

MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

5. ČÁST: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

Ing. Omar Ameir, Ph.D.

5. Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

5.2 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

5.3 Zaměstnání v zahraničí

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

Interkulturní management:



Kulturní aspekty mezin.
managementu

Mezin. řízení
lidských zdrojů

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci v nadnárodních korporacích mají původ v různých zemích.



Problematika lidských zdrojů v mezinárodním prostředí má mnoho specifik.



Řízení lidských zdrojů v nadnárodních korporacích je výrazně odlišné od řízení lidských zdrojů v lokálních firmách.

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

- Specifika mezinárodního charakteru řízení lidských zdrojů:
 - jazyk;
 - víra;
 - denní režim;
 - stravování apod.
- Volba strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů je výrazným faktorem úspěchu podnikání v mezinárodním prostředí.

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

- Základní problematika řešená managementem lidských zdrojů v mezinárodním prostředí je národnostní preference v nadnárodních korporacích.
- Mezinárodní řízení lidských zdrojů vždy inklinuje k zvýhodňování jedné z následujících národnostních skupin uvnitř firmy:
 - a) národnosti země původu firmy;
 - b) národnosti země sídla pobočky;
 - c) třetí národnosti.

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

ad a) Národnosti země původu firmy

- upřednostnění kontroly, znalosti produktu a principů centrálního systému řízení;
- vyslání zaměstnanců centrály za účelem vedení pobočky;
- především východoasijské korporace.

5.1 Charakteristika mezinárodního řízení lidských zdrojů

ad b) Národnosti země sídla pobočky

- upřednostnění znalosti místního trhu;
- postupné propracování místních zaměstnanců do vedení pobočky;
- především západoevropské a americké korporace.

ad c) Třetí národnosti

- potřeba specifických dovedností;
- např. mezinárodní gastronomické korporace.

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

- Faktory ovlivňující volbu strategie národnostní preference:
 - způsob komunikace;
 - kulturní aspekty
 - způsoby rozhodování;
 - vazby mezi pravomocemi a odpovědností;
 - míra kontroly;
 - oceňování znalostí;
 - hodnocení výkonnosti apod.

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

- Základem pro typologií strategií řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí je Perlmutterova typologie.
- Čtyři typy strategií národnostní preference:
 - a) etnocentrická;
 - b) polycentrická;
 - c) geocentrická;
 - d) regiocentrická.

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

ad a) Ethnocentrická strategie národnostní preference

- nadřazenost všech aspektů podnikání země mateřské firmy – pobočky pod určujícím vlivem mateřské firmy;
- velká míra fluktuace zaměstnanců v pobočce;
- místní zaměstnanci zaměstnáni pouze do řadových pozic poboček;
- pobočky produkující s menší přidanou hodnotou;
- častá aplikace u poboček s:
 - výrobním charakterem;
 - globální dosahem.

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

ad b) Polycentrická strategie národnostní preference

- decentralizovaná vazba „centrála – pobočka“;
- místní zaměstnanci zaměstnání i do vedoucích pozic poboček;
- častá aplikace u poboček nacházejících se v zemích, kde je:

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

ad c) Geocentrická strategie národnostní preference

- firmy neřeší otázku centralizace a decentralizace, ale kvalitu zaměstnanců;
- velká míra komplexnosti rozhodovacích procesů;
- místní zaměstnanci zaměstnáni i do vedoucích pozic poboček;
- hodnocení kvality zaměstnanců vychází z principů a hodnot mateřské firmy;
- častá aplikace u firem zabývajících se IT technologiemi.

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

ad d) Regiocentrická strategie národnostní preference

- teoretiky doplněna později;
- firmy opět neřeší otázku centralizace a decentralizace, ale kvalitu zaměstnanců;
- zaměstnanci vybíráni z určitého regionu;
- místní zaměstnanci zaměstnáni i do vedoucích pozic poboček;
- hodnocení kvality zaměstnanců vychází z principů a hodnot mateřské firmy;
- častá aplikace u nadnárodních firem s regionálním dosahem.

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

- Faktory ovlivňující národnost manažera:
 - vliv síly politicko-ekonomického rizika na národnost manažera (rostoucí PE riziko zvyšuje potřebu mít manažera ze země pobočky – pokud je manažer ze země centrály, tak musí vystupovat jako místní);
 - vliv síly konkurence na národnost manažera (rostoucí konkurence na trhu pobočky oslabuje potřebu mít manažera ze země centrály);

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

- Faktory ovlivňující národnost manažera:
 - systém řízení firmy
 - centralizovaný – manažer ze země mateřské firmy;
 - decentralizovaný – manažer ze země pobočky;
 - diferenciacie
 - vysoká diferenciacie produktu celého holdingu (mateřské firmy) – manažer ze země mateřské firmy;
 - vysoká diferenciacie produktu pobočky – manažer ze země pobočky;

5.2 Strategie řízení lidských zdrojů z hlediska národnostní preference

- Faktory ovlivňující národnost manažera:
 - složitost a technologická náročnost produkce
 - vysoká složitost produkce celého holdingu (mateřské firmy), případně produkce celého holdingu přidanou hodnotu nemá, nebo přidanou hodnotu produkuje jiná pobočka – manažer ze země mateřské firmy;
 - vysoká složitost produkce pobočky – manažer ze země pobočky;
 - hospodářská úroveň země pobočky
 - nekvalifikovaný domácí personál – manažer ze země mateřské firmy;
 - kvalifikovaný domácí personál – manažer ze země pobočky.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Fakta související se zaměstnáním v zahraničí:
 - role manažera pobočky je především interpretační;
 - vliv síly konkurence na národnost manažera;
 - vliv síly politicko-ekonomického rizika na národnost manažera;
 - rostoucí počet firem na trhu pobočky zvyšuje možnosti získávání zkušeností pro zaměstnance.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Odlišnosti působící na zaměstnance při práci v zahraničí:
 - kulturní aspekty;
 - technologická vyspělost;
 - legislativní zázemí a byrokratické překážky;
 - klimatické podmínky;
- Firmy vysílající zaměstnance na pracovní poměr do zahraničí musí při volbě vysílaného pracovníka analyzovat veškeré výše uvedené faktory.



