

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA
V PRAZE**

Provozně ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Michaela Fišerová

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Personální management
v multikulturní firmě**

Bc. Michaela Fišerová

© 2010 ČZU v Praze
ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Zadání

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální management v multikulturní firmě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2010

Poděkování

Děkuji tímto panu Ing. Danielu Tothovi za odborné vedení při vypracování diplomové práce, za pečlivé posouzení, podnětné připomínky a metodické rady, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování.

Téma diplomové práce:

**Personální management
v multikulturní firmě**

Thesis title:

**The Personnel Management
in the Multicultural Company**

Souhrn

Tato práce se zabývá problematikou personálního managementu v multikulturní firmě. Uvádí do multikulturního prostředí korejské firmy s přímým zastoupením v Čechách – firmy LG Electronics CZ, s.r.o. Věnuje se problematice společného soužití a fungování Čechů a Korejců na jednom pracovišti. Mapuje současnou situaci ve firmě. Vymezuje problémy týkající se vztahu českých zaměstnanců s korejskými expatrianty.

Autorka se v teoretické části práce opírá o odbornou literaturu, která se věnuje problematice expatriantů – jejich náboru, zaškolování, odměňování, návratu do země původu. Autorka v práci také vymezuje termíny jako je personální management, nadnárodní společnost, expatriant, firemní kultura, mentalita.

Praktická část práce je věnována konkrétní společnosti LG Electronics, CZ s.r.o. Je představena společnost, její struktura, chování společnosti v souladu s LG Way a etickým kodexem. Autorka na základě řízených rozhovorů s respondenty z managementu dochází ke zjištění, že spolupráce Čechů a Korejců na jednom pracovišti není v celkovém souladu v důsledku nedostatečné připravenosti obou stran na vzájemnou spolupráci. Autorka navrhuje řešení v podobě společného zaškolovacího týdenního školení obou stran, které má být přínosem pro firmu a může současnou situaci zlepšit.

Klíčová slova

Personální management, manažer, mentalita, expatriant, nadnárodní firma, kultura, LG Way, multikulturní firma.

Summary

The thesis considers problems of personnel management in multicultural company. The thesis describes multicultural atmosphere of Korean company with direct representation in Czech Republic – LG Electronics CZ, s.r.o. The thesis attends common coexistence and functioning of Czech and Korean people on one working place. The thesis maps recent situation of company. It defines problems related to relationship between Czech employees and Korean expatriants.

The author of the thesis leans on literature that follows problems of expatriants – their recruiting, training, remuneration and comeback to the country of origin. The author defines also terms such as personnel management, multinational company, expatriant, company culture, mentality.

Practical part of thesis follows company LG Electronics CZ, s.r.o. Company is introduced, its structure, behaviour, accordingly to LG Way and Ethical Codex. The author of thesis was making guided interviews with top management. It uncovers fields and sensitive sites of cooperations between Czech and Koreans on one working place which are not in harmony because of poor readiness of both sides. The author suggested solution that can improve situation and can become benefit for company – one week kick off - training.

Key words

Personnel Management, Manager, Mentality, Expatriant, Multinational Company, Culture, LG Way, Multicultural Company.

Obsah

1	Úvod.....	11
1.1	Cíl práce a metodika.....	13
1.1.1	Cíl práce	13
1.1.2	Metodika práce.....	13
2	Literární rešerše.....	14
2.1	Management.....	14
2.2	Manažer	14
2.3	Manažerské dovednosti	15
2.4	Dělení managementu	16
2.5	Manažerské funkce.....	17
2.5.1	Plánování.....	17
2.5.2	Organizování	17
2.5.3	Personalistika.....	18
2.5.4	Vedení.....	18
2.5.5	Kontrolování.....	19
2.6	Personální práce a její úloha v organizaci	20
2.6.1	Personální práce – pojetí a význam	20
2.6.2	Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	20
2.6.3	Personální činnosti, služby a funkce.....	21
2.6.4	Význam personální práce pro organizaci a její přínos.....	21
3	Nadnárodní firma – MNC	23
3.1	Strategické typy nadnárodních firem.....	23
3.2	Národnostní skupiny uvnitř nadnárodní firmy.....	24
3.3	Expatrianti.....	25
3.4	Kompenzace expatriantům.....	29
3.5	Selhání expatriantů	30
3.6	Výběr expatriantů	31
3.7	Trénink expatriantů	31
3.8	Repatriace	33
3.9	Kultura	34

3.10	Firemní kultura.....	35
3.11	Mentalita	35
4	Představení společnosti.....	38
4.1	Profil společnosti LG Electronics, Inc.....	38
4.2	Historie společnosti LG Electronics, Inc.	39
4.3	Obchodní činnost společnosti LG Electronics, Inc.	40
4.4	Pobočka LG Electronics CZ, s.r.o. (LG)	40
4.5	LG Way	42
4.6	Management Jeong–Do	44
4.7	Etický kodex	44
5	Kulturní rozdíly	46
5.1	Rozdíly mentalit mezi východem a západem	46
5.2	Rozdíly mezi českým a korejským zaměstnancem v LG	51
5.3	Průzkum na straně managementu.....	51
5.4	Výsledky průzkumu.....	52
5.5	Návrh řešení	54
	Závěr.....	56
	Literatura	58
	Seznam zkratk.....	60
	Přílohy	61

1 Úvod

Po revoluci se na českém trhu objevila celá řada nadnárodních firem, tedy firem, jejichž výroba produktů nebo distribuce služeb je šířena ve více než jedné zemi. V případě definování nadnárodních firem se často hovoří o tom, že odněkud pocházejí. Zemí původu může být země, kde byla společnost založena, a kde tudíž vznikla, ale také země, odkud je v současnosti nadnárodní firma řízena. Společnost má tedy centrálu a dále má zahraniční pobočky, kde provozuje svou činnost. Tyto pobočky mohou být umístěny v několika zemích po celém světě. V souvislosti s tím, se v každé takové nadnárodní firmě vyskytuje multikulturální prostředí. Multikulturální prostředí je prostředí, kde se střetává více kultur. Příslušníci těchto kultur mají jinou mentalitu, zvyky, tradice. Vzhledem k tomu, že jsou předurčení v nadnárodních společnostech ke vzájemné spolupráci na jednom pracovišti, měli by spolu dobře vycházet a komunikovat. Bohužel díky odlišným kulturám a mentalitě dochází na pracovištích k problémům souvisejícím se vzájemnou netolerancí a odlišností příslušníků jiných zemí.

Diplomová práce se zabývá právě touto problematikou. Primárním cílem práce je analýza modelu nadnárodní společnosti. Zde je konkrétně použit model korejské společnosti LG Electronics, Inc., která má své zastoupení v Praze – LG Electronics CZ, s.r.o. Autorka vymezuje strategické typy nadnárodních firem. Zabývá se problematikou expatriantů – tedy vyslanců ze země původu. Tito lidé jsou podle různých kritérií vybíráni, následně vysláni do pobočky mimo jejich domov, kde musí být začleněni do společnosti, proškoleni, jsou jinak odměňováni. Někdy dochází k jejich selhání a předčasnému návratu do země původu. Mezi expatrianty a zaměstnanci země, kde se pobočka nachází, je značný rozdíl z pohledu mentality. Odlišný je pracovní přístup, pracovní nasazení. Liší se efektivnost jejich práce. Mají odlišný přístup k autoritám. Mezi zaměstnanci z těchto důvodů často dochází ke vzájemnému nepochopení, k netoleranci, k bojům souvisejícím s těmito rozdíly. V konkrétním případě společnosti LG Electronics CZ, s.r.o. je management z poloviny český a z poloviny korejský. Mezi zaměstnanci převažují Češi, ale v každém oddělení jsou i zaměstnanci z Koreje. Rysy českého a korejského zaměstnance se v mnohém neslučují. Asijská mentalita a kultura se v mnoha ohledech neslučuje s českou mentalitou a kulturou. Na pracovním poli dochází ke střetům a nespokojenosti v některých úhlech pohledu. Autorka si na základě

řízených rozhovorů s respondenty z managementu uvědomuje problémy nadnárodní společnosti a multikulturního prostředí a za sekundární cíl diplomové práce si klade navržení vhodného řešení, které by mělo pomoci tuto situaci řešit. Autorka navrhuje, aby bylo před zahájením společné spolupráce českých a korejských zaměstnanců, absolvováno týdenní školení. Toto školení by se konalo někde mimo kancelář. Zaměstnanci by týden pobývali společně v jednom objektu, kde by se navzájem poznávali. Expatrianti jsou proškolení, než do země přijedou, nicméně toho proškolení je často nedostatečné. Naopak zaměstnanci země, kde se pobočka nachází, nejsou proškolení ani seznamováni s mentalitou a kulturou expatriantů, kteří do země přijíždí. Autorka navrhuje tento výjezdní týden koncipovat tak, aby se zaměstnanci od sebe učili poznávat vzájemnou mentalitu – ať už při společném stolování, sportování, kulturních aktivitách, nebo při řešení prvních společných pracovních úkolů.

