

## **Specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodních podnicích**

### **Michaela Vitulová**

**Abstrakt:** Pojem globalizace můžeme chápat jako proces, který mění podstatu moderní civilizace a který proniká především do všech sfér. V současné době se projevující převážně ekonomicky. Proces globalizace je provázen také procesem lokalizace. Lze zmínit rozdíly mezi globální kulturou a kulturními tradicemi v regionech. Přijatelnou reakci je možné zajistit na základě neustále se rozvíjejícího lidského potenciálu. Pro řízení lidských zdrojů je nezbytné zakotvit práci s lidským kapitálem v podnikové kultuře.

**Keywords:** globalizace, internacionalizace, řízení lidských zdrojů, kultura, řízení lidských zdrojů v mezinárodních podnicích, mezinárodní podnik,

**JEL Classification:** M5

### **Úvod**

Soudobé podnikatelské prostředí je nejen velmi náročné, ale také mnohonárodnostní a to vše díky světové globalizaci. Kariéra ve firmách exportujících do odlišného kulturního prostředí i působení v nadnárodních společnostech a institucích (jak státních, tak nevládních), otvírají možnosti právě těm, kteří jsou na mezinárodní spolupráci připraveni.

Devadesátá léta znamenala pro český trh vstup zahraničních společností, což pro mnohé mezinárodní podniky znamenalo využití příležitosti vstupu na nový trh. Počet mezinárodních podniků, který se začal zvyšovat, s sebou nesl i změny, které se týkaly řízení lidských zdrojů. Mezinárodní řízení lidských zdrojů se zabývá přenosem modelu řízení lidských zdrojů do nového, neznámého prostředí a v neposlední řadě se setkává s kulturní diverzitou.

Rozdíly mezi kulturami jsou fakt. Je nezbytné se s nimi naučit efektivně pracovat, ne se je snažit ignorovat. Pokud je tomu jinak, pracovníci interkulturního týmu nejsou vyrovnání, klesá jejich výkonnost a pocit nepochopení či nesprávné implementace do týmu může způsobit pokles výkonnosti celého týmu. Aby bylo možné kulturní diverzitu a její potenciál co nejlépe využít, musí být uznána, akceptována a také oceňována. Každý člen týmu se musí cítit bezpečně a příjemně.

Můžeme říci, že čím jsou si kultury myšlenkově vzdálenější, tím více nesnázi nás může čekat. Řada pracovníků nedokázala odlišné prostředí a zvyky snášet, zejména při velkých kulturních rozdílech, a své zahraniční působení vzdala. Pro ujasnění lze uvést příklad z běžného denního prostředí, kdy muž pocházející z kontinentu vcházející do restaurace jako první před ženou, což je běžná praxe i u nás v České republice, bude v jiné kultuře působit jako nevychovanec, což může značit první nepříjemnou situaci, zejména při obchodním setkání.

### **1 Globalizace**

„Globalizace je v současnosti velice frekventovaným, nicméně rozporně vnímaným pojmem. Je reakcí na přesycenost domácích trhů a uplatnění se na nových odbytích, na hledání a využívání nových či levnějších materiálních i lidských zdrojích.“ (Earley, 2003)

Národní státy proces globalizace v určité míře podporují harmonizací zákonodárství i právní praxe (EU, WTO). Globalizace přispívá nejen ke vzájemnému poznání a umění tolerance, ale umožňuje také uplatnění pro schopné lidi, bez ohledu na rasu, národní příslušnost či pohlaví. V rámci globalizace ale nemůžeme ignorovat i kritické názory, které pojem globalizace viní z degenerování kultur. Globalizace má tedy své příznivce, ale také odpůrce. Obavy odpůrců globalizace mohou pramenit například ze strachu ztráty pracovních příležitostí. Faktorem, který rozhoduje o ekonomických úspěších organizací je především ona schopnost umění se přizpůsobit změnám a tedy i ve způsobech personálního myšlení.

#### **1.1 Globalizace a kulturní inteligence**

S rostoucí globalizací organizací a heterogenní povahou pracovních sil, máme stále rostoucí potřebu pochopit, proč mohou lidé efektivněji pracovat v kulturně odlišných organizacích. Nedávná studie

ukázala na to, že je zde určitý nový typ inteligence, tzv. kulturní inteligence (CQ), která by mohla znát odpověď.

Pojem kulturní inteligence je založen na rozsáhlém výzkumu, který byl proveden v 60 zemích zahrnujících asi přes dva tisíce manažerů (Earley, 2003). "Kulturní inteligence zachycuje schopnost člověka, aby byl schopen se účinně adaptovat na nové kulturní prostředí" (Earley, 2003, s. 9). Bývá také většinou popisován jako schopnost, která lidem umožní správně pochopit a správně jednat napříč řadou kultur.

