ještě diskutováno další neutrální téma jako například současná expatriace respondenta.

Kromě online pohovoru byli respondenti emailem požádáni o vyplnění psychologického testu. Ten byl přístupný k vyplnění prostřednictvím webových stránek u české společnosti Survio, s.r.o., která nabízí bezplatné vytvoření

dotazníků. Každému dotazovanému bylo při prvotním kontaktu přiděleno písmeno, pod kterým následně vystupoval po celou dobu realizace i vyhodnocování výzkumu tak, aby byla zachována anonymita. Díky těmto písmenům bylo možné spojit vyplněný dotazník s příslušným respondentem.

### **Analýza dat**

Obrázek 8 shrnuje demografické údaje, které byly u jednotlivých respondentů zjištěny.

<b>Označení</b>	<b>Věk</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Rodinný status</b>	<b>Pracovní pozice</b>
<b>A</b>	30	Muž	Ženatý	Production support
<b>B</b>	36	Muž	Ženatý	Globální strategický nákupčí
<b>C</b>	27	Muž	Svobodný	Strategy Consultant
<b>D</b>	30	Žena	Svobodná	Online marketing specialist
<b>E</b>	35	Muž	Ženatý	Head of Performance and Reporting
<b>F</b>	34	Muž	Ženatý	Systémový inženýr
<b>G</b>	26	Žena	Svobodná	Global Mobility specialist

**Obr. 8 Demografické údaje respondentů**

Procentuální počet dotazovaných žen je 28,5 % oproti mužům. Respondenti byli vybráni náhodně, a proto nelze říct, zda je společnost XY genderově vyvážená dle evropských požadavků. Na základě demografických údajů respondentů je možné spatřit, že se převážně jedná o generaci Y, která je charakteristická nejen ochotou cestovat, ale i potřebou seberealizace a flexibility. Jelikož je společnost XY firmou mezinárodní, jsou mezi respondenty i jiné národnosti. Respondenti pocházejí například z Brazílie, Ruska či Rumunska. Tento fakt je nutné zohlednit hlavně při adaptaci na jinou kulturu, ale i při stanovení požadavků na benefity. Nejen kvůli zmíněným faktorům, ale i kvůli provádění kvalitativního výzkumu a různým oborům, ve kterých respondenti působí, nelze výsledky výzkumu zobecnit a zajistit tak společnosti XY výsledky aplikovatelné na všechny expatrianty a jejich manažery. Lze pouze vyvodit jednotlivá úzká místa, která by mohla být diskutována a předána oddělení lidských zdrojů.

U jednotlivých respondentů byl nejprve vyhodnocen test osobnosti dle MBTI. Po zjištění psychologického profilu byl analyzován kvalitativní rozhovor a propojen s charakteristikou osobnosti, čímž bylo možné vyhodnotit motivaci zaměstnance v průběhu procesu expatriace.

#### **4.5.1 Respondent A**

S prvním dotazovaným byl online rozhovor proveden 25.02.2020. Přepsaný rozhovor je součástí přílohy práce.

Výsledek psychologického testu dle Katharine Cook Briggs je u respondenta A takzvaný typ ENFP-A, který je nazván bojovníkem. Písemnou zkratku tvoří pět základních charakteristik psychologického profilu. První rovina definuje schopnost komunikovat s okolím, kde dotazovaný je z 54 % extravertní (E). Typ bojovníků je charakteristický svým společenským chováním a velmi často bývá středem pozornosti. Pomocí empatie, zvědavosti, energie mohou být i dobrými vedoucími, avšak ne vůdci kvůli emočnímu zaměření. Díky otevřenosti dokážou bojovníci snadno navázat a udržovat kontakty. U respondenta A to na základě rozhovoru ukazuje příklad blízkého kontaktu s kolegy a zaměstnanci zákazníka, se kterými se pravidelně stýká.

Další pozorovanou charakteristikou je energie, kterou jedinec využívá k mentálním procesům. V porovnání využívání intuice nebo naopak inklinace k dodržování postupů je respondent A spíše řízen intuicí (N), a to z 59 %. Bojovníci umí velmi dobře číst mezi řádky, jsou také zvědaví, energetičtí a vidí život jako komplex, kde vše souvisí se vším. Díky tomu dokážou prozkoumat různé situace, jejich výhody i nevýhody. Práce produkčního systému, kterou dotazovaný vykonává, je proto ideální pro využití oné intuice a komplexního myšlení. Dalším příkladem z rozhovoru s respondentem je detailní popis zdravotní a sociální situace v USA či popis kulturních šoků, jako je neekologické chování, které respondent zaznamenal. Před odjezdem bylo vypovězeno, že se respondent A velmi zajímal i o situaci ve Spojených státech amerických, aby si udělal co nejpodrobnější obrázek o tamější nejen ekonomické, ale i politické či sociální situaci.

Řízení emocí a dělání rozhodnutí se testuje na škále od přemýšlení rozumem či zvolení emocionální stránky charakteru (F), kde převažuje u respondenta právě cítění, vnímání a emoce, a to z 51 %. Tento charakter může mít dopad na balanc



mezi pracovním a soukromým životem, kdy při jednání v práci upřednostní spíše lidskou a emoční stránku. Příkladem je rodinná situace respondenta. V případě, že by se mu narodilo dítě, přehodnotil by dosavadní kariéru v USA a nejspíše by se vrátil zpět do Evropy.

Přístup nejen k práci, ale i plánování a propojení s již zmíněným rozhodovacím procesem slouží k rozpoznání inovativního hledače či opaku stabilního soudce. Z 60 % je dotazovaný zaměřen na vyhledávání nových možností, nebojí se změn a inovuje (P). Bojovník tedy může být postaven do role manažera, ale musí být naplněna jeho touha po svobodě a kreativitě. Je potřebné využít jeho inovativní přístup, schopnost přicházet s originálními nápady, řešeními, úhly pohledu a umožnit mu se vyvíjet. Opačný přístup, tedy stereotyp, přílišný dozor či rutinní a administrativní úkoly mohou jeho motivaci odstranit. Taktéž náročné a zdlouhavé úkoly se mohou stát stereotypními, a proto nezajímavými. V těchto situacích je složité udržet bojovníkovu soustředěnost. Bojovník se tedy velmi rychle nadchne pro nějakou činnost, ale má tendenci ji nedokončit. Respondent A je proto motivován svojí pracovní pozicí, kde řeší prioritní a složité případy. Naopak ty jednodušší, méně urgentní, deleguje na své kolegy. Ve své funkci má i volnost, kterou vyžaduje, jelikož není v častém kontaktu se svým nadřízeným, neboť mu na začátku expatriace nadřízený plně důvěřoval. Dalším příkladem je samotná motivace v době před výjezdem. Touha po nové výzvě a nové práci v jiném prostředí vypovídá o osobnosti vyhledávající nové možnosti růstu. Po ukončení pobytu v USA má respondent určitou jistotu, že zaměstnavatel podpoří jeho případný další výjezd. Tato situace se taktéž jeví jako motivační faktor, jelikož by opačná situace mohla způsobit stereotyp. Otázka zaměřená na benefity odhalila nefinanční motivaci zaměstnance, kdy nejvíce nadšený byl z podpory zaměstnavatele při řešení daní. Může se ale jednat i o situaci, kdy zaměstnavatel delegoval administrativní úkon na někoho jiného, aby zamezil případnému snížení motivace, ať už v pracovním či osobním životě.

Jednání s ostatními charakterizuje poslední škála, která porovnává asertivitu a turbulenci. Výsledkem je u respondenta A je 72 % zaměření na asertivitu (A). Bojovník je velmi spořádaný, dokáže naslouchat a je empatický. Pomocí těchto vlastností se stává pro okolí zajímavým a populárním. Příkladem z rozhovoru

s respondentem A byl jeho přátelský vztah s nepřímými kolegy z firmy zákazníka, kde vykonával svoji práci.

U respondenta A byla shledána dostačující motivace, a to vnitřní i vnější. Jak vyplynulo z rozhovoru, má zaměstnavatel ještě mnoho možností, jak zaměstnance motivovat. Měl by se především zaměřit na zajištění dalších benefitů, a to především nefinančního charakteru, jako je nabídka vzdělání či přidělení dalších kompetencí a kreativních úkolů. S tím úzce souvisí dostatečné povědomí zaměstnance o možnostech osobního růstu v rámci společnosti. Velkou hrozbou pro společnost jsou konkurenční společnosti, které mohou nabídnout jinou formu výzvy. V tomto případě se bojovník neohlíží převážně na dostatek talentu či jiných vlastností a dovedností potřebných k oné výzvě, ale spíše zvažuje ta pozitiva, která může získat. Aby se předešlo případným komplikacím v rámci ztráty motivace či snížení pracovního výkonu, měl by nadřazený pravidelně komunikovat a prodiskutovávat oboustrannou zpětnou vazbu. Dalším důležitým aspektem k zachování motivace je zajištění pracovní náplně, kde osobnost bojovníka alespoň částečně kooperuje s ostatními lidmi. Díky tomu zaměstnanec bude v sociálním prostředí, které je pro něj důležité. V případě, že by se zaměstnanec rozhodl založit rodinu, je na místě nabídnout určité benefity tak, aby byl soukromý a pracovní život jedince vyvážen. Možností je například flexibilní pracovní doba, možnost home-office a později i nabídka firemní mateřské školky.

#### **4.5.2 Respondent B**

S dotazovaným B byl zorganizován online rozhovor dne 04.03.2020. Výsledkem psychologického testu je Obhájce se specifikací ISFJ-T. V komunikaci s okolím je respondent z 74 % introvertní (I). I přesto, že je tento charakter člověka tichý a rezervovaný, má velmi dobré sociální dovednosti. Seznamování je pro obhájce dlouhý proces. Nejčastěji si proto najdou přátele v sociálních skupinách, jako je školní třída či pracovní tým. Jakmile si ale najdou přátele, dokážou jim velmi dobře naslouchat, pomáhat jim a taktéž je podporovat.

Mentální procesy dotazovaného jsou řízené z 61 % nastavenými postupy, ať už osobními či danými kulturou či zákony země (S). Nejen v pracovním, ale i osobním životě přijímají automaticky hierarchii a jasně definované role jednotlivců. Navzdory tomu jsou schopni kolem sebe vytvořit bezpečné prostředí plné péče a lásky.

Příkladem je spokojenost s finančními i nefinančními motivačními faktory od zaměstnavatele, a to hlavně před odjezdem do Německa. Zaměstnanec byl více než spokojen s relokačním balíčkem, nabídkou jazykového kurzu pro svoji ženu nebo příspěvkem na ubytování a vybavení domácnosti. Tyto motivátory dokázaly zajistit bezpečné a stabilní prostředí pro rodinu expatrianta. Rozpor mezi charakterem respondenta a osobní zkušeností ukazuje kulturní šok. Dotazovaný se nedokázal i přes nastavení mentálních procesů adaptovat na přílišnou strukturovanost a detailnost práce.

Stejně jako předchozí dotazovaný je i respondent B zaměřený spíše na emoce při rozhodovacím procesu, a to ze 74 % (F). Typická je pro obhájce až nelítostná obrana přátel či rodiny. Na druhou stranu jsou až přehnaně vlídní a blaho okolí je pro ně důležitější než to jejich. Jsou velmi nápomocní při řešení různých témat a komplikací svých přátel. V souvislosti s touto vlastností jsou obhájci charakterističtí neschopností říkat „ne“. Mohou se tak dostat do situací, kdy v záměru pomoci ostatním na sebe vezmou příliš velké břímě a dojde pak k psychickým následkům. Tento případ může nastat i v případě velké zátěže v práci.

Přístup k práci, rozhodování a plánování je hodnotí dotazovaného jako stabilního soudce z 56 % (J). Tito lidé jsou proto pevným základem každé firmy. Jsou velmi zruční, prakticky zaměřeni a dokážou jakýkoliv úkol či misi dotáhnout až do cíle. Svoji kariérní cestu nevidí ale jako soustavu svých úspěchů, nýbrž jako příležitosti pomoci ostatním. Stabilní soudci jsou dále charakterističtí spolehlivostí, oddaností a trpělivostí. Obhájci jsou v tomto směru dobrými zaměstnanci. Na druhou stranu nejsou otevření změnám. Každý krok dopředu musí podrobně prostudovat a teprve po zjištění, že se případný inovativní nápad dokáže realizovat bez negativních vlivů, tak se změně podvolí. V případě respondenta B byla změnou expatriace v Německu. Velmi důležitým motivačním faktorem, který přispěl k rozhodnutí odcestovat, bylo již poměrně známé prostředí, práce ve stejné firmě a na obdobné pozici. Dalším příkladem projevu stabilního soudce, který přijímá změny jen v případě zainteresovanosti a znalosti všech okolností, je z rozhovoru vyplývající tužba po cestování jen do zemí, které jsou na seznamu přání. V propojení s emočním rozhodovacím procesem ale potřebuje celou situaci diskutovat se svojí rodinou tak, aby ji nijak neohrozil.

Vlastní identita a sebevědomí jsou z 57 % turbulentní (T). To znamená, že respondent B je spíše sebevědomý perfekcionista. Tuto vlastnost ale obhájci nedokážou sami ocenit, naopak mají potřebu, aby je okolí vnímalo co nejlépe. Z toho důvodu potřebují přijímat zpětnou vazbu a věnují energii na to, aby výsledky byly co nejvíce viděny. Tuto vlastnost lze v pracovním prostředí využít ve prospěch, a to v případě předávání zkušeností či znalostí jiným kolegům. Tato taktika bude velmi dobře působit jako motivační faktor, jelikož obhájce bude cítit potřebu pomoci ostatním a jeho kvality nezůstanou bez povšimnutí. Pozice team leadera, kterou respondent B měl v České republice, proto byla ideálním propojením vlastností, dovedností a charakteru osobnosti. Z rozhovoru je patrná i nedostatečná komunikace s manažerem po reorganizaci v Německu. Zaměstnanec neměl přímé podřízené, kolegy na stejném místě či dostatečný kontakt s nadřízeným. Z toho důvodu zde nepůsobily dostatečně motivační faktory, které mohly mít za následek následné opuštění organizace. Částečně dobře použitým motivátorem byla pracovní pozice, kdy nastavování nákupních strategií mohl respondent vnímat jakou velkou pomoc organizaci.

Motivovat respondenta B je pro nadřízeného poměrně složitý úkol. Musí se totiž rozhodnout, zda bude apelovat na stávající vlastnosti, to znamená motivovat ho úkoly pro jiné a podávat mu zpětnou vazbu o jeho kvalitách či se snažit nejprve různými školeními odhalit zaměstnanci úskalí jeho konání. Respondent B by se tak mohl soustředit na sebe, naučit se rozdělit osobní a pracovní čas a vyhnout se tak případnému nadměrnému stresu a dalším negativním důsledkům. Velmi potřebným motivačním faktorem je již zmíněná zpětná vazba. Dobrým příkladem byl první nadřízený v průběhu pobytu, který byl pravidelně se zaměstnancem v kontaktu a uspořádával one-to-one schůzky. Charakter bojovníka ukázal i na příkladu s novým manažerem situaci, kdy expatriant nedokázal svoji situaci změnit k lepšímu, a to nejspíše kvůli neochotě vystavovat se problémům a chránit tak i případnému postihu svého nadřízeného. Při zhodnocení celého pobytu v Německu nebyl zaměstnanec dostatečně stimulován a motivován. Na základě zmíněných informací v rozhovoru byly velké mezery v motivaci způsobeny nejen specifikací pracovní pozice, která byla spíše individuálního charakteru, ale i manažerem respondenta B, který nevyvíjel dostatečnou podporu a jiné aktivity ke stimulaci svého podřízeného a pochopení jeho motivů. Celá situace proto vedla

k odchodu zaměstnance z firmy XY do jiné, kde jeho kvality dokázal nový zaměstnavatel ocenit.

### **4.5.3 Respondent C**

Kvalitativní strukturovaný rozhovor byl s dotazovaným C proveden 17.02.2020. Na základě vyhodnocení psychologického testu vyšlo najevo, že se jedná o psychologický profil dobrodruha s označením ISFP-A. Jedná se o velmi zajímavou typologii osobnosti, a to především díky tužbě po překonávání limitů a společenských konvencí. Stejně tak dobře umí žít přítomností. Respondent C je ze 64 % introvertní (I). Navazování kontaktů je dlouhodobá záležitost, ale pro dobrodruhy to znamená nové informace, inspirace či perspektivy. Uzavřenost se u této typologie projeví potřebou být o samotě a využít čas k přemýšlení nad svojí identitou. Ke svému okolí jsou vstřícní, touží po harmonii a jsou zaměřeni na společenské aktivity spíše než na dlouhé konverzace. Silná stránka, která dobrodruhům pomáhá nejen v soukromém, ale pracovním životě, je schopnost rozpoznat typ člověka a cíleně využít lichotky tak, aby navázali kontakt a stali se oblíbencem. Tato vlastnost je nejspíše jedním z důvodů, jak se respondent C dostal ve svých 27 letech do tak vysoké pozice, kde spolupracuje s kolegy na nejvyšších pozicích v rámci celého koncernu.

Mentální procesy jsou stejně jako u předchozího dotazovaného řízeny určitými nastavenými postupy, a to v porovnání s intuicí ve výši 59 % (S). Slabou stránkou dobrodruhů je v tomto případě orientace na přítomnost. To znamená, že nedokáží dlouhodobě plánovat a neohlíží se zpět. V případě motivačních faktorů lze říci, že tento typ osobnosti touží spíše po nehmotných benefitech než finančních či materiálních. Nehmotným benefitem mohou být jakékoliv možnosti růstu, získávání nových znalostí a dovedností. Důležitá vlastnost, kterou je nutno brát na zřetel při motivaci, je soutěživost dobrodruhů, která by v případě prohry mohla ale vyústit ve velký konflikt.

Emoční jednání a rozhodování je pro respondenta C přirozené z 61 % (F). Společně s ostatními vlastnostmi proto nejsou vhodnými vůdci či vedoucími. Díky využívání svých emocí jsou velmi dobrými naslouchači, tolerantní a citliví. Na druhou stranu mohou být dobrodruzi nepředvídatelní v chování. Pracovní pozice ve Velké Británii je pro respondenta vzhledem i k dalším charakteristikám osobnosti více než vhodná.

Co se týče sociálního prostředí ve Velké Británii, cítí se respondent velmi dobře. Se svými kolegy tráví čas v práci a zbytek dne může trávit o samotě přesně tak, jak vyžaduje.

Z 57 % je dotazovaný inovativním hledačem (P) než stabilním soudcem. Na rozdíl od jiných osobností přemýšlí dobrodruh jen krátkodobě. Nápady dobrodruhů jsou velmi kreativní. Díky jejich spontánnosti ale u nových návrhů, plánů či návyků nedokážou vydržet, pokud v situaci vidí dlouhodobý charakter. Pro udržení motivace je nutné dobrodruhovi zajistit různé výzvy či překážky, flexibilitu, osobní prostor a hlavně zpětnou vazbu na jeho výkon, uznání a možnost projevu. Dále dobrodruh neuznává standardní hierarchii a s nadřazeným může dojít až do konfliktu. V rámci dobré spolupráce je nutné zajistit spíše přátelské vztahy na pracovišti, a to i s výše postavenými kolegy. Nedostatek zmíněných motivačních faktorů bylo možné identifikovat v rámci předchozí práce respondenta C v České republice, kdy hlavním důvodem ukončení jeho pobytu byla právě nedostatečná podpora managementu. Příkladem je samotná výpověď respondenta, který tvrdí, že odváděl velmi dobrou práci, ale nikdo si toho nevšímal. Naopak ve Velké Británii mu nový nadřazený poskytl vše potřebné vzhledem k jeho rysům osobnosti. Ať už to byla možnost mentoringu, bydlení v Londýně, možnost pracovat s vysoce postavenými lidmi v rámci společnosti XY či možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti.

Respondent C je ze 60 % asertivním dobrodruhem (A). V praxi se tato vlastnost projevuje zdánlivou extravertizací, spontánností a zvědavostí. Kvůli tomu, že se ale jedná o introvertní osobnosti, projevují se asertivní dobrodruzi tím, že objevují svět a není pro ně problémem být daleko od rodiny. U respondenta C je na rozhovoru velmi dobře viděn charakter asertivního dobrodruha, a to nejen na počtu navštívených zemí, ale i na základě programu HIP, ve kterém spontánně cestuje do zemí, které jsou mu určeny, a může tak vyjít ze své komfortní zóny.

V rámci pozice ve Velké Británii je respondent velmi dobře motivován, což je zásluhou převážně jeho nadřazeného. Velkou otázkou je ale budoucí práce v Madridu, kde nadřazeným bude výkonný ředitel. Mohlo by to dojít do situace, kdy budou jasně definované role nadřazeného a podřazeného, což by mohlo narušit motivaci zaměstnance. Stejně tak může být úzkým místem i pracovní náplň, která v době rozhovoru nebyla zatím pevně stanovena. Respondent může práci v novém

prostředí, a i v novém oboru brát jako výzvu a možnost dalšího rozvoje, avšak problém by nastal například v případě vyžadování dlouhodobých činností či strategického plánování. Bylo by vhodné při začátku expatriace nabídnout zaměstnanci možnost školení, aby cítil podporu ze strany zaměstnavatele a nabyt tak určitou osobní jistotu.