V prvních kapitolách se autorka opírá o odbornou literaturu. Definuje pojmy jako management, personální management, zmiňuje manažerské dovednosti a funkce. Definuje pojmy personální činnost, personální řízení, řízení lidských zdrojů.

Navazuje kapitola věnovaná obecně nadnárodním firmám – jaké jsou jejich rysy. Část této kapitoly je věnovaná expatriantům – vyslancům ze země původu, jejich výběrem, zaškolením, odměňováním.

V následující kapitole je představena již zmiňovaná konkrétní společnost LG Electronics. Je popsán profil společnosti, obchodní činnost, struktura společnosti, firemní kultura v souladu s LG Way a etickým kodexem.

V této společnosti jsou definovány problémy odlišnosti mentalit skupin zaměstnanců, které autorka uchoopila na základě řízených rozhovorů s top managementem. A v závěru práce je navrženo konkrétní řešení, které do budoucna může posloužit jiným nadnárodním společnostem, které mají stejné problémy.

1.1 Cíl práce a metodika

1.1.1 Cíl práce

Primární cílem diplomové práce je nejen popsat, ale i analyzovat fungující model nadnárodní společnosti. Je charakterizována konkrétní korejská nadnárodní firma LG Electronics CZ, s.r.o. Z hlediska multikulturního prostředí má tato firma svá specifika. V práci je popsána současná situace v této firmě, její struktura, způsoby a principy fungování. Z pohledu českých i korejských zaměstnanců jsou vymezeny konkrétní problémy vzájemného fungování na pracovním poli, kulturní a mentální rozdíly, které spolupráci ovlivňují.

Sekundárním cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní řešení, jak zlepšit a zefektivnit spolupráci zaměstnanců české a korejské strany. Autorka chce vytvořit koncepci firemní komunikace pro součinnost obou stran. Bude podán konkrétní návrh řešení problému v podobě týdenního školícího výjezdu pro zaměstnance.

1.1.2 Metodika práce

Autorka si na základě odborné literatury nastudovala problematiku nadnárodních a multikulturních firem. Sama pracuje pro společnost LG Electronics CZ, s.r.o. již necelých pět let. Podstatnou roli pro sběr dat sehrálo nezúčastněné pozorování. Pro práci bylo vhodné použít metodu situační deskripce a analýzy, která je pro tuto problematiku příznačná. Autorka popisuje prostředí korejské pobočky, analyzuje současný stav ve společnosti. Následně s pomocí techniky interview posbírala potřebná data a informace od respondentů z managementu, zaměřená na česko-korejskou komunikaci a spolupráci v rámci jednotlivých oddělení. Data z rozhovorů byla následně vyhodnocena. Výstupem práce je konkrétní řešení a návrh, jak je možné současnou situaci zlepšit.

2 Literární rešerše

2.1 Management

Management (anglicky *to manage* – řídit, původem z francouzského, *ménagement*, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládaní její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků. S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu a to jako specifická aktivita, skupina řídicích pracovníků a nebo vědní disciplína.

V literatuře se můžeme setkat s řadou definic, které lze rozdělit minimálně do tří skupin. První skupina zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese. Management je soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů. Druhá skupina definic zdůrazňuje smysluplnost managementu, tzn. dosažení vytyčeného cíle. Management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu. Management je umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba. Třetí skupina říká, že manažerské činnosti jsou spojeny s rizikem a jejich smyslem je realizovat změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů. Management je mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.¹

2.2 Manažer

Manažer je zaměstnanec, který zodpovídá za provoz firem a organizací. Jeho pracovní náplň může být rozdílná a na různých řídicích úrovních, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a

¹ VEBER, J. A KOL. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní.

Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní, to znamená, že by měl stanovit jasné cíle a jak jich dosáhnout. Dále by měl dbát na prevenci – spíše předcházet nedostatkům, než pak řešit problémy, kterým se dalo vyhnout. Je také důležité stanovit si priority, vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů a podobně. Manažerův zájem by neměl směřovat pouze na firmu a její chod, ale měl by se také zaměřit na zákazníka a na jeho spokojenost.

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem vlastník – manažer – zaměstnanec. V původním malém soukromém rodinném podniku, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera i vlastníka. Jak se podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly.²

2.3 Manažerské dovednosti

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci, pracovníky apod. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí a to zejména z psychologie.

Existují tři okruhy manažerských dovedností. Obecné lidské dovednosti jsou důležité zejména pro provozního manažera, personalistu. Jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení. Technické dovednosti jsou schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce. Koncepční dovednosti označují schopnost vidět věci jako celek např. strategické vedení, vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladit zájmy a aktivity podniku.³

Dobrý manažer by měl umět vždy jasně vymežit cíle, aby lidé věděli na čem mají vlastně pracovat. Měl by zřetelně vyjadřovat pokyny, jednat s různými typy lidí, rozumět pracovníkům a tolerovat je, rozhodovat se ve složitých situacích, přijímat i

² VEBER, J. A KOL. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

³ TRUNEČEK, J. Management podniku. Praha: Skripta VŠE, 1993. ISBN neuvedeno.

poskytovat zpětnou vazbu, dobře organizovat a kontrolovat práci, být schopný přizpůsobovat se změnám. Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu. Je důležité, aby obě autority spolu korespondovaly. Neformální autorita závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi jako je poctivost nebo důslednost.

Manažerem nemůže být každý. Ke své práci potřebuje určité předpoklady a to získané i vrozené. Získané předpoklady jsou takové, které získáme výchovou a vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně ovlivnit i výchovou. Příkladem pro získané předpoklady jsou zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. Vrozené předpoklady se nedají výchovou moc ovlivňovat. Patří sem fantazie, temperament, empatie a zejména intelekt.

2.4 Dělení managementu

Management lze chápat jako teorii, dále chápeme management ve smyslu praxe, bývá označován jako řízení, a v neposlední řadě je managementem označována skupina lidí, kteří zastřešují vedení v rámci společnosti. Nejnižší stupeň managementu řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí. Do středního stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky, či zásobování). Nejvyšší stupeň usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby⁴.

⁴ HITTMÁRR, Š., KAMPF R. Management I. Univerzita Pardubice, Pardubice 1997. ISBN 80-7194-111-5.

2.5 Manažerské funkce

2.5.1 Plánování

Plánování je jednou z manažerských funkcí. Hlavními charakteristikami jsou volby záměrů, cílů a jejich dosažení. Plánování předchází realizaci všech dalších následných manažerských funkcí, protože zahrnuje stanovení cílů.

Efektivnost plánování je míra dosažení vytčených záměrů a cílů s ohledem na vynaložené náklady a míru uspokojení zájmových skupin. Plán představuje jakýkoliv promyšlený, uvědomělý postup budoucích činností. Má podobu poslání, cíle, strategie, taktiky, postupu, pravidel, programu, rozpočtu.

Plánovací proces znamená uvědomění si příležitosti a hrozeb (šance) z hlediska vnějšího okolí a silných a slabých stránek organizace. Je to stanovení cílů k čemu chceme směřovat, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout. Výběr alternativ, volba postupu činností, které budeme prosazovat. Formulování pomocných plánů, investic, náboru. Numerické vyjádření plánů pomocí rozpočtu, zpracování.

Tomuto postupu se říká SWOT analýza. Název je odvozen od počátečních písmen: Strengths (silné stránky firmy), Weaknesses (slabé stránky firmy), Opportunities (příležitosti), Threats (nebezpečí).

2.5.2 Organizování

Pokud máme zvolen cíl a alternativu postupu, jak jej dosáhnout, je třeba tento postup efektivně zorganizovat, rozmístit a uspořádat všechny disponibilní zdroje organizace tak, aby existovala reálná šance vytyčených cílů zvoleným postupem a ve stanoveném časovém horizontu dosáhnout. Zejména u lidských zdrojů organizace zajistit, aby bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky. Dále aby byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností a aby existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů.

Podstata organizování spočívá v budování prováděcí organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci jednotlivců a skupin při dosahování stanovených cílů.

Proces organizování zahrnuje plánování, identifikaci a klasifikaci potřebných činností, seskupování činností podle zdrojů a situací, delegování pravomocí, horizontální a vertikální koordinaci pravomocí a informačních vztahů, vedení a kontrolování.

