

Personální práce v multikulturní firmě

4	Řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí	30
4.1	Vliv národní a podnikové kultury na ŘLZ	30
4.2	Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	32
4.3	Specifické skupiny zaměstnanců.....	34
4.4	Uplatňování zásad DM v procesech řízení lidských zdrojů	36

4 Řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí

Základní premisou politiky řízení lidských zdrojů v multikulturní organizaci je uvědomení si skutečnosti, že kultury jsou odlišné a že úspěšní jedinci netvoří homogenní skupinu. K úspěšné skupině patří muži, ženy, mladí i staří, zaměstnanci různého původu, barvy pleti, náboženství i sexuální orientace

Podstata managementu spočívá v koordinování lidského úsilí, využití ekonomických, technických a znalostních zdrojů pro dosažení cílů. V řízení organizace se spíše než slovní spojení multikulturní diverzita užívá pojmu interkulturní diverzita zaměstnanců. Diverzity management je neoddelitelnou strategií lidských zdrojů nejúspěšnějších firem, která poskytuje zaměstnavatelům příležitost konkurenční výhody v možnosti dokonalejšího využívání potenciálů jednotlivců a pracovních týmů.

Hubbard uvádí **základní aspekty diverzity**, které z hlediska personálního managementu je důležité sledovat a následně vyhodnocovat:

- **workforce diverzity** – pracovní rozmanitost, která se týká zaměstnanců a vyjadřují ji ukazatele demografické, geografické, změny na trzích práce,
- **behavioral diverzity** – rozmanitost v chování, myšlení, učení se, stylu komunikace, aspirací, víra v systém hodnot, změny v postojích a očekáváních zaměstnanců,
- **structural diverzity** – rozmanitost z hlediska struktury organizace obsahuje aspekty týkající se hierarchie, komunikace a spolupráce částí organizace, vztahy v organizaci,
- **business diverzity** – obchodní, podnikatelská rozmanitost zaměřená na zákazníky, diverzifikaci produktů a služeb. (in Kociánová, 2012, str. 119-120)

4.1 Vliv národní a podnikové kultury na ŘLZ

Kulturologické pojetí podniku získává další rozměr v případě, že jeho zaměstnanci přicházejí do kontaktu při výkonu svých pracovních činností s dalšími subjekty, které mají původ a sídlo v zahraničí. Jedná se zejména o subjekty ze zemí s odlišnými kulturními tradicemi. Existují kulturní specifika, kterých neznalost nebo nerespektování v krajním případě může vést k ukončení společného podnikání nebo obchodního jednání. Je nutno si však uvědomit i skutečnost, že kultura společnosti a podniková kultura jsou dvě odlišné skutečnosti, i když mají společný základ. (Nový, 1996)

Multikulturní prostředí lze vnímat ze dvou uhlů pohledu:

- **z pohledu vedení** - jedná se o vztah mezinárodního managementu a domácích zaměstnanců,
- **z pohledu zaměstnanců** - jedná se zejména o zaměstnávání pracovníků jiných národností.

Tradiční otázkou pak je, zda jednání a pracovní chování zaměstnance multinacionální organizace více ovlivňuje národní nebo podniková kultura.

Z hlediska možností vlivu na pracovní jednání zaměstnance **národní kultura představuje především rámec**, který je daný:

- politickým systémem, hospodářským systémem,
- vzdělávacím systémem,
- rodinným a příbuzenským systémem,
- systémem zájmových a společenských organizací,
- náboženstvím,
- zdravotním systémem,
- dominujícími způsoby využívání volného času.

Podniková kultura ovlivňuje zaměstnance v rovině objektivní a subjektivní, jednotlivé složky ovlivňování podle Nového jsou následující:

Objektivní rovina je vymezená	Subjektivní rovina
• podnikovou politikou, • organizační strukturou, • obsahem a náplní pracovního místa, • dominujícími rozhodovacími procesy, • podnikovou komunikací, • uplatňovanými kontrolními mechanismy, • implementovaným systémem odměňování	• uplatňovaný styl řízení, • personální řízení, • sociální hodnoty, • sociální normy, • pracovní pozice.