Lidé s velmi vysokou metakognitivní inteligencí si jsou velice dobře vědomi kulturních preferencí. Lze říci, že v mnoha ohledech je metakognitivní faktor rozhodující složkou kulturní inteligence, neboť usnadňuje aktivní uvažování o lidech a správné reagování na určité situace. To také mnohdy upravuje způsob myšlení o kulturách a pomáhá jednotlivcům změnit svou strategii a své postoje tak, že mohou snadněji reagovat na nové výzvy.

### 1.1 Mezinárodní týmy

Neodmyslitelnou součástí globalizace je tvorba interkulturních týmů. Faktorem, který se jeví velmi významným, je schopnost umění pracovat s kulturní diverzitou, především uvnitř samotného týmu. Odlišnost jednotlivých kultur ovlivňuje způsoby plánování, jednání, komunikace, chod porad aj.

### 2 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Když mluvíme o tom, co mezinárodní řízení lidských zdrojů vlastně ve skutečnosti znamená, literatura nám nabízí mnoho odpovědí. Například Briscoe a jeho kolegové (2009) si pod pojmem mezinárodní řízení lidských zdrojů, představují zkoumání a uplatňování veškeré činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů, které mají vliv na proces řízení lidských zdrojů v organizacích v globálním prostředí (Briscoe et al., 2009, str. 20). Scullion (2005) věří v to, že mezinárodní řízení lidských zdrojů představuje způsob, jakým se nadnárodní společnosti snaží řídit jejich rozptýlené pracovní síly a snaží se o získání konkurenční výhody jak na lokální, tak i na globální úrovni prostřednictvím právě lidských zdrojů.

„Smyslem řízení lidských zdrojů je zdůraznění celkových zájmů organizace - zájmy členů organizace jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku. Z toho také pramení význam, který se přikládá strategické integraci a silné kultuře, která vychází z vize vrcholového managementu a jeho způsobu vedení a která vyžaduje lidi, kteří budou oddáni této strategii, kteří budou adaptabilní na změny a kteří se budou chovat v souladu s podnikovou kulturou.“ (Armstrong, 1999, s. 159 – 161)

Mezinárodní řízení lidských zdrojů lze definovat jako „proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích“ (1999, s. 103).

Převážně je zde kladen větší důraz na strategii řízení, která vychází ze strategie celé organizace. Rozvoj jakéhokoli systému vyžaduje plánování a sledování plnění dle stanovených plánů, které slouží jako prostředek pro stanovení cest k jednotlivým cílům. Strategii můžeme v tomto případě definovat dle Armstronga jako určitý soubor dlouhodobých a střednědobých plánů, přístupů a hodnot vedoucích k dosažení komplexních cílů organizace a naplnění její vize. (1999)

Mezinárodní společnosti mají mateřskou společnost v jedné zemi a další pobočky v zahraničí, opírající o know-how společnosti mateřské. V rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů jsou kladeny vyšší nároky a požadavky, především na komunikaci mezi jednotlivými pobočkami.

Mezinárodní řízení lidských zdrojů lze definovat na základě „7K“:

Tabulka 1. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

7K		
Kosmopolitismus	Komunikace	Koordinace
Kultura	Konzultace	
Kompenzace	Kompetence	

Zdroj: Armstrong, 1999

„Kosmopolitismus“ - sklon lidí podílet se na koordinačních procesech na vysoké úrovni mezinárodního prostředí, nebo sklon stát se expatrioty  
„Kultura“ - rys upozorňující na rozdíly mezi původní kulturou a kulturou organizace, ve které je pracovník zaměstnán  
„Kompenzace“ – odměňování těch činností, na které jsou kladeny zvláštní požadavky u expatriotů a občanů hostitelské země.  
„Komunikace“ – třeba ji udržovat ve všech částech organizace po celém světě  
„Konzultace“ - požadavek na rozsáhlejší odbornost  
„Kompetence“ – schopnosti, které musí být rozvíjeny u lidí pracujících přes politické, kulturní a podnikové hranice.  
„Koordinační“ - potřeba tvorby metod pro zabezpečování užší spolupráce jednotlivých částí mezinárodní organizace. (1999)

Kromě toho, Gomes (2012) se domnívá, že mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces získávání, přidělování a efektivního využívání lidských zdrojů v mezinárodním obchodě (Gomes, 2012, str. 2). Podobný názor má Taylor a jeho spolupracovníci (1996), kteří poukazují na to, že řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí je soubor činností, funkcí a procesů zaměřených na přilákání, rozvoj a udržení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech, tedy soubor činností, které se používají k řízení zaměstnanců v ČR i v zahraničí (Taylor et al., 1996, s. 960). Z výše uvedeného tedy můžeme konstatovat, že pro pochopení podstaty pojmu mezinárodní řízení lidských zdrojů nejsou žádné velké rozdíly. Jedná se o oblast, o kterou roste čím dál více větší zájem.

