

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2019–2021**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jaroslav Rydval

Řízení lidských zdrojů ve vybrané mezinárodní společnosti

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:
prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER PART-TIME STUDIES
2019–2021**

DIPLOMA THESIS

Jaroslav Rydval

**Human Resource Management in a Selected International
Company**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor:
prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3.2.2021

.....
Jaroslav Rydval

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce, prof. PhDr. Miloslavu Kodýmovi, CSc., za cenné rady a podnětné připomínky, lidský a laskavý přístup.

Anotace

Diplomová práce s názvem „*Řízení lidských zdrojů ve vybrané mezinárodní společnosti*“ byla vypracována v souladu s kritérii Univerzity Jana Amose Komenského v Praze. Cílem diplomové práce je prostřednictvím analýzy, polostrukturovaného rozhovoru a komparace vyhodnotit situaci v oblasti lidských zdrojů ve společnosti XY, která je pobočkou mateřské španělské společnosti. Protože oblast lidských zdrojů je poměrně široký pojem, diplomová práce bude zaměřena pouze na určitou část řízení lidských zdrojů, a to konkrétně na problémy expatriantů vzniklé ve věci výběru, řízení a rozvoje zaměstnanců způsobené odlišnou kulturou a rozdílným stylem řízení. Hlavním přínosem této diplomové práce bude seznámit čtenáře s problematikou z oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Informace, které budou v práci použity, budou získány přímo od expatrianta společnosti XY působící v České republice.

Klíčová slova

Expatrianti, lidské zdroje, mezinárodní management, mezinárodní společnost, personální činnosti, případová studie, řízení lidských zdrojů, výběr a rozvoj zaměstnanců.

Annotation

The diploma thesis entitled „*Human Resource Management in a Selected International Company*“ was prepared in accordance with the criteria of Jan Amos Comenius University in Prague. The aim of the diploma thesis will be to evaluate the situation in the field of human resources of the company XY, which is a branch of the parent Spanish company, through a case study. Because the field of human resources is a relatively broad concept, the thesis will focus only on a certain part of human resource management, specifically on the problems of expatriates arising in the selection, management and development of employees caused by different cultures and management styles. The main benefit of this thesis will be to acquaint readers with issues in the field of human resource management in the international environment. The information that will be used in the work will be obtained directly from the expatriates of the company XY operating in the Czech Republic.

Keywords

Case study, human resources, human resources management, international company, international management, personnel activities, selection and development of employees.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.1.1 Řízení lidských zdrojů v zahraničí.....	15
1.1.2 Porovnání firmy působící v zahraničí s domácí firmou.....	16
1.1.3 Základní rozdíly mezi domácím a mezinárodním managementem lidských zdrojů	17
1.1.4 Výraznější zasahování do soukromého života zaměstnanců	18
1.1.5 Faktory zmírňující rozdíly mezi domácím a mezinárodním managementem lidských zdrojů.....	19
1.1.6 Přístupy řízení k mezinárodnímu managementu lidských zdrojů.....	21
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	22
1.2.1 Personální činnosti	23
2 GLOBALIZACE Z POHLEDU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 Dopady na útvary mezinárodního managementu lidských zdrojů	26
2.2 Dopady na manažery útvarů MMLZ.....	27
2.3 Výzvy, kterým MMLZ musí v budoucnu čelit.....	29
2.4 Změny a tendence, které čekají mezinárodní management lidských zdrojů v následujícím období.....	30
2.5 Znalosti potřebné pro manažery MMLZ v budoucnu	32
3 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	34
3.1 Nábor a výběr uchazečů v mezinárodním kontextu	34
3.2 Zdroje vyhledávání a získávání zaměstnanců	34
4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
4.1 Hodnocení pracovního výkonu a zaměstnanců	39
5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	42
5.1 Základní otázky související se vzděláváním	43
5.2 Externí formy vzdělávání	44
5.3 Interní formy vzdělávání	45

PRAKTICKÁ ČÁST	47
6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI XY	47
6.1 Cíl a metodologie výzkumu	47
6.2 Vznik a charakteristika společnosti XY	48
6.2.1 Lidské zdroje v podniku.....	49
6.3 Problémy při zakládání pobočky společnosti XY	50
6.3.1 Problém při hledání vhodných uchazečů	51
6.3.1.1 Harmonogram výběrového řízení	52
6.3.2 Problémy s recruitmentovou společností	52
6.3.3 Vzniklé problémy se zaměstnanci během zkušební doby.....	53
6.3.3.1 Hodnocení zaměstnanců	55
6.3.4 Problém v komunikaci mezi expatriantem a zaměstnanci	56
6.3.5 Nedostatečný trénink expatriantů před jejich vysláním do České republiky.....	57
6.3.6 Problém v rozvoji a motivaci podřízených zaměstnanců.....	57
6.3.6.1 Motivační faktory	59
6.3.7 Rodinné problémy vzniklé při působení expatriantů v České republice	60
7 DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY	61
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
SEZNAM ZKRATEK	70
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	71

ÚVOD

Pokud chce být organizace úspěšná, je velmi důležité uvědomění si hodnoty lidského kapitálu a významu lidí, které zaměstnává. Za důležitý poznatek považujeme pochopení, že lidé v organizaci jsou pokládáni za největší bohatství a jejich řízení je závislé na tom, zda organizace uspěje na trhu, nebo ne. O tom, jaký význam bude mít řízení lidských zdrojů v organizaci a jak bude fungovat, rozhoduje samotná organizace. Zároveň rozhoduje o rozsahu řízení, struktuře a také o postavení řízení lidských zdrojů v hierarchii řídicích činností organizace. V současné době má řízení lidských zdrojů v organizacích různé postavení. Zahrnuje množství aktivit a činností od vyhledávání, získávání, výběru zaměstnanců až po odchod zaměstnance z organizace, v níž pracuje. Zaměřuje se na činnosti pro zlepšení pracovních podmínek v organizaci, kulturu společnosti, péči o zaměstnance apod.

Řízení lidských zdrojů je integrální součástí managementu organizace. Jeho hlavním úkolem je umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístupy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, vytvářet prostředí, které dopomůže rozvíjet lidský potenciál a vytvářet pozitivní motivaci zaměstnanců k plnění cílů organizace, posílit mezilidské vztahy v organizaci, podporovat týmovou práci a sledovat vývoj ovlivňující splnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku.

Hlavním cílem diplomové práce je přiblížit problematiku mezinárodního řízení lidských zdrojů, konkrétně bude práce zaměřena na problémy expatriantů působících v České republice ve společnosti XY. Společnost XY je jedním ze světových lídrů v návrhu, výrobě a distribuci papírových obalů. Společnost zaměstnává přes 45 000 zaměstnanců a své pobočky má po celém světě.

V rámci expanze na zahraniční trhy společnost vyslala své zkušené manažery – expatrianty do zvolených zemí, aby se podíleli na vytvoření a řízení poboček mateřské společnosti.

Cílem praktické části diplomové práce bude na základě hodnotící metodologie zanalyzovat řízení lidských zdrojů ve společnosti XY. Protože s vytvořením a řízením nové pobočky vzniká množství problémů, zaměříme se pouze na část řízení lidských zdrojů, a to konkrétně na problematiku expatriantů a jejich výběru, na problematiku řízení

a rozvoje zaměstnanců, způsobenou odlišnou kulturou a rozdílným stylem řízení a rozvoje, ve firmě XY.

V diplomové práci se snažíme zjistit, zda zmíněnou problematiku je možné přiblížit i za podpory odborné literatury a zda je teorie z pohledu autora totožná s realitou.

Diplomová práce bude rozdělena na tři hlavní části. První část je teoretická, bude zaměřena na problematiku a obeznámení se základními pojmy, se kterými se v oblasti řízení lidských zdrojů setkáme. Protože řízení lidských zdrojů je široké téma, hlavní pozornost v teoretické části bude zaměřena na charakteristiku mezinárodního managementu lidských zdrojů, globalizaci, řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu, plánování, výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Praktická část práce se bude věnovat provádění výše uvedených činností, v teoretické části se budeme zabývat i přístupem mezinárodních korporací k řízení lidských zdrojů a k náboru i výběru zaměstnanců v mezinárodním kontextu. Jde o problematiku lidských zdrojů v mezinárodním kontextu, je tedy nezbytné uvést hlavní důvody, které podporují vznik těchto problémů a těmito problémy jsou především odlišné kulturní prostředí, kulturní šok, nedostatečná předpříprava expatriantů před vysláním do zahraničí apod.

Ve druhé, praktické části bude podrobně představena společnost XY a její působení na zahraničním i domácím trhu. Kromě charakteristiky a historie firmy se tato část bude věnovat především problémům vzniklých při založení pobočky v České republice a problémům, které přetrvávají dodnes. Jak bylo zmíněno, práce je zaměřena na problematiku týkající se lidských zdrojů, a proto práce bude zaměřena na řešení těchto problémů: problém expatriantů při hledání vhodných uchazečů na různé pozice, problém v komunikaci mezi expatrianty a zaměstnanci, nedostatečný trénink expatriantů před jejich vysláním do ČR, problém v rozvoji a motivaci podřízených zaměstnanců.

Obě části, teoretická i praktická, budou logicky propojeny a budou zároveň podporovat či vyvracet svá tvrzení.

Třetí část bude zaměřena na doporučení. Doporučení se bude týkat především návrhů k řešení výše uvedených problémů expatriantů při zakládání pobočky XY v České republice. Doporučení bude provedeno prostřednictvím srovnání informací získaných z podniku s postupy doporučenými v literatuře.

Hlavním přínosem diplomové práce bude seznámení čtenáře s problematikou z oblasti lidských zdrojů v mezinárodní společnosti. Informace budou získané přímo od expatrianta společnosti XY působícího v České republice.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezinárodní management počátkem 21. století pronikl nejen na domácí, ale i zahraniční trhy. Je spojen s internalizací „*podnikatelských činností, přičemž mezinárodní společnosti využívají mezinárodní prostředí, které pro ně znamená i konkurenční výhodu. V takovém případě provádění podnikatelských aktivit často prorůstá rámeč národních ekonomik, čímž se následně začíná rozvíjet mezinárodní podnikání. Můžeme tedy konstatovat, že proces globalizace vytvořil nové podmínky, kterému se musí přizpůsobit management a podnikání. Jakmile jsou pracovníci mezinárodních podniků společnosti připraveni ke splnění úkolů, začíná se uvažovat o rychlejším dosažení úspěchu prostřednictvím kvalifikovaného mezinárodního managementu. Nemůžeme zapomenout na nový a dynamický prvek úspěchu, jakým je multikulturalita mezinárodních společností, schopnost přijmout a pochopit její principy*“ (Hintošová, 2008, s. 49).

Za poslední desetiletí je možné vidět rapidní změny v mezinárodním obchodě. Trhy se změnily od základu, firmy či společnosti začaly bojovat o své postavení na trhu se zahraničními i domácími konkurenty. Proto není nic výjimečného, že velkou část pracovní síly v jednotlivých organizacích zastávají zaměstnanci mimo mateřské země bez ohledu na jejich národnost (Baláž, 2005, s. 392).

Sparow et al. (1994, s. 268) definují mezinárodní management lidských zdrojů (MMLZ) jako „*disponování schopnostmi a znalostmi formulovat a implementovat politiky a praktiky, které efektivně integrují a skloubí globálně rozložené pracovní síly, přičemž zároveň respektují lokální diference, které mají vliv na efektivní využívání lidských zdrojů*“.

Podle De Cieri a Dowlinga (1999 In: Keating a Thompson, 2004, s. 79), existují tři hlavní proudy zkoumání v mezinárodním managementu lidských zdrojů:

- řízení lidských zdrojů (ŘLZ) v mezinárodních podnicích (MNP),
- interkulturní management, který se zabývá zkoumáním vlivu kulturních diferencí na manažerské praktiky,
- komparativní management řízení lidských zdrojů, který se zabývá porovnáváním systémů řízení lidských zdrojů na úrovni organizace a na úrovni národní.

Mezinárodní management vyžaduje schopné lidi, a tím pádem si potřebuje předem stanovit cíle a správně motivovat lidi. *„Úspěšné mezinárodní společnosti z hlediska personálního managementu rozpracovaly pravidla etického chování pro své zaměstnance a trvají na jejich dodržování. Jedním z hlavních úspěchů mezinárodní společnosti je i volba vhodné strategie ve vedení lidí (etnocentrické, polycentrické, regiocentrické a globální) a volby vhodného stylu jejich vedení.“* (Hintošová, 2008, s. 49)

Podle Baláže (2005, s. 392) *„globalizace nutí manažery zápasit s komplexem otázek, jak dosáhnout nebo si udržet konkurenční výhodu. Firmy si v silně konkurenčním prostředí uvědomují důležitost hledání a výchovy lidských zdrojů potřebných pro implementaci mezinárodních strategií. Tuto fázi nazývají „War for the best Talents“ – válkou, konkurencí firem o nejlepší, nejtalentovanější, nejkreativnější zaměstnance“.*

Baláž (2005, s. 392–393) rovněž tvrdí, že efektivní management lidských zdrojů je v každé organizaci, ať již v mezinárodní nebo domácí, nezbytný. V mezinárodním podnikání každý mezinárodní problém je v konečném důsledku vytvořený lidmi, nebo musí být vyřešen lidmi – mít správné lidi na správném místě a ve správný čas se ukazuje jako klíčový faktor mezinárodního růstu společnosti.

Podle Hintošové (2008, s. 57) je třeba osvojení celosvětových zákonitostí v personální oblasti a jejich aplikace předurčuje kvality mezinárodních manažerů, a proto je třeba, aby se právě řízení lidských zdrojů v mezinárodních podnicích věnovala náležitá pozornost. Globalizace je nezbytným procesem stejně jako akceptace kulturní různorodosti. Na jedné straně se Evropa stává více homogenním prostorem z pohledu hodnot, životního stylu a rozdílů mezi národními trhy se v mnoha případech zmenšují. Na druhé straně rozdílnosti mezi národy, regiony a etnickými skupinami z pohledu kulturních rozdílů nejen přetrvávají, ale jsou stále více zřetelné. Před vstupem do mezinárodního prostředí firmy provádějí různými metodami analýzu daného prostředí,

politického a právního, ekonomického, sociálního, kulturního a technologického, která je základem pro rozhodování o strategii v mezinárodním managementu s dopadem na jejich mezinárodní podnikání.