#### **4.5.4 Respondent D**

Na začátku března, konkrétně 05.03.2020, byl proveden další online rozhovor s respondentem D. Následně byl vyhodnocen psychologický test s výsledkem ESFP-A, jinak zvaný bavič.

Dotazovaný byl shledán extrovertem, a to z 60 % (E). Vyplývá to z charakteristiky bavičů obecně, kdy si užívají být středem pozornosti. Velmi dobře navazují nové kontakty, ale neumí je udržovat. Život bavičů je závislý ale na dalších lidech. Se svými známými tráví nejvíce času, podnikají aktivity, ale baviči dokážou i dlouho debatovat nad jedním tématem. Pro své blízké jsou velkou oporou i při řešení problémů, jelikož baviči jsou empatictí, dokážou dobře naslouchat a nabídnout i praktické řešení situace. Dotazovaný D v rozhovoru zmínil, že sice pracuje sám, ale má kolem sebe kolegy, na které se může obrátit. Stejně tak měl i přátele, se kterými trávil svůj volný čas v průběhu expatriace v USA.

Mentální procesy a rozhodování jsou řízeny nastavenými procesy z 51 % (S). Díky tak nízkému procentnímu výsledku lze říct, že respondent často střídá procesy s intuicí. Intuitivní baviči jsou charakterističtí již zmíněným složitým udržováním kontaktů a přátel. Tyto procesy mohou být spatřeny například v potřebě pozorovat fakta a výsledky. Příkladem v pracovním prostředí je stanovení co nejjasnějšího výsledku, který musí být bavičem dosažen. Velmi dobře zacíleným motivátorem byly týdenní schůzky respondenta s vyššími nadřízenými, kde se projednávaly jednotlivé cíle nejen respondenta, ale i společnosti. Tento motivační faktor souvisí i s potřebou svobody, využití kreativity, improvizace a dalších zmíněných vlastností, převážně charakterizované písmenem P, dle Myers-Briggs typologie osobností, tedy otevřenost všemu novému.

Emoce (F) řídí respondenta D z 82 %. Jak již bylo zmíněno, baviči jsou přímo závislí na svém okolí. Mají potřebu sdílet s ostatními nejen aktivity, ale i myšlenky a emoce. Emoce hrají velkou roli i v pracovním prostředí. Baviči potřebují vykonávat práci

v závislosti na ostatních lidech. To je velmi dobře motivuje, cítí se tak šťastní, a proto jsou produktivní. Příkladem respondenta D je velmi dobrá vazba na tým v České republice, kde si vytvořili velmi úzké vztahy.

V přístupu k práci, plánování a rozhodování se dotazovaný nebojí nových situací a inovací. Výsledkem této vlastnosti oproti stabilitě bylo 71 % (P). Naopak, baviči neradi plánují dopředu a neumí to. Více se zaměřují na přítomnost. Vhodným motivačním faktorem je zadání cíle bez ukázky možné cesty. Baviči rádi experimentují a využívají svoji fantazii. Díky tomu mohou přijít na mnoho různých řešení, která je nakonec dostanou do cíle. V případě komplikací umí velmi dobře improvizovat. Ke své práci ale nutně potřebují svobodu a flexibilitu. Opak by je mohl demotivovat. Výhodou bavičů je vlastnost, že své nápady umí aplikovat do praxe a realizovat je. Dokážou tak vystoupit ze své komfortní zóny. Respondent D zmíněné vlastnosti využívá nejen přímo při plnění pracovních úkolů ohledně online marketingu, ale i v rámci služebních cest a expatriace.

U své identity se respondent C řídí asertivitou z 76 % (A). Asertivní baviči jsou naopak od turbulentních klidní, umí relaxovat a snaží se vyvarovat zbytečným obavám. S tím úzce souvisí i podávání kritiky, které musí být obezřetné. Kritika musí být podána co nejjemněji, aby nedošlo ke špatnému pochopení ze strany baviče a vzniku nepochopení. Konstruktivní kritiku baviči naopak přijímají velmi dobře a dokážou se z ní poučit.

Motivace u respondenta D je nejvíce shledána nejen na základě rozhovoru, ale i výsledku psychologického testu v sociálním prostředí. U dotazovaného se tímto myslí nejen pracovní tým, ale i zákazníci, se kterými je v úzce v kontaktu. Možnost začít se věnovat i prodeji je velmi dobré rozšíření kompetencí a motivace. Baviči tak využijí nejen své komunikační a přesvědčovací schopnosti, ale naplní i svá přání a budou se cítit v práci šťastni. Motivace respondenta je založena především na nemateriálních odměnách. Finanční prostředky mohou být brány jen jako bonus, ale nevedou k dlouhodobému udržení motivace. Manažer dotazované, který byl i jejím stávajícím nadřízeným v průběhu výjezdu do USA, dokázal využít nemateriální benefity typu zvýšení úkolů, kompetencí, rozebírání cílů a osobního rozvoje. Nové zkušenosti, které respondent získal v průběhu expatriace, jsou pro něj osobně velmi důležité. Celou expatriaci vnímá jako výstup ze své komfortní zóny, což je přesně to, co baviči ke své motivaci potřebují. V budoucnu musí manažer a zaměstnavatel



zamezit situaci, kdy by se zaměstnanec opět vyskytl v situaci bez přátel, jak se tomu stalo první týdny v USA. Možným řešením je zajistit zaměstnanci úkoly, které vyžadují týmovou spolupráci. Další velkou motivací pro zaměstnance může být odpovědnost za plánování team buildingu či jiných teamových aktivit a akcí, avšak pouze krátkodobého charakteru.

#### **4.5.5 Respondent E**

S posledním respondentem byl rozhovor proveden 03.03.2020. Výsledkem psychologického testu byl konzul se zkratkou ESFJ-T. Tento typ osobnosti tvoří až dvanáct procent populace. Jedná se o druhého dotazovaného s extrovertní osobností (E), která tvoří 60 % v porovnání s uzavřeností. Díky této charakteristice se mohou stát ve svém okolí velmi populárními. Udávají tempo, vedou ostatní a strhují pozornost okolí. Extrovertní konzulové jsou velmi dobrými manažeři, co se týče práce s lidmi, předcházení konfliktů a plnění úkolů a povinností. Kromě toho konzulové uznávají autoritu a stejně tak je přirozená autorita jedna z jejich schopností. V inovativní firmě se mohou ale cítit nesví. Propojenost respondenta H s přáteli a dobré navazování kontaktů bylo vícekrát zmíněno v rozhovoru. Prvotně se jednalo o pozitivní kulturní šok, kdy byl dotazovaný překvapen přátelským přístupem tamějších obyvatel. Negativním motivačním faktorem byli přátelé, kteří zůstali v Evropě.

Dotazovaný E je zaměřen na standardizované postupy v případě mentálních procesů z 53 % (S). Konzulové respektují hierarchii, stejně tak jako tradice. V pracovním prostředí potřebují mít jasně definované role, a to i u svých kolegů, nadřízených a podřízených. Právě kvůli uznávání hierarchie je i cílem a životním posláním neustále se zlepšovat a získávat vyšší společenské postavení. To je doprovázeno touhou po uznání od ostatních lidí. Kromě hierarchie konzulové dodržují postupy, pravidla a zákony. Takové chování mohou vyžadovat i od ostatních. V případě, že ostatní odmítnou, mohou si to brát osobně. Díky dodržování postupů jsou konzulové velmi efektivní a pracovití, ale neumí improvizovat. Příkladem zainteresovanosti na standardizované postupy, role a hierarchii může být příklad z rozhovoru, kdy byl zaměstnanec negativně šokován tamější kulturou, co se týče výchovy dětí. Ty mají v Emirátech absolutní volnost a svobodu, zatímco respondent uznává autoritu k rodičům a stejně tak ji aplikuje ve své rodině.

Emoční stránka je pro konzula velmi důležitá. U respondenta E tvoří 67 % (F). Tato vlastnost se projevuje podporou svých blízkých, vytvářením harmonických vztahů, citlivostí, dokážou se pro druhé rozdat. Svě navázané vztahy udržují všemi možnými způsoby. Díky soustředěnosti na emoce jsou konzulové věrní a oddaní jak rodině, tak zaměstnavateli. Dlouhodobá práce respondenta E pro jednu společnost je důkazem oné loajality. Z rozhovoru s respondentem vyplývá, že si velmi cení benefitů, které mu společnost poskytla předem a v průběhu výjezdu. Jedná se hlavně o zajištění stability a bezpečí pro rodinu. To se projevilo i při vyhledávání práce po ukončení expatriace, kdy dotazovaný hleděl nejen na svůj kariérní růst, ale také na zajištění své rodiny a hlavně dětí.

Stabilním soudcem je dotazovaný ze 51 % (J). To vyjadřuje špatnou adaptabilitu na změny. Procentní rozdíl oproti inovativní typologii je ale poměrně malý, a proto lze o respondentovi E uvažovat jako o příležitostnému inovátorovi. Stabilita se projevuje již zmíněnými tradicemi a jasně definovanými organizovanými rolemi a prací. Inovativní projekt či mise připadá v úvahu tehdy, pokud konzul sám usoudí, že splněním cíle bude užitečný pro ostatní a firmu jako takovou. Ke své práci vždy potřebují stabilitu, bezpečí a přátelské prostředí. Příkladem u dotazovaného je důvod výjezdu do zahraničí. Do Emirátnů se rozhodl odjet kvůli získání nových zkušeností a posunutí sebe samotného v kariérním žebříčku, nikoli aby vystoupil ze své komfortní zóny a adaptoval se na jiné prostředí, což dle výpovědi trvalo velmi dlouho. Stejně tak postupoval při výběru práce po skončení expatriace.

Poslední charakteristikou je turbulence, a to z 58 % (T). Ti se oproti asertivním liší výraznějším a delším přemýšlením nad minulými činnostmi. V případě, že se jednalo o chybu z jejich strany, mohou se tím zabírat poměrně dlouhou dobu. Výhodou je, že si z minulosti odnášejí nové poznatky, a díky tomu změni svůj přístup či chování v budoucnu. Zpětná vazba od okolí právě na chování a výsledky práce konzula je nezbytná. Často pro něj může být důležitější než ocenění sám sebe. Respondent E měl v době expatriace celkem tři nadřízené, od nichž pravidelně dostával zpětnou vazbu. Jak sám v rozhovoru konstatoval, tolik zpětné vazby pro něj bylo velmi důležité.

Pracovní role respondenta E v Německu i následně v Emirátech a Česku spojila a využila veškeré pozitivní vlastnosti zaměstnance. Velmi důležitým motivačním faktorem bylo i neustále získávání dalších a vyšších kompetencí. Obor lidských

zdrojů naplňuje potřebu práce v sociálním prostředí, obdobně tak jako vedení týmu. Stejně tak zaměstnanec využil své analytické schopnosti, zaměření na výkon a cíl. Společnost XY dokázala expatrianta velmi dobře motivovat benefity, a to jak finančními, tak nefinančními k zajištění určité stability a jistoty v zahraničí. Společnost by dále v rámci motivace zaměstnance měla pokračovat v přidělování kompetencí, plnohodnotné zpětné vazbě a rozvíjení nových znalostí a dovedností zaměstnance. Firma XY a nadřízený respondenta G by se ale měl vyvarovat analytickým a individuálním úkolům, které by mohly zaměstnance naopak demotivovat.

#### **4.5.6 Respondent F**

Respondent F byl dotazován online formou dne 13.03:2020. Výsledkem osobnostního testu je typ advokát se zkratkou INFJ-T. Introverze u respondenta vyšla 53 % (I). Tato vlastnost je v pracovním prostředí shledávána u neochoty zapojovat se do sociálních kruhů, aktivit či konverzací. Přátelští jsou advokáti jen tehdy, pokud je daný člověk může svými znalostmi a zkušenostmi posunout dál, či pokud s danou osobou mohou konverzovat o smysluplných tématech. Sdílení pocitů či svého soukromí je pro advokáty nepříjemné. V případě, že si najdou advokáti přátele, přetrvává tento vztah mnohdy i celý život. U respondenta F jeho introvertní charakter byl zaznamenán v rámci celé expatriace, kdy po sociální stránce trvalo nějakou dobu, než si našel přátele. Po celou dobu měl ale podporu od své manželky, s kterou se vídal často. Právě počáteční odloučení od rodiny se projevovalo pocitem osamění. Projev dlouhodobého přátelství u respondenta F byl zaznamenán u francouzských kolegů, díky nimž a nadřízenému dostal příležitost vycestovat do zahraničí a zúčastnit se tak unikátního projektu, který mu zajistil výjimečnou zkušenost se systémem, který v České republice není k dispozici.

Mentální energie a pochody jsou řízeny intuicí z 58 % (N). Velkou výhodou využívání intuice je schopnost odhadnout typologii osobnosti a předvídat jejich chování a další aspekty. Tímto způsobem předchází konfliktům. Intuice z advokátů dělá skvělé poradce, dále jsou rozhodní, odhodlaní a inspirující. Na druhou stranu mohou být až perfekcionisté, a to kvůli potřebě hledání ideálů. Propojení ideálů se schopností praktického řešení úkolů a problému bylo v rámci rozhovoru s respondentem F spatřeno na manželském vztahu a vypořádání se s pobytem v zahraničí.

Rozhodnutí jsou u respondenta dělána prostřednictvím emocí ze 60 % (F). Jejich emotivní chování je zjevné u přístupu k ostatním. Advokáti mohou vidět pomoc ostatním jako smysl života. I přes svou uzavřenost jsou vřelí, citliví a soucitní. Pokud se dostanou do negativní situace či dostávají kritickou zpětnou vazbu, mohou si to vzít velmi osobně a uzavřít se do sebe. I přesto, že jsou advokáti rozhodní, emoce je velmi ovlivňují například při výběru kariéry. Jejich zaměření na kariéru ukazuje několik cest, kterými by se mohli vydat. Výběr jedné proto pro ně znamená ztrátu jiné příležitosti. Jakmile si ale vyberou svůj ideál, dokážou ho zrealizovat a dojít do cíle. V případě pracovní náplně respondenta F byly skvěle využity jeho vlastnosti. Příkladem je cílevědomost a perfekcionismus, kdy každý projekt uvádění produktu do provozu musel projít několika testy a expatriant měl zodpovědnost za celý proces. Kromě toho po osmi měsících práce v Budapešti vyjádřil nadřizenému zájem o další spolupráci na novém projektu a nadřízený z Francie tento návrh podpořil, projednal a schválil.

Stabilním soudcem (J) je respondent F z 67 % oproti inovátorovi. Advokáti jsou typičtí vykonáváním práce, která jim dává smysl a ve které mohou kariérně i osobnostně růst. Kromě toho musí mít jejich práce pozitivní dopad na ostatní. Jsou velmi cílevědomí, a proto dosáhnou všeho, co si umanou. Kvůli zásadovosti a potřeby ideálu jsou advokáti velmi přísnými manažery. Od svých podřízených vyžadují stejný výkon jako od sebe. Takto však nečiní z touhy po dokonalém výsledku, ale i z důvodu rovnosti mezi lidmi, kterou advokáti upřednostňují. Naopak v roli podřízeného očekávají, že jim nadřízený bude rozumět a povede je cestou k uspokojení tužeb a potřeb. Díky svým zásadám jsou velmi spolehlivými zaměstnanci. Právě spolehlivost a loajalita je u respondenta F vidět nejen na dlouhodobé práci pro jednu společnost, ale i na samotných výsledcích, které nadřízený dokázal finančně i nefinančně ohodnotit.

Identita a sebevědomí dotazovaného je z 60 % turbulentní (T). Tento typ advokáta se od asertivního liší vyšší senzitivitou na stresory. Tato vlastnost se odráží i v jejich větší oddanosti k druhým, kdy se cítí určitým způsobem zavázáni vůči svým přátelům. Nátlak povinností může způsobit i vyhoření. Jelikož jsou turbulentní advokáti i více empatictí a idealističtí, mohou mít tendenci k přehánění, zvláště když se jedná o negativní situace či informace. Respondent F v rozhovoru uvedl, že v roce 2019 u sebe zjistil ztrátu touhy po cestování. To mohlo být způsobeno příliš

velkým zaměřením na kariéru, která vyústila ve ztrátu soukromého života či zaměřením se na jiný kariérní cíl.

Motivace je u respondenta F spatřena hlavně po návratu z expatriace, kdy sám v rozhovoru uvedl, že zahraniční zkušenost mu umožnila razantní kariérní a osobnostní růst. Zaměstnavatel a nadřízený tehdy dobře zhodnotil motivační faktory zaměstnance, a proto mu nabídl další možnosti výjezdu, i když už krátkodobého charakteru. Velmi důležitým motivačním aspektem v průběhu expatriace byla stabilita a jistota zaměstnání při návratu do České republiky. Nejen díky tomu zaměstnanec dostával zpětnou vazbu na svůj výkon a výsledky, které byly pro společnost prospěšné. Co se týče dalších využití motivace u zaměstnance, na základě rozhovoru je možné spatřit, že společnost zaměstnance motivovala buď finanční odměnou či přidělováním kompetencí. Tato kombinace je vzhledem k psychologii osobnosti zaměstnance více než vhodná. Před výjezdem do zahraničí měl zaměstnanec velmi dobré povědomí o smyslu své práce a možnostech využití svých zkušeností. Dalšími motivačními faktory, které mohly být využity, jsou školení před výjezdem do zahraničí.

#### **4.5.7 Respondent G**

Online rozhovor byl s dotazovaným G proveden 17.03.2020. Před rozhovorem byl vyhodnocen i psychologický test, a to s výsledkem ISFP-T, tedy turbulentní dobrodruh. Jedná se o velmi podobný profil, jako byl respondent C. Introverze se u respondenta G potvrdila z 81 % (I). Ta se projevila u výpovědi dotazovaného v otázce na volný čas, který trávil převážně sám. Uzavřenost mohla také způsobovat špatnou adaptaci na kulturu v České republice. Dalším příkladem uzavřenosti a dobré aplikace do práce dotazovaného je spíše individuální práce, která byla jen úzce zaměřena na kooperaci s ostatními odděleními, nikoli na týmovou práci.

Mentální energie je provázena a řízena jasnými a definovanými postupy a principy, a to s výsledkem 56 % (S). Z toho důvodu je administrativní práce ohledně mobility zaměstnanců více než vhodná, a to kvůli standardizovaným postupům v rámci zařizování dokumentace či pracovního povolení. Na druhou stranu potřebují dobrodruzi ke svým standardizovaným pracovním postupům i volnost a flexibilitu

k projevu svého nadšení pro spontánnost, experimentování a projevu svých schopností a dovedností.

Stejně jako ostatní respondenti i v tomto případě je dotazovaný G řízen emocemi s výsledkem 67 % (F). Dobrodruhové i přes svoji introverzi jsou sociálně zaměřeni, přátelští a citliví. Tyto vlastnosti byly prokázány u očekávání před výjezdem expatrianta a následného setkání s realitou, která byla jiná. Výrazně dotazovaného šokoval přístup českých občanů k imigrantům, a to negativně.

Respondent G je spíše inovativní a otevřen novým možnostem z 53 % (P). Dokazuje to potřeba a chuť cestovat, což byl hlavní motivační faktor a důvod výjezdu do České republiky. Jelikož byl výsledek inovativního přístupu jen 53 %, je možné spatřit i velký vliv stabilního soudce, a to u pracovní pozice dotazovaného, která byla spíše neměnná od té v Rusku či následně v Itálii.

Ze 71 % se jedná o turbulentní profil (T). Na rozdíl od asertivních dobrodruhů jsou turbulentní charakterističtí nedostatečnou sebedůvěrou, nedokážou tak často vycházet ze své komfortní zóny a příliš se oddalovat od známého prostředí v porovnání s asertivními dobrodruhy.

Na základě zhodnocení celého rozhovoru došlo k závěru, že expatriace v České republice nebyla kromě získaných zkušeností nijak přínosná, ba naopak frustrující. Prvním nedostatkem v rámci motivace byla podpora manažera a společnosti XY před začátkem expatriace. Žádná školení ani jiné finanční či nefinanční benefity kromě zajištění pracovního povolení a ubytování na jeden měsíc nebyly nabídnuty. Jelikož se jednalo o první výjezd dotazovaného, měl zaměstnanec získat mentora či školení adaptace, které by mu pomohlo v začátcích pobytu v zahraničí. Komunikace s budoucí manažerkou v České republice taktéž neprobíhala dopředu, nýbrž až na místě. Zaměstnanec tak šel do naprosto neznámého prostředí s jediným pevným bodem, kterým byla pracovní náplň. Po vyhodnocení celého rozhovoru je s podivem, že respondent G neopustil společnost XY. Problém vyřešil přesunem do země, která je mu kulturně bližší a známá díky předchozí kooperaci. V průběhu expatriace nebyla zaznamenána dostatečná podpora ze strany nadřízeného, následně zaměstnanec pracoval v prostředí, ve kterém se cítil nepříjemně. A motivační benefity ze strany zaměstnavatele taktéž nebyly dostatečné, ba naopak demotivační. Zaměstnanec se proto necítil dostatečně

ohodnocen. Celé prostředí v rámci expatriace zamezilo respondentovi G projevit své silné stránky, jako jsou komunikační a sociální dovednosti, kreativita, spontánnost či ochota se co nejvíce vzdělávat.