### **3 Světové kultury**

V globalizovaném světě se čím dál častěji setkáváme s rozdílnými kulturami a rozdílnými vzorci chování. Čím více se svět globalizuje, tím více se kultury snaží udržet svoji jedinečnost. Pro potřeby této práce si pod pojmem kultura budeme představovat určité společenství lidí, kteří žijí na jednom území, mají svoji společnou historii, tradice, náboženství či jazyk.

#### **3.1 Firemní kultura**

Kulturu nemají pouze lidé, mají i samotné organizace. Každý podnik upřednostňuje určité osobnosti, jinak jedná a také vyžaduje určité chování. Podniková kultura se tvoří podle toho, kdo v podniku pracuje a jakým způsobem v něm pracuje. Během posledních dvou nebo tří let, se celá řada populárních knih zabývá významu kultury určité společnosti ve vývoji a jeho důsledku na výkon (Ouchi, 1981). V každém případě, silná firemní kultura je bezpochyby jedním ze zdrojů úspěchu každé organizace. (Peters a Waterman, 1982). Síla firemní kultury vypovídá o tom, jak jsou právě hodnoty, normy chování či postoje sdíleny členy dané společnosti. Tento fakt může značně fungování celé společnosti ovlivňovat.. Pokud je firemní kultura slabá, jedná se o sdílení společných hodnot, postojů norem pouze v malé míře.

### **4 Organizační kultury a model OCAI**

Neexistuje jediná, široce přijímaná definice, kterou by se dala popsat organizační kultura. Ačkoliv slovo "kultura" je široce a často používáno, není tak snadné jej definovat. Nejčastěji se setkáváme s tvrzeními, že mezi základní prvky organizační kultury patří sdílené postoje, normy, hodnoty či rituály.

Podle Scheina (2004), na základě hodnoty, které organizace vzájemně sdílí, ovlivňují ve značné míře chování zaměstnanců.

Díky výzkumu dospěli autoři (Cameron, Quinn, 1999) k existenci dvou základních dimenzí, které tvoří osy modelu, jimiž jsou: flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Na tomto základě se vytvořil model čtyř kulturních orientací společnosti. Osy modelu vycházejí z modelu kulturních typů: jedná se o organické procesy (charakterizuje je flexibilita) versus mechanické procesy (charakterizuje je stabilita) a dále o interní zaměření (charakterizují je udržovací aktivity a soudržnost) versus externí zaměření (charakterizuje je soutěživost). Na základě průniku os vznikají čtyři kvadranty, charakterizující čtyři kulturní typy.

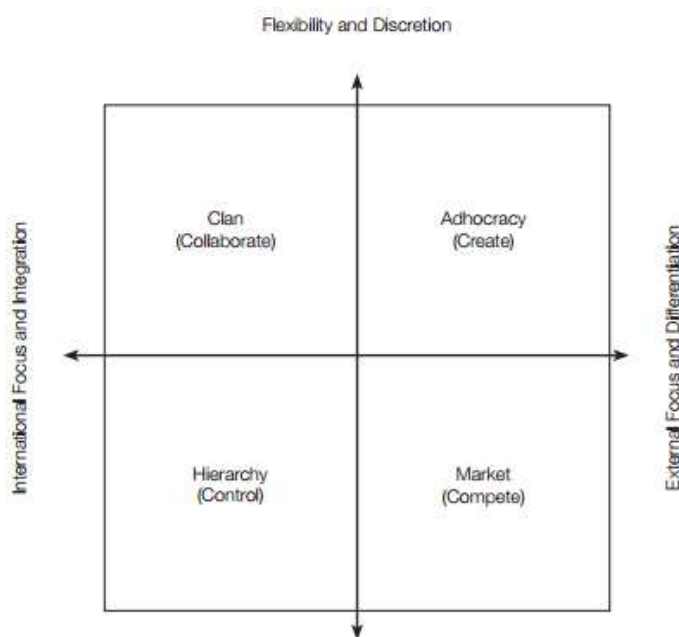
Klanová forma organizace se jeví jako vstřícné pracoviště, kde spolu lidé vše vzájemně sdílí. Je to jako jedna velká rodina. Lídři se chovají jako mentoři, kteří často vstupují do role tzv. pečujícího rodiče. Týmová práce a věrnost jsou základními hodnotami. Vysoká loajalita a dodržování tradic pomáhá organizaci držet pohromadě a otevřenost společně s důvěrou jsou oceňovány (Cameron - Quinn, 2006). Jedná se tedy o typ firemní kultury, pro které je prvořadé týmové myšlení, týmová spolupráce, přátelské prostředí a pocit rodiny. Úspěch v takové společnosti znamená péče o zaměstnance a interní klima.