Pokud má firma za cíl úspěšně podnikat v různých kulturách, musí „sladit zákonitosti kulturních odlišností a kulturních dimenzí, jejich začlenění do vzájemně výhodného partnerství. Pokud si společnost uvědomuje specifické normy a hodnoty, může uvažovat o tom, jak se dají tyto poznatky aplikovat na podnikové procedury a jak se manažer přizpůsobuje v souladu se svou manažerskou rolí. Podnikatelské prostředí nevzniká samo od sebe, ale je výsledkem úsilí pracovníků ve všech orgánech a společnostech, které svou činností mohou na vývoj pracovního prostředí působit. Výsledek působení je určován etickými postoji, pracovní erudicí, aktivitou a funkčním postavením každého z nás“ (Hintošová, 2008, s. 58).

Manažer společnosti si musí uvědomit, že úspěchu lze dosáhnout především kvalitou celého pracovního kolektivu. Mnozí manažeři zapomínají na důležitost vytváření dobrých vztahů na pracovišti. Nejkomplikovanější součástí podnikatelské etiky je mezinárodní podnikatelská etika, neboť je oblastí s charakteristicky globálním rozměrem. Je důležité vysvětlit a pochopit normativní aspekty, které se dají aplikovat při hodnocení etického chování mezinárodních firem. Vzhledem k výše uvedenému je důležité si uvědomit nutnost existence kvalitního mezinárodního podnikatelského prostředí s činnostmi, které prosazují sociální a společenskou odpovědnost v procesu podnikání (Hintošová, 2008, s. 58).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Základem úspěšného fungování každé společnosti jsou kvalitně a odborně zdatní zaměstnanci, kteří představují klíčový prvek všech podnikatelských aktivit, ať už na domácím či zahraničním trhu. Existence podniku, jeho prosperita a dynamické pokroky jsou v první řadě podmíněny kvalitou lidských zdrojů. I při nesporné závažnosti všech dalších faktorů, kvalita lidí je a také bude prioritním potenciálem podniku, proto je jí třeba věnovat vysokou pozornost. Lidské zdroje patří nejen k nejcennějším aktivům firmy, které vytvářejí její identitu, ale v rozhodující míře přispívají k jejímu úspěšnému fungování (Ferenčíková, 2008, s. 95).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje mnoho aktivit: přijetí zaměstnance, nábor a výcvik nejlepších zaměstnanců, řešení problémů s výkonem pracovníků, zabezpečení a dohled nad jednotlivými postupy řízení v souladu s předpisy apod. Řízení lidských zdrojů zahrnuje širší škálu aktivit orientovaných na rozvoj pracovníků uvnitř organizace, např. profesní rozvoj, vzdělávání, rozvoj organizace apod. Za posledních 20–30 let, management lidských zdrojů (HRM) a jeho funkce a rozvoj lidských zdrojů prošly obrovskou změnou. Dříve mnohé organizace braly personální oddělení jako oddělení pro správu administrativy, přijímání a odměňování zaměstnanců. Dnes mnohé mezinárodní organizace považují „HR oddělení“ za významnou součást organizace, která hraje významnou roli v personální, odborné přípravě a v pomoci řízení zaměstnanců (McNamara, 2009, online, cit. 2020-12-29).

1.1.1 Řízení lidských zdrojů v zahraničí

Mezi základní funkce řízení lidských zdrojů patří následující funkce: získávání, umístění a použití vhodné pracovní síly, kterou jsou:

- místní pracovníci,
- expatrianti,
- příslušníci třetích zemí.

Působení každé firmy je ovlivňováno národní i podnikovou kulturou. Otázkou však je, která ze zmíněných kultur více ovlivňuje sociální a pracovní chování i myšlení pracovníka. Další otázkou je, do jaké míry je možné aplikovat úspěšný systém vnitropodnikového řízení vzniklého v mateřské firmě na sesterské společnosti v zahraničí, z důvodu konfliktu a rozporu s kulturními tradicemi příslušné národní kultury (Ferenčíková, 2008, s. 100).

Podle Nového (2005, s. 97) výsledkem internacionalizace „*ve všech oblastech života je setkání různých národních a podnikových kultur na různých úrovních, rovněž jakož i dalších subkultur nižších řad. Z tohoto důvodu vznikají i různé konflikty a nedorozumění, které jsou důsledkem odlišného individuálního osobnostního profilu, které jsou navíc podporovány problémy a nedorozuměními vyplývajícími z příslušnosti k různým kulturám a subkulturám nižších řad*“.

Hodnoty, které určují ve společnosti standardy očekávaného chování, má na starosti personální řízení, jehož úkolem je nejen výběr, hodnocení, odměňování a kariéra zaměstnance, ale rovněž určení podnikové kultury a kulturního orientačního systému.

Koubek (2007, s. 112) popisuje personální řízení jako „*stanovení dlouhodobých, obecných a komplexních cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů a pokrytí těchto potřeb a rovněž se týká i oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Úkolem personálního řízení je stanovení si zmíněných cílů a prostřednictvím určených postupů a metod těchto cílů dosáhnout*“.

1.1.2 Porovnání firmy působící v zahraničí s domácí firmou

Hlavní rozdíly mezi domácí firmou a firmou působící v zahraničí jsou:

- firma v zahraničí musí vykonávat více funkcí a aktivit – tyto aktivity se týkají především mezinárodní mobility pracovníků. Jde o jejich mezinárodní kariéru a s ní související přípravu k dlouhodobému pobytu, samotný pobyt a práci v zahraničí a nepochybně i návrat do domácího prostředí. Mezi funkce patří i zvládání daňové problematiky, mezinárodní orientace, administrativní servis pro expatrianty apod.,
- větší heterogenita funkcí – personální činnosti v národní společnosti jsou obvykle orientované na homogenní strukturu zaměstnanců domácího podniku. Ve firmě působící v zahraničí vzniká nejednoznačná sociální struktura řídicích i ostatních pracovníků, kteří navíc pracují v odlišných společenských i podnikových podmínkách. Celá oblast výběru, hodnocení a pracovní kariéry tak dostává nový rozměr, který je prakticky řešen vždy v souladu se zvolenou strategií tvorby podnikové kultury,
- ovlivnění soukromého života zaměstnanců – kritéria výběru, přípravy a vlastní pracovní kariéry musí odrážet i rodinnou situaci a celkové sociální zázemí pracovníka. Tato soukromá oblast jednotlivce se může stát významným limitem úspěšné kariéry, a tedy i nízké efektivnosti nákladů vynaložených na přípravu pracovníka, nebo dokonce i samotného zahraničního působení v řídicí pozici. Jde např. o možnost zaměstnat manželku/manžela v zahraničí, o školní docházku dětí, byt nebo rodinný dům zanechán v tuzemsku apod.,

- vznikající následky ze selhání expatriantů – předčasné vrácení se expatriantů způsobí kromě vyšších nákladů (na mzdu, cestovní, ubytování) i nesplnění očekávané úlohy, kterou měli expatrianti vykonat,
- rozdíly v personální práci – v každé firmě jsou zavedeny jiné personální činnosti s různými prioritami plnění i odlišnými úkoly,
- vnější vlivy – mezi tyto vlivy patří např. různé kulturní prostředí, tradice, rozličná politická i ekonomická situace apod. (Ferencíková, 2008, s. 100–101).

1.1.3 Základní rozdíly mezi domácím a mezinárodním managementem lidských zdrojů

Baláž (2005, s. 394) uvádí, že působením v mezinárodním prostředí se oddělení HR musí věnovat množství aktivit, které se v domácím prostředí nevyžadují, jako jsou například mezinárodní zdanění, mezinárodní přemístění a orientace vysílaných pracovníků, administrativní servis pro expatrianty, vztahy s vládou hostitelské země a překladatelské služby.

- Expatrianti podléhají mezinárodnímu zdanění a většinou mají závazky vůči domácí i hostitelské zemi. Z tohoto důvodu daňová vyrovnávací politika musí být navržena tak, aby se nevytvářely daňové výhody nebo nevýhody pro pracovníky spojené s jejich působením v zahraničí. Řízení daňových vyrovnávacích politik je komplikované různorodostí daňových úprav v hostitelských zemích a časovým zpožděním mezi ukončením působení expatriantů a vyúčtováním domácích a mezinárodních daňových závazků (Baláž, 2005, s. 394).
- Mezinárodní přemístění a orientace zahrnuje zabezpečení tréninku před odjezdem, imigrační a cestovní formality, ubytování, zdravotní péči, zotavení, informace o školských zařízeních a zabezpečení takových záležitostí jako doručení platu do zahraničí, různých zahraničních povolení aj. Orientace a kulturní trénink se často týká nejen vysílaného pracovníka, ale i jeho partnera a dětí (Baláž, 2005, s. 394).
- Mezinárodní společnost zajišťuje i administrativní služby pro expatrianty působících v hostitelské zemi. Tyto administrativní služby jsou často náročné na čas a speciální znalosti, protože politiky vysílajících společností a různé

procedury nejsou přesně definovány a mohou být v konfliktu s lokálními podmínkami (Baláž, 2005, s. 394–395).

- Vztahy s vládou hostitelské země představují „*důležitou oblast pro manažery lidských zdrojů, zejména v méně rozvinutých zemích, kde jsou pracovní povolení a jiné důležité doklady snadněji dosažitelné díky osobním vztahům mezi příslušnými státními úředníky a manažery transnacionální korporace. Udržování takových vztahů pomáhá řešit mnohé potenciální problémy*“ (Baláž, 2005, s. 395).
- Obstarávání překladatelských služeb (Baláž, 2005, s. 395).

1.1.4 Výraznější zasahování do soukromého života zaměstnanců

Baláž (2005, s. 395–396) tvrdí, že výraznější zasahování do soukromého života expatriantů je nezbytné. Oddělení lidských zdrojů se musí postarat o zajištění ubytování, zdravotní péči a ostatní aspekty odměňování pro působení v zahraničí jako jsou např. příspěvek na ubytování, školné pro děti, daně apod. Oddělení lidských zdrojů musí proto zajistit nejen potřeby pro své zaměstnance, ale i potřeby pro celou rodinu. Mnohé mezinárodní společnosti mají oddělení mezinárodních personálních služeb, které se starají o potřeby expatriantů, např. péče o bankovní účty, investice, péče o dům během nepřítomnosti apod.

V domácích podmínkách je zasahování do osobního života zaměstnanců minimální. V mezinárodních podmínkách však oddělení lidských zdrojů musí poskytovat podporu na vyšším stupni a tím potřebuje více informací o soukromém životě zaměstnanců. Například některé vlády požadují oddací list před přidělením víz doprovázejícího partnera. Pokud nejde o manželský svazek, partner nedostane pracovní povolení. Rodinný stav může být tedy jedním z hledisek při výběru. Firmy musejí často kompenzovat i ztráty partnera při dvojkariérových manželství, pokud partner nemá uplatnění v nové zemi působení. Zvláštním problémem jsou děti, kterým je třeba zajistit vzdělávání, nejčastěji v mezinárodních drahých školách. Rodinní příslušníci by měli být zahrnuti do tréninkových aktivit – zejména programu kvůli poznání kultury, životního stylu či přímo výuky jazyka, aby se zvýšily šance na úspěšné působení vysílaného manažera (Baláž, 2005, s. 396).

1.1.5 Faktory zmírňující rozdíly mezi domácím a mezinárodním managementem lidských zdrojů

Hlavním rozdílem mezi domácím a zahraničním managementem lidských zdrojů je složitost, která vyplývá z působení v různých zemích a zaměstnávání různých národních kategorií pracovníků. Existují však tři proměnné, které zmírňují složitost tohoto procesu, a těmito proměnnými jsou:

- kulturní prostředí,
- odvětví, v němž firma působí,
- postoj vedení podniku.

Kulturní prostředí představuje jistý hodnotový systém, který určuje pravidla chování. To znamená, že členové skupiny nebo společnosti sdílejí určité způsoby života se společnými hodnotami, postoji a chováním, které jsou nadčasově přenášeny.

Důležitou charakteristikou kultury je i to, že je to tak nepatrný proces, že ne každý si je vědom jeho vlivu a hodnoty, postoje a chování. Každé cestování do zahraničí přináší zážitky, které demonstrují kulturní rozdíly v řeči, stravování, oblékání, hygieně a vnímání času. Zatímco cestující vnímá tyto rozdíly jako nové, dokonce jako příjemné, pro lidi, kteří mají žít nebo pracovat v jiné zemi mohou být takové rozdíly obtížnější. Zažívají tzv. kulturní šok (Baláž, 2005, s. 399).

Nový (2005, s. 65) popisuje kulturní šok jako souhrnné označení pro všechny negativní psychické jevy, které se vyskytují u lidí nejrůznějších typů po přestupu do jiné kultury. Tento pojem zahrnuje i pocit iritace a zmatení vůči cizí zemi a vede k odmítnutí cizí kultury.

Ke vzniku kulturního šoku přispívá celkem šest faktorů, z čehož čtyři faktory jsou „push“ a dva „pull“.

Faktory „push“:

- námaha – seznámení se s novými věcmi bývá často namáhavé. Navyklé strategie jednání najednou přestanou fungovat. Člověk musí být proto vnímavý, mít se na pozoru a zvyknout si na dosažení menších úspěchů, než byl zvyklý,
- bezmocnost – opakovaným neúspěchem mohou vznikat pochybnosti, zda je možné se vůbec přizpůsobit. Tento pocit vede často k bezmocnosti,
- zmatek – člověk si není jist, jakou roli v očích cizinců vůbec hraje a jakou roli hrají oni. Není jasné, co se od člověka očekává,
- vnímání odlišností – je viditelné, že v cizině jsou zaužívané zcela rozdílné normy a hodnoty. Mnohé z nich považujeme za iritující, nepříjemné nebo odpuzující. Může to podporovat rasistické postoje a diskriminující chování (Nový, 2005, s. 65–66).

Faktory „pull“:

- lítost – člověk si začíná uvědomovat ztrátu své rodiny, přátel, partnerů, svých koníčků a volného času,
- ztráta statusu – ve vlastní kultuře bývá často kladen větší důraz na sociální status než v jiné kultuře, a to může vyvolat pocity zklamání, frustrace, zlosti a smutku (Nový, 2005, s. 65–66).

Odvětví, ve kterém firmy působí, mají značný význam, protože zákonitosti mezinárodní konkurence jsou jiné v každém odvětví. Na jedné straně je mezinárodní konkurencí domácí odvětví, ve kterém je konkurence v každé zemi v podstatě nezávislá od konkurence v jiné zemi. Na druhé straně je globální odvětví, ve kterém je konkurenční pozice firmy významně ovlivněna svou pozicí v jiné zemi. Z potřeby vyvíjet koordinaci v mezinárodním prostředí pramení komplex problémů každé mezinárodně působící firmy. Za účelem vybudovat, udržet a rozvíjet vlastní „corporate identity“, se nadnárodní korporace snaží o konzistenci přístupů k řízení lidských zdrojů v celosvětovém měřítku. Z důvodu účinnosti je třeba přizpůsobit tyto přístupy specifickým kulturním požadavkům každé společnosti (Baláž, 2005, s. 400–401).