2.5.3 Personalistika

V každé organizaci je personální útvar zajišťující řízení lidských zdrojů. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí a udržení na zvolené pozici. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

Hlavními úkoly personálního managementu jsou nábor a výběr pracovníků, adaptace pracovníků v novém prostředí, rozvoj pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků, hodnocení podle výsledků práce i chování a udržení pracovníků. Výběru zaměstnanců předchází analýza požadavků. Pro tuto personální strategii je výhodná zcela otevřená komunikace.

Rozvoj osobnosti je znamenitým prostředkem k dosahování firemních cílů. Osobní rozvoj prochází čtyřmi stupni: motivace, znalosti, dovednosti, návyky. V organizaci je třeba vytvořit příznivé podmínky.

Manažerským nástrojem pro ovlivňování chování druhých jsou znalosti, dovednosti a návyky efektivní komunikace, účinného vedení a motivace. Komunikace je sdělování, výměna informací. Existují tři formy komunikace: verbální, neverbální, činy. Komunikační proces je tvořen konkrétními prvky a probíhá v určitých fázích.

Motivace může být vnitřní nebo vnější. Z této skutečnosti vychází takzvaný incentivní management. Motivace je funkcí intenzity vnitřního napětí, hodnot a cílů, pravděpodobnosti dosažení cíle.

2.5.4 Vedení

Cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila firemní cíle. Vést a řídit lidi vyžaduje dvě základní dovednosti a to vytvářet energii, umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán a následně usměrňovat tuto energii, její správný směr, tempo, využití zdrojů.

Máme několik stylů řízení (způsobů využívání pravomoci). Autokratický styl rozhoduje sám, uděluje příkazy, odmítá diskusi, očekává bezpodmínečné plnění příkazů. Demokratický styl je partnerský, podřízení jsou důvěryhodní lidé, diskuse. Liberální styl seznámí podřízené s úkoly a doufá, že vše dobře dopadne⁵.

2.5.5 Kontrolování

Podstatou je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vztyčených cílů. Smyslem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků a to stanovení standardů, měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů, korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů.

Kontrolní systémy využívají část své energie k zajištění zpětné vazby. Čím později získá manažer informaci zpětné vazby o výsledních řízených procesů, tím více bude oslabena efektivnost řízení. Efektivní kontrolní systém pomáhá managementu organizace dosáhnout stavu, kdy vynaložená práce probíhá podle plánu a náklady související s tvorbou, zavedením a fungováním kontrolního systému jsou úměrné jeho efektům. Každá kontrola je spojena s určitými náklady a požadavky. Prvním z nich je například požadavek přizpůsobit kontrolu specifikům organizace.

K efektivnosti kontroly vede i snaha o co největší objektivnost. Dalšími požadavky jsou pružnost, schopnost reagovat na změny, kultura organizace a dotažení do konce (odstranění odchylek od standardů s využitím plánování, organizování, personalistiky a vedení). Každá z těchto funkcí v sobě obsahuje standardní postup manažerské práce: analýza problému, rozhodování, realizace rozhodnutí, včetně koordinace. Tyto tři kroky bývají označovány za manažerské funkce.

⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.6 Personální práce a její úloha v organizaci

2.6.1 Personální práce – pojetí a význam

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří –li se jí shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování a lidské zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem organizace.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.⁶

2.6.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Tyto termíny bývají považovány za synonyma. Odborná literatura však rozlišuje mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou fázi řízení jde. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Personální práce

⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-168-3.

v podobě personální administrativy přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce nedoceňován.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat před druhou světovou válkou. Lidé si začali uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a tím je člověk, lidská pracovní síla. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce měla v této vývojové fázi spíše povahu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Vyjadřuje se význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů je charakterizováno strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků⁷.

2.6.3 Personální činnosti, služby a funkce

Mezi personální činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, zařazování pracovníků a ukončení pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.6.4 Význam personální práce pro organizaci a její přínos

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Personální práce má i bezprostřední vliv například na velikosti zisku organizace.

⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-168-3.

Souvisí to například s redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby, s úsilím o snižování absence, minimalizací fluktuace pracovníků, přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, vhodným propojováním činností pracovníků, vhodnou organizací práce a vytvářením pracovních týmů. Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace. To vše se promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace.

3 Nadnárodní firma – MNC

Pojetí toho, co nadnárodní firma (The Multinational Company **MNC**⁸) znamená, není v literatuře jednotné. Mnozí autoři definují nadnárodní firmu jako entitu vzniklou díky přímé zahraniční investici, která je efektivně kontrolována.

Nadnárodní korporace (řídčeji mnohonárodní korporace, transnárodní korporace, mezinárodní korporace nebo nadnárodní podnik) označuje korporaci nebo podnik, který řídí výrobu produktů nebo distribuci služeb ve více než jedné zemi.

V případě definování nadnárodních firem často hovoříme o tom, že odněkud pocházejí. Avšak pojetí toho, co literatura označuje za *home country* (domácí země) nebo *parent country* (mateřská země), není jednoznačné. Zemi původu je přisuzován specifický význam. Jednak může jít o zemi, kde byla společnost založena, a kde tudíž vznikla. Zemí původu také může být označována ta země, odkud je v současnosti nadnárodní firma řízena.

Zahraníční aktivity podniku jsou prováděny jednak prostřednictvím zahraničních přidružených společností, jednak přes zahraniční pobočky. Zahraniční pobočka *branch* je částí mateřské společnosti s omezenou rozhodovací pravomocí. Pobočka obvykle nese název mateřské společnosti a její rozvaha je součástí celkové rozvahy firmy. Naproti tomu zahraniční přidružená společnost *associated company* je součástí majetku společnosti. Mezi zahraničními přidruženými společnostmi literatura obvykle rozlišuje dceřiné společnosti (*subsidiary*), pokud je vlastnický podíl mateřské firmy roven 50% nebo větší, a filiálky (*affiliate*), je-li podíl mateřské společnosti mezi 10 a 50%.

3.1 Strategické typy nadnárodních firem

Pojetí vztahů mezi centrálou a pobočkami je v literatuře rozmanité. Opřeme se o myšlenky Anda⁹, který rozlišoval strategické typy nadnárodních firem na:

International: nadnárodní firma není zastoupena ve všech hlavních regionech. Mezi centrálou a pobočkami se odehrávají hlavně finanční toky. Jednoduchá kontrola ze

⁸ ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

⁹ ANDO, K. Japanese multinationals in Europe. Cheltenham: Edward Elgar, 2005. ISBN 1-84376-655-8.

strany ředitelství. Firma decentralizovaná. Toky zboží a znalostí bývají pouze jednostranné bez zpětné vazby, z centrály směrem do poboček.

Multidomestic: více nezávislých poboček ve více zemích. Organizační složky mají vlastní strategii. Pokud je bezproblémová finanční výkonnost, pobočky mají nezávislost a možnost rozvíjet vlastní značky. Pobočky spolu příliš nespolupracují.

Global: integrované pobočky koordinované z centrály. Centrála je centrem všech korporátních aktivit a vykonává silný dohled a kontrolu nad pobočkami. Toky zboží bývají komplexní a vzájemné. Cílem je zprostředkovat globální produkt zákazníkům na celém světě. Zbožové toky se odehrávají i mezi pobočkami navzájem, znalostní a kapitálové toky se bývají realizovány jen ve vztahu centrála - pobočka.

Transnational: vztah typický pro firmy s diverzifikovanou sítí poboček. Kromě zbožových toků dochází i ke znalostním a kapitálovým tokům v rámci celé sítě. Důležitá je efektivnost a flexibilita.

3.2 Národnostní skupiny uvnitř nadnárodní firmy

Perlmutter¹⁰

PCN (parent country nationals) – příslušníci národnosti země původu společnosti (obvykle pracují v centrále firmy).

HCN (host country nationals) – příslušníci národnosti hostitelské země (obvykle pracují v pobočce, než začnou zastávat pozice v centrále nebo ve vedení pobočky).

TCN (third country nationals) – příslušníci třetích národností, kteří nepocházejí ani ze země hostitelské, ani ze země původu (obvykle jejich pouť firmou začíná na centrále, než jsou vyslán do zahraničí).

Každá z těchto skupin má svá pozitiva i negativa. Studie potvrzují, že japonské firmy zaměstnávají největší počet PCN, americké nejméně PCN. Pobočky evropských firem se pohybují mezi těmito extrémy. Japonské společnosti také výrazně zaostávají v přípravě lokálních manažerů na pozice v zahraničí a dochází u nich k vyšší fluktuaci lokálních zaměstnanců než u poboček amerických či evropských.

