Personální práce v multikulturní firmě

1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů 2

1.1 Podstata a úkoly personální práce 2

1.2 Personální činnosti 4

1.3 Subjekty personálního řízení 5

1.4 Mezinárodní řízení lidských zdrojů 9

1.5 Typy regulace chování v multikulturních firmách 10

1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

V důsledku změn, které proběhly koncem dvacátého století a ovlivnily ekonomické a sociální okolí firem bylo prokázáno, **že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího efektivního využití** se stává rozhodujícím faktorem úspěchu.

Analýzy úspěšnosti fungování firem prokázaly, **že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem** je **schopnost zformovat a využívat lidské zdroje způsobem,** který zabezpečí dosažení cílů organizace.

1.1 Podstata a úkoly personální práce

Podnik, organizace mohou úspěšně fungovat jen za předpokladu, že se podaří shromáždit, propojit a využít všechny dostupné zdroje. Jedná se o materiální, finanční, informační a zejména zdroje lidské, které jsou pro organizaci rozhodující z hlediska ovlivňování úspěšnosti využívaní všech zdrojů.

Samotný pojem personální práce není jednoznačně vymezen, podle názorů většiny autorů se jedná o přístup managementu organizace k řízení a vedení lidí. (Dvořáková, 2007)

Termín personální práce se používá jako nejobecnější vyjádření pro specificky zaměřenou část řízení organizace. Často se v praktické činnosti setkáváme i s pojmy personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů, které jsou považované za synonyma k výše uvedenému pojmu.

Koubek vymezuje **personální práci jako část řízení organizace, zaměřující se na člověka ve vztahu k pracovním činnostem,** která se zabývá:

- jeho získáváním, formováním, fungováním a využíváním,
- organizováním a propojováním činností a výsledků jeho práce,
- ovlivňováním jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům, dalším osobám,
- vytvářením podmínek pro dosahování jeho uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj. (Koubek, 2007)

Lidé bývají považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejpřizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání. Lidé jsou také nejhůře ovlivnitelným a řiditelným aktivem firmy. Neradi se podřizují, vnášejí do pracovní činnosti svůj individuální styl a rytmus práce, často dávají přednost svým vlastním zájmům před zájmy firmy, mnohdy bývají nespokojeni se stavem věcí, chybují a občas i selhávají. (Bláha a kol., 2005)

Personální řízení, řízení lidských zdrojů je možné také charakterizovat jako organizování procesů změn:

- ve struktuře lidských zdrojů (kvantita, věková a početní struktura, formální kvalifikace),
- v kvalitě lidských zdrojů organizace (výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli firmy).

Personální řízení se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, relativně nezávislých funkčních oblastí:

- utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků (věcné, organizační a metodické zabezpečení všech činností,
- vlastní vedení lidí (bezprostřední ovlivňování jednání pracovníků).

Personální řízení bývá strukturované z hlediska obsahu jednotlivých činností jako:

- personální politika,
- sociální politika,
- vedení lidí.

Personální řízení v organizaci ovlivňuje mnoho faktorů uvnitř i vně organizace. Mezi rozhodující vnitřní podmínky, které determinují personální řízení, patří velikost organizace, organizační struktura, finanční situace dané organizace, technické a technologické vybavení, podniková strategie, produkce, podniková kultura, charakter pracovních činností, struktura zaměstnanců, jejich kvalifikace.

Vnější podmínky zahrnují legislativu, politiku zaměstnanosti, vývoj na trhu práce, změny techniky a technologií, populační vývoj, hodnotové orientace lidí, prostorovou mobilitu obyvatelstva, ekonomické faktory a další.