Postoj vedení firmy k zahraničním aktivitám – některé změny požadované pro správnou internalizaci činnosti lidských zdrojů mají více společného se stavem mysli, než s chováním – demonstruje důležitost ustálených proměnných, které mohou zmírnit rozdíly mezi mezinárodním a domácím řízením lidských zdrojů, a tím jsou postoje vedení podniku k zahraničním operacím. Pokud vedení podniku nemá silnou mezinárodní orientaci, význam zahraničních operací se může podceňovat. V takových situacích mají manažeři tendenci se soustředit na domácí problémy a stírat rozdíly mezi domácím a zahraničním prostředím. Měli by upřednostnit výměnu zkušeností mezi domácím a zahraničním řízením lidských zdrojů (Baláž, 2005, s. 401).

1.1.6 Přístupy řízení k mezinárodnímu managementu lidských zdrojů

Známe čtyři přístupy k řízení a obsazování pozic v zahraničních pobočkách a těmito přístupy jsou:

- **etnocentrický přístup** – zahraniční pobočky nemají autonomii, strategické rozhodování je realizováno ústředím a klíčové pozice v domácí i zahraniční zemi jsou také v rukou vedení. Jinými slovy – jsou řízeny expatrianty z mateřské země,
- **polycentrický přístup** považuje každou dceřinou společnost za samostatnou národní jednotku s určitou pravomocí. Tyto pobočky jsou většinou řízeny místními zaměstnanci, kteří jsou zřídka delegováni do funkcí v ústředí společnosti,
- **geocentrický přístup** nebere ohled na národnost, podstatné jsou schopnosti. Pro úspěšnost tohoto přístupu obsazování pozic bez ohledu na národnost je nutná propojenost s celosvětově integrovanou podnikatelskou strategií,
- **regiocentrický přístup** – odráží geografickou orientaci a strukturu. Tak jako při geocentrickém přístupu, i zde se využívá širší okruh manažerů, ale je limitován regionem. Regionální manažeři obvykle nejsou pověřováni centrálou a mají relativně velkou volnost rozhodování (Baláž, 2005, s. 402).

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby společnost byla tak výkonná, aby se její výkon neustále zlepšoval. K zajištění neustálého zlepšení je třeba využít všech dostupných zdrojů, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování využití lidských zdrojů a neustálý rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2001, s. 16).

Podle Ferenčíkové (2008, s. 96) mezi hlavní úkoly řízení patří:

- zabezpečení potřeby lidských zdrojů – úkolem je zajištění přiměřeného počtu lidských zdrojů i přiměřené složení. Úkolem jsou aktivity jako analýza pracovních míst, plánování či prognózování potřeby lidských zdrojů,
- optimalizace využívání lidských zdrojů – úkolem je motivování a odměňování zaměstnanců, zajišťování jejich kariérního růstu, přemísťování či budování personálních informačních systémů,
- optimalizace sociálních činitelů – úkolem je zajištění rozvoje individuální pracovní síly, tj. školení, vzdělávání, sociální a poradenská péče či ochrana zdraví,
- personální rozvoj a péče o pracovníky – tato fáze se zabývá rozvojem a usměrňováním sociálních procesů a mezi její úkoly patří např. vytváření efektivních týmů, jejich optimální zavedení, zlepšování komunikace uvnitř společnosti a okolí.

Koubek (2001, s. 17–18) navíc mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů řadí i:

- vytváření dynamického souladu mezi *„počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavky každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace“*,
- optimální využití pracovních sil v organizaci – jde především o optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků,

- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti.

1.2.1 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou úzce spjaty s tzv. personálními činnostmi. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a tuto činnost můžeme shrnout do následných bodů:

- vytváření a analýza pracovních míst – v rámci analýzy a vytváření pracovních míst je třeba správně definovat pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti. Rovněž je třeba správně definovat a specifikovat úlohu pracovních míst (Hroník, 2007, s. 14),
- personální plánování – podle Hroníka (2007, s. 15) je personální plánování *„nepřetržitě a systematické vyhledávání v souladu mezi vizí, cíli a strategií společnosti. Ve zkratce, cílem plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí“*,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků – v této fázi jde o přípravu a zveřejnění informací o nabízených pracovních místech, stanovení si kritérií na uchazeče, příprava formulářů, předvýběr, analýza životopisů, organizace testů a pohovorů, rozhodnutí o výběru, dohoda s uchazečem, zařazení přijatého uchazeče do personální evidence, zaškolení a uvedení na pracoviště apod. (Koubek, 2001, s. 21),
- hodnocení pracovníků – součástí této fáze je příprava hodnotících formulářů, časového naplánování hodnocení, metod hodnocení, vyhodnocení, návrh a kontrola opatření (Koubek, 2001, s. 21),
- rozmisťování pracovníků a ukončení pracovního poměru – úkolem této fáze je správné rozmístění zaměstnanců na vhodné pozice, zajištění jejich povýšení, případně přeřazení na nižší funkci, či ukončení pracovního poměru (Hroník, 2007, s. 16),
- odměňování – odměňování je důležitou součástí ovlivňování pracovního výkonu a motivace zaměstnanců, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2001, s. 21),

- vzdělávání pracovníků – součástí vzdělávání pracovníků jsou mnohé rozvojové aktivity týkající se „*identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů apod.*“ (Koubek, 2001, s. 21),
- pracovní vztahy – úkolem je sledování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů, tj. sledování stížností, disciplinární jednání, komunikace v organizaci apod. (Hroník, 2007, s. 20),
- péče o pracovníky – jde o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kontrola, záležitosti sociálních služeb jako je stravování, sociální, hygienické podmínky práce, aktivity přes volný čas, kulturní akce apod. (Hroník, 2007, s. 20).

Personální informační systém – tj. „*zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich náplně práce, mezd a sociálních záležitostí, personální činnosti v organizaci a jiných podmínek ovlivňující formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování apod.*“ (Koubek, 2001, s. 21).

Průzkum trhu práce – úkolem je odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro společnost na základě analýzy populačního vývoje, analýza nabídek pracovních sil na trhu, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.

Zdravotní péče o pracovníky – jedná o pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, léčbu, první pomoc či zajištění rehabilitace.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu – vytváření systémů a metod zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální činnosti.

Dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků – cílem je striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a dalších zákonů týkajících se zaměstnanců, jejich práv, odměňování či sociálních záležitostí (Koubek, 2001, s. 21–22).

2 GLOBALIZACE Z POHLEDU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Globalizace znamená integraci z pohledu několika dimenzí. Globalizace je pojata jako integrace finančních, produktových a pracovních trhů bez ohledu na národní hranice.

Globalizace podle Gilena (2001, s. 206) je „proces vedoucí k větší vzájemné závislosti a vzájemné reflexi mezi ekonomickými, politickými a sociálními jednotkami ve světě a mezi jednotlivými aktéry obecně“.

Globalizace se v posledním období nachází ve fázi, kdy jsou převáděny výrobní kapacity do oblastí s nižšími výrobními náklady, ale i dostupnými nedostatkovými zdroji, přičemž zároveň dochází i k transferu výzkumných a vývojových kapacit, ale i řídicích centrál mateřských společností.

Podle autorů Gupty a Govindarajana (2000, s. 487), koncept organizační globality může být hodnocen jako trojdimenzionální konstrukt vycházející z toho, že organizace může být více nebo méně globalizovaná podle tří charakteristik, a to:

- přítomnost na globálním trhu,
- globalizace dodavatelského řetězce,
- globalizace organizačního myšlení (přístupu).

Mezinárodní management vychází z téhož základu jako obecný management, uplatňovaný v prostředí řízení národních podniků. Sestává ze stejných činností, tj plánování, organizování, zajišťování lidských zdrojů, vedení a kontrola. Tyto činnosti jsou však uplatňovány v kontextu mezinárodních společností – multinacionálních korporací, které jsou evidentním fenoménem postupující globalizace. Stejně i „*mezinárodní management lidských zdrojů v zásadě kopíruje činnosti, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů v národních firmách, koncentruje se však na specifika, které vyplývají ze vztahů mezi mateřskou zemí, její institucionálním a legislativním rámcem a podnikatelským systémem a hostitelskou zemí, jejím institucionálním a legislativním rámcem a podnikatelským systémem*“ (Sojka, 2007, s. 4).

Globální společnosti nabízejí výrobky nebo služby, které jsou racionalizované a standardizované tak, aby to umožňovalo jejich lokální výrobu, nebo jejich poskytování nákladově efektivním způsobem. Jejich přidružené části nejsou příliš přísně

kontrolovány, s výjimkou kontroly kvality a prezentace jednotlivých výrobků a služeb. Opírají se sice o odborné know-how mateřské společnosti, ale provozují svou vlastní výrobu, poskytování služeb a distribuční činnost.

Ekonomické, politické, a nakonec i technologické prostředí se v posledním období výrazně změnilo v národním i v mezinárodním rozměru. Mezi nejpodstatnější výzvy, které ovlivňují současný vývoj v ekonomickém prostředí patří, jak již bylo uvedeno, zejména globalizace, znalostní ekonomika, demografické změny, a v posledních letech ekonomická a finanční krize (Kiselačková, 2009, s. 84).

Všechny tyto vlivy mají dopady i na oblast řízení lidských zdrojů. Všechny ostatní zdroje vstupující do reprodukčního procesu jsou snadno imitovatelné, jedině lidské zdroje mohou tvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu. Cílem této kapitoly je právě stručně charakterizovat tyto výzvy a zároveň popsat jaké dopady mají na oblast řízení lidských zdrojů, a jak na tyto výzvy musí manažeři lidských zdrojů reagovat.

Globalizace vytváří jiné prostředí, než na jaké byly organizace zvyklé. Toto prostředí sestává z konkurentů v celosvětovém měřítku. Jako jsou převáděny technologie a znalosti, stejně jsou převáděny i praktiky řízení lidských zdrojů.

Vznik mezinárodních podniků je výsledkem postupující globalizace. Řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích se poměrně významně liší od řízení lidských zdrojů v národních organizacích. Vyplývá to z toho, že mezinárodní podniky působí v různých zemích, zaměstnávají různé skupiny pracovníků různých národností, řízení lidských zdrojů v takových podnicích je mnohem složitější a komplexnější. V následujícím oddílu budou podrobněji analyzovány dopady na útvary řízení lidských zdrojů, na manažery řízení lidských zdrojů a na další směřování managementu lidských zdrojů.

2.1 Dopady na útvary mezinárodního managementu lidských zdrojů

Útvar mezinárodního managementu lidských zdrojů (MMLZ) musí věnovat zvýšenou pozornost lidské stránce mezinárodního byznysu, to znamená integraci mezinárodních lidských zdrojů ve společných podnicích. Potřebné je zabezpečovat rozvoj jednotlivých zaměstnanců, kteří pocházejí z různých kultur, mluví různými jazyky a mají různé představy o způsobech fungování byznysu. Je úkolem útvaru řízení lidských zdrojů

zajistit a koordinovat tyto schopnosti a zároveň být poradcem pro zbývající část podniku, jak se vyrovnat s těmito problémy (Tej, 2008, s. 112).

Útvar MMLZ musí umět určit způsoby, jak se vyrovnat s problematikou nábory pracovních sil v globálním měřítku, jak řešit otázku penzijního zabezpečení, zdravotní péče, kariérního rozvoje, hodnocení výkonnosti a odměňování.

Útvary řízení lidských zdrojů v mezinárodních podnicích musí vytvořit něco, co se dá označit jako pojivo (klíč), který bude spojovat lidské zdroje s různými zkušenostmi, aby mohli lidé pracovat efektivně. To je možné zajistit vytvářením přeshraničních pracovních týmů, center vytvářených a lokalizovaných v celém spektru působnosti multinacionálních podniků. Pokud má útvar MMLZ plnit požadavky na požadované úrovni, musí:

- integrovat strategii řízení lidských zdrojů s podnikatelskou strategií organizace,
- dojít k posunu činnosti z operativní roviny do roviny strategické,
- posunout jádro svého zájmu z jednotlivce na pracovní týmy,
- dokázat měřit svůj přínos k výkonnosti organizace a umět ho demonstrovat před osazenstvem organizace,
- změnit svůj přístup z reaktivního na proaktivní,
- být schopen zajistit sladění politik, postupů a praktik se strategickými cíli organizace,
- mít organizační uspořádání a provoz, které slouží strategickým potřebám organizace,
- zabezpečit, aby aktivity útvaru MMLZ byly sdíleny všemi zaměstnanci organizace a měli by jim rozumět,
- být schopný přizpůsobovat se měnícím se vnějším potřebám,
- napomáhat realizaci potřebných změn v rámci organizace (Briscoe et al, 2012, s. 208).

2.2 Dopady na manažery útvarů MMLZ

Profesionalizace manažerů. Vzhledem ke kritické roli, kterou manažeři v MMLZ plní, není do budoucna udržitelný stav, aby nedošlo k profesionalizaci manažerů.

Organizace, které pracují ve vysoce konkurenčním globalizovaném prostředí, musí mít dokonale osvojené potřebné kompetence a tyto by měly být akreditovanými institucemi i ověřovány (Dobrovič, 2009, s. 176).

Stejně bude potřebné pro liniové manažery, aby získali zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou zajišťovány útvarem řízení lidských zdrojů. Stejně tak i manažeři útvaru MMLZ musí mít zkušenosti, které spadají do působnosti liniových manažerů.

Zajištění požadovaných kompetencí pro manažery MMLZ vyžaduje využití všechny možné formy vzdělávání. Patří sem i střednědobé stáže v dceřiných společnostech, kurzy poskytované konzultačními firmami, ale svůj dluh musí splatit i akademická sféra.

Kompetence, které musí manažeři MMLZ získat

Obecně manažeři útvarů MMLZ, ale i další manažeři pracující v globálním prostředí, by měli disponovat globálním myšlením, mít mezinárodní zkušenosti, silné technické a strategické schopnosti. To znamená získání zejména následujících obecných znalostí:

- interkulturní a interpersonální znalosti,
- schopnost osvojit si jiné kultury,
- schopnost navázat kontakty s lokálními autoritami, pochopit lokální trh, lokální legislativní regulativy,
- schopnost adaptovat se na různé národní kultury v mezinárodním měřítku,
- schopnost zvládnout implementaci metody BSC a metriky pro hodnocení přínosu řízení lidských zdrojů k výkonnosti firmy,
- globální vůdcovství a vůdčí dovednosti pro řízení lidských zdrojů v celé organizaci a v jejích jednotlivých pobočkách,
- zvládnutí managementu změny a managementu diverzity (Buyens, 2007, s. 42).