Zdroj: NOVÝ, I. Interkulturální management : lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3. str. 73-74

Dvořáková uvádí základní odlišnosti multinacionálního zaměstnavatele od lokálně působící organizace:

- **multikulturní prostředí,**
- **geograficky odloučené organizační jednotky.** (Dvořáková, 2007)

Základem řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí a v odloučených pobočkách je nejenom pochopení a zvládání odlišnosti, ale zejména jejich praktické ovlivňování a využívání pro dosažení strategických cílů organizace. Je zřejmé, že uvedené působení se týká jak obsahu, tak i metod řízení, které musí být integrální součástí postupů, jak odlišnosti reflektovat, využívat, a orientovat žadaným směrem.

4.2 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů

Interkulturální personální management je důležitou složkou řízení organizace v mezinárodním prostředí, který má následující odlišnosti od národně orientované organizace:

- **plní více funkcí-** jedná se zejména o komplexní zabezpečení mobility zaměstnanců, přípravu zaměstnanců na práci v zahraničí, řízení expatriantů a jejich návratů,
- **obsahuje více rozdílných funkcí,** které vyplývají z výkonu práce v zahraničí nebo zaměstnávání cizinců v tuzemsku a nutnosti respektovat zejména právní, sociální systém a mnohdy odlišnou strukturu hodnot cizí země,
- personální řízení musí vytvářet **podmínky pro minimalizaci zásahů do soukromí vysílaných osob do zahraničí,** mělo by respektovat rodinnou situaci, zaměstnání partnera v zahraničí, zabezpečení školní docházky dětí, pomoc při vyhledávání odpovídajícího ubytování,
- **rozdílný důraz na výkon jednotlivých personálních činností** zejména ve vztahu k vývojové etapě organizace,
- **personální řízení se musí vyrovnávat s daleko větším počtem vnějších a často nepředvídaných vlivů,** rozvinutost trhu, dostupnost služeb, odlišnosti obsahu jednotlivých personálních procesů.

Organizace činnosti personálního managementu vychází ze základních strategií ŘLZ. Autoři se shodují na následujících čtyřech základních strategiích:

- **etnocentrická,**
- **polycentrická,**
- **regionálně-centrická,**
- **geocentrická.**

Uvedené strategie vyjadřují vztah mezi strategií organizace a jejím přístupem k obsazování rozhodujících pracovních funkcí v oblastech, za které jsou považované personální činnosti získávání a výběru zaměstnanců, řízení vnitřní mobility, vzdělávání a rozvoj, odměňování, pracovní vztahy a repatriace. Obsah uvedených personálních činností se odlišuje i podle toho, na kterou skupinu zaměstnanců je orientován. Zpravidla se jedná o lokální zaměstnance, zaměstnance třetí národnosti a tzv. expatrianty, zaměstnance mateřské společnosti.

Etnocentrická strategie

Pro etnocentrický přístup je typické obsazování rozhodujících pozic v pobočkách zaměstnanci mateřské organizace-expatrianty.

Výhodou uvedeného přístupu je garance přenesení know-how z mateřského podniku do pobočky, usnadnění komunikace a koordinace, orientace na rozhodující oblasti strategie a také znalost postupů a procesů vysílající organizace.

Nevýhodami mohou být zvýšené náklady jak mzdové tak na zabezpečení odpovídajícího životního standardu zaměstnance v zahraničí, neschopnost přizpůsobení se novým podmínkám, necitlivost a nízký práh vnímavosti expatriantů k potřebám lokálních zaměstnanců.

Polycentrická strategie

Mateřská organizace obsazuje klíčová místa v exekutivě poboček místními zaměstnanci a v centrále společnosti pracují převážně obyvatelé země, kde je její sídlo. Může se však jednat o vynucenou strategii, protože je vyžadovaná platnými právními předpisy hostující země.