Cíle personální práce

Základní cíle personální práce podle Dvořákové v hospodářské a sociální oblasti lze vymezit následovně:

a) **v ekonomické oblasti**

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
- zlepšovat struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace,

- zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj,
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace na optimální výši,
- realizace systému odměňování podle výkonu stimulujícího rozvoj aktivity a zvyšování schopnosti každého pracovníka,

b) **v utváření pracovního klimatu a sociální oblasti**

- naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci,
- napomáhat identifikaci s cíli organizace,
- motivace pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
- vytvářet předpoklady pro spokojenost s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace. (Dvořáková, 2007)

Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je přispět k neustálému zvyšování výkonnosti podniku zlepšováním využití všech zdrojů a rozvojem pracovních schopností lidských zdrojů**.**

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v tradičním pojetí:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků podniku.
2. Optimalizování využívání pracovních sil podniku.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů na pracovišti.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.
5. Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2008)

1.2 Personální činnosti

Hlavní úkoly personálního řízení jsou naplňované prostřednictvím personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část personálního řízení. Za personální činnosti jsou považované administrativně-správní činnosti, koncepční, metodické, analytické činnosti a poradenství poskytované managementu a zaměstnancům, které vykonává a poskytuje personální útvar ve spolupráci s managementem organizace.

Jedná se zpravidla o soubor následujících činností:

- analýza pracovních míst, vytváření pracovních úkolů,
- personální plánování,
- získávání, výběr, přijímání, adaptace a stabilizace zaměstnanců,
- řízení pracovního výkonu/hodnocení zaměstnanců,
- rozmísťování zaměstnanců,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- organizace práce a vytváření pracovních podmínek,
- péče o pracovníky a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce a činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, sběru a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.

Je na výlučném rozhodnutí organizace, které personální činnosti bude vykonávat vlastními silami a které se rozhodne nakupovat. Obsah a rozsah personálních činností je široký a organizace zpravidla nevykonává všechny činnosti, případně je vykonává pouze příležitostně. K častým decentralizovaným personálním činnostem patří vyhledávání a výběr zaměstnanců. Pro outsourcing jsou vyčleňované tzv. vedlejší činnosti.

Důležité však je, aby jednotlivé realizované personální činnosti, procesy a procedury byly vzájemně provázané a jejich působení bylo koordinované.

1.3 Subjekty personálního řízení

Na plnění hlavních úkolů personálního řízení, na naplňování konkrétních personálních činností se podílí vedení organizace, vedoucí pracovníci a personální útvar**.** Pro řízení lidských zdrojů je charakteristickým rysem zapojení liniového managementu do personálního řízení.

Postavení a úkoly personálního útvaru

Personální útvar lze vymezit jako **pracoviště zajišťující koncepční, metodologické, poradenské, usměrňovací, organizační a poradenské služby pro vedoucí pracovníky a zaměstnance**.

Personální útvar plní také administrativně správní činnosti směrem k institucím státní správy a úřadům práce.

Personální útvar plní i další specifické úkoly:

- formuluje a prosazuje personální strategii a politiku,
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů,
- vyjadřuje se k záměrům vedení organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce,
- zajišťuje existenci a fungování personálních služeb, podílí se na jejich organizování, koordinování a zlepšování, metodicky řídí vykonavatele, (Koubek, 2008)

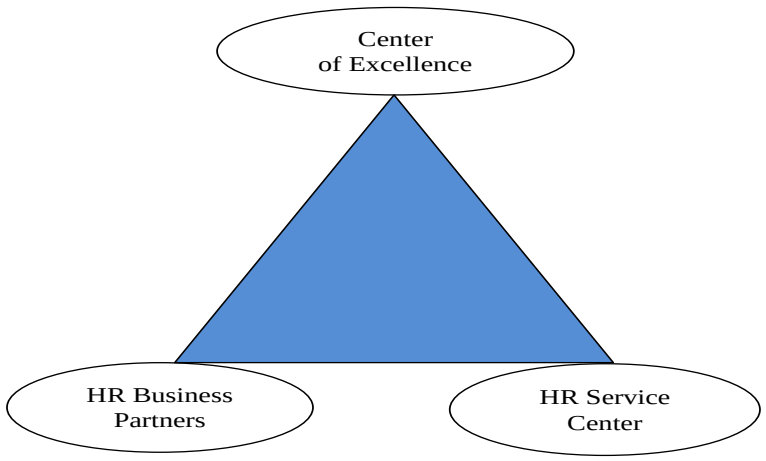
Podle Ulricha je nutné pro to, aby personalisté vytvářeli hodnotu, se zaměřit na definování toho, co jejich práce přináší pro organizaci.