Specifické kompetence, které musí manažer MMLZ ovládat:

- implementovat vhodné metody pro získání, výběr a setrvání nejvhodnějších pracovníků pro dané pozice,
- implementovat formální systémy pro zlepšení komunikace v globálním měřítku,
- implementovat systémy MMLZ,

- prostřednictvím vzdělávání zajišťovat osvojení globálního myšlení u všech zaměstnanců organizace,
- prosazovat pozici útvaru řízení lidských zdrojů jako strategického partnera,
- navrhnout a implementovat globální systémy a praktiky řízení lidských zdrojů, jako jsou vzdělávání, hodnocení výkonnosti, odměňování, zaměstnanecké vztahy, ochrana a bezpečnost při práci,
- demonstrovat přínos útvaru řízení lidských zdrojů jako zdroje trvale udržitelné konkurenční výhody (Buyens, 2007, s. 43).

2.3 Výzvy, kterým MMLZ musí v budoucnu čelit

V současném chaotickém a hyperkonkurenčním prostředí MMLZ musí čelit řadě nových výzev, z nichž některé již řeší podniky v současnosti. Mezi tyto patří zejména:

- obecně se v celosvětovém měřítku ukazuje nedostatek zejména špičkových talentů pro sofistikovanější pracovní pozice. Zatím ani univerzity ani podniky nedělají mnoho, aby zajišťovaly systematickou výchovu talentů, budovaly centra pro manažery schopné pracovat v pozicích MMLZ. Tento nedostatek bude nutné v blízké budoucnosti odstranit,
- existuje stále velký počet problémů v oblasti zaměstnaneckých vztahů. Tyto vyplývají z porovnávání práv a benefitů zaměstnanců v jednotlivých zemích, ale i benefitů expatriantů a lokálních zaměstnanců,
- globalizace a liberalizace mezinárodního obchodu změnila legislativní rámec mnoha zemí (Indie, Čína vstoupily do WTO), což mělo samozřejmě dopady i na praktiky v oblasti lokálního řízení lidských zdrojů (Sojka, 2009, s. 150).

Potřeby zaměstnanců v různých zemích se kontinuálně mění, což s sebou přináší celou řadu potíží. Jde zejména o následující problémy:

- globalizované pracovní síly se dožadují, aby vrcholový management pocházel i z hostujících zemí, nikoli pouze z řídicích mateřských centrál,
- lokální pracovní síly a lokální pracovníci chtějí, aby byli respektováni v řídicích centrálách mateřských společností,

- lokální pracovníci se dožadují, aby řídicí centrály mateřských společností pro ně zajišťovaly kariérní plánování a kariérní rozvoj,
- lokální pracovníci a lokální manažeři se cítí být vyloučeni z plánovacího procesu pro své pobočky a z procesu připravovaných změn a mají zájem na tomto procesu participovat,
- lokální pracovníci mají zájem, aby se platově vyrovnávali s mateřskými jednotkami, aby byli zařazeni do podobných bonusových schémat jako pracovníci mateřských společností,
- lokální pracovníci očekávají od expatriantů, že budou respektovat jejich kulturní a religiózní hodnoty,
- zvláště v zemích třetího světa a v muslimských zemích jsou expatrianti vystaveni protizápadnímu a protikřesťanskému cítění lokálních zaměstnanců (Sojka, 2009, s. 151).

2.4 Změny a tendence, které čekají mezinárodní management lidských zdrojů v následujícím období

Většina pracovníků, kteří nastupují resp. v krátkém období nastoupí, do útvarů řízení lidských zdrojů v multinacionálních společnostech, vyrůstala a byla vzdělávána v tradičním duchu řízení lidských zdrojů v národním měřítku. Současná éra globalizace však vyžaduje, aby u nich došlo k reorientaci, zejména v následujících oblastech:

- posun od tradičního personálního (převážně administrativního) řízení ke strategickému řízení lidských zdrojů,
- od domácího (národního) přístupu v řízení lidských zdrojů ke globalizovanému, multinacionálnímu řízení lidských zdrojů,
- od tradičního (pero, papír) řízení k elektronickému, k využívání informačních a komunikačních technologií,
- od měkkého řízení (je to třeba udělat, protože to vytváří dobrý pocit) k tvrdému prodeji – měření výsledků poskytovaných služeb, ekonomické opodstatnění přínosu řízení lidských zdrojů k výkonnosti firmy, interní úhrada za poskytnuté služby (Baron a Armstrong, 2007, s. 211).

Výše uvedené posuny samozřejmě mění i povahu služeb, které poskytuje útvar MMLZ a zároveň mění i jeho kompetence. Především měření přidané hodnoty prostřednictvím řízení lidských zdrojů začíná být dominantním prvkem. Pracovníci útvaru řízení lidských zdrojů si musí osvojit globální myšlení a musí integrovat aktivity a procesy řízení lidských zdrojů. Dosud se ukazuje, že funkce ŘLZ jsou stále ještě lokální. Aby mohly útvary řízení lidských zdrojů zvládnout tyto výzvy, musí dle Buyense (2007, s. 78):

- v důsledku redesignu globálního byznysu být vytvářena globální strategická centra, relokace a redistribuce práce, která je tím spojena,
- docházet ke spojování činností a procesů v globálním měřítku, tvorba strategických týmů a jejich vybavení kvalitními kádry, snažit se rozvinout a harmonizovat rozhodující proces v rámci těchto spojených aktivit,
- docházet ke zvyšování úrovně mezinárodních operací, při současném zvyšování úrovně lokálních operací, jakož i dovedností a znalostí lokálních zaměstnanců,
- kapitalizovat potenciál, který nabízí současná technologie, na využívání sdílených služeb zajišťovaných útvarem řízení lidských zdrojů, přičemž se zohlední kulturní a sociální specifika jednotlivých hostujících zemí,
- poskytovat záruky za příspěvky MMLZ k výkonnosti organizace a garantovat tyto přínosy při současném dodržení nákladů na činnost útvaru řízení lidských zdrojů,
- zajišťovat vzdělávání jednotlivých aktérů lidských zdrojů, přičemž útvar řízení lidských zdrojů by měl působit jako znalostní broker a měl by se vyvarovat filozofie „jediné nejlepší cesty“,
- prosazovat otázky identity organizace na všech úrovních organizace a přes všechny útvary z nichž organizace sestává.

Aby bylo možné zajistit uvedené předpoklady, musí se řízení lidských zdrojů v mezinárodních organizacích vyrovnat s následujícími výzvami: správa přechodu od domácího (nacionálního) řízení lidských zdrojů k mezinárodnímu/globálnímu; zajistit rozvoj schopnost MMLZ na globální úrovni; zajistit interorganizační a internacionální transfer znalostí přes všechny jednotky organizace; zabezpečit své poskytované služby cenově efektivním způsobem.

Podle Buyense (2007, s. 45) je vhodné zajišťovat uvedené činnosti prostřednictvím tříступňového řízení, tříступňové organizační struktury.

Na vrcholové úrovni mezinárodního podniku působí útvar řízení lidských zdrojů sestávající se z malé skupiny zkušených manažerů, kteří se zabývají strategickými organizačními problémy. Tito manažeři spolupracují na vrcholové úrovni s vrcholovým řídicím managementem, zajišťují integraci podnikatelské strategie MNP a strategie řízení lidských zdrojů.

Na druhé úrovni spolupracují se dvěma skupinami. První skupinu tvoří tým velmi úzce specializovaných expertů v tradičních oblastech řízení lidských zdrojů. Druhou skupinu tvoří tým „country“/regionálních manažerů, kteří působí jako lokální obchodní partneři rozmístění po jednotlivých organizacích.

Na dolní úrovni těchto mezinárodních organizací působí tým tradičních manažerů řízení lidských zdrojů, který zabezpečuje realizaci programů ŘLZ, administrativní a servisní činnosti.

Lokální obchodní partneři na druhé úrovni hrají rozhodující roli v získávání, udržování a angažování talentů a jejich rozdělení mezi jednotlivými organizacemi, prosazování osvědčených praktik řízení lidských zdrojů a měření jejich přínosu k výkonnosti organizace. Každá z těchto úrovní vyžaduje své specifické kompetence.

2.5 Znalosti potřebné pro manažery MMLZ v budoucnu

Podle studie Towers Perrin (1990 In: Briscoe et al., 2012, s. 54) jsou pro budoucnost MMLZ ve srovnání se současným stavem potřeba zejména následující znalosti a schopnosti:

- schopnost ovlivňovat a vzdělávat liniové manažery v důležitosti politiky a praktiky MMLZ,
- mít takové počítačové a technologické znalosti, aby byli schopni tvořit a využívat databáze a sociální sítě pro transfer poznatků, rozhodnutí a služeb v rámci celého mezinárodního podniku,
- být schopni předjímat budoucí vývoj z hlediska disponibility talentů v celosvětovém měřítku,

- koncentrovat se na otázku kvality poskytovaných služeb v rámci mezinárodního podniku,
- definovat vize do budoucnosti a jejich předávání v rámci útvaru MMLZ a celému osazenstvu MNP,
- být připraveni převzít odpovídající riziko vyplývající z inovativních metod v řízení lidských zdrojů,
- vypracovat široký soubor znalostí o funkcích řízení lidských zdrojů,
- být schopni prezentovat finanční dopad politik a praktik MMLZ na efektivitu organizace.

Jak vyplývá z kapitoly, globalizace a z ní vyplývající vznik multinacionálních podniků přinesl nové výzvy pro management lidských zdrojů v těchto podnicích. Tato změna vyžaduje změnu z klasického národního přístupu myšlení k přístupu globálnímu, klade nové úkoly a nároky na znalosti a schopnosti manažerů MMLZ, vyžaduje nové organizační struktury, jakož i nároky na profesionalizaci a certifikaci manažerů MMLZ. Značné pole působnosti zůstává ještě pro akademickou sféru při dopracovávání metod řízení, a hlavně při rozpracování metodiky hodnocení přínosu řízení lidských zdrojů pro výkonnost organizace.

3 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání zaměstnanců Koubek (2001, s. 117) charakterizuje jako „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákaly dostatečné množství odpovídajících uchazečů o toto místo, a to s přiměřenými náklady a ve stanoveném termínu*“ Tento proces spočívá v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, poskytnutí těchto volných pracovních míst (přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazečem, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

3.1 Nábor a výběr uchazečů v mezinárodním kontextu

Baláž (2005, s. 405) nábor definuje jako „*hledání a získání potenciálních kandidátů v požadovaném množství a kvalitě, takže firma může vybrat nejvhodnější lidi na naplnění svých cílů*“.

Výběr je proces sběru informací za účelem hodnocení a rozhodnutí, kdo bude přijat na příslušné místo. Efektivní využití lidských zdrojů je cílem každé firmy, domácí či zahraniční, ale je mnoho otázek, kterým v této oblasti čelí mezinárodní korporace, jako jsou např. otázky národnosti, plánování kariéry expatriantů či jejich selhání, reparační, stejné příležitosti na zaměstnání různých etnických, rasových, náboženských skupin, nábor a výběr místních pracovníků apod.

3.2 Zdroje vyhledávání a získávání zaměstnanců

Na získávání zaměstnanců se využívají většinou interní a externí zdroje. Interními zdroji jsou všichni vlastní zaměstnanci dané organizace. Externími zdroji jsou lidé, ať už v konkurenčních firmách či ve firmách mimo obor.

Vyhledávání a získávání nových zaměstnanců interními zdroji zajišťují personální útvary. U menších firem tuto činnost vykonávají příslušní manažeři. V každé firmě se klade různý důraz na různé metody, které jsou používány na základě firemní

tradice a zkušenosti. Pro vyhledávání a získávání potenciálních zaměstnanců vlastními silami je především nutná důvěrná znalost firemního prostředí a charakteru práce. Nevýhodou může být absence nadhledu, nedostatek bohatších zkušeností s realizací celého procesu „náboru a výběru“ Halík uvádí, že při výběru z interních řad je třeba dbát na to, zda sám zaměstnanec má zájem o danou pozici a zajímá se o výhody (tím pádem může být pro firmu přínosem, protože kromě výhod pro sebe bude přínosem i pro firmu). Dodává, že dalšími kritérii výběru zaměstnance z vlastních řad je „*schopnost převzít zodpovědnost a schopnost samotného rozhodování. U vedoucích pracovníků je velmi důležité, aby se vždy dokázali rozhodnout*“ (Halík, 2008, s. 38).

V případě externích zdrojů jde o spolupráci s komerčními firmami. Jde o firmy typu „recruitment“ nebo „executive search“, které pro svého klienta obvykle získávají pracovníky, kteří s nimi vstupují do určitého pracovního poměru, nebo pronajímají pracovníky na dobu určitou (asistent, distributor), nebo pracovníky s konkrétní profesí (tlumočnick, hosteska). Pronajatí pracovníci nevstupují do pracovního poměru s firmou, kde dočasně působí (Hroník, 2007, s. 121).

Recruitmentové firmy

Firmy tohoto charakteru oslovují široký okruh potenciálních zájemců. Na výběr využívají různé metody, aby výběrový poměr byl vyšší (nad 1:10). Tyto metody mají spíše krátkodobý časový horizont. Využívají i databázi zájemců, kteří se do ní spontánně hlásí s požadavky na určité místo. Avšak databáze, resp. údaje, které se v ní nacházejí, rychle zastarají, protože šikovný uchazeč si za poměrně krátkou dobu dokáže najít pozici, o kterou se uchází. Proto je velmi nutné tuto databázi aktualizovat novými zájemci.

Recruitmentová firma většinou vybere 2–3 rovnocenné uchazeče a o jejich přijetí rozhodne zadavatelská firma. Za jejich získávání a výběr si tyto firmy účtují dvojnásobek až trojnásobek mzdy ve třech splátkách. První splátka bývá většinou v den závěrečného kola výběrového řízení (20 % částky), druhá splátka (30 %) při nástupu vybraného kandidáta do zaměstnání a třetí splátka (50 %) po uplynutí zkušební doby, jestliže vybraný uchazeč v dané pozici setrvá (Hroník, 2007, s. 121).

Executive search

Firmy typu executive search se na rozdíl od recruitmentových firem zaměřují na podstatně menší okruh uchazečů. Tyto firmy přímo oslovují vhodné kandidáty, kteří často v daném okamžiku nevyhledávají nové zaměstnání. Časový horizont při vyhledání

vhodných kandidátů je mnohem delší než u recruitmentových firem. Zaměstnanci executive search působí jako informátoři, kteří dlouhodoběji sledují činnosti vybraných potenciálních uchazečů prostřednictvím odborných ročních prací, publikačních přehledů, sledují kariéru vybraných manažerů v různých společnostech apod. Tyto firmy mají podrobně zmapovaný trh vysoce specializovaných profesí a manažerských funkcí. Některé executive search se mohou specializovat pouze na určité oblasti jako jsou např. informační technologie apod. (Hroník, 2007, s. 121–122).