Zaměstnanci vedení pobočky mají výhodu ve znalosti jazyku, místních podmínek, kultury, norem a hodnot.

Nevýhodou uvedeného přístupu je, že kariérový postup lokálních zaměstnanců je omezen na úroveň pobočky.

Regionálně-centrická strategie

Společnost řídí lidské zdroje podle geografických regionů v souladu obchodní, výrokovou a personální strategií. Přechody manažerů mezi regionální ústřednou a pobočkou se odehrávají v hranicích geograficky blízkých regionů a je tak zabezpečená znalost regionálních podmínek, což vytváří předpoklady pro respektování kulturních odlišností.

Geocentrická strategie

Podstatou uvedené strategie je vytváření podmínek pro rovné příležitosti, a proto rozhodující pracovní místa jsou obsazované nejvhodnějšími zaměstnanci, resp. uchazeči z vnějších zdrojů. Snahou je vytvořit pracovní tým složený ze zaměstnanců s odpovídajícími zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi, kteří mají potřebné zkušenosti z práce v multikulturním prostředí.

Uvedené rozdělení je pouze rámcové, v praktické činnosti dochází k propojování jednotlivých prvků uvedených přístupů, záleží často nejenom na kultuře domácí organizace, ale také na jejím poslání, náplni činnosti, využívaných technologiích ale také na faktoru času, který je k dispozici pro vytvoření pobočky v zahraničním prostředí. Adaptace předpokládá postupnou změnu převažující strategie v průběhu jednotlivých kroků vývoje organizace.

Důležitou podmínkou pro úspěch mezinárodního managementu lidských zdrojů při získávání a obsazování rozhodujících pracovních míst v lokálních pobočkách je podmíněn schopnosti přilákat vhodné uchazeče, zabezpečit výběr vhodného kandidáta při respektování zásad pracovního práva dané země

4.3 Specifické skupiny zaměstnanců

Expatrianti

Společnosti, jejichž zaměstnanci jsou vysíláni do nového, neznámého kulturního prostředí jsou vystavováni mnohým rizikům a nutnosti rychlé adaptace na jiné životní podmínky, často spojenou se snížením standardní životní úrovně. Je nutné přizpůsobení se politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým a legislativním podmínkám.

Podle Dvořákové však často dochází k ohrožení nebo i zmaření podnikatelského záměru zevnitř. Problémem je zpravidla řízení misí expatriantů. Strategie globální

mobility expatriantů byly koncipované z hlediska potřeby udržet přímé a nepřímé náklady pod kontrolou. Optimálním řešením se jeví uvědomění si a uznání různých kategorií zaměstnanců a různých misí, projektování a realizování flexibilních forem jejich odměňování, outsourcing ne často využívaných činností, zdokonalování informačních kanálů za využití nejnovějších komunikačních technologií, které umožňují on-line komunikaci. (Dvořáková, 2007)

HR oddělení expatriantům poskytují pomoc před vysláním na misi, která zahrnuje předběžnou cestu do místa mise, pomoc s ubytováním a zabezpečení základních služeb, přípravou na jiné kulturní prostředí včetně jazykové přípravy. Často HR oddělení poskytuje i administrativní servis připravovaným skupinám zaměstnanců a důležitou úlohou je podílet se nejenom na přípravě, ale i výběru vhodných zaměstnanců pro plnění úkolů v zahraničí. Zvláště je zdůrazňovaná nutnost tzv. „měkkých kompetencí“ – jako jsou empatie, citlivost, umění naslouchání a motivace podřízených, adaptabilita, samostatnost, kreativita uchazečů a také odpovídající odborné znalosti a manažerské kompetence. Expatrianti jsou ceněným lidským kapitálem organizace, s kterým je nutné pracovat i po návratu. Je mimořádně důležité využít jejich znalostí a dovedností z budování týmů a organizace práce v multikulturním prostředí, což předpokládá vhodnou pracovní pozici. (Dvořáková, 2007)