Je nutné mít strategii k dosažení úspěchu vyslání zaměstnance do zahraničí.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Pracovní vyslání do zahraničí je vymezeno zároveň:
 - časem;
 - úkoly.
- Vyslání zaměstnance na pracovní poměr do zahraničí → expatriace.
- Zaměstnanec vyslaný na pracovní poměr do zahraničí → expatriant.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Faktory ovlivňující národnost manažera:
 - systém řízení firmy
 - diferenciacce
 - složitost a technologická náročnost produkce
 - hospodářská úroveň země pobočky

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- **Úkoly zahraničních manažerů v pobočkách:**
 - vedení pobočky;
 - zavedení produktu na trh pobočky;
 - přenos informací a rozvoj komunikačních dovedností;
 - přenos znalostí a technologií;
 - přenos firemních norem, hodnot, kultury apod.
- **Rizika související s působením zahraničních manažerů v pobočkách:**
 - demotivace domácích zaměstnanců z hlediska:
 - selhání zahraničních manažerů:

5.3 Zaměstnání v zahraničí

Typologie expatriantů:

1. Dle formy výjezdu:

- a) tradiční;
- b) mladý;
- c) dočasný;
- d) virtuální;
- e) dojíždějící.

2. Dle důvodu vyslání:

- a) technický;
- b) provozní;
- c) vývojový;
- d) strategický.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

ad 1a) Tradiční expatriant:

- důvod vyslání: na základě zkušeností a odborných znalostí;
- doba vyslání: cca 1 – 5 let;
- extrémním případem jsou trvalí expatrianti.

ad 1b) Mladý expatriant:

- důvod vyslání: získání zkušeností;
- doba vyslání: cca 0,5 – 3 roky.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

ad 1c) Dočasný expatriant:

- důvod vyslání: předání i zisk zkušeností;
- doba vyslání: do 1 roku;
- postupně nabývá na významu.

ad 1d) Virtuální expatriant:

- důvod vyslání: předání i získání zkušeností;
- využívání sociálních sítí, videokonferencí a telefonních hovorů;
- prudký nárůst této formy expatriace.

ad 1e) dojíždějící expatriant:

- různé intervaly dojíždění.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

ad 2a) Technický expatriant:

- důvod vyslání: odborný, většinou technický úkol;
- příklad: strojní technici, statici, softwarový programátoři, analytici a projektanti apod.

ad 2b) Provozní expatriant:

- důvod vyslání: obchodní úkol;
- střední úroveň managementu – požadavek sociálních a interkulturních dovedností;
- příklad: obchodní zástupce, marketingový specialista, školící pracovník apod.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

ad 2c) Vývojový expatriant:

- důvod vyslání: získání zkušeností;
- příklad: vedoucí provozu, projektoví manažeři.

ad 2d) Strategický expatriant:

- důvod vyslání: vedení pobočky;
- nejvyšší úroveň managementu;
- příklad: manažer jednotlivé divize, oblastní manažer apod.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Důvody tendence upřednostňování krátkodobých pracovních výjezdů do zahraničí:
 - bezpečnostní otázky;
 - paralelní kariéry obou partnerů;
 - obava ze zpětného zapojení do původního pracoviště;
 - menší finanční zátěž pro zaměstnavatele.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Kompenzace pracovního výjezdu do zahraničí:
 - mzda;
 - ekvalizace životního standardu;
 - ochrana před měnovým rizikem;
 - optimalizace zdanění;
 - zdravotní a sociální připojištění;
 - rizikové příplatky;
 - ubytování;
 - stravné;
 - další benefity.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Kritéria pro výběr pracovníka určeného k pracovnímu výjezdu:
 - jazyková vybavenost;
 - adaptabilita;
 - flexibilita;
 - interkulturní dovednosti;
 - odborné dovednosti;
 - osobnostní předpoklady;
 - ochota, motivace apod.;

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Ihned po výběru a v průběhu celé doby zaměstnání v zahraničí by firma zaměstnanci měla zajišťovat trénink, který by se měl skládat především z částí věnovaným:
 - socio-personálním dovednostem pro řešení problémů spojených s cizí kulturou;
 - jazykové výuce;
 - psychologické zátěži;
 - národopisným studiím;
 - odborným předpokladům apod.
- Existence softwarových nástrojů pro expatriantský trénink – možnost sebevzdělávání.

5.3 Zaměstnání v zahraničí

- Po ukončení pracovního výjezdu v zahraničí je nutné pracovníka zpětně zapojit do pracovního procesu na pracoviště, ze kterého vycestoval – repatriace.
- Pozice musí být totožná a stejně placená.
- Problémy související s repatriací:
 - podcenění ze strany zaměstnavatele;
 - nesdělení informací o repatriaci repatriantovi;
 - nerespektování podmínky stejné pozice nebo platu;
 - nedostatečné využití získaných zkušeností repatrianta;
 - závistivý postoj spolupracovníků;