Autor z hlediska přínosu vymezil **čtyři klíčové role personalistů**, které vyjádřil v následujících metaforách:

- strategický partner,
- administrativní expert,
- zastánce pracovníků
- iniciátor/prosazovatel změny. (Ulrich, 2009)

V souvislosti s prosazováním akcentu na dosahování přidané hodnoty lze pozorovat i změny ve vnitřním uspořádání personálních útvarů. Dochází k posunu od tradičních struktur personálních útvarů k novým organizačním schématům výrazněji podporující předmět podnikání organizace.

obr. Partnerský model personálního útvaru



Pramen:
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8, str. 10

Partnersky model a obsah jednotlivých celků Hroník vymezuje následovně:

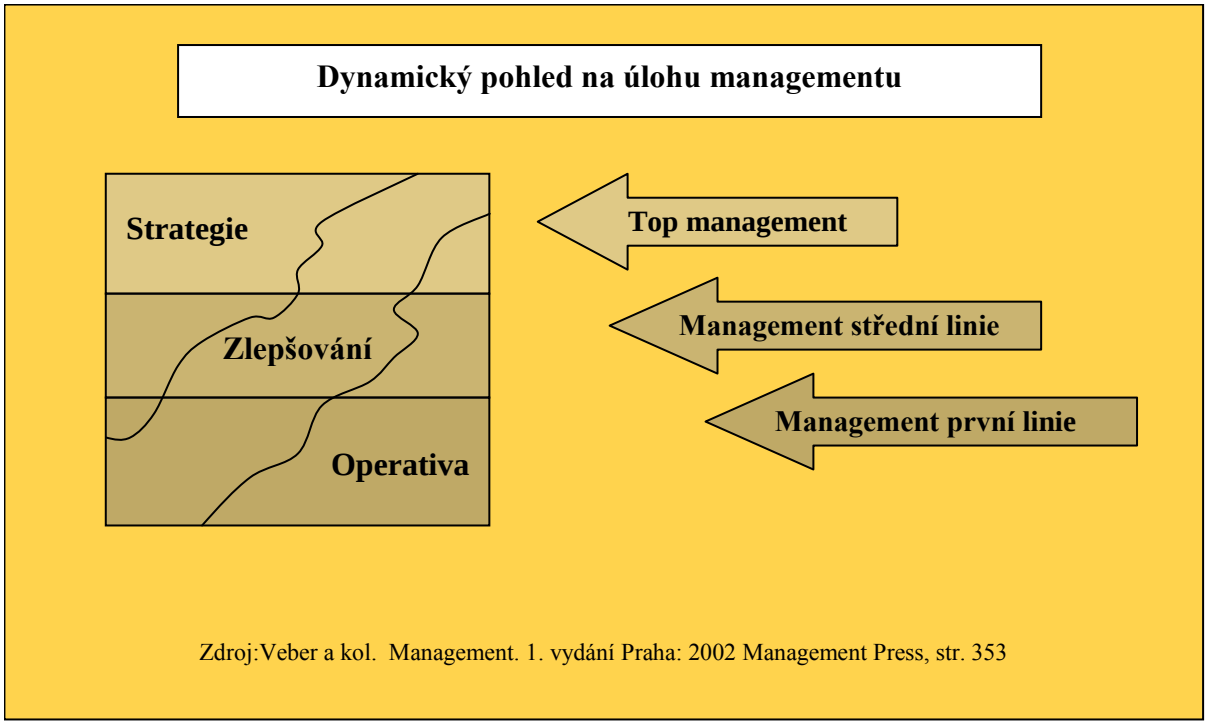
- **Hr business partners** (front office) - business partneři v roli generalistů, kteří jsou v těsném kontaktu s manažery, jejich hlavní role je identifikace problému k řešení a spolupráce se specialisty z kompetenčního centra. Generalisté detailně znají obchodní cíle jednotky a mohou velmi dobře vyhodnocovat efekty na úrovní dané jednotky.
- **Center of Excellence** - personalisté jsou v roli specialistů, jejich hlavní náplní je personální marketing, nábor a výběr, hodnocení a odměňování, rozvoj a vzdělávání.
- **HR service center** (back office) - poskytují nezbytnou administrativní podporu a v jejich působnosti je personální administrativa, informační systémy, mzdy a správa zaměstnaneckých benefitů. (Hroník, 2007)

Postavení a úkoly manažerů při vedení a řízení lidí

Postavení manažera při vedení a řízení lidí je podmíněno kulturou organizace, mírou decentralizace personálních činností, velikosti organizace a počtem podřízených zaměstnanců.