Zaměstnanci třetí národnosti

Pozornost managementu organizace je orientována i na další skupiny zaměstnanců, ze kterých pravděpodobně největší je skupina zaměstnanců třetí národnosti. Zaměstnanci třetí národnosti zpravidla představují méně nákladnou alternativu k expatriantům, a postupně obsazují nejenom základní pracovní pozice, ale i pozice v lokálních pobočkách. Zařazení uvedené skupiny zaměstnanců do vedoucích pozicí nebo do ad hoc týmů představuje možnosti využití diverzity, může však při necitlivém výběru, odměňování a řízení kariér vyvolávat negativní odezvy v pracovních týmech.

Požadavky na manažery

Vzájemná provázanost ekonomik, politických systémů a kultur vytváří atmosféru, která vyžaduje od vedoucích zaměstnanců, aby byli detailně seznámeni s nejjemnějšími prvky a nuancemi nejenom, kultury cílové země ale i podnikatelských zvyklostí. Již v přípravě je nutné zohlednit potřebu přípravy na adaptaci pro nové prostředí, mnohé požadavky však nelze taxativně předvídat. (Veber, 2002)

Nový uvádí faktory a jejich pořadí, mající pozitivní vliv na interkulturální kompetenci manažerů, které vyplynuli z výzkumu více než 2 tisíc respondentů:

Schopnost adaptace manžely a dětí na cizí prostředí	20%
Stabilita systému řízení	19%
Jazykové znalosti	13%
Znalosti o nové zemi působení	13%
Schopnost zohlednit místní právo a zákony	12%
Schopnost pochopit a respektovat kulturu a specifika mentality místních pracovníků	12%
Zájem o vlastní práci v zahraničí	4%
Zkušenosti z pobytu v zahraničí	4%
Ostatní	3%

Zdroj: NOVÝ, I. Interkulturální management: lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3. str. 87

4.4 Uplatňování zásad DM v procesech řízení lidských zdrojů

Rozhodující roli v uplatňování prvků a zásad diversity náleží personalistům, kteří jednak musí znát podstatu diversity managementu a její vliv na výkonnost pracovního týmu.

Uplatňování prvků diversity lze spatřovat již ve výběru zaměstnanců. Dodržováním zásad „fair recruitmentu“ nabízí organizace možnost uplatnění všem skupinám uchazečů, diversity pak může pokračovat ve vzdělávání zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu a přínosů pro organizaci.

Pokud organizace vnímá své zaměstnance jako individuality, zpravidla vytváří podmínky pro flexibilní zaměstnávání, zaměstnává matky na mateřské a rodičovské dovolené, handicapované skupiny, etnické menšiny, starší uchazeče.

Všechny uvedené přístupy prohlubují loajalitu zaměstnanců k organizaci. V rámci uplatňování principů diversity musí organizace řešit základní oblasti problémů jako je přecházení nedorozuměním a problémům, odstranění jazykových bariér, neznalost výrobních postupů, technologií, rozdílnost osobností.

Identifikované rozdíly jsou považované nikoliv za překážku, ale příležitosti pro rozvoj organizace.

Vytváření různorodého pracovního prostředí se projevuje v:

- pracovních podmínkách,
- kompetenční modelech,
- procesech získávání a výběr zaměstnanců,
- řízení a plánování kariérového rozvoje zaměstnanců,
- hodnocení výkonu zaměstnanců,
- řešení stížností,
- odměňování,
- komunikaci, marketingu, prodeji.