Firmy temporary help

Firmy tohoto druhu pronajímají pracovníky na různé pozice, jde většinou o pozice asistentky, překladatele, hostesek apod. V tomto případě se neuzavírá pracovní smlouva a pověřený pracovník vykonává svou pracovní činnost pouze po dohodnutou dobu. Příkladem mezinárodních společností zaměřených na temporary help jsou např. společnosti Manpower, Adecco apod. (Hroník, 2007, s. 121).

Zprostředkovatelské firmy

Tyto firmy se na rozdíl od výše uvedených firem liší tím, že uchazeče vhodných kvalit zkontaktují, ale neprovádějí systematický výběr. Obvykle si tyto zprostředkovatelské firmy účtují maximálně měsíční plat vybraného uchazeče (Hroník, 2007, s. 121).

4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Řízení pracovního výkonu je zaměřeno hlavně na výkon a rozvoj jednotlivců. Řízení pracovního výkonu je možné chápat jako strategický a integrovaný přístup k zajištění úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců a pomocí rozvíjení schopností kolektivů i jednotlivců.

Řízení pracovního výkonu je tedy nástrojem na dosahování lepších výsledků organizace. Jde o proces vytváření společného chápání toho, co se má dosáhnout a zároveň přístup k řízení a rozvoji pracovníků takovým způsobem, aby se dosáhlo vytyčeného cíle. Řízení pracovního výkonu patří do působnosti liniových manažerů (Armstrong, 2007, s. 155).

Principy řízení pracovního výkonu

Přehled principů řízení pracovního výkonu:

- promítnutí cílů organizace do cílů jednotlivců, kolektivů, útvarů atd.,
- lepší pochopení cílů organizace,
- je to neustále se vyvíjející proces, v jehož rámci dochází ke zlepšování pracovního výkonu,
- vyžaduje otevřený styl řízení a povzbuzuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými,
- vyžaduje soustavnou zpětnou vazbu,
- zpětná vazba umožňuje využití zkušeností získaných jednotlivci při práci k modifikaci cílů organizace,
- měří a hodnotí celý výkon na základě porovnání s vytyčenými cíli (Armstrong, 2007, s. 156).

Řízení pracovního výkonu by mělo fungovat v souladu s etickými zásadami, ale zároveň by se mělo týkat i:

- zlepšování výkonu – za účelem dosažení efektivity organizace, kolektivů a jednotlivců,
- rozvoje pracovníků,

- uspokojování potřeb a očekávání všech zúčastněných stran organizace – vlastníků, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti,
- komunikace, angažovanosti a spoluodpovědnosti – vytváří prostředí, ve kterém probíhá dialog mezi manažery a členy jejich týmů, směřující k definování vzájemných očekávání a poskytování informací o poslání, hodnotách a cílech organizace (Armstrong, 2007, s. 158).

Klíčové činnosti procesu řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se zaměřuje na zlepšování individuálního a týmového výkonu, přičemž klíčové činnosti jsou následující:

- definování role, v jejímž rámci se uzavírá dohoda o hlavních oblastech výsledků a o požadavcích na schopnosti,
- dohoda o pracovním výkonu, která definuje očekávání – způsob dosažení cíle, způsob měření výkonu, schopnosti potřebné k dosažení požadovaných výsledků. Tuto činnost je možné charakterizovat i jako fázi plánování výkonu,
- plán osobního rozvoje, který představuje fázi rozvoje výkonnosti pracovníka,
- řízení pracovního výkonu v průběhu roku. Tato činnost zahrnuje nepřetržitý proces zajišťování zpětné vazby, resp. odezvy na výkon, aktualizaci cílů, případně konzultace a řešení problémů,
- přezkoumávání výkonu – fáze formálního posuzování výkonu za určité období. Tato činnost se týká dosažených výsledků a může vést k hodnocení výkonu (Donnelly, 1997, s. 46).

Řízení pracovního výkonu je orientované na budoucnost a rozvoj. Poskytuje rámec, ve kterém mohou manažeři podporovat členy svého týmu a pomáhat jim. Jejich vliv na celkové výsledky tak bude významnější a bude mít podobu více transformačního než hodnotícího procesu.

4.1 Hodnocení pracovního výkonu a zaměstnanců

Hodnocením pracovního výkonu se rozumí formální hodnocení dosažených výsledků a problémů za určité období, včetně příčin stávajícího stavu, které je východiskem pro koncipování plánů do budoucna.

Hodnocení zaměstnanců je trvalý proces, který začíná přijetím zaměstnance do pracovního poměru a končí odchodem zaměstnance z organizace. Soustavné hodnocení zaměstnanců je důležitým předpokladem úspěšné personální práce (Kravčáková, 2014, s. 214).

Hlavní cíl hodnocení výkonu spočívá v dosahování trvalého zlepšování pracovního výkonu na základě nepřetržitého rozvoje dovedností a celkové kompetence zaměstnanců, jakož i jejich vhodného pracovního chování. Aby byl hlavní cíl naplněn, musíme přijmout ještě další cíle, ke kterým patří:

- zdokonalování systému personálního managementu,
- identifikování potřeby kvalifikační přípravy a rozvoje kariéry zaměstnanců,
- motivování zaměstnanců,
- identifikování potřeby racionalizačních opatření týkající se organizačního, informačního a technického uspořádání organizace.

Pracovní výkon zaměstnance je vyjádřením množství a kvality práce v konkrétních pracovních podmínkách za určitou časovou jednotku. Je tedy determinován úsilím zaměstnance. Pracovní výkon podmiňují subjektivní, ale i objektivní faktory. Mezi subjektivní faktory můžeme zařadit interní faktory stojící na straně jednotlivce a objektivní – externí faktory stojící na straně organizace. Jejich působení může být dlouhodobé nebo krátkodobé.

Subjektivní faktory na straně zaměstnance:

- individuální předpoklady jako jsou odborné schopnosti a způsobilosti,
- sociální schopnosti a způsobilosti, fyzické a duševní vlohy,
- osobnostní vlastnosti a charakteristiky,
- způsob přijímání podnětů z okolí a reagování na podněty,
- postoje k pracovní činnosti,
- motivační dimenze – potřeby, touhy, zájmy,

- vnímání společenského postavení a vliv spolupracovníků.

Objektivní faktory na straně organizace:

- pracovní podmínky, úroveň technického vybavení, používané technologické postupy, organizace práce, mobilita zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování, pracovní doba atd.,
- pracovní prostředí a interpersonální vztahy – prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky, sociální podmínky, bezpečnost práce, kvalita mezilidských vztahů, pracovní atmosféra atd.,
- management – práce s lidmi, kvalita vedení, komunikace atd. (Kravčáková, 2014, s. 215).

Hodnocení zaměstnanců a pracovního chování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je proces, během kterého organizace hodnotí kompetentnost a způsobilost zaměstnanců, jejich pracovní výkon a pracovní chování.

Hodnocení zaměstnanců spočívá:

- ve zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa a jaké je jeho pracovní chování,
- v poskytování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům,
- v hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci (Koubek, 2008, s. 193).

Tipy na hodnocení zaměstnanců:

- neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným během provádění práce. Má příležitostnou povahu a je determinováno spíše situací a pocitem hodnotícího, jeho momentální náladou. V podstatě jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a nestává se příčinou nějakého personálního rozhodnutí,
- formální hodnocení je racionální a standardizované, je periodické a bývá v pravidelných intervalech. Jeho charakteristickými rysy je plánování a systém. Z uvedeného hodnocení se vyhotovují záznamy, které se evidují v osobním spise zaměstnance. Slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce nebo skupiny pracovníků.

Význam hodnocení

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu zaměstnance,
- rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance,
- umožnit zaměstnanci zlepšit jeho výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování zaměstnance podle jeho přispění k dosažení cílů organizace,
- motivovat zaměstnance,
- identifikovat potřebu vzdělávání,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu zaměstnance,
- poskytnout potřebné informace pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců,
- vytvořit podklady při rozmisťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro plánování potřeby zaměstnanců,
- vytvořit podklady pro stanovení budoucích pracovních úkolů organizace.

Hodnocení zaměstnanců by mělo poskytovat aktuální informace a mělo by se provádět v intervalu, který ještě aktuálnost zajišťuje. Zpravidla se doporučuje realizovat formální hodnocení jednou ročně nebo jednou za půl roku. Frekvence hodnocení závisí na konkrétních podmínkách organizace a pracovního místa, která zaměstnanec zastává (Koubek, 2008, s. 195).

Hodnocení pracovního výkonu předpokládá, kromě stanovení kritérií hodnocení, i stanovení cílů a norem výkonu. Ty slouží k porovnání s aktuálním výkonem zaměstnance, ze kterého by mělo vyplynout, zda byl uvažovaný výsledek dosažený a jak se zaměstnanec o tento výsledek zasloužil. Kritéria hodnocení pracovního výkonu budou účinná pouze tehdy, pokud budou odvozena od hlavních úkolů, které jsou zaměřeny na konečné výsledky (Kachaňáková a kol., 2011, s. 212).

Hodnocení pracovníků vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí útvaru řízení lidských zdrojů a vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení, nejvíce však liniových manažerů. Hodnocení pracovníků v organizacích, kde se uplatňuje koncepce řízení pracovního výkonu, nicméně výrazně posiluje pravomoci a odpovědnost bezprostředně nadřízených pracovníků (Kachaňáková a kol., 2011, s. 213).

5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Výchova a vzdělávání představují nejvýznamnější způsob rozvoje lidského kapitálu a jsou významnou součástí celoživotního vzdělávání. Neměly by proto být jen okrajovou oblastí činnosti podniku, ale mělo by jít o ucelený, systematický a především kontinuální proces.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 180) představují prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivního dosahování strategických cílů. Vzdělávání je důležitým signálem, který zaměstnancům ukazuje, že si jich organizace váží a vidí v nich perspektivu. Umožňuje jim dosáhnout vyššího stupně uspokojení při výkonu jejich činnosti a také vyšší konkurenceschopnosti na trhu práce (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 76).

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů mezi lidmi, kteří jsou v podniku zaměstnáni (Koubek, 2008 In: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 77).

System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na zaměstnance, doškolování, přeškolování a rozvoj, které jsou iniciované a financované podnikem (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 79).

Jedním z efektivních přístupů ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v podniku je realizace uceleného souboru vzdělávacích resp. tréninkových programů. Tyto programy se zaměřují především na získávání a zdokonalování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, jakož i na formování postojů.

Podle Koubka (1995, s. 132) existují podniky, které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně připravených zaměstnanců. Takový způsob klade vysoké nároky na získávání a výběr zaměstnanců. Další skupina podniků přistupuje k podnikovému vzdělávání zaměstnanců pouze tehdy, když je to nutné a naléhavé. V tomto případě ke vzdělávání dochází náhodně a nepravidelně. Ve vyspělých zemích většina podniků připisuje vzdělávání svých zaměstnanců hlubší význam a trvalou pozornost. Mají

vypracované vlastní koncepce vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají a mají i vlastní vzdělávací instituce.

Mezi hlavní přednosti systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců patří především:

- odborná příprava zaměstnanců,
- formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb podniku,
- neustálé zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb než při jiném způsobu vzdělávání,
- efektivní způsob pokrytí dodatečné potřeby pracovní síly z vnitřních zdrojů,
- průměrné náklady na jednoho školeného zaměstnance jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- lépe předvídá ztráty pracovní doby spojené se vzděláváním a umožňuje lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu,
- nachází vhodná řešení ke zlepšení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců (hodnocením zaměstnanců v poslední fázi),
- zvyšuje motivaci zaměstnanců, zlepšuje jejich vztahy k podniku,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání zaměstnanců,
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku,
- zvyšuje kvalitu a tržní cenu individuální pracovní síly, zvyšuje šance na vnitropodnikovém a vnějším trhu práce,
- urychluje personální a sociální rozvoj zaměstnanců, umožňuje funkční i platový postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Koubek, 2008, s. 133).

5.1 Základní otázky související se vzděláváním

Manažeři by měli mít dostatečný přehled o potřebách, nedostatcích a cílech organizace, nedokážou však předvídat komplexní světové trendy. Proto je nutná

spolupráce s jinými odborníky, kteří se specializují i na jiné oblasti a lidské zdroje. Základní otázky, na které je třeba si v souvislosti se vzděláváním odpovídat jsou:

- co vzdělávat? To určuje společnost jako taková. Je třeba brát v úvahu společenský průzkum a celkové mínění a směřování společnosti,
- jak vzdělávat? Je vhodné, aby manažeři měli vypracované profily chování pracovníků, také je vhodné udělat rozsáhlá pozorování. Ta by měla tvořit základ jejich rozhodnutí. Jinak je třeba přistupovat ke starším pracovníkům, jinak k mladším, protože každý z nich má jiné znalosti a zkušenosti. Zde už záleží na osobnosti, do jaké míry je schopna skloubit tyto odlišné přístupy. Školení by nemělo narušit průběh pracovního procesu,
- koho vzdělávat? Není vhodné přeškolovat všechny zaměstnance kvůli jedné věci. Při vypracování strategického plánu je vhodné sestavit analýzu zaměstnanců, kteří mohou přispět k jeho realizaci. Taktéž není vhodné přednostně školit starší zaměstnance, kteří jsou ve své oblasti více než dvacet let. Starší zaměstnanci jsou dobře „zaběhnutí“ a nové postupy přijímají s problémy. Nejvhodnější skupina jsou mladí absolventi s kreativním myšlením, kterým chybí forma práce,
- proč vzdělávat? Vytvářet motivaci vzdělávat se,
- kdy vzdělávat? Vymezení časové dimenze procesu vzdělávání (Sáblík, 1997, s. 215; Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83).

Pokud jsou zodpovězeny všechny otázky, je nutné vybrat konkrétní formy vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců může být prováděné prostřednictvím externích nebo interních forem vzdělávání.

5.2 Externí formy vzdělávání

Externí forma vzdělávání znamená, že zaměstnanec je vyslán na jiné místo mimo pracoviště, tzv. „off the job“, aby si průběžně zvyšoval svoji kvalifikaci, případně držel krok s nejnovějšími trendy ve svém oboru, naučil se dovednostem a získal důležité poznatky. V rámci vzdělávání mimo pracoviště, tedy „off the job“, mohou patřit metody jako:

- přednášky a semináře,

- simulace, hraní rolí a her,
- případové studie,
- brainstorming,
- samostudium.