#### **4.6 Vyhodnocení dat**

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, jak jsou expatrianti v průběhu celého procesu motivováni. Pomocí výpovědí jednotlivých respondentů bylo pak možné vyhodnotit, zda si je nadřizený vědom osobnostní charakteristiky svého podřízeného a zda na základě těchto znalostí jej dokáže efektivně stimulovat. Kvůli charakteru výzkumu byl každý respondent hodnocen zvlášť, a proto závěr nemůže být zobecněn na všechny zaměstnance společnosti XY. Jelikož se ale na základě analýzy jednotlivých rozhovorů potvrdily nedostatky v řízení lidských zdrojů a v motivaci zaměstnanců opakovaně, lze tyto výsledky přenést do principu fungování společnosti XY a na tomto základě navrhnout zlepšení.

Mezinárodní řízení lidských zdrojů ve společnosti XY je charakteristické geocentrickým a regiocentrickým přístupem. Podíl expatriantů v takové firmě je poměrně velký a na své pracovní pozice jsou přidělováni buď na základě podobnosti kulturních charakteristik v cílové zemi či naopak bez ohledu na kulturu. Na základě vyhodnocování rozhovorů bylo zjištěno, že i přes zmíněné zaměření společnosti na expatrianty, nemá společnost XY dostatečně vyvinuté řízení lidských zdrojů i následného procesu expatriace. Jak uvádí Pavlica, úspěšná expatriace závisí na jasně definovaném cíli mise, přípravě expatrianta před výjezdem a následném využití získaných zkušeností. Je možné si povšimnout, že pokud byl výjezd iniciován zaměstnavatelem či nadřízeným, byl cíl mise definován a splněn. V případě, že se ale jednalo o vlastní iniciativu zaměstnance, nebylo mu poskytnuto žádné poradenství ani podpora od manažera, kdy by spolu vyjednali samotný cíl expatriace, možnosti růstu a výběru cílových států. Příkladem je respondent G, u kterého nedošlo ke stanovení cíle ani k jiným podpůrným aktivitám ze strany zaměstnavatele. Dalším klíčovým zmíněným bodem pro úspěšnou expatriaci je příprava zaměstnance před výjezdem. Společnost XY neprovádí při výběru vhodných expatriantů žádné testy, které by odhalily schopnost adaptace na nové prostředí či vyrovnávání se se stresem. V případě vyhledávání vhodného zaměstnance, který by mohl vyjet do zahraničí, se společnost XY soustředí jen na odborné znalosti a zkušenosti zaměstnanců. Co se týče samotné přípravy před

výjezdem, jen některým z dotazovaných respondentů byl nabídnut interkulturní trénink a jen jeden respondent ho skutečně absolvoval. Tato zjištění vypovídají i o nedostatečné připravenosti zaměstnanců na výjezd do zahraničí. Společnost XY by se měla zaměřit na trénink odlišných kultur, převážně dle pěti dimenzí od Hofsteda. Takový trénink může zahrnovat komunikační strategie, etiku a etiketu. Dále by se měla společnost zaměřit i na historii, politickou či ekonomickou situaci cílové země. Dalším tréninkem před odjezdem může být jazykový kurz a trénování adaptace na nové prostředí a změny. Šest ze sedmi respondentů bylo v zahraničí na dlouhodobé expatriace, tedy déle než jeden rok, a proto se jedná o tradiční expatrianty. Kvůli dlouhodobé povaze mise je rychlá adaptace bez negativních následků více než důležitá pro hladký průběh zbytku procesu. V neposlední řadě je dle Pavlici důležitá repatriace a využití získaných znalostí a know-how pro jiné zaměstnance. Pouze ve čtyřech ze sedmi případů byly zaměstnavatelem alespoň nějak využity nabrané zkušenosti, a to například přidělením seniornějších úkolů či přidáním kompetencí a odpovědností. Nutno podotknout, že v žádném případě u dotazovaných respondentů nebyly nově získané zkušenosti a poznatky, včetně know-how, předány kolegům. Naopak bylo více než překvapující, že zaměstnavatel ve třech případech respondentů nedokázal nijak využít zkušenosti expatrianta ze zahraničí. Zaměstnanec tak nebyl vůbec monitorován a sám nevěděl, jak jeho kariéra bude po skončení výjezdu pokračovat. Na základě toho se jeden respondent rozhodl po expatriaci ukončit pracovní poměr a přijmout pracovní nabídku jiné společnosti.

Při vyhodnocování vztahů mezi nadřízeným a podřízeným expatriantem dle diskurzní analýzy, kterou definoval Michel Foucault, bylo zjištěno, že mocenské vztahy u jednotlivých respondentů jsou velmi rozdílné. Zjištěným nedostatkem u tří respondentů bylo jednání nadřízeného, kdy v jednom případě to vedlo až k ukončení expatriace a přesunu pod jiného nadřízeného i do nové lokality. Respondenti vypověděli o nedostatečné podpoře a motivaci od nadřízeného a také o nedostatečném ocenění zkušeností a úsilí, a to ať už za pomoci finančních či nefinančních benefitů. I přesto, že má společnost XY širokou nabídku benefitů, byly zjištěny i nedostatky, které expatriantům v zahraničí chybí. V prvotní řadě se jedná o fixní finanční a nefinanční benefity na celou dobu pobytu, které nezohledňují inflaci. Dalším nedostatečným benefitem je pomoc při hledání ubytování v cílové



zemi pro expatrianta. Společnost XY by mohla nabízené benefity nejen pro expatrianty, ale i pro ostatní rozšířit i o sick days, příspěvky na dovolenou či možnost služebního automobilu, když to charakter práce vyžaduje. Na základě výpovědí od respondentů ale bylo zjištěno, že některé benefity jsou nadstandardní ve srovnání s jinými společnostmi, až na mzdové ohodnocení. Pozitivním zjištěním po vyhodnocení testů psychologie osobnosti bylo zaznamenání několika nadřízených, kteří dokázali své podřízené motivovat a podporovat je v kariérním růstu. Kromě toho dokázali i poznat osobnost svého podřízeného a aplikovat na něj potřebné motivátory jako je způsob podávání zpětné vazby, kompetence, možnost seberealizace, flexibilita či mentoring. Neschopnost vedení podřízených může vyplývat ze zmíněných psychologických testů, které firma neprovádí u jednotlivých zaměstnanců. Výsledkem toho je nedostatečné poznání podřízených, ale i případné špatné umístění zaměstnance na manažerskou pozici. Na základě těchto výsledků lze i konstatovat, že se může jednat o nadřízené, kteří plní funkce charakteristické pro vedoucího, nikoli pro vůdce, kterým by line manažeři měli být.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak jsou expatrianti v průběhu výjezdu do zahraničí motivováni, a to provedením výzkumu mezi zaměstnanci mezinárodní společnosti, která je v diplomové práci pojmenována XY kvůli zachování anonymity. Pochopení problematiky motivace, osobnosti člověka a samotného procesu expatriace definuje první, druhá a třetí část diplomové práce. Cílem těchto kapitol bylo pochopit, co všechno je potřeba zohlednit při mezinárodním řízení lidských zdrojů. První důležité termíny, které výrazně ovlivňují mobility zaměstnanců, jsou globalizace, deglobalizace, pandemie COVID-19 či brain drain a brain gain. Cílem kapitoly úvodu do problematiky bylo poukázat na globální trendy a upozornit na možné změny v budoucnu. Další dvě kapitoly, které pojednávají o expatriaci a psychologii osobnosti, měly za cíl objasnit individuální stránku osobnosti každého zaměstnance a s tím související potřeby při plánování a realizaci výjezdu do zahraničí. Jelikož bylo dalším cílem teoretických poznatků ukázat postup, jak má správné řízení lidských zdrojů v rámci mobilit zaměstnanců probíhat, jsou v druhé kapitole popsány i procesy, které slouží k zajištění úspěšnosti expatriace.

K dosažení cíle práce byly před výzkumem stanoveny výzkumné otázky. První z nich byla „Jak jsou zaměstnanci motivováni a stimulováni v procesu expatriace?“. Následovala pak otázka „Jak efektivně působí na expatrianta cílená individuální stimulace od zaměstnavatele?“. Na základě teoretických poznatků byl sestaven a proveden kvalitativní výzkum formou online rozhovoru a psychologického testu dle MBTI. Výzkum se týkal sedmi zaměstnanců společnosti XY, kteří byli vysláni do zahraničí. Kvůli jedinečnosti osobností jednotlivých respondentů, jejich odborného zaměření a typologii výjezdu nebylo možné zjištěná data statisticky vyhodnotit a závěry aplikovat či zobecnit na fungování společnosti XY jako celku. Respondenti jsou kvůli zachování anonymity označeni písmeny od A do G. Ti byli tázáni na průběh expatriace, komunikaci s nadřízeným, sociální vztahy a na jejich úhel pohledu vnímání celého výjezdu. Po propojení informací z rozhovoru a zjištění psychologického profilu dle MBTI bylo možné vyhodnotit individuální stimulaci a efektivnost motivace u jednotlivých respondentů tak, aby byly zodpovězeny výzkumné otázky a dosaženy cíle diplomové práce.

První respondent je muž, který pracoval ve Spojených státech amerických na pozici production support. V té době mu bylo 30 let a byl ženatý. Výsledkem psychologického testu dle MBTI je asertivní bojovník s označením ENFP-A. Při porovnání testu s rozhovorem bylo zjištěno, že respondent A byl optimálně motivován. Návrhy pro zlepšení motivace zahrnují přidělení kreativních úkolů, kooperaci s ostatními lidmi, zajištění osobního a kariérního růstu v rámci společnosti a v neposlední řadě i flexibilní pracovní dobu a možnost home-office vzhledem k respondentově potřebě vyvážení osobního a pracovního života. Druhým respondentem je taktéž muž, který pracoval v Německu na pozici globální strategický nákupčí. Tehdy mu bylo 36 let a byl ženatý. Výsledkem psychologického testu je turbulentní obhájce ISFJ-T. Vyhodnocení motivace na základě typologie osobnosti bylo složité vzhledem k jeho zdánlivé potřebě podřizovat veškeré aktivity ostatním. Z toho důvodu je respondentovi doporučeno naučit se rozdělit osobní a pracovní čas a taktéž se zaměřit sám na sebe. Manažer by v rámci motivace měl poskytovat lepší a pravidelnější zpětnou vazbu včetně konstruktivní kritiky. Nadřízený respondenta B by se měl naučit lépe plnit funkce na své pracovní pozici, jelikož dle podřízeného není správným vůdcem. Nedostatečná podpora ze strany zaměstnavatele vedla k ukončení pracovního poměru po návratu do České republiky. Respondent C vyjel do Velké Británie, bylo mu 27 let a byl svobodný. V průběhu své expatriace působil na pozici strategy consultant. Osobnost typu asertivního dobrodruha ISFP-A společně se zkušeným nadřízeným a vyhovující pracovní pozicí vzhledem k vlastnostem a schopnostem zaměstnance daly za vznik skvělé motivaci, kterou respondent v průběhu celého procesu expatriace pociťoval. Pro udržení motivace je zapotřebí, aby nadřízený v nové destinaci apeloval na rozvoj zaměstnance a jasně definované role ve vztahu nadřízený a podřízený. Respondentem D je žena, která působila ve Spojených státech amerických na pozici online marketing specialist. V té době byla svobodná a bylo jí 30 let. Dle výsledků psychologického testu je asertivním bavičem ESFP-A. V porovnání s rozhovorem bylo zjištěno, že motivace respondentky D je neúčinnější prostřednictvím sociální prostředí. Nejen z pohledu sociálního prostředí, ale i získávání nových zkušeností, kompetencí, znalostí a dovedností, byla respondentka dobře motivována v průběhu celého procesu expatriace. Jelikož je motivace zaměstnankyně založena převážně na materiálních odměnách, měl by zaměstnavatel brát tento fakt na zřetel a přizpůsobovat tomu individuální cílenou

stimulaci. Návrhem na zlepšení či udržení motivace je přidělení plánování krátkodobých aktivit jako je například team building. Respondent E je muž, kterému bylo v průběhu pobytu ve Spojených arabských emirátech 35 let a byl ženatý. Pracoval tam na pozici head of performance and reporting. Psychologický test s výsledkem turbulentní konzul ESFJ-T potvrdil respondentovo zaměření na výkon a cíl. Na základě této charakteristiky lze zhodnotit, že nadřízený uměl svého zaměstnance dobře motivovat, a to přidělováním náročnějších úkolů a vyšších kompetencí. Doporučenou aktivitou pro zlepšení motivace zaměstnance je častější poskytování zpětné vazby a možností osobního a kariérního růstu. Nedostatek v rámci motivace byl u respondenta E shledán v rámci finančních a nefinančních benefitů, které společnost XY nabízí. Zaměstnanec měl na celý pobyt v zahraničí stanovenou fixní výši benefitů. Respondent F absolvoval pobyt v Budapešti, kde působil jako systémový inženýr. V době expatriace mu bylo 34 let a byl ženatý. Na základě výsledku testu typologie osobnosti bylo zjištěno, že se jedná o turbulentního advokáta INFJ-T, který je charakteristický potřebou cílevědomostí a plánování kariérního růstu. Kvalitativní rozhovor potvrdil zmíněnou charakteristiku respondenta. Výsledkem porovnání psychologického testu a rozhovoru bylo zjištění, že respondentův manažer ho uměl velmi dobře motivovat, a to především umožněním unikátních pracovních zkušeností. Stejně tak dokázal nadřízený zacílit hodnoty svého podřízeného a zaměřil se na motivaci zajištěním stability v osobním životě zaměstnance. Nedostatek v motivaci byl zjištěn před začátkem expatriace, kdy zaměstnanec neprošel žádným interkulturním, jazykovým či adaptačním školením. Posledním respondentem s označením G byla žena, která svoji expatriaci strávila v České republice. V té době jí bylo 26 let, byla svobodná a pracovala na pozici global mobility specialist. Respondentka je turbulentním dobrodruhem ISFP-T a v porovnání s rozhovorem došlo k vyhodnocení, že motivace v celém procesu expatriace byla velmi špatná. Před začátkem práce v České republice nebyla zaměstnankyni poskytnuta žádná podpora od nadřízeného a ani žádná školení, která by ji připravila na první výjezd do zahraničí. Poskytnuté benefity, manažer, kultura v cílové zemi a neznámé prostředí měly za následek nedostatečnou motivaci i v průběhu expatriace. Výsledkem pak byl odjezd zaměstnankyně do jiné země, která je jí kulturně bližší. Motivace u respondenky G byla vyhodnocena jako selhání zaměstnavatele a nadřízeného při plánování a realizaci procesu expatriace.

Z výsledků jednotlivých dotazovaných je možné navrhnout několik podpůrných aktivit, jak zlepšit procesy v oddělení mezinárodního řízení lidských zdrojů a taktéž procesy, které mají na starosti line manažeři. Prvním doporučením je provádění psychologických testů u všech zaměstnanců tak, aby pozice nebyly obsazovány jen podle odborných zkušeností, ale i na základě požadavků na charakter a vlastnosti zaměstnance či kandidáta. Pomocí těchto testů se společnost může vyvarovat nedostatečné motivaci svých zaměstnanců skrze kompetence a náplň práce. Mimo jiné společnost zefektivní fungování organizační struktury správným umístěním zaměstnanců do manažerských pozic. Oddělení lidských zdrojů by mělo apelovat na absolvování školení před výjezdem zaměstnance do zahraničí a následně řídit proces repatriace, jelikož u žádného respondenta nebylo zjištěno využití získaných znalostí a dovedností expatrianta pro jiné zaměstnance společnosti XY. Dále při plánování mobilit zaměstnanců chybí základní milníky jako stanovení cíle mise či mapování expatriantů pro plánování repatriace.

Kvůli zvoleným nástrojům a metodám ve výzkumu nebylo možné stanovit procentuální zastoupení žen a mužů ve společnosti XY. Návrhem na další směr výzkumu je provedení kvantitativního výzkumu na reprezentativním vzorku zaměstnanců, a to nejen pro získání informací o rovnoprávnosti pohlaví, ale i o věkovém zastoupení zaměstnanců. Na základě těchto dodatečných informací by bylo možné navrhnout další možnosti zefektivnění procesů ve firmě. Diplomová práce by mohla být rozšířena i o předpověď globálních aspektů, které mají vliv na mobility zaměstnanců. Jedná se například o zmíněné pojmy globalizace a deglobalizace či předpokládaný vývoj pandemie COVID-19.

## Seznam literatury

### *Knihy a monografické publikace:*

ANÝŽOVÁ, Petra a Jiří VEČERNÍK, ed. *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4294-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

BRISCOE, Dennis R. *International human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, c1995. ISBN 978-0131910089.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobností*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

GARDNER, Howard. *Dimenze myšlení: teorie rozmanitých inteligencí*. Vydání druhé. Přeložil Eva VOTAVOVÁ. Praha: Portál, 2018. ISBN 978-80-262-1303-1.

GDPR: *o zpracování osobních údajů: nový zákon – úplné znění; Inspekce práce; Pedagogičtí pracovníci*. Český Těšín: Poradce, [2019]. Zákony do kapsy. ISBN 978-80-7365-424-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOFSTEDE, Geert H., Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010. ISBN 0071664181.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 9788024642000.

PAVLICA, Karel a Cory ISAACS. *Kultura, podnik a management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, c2013. ISBN 978-80-87042-57-1

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1174-4

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vydání 3. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, *zákoník práce*. In: Sbírka zákonů. 7. 6. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244

### **Články v odborných časopisech:**

EUROPEAN UNION. *Report on equality between women and men in the EU* [online]. European Union, 2019 [cit. 2019-12-18]. ISBN 978-92-76-00027-3.

Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf)  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid\\_development\\_cooperation\\_fundamental\\_rights/annual\\_report\\_ge\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf)

CALIGIURU, Paula a Saba COLAKOGLU. *A strategic contingency approach to expatriate assignment management* [online]. 2007 [cit. 2019-12-18]. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/a-strategic-contingency-approach-to-expatriate-assignment-management-CxzncvFINv>

Lutz, W., Amran, G., Belanger, A., Conte, A., Gailey, N., Ghio, D., Grapsa, E., Jensen, K., Loichinger, E., Marois, G., Muttarak, R., Potancokova, M., Sabourin, P. and Stonawski, M.c. *Demographic Scenarios for the EU* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. ISSN 1831-9424. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/euro-scientific-and-technical-research-reports/demographic-scenarios-eu>

Monetary and Economic Department: *Globalisation and deglobalisation* [online]. 2018, 369 [cit. 2019-12-18]. ISSN 978-92-9259-230-1. Dostupné z: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap100.htm>

PAVLICA, Karel. Vysílání pracovníků a manažerů do zahraničí. Zpravodaj pro mzdové účetnictví a personalisty, speciál. 2017. sv. 2017, 21, 6-8. ISSN 1212-1517

### **Webové stránky:**

123 test: *DISC personality test* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.123test.com/disc-personality-test/>

ACKERMAN, Courtney. *Self-Determination Theory of Motivation: Why Intrinsic Motivation Matters* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>

AGRAWAL, Sandeep. *10 Reasons Explaining Why Mobility Is A Must For Next-Gen Workplaces* [online]. 2015 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.credencys.com/blog/10-reasons-explaining-why-mobility-is-a-must-for-next-gen-workplaces/>

BBC: *Globalisation* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zxpn2p3/revision/5>

BUCHHOLZ, Katharina. *Economic Slowdown Felt Around the World* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.statista.com/chart/17687/global-gdp-growth-by-region/>

CAGLE, Kurt. *The Coming Corporate Brain Drain* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2019/04/06/the-coming-corporate-brain-drain/#736279be6cb6>

CEE Intercultural: *Relokace: Expatriace a repatriace* [online]. 2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.ceeintercultural.com/relokace>

Czech Trade: *Exportní strategie ČR* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/exportni-strategie-cr.html>



Český statistický úřad: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

*DiSC profile: What is DiSC®?* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>

*DiSC profiles: DiSC® Personality Types* [online]. 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.discprofiles.com/blog/2017/03/disc-personality-types/>

DOLGENER, R. *Guide to Expatriate Education and Training* [online]. 2011 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/guide-to-expatriate-education-and-training/>

DUSPIVOVÁ, Kateřina. *Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování*. Trexima [online]. 2016 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

*Eccentric Club: Máme mít v občance uvedeno pohlaví? 52 variant pohlavní identity na Facebooku* [online]. 2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.eccentricclub.cz/2015/01/mame-mit-v-obcance-vedeno-pohlavi-52-variant-pohlavni-orientace-na-facebooku/>

*Economics Online: Globalisation* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: [https://www.economicsonline.co.uk/Global\\_economics/Globalisation\\_introduction.html](https://www.economicsonline.co.uk/Global_economics/Globalisation_introduction.html)

EIBENOVÁ, Irena. *Schopnosti a dovednosti* [online]. 2014 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.obcankari.cz/edukacni-material-schopnosti-dovednosti>

*Ekonomické dopady COVID-19: Těžká, ale zvládnutelná zkouška*. Deloitte Česká republika [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ceska-ekonomika-v-karantene-dopady-covid-19.html>

*Exploring your mind: 8 Personality Types, According to Carl Jung* [online]. 2016 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://exploringyourmind.com/8-personality-types-according-carl-jung/>