¹⁰ PERLMUTTER, H.V. The tortuous evolution of the multinational corporation. Columbia Journal of World Business, 1996, pp 9-18.

3.3 Expatrianti

Požadavky na manažery nadnárodních společností odpovídají významu a dopadu jejich práce. Kromě nezbytnosti vysokého odborného kreditu a vynikajících dovednostních předpokladů je výkon práce spojen s ochotou cestovat, pracovat v zahraničí, rychle se adaptovat v různém sociokulturním prostředí.

Společnost stojí před důležitým rozhodováním, jak vyškolit a připravit pracovníky s vysokým potenciálem pro řešení problémů nadnárodní povahy. Manažer nadnárodní firmy musí být schopen řídit zaměstnance v mezinárodním prostředí, plánovat, rozumět dynamice daného lokálního i světového podnikatelského prostředí, otevřít se novým myšlenkám a řešením – přijmout jiné přístupy a nechat se jimi obohacovat, efektivně zvládat mezinárodní vazby v rámci společnosti – znát organizační souvislosti, účelně komunikovat napříč strukturami společnosti.

Výchovu mezinárodních manažerů firmy nezaměřují samozřejmě jen na znalost o působišti a o firmě jako celku, nýbrž i na pochopení určitých obecných zásad výkonu profese tak, aby byl manažer připraven flexibilně se pohybovat dle potřeb společnosti.

Je-li politické riziko daného teritoria vysoké, doporučuje se, aby se společnost snažila vystupovat jako lokální firma. Bylo by tedy nevhodné vysílat do takové oblasti, manažera, který není schopen vystupovat jako místní člověk. Rozdílnost kultur jako předmět zájmu interkulturního managementu vyžaduje na pracovišti nebo v daném teritoriu schopnost manažera vystupovat v roli interpretační – při účinném předávání zpráv. Čím je konkurence v daném prostředí větší, tím menší se ukazuje objektivní potřeba manažerů z mateřské firmy. Pokud v dané lokalitě působí větší počet domácích nebo zahraničních firem, lidé mají více příležitostí načerpat potřebné know-how.

Vytyčení míry vzájemné závislosti a provázanosti mateřské firmy s provozem za hranicemi znamená vodítko k rozhodnutí, zda volit lokálního nebo zahraničního pracovníka – zahraniční manažer je totiž obvykle lépe schopen pochopit souvislosti své jednotky s firmou jako celkem. Je-li však zahraniční provoz relativně nezávislý, musí být hostitelský management dostatečně autonomní – tuto představu lépe splňují lokální manažeři. Složitost vnitrofiremních procesů (v neposlední řadě náročnost technologická) má opačné implikace a vede k potřebě zainteresování zaměstnanců z mateřské země v rámci pobočky.

Vyslání manažerů ze země původu do země hostitelské znamená připravit je i firmu samotnou na proces expatriace. Pojmy expatriace a expatriant pocházejí z latiny. Předpona ex- znamená mimo a kořen slova pochází z latinského patria (země). Expatriant¹¹ je tedy zaměstnanec vykonávající práci v cizině, respektive mimo svou domovskou zemi – zejména v dceřiných společnostech – pobočkách nadnárodních firem. Expatriant bývá do zahraničí obvykle vyslán s konkrétním úkolem na tzv. misi, kdy horizont vyslání není definován pouze s ohledem na plánovaný čas strávený v zahraničí, ale v intencích konkrétních úkolů, které mají být během mise splněny.

Vzhledem k četným odlišnostem (kulturním, legislativním, klimatickým), se kterými se pracovníci ze země původu v zahraničních pobočkách setkávají, je třeba expatriaci věnovat náležitou pozornost. Společnosti, které se rozhodnou působit mezinárodně a uplatňovat tak mezinárodní řízení lidských zdrojů, musí brát v úvahu veškeré možné faktory, které mají vliv na úspěch expatriantů. Podniky se v mnoha rozvíjejících se zemích střetávají s nedostatečně připraveným a kvalifikovaným personálem, neschopným efektivně vést zahraniční operace. Z tohoto důvodu jsou firmy nuceny vysílat své zaměstnance z domácích centrál do zahraničních poboček.

Expatrianti však neslouží pouze k transferu znalostí a zkušeností, ale též jako kontrolní článek a nástroj přenosu firemní kultury a firemních cílů do dceřiných zahraničních podniků. Důvody vysílání manažerů do zahraničních poboček jsou zodpovědnost za transfer technologií, uvedení podniku na trh, řízení pobočky, přenos firemní kultury, penetrace nových trhů a rozvoj mezinárodních komunikačních dovedností. Dostatečnou rotací expatriantů se v nadnárodních společnostech zakládá a udržuje prostředí otevřené komunikace, transferu znalostí, technologie a know-how.

Negativním faktem procesu expatriace bývá poměrně vysoká úroveň selhání expatriovaných manažerů. Toto selhání je pro společnost velmi nákladné a vytváří nejvýraznější riziko, a tedy negativní fakt spojený s použitím expatriantů. Mezi negativní důsledky použití expatriantů patří i demotivace lokálních zaměstnanců v hostitelské zemi. Ti mohou cítit přítomnost expatriantů jako limitující faktor při obsazování řídicích funkcí v pobočce. Často bývá utajovaná, ale všeobecně známou skutečností, že expatriovaní manažeři dosahují vyšších platů, což rovněž působí

¹¹ ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

nemotivačně směrem k lokálním zaměstnancům. Firmy se intenzivně snaží eliminovat tyto potenciální negativní dopady spojené s použitím manažerů vyslaných ze země původu.

Expatrianti jsou vysíláni z různých důvodů a na různě dlouhou dobu. Tradičním expatriantem rozumíme zkušeného staršího zaměstnance, který je vybrán a vyslán do zahraničí na základě svých manažerských či odborných dovedností a znalostí. Tito zaměstnanci jsou vysíláni zpravidla na dobu jednoho roku až pěti let. Někteří z tradičních expatriantů jsou nazýváni jako *international cadres*.

Jde o zaměstnance, kteří jeden zahraniční pobyt střídají dalším a zřídka se vracejí na pracovní pozice do své domovské země. Často se stávají trvalými expatrianty, kteří zůstávají v zahraničí velmi dlouhou dobu – někdy se již do domovské země nevrátí. Dalším typem je mladý, nezkušený expatriant. Tito zaměstnanci jsou posíláni do zahraničí na dobu šesti měsíců do pěti let za účelem získání zkušeností. Dočasný expatriant pak bývá vyslán do zahraničí na dobu kratší než jeden rok. Odlišným typem je *expatriant trainee*, který bývá vyslán do zahraničních poboček zejména za účelem tréninku, seznámení se a začlenění do prostředí nadnárodních společností.¹²

Specifickou formu expatriace představuje tzv. virtuální expatriant. Jedná se o zaměstnance, který je zodpovědný za dění v zahraniční pobočce, ale fakticky zůstává přítomen v domácí zemi. Virtuální expatriant řídí dění v zahraničí prostřednictvím častých telefonních hovorů a videokonferencí.

Rozlišovány jsou čtyři základní druhy výjezdů expatriantů – technický neboli odborný, provozní, vývojový a strategický – a zmiňují rozdíly mezi nimi.

Technický typ výjezdu je zaměřen na řešení vysoce odborného problému a to je hlavním, často i jediným cílem. Důvodem vyslání je odborná dovednost. Nejsou zpravidla kladeny vysoké nároky na interkulturní a jiné dovednosti. V praxi se jedná nejčastěji o IT specialisty.

Cílem **provozního typu** výjezdu je aktivní působení v zahraniční pobočce, zpravidla v roli manažera na střední úrovni managementu. Z důvodu časté a intenzivní interakce s tamějšími zaměstnanci je nezbytné, aby expatriant absolvující tento typ výjezdu byl nositelem výrazných interkulturních dovedností a kompetencí.

¹² ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Vývojový typ výjezdu je určen k získávání cílených zkušeností a dovedností a rozvoj expatrianta je primárním cílem tohoto výjezdu. Interkulturní dovednosti a kompetence nejsou nutně vyžadovány před odjezdem, neboť jejich nabytí může být dílčím cílem výjezdu. Expatrianti v rámci tohoto typu výjezdu zastávají pozice ve středním a nižším segmentu pobočky.