Adhokratická forma organizace klade důraz na především na dynamiku, risk, tvořivost a flexibilitu. Vůdci jsou inovativní a nebojí se vstupovat do rizika právě za účelem inovací. (2006)

Hlavním znakem adhokratické firemní kultury je tvůrčí a dynamické prostředí. Cílem je experimentování, tvůrčí myšlení a unikátnost. Manažeři podporují kreativitu, tvořivost a svobodu. Jako úspěch se považuje umění přizpůsobit se měnícímu se prostředí. Důraz je kladen na rychlý růst a získávání nových zdrojů.

Hierarchická forma organizace je spojována s velmi formálním prostředím a klade důraz na předpisy a strukturované pracovní prostředí. Vůdci zastávají roli koordinátorů a organizátorů. Nejdůležitější je umění manažerů koordinovat a organizovat a zajišťovat bezproblémový chod společnosti. (2006) Mezi kritéria efektivnosti se řadí účinnost, včasnost a tzv. hladké fungování. Úspěch dokazují nízké náklady a také pečlivé plnění harmonogramu.

Tržní forma organizace představuje společnost, která se orientuje na výsledek. Prostor firmy není rodinné, naopak velice soutěživé a zaměstnanci si jsou navzájem soupeři. Vůdce klade důraz na vysoké výkony člověka. Kritéria efektivnosti jsou v případě této formy organizace dosahování cílů, vítězství nad konkurencí a vysoký podíl na trhu. Jako úspěch lze definovat především zisk.



Zdroj: Quinn, Cameron, 2011

## 5 Závěr

Propojení napříč hranicemi se odráží i do oblasti řízení lidských zdrojů a proto se poslední dobou právě samotná oblast mezinárodního řízení lidských zdrojů stává oblastí velice zajímavou pro výzkum.

Tento článek vymezuje základní teoretická východiska problematiky řízení lidských zdrojů v mezinárodních podnicích, kterou se hodlám nadále zabývat v mém výzkumu.

## Zdroje

Ang, S. , Van Dyne, L., Koh, C. (2006), "Personality Correlates

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5

Balogh, Agnes, Zoltán GAÁL a Lajos SZABÓ. Relationship between organizational culture and cultural intelligence. Management [online]. 2011, 6(1), 95-110 [cit. 2016-12-01]. ISSN 18420206.

Borgulya, I., Barakonyi, K. (2004), Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest Bratianu, C., Vasilache, S., Jianu, I. (2006), "In Search of Intelligent Organizations", Management & Marketing, 1(4), pp. 71-82

BJÖRKMAN, Ingmar a Denice WELCH. Framing the field of international human resource management research. International Journal of Human Resource Management [online]. 2015, 26(2), 136-150 [cit. 2016-12-01]. DOI: 10.1080/09585192.2014.922361. ISSN 09585192.

Briscoe, R. D., Schuler, S. & Claus, L. (2009). International human resource management: policy and practice for multinational enterprises. Abingdon: Routledge

Business Week. Corporate Culture: Those Hard-to-Change Values that Spell Success or Failure, October 27, 1980

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Daft, R.

Čihovská, V., Hanuláková, E., Lipianska (2001), J. Corporate image - culture, identity, design, communication. ISBN 80-88984-24-6.

ĐORĐEVIĆ, Biljana. Impact of national culture on international human resource management. Economic Themes [online]. 2016, 54(2), 281-300 [cit. 2016-12-01]. ISSN 03538648.

Earley, P.C., Ang, S. (2003), Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures, Stanford University Press, Stanford

Gomes, Sh. (2012). International Human Resource Management, Retrieved from: <http://xisspm.files.wordpress.com/2012/02/chap-2-concept-of-ihrm.pdf>., Accessed 6. July 2015.

Ouchi, William C. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

Peters, Thomas J. Management Systems: The Language of Organizational Character and Competence. Organizational Dynamics, Summer 1980, 3-27

Scullion, H. (2005). International HRM: an introduction. In: Scullion, H. & Lineham, M. (Eds.), International Human Resource Management. A critical text (pp. 3-10). London/NY: Palgrave Macmillan

Schein, E. H. Organizational culture and leadership. ISBN 0-7879-7597-4. 1992.

WALLACH, E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. Training and Development Journal, 37(2)

WILKINS, Alan L. The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems. Human Resource Management [online]. 1984, 23(1), 41-60 [cit. 2016-12-01]. ISSN 00904848.

**Autor(s) contact(s)**

Michaela Vitulová, Ing.  
Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav managementu  
Kolejní 2906/4, 612 00, Brno  
Česká republika  
Tel.: +420 733 648 512  
E-mail: xpvitul01@vutbr.cz