Pracovní podmínky

Diverzitu na pracovištích výrazně ovlivňuje možnost volby flexibilních pracovních úvazků a pracovních podmínek. Sladování pracovního a osobního života se stává nástrojem moderní personalistiky nejenom pro dosahování vyšších výkonů, ale i vytváření podmínek pro uspokojování potřeb zaměstnanců. Nejedná se pouze o vytváření odpovídajících podmínek pro rodiče s malými dětmi, ale i vytváření podmínek pro studium a rozvoj zaměstnanců, podmínek pro zaměstnávání všech aktivních skupin obyvatelstva na trhu práce. Trend souvisí nejenom z vyhledáváním kvalifikovaných zaměstnanců, ale souvisí také s demografickými změnami obyvatelstva, zejména se stárnutím obyvatel. Proto se jeví jako stále důležitější i zaměstnávání odborně připravených zaměstnanců na částečné úvazky, nebo hledání a uplatňování dalších flexibilnějších forem práce (pružná pracovní doba, zkrácená pracovní doba, částečné úvazky, projektové úvazky, práce z domova, teleworking, sdílení práce). Samostatnou cílovou skupinou, které by měla být věnovaná zvýšená pozornost, jsou osoby se změněnou pracovní schopností. S uvedeným přístupem souvisí i současné změny Zákoníku práce, které umožňují vyrovnat se s uvedenými požadavky. Uplatňování uvedených opatření vyžaduje i změny v organizaci práce, technologickou podporu a zkvalitnění komunikace.

Kompetenční modely

Kompetenční modely jsou důležitým prvkem zabezpečení objektivit HR procesů. Kompetenční modely výrazně ovlivňují interní kulturu organizace. Pomocí uplatňování kompetenčních modelů lze účinně podporovat diverzitu, podněcovat různorodost zaměstnanců a potlačovat různé formy diskriminace. Modely lze využívat pro výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování a vzdělávání. Nelze opomenout, že kompetenční model je důležitým vnitřním i vnějším komunikačním

kanálem, pomocí kterého organizace sděluje, jaká pravidla používá v řízení a vedení zaměstnanců a zároveň sděluje, které podoby pracovního chování požaduje za vhodné.

Získávání a výběr zaměstnanců

Podle Velíškové nábor a výběr patří k procesům, kde dochází k nejčastější diskriminaci. Většina manažerů má tendenci k výběru tzv. „jednobarevných týmů“ složených z podobných typů zaměstnanců, co může být příčinou, že některé podstatné kompetence pro dosažení cílů týmů chybí. HR specialisté při výběru uchazečů využívají více výběrových metod, často je v odborné literatuře zmiňované tzv. trio metod-analýza životopisu a dotazníků, reference a výběrový rozhovor. Stále více se uplatňují moderní formy výběrový rozhovorů jako např. Power hiring, behaviorální výběrový rozhovor, kompetenční rozhovory. Uvedené metody výběru umožní zpravidla objektivně vyhodnotit úroveň požadovaných znalostí, dovedností a předchozích zkušeností pro požadovanou pracovní činnost. Jsou tak zárukou výběru uchazečů na základě prokázaných kompetencí a umožňují sestavení různorodého pracovního týmu.

Mění se struktura zaměstnanců, včetně jejich postavení v organizacích. Ke změně dochází zejména v poměru mezi manuální prací, charakteristickou nízkou kvalifikovaností a prací, která je považovaná za tvůrčí. Od zaměstnanců je vyžadované aktivní zapojení do pracovního procesu, které je podmíněno změnou přístupů řízení založených na příkazech a kontrole, opírající se o vliv manažera k přístupům omezujícím úlohu hierarchie v řízení, přehnanou funkční specializaci. Stále více budou oceňované nejenom konečné výkony, ale i ochota se učit, přicházet s novými, tvůrčími nápady a také ochota pracovat v zahraničí. (Veber, 2002)

Rozvoj kariéry

Uplatňování procesů řízení a plánování kariéry je mimořádně důležité pro organizaci pracující v globalizovaném prostředí, Hlavním cílem je zabezpečit odpovídající kvalitu a dostatek kvalifikovaných zaměstnanců z vnitřních zdrojů pro zabezpečení požadované potřeby. Klíčovým problémem je zabezpečit, aby do rozvojových kariérních programů byly zařazeni pracovníci s odpovídajícím pracovním výkonem a dostatečným rozvojovým potenciálem a nedocházelo k ovlivňování výběru sympatiemi, averzi, předsudky.