Strategický typ výjezdu je nejvyšší kategorií výjezdu. Cílem je obsadit klíčovou strategickou pozici v rámci řízení zahraniční pobočky. Na expatrianty vyjíždějící do zahraničí v rámci tohoto typu výjezdu jsou kladeny vyšší nároky. Vzhledem ke klíčové řídicí roli expatrianta jsou vyžadovány vysoké interkulturní a manažerské kompetence. Druhotným cílem tohoto druhu výjezdu může být rozvoj expatrianta za účelem jeho dalšího působení v rámci společnosti.¹³

Dalším možným přístupem ke klasifikaci výjezdů je časové hledisko. Zmiňovány jsou dva druhy výjezdu, a to krátkodobý (short-term) a dlouhodobý (long-term)¹⁴. Za krátkodobý lze považovat výjezd v trvání tří až dvanácti měsíců. Expatrianti se po této době vrací zpět do domovské země. Zpravidla se navrací na původní, případně na obdobné místo v rámci hierarchie společnosti. Krátkodobá expatriace umožňuje společností relativně levně zaplnit volné místo v zahraničních pobočkách. Běžně se totiž pro tento druh výjezdu neposkytují tak rozsáhlé a finančně náročné podpory, jako je tomu u výjezdu dlouhodobého.

Krátkodobý výjezd umožňuje vyslání pracovníka téměř bez specifických interkulturních znalostí a hlavně bez rodinného doprovodu – partneři i děti zůstávají v domovské zemi. Expatriant bývá často ubytován v prostředí hotelového typu nebo v ubytovacích kapacitách pobočky

Odklon od dlouhodobých expatriací ke krátkodobým výjezdům lze v zásadě podpořit několika argumenty. První skupinou je obava z teroristických útoků a nejistota ze zachování bezpečí. Druhou skupinu argumentů lze spatřovat ve fenoménu duální kariéry, kdy oba partneři či manželé mají stejně hodnotné či perspektivní zaměstnání a

¹³ CALIGIURI, P. M., COLAKOGLU, S. A strategic contingency approach to expatriate assignment management. *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No 4, s. 393 – 410, 2007.

¹⁴ NURNEY, S. P. The long and short of it: when transitioning from a short-term to a long-term expatriate assignments, consider the financial implications. *HR Magazine*, 1.3.2005. Staženo dne 20.12.2008 z <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/358163-1.html>.

rozvívají vlastní kariéry – dlouhodobá expatriace by znamenala v podstatě ukončení kariéry jednoho z nich.

Třetí kategorií důvodů je obava z repatriace. Firmy se snaží nacházet různé alternativy krátkodobých výjezdů za účelem rozšířit možnosti vysílání zaměstnanců a naplnit jejich požadavky. Možností jsou i prodloužené služební cesty, v jejichž rámci zůstávají zaměstnanci v zahraničí na dobu dvou až šesti měsíců. Další alternativou je cestovní typ výjezdu, během nějž se expatriant vrací domů v pravidelných intervalech.

Dlouhodobý výjezd je zpravidla sjednáván na dobu jednoho roku až tří let, výjimkou nejsou ani výjezdy na dobu pěti let a více let. Expatriant zpravidla vyjíždí do zahraničí s rodinou, případně s partnerem. Zázemí a podpora expatrianta v rámci této formy výjezdu je mnohem komplexnější a širší než v případě krátkodobého vyslání. Expatriant bývá ubytován v domech a bytech. V případě výjezdu expatrianta s rodinou dětmi bývá společnostmi standardně zajišťováno vhodné vzdělávací zařízení.

3.4 Kompenzace expatriantům

Rozhodování, zda použít lokální manažery z hostitelské země nebo expatrianty, ovlivňuje řada faktorů. Použití expatriantů se doporučuje zejména v méně rozvinutých zemích, kde bývá nedostatek pracovních sil s dostatečnými manažerskými dovednostmi. Na druhé straně je zaměstnávání expatriantů několikanásobně nákladnější než angažování místních lidí. Příčina podstatně vyšších nákladů tkví především v nutnosti kompenzace nevýhod souvisejících s životem člověka mimo vlastní sociokulturní prostředí.

Zaměstnavatelé musí samozřejmě udržet jistou rovnováhu, co se týče odměňování a motivace pracovníků, nezávisle na tom, zda jde o PCN, HCN nebo TCN. Rozpor mezi zvyklostmi země původu a hostitelské země může spočívat i v rozdílném chápání a době dovolené, v poměru základního platu a bonusů, hrubého a čistého příjmu.

Například Američané dostávají obvykle více peněz v hotovosti a v akciích, ale jsou nuceni utratit mnohem větší část vlastních peněz za věci, které zahraniční společnosti svým zaměstnancům běžně poskytují (za automobily, dovolenou a trávení volného času). Navíc kupní síla čistého příjmu manažera je ovlivněna relativními životními náklady v dané zemi. Náklady na bydlení se ve většině zemí západní Evropy od České republiky značně liší. Kompenzační opatření pro expatrianty je navrhováno tak, aby byl

zachován životní standard expatriantů přinejmenším na stejné úrovni, jakou mají v domovské zemi a aby získali i potřebné stimuly jako kompenzaci za působení v prostředí cizí kultury.

Využívá se proto přístup vyrovnávání ztrát. To znamená, že kompenzace musí udržet životní standard vyslaného pracovníka na stejné úrovni a zároveň zahladit újmu, kterou utrpěl v souvislosti s nuceným pobytem a životem v cizím prostředí. Firma musí nést náklady na daňové zatížení, bydlení a některé služby. Nabízenými složkami kompenzačního balíčku expatrianta proto bývají plat v domácí měně, v lokální měně, ekvalizace životního standardu, bonusy, opce, ochrana před měnovým rizikem, výkonnostní příplatky, zdravotní a důchodové pojištění, není-li v dané zemi povinné či obvyklé v rozsahu, v jakém je poskytováno v zemi původu – expatrianti často dostávají svůj běžný plat v domácí zemi v domácí měně (na účet v zemi původu) a k tomu plat a jiné příplatky v zemi expatriace. Další složkou je optimalizace zdanění, tedy ochrana před zvýšeným zdaněním, vyrovnávání daní, ostatní služby (daňové příznání), z daňových důvodů může plat expatrianta vyplácet jen pobočka či mateřská společnost, a nebo výplata přichází z poboček umístěných v daňových rájích. Pak tu jsou příplatky podle mateřské společnosti, podle lokálních standardů, sociální zabezpečení, rizikové příplatky v lokalitách s nejistou bezpečnostní situací nebo v místech s horším životním prostředím. A také poukázky. Hrazení životních nákladů, placené bydlení, vzdělání, přesídlení (stěhování), mateřská dovolená, příprava a skladování, ostatní – zde jde především o poskytování adekvátního standardu nejen expatriantovi, ale i jeho rodinným příslušníkům.

3.5 Selhání expatriantů

Nadnárodní firmy angažují obvykle nemalý počet expatriovaných manažerů, ačkoli významná část z nich v hostitelské zemi selhává. Předčasný návrat ze zahraniční mise je označován jako selhání. Thomas (1998) klasifikuje příčiny předčasného návratu expatrianta.

Jsou jimi jak pracovní selhání, tak nedostatek osobního naplnění pobytu, přičemž oba tyto faktory jsou vzájemně propojeny. Dalším případem, kdy hovoříme o selhání

expatriantů, je jejich neodpovídající výkon v hostitelské či následně domovské zemi a odchod navrátilců z mateřské společnosti.¹⁵

Je zřejmé, že selhání expatriantů působí společnostem velké problémy. Jeho nejtěživější stránkou je velká finanční náročnost ze strany vysílající společnosti. Efektivními nástroji, sloužícími ke snížení míry selhání expatriantů, se zdá být jejich pečlivý výběr, trénink, rozvoj a následná repatriace.

3.6 Výběr expatriantů

Výběr expatriantů je, zejména z pohledu možného selhání, důležitou součástí celého procesu expatriace. Nadnárodní společnosti v expatriantech často hledají kulturní empatii, flexibilitu, adaptabilitu, jazykovou vybavenost, manažerské schopnosti, vzdělání, motivaci i určitou osobnostní vyzrálou. Expatriant by měl být člověk extrovertní, který je ochoten podstoupit mnohá kulturní dobrodružství v prostředí, které se mnohdy výrazně liší od prostředí domácího.

Nástrojů sloužících k výběru expatriantů existuje mnoho. Nadnárodní firmy často využívají vlastních programů, kterými kandidáti musí projít. Tyto programy bývají opřeny o hodnotící nástroje, vyvinuté v akademických podmínkách a následně testované v prostředí firem.

Výběru expatriantů je třeba věnovat ze strany společnosti velkou pozornost. Expatriant by měl být extrovert, člověk otevřený novým zážitkům a zkušenostem. Měl by disponovat personálními, lidskými a smyslovými dovednostmi. Kvalitní výběr kandidátů by měl snížit pravděpodobnost možného selhání, kterým čelí většina nadnárodních společností. Dalším nástrojem sloužícím k předcházení selhání expatriantů je jejich trénink.