Management organizace formuluje zásady personální práce v organizaci a je odpovědný za systém personálního řízení organizace.

Podle Vebra a kol. úkolem pracovníků vrcholového managementu je formulování a naplňování strategických vizi organizace a prosazování zlepšování všech oblasti podnikového řízení. Střední management by měl podporovat strategické aktivity vrcholového managementu, vypracovává návrhy k realizaci strategických záměrů, určuje plány, rozpočty, operativně řídí významné projekty a zabezpečuje optimální průběh všech činnosti v organizaci. Management první linie má těžiště v motivování a koordinování činnosti pracovníků při plnění operativních činností a řešení vzniklých provozních problémů.



Zdroj:Veber a kol. Management. 1. vydání Praha: 2002 Management Press, str. 353

Vedoucímu zaměstnanci vyplývají základní povinnosti ve vztahu k personálnímu řízení ze zákoníku práce. Vedoucí zaměstnanec je podle par. 302 zákoníku práce povinen:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Vedoucí pracovníci se dále podílejí na zabezpečování výkonu operativních personálních činností. Vedoucí zaměstnanci identifikují potřebu vzdělávání a tréninku pro podřízené zaměstnance, rozhodují o výši odměn, hodnotí pracovní výkon a chování podřízených, doporučuji na základě stanovených kritérií vzestup v síti kariér, jsou odpovědní za přímou komunikaci. V působnosti přímých vedoucích je i rozhodování o přijetí uchazeče do pracovního poměru.

1.4 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Globalizace v současné ekonomice je realitou a organizace mají dvě možnosti jak se na měnící podmínky adaptovat. První možností je monitorování situace a pasivní přizpůsobení se, nebo aktivní zapojení se do globalizačních procesů.

Aktivní zapojení je spojeno s přechodem národní organizace do podoby nadnárodní společnosti (multinational company - MNC). **Za MNC je považovaná organizace, která působí ve dvou nebo více zemích**. (Veber, 2002)

Rozhodnutí managementu o vstupu do globalizačních procesů vyžaduje brát v úvahu široké portfolio oblastí, které mají podstatný vliv na úspěch. K hlavním patří důkladná analýza výrobní, marketingové, logistické, informační oblasti, ale také oblasti komunikační a personální.

S procesem globalizace úzce souvisí proces zaměstnávání lidí v globálních nebo mezinárodních organizacích.

Modely mezinárodních organizací podstatným způsobem ovlivňují systém, procesy a postupy řízení lidských zdrojů v organizaci. Za základní modely mezinárodních organizací lze považovat následující:

- decentralizovaná federace,
- koordinovaná federace,
- globální, centralizované,
- nadnárodní.

Laurent uvádí, že „mnohonárodní organizace musejí usilovat o důslednost, shodu ve svých způsobech řízení lidí na celosvětovém základu. Avšak aby byly lokálně efektivní, musejí rovněž přizpůsobovat tyto způsoby specifickým kulturním požadavkům různých společenství. Zatímco globální povaha podnikání může volat po zvýšené důslednosti a shodném přístupu, rozmanitost kulturního prostředí může volat po diferenciaci“. (Armstrong, 2007)

Mezinárodní řízení lidských zdrojů obsahuje řadu problémů. K základním problémům je řazená rozmanitost mezinárodních modelů organizací, hledání odpovídající míry přibližování, resp. vzdalování shody politiky a praxe řízení lidí v různých zemích, problémy řízení vyplývající z kultur a prostředí zemí, hledání odpovídajících metod výběru, rozmísťování, vzdělávání, řízení výkonu a odměňování.

Problémem, kterému čelí mnoho mezinárodních společností, je **míra sbližování (konvergování) nebo vzdalování (divergování) personální politiky**. Personální politika organizace může být ve všech místech působení stejná, nebo rozdílná podle lokálních požadavků nebo potřeb.