FEFFER, John. *'Slowbalization': Is the Slowing Global Economy a Boon or Bane?* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://fpif.org/slowbalization-is-the-slowng-global-economy-a-boon-or-bane/>

*Geert Hofstede: The 6-D model of national culture* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

*Globetrender: Living abroad: seven types of expats identified* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://globetrender.com/2018/07/10/seven-types-expats/>

GRACE, Elizabeth. B.F. *Skinner's Behavioural Theory*. Kids development [online]. 2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.kidsdevelopment.co.uk/bfskinnersbehaviouraltheory.html>

GREGORY, Brielle. *Exactly How to Tell the Difference Between an Introvert and Extrovert* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.prevention.com/health/mental-health/a24068521/introvert-vs-extrovert/>

GROOM, Brian. *What is deglobalisation?* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.rsm.global/insights/finding-opportunity-in-change/what-is-deglobalisation>

HALBRŠTÁT, Jiří. *Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům.* Logistika [online]. 2018 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

HALL, Bridgette. *Future trends and challenges of employee mobility* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.humanresourcesonline.net/future-trends-and-challenges-of-employee-mobility/>

*Harvard Ash Center: From Brain Drain to Brain Gain?* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://medium.com/@HarvardAsh/from-brain-drain-to-brain-gain-39d54722101f>

HENDRIKS, Floor. *Jung Personality Types* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/psychology/jung-personality-types/>

HLUŠIČKA, Petr. *Motivace zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

*HR in Asia: Pros and Cons of Job Hopping to Seek Upward Mobility in Career* [online]. 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.hrinasia.com/retention/pros-and-cons-of-job-hopping-to-seek-upward-mobility-in-career/>

*Human Business: Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation* [online]. 2017 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.humanbusiness.eu/herzberg-two-factor-theory-of-motivation/>

*InterNations* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.internations.org/>

JOSÉ FRAILE, Maria José Fraile. *Internal mobility is still untapped* [online]. 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.glocalthinking.com/en/internal-mobility-is-still-untapped>

KARPILO, Jessia. *Why Does Brain Drain Occur?* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/brain-drain-1435769>

KHERA, Shiv. *The 4 Stages from Motivation to Demotivation* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://trainingmag.com/4-stages-motivation-demotivation/>

KOCOURKOVÁ, Michaela. *Motivace zaměstnanců je důležitější než kdy dříve!* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/motivace-zamestnancu-je-dulezitejsi-nez-kdy-drive>

KOHOUTEK, Rudolf. *NORMÁLNÍ A ZDRAVÁ OSOBNOST a její poznání. Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2018 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1808/normalni-osobnost>

KOLÁČKOVÁ, Martina. *8 nejčastějších důvodů proč od vás utíkají kvalitní zaměstnanci* [online]. 2016 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/proc-od-vas-utikaji-kvalitni-zamestnanci/>

*Kompletní průvodce typologií MBTI*. Fondík [online]. 2019 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.fondik.cz/zajimavosti-ze-sveta-financi/mbti-je-nejpopularnejsi-typologii-na-svete-lidi-rozdeluje-na-16-typu>

KUČEROVÁ, Tereza a Marie LESÁKOVÁ. *Dnes už rozlišujeme před 40 variant pohlaví, řekl v Rozstřelu genderový expert* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/rozstrel-konference-lgbt-sexualni-mensiny-cr-evropska-unie.A191104\\_092113\\_domaci\\_lesa](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/rozstrel-konference-lgbt-sexualni-mensiny-cr-evropska-unie.A191104_092113_domaci_lesa)

LAVENDER, Jonathan. *COVID-19 Economic Relief: A global view*. KPMG [online]. 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://home.kpmg/xx/en/blogs/home/posts/2020/03/covid-19-economic-relief-a-global-view.html>

*Learning-Theories: Self-Determination Theory (Deci and Ryan)* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.learning-theories.com/self-determination-theory-deci-and-ryan.html>

LEVITT, Theodore. *The Globalization of Markets* [online]. 1983 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>

MAHDALOVÁ, Tereza. *Abraham Maslow a teorie seberealizace*. O psychologii [online]. 2015 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.opsychoologii.cz/clanek/154-abraham-maslow-a-teorie-seberealizace/>

MARANZ, Felice. *Tariffs Just One Piece of 'Slowbalization,' Morgan Stanley Says* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-30/tariffs-just-one-piece-of-slowbalization-morgan-stanley-says>

MARTÍNKOVÁ, Lenka. *Motivační proces a řízení lidí z pohledu teoretiků* [online]. 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-proces-teorie/>

*MasterClass: Round vs. Flat Characters: Definition, Differences, and Examples of Flat and Round Characters in Fiction* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.masterclass.com/articles/round-vs-flat-characters-in-fiction#what-is-a-round-character>

MCLEOD, Saul. *Maslow's Hierarchy of Needs* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

*MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)*. T. Kahler Coaching [online]. 2019 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.tkahler.com/coach/myers-briggs/>

MEIER, Olivier. *Dilemma 2: Job Mobility Versus Employee Mobility* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/article/Dilemma-2-Job-Mobility-Versus-Employee-Mobility>

MEULENBERG, Ruud. *Internal Mobility: How to Increase Work Pleasure and Lowering Absence?* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://milltain.com/management/internal-mobility/>

MITCHEL, Andrew. *2016 Fourth Quarter Published Expatriates – New Annual Record*. International Tax Blog [online]. 2017 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://intltax.typepad.com/intltax\\_blog/2017/02/2016-fourth-quarter-published-expatriates-new-annual-record.html](https://intltax.typepad.com/intltax_blog/2017/02/2016-fourth-quarter-published-expatriates-new-annual-record.html)

MORIN, Amy. *Theories of Intelligence in Psychology* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.verywellmind.com/theories-of-intelligence-2795035>

MULDER, Patty. *Adams Equity Theory* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.toolshero.com/psychology/adams-equity-theory/>

*National Geographic: Vědecké vysvětlení dobra a zla: Proč jsou někteří lidé zločinci a jiní hrdinové?* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.national-geographic.cz/magazin-ng/vedecke-vysvetleni-dobra-a-zla-proc-jsou-nekteri-lide-zlocinci-a-jini-hrdinove-20180812.html>

NERIS Analytics Limited. *Personality types. 16 Personalities* [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.16personalities.com/personality-types>

NEWMAN, Daniel. *Is Mobility The Answer To Better Employee Productivity?* [online]. 2016 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/03/29/is-mobility-the-answer-to-better-employee-productivity/#1373f200131c>

NOWRIN, Shohana. *Understanding Hofstede Cultural Dimensions* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z:

<https://shohanasite.wordpress.com/2018/05/07/understanding-hofstede-cultural-dimensions/>

OKORO, Sandie. *The Case for Gender-Smart Work Policies: Key to Equality, Good for Business* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://oecd-development-matters.org/2019/07/23/the-case-for-gender-smart-work-policies-key-to-equality-good-for-business/>

PAPPAS, Stephanie. *Personality Traits & Personality Types: What is Personality?* [online]. 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/41313-personality-traits.html>

*Participate Learning: The 4 Stages of Culture Shock* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.participatelearning.com/blog/the-4-stages-of-culture-shock/>

*Planned Parenthood: Sex, Gender, and Gender Identity* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.plannedparenthood.org/learn/sexual-orientation-gender/gender-gender-identity>

PRIESTLEY, David. *Intro to Team Building*. Venture Teambuilding [online]. 2015 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.ventureteambuilding.co.uk/intro-to-team-building/>

*Psychology: Personality Development* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://psychology.iresearchnet.com/developmental-psychology/personality-development-psychology/>

*PsychoTests: Temperament – charakteristika osobností* [online]. 2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://cz.psychotests.net/temperament/>

RENDER, Joshua. *Vroom's Expectancy Theory of Motivation* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://agile-mercurial.com/2019/07/08/vrooms-expectancy-theory-of-motivation/>

REYNOLDS, Katie. *How cultural differences impact international business in 2017* [online]. 2016 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.hult.edu/blog/cultural-differences-impact-international-business/>

SHIZA. *Culture shock and its stages while moving to a new country*. News Cottage [online]. 2018 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.newscottage.com/culture-shock-and-its-stages-while-moving-to-a-new-country/>

SOLOMON, Charlene. *The Expat Adjustment Cycle: How to Minimize Culture Shock* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.rw-3.com/blog/the-expat-adjustment-cycle-how-to-minimize-culture-shock>

STERNBERG, Robert. *Human intelligence* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/science/human-intelligence-psychology>

*Studium Psychologie: Teorie temperamentu* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/4-temperament-teorie-temperamentu.html>

SUNIL, Priya. *4 employee mobility trends to watch in 2019*. HumanResources [online]. 2019 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <https://www.humanresourcesonline.net/4-employee-mobility-trends-to-watch-in-2019/>

*Online survey software*. Survio [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.survio.com/en/>

ŠNAJDROVÁ, Lenka. *Kolik existuje typů inteligence?* [online]. 2013 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://deti.mensa.cz/index.php?pg=home--aktualni-deni&aid=260>

ŠTULLEROVÁ, Naďa. *Psychologické testování v personalistice milované i zatracované* [online]. 2016 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/psychologicke-testovani-v-personalistice-milovane-i-zatracov-id-2710668>

TANNER, Robert. *Motivation – As Simple As The Three Needs Theory* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://managementisajourney.com/motivation-as-simple-as-the-three-needs-theory/>

*The Economist: The steam has gone out of globalisation* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.economist.com/leaders/2019/01/24/the-steam-has-gone-out-of-globalisation>

*The Guardian: EU to push for 40 % quota for women on company boards* [online]. 2017 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z:

<https://www.theguardian.com/world/2017/nov/20/eu-to-push-for-40-quota-for-women-on-company-boards>

*The purpose of the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) personality.* MBTI [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>

THIEL, Edwin. *What is IQ? What is intelligence?* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.123test.com/what-is-iq-what-is-intelligence/>

THOMPSON, Jayne. *Examples of Cultural Differences in Business* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/examples-cultural-differences-business-21958.html>

URBAN, Jan. *Motivační nástroje vedoucího* [online]. 2016 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivacni-nastroje-vedouciho>

VAN BERGEIJK, Peter. *Deglobalisation 2.0: Trump and Brexit are symptoms* [online]. 2019 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://spectator.clingendael.org/en/publication/deglobalisation-20-trump-and-brexit-are-symptoms#>

YOUNG, James. *Heroes of Employee Engagement: No.7 Clayton Alderfer's ERG Theory* [online]. 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://peakon.com/blog/future-work/clayton-alderfer-erg-theory/>

ZIKMUND, Martin. *Jak vybudovat perfektní tým aneb psychologická bezpečnost jako cesta k HR 2.0.* BusinessVize [online]. 2018 [cit. 2019-12-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/jak-vybudovat-perfektni-tym-aneb-psychologicka-bezpecnost-jako-cesta-k-hr-2-0>



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Ekonomický pokles napříč světem .....	14
Obr. 2 Fáze kulturního šoku .....	19
Obr. 3 Expatriace v USA 1962-2014 .....	27
Obr. 4 MBTI – kategorie hodnocení osobností .....	33
Obr. 5 Eysenckův model temperamentu .....	36
Obr. 6 Podíl firem poskytující benefity .....	47
Obr. 7 Operacionalizace předmětu výzkumu.....	53
Obr. 8 Demografické údaje respondentů.....	55

## Seznam příloh

Příloha 1 Psychologický test – dotazník .....	91
Příloha 2 Kvalitativní rozhovor – respondent A.....	97
Příloha 3 Kvalitativní rozhovor – respondent B.....	106
Příloha 4 Kvalitativní rozhovor – respondent C .....	112
Příloha 5 Kvalitativní rozhovor – respondent D .....	119
Příloha 6 Kvalitativní rozhovor – respondent E.....	125
Příloha 7 Kvalitativní rozhovor – respondent F.....	131
Příloha 8 Kvalitativní rozhovor – respondent G .....	136

# Příloha 1 Psychologický test – dotazník

## PSYCHOLOGY OF PERSONALITY

Dear Sir / Madam,

By filling out this 10 minute survey you will help me to clarify qualitative research focused on explaining the motivation of employees during expatriation.

Instructions:

- 1 - strongly agree
- 2 - almost agree
- 3 - agree a little
- 4 - neutral answer (please avoid these answers to ensure the validity and reliability of responses)
- 5 - disagree a little
- 6 - almost disagree
- 7 - strongly disagree

Designation of respondent (named in email).

You enjoy vibrant social events with lots of people.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often spend time exploring unrealistic yet intriguing ideas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Your travel plans are more likely to look like a rough list of ideas than a detailed itinerary.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often think about what you should have said in a conversation long after it has taken place.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

If your friend is sad about something, your first instinct is to support them emotionally, not try to solve their problem.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

People can rarely upset you.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often rely on other people to be the ones to start a conversation and keep it going.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

If you have to temporarily put your plans on hold, you make sure it is your top priority to get back on track as soon as possible

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You rarely worry if you made a good impression on someone you met.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

It would be a challenge for you to spend the whole weekend all by yourself without feeling bored.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You are more of a detail-oriented than a big picture person.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You are very affectionate with people you care about.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You have a careful and methodical approach to life.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You are still bothered by the mistakes you made a long time ago.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

At parties and similar events you can mostly be found farther away from the action.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often find it difficult to relate to people who let their emotions guide them.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When looking for a movie to watch, you can spend ages browsing the catalog.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You can stay calm under a lot of pressure.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When in a group of people you do not know, you have no problem jumping right into their conversation.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When you sleep, your dreams tend to be bizarre and fantastical.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

In your opinion, it is sometimes OK to step on others to get ahead in life.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You are dedicated and focused on your goals, only rarely getting sidetracked.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

If you make a mistake, you tend to start doubting yourself, your abilities, or your knowledge.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When at a social event, you rarely try to introduce yourself to new people and mostly talk to the ones you already know.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You usually lose interest in a discussion when it gets philosophical.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You would never let yourself cry in front of others.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You feel more drawn to places with a bustling and busy atmosphere than to more quiet and intimate ones.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You like discussing different views and theories on what the world could look like in the future.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When it comes to making life-changing choices, you mostly listen to your heart rather than your head.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You cannot imagine yourself dedicating your life to the study of something that you cannot see, touch, or experience.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You usually prefer to get your revenge rather than forgive.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often make decisions on a whim.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

The time you spend by yourself often ends up being more interesting and satisfying than the time you spend with other people.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often put special effort into interpreting the real meaning or the message of a song or a movie.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You always know exactly what you want.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You rarely think back on the choices you made and wonder what you could have done differently.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When in a public place, you usually stick to quieter and less crowded areas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You tend to focus on present realities rather than future possibilities.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often have a hard time understanding other people's feelings.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When starting to work on a project, you prefer to make as many decisions upfront as possible.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

When you know someone thinks highly of you, you also wonder how long it will be until they become disappointed in you.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You feel comfortable just walking up to someone you find interesting and striking up a conversation.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often drift away into daydreaming about various ideas or scenarios.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You look after yourself first, and others come in second.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Even when you have planned a particular daily routine, you usually just end up doing what you feel like at any given moment.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Your mood can change very quickly.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often contemplate the reasons for human existence or the meaning of life.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You often talk about your own feelings and emotions.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You have got detailed education or career development plans stretching several years into the future.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You rarely dwell on your regrets.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Spending time in a dynamic atmosphere with lots of people around quickly makes you feel drained and in need of a getaway.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You see yourself as more of a realist than a visionary.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You find it easy to empathize with a person who has gone through something you never have.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Your personal work style is closer to spontaneous bursts of energy than to organized and consistent efforts.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Your emotions control you more than you control them.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

After a long and exhausting week, a fun party is just what you need.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You frequently find yourself wondering how technological advancement could change everyday life.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You always consider how your actions might affect other people before doing something.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You still honor the commitments you have made even if you have a change of heart.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

You rarely feel insecure.

	1	2	3	4	5	6	7	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree



## **Příloha 2 Kvalitativní rozhovor – respondent A**

**Tazatel:** Dobrý den, děkuji, že jste se připojil, velmi si vážím Vašeho času.

**Respondent A:** Dobrý den, nemáte zač.

**Tazatel:** Vzhledem k tomu, že pak budu přepisovat tento rozhovor, souhlasíte prosím s nahráváním?

**Respondent A:** Ano.

**Tazatel:** Perfektní, mockrát děkuji. Tak, můžeme začít. Já mám připraveno několik otázek. Jsou to otevřené otázky. Proto cokoliv vás napadne, tak říkejte. Nebojte se vůbec mluvit. Začneme jednoduchými otázkami a pak se přesuneme k těm důležitějším. Ty začáteční jsou takové informativní. Jedná se například o věk a podobně. Jinak, jak jsem zmínila v e-mailu, tak výzkum je anonymní. To znamená, že se nemusíte bát o své informace. Já jsem vás zařadila jako respondenta A. Pod tímto označením budete vystupovat v celé práci. Tak, pojďme na to. První otázka je tedy ohledně toho věku. Mohl byste mi říct buď přesný věk, nebo alespoň nějaké rozhraní.

**Respondent A:** Mám přesně 30 roků.

**Tazatel:** Pojďme na další otázku ohledně rodinného statusu. Jedná se mi hlavně o dobu, kdy jste odjel do Ameriky. Ptám se proto, že zaměstnavatel podporuje při výjezdu i rodinné příslušníky.

**Respondent A:** Když jsem sem poprvé přišel v březnu 2017, tak jsem byl ještě svobodný. Potom v průběhu, co jsem zde byl, tak jsem se oženil a nyní je zde manželka se mnou.

**Tazatel:** Takže vy jste nyní ještě pořád v USA?

**Respondent A:** Ano.

**Tazatel:** A jak dlouho jste již tam?

**Respondent A:** Od března 2017.

**Tazatel:** Tak, pojďme se podívat na vaši pozici. Mohl byste mi popsat vaše činnosti, náplň práce a řekněme kompetence a podobně.

**Respondent A:** Tak, já začnu tak trochu ze široka. Naše divize má své skupiny v Čechách a pak má i nějaké v Americe. A toto bude i odpověď na vaše další otázky ohledně motivace, jako například proč jsem sem přišel anebo tak. Ale teď to shrnu a pak se budete moci zeptat na detaily. Naše americká část divize potřebovala někoho do New Yorku přímo k jednomu velkému zákazníkovi, aby tu seděl přímo u něj a oni tu v New Yorku nikoho neměli. Oni jsou distribuováni po celé Americe, pár lidí tam a pár lidí zase jinde, ale v New Yorku nikoho neměli. A hledali někoho, kdo by byl ochotný se do New Yorku relovat, jako že na několik roků. Nejprve hledali mezi svými lidmi v Americe, ale neměli nikoho, kdo by byl ochotný se do New Yorku dlouhodobě přesunout, takže tuto nabídku předali i evropským kolegům a tam jsem se vlastně přihlásil, že bych toto chtěl dělat, že se relokují a že budu tedy v New Yorku. No a pozice spočívá v tom, že dělám podporu pro produkční systém u jednoho z našich větších zákazníků. Nevím přesně kolik informací chcete o tom, co dělám, ale v zásadě moje zodpovědnost je, že produkční systém naší firmy běží u daného zákazníka a já jsem on-site u toho zákazníka. V podstatě ani nemám kancelář u svého zaměstnavatele v New Yorku, já sedím přímo u zákazníka a dohlížím na to, aby ten systém běžel, a když jsou nějaké problémy, tak je primárně řeším já. Jinak řečeno, dělám produkční podporu.

**Tazatel:** Takže vy pracujete převážně individuálně, je to tak? Nemáte nějaké vyloženě týmové práce, že?

**Respondent A:** Víte co, úplně to takto není. Třeba mám několik kolegů, kteří také dělají produkční podporu, ale provádí to na dálku a zpracovávají méně urgentní problémy. Takže vždy, když je nějaký problém, tak to jde primárně za mnou a já usoudím prioritu problému. Pokud se jedná o jednodušší případ, deleguji ho na kolegy, kteří jsou jinde a pokud je to kritické, tak na tom pracuji já. Ještě máme další kolegy v týmu, kteří ale nedělají přímo produkční podporu. Ale není to tak, že bych to byl jen já a nikdo jiný. Je to tak, že já jsem tu stále a ostatní rotují, takže já jsem tu jakoby lokální. Zákazník vyžadoval někoho, kdo bude lokální a kdo bude moci být přímo u něj.

**Tazatel:** Vy přibližně víte, jak dlouho na této pozici zůstanete?

**Respondent A:** U pozice velmi záleží na tom, jak se bude projekt vyvíjet, protože oni tu podporu budou vyžadovat ještě tak rok, ale možná i dva. Záleží na tom, kam

ten projekt bude směřovat. Také to bude záviset na tom, zda mě tu budou potřebovat nebo najdou někoho jiného. Takže to není na mém rozhodnutí, ale spíš na tom, jak se věci vyvinou. Ale budu tu ještě minimálně rok, ale pravděpodobně déle.

**Tazatel:** A myslíte si, že kdybyste chtěl absolvovat podobný projekt u nějakého jiného zákazníka, tak by vás váš nadřízený podpořil?

**Respondent A:** Myslím si, že ano, ale zase je to otázka, zda bychom měli někoho jiného, kdo by na tu pozici mohl nastoupit.