Mezi výhody takové formy vzdělávání patří zejména to, že zaměstnancům přednášejí specialisté s dlouholetou praxí a zkušenostmi, školení jsou koncentrované na konkrétní případ, resp. problém. Takové vzdělávání je méně stresující a méně formální, tím pádem se rychleji dokážou zaměstnanci uvolnit a stávají se přístupnější pro nové otázky a témata. V neznámém prostředí dostanou zaměstnanci možnost alespoň na chvíli relaxovat a nabерou znalosti ze svého odboru. Nevýhodou „off the job“ vzdělávání je, že taková forma je obvykle mnohem finančně náročnější, trenéři nemusí znát konkrétní podmínky zaměstnání a zaměstnanci nemohou pracovat, zatímco jsou školeni.

5.3 Interní formy vzdělávání

Interní forma vzdělávání, tzv. „on the job“, je vhodná pro větší společnosti, které si mohou dovolit na jistý čas zaměstnat zaměstnance, kteří by vedli školení. Nejběžnějšími metodami „on the job“ vzdělávání jsou podle Sáblíka (1997, s. 89):

- instruktáž,
- rotace pracovníků,
- coaching,
- mentoring,
- counseling,
- pracovní porada.

Mezi největší výhody patří skutečnost, že není nutné, aby zaměstnanci kamkoli odcházeli a rekvalifikaci se věnují vedle své práce. Jde také o větší procento úspěšnosti. Při tomto způsobu se totiž dá uplatnit individuální přístup k zaměstnancům, čímž se dosáhne mnohem větší efektivity. V tomto případě je nutné, aby se vypracoval samostatný individuální učební plán „šitý na míru“. Při této formě vzdělávání je důležitý správný výběr školitelů, protože kvalita vzdělávání závisí na jejich schopnostech a může

zde dojit k předání špatných návyků, což je jednou z hlavních nevýhod. Rovněž rizikem může být nevyhovující učební prostředí a technika.

Velmi důležité je zvolit si správnou formu vzdělávání zaměstnanců. V podnikovém systému vzdělávání zaměstnanců se angažuje nejen personální útvar či zvláštní útvar vzdělávání zaměstnanců, ale také všichni vedoucí zaměstnanci a odbory. V první řadě je to celé o poznání potenciálu vlastních zaměstnanců. Protože bez poznání není nikdo schopen rozhodnout správně. Přesto však zhruba pětadvacet procent zaměstnanců prožívá dost velké neshody mezi svou kvalifikací a pracovní pozicí, kterou zastává.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI XY

Jelikož údaje potřebné k vypracování práce jsou považovány každou společností za součást jejího know-how, přístup k těmto informacím je velmi náročný. Z tohoto důvodu následující údaje pocházejí pouze z jedné konkrétní společnosti, která si udala podmínku – nezveřejňovat její skutečný název. Proto ji označíme jako společnost XY.

6.1 Cíl a metodologie výzkumu

Pro účely našeho výzkumu využijeme jako hlavní metodu analýzu, která je zaměřena na ohodnocení problematiky zmíněného aspektu.

Pro zpracování analýzy využijeme sběr primárních a sekundárních údajů. Podstatnou komponentou analýzy budou právě sekundární prameny poskytnuté společností XY. Sekundárními zdroji společnosti jsou vnitropodnikové dokumenty, normy pro přijetí zaměstnanců apod. Kvalitativní stránku výzkumu doplňujeme o sběr primárních dat. V této části výzkumu využijeme tázací metodu a její nástroj – polostrukturovaný rozhovor s expatriantem. Vzhledem ke komplikovanému přístupu k informacím a neochotu (obavy) k poskytování informací od dalších manažerů jsme museli náš rozhovor omezit na konkrétní osobu – expatrianta společnosti XY. Vzhledem k jeho postavení, jako hlavního koordinátora řízení lidských zdrojů ve společnosti XY, považujeme jeho názory ke zkoumané problematice za relevantní. Na základě prostudování literatury můžeme konstatovat, že rozhovor je nejstarší a nejpřirozenější metodou získávání informací ve výzkumech, průzkumech i v běžné komunikaci. Hlavním motivem výběru metody polostrukturovaného rozhovoru je pro nás přímý kontakt s kompetentní osobou, bezprostřední komunikace, možnost úpravy a upřesnění otázek a odpovědí.

Cílem práce bude analyzovat situaci ve zvolené mezinárodní společnosti z oblasti řízení lidských zdrojů a zjistit, jakými postupy mezinárodní společnost vybírá své zaměstnance, jak řeší složitost vyplývající ze zaměstnávání rozličných národností, a jak expatrianti zajišťují rozvoj svých zaměstnanců.

V práci bude pozornost věnována problematice expatriantů působících v České republice ve společnosti XY a vzniklých problémů při výkonu jejich manažerské funkce. Prostřednictvím použité metodologie bude možné zjistit a na závěr vyhodnotit, zda zvolený postup výběru a rozvoje zaměstnanců je efektivní, a zda se shoduje s odbornou literaturou.

Získané informace z mezinárodní společnosti budou porovnávány s postupy doporučenými v literatuře.

6.2 Vznik a charakteristika společnosti XY

Společnost XY byla založena v roce 1952 ve Španělsku. Postupně se vypracovala mezi přední světové lídry v návrhu, výrobě a distribuci papírových obalů a své pobočky má ve 33 zemích po celém světě. Díky know-how společnosti, technologickému rozvoji, moderním technologiím a filozofii, firma neustále přichází na trh s novými a účinnějšími produkty a rozšiřuje si svou klientelu po celém světě. Pro srovnání, v roce 1978 obrat společnosti představoval několik miliard peset a zaměstnávala přes 3 000 zaměstnanců. V roce 2019 byl obrat firmy 8,6 miliardy eur a počet zaměstnanců se zvýšil na 45 000. Hlavní sídlo je v Madridu a regionální ústředí se nachází v Amsterdamu a Miami. Společnost spolupracuje s různými světovými společnostmi, jako je např. Nestlé, KFC apod.

6.2.1 Lidské zdroje v podniku

Tabulka 1: Celkový počet zaměstnanců ve společnosti XY

Rok	2016	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	42 675	44 543	45 112	44 282

Zdroj: vlastní šetření, 2021

Po založení společnosti v roce 1952 společnost zaměstnávala přibližně 3 000 zaměstnanců. Během několika let počet zaměstnanců rapidně stoupl, hlavně po proniknutí na zahraniční trhy. V roce 1995 společnost celkově zaměstnávala přes 18 000 zaměstnanců a v roce 2010 se počet zaměstnanců zdvojnásobil. Management společnosti vytváří vhodné prostředí pro své zaměstnance a její priority jsou založeny na morálce a dodržení lidského přístupu ke svým zaměstnancům.

Společnost XY zaměstnávala od roku 2016–2020 v průměru 44 153 zaměstnanců. Nejvyšší nárůst zaměstnanců společnost zaznamenala v letech 2016–2018, kdy společnost otevřela nové pobočky i na asijském kontinentu. Jak již bylo zmíněno výše, kromě mateřské společnosti ve Španělsku vlastní 32 poboček po celém světě.

Pokles zaměstnanců v roce 2020 o 830 zaměstnanců oproti roku 2019 byl způsoben vlivem epidemiologické situace v souvislosti s onemocněním covid-19. Situace se dotkla i společnosti XY a v souladu s jednotlivými vládními nařízeními byla společnost nucena zavřít několik svých poboček v Evropě. Důsledkem dále se vyvíjející epidemiologické situace bude i činnost české pobočky společnosti XY koncem roku 2020 ukončena. Místo České republiky se společnost rozhodla přesunout pobočku na Filipíny. Hlavním rozhodnutím byly perspektivnější možnosti pro výrobu papírových obalů nejen z důvodu dostupnějších zdrojů, ale i levnější pracovní síly.

Momentálně v České republice, konkrétně v Praze, společnost celkově zaměstnává 280 pracovníků. Polovinu managementu společnosti tvoří zkušení španělští expatrianti, kteří byli pověřeni dohlížet nad činností české pobočky a dohlížet na to, aby společnost zapadala do programu mateřské společnosti ve Španělsku. Další část managementu tvoří čeští manažeři, kteří mají za sebou několikaleté manažerské zkušenosti ve velkých společnostech podobného formátu.

6.3 Problémy při zakládání pobočky společnosti XY

Z mezinárodního výzkumu zaměřeného na expatrianty působící v České republice studie popisuje české manažery či pracovníky jako poctivě pracující, rozhodné, strukturované, spolehlivé a vzdělané pracovníky, jimž nechybí organizační dovednosti a orientace na trhu. Češi se nebrání řešení vzniklých problémů a mají zájem se neustále zlepšovat ve svém oboru, aby se stali konkurenceschopnými.

Podle studie mezi největší přednosti českých manažerů a pracovníků patří:

- týmová práce,
- flexibilita a přizpůsobivost,
- iniciativa,
- akceptování názorů spolupracovníků,
- loajalita,
- menší byrokracie.

Mezi hlavní nedostatky českých manažerů patří především:

- nedostatek podnikatelského ducha,
- formální komunikace.

Španělští manažeři, resp. expatrianti, se považují rovněž za flexibilní a přizpůsobivé, ambiciózní manažery, jsou rovněž dobrými týmovými hráči a jejich hlavními nedostatky jsou:

- nedostatečná přímočarost,
- chybějící organizovanost v obchodování,
- zpoždění na setkáních,
- časté zpoždění termínů (Bennett, 2009, s. 22).

Na základě studií můžeme vidět hlavní rozdíly mezi českými a španělskými manažery a na základě těchto kulturních rozdílů vznikají různá nedorozumění a problémy na pracovišti.

Co se týče společnosti XY, v rámci expanze společnosti na zahraniční trhy, společnost poslala své nejzkušenější expatrianty do vybraných zemí, aby založili pobočky společnosti, podíleli se na celém řízení a zajistili plynulý chod organizace.

I přesto, že expatrianti, kteří se podíleli na otevření pobočky XY v České republice, byli několikaletými zkušenými manažery, při otevření pobočky se setkali s několika problémy z hlediska lidských zdrojů:

- problém při hledání vhodných uchazečů na pozice Sales manager, Product manager, Office manager a osobní asistentky,
- problém v komunikaci mezi expatrianty a zaměstnanci,
- nedostatečný trénink expatriantů před jejich vysláním do České republiky,
- problém v rozvoji a motivaci podřízených zaměstnanců,
- jiné problémy.

6.3.1 Problém při hledání vhodných uchazečů

V období, kdy společnost otvírala svou pobočku a potřebovala schopné lidi do svého týmu, bylo velmi problematické najít vhodné uchazeče. Ačkoliv společnost měla k dispozici mnoho uchazečů, až po třech letech působení se managementu podařilo nalézt vhodné uchazeče na všechny obsazované pozice. Společnost od svých zaměstnanců požaduje kromě plynulé znalosti dvou světových jazyků (anglický a španělský jazyk), i několikaleté zkušenosti na obdobných pozicích, a navíc každý uchazeč musí projít náročnými testy zaměřenými na rozvoj osobnosti a testy z anglického a španělského jazyka na úrovni „advance“ (plynule hovořící slovem i písmem). Kromě testů musí každý uchazeč projít i tzv. modelovými situacemi, např. při obsazení pozice osobní asistentky musela každá uchazečka absolvovat telefonát v anglickém a španělském jazyce s manažerem mateřské společnosti a fiktivními zahraničními klienty.

Pro získání potenciálních zaměstnanců společnost využívá externí zdroje, tj. recruitmentové společnosti. Tato společnost má na starosti výběr vhodných kandidátů na základě předem určených kritérií. Společnost XY má s agenturou uzavřenou dohodu o poskytování personálních služeb po dobu jednoho roku.

Společnost hledá uchazeče prostřednictvím vlastní databáze, nebo prostřednictvím on-line burzy práce. Ze všech uchazečů vybere ty nejvhodnější a pozve je na pohovor. Úspěšní uchazeči postoupí do dalšího kola, které bude vést samotný expatriant společnosti XY.

Výhodou spolupráce s personálními agenturami je především úspora času při hledání vhodných uchazečů. Nevýhodou je nenalezení nebo nestanovení odhadů skutečných potřeb zákazníka, v tomto případě je to společnost XY.

Kromě recruitmentové společnosti využívá společnost XY při hledání vhodných uchazečů i internetovou burzu práce www.profesia.cz. Tento portál patří k nejnavštěvovanějším on-line portálům, kde zájemci o práci denně reagují na stále nové pracovní nabídky. Společnost si na tento portál zavedla svůj účet, pomocí kterého si vytvoří na stránce inzerát. Společnost má dvě možnosti, jak si najít vhodné uchazeče. Buď si sama vytvoří na stránce inzerát a zařadí jej do příslušné pracovní oblasti, nebo bude přímo reagovat na uchazeče, kteří mají životopisy uchovány v databázi. Po zadání požadovaných kritérií se jim vygenerují všichni uchazeči, kteří splňují podmínky pro přijetí do zaměstnání. Kromě předchozích externích zdrojů společnost využívá i tisk – Annonci.

6.3.1.1 Harmonogram výběrového řízení

Přijímací pohovor se sestává ze tří výběrových kol. První kolo se sestává ze selekce poslaných životopisů a motivačních dopisů v anglickém nebo ve španělském jazyce. Recruitmentová společnost vybere z databáze uchazeče a pozve na pohovor ty nejvhodnější, kteří splňují všechna kritéria zadané společností XY. Druhé kolo se sestává z přijímacího pohovoru, který vede zaměstnanec recruitmentové firmy a který následně rozhodne, kteří uchazeči postoupí do posledního třetího kola. Zpravidla se vyberou dva, případně tři, rovnocenní kandidáti a o jejich přijetí rozhoduje samotný manažer společnosti XY. V případě, že by žádný kandidát nesplňoval požadavky managementu, celé přijímací kolo se opakuje znovu.

Výběrové řízení trvá přibližně 4 týdny.

6.3.2 Problémy s recruitmentovou společností

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že společnost XY při výběru zaměstnanců využila služby recruitmentové společnosti, s níž měla uzavřený pracovní kontrakt po dobu jednoho roku. Obě společnosti se dohodly i na platebních podmínkách, a to v případě nalezení vhodného uchazeče, společnost XY zaplatí za poskytnuté služby

hotovost ve výši tříměsíční mzdy přijatého uchazeče. Přestože společnost XY platila za poskytované služby, recruitmentová společnost neplnila své povinnosti a na výběrové řízení posílala uchazeče i bez potřebného vzdělání, s nedostatečnými zkušenostmi a bez prověření a otestování uchazeče. Z tohoto důvodu společnost skoro každé tři měsíce pořádala výběrové řízení s nevhodnými uchazeči, a tím ztratila čas na jiné důležitější činnosti. Po době 7 měsíců společnost ukončila spolupráci s recruitmentovou společností a výběrem uchazečů pověřila svou vlastní zaměstnankyní.