3.7 Trénink expatriantů

Trénink pro expatriaci je komplexním procesem, který by měl probíhat po celou dobu expatriace zaměstnance. Následuje po fázi výběru a je důležitým faktorem úspěchu

¹⁵ THOMAS, D.C. The expatriate experience: A critical review and synthesis. *Advanced in International Komparative Management*, 12, s. 237 – 273, 1998.

působení expatrianta v zahraniční pobočce. Trénink v domovské zemi ještě před výjezdem expatrianta do zahraničí přímo determinuje úspěšnost jeho pozdější mise.

Tento trénink má zaměstnance připravit na potenciální problémy spojené s cizí kulturou a danou pobočkou. Interkulturní trénink je běžně používán u většiny společností vysílajících expatrianty. Obvykle zahrnuje národopisná studia (studium faktů o hostitelské zemi, její geografie, ekonomiky, historie), výuku jazyků užívaných v hostitelské zemi, psychologický trénink zaměřený na zvyšování odolnosti manažerů vůči stresovým situacím obecně.

Po úvodním tréninku je nezbytná konstantní podpora expatriantů během výjezdu. Můžeme vymezit 3 hlavní kategorie v oblasti tréninku a rozvoje expatriantů.¹⁶

In-country real-time training – vychází z potřeby manažerů řešit problémy ve chvíli, kdy nastanou. Mají k dispozici svého „kulturního trenéra“. V okamžiku, kdy si manažer není jist vhodností rozhodnutí, má možnost kontaktu s kulturním trenérem. Tím může být například expatriant, který v dané zemi působí déle nebo byl předchůdcem v dané pozici a v dané zemi.

Global mindset training – je komplexním přístupem ke změně vnímání společnosti spektrem managementu i řadových zaměstnanců. Jde v podstatě o globální výchovu zaměstnanců ke specifické organizační struktuře. Efektivním nástrojem k rozšíření globálního vnímání napříč celou firmou může být repatriant neboli navracený expatriant. Mnoho autorů zmiňuje podhodnocení a nedostatečné využití zkušeností, interkulturních a jazykových dovedností, které repatrianti během zahraničního působení získali.

Sebevzdělávání expatriantů pomocí speciálních softwarových nástrojů a internetu může snížit hrozbu selhání. V dnešní době existuje mnoho serverů věnujících se problematice expatriace, kde mohou expatrianti získat potřebné informace. Pomocí tematicky zaměřených webových stránek mohou sdílet své zkušenosti, zážitky, problémy. Výhodou tohoto tréninku je fakt, že potřebné informace jsou snadno dostupné a zdarma.

Trénink expatriantů je důležitým prvkem, který hraje významnou roli při úspěšné expatriaci. Při fázi výběru vhodného expatrianta je nutné připravit ho na odlišné kulturní

¹⁶ MENDENHALL, M. E. A STAHL, G. K. *Expatriate training and development: Where do we go from here?* Human Resource Management, s. 251 – 265, 2000.

i společenské prostředí a zázemí, se kterým se v zahraniční pobočce setká. Je přitom nezbytné, aby trénink měl kontinuální charakter a neomezil se pouze na předodjezdovou interkulturní část¹⁷.

3.8 Repatriace

Repatriace je proces zpětného zapojení navráceného expatrianta neboli repatrianta do pobočky společnosti, z níž původně vycestoval do zahraničního působení. Repatriace bývá zhusta podceňovanou částí expatriace. Většina expatriantů je nespokojena s repatriací, která je jim ze strany společností poskytována.

Zajímavé je, že většina americkým společnostmi neposkytuje expatriantovi před výjezdem garanci repatriace. Většina repatriantů často ještě před návratem ze zahraničního působení neví, jaká bude jejich pozice v rámci firmy po repatriaci. Tento problém se odráží v nepříznivé statistice – okolo 25% repatriantů opouští firmu během jednoho roku od návratu ze zahraničního působení.

Tato neblahá statistika je způsobena pocitem nedostatečného ocenění na straně repatrianta a jeho zklamáním z neodpovídajícího zpětného začlenění do společnosti.¹⁸

Pro repatrianty se často hledá „místo“ v organizační struktuře mateřské společnosti na poslední chvíli před jejich návratem.

Toto místo potom zpravidla neodpovídá pozici, z níž expatrianti mateřskou firmu opouštěli. Expatriace se jim může s ohledem na kolegy, kteří v mezidobí kariérně i hierarchicky povýšili, jevit jako úkok stranou. Někteří zaměstnanci a spolupracovníci v mateřské společnosti pak také mohou vidět expatriaci jako exotickou odpočinkovou cestu, kterou expatriant vykonal a při níž mu ztloustla peněženka.

Tento vědomý či nevědomý postoj spolupracovníků potom činí repatriaci ještě obtížnější a ústí v pocity frustrace na straně repatrianta.

¹⁷ ŠTRACH, P. Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

¹⁸ SHENKAR, O. LUO, Y. International Business. John Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-471-38350-3.

3.9 Kultura

Kultura představuje velmi složitý vliv prostředí zahrnujícího znalosti, dovednosti, víru, hodnotové žebříčky, zákony, morálku, etiketu a řadu dalších zvyků, postojů a schopností jednotlivců jakožto členů dané společnosti. Přitom charakter a působení uvedených prvků kultury se může mezi jednotlivými národy značně lišit.

Manažeři nadnárodních společností musejí být schopni přizpůsobit své manažerské praktiky specifickým kulturním podmínkám v jednotlivých zemích a překlenovat je. Kultury se neustále vyvíjejí, navzájem odlišují a různým způsobem ovlivňují chování jednotlivců a společností.

Kulturní vývoj zahrnuje veškeré typy učení, chování a zvyků, které lidé rozvíjejí pro potřeby vzájemného soužití, vytváření žebříčků hodnot, postojů. Kultura je souhrn všeho, čemu se lidé naučí společně s ostatními členy společnosti, ke které patří.

Kulturní odlišnosti. Různé společnosti mají různé kultury. Společnosti mohou mít odlišné cíle, a naopak stejné postoje mohou být v různých společnostech odlišně hodnoceny. Je výrazný rozdíl mezi východními a západními kulturami.

V asijských zemích „neztratit tvář“¹⁹ patří mezi důležitá kulturní pravidla chování ve společnosti. Je kladen důraz na prokazování úcty jednotlivci, respektování jeho hrdosti a důstojnosti a usměrňuje způsob komunikace Asijsců s ostatními lidmi. Zatímco asijská kultura dává přednost vzájemnému přizpůsobení, americká kultura klade důraz na individualitu a otevřenost. Asijsci se obávají projevit zlost, protože by tím mohli ztratit svou důstojnost.

Kultury ovlivňují chování. Odlišnosti lze nalézt ve všech oblastech lidského konání – náboženské obřady, postoje, hodnoty, pracovní zvyky, stravovací návyky, sociální aktivity. Odlišné kultury jsou hlavní příčinou odlišného chování lidí různých národností. Kultura také ovlivňuje postoj jednotlivců k práci, nadřazeným a podřazeným, materiálnímu zabezpečení, konkurenci, času, zisku, riziku a rozhodování. Mnoho manažerů v Izraeli, Rakousku a skandinávských zemích preferuje konzultativní rozhodování před jednostranným.

¹⁹ DONELLY, J. H., GIBBON, J. L., IVANCHEVICH J. M. Management. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-422-3.

V některých zemích dávají přednost měření času ve dnech, jinde v hodinách. V zemích s muslimskou kulturou je zdůrazňován vliv osudu na budoucnost člověka. Kulturní vlivy se promítají i do podnikatelské oblasti a ovlivňují určení obchodních cílů, strategií a taktik.

3.10 Firemní kultura

Pojem firemní kultura můžeme definovat jako základní atribut fungující organizace. Jde o soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy.

Hlavní funkcí firemní kultury je ovlivňovat chování členů za účelem efektivnějšího dosahování cílů. Atributy jsou zřetelnost, rozšířenost, zakotvenost. Míra těchto atributů určuje sílu či slabost kultury. Poznání a porozumění firemní kultuře je důležité.

Mezi prvky firemní kultury řadíme základní přesvědčení (filosofii organizace), hodnoty (to, čemu organizace přikládá význam), postoje, normy (zásady a pravidla chování), jazyk (firemní slang), zvyky (ustálené vzorce chování), rituály a ceremoniály, architekturu, vybavení a další artefakty materiální povahy a v neposlední řadě organizační klima (atmosféru).