**Tazatel:** Mně jde jen o tu podporu ze strany nadřízeného, jestli tam máte, jestli tu pro vás je, i když jste od sebe hodně daleko.

**Respondent A:** Ano, rozumím a myslím si, že by mě nadřízený podpořil, ale není to jen v jeho rukách.

**Tazatel:** Když bych se zeptala na váš vztah s nadřízeným, máte spolu nějaké pravidelné mítinky, dává vám zpětnou vazbu nebo podporuje vás jinak?

**Respondent A:** Situace je taková, že já už nemám přímého nadřízeného nebo spíš vůbec nadřízeného v Čechách. Je to tak, že jsem zaměstnancem americké divize, takže já už tu nejsem na delegaci, ale na dlouhodobý pracovní úvazek. První rok jsem ještě zaměstnancem české divize byl, ale pak jsem dal výpověď, a nyní jsem tedy ve stejné firmě, ale v jiné divizi.

**Tazatel:** Jelikož jste byl vyslán českou divizí do Ameriky, ráda bych se vás zeptala na benefity, které vám zaměstnavatel nabídl před odjezdem.

**Respondent A:** První rok, kdy jsem zde byl na delegaci, tak mi zaměstnavatel vlastně hradil ubytování, cestování mezi Amerikou a Evropou, protože tehdy byla manželka ještě v Čechách, takže ten první rok jsem hodně cestoval. A potom, když jsem se sem přesunul, tak mi dali jednorázový relokační balíček na to, abych měl na nějaké vybavení domácnosti a takové věci a potom už jsem byl normální lokální zaměstnanec, takže už nemám žádné jiné neobvyklé benefity nebo bonusy.

**Tazatel:** Když se ještě vrátím k těm benefitům v době, kdy jste odjížděl do té Ameriky, bylo něco, co vám v těch benefitech vyloženě chybělo a chtěl jste tenkrát?

**Respondent A:** Ani ne, myslím si, že ty benefity byly stanoveny úplně adekvátně, takže jsem nijak netrpěl. S tím, že i ubytování bylo zaplacené, takže jsem nemusel

toto řešit, a co bylo velmi příjemné, že daně za mě řešila firma KPMG, protože ten jeden rok, co jsem byl částečně v Americe, částečně v Čechách, tak jsem ještě částečně pracoval v Norsku. Takže já jsem vlastně potřeboval daně odvést ve třech zemích a teoreticky i na Slovensku, protože tam mám trvalé bydliště. Takže zaměstnavatel pro mě nakontraktoval KPMG, který všechno vyřešil za mě. Takže to bylo vynikající, že jsem se tím nemusel trápit. No a zbylé benefity byly opravdu adekvátní.

**Tazatel:** Když se tedy podíváme na ty benefity, které Vám nabízí zaměstnavatel teď, tedy americká divize, mohl byste mi říci, jak jste s nimi spokojený?

**Respondent A:** Objektivně, v rámci toho, jak to tady v Americe chodí, tak benefity mého zaměstnavatele jsou poměrně dobré. Na standardního Evropana jsou ty benefity velmi zlé, ale to není danou společnosti, ale kulturou země. Podle mě platí, že zaměstnanec má v Americe nižší pozici, než by získal v Evropě. Možná, že teď budu zacházet do detailů o tom, jak to v Americe funguje, ale například zdravotní pojištění je v Americe příšerné obecně. Další věcí je standard dovolené, kdy v Americe je normálně deset dní dovolené na rok, ale na druhou stranu můj zaměstnavatel nabízí čtyři týdny, takže je to téměř stejné jako bych to měl v Čechách. Takže to není až tak zlé. Například manželka, která pracuje a má celkem dobrou pozici, tak má jen 10 dní, a to je prostě málo. Když se vrátím zpátky k tomu zdravotnímu pojištění a situaci v Americe obecně, je v porovnání s čímkoliv, co je v Evropě, dost zlá, ale můj zaměstnavatel je na tom velmi dobře v porovnání s ostatními firmami v Americe. Pak jsou ještě další benefity, například nabídka zaměstnaneckých akcií, potom penzijní spoření, které je v Americe závislé na benevolenci firem, a to mám opět porovnatelné s Evropou. A to je podle mě všechno, co se týká nějakých benefitů. Potom, co jsou ještě nějaké roční bonusy, tak to je také velmi porovnatelné s Evropou.

**Tazatel:** Když veškeré benefity a pracovní atmosféra je horší než v Evropě, jakou máte motivaci tam pracovat? Berete to jako obrovskou zkušenost nebo získávání nových poznatků?

**Respondent A:** Jestli to chápu správně, tak otázka se týká očekávání a jak se ta očekávání naplnila?

**Tazatel:** Přesně tak.

**Respondent A:** Motivace byla asi taková, že jsem se chtěl podívat, jak to funguje někde jinde, a vždy jsem chtěl zkusit vycestovat a být delší dobu někde jinde. Tím, že z cizích jazyků znám jen angličtinu, tak k dispozici byla Anglie, Amerika nebo Austrálie, a tím to končí. Anglie je pro mě málo exotická, je tam i hodně Slováků, Čechů a Poláků a není to až zase tak daleko. Na druhou stranu Austrálie je hodně daleko a najít tam práci bez otevřených dveří je problém. Tím pádem zůstává Amerika a tady jsem měl tu příležitost úplně jednoznačnou. Řekli, že je otevřená pozice v New Yorku, můžeš tam jít, máme i nějaký relokační balíček a je to něco, co jsi dělal již předtím, takže nejdeš úplně do neznáma. Takže jsem chtěl vyzkoušet, jaký je život někde jinde, a toto byla příležitost. Pro mě to bylo takové, že jsem seděl v Čechách nebo na Slovensku a přemýšlel, jak to doopravdy vypadá v takové civilizované zemi. Na papíru vypadá Amerika lépe. Co se týče té reality, tak беру v úvahu situaci přibližně před čtyřmi lety, kdy jsem měl ještě růžové brýle, a to i když jsem věděl, že to zdravotní pojištění je na tak špatné úrovni. Ale pak se zvolil nový prezident a jelikož už jsem věděl, že do Ameriky pojedou, tak jsem se o politiku a ekonomickou situaci začal zajímat více. Ale i tak jsem si řekl, že i kdyby to nebylo dle mých představ, tak to alespoň stojí za tu zkušenost. Takže, kdybych se rozhodl jít zpátky, tak alespoň budu vědět, čeho si doma vážít. Takže když už jsem sem šel, tak to nebylo s nějakým velkým očekáváním, protože jsem si sundal ty růžové brýle. Každopádně bych rád podotknul, že to tady opravdu není jako doma, co se týče svobody a otevřených dveří. Už to není tak, jako to bylo například před deseti lety, kdy pro nás Amerika byla velkým úžasem. Pokud porovnáme to, jak na tom jsem teď, že jsem mladý, zdravý a bezdětný a bez nějakých dalších problémů a závazků a já i manželka pracujeme, tak to tu nemáme úplně zlé. I co se týká finanční situace, tak ušetříme, a to rozhodně více než v Čechách. Co se týče volného času nebo požitků, tak například chození do restaurace je stejně časté jako by tomu bylo v Čechách. Takže co se týče nějakého finančního pohledu, tak jsme na tom tady dobře, ale je to nejspíše jen tím, že nemáme žádné životní komplikace. Například problémy se zdravím nebo děti, které by bylo nutné živit. Kdybychom měli dítě, tak manželka nemůže pracovat, protože mateřská dovolená tedy není a žena by po pár dnech po porodu musela jít pracovat nebo s prací skončit. Nebo bychom si mohli najmout i pěstounkou, ale to je obrovský finanční výdaj. Takže už taková změna zamává s finančním rozpočtem opravdu znatelně. Stejně tak tam jsou zdravotní komplikace, kdyby se stala nějaká nehoda nebo operace, tak to zdravotní pojištění kryje náklady

jen zčásti. Sice se mi to ještě nestalo, ale od známých vím, že je to naprosto hrozná situace v porovnání s tím, co je v Čechách. Pro Čechy to není rušivá záležitost. Zatímco tady záleží na situaci, ale máte velkou pravděpodobnost, že se výdaje dostanou do stovek tisíc dolarů. Takže v mojí situaci jsem na tom lépe než v Čechách, ale má to velký potenciál, aby se to změnilo. A tak to shrnu, co se týká nějakého naplnění očekávání či zklamání anebo tak, tak zklamán nejsem, protože jsem se na situaci tady začal dívat už dlouho předtím, než jsem sem přišel, takže jsem neměl ty růžové brýle. Kdybych ty růžové brýle měl, byl bych zklamán. A co se týče obecně životní situace i finanční, tak mohu říct, že to máme lepší než v Evropě.

**Tazatel:** Ještě se zeptám na kulturní šok. Zaznamenal jste nějaký?

**Respondent A:** Ano, opět to bude širší odpověď, protože se to nedá vyjádřit dvěma větami. Je to stále západní kultura, takže jiný svět. Řekl bych, že když jsem byl na projektech v Turecku nebo Rusku, tak mi to bylo vzdálenější než to, co je tady. Tady jsou to samé modré džíny, ta samá hudba, to samé v televizi, rozhodně je tady více reklam, ale kulturně je to velmi podobné. Co se týká věcí, na které jsem si musel zvykat dlouho a stále se na to dívám s přivřenýma očima, tak lidé jsou tu velmi zvyklí na to, koupit si něco co nepotřebují nebo nedojíst a zbytek prostě vyhodit. A recyklování, tak sice jsou tu nějaké snahy, třeba u nás v budově je koš na plast a papír, ale lidé přijdou a směsný odpad hodí do plastu. Toto jsem v Čechách nikdy neviděl, a i když už se to stalo, tak jen výjimečně, nikoliv na denní bázi. Dalším příkladem, na co si nedokážou zvyknout je, že si lidé kupují pitnou vodu v potravinách a v mini flaškách. Že si nakoupí celý košík takových malých flašek a odvezou si to domů. Já rozumím, že pitná voda z kohoutku tady není nejchutnější, ale tak si koupím nějaké velké balení. Ale oni to nedělají. To, že oni vygenerují tolik plastů, které by nemuselo existovat, jimi ani nehne. A není to tím, že by byli zlí lidé, ale je to tou kulturou. Je to ani nenapadne, že by se to dokázalo udělat nějak jinak. Stejně tak je to s plastovými taškami. Například lidé jdou na nákup, mají třeba 50 položek a odnesou si to ve 20 plastových taškách. Ještě dají tu tašku dvojmo, aby se neprotrhla. Dalším kulturním šokem je to, že se všude vozí autem. To je taková třetí věc, na kterou se stále koukám divně. Je to částečně způsobeno tím, že jejich infrastruktura je tak nastavená. New York je v tomto trochu jiný, tady velmi dobře funguje hromadná doprava, která vede i do okolí. Ale když jsem byl mimo New York,

tak se bez auta nedá fungovat. Kamkoliv chcete jít, tak se tam bez auta nedostanete. Například když jsou nejbližší potraviny deset mil daleko, a pokud vám nestačí zajít si na nejbližší benzínku, tak vyloženě musíte nasednout do auta a nechat se odvézt. Dalším příkladem je, když jsem byl navštívit kolegu v Houstonu, který říkal, že má restauraci za rohem. To znamenalo, že je to patnáct minut autem. Ale zase, když u nás povíte za rohem, tak tam dojdete pěšky a ne autem. A je to zase taková věc, že oni to berou za samozřejmost. Když někam jet, tak autem. A my to tak nemáme, tím že bydlíme v New Yorku a relativně blízko práce, tak dojíždíme pomocí MHD do práce přibližně hodinu. Ale je to daleko méně než moji kolegové, kteří dojíždějí třeba dvě a půl hodiny ráno, a to samé odpoledne. Toto už je docela extrém, ale průměrně každý dojíždí minimálně hodinu. Takže třetím kulturním šokem je to auto. Jako dalším spíše sociálním problémem je ta zdravotní situace a to, jak to lidé berou jako samozřejmost. Například, když jsem nachlazený, tak jedu k doktorovi, zaplatím 200 nebo 300 dolarů a jdu domů. Proto to tady funguje tak, že když jsem nemocný, tak čekám, zda to nepřejde samo a pokud to začne být velmi zlé, tak teprve pak jdu k lékaři. Nevím, zda je toto kulturní šok, ale je to něco, co berou jako samozřejmost a mně to přijde jako úplná hloupost. Co se týče vyloženě adaptace, tak na to jsem si zvykl. Když jsem tu byl první půl rok, tak jsem si říkal, jestli si na to dokážu zvyknout nebo jestli si sbalím kufry a pojedu domů. Jako pořád se nad některými věcmi pozastavím, ale už to není tak, jako na začátku. A dokonce se tu dějí i nějaké změny k lepšímu. V New Yorku právě za přibližně dva nebo tři měsíce zakážou tyto plastové tašky v obchodech. Lidé si tedy budou muset koupit tašku nebo nosit svoji. Například v New Jersey se toto už stalo a je vidět, že lidé začali brát životní prostředí v potaz. Berou si tedy třeba svoji tašku nebo si koupí, ale těch tašek už nemají dvacet.

**Tazatel:** Já si osobně pamatuji, když jsem si kupovala pití v supermarketu v Americe, a dali mi tři tašky, aby náhodou nepraskla.

**Respondent A:** Takže už jsem si víceméně zvykl, ale není to tak, že bych je v těchto činnostech podporoval, spíše se snažím jim mluvit do duše.

**Tazatel:** A opravdu jste uvažoval o tom, že byste svůj pobyt v Americe ukončil?

**Respondent A:** Ne, nikdy jsem to nezvažoval, ale s nadsázkou jsem o tom přemýšlel. Právě, když jsem sem přišel, tak jsem si řekl, že jsem zvědavý, kde budu

za rok. A co se týče dalšího, to bude asi nějaká z vašich dalších otázek, a to zda tu plánuji zůstat navždy, tak dlouhodobý plán nemám. Ale ani si nemyslím, že bych tu zůstal navždy. Jak jsem již říkal, teď jsme v situaci, kdy jsme mladí, zdraví, nemáme děti, máme práci, a i finančně to tak vychází, že jsme schopni si tu něco našetřit. To jsou všechno příjemné věci. A když to takto bude a nebudu mít důvod se vracet, například starat se o rodiče nebo naopak když situace v Americe zůstane stejná (hlavně co se týče imigrační politiky), tak tu ještě pár let zůstaneme. Klidně tři, pět nebo sedm let. A potom se uvidí. Situaci, kterou si dokážu představit a změnilo by to naše plány, je, kdybychom měli dítě. Protože na základě toho, jak to vidím teď u ostatních, tak bych tady dítě vychovávat nechtěl. Teď nemluvím vyloženě o novorozenci, ale spíš o školním věku, protože vzdělání je tady velmi drahé. Ještě základní školy jsou ve většině případech zadarmo nebo za rozumné peníze, ale u střední či vysoké školy jsou to takové výdaje, že na to člověk šetří třeba deset let. Tak, jako šetříme na dražší auto, tak se tady šetří na školné. Takže lidé si šetří peníze na auto, bydlení a potom třetí položkou je právě školné pro dítě. Při porovnání ceny a výkonu u škol v Čechách a tady, tak bych raději zvolil ty Čechy. Toto je vlastně v neprospěch státu, kdy student může získat levnější a lepší vzdělání v Evropě než v Americe. Takže rozhodujícím faktorem, zda se vrátit domů a kdy, je přesně to dítě a je to něco, co si dokážu představit.

**Tazatel:** Já mám na vás ještě jednu otázku ohledně sociálního života. Můžete mi říci, zda tam máte nějaké přátele a vídáte je častěji nebo zda trávíte svůj volný čas se svými kolegy z práce?

**Respondent A:** To je velmi dobrá otázka a v mém případě je to trochu jiné tím, že nemám své vlastní kolegy, se kterými bych trávil každý den. Všichni lidé kolem mě jsou zaměstnanci toho zákazníka, takže to nejsou moji kolegové. S rotujícími kolegy mám dobrý vztah a každý týden se setkávám s někým jiným. Příležitostně jdeme na nějakou večeři či pivo, ale neřekl bych, že jsou to moji blízcí kamarádi, spíše dobří známí, kolegové. Blížší jsou mi kolegové od zákazníka, protože to je skupina mladých lidí a s nimi vycházím velmi dobře. Jednou za týden nebo za dva si jdeme sednout na pivo tak, jako bych šel s kamarády v Čechách. Neřekl bych, že v sociálním životě nějak strádám, ale je tam pořád ta bariéra, že se jedná o zákazníka, a nemohu před nimi říkat vše, jako by to bylo u mých kamarádů. Mimo tohoto pracovního kruhu nemám skoro žádné další známé. Takže se tedy



nesetkávám s Čechy či Slováky a vím, že nějaké takové komunity tady jsou. Protože se mimo práci s nikým dalším nesetkávám, tak musím říct, že mi to tady chybí. Kdybyste se mě zeptala, co mi tady chybí nejvíce, tak to budou nejspíše ti kamarádi, které jsem měl v Čechách. Druhá věc, která mi tady nejvíce chybí, je nějaká rozumná situace, například to zdravotní pojištění, které je tady řešeno naprosto špatně, ale to je zase nějaký můj návyk, kulturní rozdíl a možná to má pro Američany i nějaké světlé stránky. Kdybyste se mě ještě zeptala, proč se nesetkávám s těmi českými nebo slovenskými komunitami, tak jsem to zkoušel asi dvakrát. Šel jsem s nimi do hospody, ale neměl jsem si s nimi co říct. Takže jsme si nasedli. Prostě to byla taková jiná společnost, než jsem očekával. Takže po dvou pokusech jsem to vzdal.

**Tazatel:** Tak, za mě je to asi vše. Ještě vás poprosím o vyplnění psychologického testu, který jsem vám zaslala do e-mailu. Trvá přibližně deset minut.

**Respondent A:** Kdyby vám ještě scházely nějaké informace, tak mi dejte vědět a můžeme si zavolat, protože tato forma komunikace je pro mě příjemnější. Chtěl jsem se zeptat, bylo by možné si poté přečíst výsledky?

**Tazatel:** Určitě ano, ta práce bude v češtině a dokončím ji přibližně v květnu.

**Respondent A:** Super, tak vám děkuji a kdyby něco, tak se ozvěte.

**Tazatel:** Já vám moc děkuji, přeji vám krásný den a na shledanou.

**Respondent A:** Mějte se, na viděnou.

### **Příloha 3 Kvalitativní rozhovor – respondent B**

**Tazatel:** Dobrý den, vítám Vás na našem rozhovoru ohledně Vaší mobility v Německu. Jelikož máme omezený čas, rovnou se Vás zeptám, zda mohu rozhovor nahrát z důvodu následného přepisu konverzace do diplomové práce.

**Respondent B:** Dobrý den, ano, jistě.

**Tazatel:** Děkuji. Začneme otázkami ohledně demografických údajů a pak se přesuneme k Vaší mobilitě. Já jsem se dozvěděla, že jste byl jak v Německu, tak v Austrálii.

**Respondent B:** Co se týče práce ve společnosti XY, tak jsem byl jen v Německu. V Austrálii jsem byl předtím v rámci jiného zaměstnavatele po dobu tří roků.

**Tazatel:** Dobře. Ta Austrálie by mohla být velmi zajímavá pro zkoumání, ale potřebovala bych vybrat expatriaci v rámci společnosti XY kvůli splňování požadavků výzkumu. Prvotně se Vás zeptám, kolik Vám bylo let, když jste se dostal do Německa?

**Respondent B:** 36 přibližně.

**Tazatel:** A tenkrát jste již byl ženatý nebo svobodný? Potřebuji to vědět jen z důvodu, zda se pak na to zaměřit u otázek ohledně benefitů.

**Respondent B:** Již jsem byl ženatý.

**Tazatel:** Přesuneme se k Vaší pracovní pozici. Před výjezdem do Německa a následně při expatriaci, jednalo se o stejné pozice?

**Respondent B:** Ne.

**Tazatel:** A mohl byste mi více popsat jednotlivé pozice?

**Respondent B:** V Čechách jsem působil jako vedoucí nákupu. To znamená, že jsem měl pod sebou osm až deset lidí, kteří byli zodpovědní za určité komodity, a já jsem v podstatě ten tým vedl. V Německu jsem působil jako globální strategický nákupčí, zodpovědný za nastavování nákupních strategií celosvětově pro určité typy komponentů.

**Tazatel:** Tam jste pak pracoval v týmu nebo spíše individuálně?

**Respondent B:** Pracoval jsem v týmu, ale bylo to velmi specifické tím, že tým fungoval na dálku, jelikož kolegové byli rozmístěni po celém světě. Protože jsem byl zodpovědný jen za určité komodity a divizi společnosti, tak náplň práce byla spíše individuálního charakteru.

**Tazatel:** Co se týče Vašeho nadřízeného, byl taktéž alokován jinde?

**Respondent B:** Byl alokován jinde. Byl to Němec, ale seděl někde jinde než já.

**Tazatel:** Co se týče spolupráce s nadřízeným, jak jste s ní byl spokojen? Mám na mysli třeba meetingy, hodnocení, benefity apod.

**Respondent B:** Ono se to dělilo, jelikož za celou moji delegaci jsem měl dva nadřízené. První dva roky jsem byl velmi spokojen, a to díky pravidelným meetingům a zpětné vazbě. Pak ale došlo k reorganizaci a s novým nadřízeným jsem spokojen nebyl, takže tam došlo k naprosté výměně charakteru osob. Oba měli odlišné manažerské přístupy.