6.3.3 Vzniklé problémy se zaměstnanci během zkušební doby

Během působení v České republice se společnost několikrát a momentálně i v tomto období ocitla v situaci, kdy se její potenciální zaměstnanci, přestože absolvovali náročné testy, neuplatnili a po třech zkušebních měsících z firmy odešli. Jedním z problémů mohou být přísně požadavky na uchazeče, protože během tří měsíců zkušební doby je expatriant pověřen kontrolou a pod přísným drobnohledem hodnotí své podřízené zaměstnance. Na hodnocení využívá hodnotící formulář, tzv. kombinovanou metodu (obrázek 1), kde kromě přidělení určitých číselných hodnot k jednotlivým úrovním využívá i slovní hodnocení prostřednictvím poznámek.

Obrázek 1: Hodnotící formulář

Jméno a příjmení, datum narození	Pracovní zařazení
Počet let ve firmě	Počet let na této pozici
Personální záloha na pozici	
Datum hodnocení	Datum posledního hodnocení

1. VÝKON - objem - množství práce			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
Slovní hodnocení výkonu:			
1a. VÝKON - kvalita práce			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
Slovní hodnocení kvality:			
2. PRACOVNÍ CHOVÁNÍ			
Iniciativa			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
Samostatnost			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
Odpovědnost			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
Pečlivost			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
3. PROFESNÍ A OSOBNOSTNÍ ROZVOJ			
Rozšiřování kvalifikace (více odbornosti)			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající
Prohlubování kvalifikace			
<input type="checkbox"/> nedostačující	<input type="checkbox"/> dostačující	<input type="checkbox"/> nadprůměrná	<input type="checkbox"/> vynikající

CELKOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍKA:	
Slovní vyjádření, zda se pracovník v důležitých aspektech zhoršil, stagnuje, nebo se zlepšil a proč.	
DOPORUČENÍ:	
Pracovníka v organizaci ponechat, přesunout, změnit kompetence, povýšit, zařadit do plánu následnictví - na jakou pozici.	
Pracovník bude v tomto roce absolvovat tyto kurzy, stáže, exkurze:	
Dlouhodobý úkol (musí obsahovat měřitelné parametry)	
Vyjádření pracovníka k hodnocení	

Datum pohovoru: _____

Hodnotitel: _____ Hodnocený: _____

Zdroj: vlastní šetření

6.3.3.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků slouží k posuzování pracovních výkonů a pracovníků. Je základem pro správný výběr, rozmístění a profesionální růst zaměstnanců. Za druhé slouží jako zdroj pro motivační faktory, tj. rozdělování odměn a platů.

Vlastní hodnocení provádí manažer, který na základě hodnotících kritérií dlouhodobě sleduje své zaměstnance a na základě výsledků určí, zda je daný zaměstnanec přínosem pro společnost, nebo je třeba jej nahradit. Manažer jednou ročně vyhodnocuje, zda zaměstnanec ve společnosti setrvá a bude mu zabezpečen profesionální růst, či zvýšení platu, nebo dostane výpověď.

Hodnotící kritéria jsou rozdělena do dvou hlavních skupin:

- obecná kritéria,
- specifická kritéria.

U obecných kritérií se hodnotí:

- odbornost – vědomosti a znalosti zaměstnance, poradenství,
- osobní (charakterové) vlastnosti – disciplína, chování k zákazníkům, spolupracovníkům a nadřízeným,
- výsledky práce – posuzování frekvence splněných a nesplněných úkolů, kvality a množství práce.

Dále to budou specifická hodnotící kritéria pro vedoucí pracovníky:

- komunikace a vztah k podřízeným,
- pracovní výsledky celé skupiny,
- řídicí vlastnosti.

Druhým problémem jsou rozdílné názory a zvyky ohledně rozdělení kompetencí a platebních podmínek. Expatrianti ve Španělsku během tří zkušebních měsíců zahrnou uchazeče několika povinnostmi, jako je ve zvyku v českých firmách. Jejich cílem je zjistit, zda uchazeč je schopen zvládat několik povinností najednou a zda je rovněž schopen pracovat pod stresem. Rovněž v českých firmách je zvykem, že po třech měsících zkušební doby se očekává zvýšení platu. Ve španělských firmách není tento zvyk či povinnost akceptována, a tím pádem se čeští uchazeči působící ve společnosti XY cítí často zkráceni o toto platební zvýhodnění. Expatrianti ve společnosti XY však nejsou

ochotni na tuto podmínku přistoupit a svým novým zaměstnancům dali možnost zvýšení platu, a tím i kariérního postupu, po prvním odpracovaném roce. Samozřejmě zvýšení platu se odvíjí od pracovních schopností uchazeče. Jak můžeme vidět, v tomto případě nejde jen o nevyhovující platební podmínky, ale i o **selhání komunikace mezi expatrianty a jejich podřízenými**.

Problémy s udržení si některých vhodných zaměstnanců ve společnosti stále přetrvávají. Kromě zmíněných problémů ve zkušební době měl expatriant několik problémů se zaměstnanci, např. jeden zaměstnanec po 6měsíční době začal mít problém s alkoholem a pod vlivem alkoholu komunikoval i s klienty společnosti. Po zjištění tohoto faktu byl zaměstnanec ihned propuštěn. Dalším problémem byla nedůvěra mezi expatriantem a jednou zaměstnankyní. Ačkoli si zaměstnankyně své povinnosti plnila dobře, na základě odlišné kultury a návykům byl mezi expatriantem a zaměstnankyní vytvořen pracovní vztah bez důvěry, a tím pádem vznikaly konfliktní situace, které se vyhrotily propuštěním zaměstnankyně. Jedním z dalších pracovních konfliktů byly příliš vysoké finanční nároky office managerky, která žádala zvýšení platu o 50 % po jednom roce působení ve společnosti. Expatriant společnosti byl ochoten přistoupit na kompromis s tím, že zaměstnankyni zvýší plat o 50 %, pokud si přibere i jiné povinnosti, pro které nebyl v té době k dispozici žádný zaměstnanec. Zaměstnankyně nebyla ochotna přistoupit na kompromis a společnost opustila.

6.3.4 Problém v komunikaci mezi expatriantem a zaměstnanci

Na začátku pracovního vztahu vznikaly mezi expatriantem a podřízenými zaměstnanci časté nesrovnalosti. Největším problémem byly odlišné pohledy na různé věci. V tomto případě hned na začátku selhala komunikace, protože na základě odlišných kultur každá strana měla své vlastní „smýšlení“ a bylo velmi náročné najít kompromis. Ačkoli v dnešním konkurenčním světě je třeba se řídit pravidlem „Think Global, Act Local“ (smýšlej globálně, jednej lokálně), právě v tomto bodě vznikl největší problém. Problémem expatrianta bylo tzv. globální smýšlení, zatímco podřízení zaměstnanci mysleli spíše lokálně. Bylo velmi složité najít kompromis s tím, aby zaměstnanci začali rovněž smýšlet globálně, a tím se více přiblížili k mezinárodnímu podnikání a naopak, aby i expatriant společnosti přijal tzv. „lokální model“ a vcítil se do smýšlení svých zaměstnanců.

Dalším problémem byla verbální komunikace. Expatriant společnosti za největší problém v komunikaci s podřízenými považuje až přílišnou přímou a lehkou váznost při plnění povinností. **Problémem byla i neverbální komunikace, čímž vznikla absence pozitivní atmosféry na pracovišti.**

6.3.5 Nedostatečný trénink expatriantů před jejich vysláním do České republiky

S odstupem času expatriant společnosti XY považuje za velký nedostatek ze strany svého zaměstnavatele XY ve Španělsku nepřipravenost a neabsolvování tréninkového kurzu zaměřeného na kulturní rozdíly mezi španělskými a českými pracovníky. Expatrianti, kteří byli přiděleni do země na působení po dobu 5 let, byli pouze seznámeni s cíli mateřské společnosti a vysláni do České republiky. Tím pádem nebyli expatrianti zvyklí na odlišné komunikační schopnosti ve verbální, ale i neverbální komunikaci, odlišné názory, postoje a celkovou nedůvěru s obchodováním se zahraničními partnery.

Na základě této nevědomosti si proto adaptace expatriantů v České republice vyžádala dlouhé časové období a na začátku působení expatriant zavedl i nevhodný styl řízení, založený na striktním řízení a netoleranci při neočekávaném pracovním výsledku zaměstnanců. Jedním z hlavních rozdílů při výkonu práce mezi španělskými a českými zaměstnanci je větší teoretická připravenost české strany před praktickou. A v tomto směru vznikala mnohá nedorozumění, protože španělský expatriant svá rozhodnutí vykonával pouze na základě praktických několikaletých zkušeností a ne teoretických. V tomto směru se mnohdy křížily názory mezi nadřízeným a podřízeným a docházelo ke konfliktům.

6.3.6 Problém v rozvoji a motivaci podřízených zaměstnanců

I v tomto směru lze vidět velké rozdíly mezi Českou republikou a Španělskem, resp. mezi českými a španělskými zaměstnavateli. Zatímco mnoho českých společností pro rozvoj svých zaměstnanců zajišťuje pravidelná školení a tréninky, zaměstnavatelé ve Španělsku zdokonalují své zaměstnance na základě praktických reálných studií. V rámci školení každý zaměstnanec musí vypracovat studii, kdy je seznámen se vzniklým problémem a zaměstnanec tento problém musí sám vyřešit a následovně konzultovat

s nadřazeným. Ten ho na základě vyhodnocení seznámí s chybějícími znalostmi a danou problematiku mu vysvětlí na základě reálné situace.

Přestože společnost zaměstnává převážně české zaměstnance, kteří na začátku disponovali praxí a zkušenostmi, byla povinna zajistit těmto zaměstnancům školení nejen ohledně španělského způsobu řízení a plnění si povinností, ale především ohledně neustálého tlaku konkurence, nových trendů a zvyšování požadavků na kvalitu. Proto se společnost rozhodla investovat a stále investuje do lidských zdrojů nemalé finance. Expatrianti zajišťují svým řídicím pracovníkům pravidelná odborná školení z oblasti informačních technologií, marketingu, legislativy, ekonomiky a jazykové přípravy. Kromě řídicích pracovníků, společnost investuje finance i do dělníků a ostatních zaměstnanců, přičemž jim finančně přispívá na stravování, cestování a ubytování, pojištění a fyzickou regeneraci.

Společnost od svých zaměstnanců vyžaduje vysoké pracovní nasazení, disciplínu, neustálé zdokonalování se ve svém oboru a jazykové schopnosti, protože management společnosti je obsazen zahraničním vedením.

Management se zaměřuje na poskytování následujících školení:

- jazykové kurzy,
- odborná školení,
- manažerské školení.

Pro všechny řídicí či administrativní zaměstnance zajišťuje jazykové kurzy. Jak již bylo zmíněno, podmínkou je znalost anglického či španělského jazyka. Pro zaměstnance, kteří ovládají anglický jazyk, ale španělský jazyk mají na méně pokročilé úrovni, je určen kurz španělského jazyka.

Kromě jazykové přípravy management zajišťuje i odborná školení, která slouží ke zvýšení odborné znalosti pracovníků. Pro řídicí zaměstnance společnost zajišťuje kromě jazykové přípravy i různá manažerská školení zaměřená na řízení a motivaci podřízených, marketingové školení a rovněž jsou tyto řídicí pracovníci vysíláni jednou za 6 měsíců do jedné z mateřských poboček v Evropě či na Filipínách, kde mají možnost sledovat své kolegy při práci a zjistit své nedostatky, případně se mohou podělit o své zkušenosti s kolegy na obdobné pozici.

6.3.6.1 Motivační faktory

I v motivacích zaměstnanců je možné vidět odlišné kulturní zvyklosti u obou zemí. Zatímco u českých zaměstnavatelů je největší motivací finanční stránka, u španělských zaměstnavatelů je to kariérní růst a rozvoj. U většiny českých společností lze počítat s kariérním postupem po odpracovaných 3–4 letech, ve španělských firmách, a tím i ve společnosti XY, je možný kariérní růst již po prvním roce působení ve firmě. Kariérní růst umožní zaměstnanci větší kompetence, možnosti a samozřejmě i finance. Jak bylo již zmíněno, ve většině českých firem je pravidlem zvýšení platu již po prvních třech měsících. Tato možnost ve španělských společnostech neexistuje, zvýšení platu může zaměstnanec očekávat nejdříve až po kvalitně odpracovaném prvním roce ve firmě.

Protože zaměstnanci ve společnosti XY s tímto motivačním systémem nesouhlasili, expatriant byl nucen přistoupit na kompromis a pro vytvoření pozitivního pracovního prostředí stanovil následující motivační faktory:

hmotné stimuly:

- příspěvek na stravování,
- příspěvky na jednotlivá zdravotní vyšetření,
- příspěvky na kulturní akce,
- příspěvky na relaxační činnost (zaměstnanci společnosti mají k dispozici vstup do posilovny, slevu na vstup do relaxačního wellness centra),
- zvýšení platu po každém jednom odpracovaném roce,

nehmotné stimuly:

- osobní a pracovní růst,
- možnost seberealizace,
- výměnné pracovní pobyty pro nejlepší pracovníky (zaměstnanci mají možnost vycestovat do zahraničí a na dobu jednoho měsíce setrvat na dané pracovní pozici ve vybrané zemi, kde se nachází mateřská společnost),
- pravidelné pořádání teambuildingových aktivit (sportovní hry, společné posezení po pracovní době).

6.3.7 Rodinné problémy vzniklé při působení expatriantů v České republice

Výhodou postavení expatriantů je množství výhod vyplývajících z jeho postavení. Konkrétně expatriant ze společnosti XY získal byt, služební auto, služební mobil, vyšší platební podmínky než v mateřské společnosti XY a možnost proplacení obchodních večeří a příplatky na zakoupení letenky kdykoliv během roku na návštěvu rodiny ve Španělsku. Protože zmíněný expatriant vycestoval do České republiky i se svou rodinou, mateřská společnost se mu postarala i o zabezpečení soukromé školky pro jeho dvě nezletilé děti. Mateřská firma rovněž přislíbila pomoc při uplatnění jeho manželky, která byla nucena zanechat dobře placenou práci ve Španělsku, s tím, že po příjezdu do Čech jí zajistí relevantní práci. Právě v tomto bodě vznikl problém, který trvá do dnešní doby. Přestože bylo manželce expatrianta nabízeno několik pracovních míst, přijala jen dvě, a i ty po roce působení opustila. Důvodem bylo neztotožnění se s českou kulturou a neodpovídající platební podmínky. Z tohoto důvodu požádal expatriant o zvýšení své měsíční mzdy, což však španělská strana není ochotna akceptovat, protože expatriant pobírá již nyní velmi vysoký plat. Společnost však přislíbila, že najde vhodné řešení pro obě strany s tím, že dohlédne na výběr nového zaměstnání pro manželku expatrianta.