Mezi prostředky firemní kultury patří symboly verbální (historky, mýty, slovní hříčky), symbolická jednání (rituály, ceremoniály, zvyky) a symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, firemní oblečení). Mezi přednosti silné firemní kultury patří jasný a přehledný pohled na podnik, přímá a jednoznačná komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, rychlá implementace inovací, značná identifikace s organizací a loajalita, nižší nároky na kontrolu, vysoká motivace, nízká fluktuace. Mezi nedostatky se kterými se setkáme patří tendence uzavřenosti organizačního systému, trvání na tradicích, nedostatek flexibility, blokáce nových strategií, složitá adaptace nových pracovníků.

3.11 Mentalita

S firemní kulturou v mnoha ohledech souvisí i mentalita.

Mentalita je v užším smyslu smýšlení, způsob myšlení jednotlivce, v širším smyslu souhrn psychických vlastností a procesů, typický pro nějakou osobu či skupinu osob.

Mentalita je úroveň sebevědomí člověka, skupiny nebo týmu při dosahování svých cílů. Není omezená na vlastnost individuality. Ale může být vnímána jako kvalita celého týmu. Pro dosažení vytyčených cílů je potřeba pochopit svoji roli, svůj úkol a dále mít schopnosti vše realizovat.

Vlastní termín mentalita pochází od latinského mens, mentis (vědomí, myšlení, rozum) a jeho současné chápání je spojeno příslušnými etymologickými vazbami s myšlením člověka, mentální činností a vědomím. Mentalita může být definována jako reakce stejného typu na obvyklé situace u lidí stejné kultury, které existují ve formě citů a stavů.

Pojem mentalita se v dnešní interpretaci objevil ve 20.–30. letech 20. století. Ale zájem o daný fenomén, například pod označením národní povaha, existoval již dříve. V současné odborné literatuře se vyskytují oba termíny (národní povaha/charakter, resp. národní mentalita), přičemž jejich definice se fakticky shodují a pojmy jsou tak většinou považovány za synonyma.

Filosofické či historické úvahy o duši národa, duchu národa, národním vědomím, etnické psychice, národní povaze, neboli úsilí popsat cizí společnosti s důrazem na jejich zvyky, tradice a způsob života, ale také obecně jejich povahu, můžeme nalézt již v antické literatuře.

Termínu národní mentalita je významově blízký Hegelův pojem „duch národa“²⁰. Podle Hegela činnost individua probíhá v souvislosti s tím, co mu diktují mravy a zákony jeho národa. Individuum je neoddělitelnou částí svého národa, cítí se jako jeho neodlučitelná součást a cítí propojenost s jinými individui jako dalších součástí národa: „Vnímám je jako sebe a sebe jako je.“²¹ Jinými slovy, vědomí individua by mělo dosáhnout štěstí v okamžiku, kdy se stane součástí ducha nějakého národa.

Co se týče současného pohledu na pojem mentalita, ten se zkoumá jak v rámci různých oborů, tak jejich interdisciplinárních přesahů, což navozuje situaci, kdy pojem se na jedné straně definuje plněji a všestranněji, ale na druhé straně takovéto definování vyvolává vzájemné interpretační rozdíly a problematizuje či přímo znemožňuje sjednocení definic za účelem dosažení jejich jednotné podoby. Praktickým projevem,

²⁰ HEGEL, G.W.F. Fenomenologie ducha. Praha, 1960. ISBN 978-80-257-0003-7.

²¹ HEGEL, G.W.F. Fenomenologie ducha. Praha, 1960. ISBN 978-80-257-0003-7.

který vyplývá z této skutečnosti, je problém neustálenosti pojmového aparátu v dané oblasti odborných textů.

Fenomén mentality se může považovat za zvláštní způsob nebo spíše mechanismus vnímání a prvotního zpracování sociálních informací, který se však nevytváří na úrovni kolektivního sebeuvědomování jednotlivců.

Podrobnější charakteristiku mentality nabízí M. Havelka – je to „matrice specifických způsobů reakcí, jednání ve světě a rozumění světu, které jsou kolektivně podmíněny a mají skupinový charakter; historicky se mentality mění jen zvolna. Odpovídají kolektivním hierarchizacím hodnot a představují takové formy skupinových reakcí, orientací, způsobů vidění a hodnocení skutečnosti, takový řád skupinového prožívání emocí, které jsou pro lidi určité doby, určitého kulturního geografického, sociálního či politického prostoru typické²²“.

Co se týká již zmíněného synonymického ekvivalentu „národní povaha“, možné definiční rozdíly mohou vyplývat z různých postojů ke zkoumání. Například historiografický přístup k mentalitě klade důraz především na charakteristiku mentality z pohledu změn probíhajících v čase, zatímco výzkumy národní povahy probíhají zejména v „prostorové ploše“, neboli se pozorují změny od národa k národu, i když se v podstatě v obou případech jedná o stejný objekt zkoumání: o kolektivní představy o realitě, o vzory chování a reakcí na skutečnost určité skupiny lidí. V pracích věnovaných zkoumání pojmu mentality se může jednat jak o mentalitu různých sociálních skupin, tak o mentalitu jednotlivce.

Faktory, které ovlivňují národní mentalitu, se zpravidla rozdělují na dvě základní skupiny. Jednou jsou to přírodní a biologické faktory a druhou skupinou jsou faktory sociální. Do první skupiny patří genotyp lidí, celkový genofond, krajina, klima, geografická poloha. Do druhé pak specifika společenského, politického, ekonomického, historického a kulturního života.

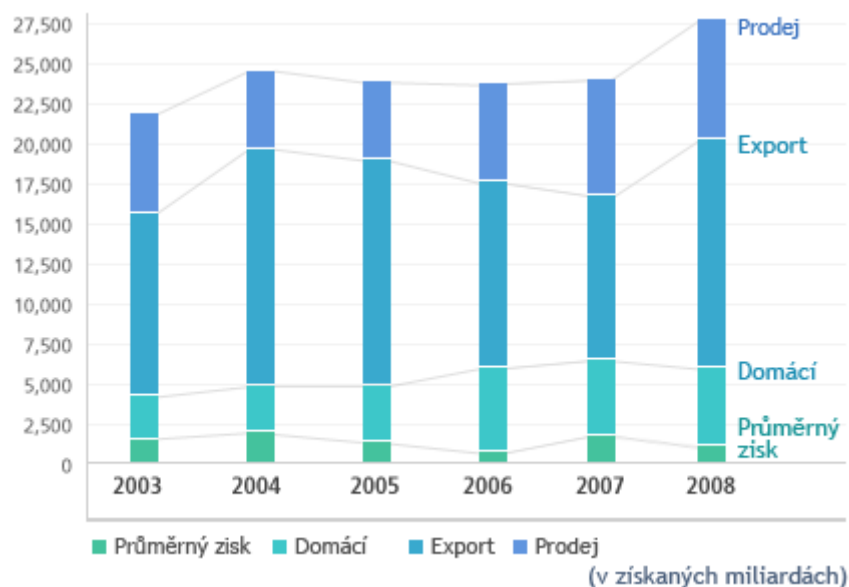
²² HAVELKA, M. Pozoruhodná publikace mapující některé významné milníky novodobé historie vědy a techniky. Olomouc : UP PdF, 2002. ISBN 80-7198-531-7.

4 Představení společnosti

4.1 Profil společnosti LG Electronics, Inc.

Společnost LG Electronics, Inc. (dále jen LG) je přední globální inovátor v oboru spotřební elektroniky, mobilní komunikace a domácích spotřebičů. Zaměstnává více než 84 000 lidí, kteří pracují ve 112 provozech v 81 dceřiných společnostech na celém světě. Společnost LG tvoří pět obchodních divizí a to divize Domácí zábava, Mobilní komunikace, Domácí spotřebiče, Klimatizace a Obchodní řešení. Celosvětový obrat je ve výši 44,7 miliardy USD v roce 2008. Společnost LG je jedním z předních světových výrobců televizorů s plochou obrazovkou, audio a video produktů, mobilních telefonů, klimatizačních zařízení a bílé techniky (lednice, pračky, mikrovlnné trouby, vysavače). Úsilí společnosti LG směřuje ke zvyšování celosvětové působnosti značky LG a k maximalizaci ziskového růstu. Společnost LG Electronics se především zaměřuje na dosahování ziskového a trvalého růstu v sektorech mobilní komunikace a domácí zábavy, aby posílila své vedoucí postavení v oboru IT a zároveň posílila svůj podíl na trhu v sektoru domácích spotřebičů, klimatizace a řešení pro firmy. Firma sídlí v Koreji, založena byla 1. října 1958.

Graf č. 1 – Finanční údaje společnosti LG Electronics Inc.



Zdroj: *Stručný přehled – LG Electronics Czech Republic*. Dostupné z: <http://www.lge.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/o-spolecnosti/strucny-prehled.jsp> [cit. 2010-01-01].