**Tazatel:** Byla chyba tedy na straně manažera nikoli na straně změny organizační struktury?

**Respondent B:** Ano.

**Tazatel:** Bylo to něco, co by Vám vadilo, případně Vás demotivovalo?

**Respondent B:** Částečně ano.

**Tazatel:** Pojdme se vrátit k začátku výjezdu. Mě by zajímalo, jak jste se do Německa vůbec dostal.

**Respondent B:** Já jsem pracoval na pobočce v Brně již 7 let, a to na stejné pozici, a ten stereotyp mi již začal vadit. Docházela mi motivace, a proto jsem si sedl s nadřízeným a pohovořili jsme o tom, že bych se chtěl někam posunout a najít nějaké řešení, jinak bych musel odejít z firmy. To stejné jsem řešil se svými kontakty v Německu, se kterými jsem dlouhodobě spolupracoval. A tam zodpovědný člověk řekl, ať nehledám práci venku, protože díky reorganizaci se vytvoří strategické pozice na nákupu v Německu, a že mě tam rád přivítá.

**Tazatel:** Takže jestli chápu správně, tak Váš tehdejší nadřízený Vám s hledáním vhodné pozice nepomohl?

**Respondent B:** Ne, že by nepomohl, ale neměl moc možnost zasáhnout. Já jsem od něj podporu měl, ale ze své pozice nemohl nic udělat.

**Tazatel:** Byl to Váš nějaký životní cíl dostat se do zahraničí nebo to souviselo jen s tím, že se jednalo o velmi dobrou pracovní pozici?

**Respondent B:** Částečně ano, byl to můj cíl, protože to nebylo poprvé, co jsem byl na delší dobu venku, takže to byl jeden z hlavních motivátorů.

**Tazatel:** Co Vaše rodina, ta se tam odstěhovala s Vámi nebo jste dojížděl?

**Respondent B:** Obojí. Ze začátku byla manželka spíše v Čechách, následně ale měla mateřskou dovolenou, a proto se přestěhovala za mnou do Německa.

**Tazatel:** Mě se jedná hlavně o ty benefity, které Vám zaměstnavatel před odjezdem nabídl a poskytl. Byla tam nějaká ta podpora rodiny?

**Respondent B:** Ano, tohle má společnost velmi dobře zařízené. Příspěvky na relokaci, ubytování nebo na vzdělávání mé manželky, tak tyto benefity byly z mého pohledu velmi štědré.

**Tazatel:** A co se týče ostatních benefitů, co dalšího Vám zaměstnavatel poskytl?

**Respondent B:** Relokační balíček, samozřejmě, vybavený byt a příspěvek na ubytování.

**Tazatel:** Než jste odjížděl, získal jste od zaměstnavatele nějaké vzdělání pro sebe, například interkulturní kurz či kurz přípravy na novou pozici?

**Respondent B:** Kurz interkulturních dovedností byl nabízen, ale já jsem ho nepotřeboval. Přeci jen se jednalo o výjezd do Německa, kam jsem dříve už jezdíval. I další kurzy byly nabízeny, ale taktéž jsem je nevyužil.

**Tazatel:** Když už se posuneme k průběhu samotné expatriace, tak bych se Vás ráda zeptala na kulturní šok. Vy už jste zmínil, že jste předtím v zahraničí na delší dobu byl, takže ta adaptace proběhla lépe při druhé zahraniční zkušenosti. Ale bylo přeci jen něco v Německu, co Vás překvapilo?

**Respondent B:** Tak člověk samozřejmě velmi dobře vnímá, že Německo je více multikulturní země než Česko, ale to mně osobně nedělalo žádný problém, protože jsem již navštívil mnoho zemí světa, takže toto mě nijak nezarazilo. Jediné co, tak spíše to nastavení chování a přemýšlení především západních Němců, které se od

našeho liší. Příkladem v práci může být požadavek na zpracování procesů, kdy vše musí být v tabulkách, grafech apod. Jak jsem ale říkal, s Němci jsem spolupracoval již dlouho, a proto to nebyl až zas takový šok.

**Tazatel:** Ta pozice, na kterou jste nastoupil, ta byla časově omezena?

**Respondent B:** Tak samozřejmě, každá delegace je časově omezena, přičemž ta moje byla na tři roky s možností prodloužení, a tak se i stalo. Prodloužil jsem o další jeden rok.

**Tazatel:** A z čí strany došlo k prodloužení?

**Respondent B:** Z obou, jak z mé, tak zaměstnavatele.

**Tazatel:** Děkuji. Vy jste měl nějaký plán, co budete dělat, až skončíte v Německu?

**Respondent B:** Ano.

**Tazatel:** Plánoval jste to nějak hodně dopředu?

**Respondent B:** Ne, asi půl roku dopředu.

**Tazatel:** A zůstal jste poté u stejného zaměstnavatele?

**Respondent B:** Ne. Měl jsem nabídku jít dělat vedoucího strategického nákupu, ale dostal jsem jinou externí nabídku, která pro mě byla zajímavější, a na tu pracovní pozici jsem i po návratu z Německa nastoupil.

**Tazatel:** Když jste se vrátil z expatriace, cítil jste se více cenný na trhu práce?

**Respondent B:** Určitě ano a stávající zaměstnavatel to i ohodnotil.

**Tazatel:** Já bych se ještě chtěla zeptat na celý Váš výjezd, jak to vnímáte?

**Respondent B:** Já bych řekl, že smíšeně. Byla to určitá zkušenost, měl jsem tam pozitivní i negativní zážitky. Je to věc, které nelituji a nikdy nebudu. Momentálně i vím, že s rodinou a jinými závazky už takovou možnost mít nejspíše nebudu.

**Tazatel:** Takže prozatím to neplánujete?

**Respondent B:** Ne, to by muselo být jedině za velmi lukrativních podmínek a do země, kterou bych preferoval.

**Tazatel:** Takže by Vás nelákala úplně jiná kultura?

**Respondent B:** S jinou kulturou nemám problém, ale musela by to být země, kterou mám na svém vysněném seznamu.

**Tazatel:** Když jste mluvil o negativech v průběhu expatriace, mohl byste něco zmínit?

**Respondent B:** To souvisí všechno se vším a na konkrétní situaci, což by bylo teď vytržené z kontextu. Ale určitě je to struktura práce, jak je vše až moc procesované, pak i ten můj druhý manažer, ale to se samozřejmě neodvívá od země, ale od typu člověka. Každopádně ta doba pobytu v Německu mi stačila a už bych si to nejspíše neprodloužil.

**Tazatel:** Kdybychom měli porovnat pobočku společnosti v Čechách a v Německu, kde se Vám líbilo více?

**Respondent B:** Je to velmi ovlivněné tím osobním životem. V Čechách mám přátele a rodinu, proto bych řekl, že ty Čechy.

**Tazatel:** Když už mluvíte o sociálním životě, jak jste to měl v Německu? Našel jste si tam nějaké kamarády?

**Respondent B:** Ne, tam je to tak, že Němci skončí v práci a jedou domů. Protože většina zaměstnanců bydlí třeba 50 kilometrů od pobočky, tak nebylo úplně s kým se setkat.

**Tazatel:** A cítil jste se tam osamělý?

**Respondent B:** Po této stránce ano, ale když tam se mnou byla rodina, tak to nebylo tak hrozné.

**Tazatel:** Bylo přeci jen něco v Německu, na co jste si po celou dobu nezvykl? Nebo co by Vás šokovalo, ať už pozitivně či negativně.

**Respondent B:** Ne, nic, co by mne dlouhodobě znepokojovalo.

**Tazatel:** Vy jste říkal, že už jste dřív s Němci spolupracoval hlavně kvůli charakteru firmy. Trávil jste dříve delší dobu v Německu?

**Respondent B:** Dlouhodobě ne, ale většinou jsem jezdil třeba na týdenní služební cesty. Ale bylo jich hodně, takže s danou kulturou jsem již zkušenosti měl, nejspíše proto ten kulturní šok nebyl tak znatelný.

**Tazatel:** Za mě je to vše. Mluvil jste velmi stručně, ale mám veškeré informace, které potřebuji.

**Respondent B:** Tak ono bychom mohli pokračovat a více jednotlivá témata rozvést, ale je těžké to vysvětlovat, když nejste v té situaci nebo nejste tam celou dobu se mnou.

**Tazatel:** To ano, ale přeci jen to v Německu není tak rozlišné, jako kdybyste jel třeba do Indie.

**Respondent B:** To ano, my jsme si tady v Evropě přeci jen hodně blízko vzhledem ke společné historii.

**Tazatel:** Ještě se zeptám, když jste začal pracovat u nového zaměstnavatele, splnilo to Vaše očekávání?

**Respondent B:** Tak, nikde to není dokonalé, ale mně šlo především o tu životní změnu. Jsou zde i příjemná i negativní překvapení a občas samozřejmě ta práce vyžaduje stres a více času, ale víceméně jsem spokojený.

**Tazatel:** Dobře. Za mě je to opravdu vše. Mockrát Vám děkuji za Váš čas, odpovědi, a i za vyplnění psychologického testu. Budete chtít poskytnout hotovou diplomovou práci k přečtení?

**Respondent B:** Ano, určitě si ty výsledky rád přečtu. Budete chtít vědět i něco ohledně té Austrálie?

**Tazatel:** Nejspíše ne, já nechám toho jednoho zaměstnavatele k porovnání výsledků s ostatními respondenty. V práci je společnost označována jako XY a Vy tam budete vystupovat jako respondent B.

**Respondent B:** Kdybyste cokoliv potřebovala, dejte vědět.

**Tazatel:** Děkuji, nápodobně. Kdyby Vás napadlo ještě něco, co byste chtěl dodat, ozvěte se. Takže ještě jednou děkuji a mějte se krásně. V květnu se s Vámi spojím a zašlu Vám hotovou práci.

**Respondent B:** Dobře, domluveno. Na shledanou.

**Tazatel:** Na shledanou.

## **Příloha 4 Kvalitativní rozhovor – respondent C**

**Respondent C:** Hi, Michaela.

**Questioner:** Thank you very much for joining me today I really appreciate your time, so I hope we're going to be quick. I would like to ask you a few questions concerning your expectation. I assumed that you had quite many expatriations, right? Or that you had more than one. Is it true?

**Respondent C:** Yeah long term this is my second and I also had a short-term, so three in total within this company. During my life I lived in eight different countries, so I have quite a lot experience living abroad.

**Questioner:** OK, so I would like to ask you to choose the one when you already worked for XY. How long was the expatriation?

**Respondent C:** Well, now in the UK almost 18 months. As I worked in the Czech Republic, I worked as a local contract, not as a delegate, that is why we must choose the ongoing expatriation.

**Questioner:** To ensure the validity of research I also want to ask you on the process after your expatriation, for example whether your employer motivated you to use up your experience or higher your salary or if he gave you some new opportunity or something like that.

**Respondent C:** We can use my current delegation as it ends in March and I already have my next step which should schedule. I'm just staying in the UK basically until I can move to my next step.

**Questioner:** We will start with the basic questions. I just need to ask you; may I please record this interview?

**Respondent C:** Yes, sure.

**Questioner:** Thank you very much. So, I started recording as I need to write it all down afterwards. The first questions will be simple. It is going to be about age, gender, family status and so on. If I ask you about age, could you tell exact years, or you can also say some range. I just need to know approximately where we are.

**Respondent C:** I am 27.

**Questioner:** Are you married?



**Respondent C:** No, I am single.

**Questioner:** I need to know this as employer mostly support also the family of expatriant. OK, so let's move to your position. Could you tell me briefly something about your job, I mean the description, daily tasks and responsibilities?

**Respondent C:** So currently I am strategy consultant for people in leadership, which means that my job is basically identifying high potentials within our company. I am also having career conversation to develop them and help them to find new opportunities. Either in the country of stay or in different countries, either in the same or different levels. I work with everyone in every department on all levels – from trainees, that just left your company's graduate system to C level employees. And the countries that I am responsible for are the Nordics and Baltics.

**Questioner:** And you work mostly individually, or you work in a team?

**Respondent C:** So we have a team for Europe – me, my manager and colleagues and the other part of my team is spread to Russia and Portugal.

**Questioner:** And your daily tasks are mostly individual or does your job depends on the others?

**Respondent C:** Well, it depends. What I do with my potentials is mostly my responsibility and I cooperative with HR business partners in the countries I work for, but also with CEOs, HR heads and so on. We have some projects for the team – implementation, environment and so.

**Questioner:** Thank you very much. We can move on to the expatriation. If we take England, would you tell me the reason of expatriation? Why you got there – was it from your initiative?

**Respondent C:** The main reason is because I felt really miserable living in Prague. I had also very poor management structure and very disrespectful manager, even manager that was really overpassing all the limits of behavior. And I was looking for new opportunity either inside or outside company. But I was selected into this high potential development programs, called HIP – it is program for high potential in HR. I applied for it and I was selected. The HIP means that you are sent on a blind delegation. That means that you do not know where they are going to send you and you just go.

**Questioner:** It sounds really good. As you are from Brazil, you always wanted to travel?

**Respondent C:** Well, I am travelling basically my whole life. I have been almost everywhere from Argentina to Israel.

**Questioner:** If we have a look on the process of expatriation, I mean the culture shock. Have you had any culture shock in England?

**Respondent C:** No, absolutely not.

**Questioner:** So, the multicultural environment is so common to you that you were completely fine. That's good! When did you move to your current position how the company supported you? I mean did they offered you some higher salary, relocation package or some other benefits?

**Respondent C:** Yes, absolutely everything. All the delegation guideline was fulfilled. So, tax report, immigration support, temporary accommodation, flight, extra luggage allowance, house search in London.

**Questioner:** Was there something you were missing in this support?

**Respondent C:** Not really, was pretty good.

**Questioner:** When you are finishing your expatriation within next months, what are your next plans?

**Respondent C:** My delegation ends in March and I am moving to Spain. I am having permanent contract in Madrid and I will be taking over the position for mobility of south-west Europe.

**Questioner:** I am glad you are staying at XY company.

**Respondent C:** Yes, but the only reason why I am staying is because the new position is really cool, and I want to go out from HR.

**Questioner:** I am also working in HR and I can imagine how demanding and stressful it might be. We will move to the motivation factors. Before you entered UK, what were the biggest motivation factors that told you - "Yes, that is what I want"?

**Respondent C:** Basically, because I was feeling miserable in Prague. So, my main motivation was to leave Czech Republic at any costs. But I still wanted to stay in Europe. So, I knew that the easiest way how to stay in Europe was to get another

internal job. But my situation is very specific as I am member of development program. I must say that I was doing pretty well, and no one saw it.

**Questioner:** You did not want to leave only Prague and your manager, but Czech Republic as whole, right?

**Respondent C:** I wanted to leave the daughter company in Czech Republic as the coaches working there are one of the worse things I have seen in my life. I used to work for daughter companies in Brazil and US and it has never happened to me there.

**Questioner:** And what about your expectation before you arrived in the UK? Did they fulfill? For example, expectation about the company, culture?

**Respondent C:** My program is on a blind delegation, so when you apply for it you have to sign paper where you agree that you will go anywhere, they would like to send you. Where you are going, you will find it out firstly two months before you go there. So, they call you and tell you – you are going there and pack your things. I really like this because I have to go out from my comfort zone. And of course, that I had high expectation when going to London as it is once in a lifetime opportunity. Living in London and getting good money for my job. And also, because I always liked British culture for, let say stupid things like talk shows, or because of the Queen, you know. So, I always had some connection with UK itself.

**Questioner:** As you are from Brazil and the cultures are completely different. For example, the British are quite cold and Brazilian people on the other hand cheerful. So that is why I was asking on culture shock.

**Respondent C:** I am very different Brazilian to be honest. Nobody really tells me I am Brazilian. Because I really hate for example the Brazilian people are really touchy, they like interpersonal contact, they do not respect your personal space and I absolutely hate it. Maybe this is the reason why I have not felt any culture shock in the UK. Because people do not speak loudly, respect your personality, privacy and they are cold, but in a good way.

**Questioner:** I also worked in the UK and I completely agree as I felt there better than in the Czech Republic.

**Respondent C:** It is really perfect place for me. I love the way they behave. They are so respectful! This is amazing.

**Questioner:** I am looking forward hearing from you when you arrive to Spain.

**Respondent C:** I am already prepared for Latin chaos there. But I am really excited and see how it goes.

**Questioner:** If we move on to your future position in Spain, do you already know who is going to be your manager?

**Respondent C:** As I am moving now to the business and my whole career so far was in HR and HR services, I am really looking forward to go to the business. Here in the UK I worked with the top managers of the whole company. This was amazing for me as I get in touch with so many important people. I also dealt with so many strategical and key tasks for the company and now I have the confidence and feel prepared to work directly with CEO in Spain.

**Questioner:** And what about your current manager, is he motivating you? I mean for example feedback, benefits and so?

**Respondent C:** He is definitely the best manager I have ever had in my life. As soon as I joined the team he was always super nice, always motivating me, great feedback and there is something interesting: When we joined the HIP, we got a mentor and I got really good one, but I have not felt like she has not the experience I would need to get. That is why I asked my manager to do it. It is really hard to be manager and mentor at the same time, but we could always split it really well and understood each other. He has supported me to learn more, gave me opportunities to step up and expose myself within the organization. He really got me to senior level of knowledge and he always cared a lot about my well-being. Not only about my working, but also personal life. One of the biggest examples is that I live in London because of exception. The main office is in a small city next to London and everyone else is living there. When you are delegated to UK you live in that small city. So, you have different salary, different housing allowance. But my manager was so nice that he wanted me to live in London. Mainly because in London you have social and cultural life and I would not have that in the small city. So, as he wanted me to feel so well in my personal life, he came up with all the exception on extra costs for keeping me in London.

**Questioner:** If you already speak about the social life, have you found there some friends you meet every week or month? Or do you only have the colleagues there?

**Respondent C:** That is the tricky part, because most people who work here, they live in the small city and I go to London. So, office people, I am having on or two and we are going for some drink or so, but I met quite a few friends. I would not say they are friends for life, but they are quite good people to go out with.

**Questioner:** Do you feel lonely?

**Respondent C:** I mean, I live by myself, so I am alone most of the time, but I cannot say I feel lonely.

**Questioner:** You wished to live alone in London?

**Respondent C:** Yes. I love my personal space and living on my one.

**Questioner:** Do you already know your future manager and are you already in contact?

**Respondent C:** In Spain I will be reporting directly to CEO, so the relationship will be quite different. We had already some discussion, we already exchanged some emails and going to meet in Spain during the end of February. Afterwards we can finally start planning how my transition will be and in which area I would need some support But I already know that it will be completely different to what I am having today, because today I am having direct manager in HR and in Spain there will be CEO, so the relationship will be completely different.

**Questioner:** Do you see it as motivational factor or is it something that bothers you? I am asking on the leading point of view.

**Respondent C:** Oh no, it is not demotivating me, but motivating me. I am so glad to work so close to CEO of such an important region. I believe I will learn from him more than on MBA program or on other business university. So, I am very motivated.

**Questioner:** Do you have something to add? Some important point about your expatriation, motivation or position?

**Respondent C:** I guess my position is very specific. I need to say that I am very flexible, like the idea of living in different countries and moving from time to time. Secondly, I had great opportunity in HIP as I am only 27. And I guess what keeps

me motivated is the idea of growing in my career and creating something long-lasting for my employer.

**Questioner:** So, that is all from me. I will just repeat, that I will use all the information regarding respondent C, and it will be useful for my diploma thesis. I will hand in the diploma thesis in May. In case you find out something you would like to add, contact me. Thank you again for your time and effort.

**Respondent C:** Sure, in case you would like to ask me something else, feel free to contact me. I remember myself doing the diploma thesis. I was interviewing immigrations and they could not have had spoken Portuguese. It was really hard to come to the end.

**Questioner:** I believe so, to be completely honest I was wondering how your English is as I expected some kind of accent, but your English sound really good, like original British.

**Respondent C:** Oh, thanks, I do not think so – still some gaps to fill in.

**Questioner:** So, thank you very much! Enjoy the rest of the day and good luck for your future work in Spain.

**Respondent C:** Thank you! You too. Bye

**Questioner:** Bye, bye.

## **Příloha 5 Kvalitativní rozhovor – respondent D**

**Questioner:** Good afternoon, thank you for joining this meeting regarding your expatriation to USA.

**Respondent D:** Hi, Michaela, sorry for being late.

**Questioner:** No problem. Before we start, I would like to ask you if I can start recording of our conversation as I have to write down all the mentioned information afterwards.

**Respondent D:** Yes, no problem.

**Questioner:** Thank you. So, first of all I am having some demographical questions and then we will move on to your expatriation to the USA. As you are not Czech, could you tell me your nationality?

**Respondent D:** I am Romanian.

**Questioner:** How old have you been during your expatriation?

**Respondent D:** I was 30 years old.

**Questioner:** And what about the family status? I just need to know it for further questions regarding benefits from employer.

**Respondent D:** I was and I am single.

**Questioner:** When you moved to the USA have you had the same position as you had in Czech Republic?

**Respondent D:** Yes, but I had some more responsibilities.

**Questioner:** So, could you describe your role, daily tasks, responsibilities, and so on?

**Respondent D:** So I am online marketing specialist and I do online marketing campaigns for internal customers. On top of this I was doing some sales and acquisitions topics for my department. Meaning that I tried to get more internal customers.