Hodnocení

Hodnocení je považované za jednu z rozhodujících personálních činností. Proces hodnocení obsahuje jak průběžné, situačně podmíněné hodnocení výkonů, tak hodnocení výroční formální. Podstatou hodnocení je poskytnutí zpětné vazby o tom,

jak zaměstnanec plní stanovené výkonové a rozvojové cíle, jaké je jeho pracovní chování. V průběhu hodnocení se hodnotí nejenom minulost, ale dochází ke vzájemné formulaci cílů pro následující období a hledání možnosti podpory zaměstnance ze strany jeho nadřízeného. V průběhu hodnotícího pohovoru dochází ke sbližování zájmů zaměstnanců s potřebami organizace. Při správném uplatňování zásad hodnocení dochází k motivaci zaměstnance. Správně stanovená kritéria a metody hodnocení představují významný přínos pro posilování diverzity, protože napomáhají vytipovat lidi pro další rozvoj na základě transparentních a známých kritérií bez ohledu na jejich věk a pohlaví.

Řešení stížností

Většina organizací zpracovává pro zabezpečení jednotného postupu pro řešení stížností zaměstnanců dokument, který obsahuje zásady a postupy řešení stížností a disciplinárních přestupků. Formální procesy řešení stížností, případně přestupků slouží jako prevence možné diskriminace, šikany, mobbingu, bossingu. U mnohých organizací je stanoveno, kdo konkrétně se účastní projednávání případů, včetně zástupců odborové organizace.

Odměňování

Velíšková uvádí výsledky průzkumu, zaměřeného na postižení rozdílů v odměňování mužů a žen. Průzkum ukázal, že průměrný rozdíl v příjmech mužů a žen činí 26%. V pozicích manažerských ženy na srovnatelných pozicích vydělávají jen cca 55% toho, co muž. (Velíšková, 2007)

Komunikace, marketing

Systematické prosazování diverzity se odráží ve stylu komunikace na pracovišti, ve vztahu k zaměstnancům, i ve vztahu k dodavatelům, obchodním partnerům a zákazníkům.

Zvětšuje se počet organizací, které zakládají na myšlence diverzity reklamu, protože sílí přesvědčení, že emancipace a různorodost představují významné charakteristiky dnešní doby. Společnost, která přijala filozofii diverzity, ji promítá do všech materiálů, které jsou distribuované zaměstnancům, partnerům i zákazníkům. Tím organizace zveřejňuje svůj etický závazek a vysílá jasný signál o postojích k stávajícím zákazníkům i potencionálním zákazníkům, uchazečům o zaměstnání. (Velíšková, 2007)

Nejvýrazněji se prvky diverzity objevují v písemných materiálech, určených pro:

- sdělení firemních hodnot, vizí a posláních,
- reklamu,
- instruktáž zaměstnanců,
- vzdělávání a trénink.

Nové požadavky na zaměstnance vyplývající z uplatňování zásad diverzity managementu se prolínají do všech sfér řízení organizace. Do nové podoby je nutné transformovat nejenom formulování strategií, ale i organizační uspořádání a personální procesy, postupy, procedury. Procesy plánování, motivace, kontroly, postupy komunikace, personální práci s jednotlivými skupinami zaměstnanců se nevyhnou organizace, které si uvědomují nutnost pružné adaptace na vnější politické, ekonomické, sociální a kulturní podmínky. Je stále více nutné brát v úvahu skutečnost, že pružnost a adaptace na změny je základem konkurenceschopnosti a vývoj již neprobíhá lineárně, ale změny jsou náhlé, neočekávané a zpravidla se odehrávají ve skocích.

Literatura:

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

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

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Východiska a vývoj. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

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.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

VEBER, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

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