7 DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY

Jak bylo zmíněno, společnost XY se po otevření pobočky setkala s více problémy, které narušovaly plynulý chod organizace. Pověřený expatriant při našem rozhovoru označil za největší problémy následující:

- problém při hledání vhodných uchazečů na pozice Sales manager, Product manager, Office manager a osobní asistentky,
- problém v komunikaci mezi expatrianty a zaměstnanci,
- nedostatečný trénink expatriantů před jejich vysláním do České republiky,
- problém v rozvoji a motivaci podřízených zaměstnanců.

I. Problém při hledání vhodných uchazečů na pozice

Co se týče prvního problému týkajícího se hledání vhodných kandidátů, jak bylo zmíněno, expatriant využil služby recruitmentové firmy. Mnozí autoři tento krok považují za správný, ale více se shodují, že neexistuje žádný způsob nebo metoda, která nám zaručí, že právě vybraný uchazeč bude pro danou firmu tím nejvhodnějším. V tomto případě však recruitmentová firma nezajistila správně výběrové řízení, během kterého nepodrobila uchazeče potřebným testům a rovněž si neprověřila reference uchazečů. Na pohovor doporučila uchazeče, kteří nedisponovali ani jedním z požadovaných kritérií, které společnost XY vyžadovala. Následně se společnost XY rozhodla rozvázat kontrakt s recruitmentovou firmou a výběr zaměstnanců ponechala na vlastní pracovníci společnosti.

Rozhodnutí rozvázat kontrakt bylo vhodným krokem, ale ponechání rozhodnutí na jediné osobě je neefektivní, hlavně pokud jde o obsazení manažerských pozic.

Koubek (2015, s. 99) uvádí, že přijímacího pohovoru, který se zabývá výběrem zaměstnanců, by se mělo účastnit více členů přijímací komise. V komisi by měl zasedat minimálně jeden zaměstnanec z personálního oddělení, psycholog, manažer společnosti a odborník z oblasti, pro kterou je uchazeč přijímán. Tento postup zajistí objektivní pohled na uchazeče a tím vzniká i větší šance na nalezení vhodného potenciálního zaměstnance a eliminování vzniklého problému ohledně neustálého přijímání nevhodných zaměstnanců.

II. Problém v komunikaci mezi expatriantem a zaměstnanci

Autoři Jana Holá (2006, s. 213) i John Adair (2004, s. 76) se shodují na tom, že manažer je komunikační spojkou mezi firmou a zaměstnanci, které řídí a vede ve svém týmu. Do pracovního týmu přináší cíle a úkoly a z týmu zpětně k managementu společnosti výsledky a požadavky. V rámci špatné komunikace mezi expatriantem a jeho zaměstnanci byla absence porozumění a pochopení z jedné i druhé strany, vnímání osobnosti, navození vhodné atmosféry, absence přijímání a odeslání zpětné vazby, a především mezi oběma stranami vznikla nedůvěra pro komunikaci způsobená odlišnými kulturami a zvyklostmi.

Tento vzniklý problém ohledně neefektivní komunikace ve společnosti XY je možné řešit ze strany expatrianta:

- plánem a přípravou komunikace se svými podřízenými,
- sledováním jednoho cíle,
- ověřováním vzájemného porozumění,
- partnerstvím, respektem a plnohodnotným uznáním kompetence partnera,
- odstraněním předsudků, nedůvěry a emocí při komunikaci.

III. Nedostatečný trénink expatriantů před jejich vysláním do České republiky

Baláž (2005, s. 112) ve své knize uvádí, že trénink expatriantů vyslaných do cizí země je nezbytný. V důsledku absence tohoto tréninku dochází k více konfliktním situacím způsobených především neznalostí kultury, návyků a zvyků i samotným smýšlením lidí v dané zemi.

Jak bylo zmíněno, španělští manažeři mají zažitě rozdílné návyky při komunikaci i samotné motivaci svých podřízených a využívají jiný styl komunikace a řízení. Tento „španělský“ styl je však pro české zaměstnance neznámý, a proto vznikají různé konfliktní situace. Trénink je každopádně nezbytným krokem pro zvládnutí situace nejen v podniku, ale i mimo podnik, a tohoto tréninku by se měla zúčastnit i samotná rodina expatriantů, která si tím osvojí jisté tradice a postoje.

IV. Problém v rozvoji a motivaci podřízených zaměstnanců

V tomto případě vzniklo spíše nedorozumění ze strany expatriantů a zaměstnanců z důvodu odlišných zvyků a praktik při rozvoji zaměstnanců. Jak bylo zmíněno, čeští zaměstnanci disponují ve velké míře teoretickými poznatky, zatímco španělští zaměstnavatelé očekávají praktické znalosti. Tento problém byl však odstraněn a vyřešen prostřednictvím počátečních školení a tréninků, ať už z oblasti jazykové přípravy či nabytí nových znalostí z manažerských oblastí.

Co se týče kariérního postupu, zaměstnanci společnosti XY mají velkou výhodu oproti jiným českým podnikům, kde je možnost kariérního postupu ve většině případech až po třech odpracovaných letech, zatímco ve společnosti XY je tato možnost již po prvním roce působení ve firmě. Tato příležitost je zároveň i silným motivačním faktorem, který si cení zaměstnanci dopředu a tím ho nepřímou nutí i k lepším pracovním výkonům. Samozřejmě s kariérním postupem je spojeno i zvýšení platebních podmínek a pocit uspokojení a důležitosti.

V rámci problémů vzniklých s motivačními faktory ohledně zvýšení platebních podmínek po třech měsících zkušební doby, je třeba najít mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci kompromis, a to v podobě zavedení „českých“ či „španělských“ návyků. Na jedné straně zvýšení platu o jistou částku po třech měsících je motivací, ale vidina kariérního růstu v krátkém čase a tím i vyšší platební podmínky jsou rovněž silným motivačním faktorem, který navíc kromě uspokojení jednoho faktoru týkajícího se platebních záležitostí, uspokojí ihned několik faktorů uspokojení a to: pocit úspěchu, uznání ostatních, převzetí zodpovědnosti, možnosti seberozvoje a samozřejmě i uspokojení ve finanční rovině.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo přiblížit problematiku mezinárodního řízení lidských zdrojů, upozornit na důležitost řízení lidských zdrojů v organizaci, na personální práci, její podstatu a úkoly. Tato oblast řízení se za posledních sto let velmi změnila. Už to nejsou jen administrativní práce spojené se zaměstnáváním, ale jde o moderní součást řízení organizace. Zabývá se lidmi, a to v procesu adaptace v pracovním procesu, pochopením jednotlivců, pracovních týmů, ale také vzděláváním a dalším rozvojem lidského potenciálu. V současné době se klade velký důraz na zvýšení hodnoty lidského kapitálu, což v konečném důsledku znamená péči o zaměstnance v organizaci. Při dosahování cílů organizace a její výkonnosti je důležité získat kvalitní lidi na svou stranu a umět je řídit tak, abychom v nich vzbudili zájem o jejich práci, organizační kulturu, vzájemnou spolupráci a cíle organizace.

System řízení lidských zdrojů v organizaci tvoří personální politika, která určuje zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností, sociální politiky, která je podporou personální politiky a pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost, stabilizaci pracovníků a vedení lidí, které představuje uplatňovaný styl vedení a ovlivňuje pracovní ochotu lidí.

Jak jsme již výše uvedli, cílem diplomové práce bylo seznámit čtenáře s problematikou řízení lidských zdrojů, která vznikla ve španělské společnosti XY působící v České republice.

Problematika se týkala oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů, konkrétně problémů expatriantů působících v České republice. Cílem vyslání expatriantů do Čech bylo založení pobočky mateřské společnosti XY. Expatrianti měli kromě založení na starosti výběr vhodných uchazečů na různé pozice. Protože na každém pracovišti vzniká mnoho pracovních konfliktů, v tomto případě konflikty vznikly především z odlišnosti kulturních návyků a rozdílnosti v komunikaci a osobnosti.

Informace ohledně vzniklé problematiky byly poskytnuty přímo od expatrianta společnosti XY, který musel čelit několika problémům ohledně řízení, výběru a rozvoje zaměstnanců od vzniku společnosti až do dnešní doby. Protože součástí pracovní náplně expatriantů bylo řízení lidských zdrojů, museli se z části přizpůsobit i kulturním návykům naší země, ale na základě kompromisu. Přestože zpočátku tato cesta byla složitá,

a v některých případech vedla dokonce k propuštění několika zaměstnanců, momentální situaci expatrianti považují za stabilní.

Vzniklá problematika byla v práci podrobně rozebrána ve všech problematických oblastech, které se týkaly především problémů vzniklých při výběru zaměstnanců a udržení si zaměstnanců, konfliktů v komunikaci, rozvoje, motivace a osobních problémech vzniklých z pobytu expatriantů v Čechách. Tuto problematiku jsme definovali a zároveň na základě podpůrné literatury od několika autorů doporučili řešení.

Ačkoli doporučení bylo ve velké míře ovlivněno i prostřednictvím odborné literatury od zkušených autorů, v oblasti řízení lidských zdrojů je velmi komplikované zaručit, zda se osvědčí i v praxi. Práce s lidmi patří k nejkomplicovanějším a nejnáročnějším činnostem každého manažera, a je proto nutné disponovat dostatečnými zkušenostmi a dlouhou praxí, umět vyslechnout své podřízené a vytvořit jim vhodné pracovní prostředí, protože zaměstnanci jsou tzv. pohonem každé organizace a bez nich by firma nemohla fungovat efektivně a dosahovat ziskovosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ADAI, J., 2004. *Efektivní komunikace*. Alfa Publishing. ISBN 80-86851-10-9.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DONNELLY, J. H. a kol., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.
- HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HOLÁ, J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé*. MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. 1. vydání. Management Press. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-1683.
- KOUBEK, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NOVÝ, I., 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Management Press. ISBN 80-7261-121-6.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-651-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BALÁŽ, P., 2005. *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-51-2.

BARON A. a M. ARMSTRONG, 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. London/Philadelphia, PA: Kogan Page.

BENNETT, C., 2009. *Can Central and Eastern European management compete?* Target International Executive Search.

BRISCOE, D., R. SCHULER, I. TARIQUE, 2012. *International Human Resource Management*. Fourth Edition by Routledge, Third Avenue New York, NY 10017.

BUYENS, D., 2007. *Strategic HRM: The three pillar model: A blueprint for future HR*, Keynote to the 9th biannual conference on International HRM, June 14, Santa Fe, NM.

DOBROVIČ. J., 2009. *Manažérske prístupy pri riešení podnikového rozvoja*. Monografia, Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0009-6.

DOWLING, P. J., 1999. Completing the puzzle: Issues in the development of the field of international human resource management. In *Management International Review*, 39(3): 27-44.

FERENČÍKOVÁ, S., 2008. *Stratégia medzinárodného podnikania – vybrané kapitoly*. Bratislava: vydavateľstvo Ekonóm.

GILEN, M. F., 2001. Globalization Civilizing, Destructive or Feeble. A critique of five debates in the social science literature. In *Annual Review of Sociology*, 27.

GUPTA, A., V. GOVINDARAJAN, 2000. Knowledge flows within MNCs. In *Strategic Management Journal* (online). Vol. 21, s. 473–496 (cit. 2012-02-25). Z databáze ProQuest.

- HINTOŠOVÁ, A., 2008. *Medzinárodný manažment*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-2582-470.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., 2011. *Personálny manažment*. 2. vydanie. Bratislava: IURA EDITION, spol. s.r.o. ISBN 978-80-8078-391-4.
- KEATING, M., K. THOMPSON, 2004. International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism. In *Employee Relation*, Vol. 26, No. 6.
- KISELÁKOVÁ, D., 2009. Importance of Knowledge Management in Modern Company Management. In *KSI Transactions on KNOWLEDGE SOCIETY – A publication of the Knowledge Society Institute, Jan II, Volume 3, September 2009. II. International Science conference „Knowledge Society“, II. International Science conference for Young researches*. Bulgaria: Nessebar, September 2009. ISSN 1313-4787.
- KRAVČÁKOVÁ, G., 2014. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita PJŠ Košice. ISBN 978-80-8152-219-2.
- SÁBLÍK, J., 1997. *Dospelý človek v procese vzdelávania a motivačný program vzdelávacieho procesu*. MASM. ISBN 978-80-8534-830-9.
- SOJKA, L., 2007. Nástup globalizácie a znalostnej ekonomiky v oblasti vzdelávania. In: *Manažment školy v praxi: odborný mesačník pre manažment škôl, školských a predškolských zariadení, č. 4/2007*. ISSN 1336-9849.
- SOJKA, L., 2009. Rola riadenia ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike. In *Zborník príspevkov z vedeckoodbornej konferencie Manažment, teória, výučba, prax*. Akadémia ozbrojených síl, Liptovský Mikuláš. ISBN 978-80-8040-373-7.
- SPAROW, B. et.al., 1994. Convergence or divergence? Human resource practices and policies for competitive advantage world-wide. In *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, No 2, s. 267–299.

TEJ, J., 2008. Regional developmental actors and education in Prešov self-governing region. Management in the Time of Global Change and Uncertainty. In *Zborník z konferencie*. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu. ISBN 978-80-8068-849-3.

TOWERS PERRIN, 1990. *Studies conducted for IBM. A Twenty first Century Vision: A Worldwide Human Resource Study and Priorities for Competitive Advantage*, New York.

Seznam internetových zdrojů

McNAMARA, M. S., 2009. *Academic leadership in nursing: legitimating the discipline in contested spaces* [online]. 2009. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2834.2009.01014.x>

SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Score Card – metoda pro strategické hodnocení výkonnosti
HR	Human resources – oddělení lidských zdrojů
HRM	Management lidských zdrojů
MMLZ	Mezinárodní management lidských zdrojů
MNP	Mezinárodní strategie
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
WTO	Světová obchodní organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hodnotící formulář 54

Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkový počet zaměstnanců ve společnosti XY 49

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaroslav Rydval

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Řízení lidských zdrojů ve vybrané mezinárodní společnosti

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 57

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 21

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.