**Questioner:** So, you worked mostly individually or in a team?

**Respondent D:** I was working by myself because my department is a team of quite many people and we are not directly working together and do not have typical character of a team.

**Questioner:** And your manager has been in the Czech Republic or in the USA during your expatriation?

**Respondent D:** My administrative manager was still based in Czech Republic, but I was coordinated by manager in the USA.

**Questioner:** If we speak about some cooperation with your manager, I mean for example one-to-one meetings, did you have some regular meetings with the manager?

**Respondent D:** Yes, on regular basis, but with the one from Czech Republic.

**Questioner:** And was it enough for you?

**Respondent D:** Yes, we had the regular meetings like status meeting, and we discussed my goals, tasks but also the global issues about acquisition on weekly basis. It was with my manager and his manager.

**Questioner:** We will start with the expatriation now. I would like to ask you; how did you actually get to the USA?

**Respondent D:** You mean what was the process?

**Questioner:** I am more asking on the reason and purpose of your travel.

**Respondent D:** From my side it was always my goal that I would like to travel and go for business trip. And if there would be a possibility, I would go for it. As a part of my development program to become team leader or manager in the future, I got this opportunity to go to USA, experience some kind of different management in different environment and culture. This was a proposal from my higher manager.

**Questioner:** And how long have you been there?

**Respondent D:** Just 4 months.

**Questioner:** Do you plan to go for some more expatriations?

**Respondent D:** No, it is not in my development program now.



**Questioner:** Ok, so, firstly about the expatriation, I would like to find out something about the beginning of your expatriation. I am curious about some culture shock you went through. Could you briefly describe it to me?

**Respondent D:** This was not my first time living in the US. The cultural shock was not that big but there was a little for a while during the first two weeks until I managed to rent a car, go around and got used to administrative things at work.

**Questioner:** And was there something that really shocked you?

**Respondent D:** No.

**Questioner:** As you already said, you have been to USA before. How long have you been there?

**Respondent D:** Also four months on the first time and then I had business trip for two weeks.

**Questioner:** Now I understand why the cultural shock was not as big. Could you tell me something about the benefits you got before the departure? What did the salary offer you?

**Respondent D:** So, I had the same salary and I got the daily allowance.

**Questioner:** What does it mean?

**Respondent D:** Let's say, I was paid something extra every day I spent there that I really have the same salary regarding the living standards, as it is completely different to Czech Republic.

**Questioner:** And some other benefits?

**Respondent D:** The company took care of the whole process of visa application. I have not got relocation package, but the company made a reimbursement for accommodation and car rent.

**Questioner:** Before you left to USA, did you have any training? For example, language or cultural?

**Respondent D:** No, I mean it was not on the purpose of this trip. It was more for the awareness as there are 14 nationalities in our team in the Czech Republic and we are getting customed to the different nationalities and cultures when working together on daily basis.

**Questioner:** When you have been on the expatriation in the USA, I would like to ask you on social life. Have you found there some friends?

**Respondent D:** I made friends there. With the colleagues I only interacted in the office on a daily basis. But there was a group of people I met, and I spent some time with them on a weekly basis.

**Questioner:** Have you felt lonely there or not?

**Respondent D:** Maybe just during the first weeks before I met these people. And I also lived there alone.

**Questioner:** You said that you always wanted to travel, and you like it. Have you also seen in this chance to go abroad something else? I mean, was there some other motivation factor to go abroad?

**Respondent D:** Yes, definitely. It was a great opportunity to experience a different kind of management, working in a different cultural environment that is more homogenous and it was also new learning how to do the sales and acquisition part and as it was a part of my daily tasks in the Czech Republic, it meant to gain new experience and knowledge.

**Questioner:** When you got to the USA you already knew that your expatriation would take only 4 months?

**Respondent D:** I only knew that it would take from 3 to 6 months. It was decided afterwards that it will take 3 months, but it was extended.

**Questioner:** And when it finished did you have some chance to stay there

**Respondent D:** I wished I could stay there longer but I had to go back.

**Questioner:** Was there some change in your position when coming back?

**Respondent D:** Yes, it was held for me in the Czech Republic. I mean, I worked on the same position just I changed the place of work. That means I was also paid by the Czech company during my expatriation.

**Questioner:** When you came back, did the employer promise you some pay rise or better daily tasks?

**Respondent D:** No, but I did get extra tasks.

**Questioner:** And do you have now more possibilities to grow within the company?

**Respondent D:** Because of the delegation? No, as it has been part of my development program.

**Questioner:** Do you have enough motivation now to stay working for the same company?

**Respondent D:** I would say that something changed but it is not due to the delegation.

**Questioner:** We already spoke about the cultural shock and I need to ask you again – was there something that really shocked you in either positive or negative way?

**Respondent D:** I think, something that was really different is the way how they approach the personal safety. Women are not safe to go by themselves on a trip in remote areas or to walk alone in the park in the afternoon or night. So, the security part, especially in the place I have been to, was really strong.

**Questioner:** Have you had there someone who offered you that he will go with you or travel with you?

**Respondent D:** No, I traveled with my friends there but on the purpose not to be alone.

**Questioner:** Last question about the motivation factors. During the expatriation was there something that motivated you to stay longer or on the other hand demotivated you?

**Respondent D:** I would say that the people I met and experience I gained were really high motivation factory and thanks to it I would stay longer. And about the demotivation factor? It was maybe missing my team in the Czech Republic as we are almost like a family there. I have not had this kind of colleagues in the USA.

**Questioner:** Is there something you would like to add to the topics we spoke about.

**Respondent D:** Not based on your questions.

**Questioner:** And something else you would like to say me because it is important to you and it is connected to your work and expatriation?

**Respondent D:** Just that it was great experience and I would wish more people to get the same possibility and to experience working in different environment. Just to step out from comfort zone.

**Questioner:** In your future, would you like to travel more often?

**Respondent D:** Yes, but not like a relocation, just for some business trips.

**Questioner:** As you also said, you are having multinational team in Prague. Could you tell me what nationalities are there?

**Respondent D:** We have colleagues from Greece, Moldova, Ukraine, Russia, Australia, Spain, Slovakia, Hungary, Germany and Armenia.

**Questioner:** Perfect, so now I can say that you are really used to working in multicultural environment. I am glad that you are really like a family, not a team. Thanks to the variability of cultures, it is not typical. We can also see that you can adapt yourself quite quickly. Good, that is all from me. Thank you for all the answers. I will hand in the results to you as soon as I have all interviews done.

**Respondent D:** Perfect, thanks a lot. Enjoy the rest of the day and good luck.

**Questioner:** Thank you so much. You too. Bye

## **Příloha 6 Kvalitativní rozhovor – respondent E**

**Tazatel:** Dobrý den, děkuji, že jste se připojil a našel jste si čas na rozhovor, který poslouží k výzkumu v mé diplomové práci. Ráda bych se Vás hned před začátkem zeptala, zda mohu rozhovor nahrát z důvodu následného přepisu informací.

**Respondent E:** Dobrý den, ano, můžete.

**Tazatel:** Děkuji. Já jsem si i všimla, že už jste vyplnil dotazník ohledně psychologie osobnosti, takže na výsledek se velmi těším, vzhledem k Vaší rychlosti vyplnění.

**Respondent E:** Jo, to je v pořádku, bylo to sice na patnáct minut a ne na deset, protože se člověk občas musí také nad něčím zastavit, ale nebylo to nic hrozného.

**Tazatel:** Co se týče Vašeho výjezdu, tak mám informaci, že jste byl jak v Dubaji, tak v Německu. Mohl byste mi něco o tom říci, ať se rozhodneme, na který výjezd se zaměříme?

**Respondent E:** Tak, tady je nutné podotknout, že já jsem hned po škole začal pracovat na plný úvazek u stávajícího zaměstnavatele. Určitým způsobem se to dá brát jako delegace, nicméně to byl lokální pracovní poměr a jezdil jsem domů. Po tom Německu jsem odešel na delegaci do Emirátnů a teď mám delegaci v Čechách.

**Tazatel:** V tom případě bych se ráda bavila o těch Emirátech z toho důvodu, že je ta mobilita celá uzavřena, přeci jen bych ráda zkoumala i motivaci po skončení expatriace. Nejprve se Vás zeptám na pár demografických údajů. Budeme se bavit o údajích v době, kdy jste byl v Emirátech. Kolik Vám tehdy bylo let?

**Respondent E:** Byl jsem tam čtyři a půl roku, takže jsem se tam přestěhoval, když mi bylo třicet pět let.

**Tazatel:** A v té době jste již byl ženatý, chápu to správně?

**Respondent E:** Jo.

**Tazatel:** Tak, přesuneme se k Vaší pracovní pozici. Změnila se Vaše pracovní pozice, když jste se přestěhoval do Emirátnů?

**Respondent E:** Ano, v Německu jsem měl roli Performance a Reporting v oblasti Human Resources, to znamená, že jsme dělali pro sektor industry v podstatě projekty, kvalitu v centrále a takovéhle věci. Tak to bylo předtím. A to, co bylo v Emirátech, tak ta pozice se jmenovala Hyad of Performance and Reporting, ale

ono se to v čase měnilo. Takže vlastně z expertní role jsem přešel do manažerské role. Sice se tomu říkalo stejně, nicméně v tom regionu je obsah – daleko jiný, než je v centrále, protože ta funkce je daleko širší. Takže se člověk stará o People analytics v oblasti HR systémů, takže podpora a řízení systémů v regionu včetně implementace nového SAPu či jiného toolu a třetí část byla operational excellence. To je v podstatě podpora HR vedení v regionu ohledně strategického směřování, ale i velmi operativní rozpočtové záležitosti, úspory, vývoj oddělení podle globální strategie.

**Tazatel:** Kolik lidí jste měl v týmu?

**Respondent E:** Já jsem měl přímo pod sebou dva, nicméně jsem byl zodpovědný za Asii bez Číny, tak tam bylo dalším asi šest nebo pět.

**Tazatel:** A Váš nadřízený byl tenkrát také v Emirátech?

**Respondent E:** Ano, ale po pravdě řečeno, jsem měl tři nadřízené – HR head, line manager people analytics a operational excellence. Každá moje funkce měla svého nadřízeného, ale tím hlavním byl ten HR head.

**Tazatel:** A s tím hlavním nadřízeným jste byli často v kontaktu? Měl jste třeba dostatečnou zpětnou vazbu?

**Respondent E:** Ano, co se týče třeba konkrétně té zpětné vazby, tak tu jsem měl od všech třech. A meetingy s mým nadřízeným jsme měli často, takže jsme pořád mohli něco řešit.

**Tazatel:** A vyhovovalo Vám to takto, že jste měl tři nadřízené?

**Respondent E:** Dokud si všichni rozuměli a šli stejným směrem, tak to bylo v pořádku. Ale nastaly i problémy, když mají každý jiný cíl – to bylo pro mě velmi náročné z expertní roviny. Ale z osobního pohledu pro mě bylo skvělé, že jsem dostával hodnocení od více lidí.

**Tazatel:** Takže se dá říct, že osobně Vás to nijak nedemotivovalo?

**Respondent E:** Naopak, když Vám tři lidé najednou říkají něco stejného, tak se to alespoň verifikuje.

**Tazatel:** Jak jste se vůbec dostal do Emirátů?

**Respondent E:** No, náhodou. Byl jsem ve správné chvíli na správném místě, což je takový můj životní styl. Já jsem se po asi čtyřech letech ve společnosti v Německu začal rozhlížet po nových možnostech a ptal jsem se svých kontaktů i jsem oficiálně hledal interně, ale díky tomu, že jsem byl přímo v HR, tak se ke mně dostalo několik pracovních nabídek. Já jsem se nakonec rozhodl pro tuto a po třetím kole pohovoru si mne vybrali.

**Tazatel:** Vás vždycky lákalo pracovat až mimo Evropu? Nebo byl to nějaký z Vašich celoživotních cílů?

**Respondent E:** Mě život naučil, že dělat dlouhodobé plány je nesmysl, protože žijeme ve velmi proměnlivém prostředí. Takže já se snažím nějakým způsobem sám sebe posouvat, jak profesně, tak osobnostně, ale neplánoval jsem nikdy jít na dlouho někam do zahraničí. Ale v tu chvíli, kdy jsem hledal, tak to byla skvělá pozice v dobré lokalitě. Spousta lidí má ten sen jít do Emirátnů, že je to tam super a že je tam jiný život a velký finanční výdělek, ale tak jsem to já neměl. Mně se především líbila ta práce a zajímala mne ta kultura. Já jsem se vlastně rozhodoval mezi pozicemi ve Vídni a touto. Nakonec jsme se se ženou rozhodli pro Emiráty i přesto, že jsme nevěděli, do čeho jdeme.

**Tazatel:** Když už mluvíte o Vaší ženě, tak se vrátím k veškerým benefitům, které Vám zaměstnavatel před odjezdem nabídl. Mohl byste mi říci, v čem všem Vás zaměstnavatel podpořil?

**Respondent E:** Dostal jsem velmi dobrou emigrační podporu, co se týče víza, pak si velmi vážím toho, že můj zaměstnavatel podporuje přesun celé rodiny, což většina firem nedělá.

**Tazatel:** A zeptám se, Vaše manželka pracuje pro stejného zaměstnavatele?

**Respondent E:** Nikoliv, vyučuje, ale v době, kdy jsme se přesouvali do Emirátnů, tak byla na mateřské dovolené.

**Tazatel:** A pomohl Vám zaměstnavatel najít ubytování, nebo jaké další benefity Vám zaměstnavatel nabídl?

**Respondent E:** Ano, ubytování mi pomohl najít, přičemž mi zprostředkoval kontakt na tamějšího makléře. Dále jsem získal relokační balíček s určitou částkou na vybavení bydlení. Dostali jsme i možnost bydlet v hotelu, než získáme byt. Dále

firma zaplatila stěhování a úložiště v domovské zemi pro věci, které jsme nestěhovali. Pro mě to byl velmi komfortní balíček služeb.

**Tazatel:** Než jste odjel do Emirátů, připravovali Vás v práci pomocí nějakých přípravných kurzů pro získání nových znalostí či psychologických pro rychlejší adaptaci v novém prostředí?

**Respondent E:** To bohužel ne, kromě lékařské prohlídky, jen v Emirátech jsme měli interkulturní trénink.

**Tazatel:** Nyní se podíváme na průběh expatriace a zaměříme se konkrétně na kulturní šok. Jelikož se jedná o jinou kulturu, trvalo Vám nějakou dobu, než jste se adaptoval?

**Respondent E:** Adaptace na danou kulturu byla velmi dlouhá. Ještě jsem zapomněl zmínit benefit od zaměstnavatele, kdy jsme měli možnost si před expatriací zajet na dané místo a seznámit se s kolegy a získat zkušenost s prostředím, což bylo velmi důležité. Přeci jen jsem s sebou bral celou rodinu, a hlavně pro manželku jako ženu ta kultura je úplně jiná. Díky tomu jsme na vlastní oči viděli, jak to tam funguje. A když jsme se tam pak dostali, tak jsme se snažili nějak sžít. Ale s tím musí každý počítat, že to v zahraničí funguje jinak. Příkladem je naprosto rozdílné vnímání času, ale na druhou stranu je tam kladen velký důraz na výkon. Na co jsme si hodně zvykali, byla třeba odlišná výchova dětí, kdy benevolence rodičů v Emirátech je neuvěřitelná. Děti tak mají absolutní volnost a svobodu. Každopádně obecně chování tamějších je kompletně jiné, a to nejen kvůli jejich náboženství, kdy se pětkrát denně modlí. První větší kulturní šok bylo podání ruky, kdy mezi muži je to standardem, ale mojí ženě ruku nepodali. Jsou to takové věci, na které se trochu člověk adaptuje a zvykne si.

**Tazatel:** Je něco, co by Vás vyloženě šokovalo?

**Respondent E:** Negativně mě šokovaly sociální rozdíly. Například dělníci žijí ve velmi špatných životních podmínkách. Naopak mě pozitivně šokovala otevřenost a přátelskost lidí. To je podle mě dáno tím, že v Emirátech je většina lidí původem z jiné země, a tak se všichni snaží přijít do kontaktu a socializovat se. A to se jedná třeba o Evropany, Australany, Asiaty, a i tak si všichni povídají.

**Tazatel:** Co se týče tedy sociálního kontaktu, tak ten Vám tam nechyběl?



**Respondent E:** Tak co se týče přátel z Čech, tak ti mi určitě chyběli, ale není to tak, že by si v Emirátech člověk neudělal nové přátele, se kterými by mohl trávit čas, Nicméně díky komunikačním technologiím je daleko jednodušší se kontaktovat s přáteli z Čech.

**Tazatel:** Pojdme se podívat na závěr Vaší expatriace. Byla Vaše tamější pozice nějak časově omezena?

**Respondent E:** Jak jsem již říkal, žijeme ve velmi proměnlivém prostředí. Příkladem je moje pozice, která se několikrát za tu dobu změnila kvůli restrukturalizaci apod., přičemž náplň práce se změnila jen cca z 20 %. Když jsem odjížděl, tak mne nahradili dva lidé.

**Tazatel:** Mně jde hlavně o to, zda odjezd byl na základě Vašeho rozhodnutí či to bylo jinak.

**Respondent E:** Ta delegace byla původně na tři roky, ale já jsem o rok prodloužil a já jsem již cítil, že bych chtěl nějakou další zkušenost a novou příležitost. Následně jsem ještě pobyt prodloužil o necelý půl rok, protože jsme neměli nástupce na tu pozici. Takže teprve až pak jsem byl schopný odejít. Takže ta motivace byla hlavně ohledně dalšího růstu.

**Tazatel:** Když jste se pak vrátil do Německa, jak to probíhalo? Dali Vám nějakou lepší pozici?

**Respondent E:** Já jsem se nevracel do Německa, já jsem byl rovnou relokován na delegaci do Prahy. Upřímně řečeno, najít pozici po návratu ze zahraničí spočívá především ve vlastní aktivitě, nikoli v aktivitě firmy. Proto je velmi důležité začít s hledáním třeba rok dopředu před koncem pobytu. Takže dobrá pozice nebyla samozřejmostí, vyžadovala hledání a standardní náborový proces. Přičemž velmi pomáhá, když již máte kontakty v HR. Ten proces delegace pak většinou je takový, že skončí jedna delegace a chvíli trvá, než něco najdete, proto je důležité začít hledat brzy.

**Tazatel:** Co mě velmi zajímá, když jste Čech, ale pracujete pro německou pobočku, jaké benefity jste dostal při relokaci do Prahy?

**Respondent E:** Převážně stejné jako když jsem jel do Emirátů. Samozřejmě jen ty, které byly relevantní. Například jazykový kurz jsem nepotřeboval, ale po 15 letech

v zahraničí jsem nějaká odborná slova pozapomněl. Nicméně to se člověk rychle doučí. Firma tedy v tomto případě velmi dobře podpořila návrat celé mé rodiny. Opět zajistila ubytování, a dokonce i podpořila děti při vyhledání školy.

**Tazatel:** Bylo něco, co Vám v rámci veškerých benefitů v celém procesu chybělo?

**Respondent E:** Určitě ano, ale není nic, co by mi výrazně vadilo nebo chybělo, takže se jednalo spíše o maličkosti. Jediná možná situace, která mne napadla, je nezohledňování inflace v benefitech. Například když jsem byl v zahraničí čtyři roky, tak se ceny velmi změnilly.

**Tazatel:** Když jste se vrátil do Čech, jak jste se cítil?

**Respondent E:** Já jsem se velmi těšil na tu práci. S rodinou jsme samozřejmě řešili, co budeme dělat dál. A i kvůli dětem jsme se přestěhovali, aby byli v domácím prostředí. Takže jsme velmi rádi, že jsme zpátky doma, protože pro mne je to první velká pracovní zkušenost v České republice.

**Tazatel:** Děkuji. Z mé strany je to vše. Zeptám se, máte nějaké další informace, které byste k daným probíraným tématům chtěl probrat?

**Respondent E:** Momentálně mne nic nenapadá.

**Tazatel:** Dobře, kdyby Vás něco napadlo, tak se mi prosím ozvěte.

**Respondent E:** Rozumím, nápodobně.

**Tazatel:** Ještě jednou Vám moc děkuji za Váš čas a pomoc. Mějte se hezky, na shledanou.

**Respondent E:** Nemáte zač, i já děkuji. Na shledanou.

## **Příloha 7 Kvalitativní rozhovor – respondent F**

**Tazatel:** Dobrý den, děkuji Vám za připojení a čas, který strávíte se mnou na tomto rozhovoru. Než začneme, tak bych se Vás ráda zeptala, zda mohu rozhovor nahrát pro účel následného přepisu do textu a zachování tak anonymity.

**Respondent F:** Dobrý den, jistě. Na úvod bych chtěl říct, že test osobnosti vyplním vzápětí.

**Tazatel:** Perfektní. Mockrát Vám děkuji. Začneme nejprve demografickými otázkami, které se vztahují k době, kdy jste byl v zahraničí. Proto bych Vás poprosila, abyste vybral delegaci či expatriaci, kde jste byl minimálně rok a již jste se vrátil.