Harrisová a Brewster vymezují proces hledání optimální míry shody jako „**dilema mezi globálním a lokálním**“. Domnívají se, že alternativními strategiemi jsou globální přístup, ve kterém převažuje kultura dané organizace a ŘLZ je centralizované a standardizované. Přístup je také často nazýván jako „etnocentrická politika“.

Dalším možným přístupem je decentralizovaný přístup, kde odpovědnost za řízení lidských zdrojů je svěřená lokální pobočce.

Autoři vymezují faktory, které ovlivňují volbu přístupu:

- míra, v jaké existují definované lokální normy,
- stupeň, v jakém je pobočka usazená v novém prostředí,
- velikost toků financí, informací a lidí mezi centrálou a pobočkami,
- styl kontroly v mateřském podniku,
- skutečnost, zda povaha odvětví je primárně domácí, vnitrostátní na lokální úrovni,
- specifické schopnosti organizace rozhodující pro dosažení konkurenční výhody. (Armstrong, 2007)

1.5 Typy regulace chování v multikulturních firmách

Pro dosažení podnikatelského úspěchu organizace, zejména v multinacionální firmě, je nutné citlivé uplatňování metod a nástrojů řízení a vedení zaměstnanců.

V praktické činnosti lze rozlišovat čtyři základní typy regulace chování v multikulturních firmách:

- **koncept dominance** - v celém interakčním procesu jsou prosazovány hodnoty a normy vlastní kultury, bez ohledu na prostředí, ve kterém se firma nachází, na

podřízené pracovníky je vyvíjen dlouhodobý a systematický tlak, aby pochopil lepší a efektivnější pohled dominantní strany,

- **koncept asimilace** - v průběhu interakce s druhou stranou jsou přejímány hodnoty a normy druhé kultury, vlastní jsou potlačovány. V profesní oblasti se tak děje z pragmatických důvodů – a to aby se jedinec vyhnul neustálé kritice a minimalizoval tak tlak, který je na něj v komunikaci a celé interakci vyvíjen,
- **koncept divergence** - v průběhu interakce dochází k interkulturním situacím, ale protože se ani jedna strana nesnaží o prosazení svého, komunikace je neustále nejistá, řešení se přiklání podle situace k jedné nebo druhé kultuře, zaměstnanci jsou méně motivováni, chybí jim normy a hodnoty, které jsou důležité pro spolupráci. Zejména zpočátku může být přínosem pro poznání se navzájem a vyjasnění si očekávání vzájemného vztahu,
- **koncept syntézy/kombinace** - jedná se o koncept, který neupřednostňuje jednu nebo druhou kulturu, ale snaží se o vytvoření kultury nové kvality, která pomůže pomocí informací a definicí z obou původních kultur vytvořit prostředí, které je vyhovující a obohacující pro oba dva partnery. Každý ze zúčastněných zná odlišnosti své i cizí kultury, proto se umí vcítit do partnera a předvídat jeho chování z pohledu druhé kultury. Obě strany usilují o společné zvládnutí situace podle možností, pravidlem je, že žádný z partnerů nic neztrácí ani nezískává. (Srncová, 2006)

Globalizační procesy kladou i nové požadavky na management organizace a zaměstnance. Základním požadavkem na management organizace, který se rozhodl aktivně se zapojovat do uvedených procesů, je schopnost formulace a realizace vizí, schopnost využití individuálního potenciálu zaměstnanců, schopnost řídit týmy složené z příslušníků různorodých kultur v národním prostředí, nebo v zahraničním prostředí.

Požadavek na jednání a uvažování managementu je často vyjádřen schématem „Myslet globálně, jednat lokálně“.

Literatura:

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

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., Personalistika pro malé a střední firmy, CP Books, Brno 2005.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. Vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÝ, I. Interkulturální management: lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

SRNCOVÁ, J. Specifika manažerské komunikace v interkulturním prostředí. (Disertační práce) Praha: FF UK, 2006.

ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

zákon č. 262/2006, zákoník práce (ve znění pozdějších předpisů).

Kontakt:

Ľubomír Kubínyi

Univerzita obrany
Fakulta ekonomiky a managementu
Katedra řízení lidských zdrojů
Kounicova 65
662 10 Brno
+420 973 442517
lubomir.kubinyi@unob.cz