**Respondent F:** Dobře, můžeme vzít home-based delegaci, takže jsem byl pořád zaměstnancem české pobočky společnosti XY a byl jsem v Budapešti v Maďarsku. Pobyť trval rok a osm měsíců.

**Tazatel:** S tímto výběrem naprosto souhlasím. Kolik Vám bylo let, když jste na expatriaci byl?

**Respondent F:** Skončil jsem tam v roce 2014 a tehdy mi bylo 34 let.

**Tazatel:** Byl jste tenkrát ženatý? Jedná se mi jen o benefity, zda společnost podpořila Vaši rodinu při výjezdu.

**Respondent F:** Ano, byl.

**Tazatel:** Mohl byste mi popsat Vaši pracovní pozici? Byla Vaše pracovní pozice stejná v Čechách i v Budapešti?

**Respondent F:** Ano, byl jsem systémový inženýr pro uvádění do provozu.

**Tazatel:** Mohl byste mi tuto pozici více specifikovat? Třeba Vaše odpovědnosti a denní náplň práce?

**Respondent F:** Když budu mluvit o době v Budapešti, tak jsem neměl pod sebou žádné lidi – šlo o práci uvádění do provozu metra. S tím, že ta odpovědnost tam byla za svoji část práce, jelikož jsem pracoval v týmu. Měl jsem na starosti integraci vlaků, takže mojí náplní práce bylo uvádět náš systém vlakového zabezpečovače a integrovat ho na vlak a uvést do procesu. Pracoval jsem v týmu dvou až třech lidí. Denní náplň byla – statistické testy, konzultace, koordinace s jinou firmou, převzetí

vlaků pro naše testy, provádění testů – statické či dynamické testy, a ta odpovědnost tam byla dodávat projektovému manažerovi veškeré reporty z testů. Jednou týdně byl meeting se zákazníkem, kde se společně s ostatními dodavateli řešil další postup. Takže ta odpovědnost nebyla za lidi, ale za práci, kterou jsem odváděl, a i reportování svému nadřízenému.

**Tazatel:** Váš nadřízený byl celou dobu v České republice?

**Respondent F:** Ne ne. V rámci projektu беру svého nadřízeného jinak. V rámci týmu uvádění do provozu jsou vlastně dva různí manažeři – testing commissioning manager, project manager. Takže já jsem byl sice home-based delegace, ale podléhal jsem managementu Francie, který vedl tento projekt v Budapešti.

**Tazatel:** A míval jste nějaké one-to-one meetingy, abyste získal zpětnou vazbu?

**Respondent F:** Já jsem tam vlastně byl od roku 2012 do 2014. Tenkrát se ta zpětná vazba dělala jinak. Nejprve jsem v Budapešti začal jako training on the job na osm měsíců, abych se zaškolil na nový systém, který jsme plánovali nabízet zákazníkům. Po těch osmi 8 měsících jsem se v té době bavil s mým manažerem z Francie, protože se rozjížděla nová linka metra v Budapešti, a sám manažer pak napsal do České republiky, že by měl zájem, abych dále v týmu pokračoval, protože je se mnou spokojený. Tím pádem i takto nepřímo jsem dostal zpětnou vazbu.

**Tazatel:** Jak jste se vlastně dostal do Budapešti?

**Respondent F:** Historicky česká společnost začala působit v Praze tím, že koupila společnost, která měla na starosti jeden projekt přímo v Praze. Tím vznikla i nová kancelář v roce 2006, kdy tam byl ještě francouzský projektový manažer a po něm to přebíral kolega, který je do dneška mým šéfem v Praze. Tím, že už tenkrát uměl skvěle francouzsky, tak jsme s kolegy z Francie zůstali v kontaktu. Takže dlouhodobě spolupráce mi umožnila to, že v roce 2012, kdy se začalo intenzivněji mluvit o projektu linky D, tak se začalo uvažovat, že by se na linku D aplikoval nový systém, který jsme v Praze neměli. A proto by bylo dobré nějaké lidi zaškolit. Můj nadřízený tedy kontaktoval kolegy z Francie, zda by bylo možné se zúčastnit projektu v Budapešti. Ještě před začátkem home-based delegace jsem v Budapešti byl se zákazníkem a od tamějších kolegů jsem přímo dostal nabídku. Takže víceméně jsem tu šanci dostal od mého nadřízeného, který měl dobré kontakty, a také to vyšlo ze spolupráce mezi dceřinými společnostmi firmy XY.

**Tazatel:** Byl to pro Vás jakýsi motivační faktor, že tam pojedete a zúčastníte se té práce?

**Respondent F:** Určitě. Ty zahraniční cesty u nás nezačaly delegacemi. V roce 2006, kdy jsem nastoupil do společnosti, měli jsme ještě továrnu na Zličíně, kde se vyráběly autonomně jezdící vlaky, které se vyráběly pro Francii a Itálii. Když se továrna uzavřela, tak se začalo jezdit do Vídně na uvádění vlaků do provozu. Proto jsem tam každý týden jezdil na služební cesty. Pak přišla větší cesta do Brazílie, kde mají stejný systém, jako máme my v Praze. Oni tam měli nějaké problémy v s programem, a proto jsem tam s kolegou na dva měsíce jel. Pak přišla možnost Budapešti, takže v té době jsem pro společnost XY pracoval již šest let a pořád jsem tenkrát snil o takových cestách na delší dobu. Bylo to pro mě velmi zajímavé i z toho důvodů, že ten nový systém v Budapešti je pro nás něco jiného, co nemáme přístupné a málokdo se k tomu dostane. Myslím tím, že v Čechách se tento systém nevyvíjel, ani nevyráběl. Dále mě samozřejmě lákal i ten mezinárodní tým a zlepšení jazykových dovedností. Takže tenkrát jsem to určitě bral jako výzvu.

**Tazatel:** Jaké benefity Vám zaměstnavatel nabídl, než jste odjel do Budapešti?

**Respondent F:** Tím, že to byla home-based delegace, tak tam byly větší benefity, než když zaměstnanec jede jen na služební cestu. Co se týče finančních benefitů, tak kompenzovaly určitě tu vzdálenost. Tím, že se jednalo o home-based delegaci, tak moje rodina neměla tu podporu, aby jela se mnou. Když to shrnu, tak zaměstnavatel se vyloženě snažil vše kompenzovat penězi. Samozřejmě si zaměstnanec v cílové zemi může zvolit nějaké kurzy a dostává podporu na bydlení.

**Tazatel:** Zeptám se, když jste mluvil o těch kurzech – absolvoval jste nějaký kurz před odjezdem?

**Respondent F:** Ne, nic.

**Tazatel:** Ani ta možnost tam nebyla?

**Respondent F:** To si vůbec nevybavuji.

**Tazatel:** Pojdme se podívat na průběh expatriace. Mne by nejvíce zajímal kulturní šok. To znamená, když jste tam přijel, bylo něco třeba během prvního roku, s čím jste se dlouho sžíval?

**Respondent F:** Tím, že ta kultura nám není tak vzdálená, tak to nebylo tak hrozné jako teď, co jsem v Saudské Arábii. Hlavně ze začátku to byly takové ty pocity, že člověk jde do něčeho, co ne úplně zná, tím myslím i kolegy. Proto nějakou dobu trvá, než se člověk s ostatními spřátelí. Kulturní šok jako takový jsem nezažil, spíš jsem se ze začátku cítil osamělý.

**Tazatel:** Ano, to jsem se také chtěla zeptat, jaké jste tam měl sociální prostředí.

**Respondent F:** Hlavně ze začátku to bylo těžké. Když to porovná s tím, co mám teď v Saudské Arábii, tak tady se zaměstnavatel snaží poskytnout třeba i lepší ubytování v resortech. Třeba v Budapešti to bylo víceméně na mně. A ten pocit osamění byl hlavně, když jsem bydlel ze začátku na hotelu. Až přibližně po dvou měsících jsem se více seznámil s kolegy, našel jsem si lepší ubytování, ale i tak jsem se tam samozřejmě cítil hůř než doma.

**Tazatel:** Čekal byste od zaměstnavatele nějakou větší podporu? Ať už před začátkem či v průběhu výjezdu?

**Respondent F:** Před začátkem jsou tam od zaměstnavatele standardní benefity, ani bych jich nečekal víc. Přeci jen, když jde člověk na delegaci, tak nečeká, že se zaměstnavatel o zaměstnance postará jako o malé dítě.

**Tazatel:** Když už jste se blížil ke konci delegace, tak jste věděl, že se vrátíte na stejnou pozici?

**Respondent F:** Vlastně po celou dobu delegace jsem byl s českými kolegy v kontaktu a částečně jsem i vypomáhal s jedním projektem v Čechách. I s mým vedením jsem byl i v osobním kontaktu a vždycky se mnou počítali.

**Tazatel:** Super. A když jste se vrátil, využil Váš zaměstnavatel nějak ty načerpané zkušenosti ze zahraničí? Získal jste třeba vyšší kompetence?

**Respondent F:** Po měsíci, co jsem byl doma, jsem pravidelně začal jezdit do Brazílie, a to trvalo až do ledna 2019. Tam jsem jezdil každý měsíc a byly to obchodní cesty. Můžu říct, že v Budapešti jsem získal nejen další technické zkušenosti a nové informace, ale hlavně ten jazyk. Také člověk nabere sebevědomí, komunikační dovednosti, vyjednávací schopnosti. Když jsem se vrátil, tak jsem byl stále staven do situace, abych rostl a nezůstával na stejném místě. Takže ta

Budapešť mě opravdu hodně kariéerně nakopla. Ale nevyžil jsem ty znalosti v Praze, protože tam se ten systém stále nepoužívá.

**Tazatel:** Když jste se vrátil z Budapešti, uvažoval jste o přechod do jiné firmy, kde byste měl ještě lepší možnost kariéerního růstu?

**Respondent F:** Přímo po Budapešti ne, spíš až za pár let, když jsem zjistil, že mě už tak ty zahraniční cesty nelákají.

**Tazatel:** Co se týče Vaší rodiny, jak Vás podporovala, když jste byl hodně v zahraničí? Bojoval jste mezi pracovním a osobním životem?

**Respondent F:** Myslím, že ne. Ta Budapešť byla relativně blízko a vždy jsme to s manželkou nějak vymysleli. Ze začátku jsem každý druhý víkend jezdil domů. Po těch osmi měsících, kdy jsem si pobyt prodlužoval, tak už jsme to změnili. Manželka měla velmi dobrého zaměstnavatele, a proto ona byla u mě dva týdny a pracovala na dálku a pak dva týdny v práci, což nám celou situaci hodně ulehčilo. Takže jsme oba cestovali, ale bavilo nás to. Už jen proto, že z našeho týmu v Budapešti se stala dobrá parta, a proto jsme s nimi i s manželkou trávili čas.

**Tazatel:** Tak to je ideální. Co se týče otázek, tak za mě je to vše. Jen se zeptám, máte Vy ještě něco k otázkám, na které jsem se ptala?

**Respondent F:** Zatím nejspíš ne.

**Tazatel:** Dobře, kdyžtak máte můj kontakt. Kdyby Vás cokoliv napadlo, tak se mi ozvěte. Ještě Vás poprosím o vyplnění toho testu osobnosti. Na základě výsledků budu pak zkoumat Vás profil, výjezd do zahraničí a motivaci. Budete si chtít přečíst výslednou práci?

**Respondent F:** Určitě bych rád alespoň nahlédl.

**Tazatel:** Dobře. Předpokládám, že koncem dubna práci dokončím a bych Vám ji zaslala. Počítám, že to takto bude nejpozději začátkem května. Takže tímto bych náš rozhovor ukončila. Já Vám moc děkuji za Váš čas a ochotu. Popřeju Vám krásný pobyt v Saudské Arábii.

**Respondent F:** Nemáte vůbec zač. Mějte se hezky a na shledanou.

**Tazatel:** Na shledanou.

## **Příloha 8 Kvalitativní rozhovor – respondent G**

**Questioner:** Hello, thank you so much for joining me even in the time of Coronavirus and all regulations. I appreciate you time.

**Respondent G:** Hi, sure. I hope the connection is good. In case not we can try another day.

**Questioner:** So far, I know only your name. Could you tell me where have you been on expectations so far?

**Respondent G:** I am Russian and let's say I have two experience moving abroad. Firstly, it was to the Czech Republic and then to Italy.

**Questioner:** And how long have you been in Italy?

**Respondent G:** I am here three years already.

**Questioner:** And in the Czech Republic?

**Respondent G:** Almost four years.

**Questioner:** Okay. So maybe we can choose the expatriation to the Czech Republic as you already finished it. Firstly, could you tell me the reason why have you moved to the Czech Republic?

**Respondent G:** There was no particular reason to move. The only thing was that I wanted to live abroad and there was a possibility to work there. I decided to accept it and that's how it started.

**Questioner:** If I understand it clearly, you worked for the same company in Russia, right?

**Respondent G:** Yes.

**Questioner:** And how old have you been when moving to the Czech Republic?

**Respondent G:** Let me calculate. I was 26.

**Questioner:** Regarding your family status, have you been already married? I am just asking regarding the offered benefits when moving abroad.

**Respondent G:** No, I am single, and I moved by myself.



**Questioner:** When you moved to the Czech Republic, did you have the same job position and role?

**Respondent G:** It was more or less the same area of Global mobility specialist. The job was not such different. I am working in this area for quite many years.

**Questioner:** Could you describe me your position? For example, your responsibilities and tasks.

**Respondent G:** Do you mean in Russia or in the Czech Republic?

**Questioner:** I would like you to tell me about both to see the difference.

**Respondent G:** So, in Russia I was doing the same position as here in Italy. I was Global mobility consultant. Of course, for different countries there are different tasks to do. For example, here in Italy I am supporting expatriates coming to country and going out. So, it is related to the preparation of working permit, documentation, payments to pay roll, tracking and other administrative activities.

**Questioner:** Do you work individually or in a team?

**Respondent G:** I am working in a team. For example, now, I am working just with my manager. Otherwise I was always cooperating with other departments and colleagues.

**Questioner:** If we move on to the expatriation in the Czech Republic, could you tell me something about working benefits you got before starting expatriation.

**Respondent G:** It was one month's accommodation and support with documentation and working allowance. I have not got any relocation package as I was on local contract in the Czech Republic.

**Questioner:** When you decided to move to the Czech Republic, how did manager support you?

**Respondent G:** To be completely honest, he has not supported me. I even have not got any training of language or intercultural training.

**Questioner:** Was there some support from the manager or company as a whole, which you were missing?

**Respondent G:** Like at that time, not really.

**Questioner:** We will move on to the process of expatriation. I am curious about culture shock. Did you have some?

**Respondent G:** Yes, I did.

**Questioner:** Could you describe what was so different and what shocked you?

**Respondent G:** Well, I never dreamed about moving to the Czech Republic. I just had the opportunity to move abroad and that is why I accepted it. When I came to the Czech Republic and faced the reality, it was completely different from my expectations.

**Questioner:** What have you expected to be there?

**Respondent G:** I expected it more international. My personal opinion was, that the mentality is more opened to foreigners. But what I realized; the Czech people are not very friendly to expats. Especially to former Soviet Union countries.

**Questioner:** Just to let you know, you do not have to be worried to say anything you want. I am Czech but I am aware of our bad characteristics and postures. When you have been in the Czech Republic, how was your manager and how you collaborated? Have you had some meetings?

**Respondent G:** Yes, she was really good. I believe you know her. We had good connection and cannot say anything bad about her. We had one-to-one meetings, also team meetings.

**Questioner:** Let's move to the working environment. Have you had here some colleagues whom you met also in free time?

**Respondent G:** I would not say so. I knew there a few people who I met, but they were not Czech.

**Questioner:** And the Czech people, they did not want to get acquaintance with you or how was their behavior?

**Respondent G:** I think, it was my personal thing that I realized that Czech Republic is not my country. And since I get into reality, I realized it is wasting of my time. I even do not speak Czech and have not learned it during the four years. But how I said, I could not force myself to adapt myself on the culture, people and job. The people I met were mostly from Russia and other Russian speaking countries. Ok,

there were some Czech girls who were nice to me and we were communicating together but have not spend time together.

**Questioner:** But you have been in the Czech Republic for four years. Why have not you moved anywhere else earlier when you felt miserable there?

**Respondent G:** I did it as soon as I had some possibility to do it.

**Questioner:** As you already speak about the possibility. How did it happened that you moved to Italy?

**Respondent G:** Well, I was supporting Italy as a Global mobility specialist. Do you know a bit about the position and how is it going there?

**Questioner:** Yes, I was hiring there some employees like two years ago.

**Respondent G:** Ok. So, I had really good relationship with Italian people. It has been my country; I also speak Italy. When my colleagues from Italy offered me new position and I immediately decided to go there.

**Questioner:** If we speak about the Czech Republic again, could you tell me how did you spent your free time there?

**Respondent G:** I was mostly by myself and I was confident with it. I was also meeting the friends.

**Questioner:** Did you felt lonely?

**Respondent G:** Yes, I must say so. I have not felt comfortable.

**Questioner:** How were the benefits during the expatriation?

**Respondent G:** Quite bad. The salary especially in company XY and in the Czech Republic as whole are not high and the other benefits were the same and not really motivational.

**Questioner:** Is it better in Italy now?

**Respondent G:** Yes, much better.

**Questioner:** If we speak about your current stay in Italy, are you satisfied with the job and live there?

**Respondent G:** Yes, absolutely. It is the place where I ever wanted to stay.

**Questioner:** Do you remember some moment in the Czech Republic which really shocked you, even in positive or negative way?

**Respondent G:** I do not know. I really do not remember. Only shock which is not personal is the dress-code in the XY company in the Czech Republic. Some people come to the office in slippers, not respecting the dress code. That is something I did not understand. The company is international, and I expected it to be like in Russia or Italy. This behavior shocked me in negative way.

**Questioner:** Thank you. I am glad you found out something. Is there anything else regarding the questions asked, you would like to add?

**Respondent G:** I think, there are definitely people who moved to the Czech Republic and liked it. It always depends on personality. Just that you know I consider it as a period of time when I had possibility to grow in my career.

**Questioner:** Thank you very much. From my side, all questions were answered. I am glad the internet connection worked for us. In case you have some questions or anything to add, please feel free to contact me.

**Respondent G:** No problem. I just want to know how you would use the results from psychological test.

**Questioner:** Sure. I will go through the test and our interview and search for some motivational factors. I would also like to find some possibilities how to do it better next time. I will send you the results on your email that you have them as the diploma thesis going to be in Czech.

**Respondent G:** That would be great.

**Questioner:** I would like to inform you again that your profile will be anonymous together with the name of company and other too personal information. Thank you again for your time, answers and sharing your experience with me. I wish you a beautiful day and take care in Italy.

**Respondent G:** You are welcomed. Thanks. Bye.

**Questioner:** Bye.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Michaela Stáňová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	MOBILITY ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH VLIV NA MOTIVACI PRACOVNÍKŮ		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	140		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	8		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	8		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce pojednává o mobilitě zaměstnanců a jejich motivaci v průběhu celého procesu expatriace. Cílem práce je objasnit problematiku individuální motivace, osobnosti člověka a zdůraznit, jak by úspěšná expatriace měla probíhat v rámci přípravy a realizace. Kvalitativní výzkum je proveden na sedmi zaměstnancích mezinárodní společnosti. Na základě rozhovoru a psychologického testu bylo možné vyhodnotit motivaci u jednotlivých expatriantů a zhodnotit i aktivity společnosti, které podnikají ke stimulaci zaměstnance a k efektivnímu průběhu mobility. Výsledky výzkumu nelze zobecnit na veškeré zaměstnance. U některých respondentů byly zjištěny nedostatky v motivaci, a to převážně při předávání zpětné vazby a podpory od manažerů a oddělení lidských zdrojů. Na základě výsledků výzkumu bylo kromě vyhodnocení motivace u jednotlivých respondentů navrženo i aktivity k zefektivnění procesů v managementu společnosti a oddělení lidských zdrojů, a tím i zvýšení motivace zaměstnanců.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Expatriace, Mobility zaměstnanců, Motivace, Repatriace, Psychologie, Osobnost, Globalizace, Mezinárodní společnost, Myers-Briggs Type Indicator, Diskurzní analýza		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Michaela Stáňová		
<b>FIELD</b>	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	MOBILITY OF EMPLOYEES AND THEIR INFLUENCE ON WORKERS' MOTIVATION		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Emil Velinov, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM – Department of Marketing and Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	140		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	8		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	8		
<b>SUMMARY</b>	<p>The diploma thesis deals with the mobility of employees and their motivation during the whole process of expatriation. The main goal is to clarify personal motivation, human personality and point out on which aspects depends the success of expatriation during preparation and implementation. Qualitative research is demonstrated by seven employees of an international company. Based on the interview and psychological test, it was possible to evaluate the motivation of individual expatriates and to activities of the company, which are practised to stimulate employees and ensure mobility success. The results cannot be generalized on all employees. Deficiency in motivation by some respondents was ascertain especially in handing over the feedback and support from managers and human resources department. Based on the results of the research, new activities to improve the efficiency of processes in the company management and human resources department, including employee motivation, were proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Expatriation, Mobility of employees, Motivation, Repatriation, Psychology, Personality, Globalisation, International company, Myers-Briggs Type Indicator, Discourse analysis</p>		