4.2 Historie společnosti LG Electronics, Inc.

Společnost byla roku 1958 založena pod názvem GoldStar. V roce 1995 byla přejmenována na LG Electronics. V letech 1997-1998 dodává společností v USA první digitální mobilní telefony CDMA. Roku 1998 vyvíjí první 60palcový plazmový televizor na světě. Následně zakládá LG Philips LCD, společný podnik se společností Philips. V letech 2000-2001 uvádí na trh první internetovou chladničku na světě. Uvádí na trh první internetovou pračku, klimatizační zařízení a mikrovlnnou troubu na světě. Roku 2002 se rozděluje na společnost LG Electronics a společnost LG Corporation. Zajišťuje komplexní export barevných mobilních telefonů GPRS do Evropy. Zakládá výrobní linku na mobilní telefony. Roku 2003 vstupuje na trh s mobilními telefony GSM v severní Evropě a Středním východě. Roku 2004 se stává čtvrtým největším světovým dodavatelem pro trh s mobilními telefony. Zakládá společnost LG-Nortel, což je společný podnik se společností Nortel zaměřený na síťová řešení. Roku 2006 vyrábí LG Chocolate, první model prvotřídních mobilních telefonů řady Black Label společnosti LG, kterého se na celém světě prodalo 7,5 milionu kusů. Roku 2007 uvádí

na trh celosvětově první přehrávač disků s vysokým rozlišením a duálním formátem a příslušnou jednotku. Uvádí na trh 120Hz televizor LCD Full HD. Zaujala místo č. 1 v segmentu praček s předním plněním v USA v pátém čtvrtletí za sebou. Představuje první mobilní telefon kombinovaný se soupravou Bluetooth headset na světě. Představuje první síťové úložiště Blu-ray na světě. Vytváří první mobilní modemový čip LTE na světě.

4.3 Obchodní činnost společnosti LG Electronics, Inc.

Společnost LG vyrábí široké spektrum bezkonkurenčních produktů pro domácí zábavu. Jako přední světový výrobce LCD a plazmových televizních přijímačů je společnost LG také jedním z nejvýznamnějších výrobců ostatních audio a video produktů pro globální spotřebitelské a firemní trhy. Jedná se například o systémy domácího kina, přehrávače disků Blu-ray, mikroaudiosystémy, optická paměťová zařízení, plazmové displeje a další.

Společnost LG je předním světovým hráčem v oboru mobilní komunikace a informačních technologií. Společnost LG vyrábí mobilní telefony, které jsou optimalizovány pro zákazníky po celém světě a využívají špičkových technologií včetně novátorského designu. Společnost LG je globálním lídrem v oboru elektrospotřebičů pro domácnost. Cílem společnosti je vytvářet ucelená řešení pro běžný chod spotřebitelských domácností s využitím pokročilých produktů. Mezi domácí spotřebiče s inovacemi patří pračky, chladničky, varné panely, vysavače a vestavné spotřebiče.

Značka LG je přední světovou značkou klimatizačních zařízení pro obytné budovy. Společnost LG má v tomto oboru celosvětově nejvyšší tržní podíl. Pozici hlavního hráče na trhu si udržuje od roku 2000. V roce 2009 byla založena nová společnost Air Conditioning Company, která se zaměřuje na klimatizační zařízení pro komerční a obytné prostory, kompresory a dodávky technických řešení.

4.4 Pobočka LG Electronics CZ, s.r.o. (LG)

LG Electronics CZ, s.r.o. je dceřinou společností LG Electronics, Inc., sídlí v Praze a zaměstnává kolem 70 lidí v Čechách a asi 30 lidí na Slovensku.

Společnost LG má poměrně složitou organizační strukturu. Je rozčleněna do několika samostatných oddílů. Zaměstnanci jsou českého i korejského původu. Vedení je taktéž v rukou Čechů i Korejců.

V managementu je nejvyšší pozicí CEO – generální ředitel firmy (Korejec). Hned pod ním je nejdůležitější osobou s nejvyššími pravomocemi obchodní a výkonný ředitel COO (Čech). Dále je tu pozice finančního ředitele (Korejec). Pozicemi v nižší linii jsou pozice servisního manažera, manažera logistiky, manažera oddělení lidských zdrojů a manažera marketingu.

V čele marketingu stojí marketingová ředitelka. Jí je nápomocen manažer channel marketingu, který řídí osm marketingových specialistů a dva specialisty na analýzy. Sekci merchandiserů řídí jejich koordinátor, který má na starost 6 merchandiserů. Marketing je divizí, kde jsou pouze čeští zaměstnanci, žádný expatriant.

V čele Salesu stojí COO (výkonný obchodní ředitel), který vede šest českých a pět korejských manažerů. Téměř v každém oddělení Salesu je alespoň jeden expatriant na stejné poziční úrovni jako český manažer. Jednotlivé divize v rámci Salesu jsou MB (Mobile Communication – mobily), HE (Home Entertainment – černá technika), HA (Home Appliance – bílá technika), B2B (Business solution – řešení pro firmu), AC (Air Conditioning – klimatizace).

Divizi MB vede český manažer, který má pod sebou pět Key account manažerů. Technický manažer zodpovídá za dva techniky. Divize má dvě asistentky. Nákupy z továren řídí korejský manažer.

Divizi HE vede český manažer, který zodpovídá za čtyři Key Account manažery v Čechách a dva na Slovensku. Divize má čtyři regionální obchodní zástupce, dále produktového trenéra a dva asistenty v Čechách, jednoho na Slovensku. Nákupy z továren řídí korejský manažer.

Divizi HA vede český manažer. Divize má dva Key accounty, tři regionální obchodní zástupce, dva asistenty v Čechách. Na Slovensku je jeden Key account manažer a jeden obchodní zástupce. Divize má produktového specialistu. Nákupy z továren řídí korejský manažer.

Business solution je spojení dvou oddělení, IT a B2B. Tuto divizi vede český manažer. V divizi jsou dva Key Account manažeři v Čechách i dva na Slovensku, dále tři regionální manažeři a jedna asistentka. Toto oddělení má svého produktového

specialistu. Nákupy z továren řídí korejská manažerka, která zároveň plní funkci supervisory Demand Planningu – zvláštní oddělení.

Oddělení klimatizací také český manažer. V divizi jsou tři Key Account manažeři, dva technici, projektový manažer a asistentka. Do tohoto oddělení patří i korejský manažer, který zároveň řídí nákupy pro divizi HA.

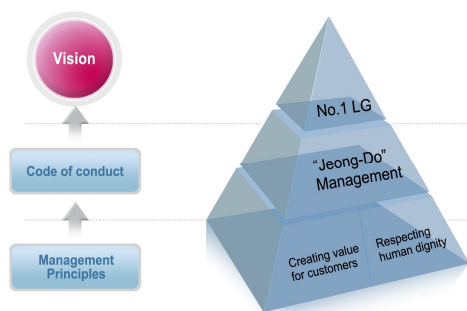
Mimo tyto obchodní divize se v rámci společnosti vydělují ještě další důležitá oddělení, která zajišťují a doplňují chod firmy. Jde o oddělení servisu, oddělení logistiky a plánování, oddělení finanční, dále personální oddělení a oddělení vývojářů. Všechna tato oddělení plní funkci podpory. Bez ní by firma nemohla fungovat. Oddělení jsou řízena finančním ředitelem.

4.5 LG Way

Společnost LG Electronics, Inc. má svou originální vlastní kulturu s názvem LG Way.

LG way je pojem, který zaměstnanci společnosti v práci slyší dnes a denně. LG Way je základní strategií, která se udržuje ve všech pobočkách LG. LG Way v sobě zahrnuje víru a přesvědčení, hodnoty a cíle. Ukazuje vizi, která vede myšlenky a činy LG zaměstnanců ve snaze stát se světovou jedničkou „No.1 LG“. Vizí LG je stát se nejlepším ve své třídě získáním důstojnosti a autority jakožto leadera na globálním trhu ze strany svých zákazníků. LG way jsou jedinečná pravidla chování, která vládou aktivitám managementu. LG way se stává smyslem obchodních aktivit LG a základnou pro LG provoz.

Obr. č.1 – LG Way



Zdroj: Our vision LG Way. Dostupné z: http://www.lgcns.com/en/about_lgcns/vision.aspx [cit. 2009-11-03].

LG Way může být dosaženo praktikováním Jeong-Do managementu a principů managementu s názvy „Creating value for Customers“ a „Respecting Human Dignity“, což lze přeložit jako Vytváření hodnot pro zákazníka a Respektování lidské důstojnosti²³.

Tento cíl lze znázornit takto:

Obr. č.2 – Jeong-Do Management



Zdroj: Firemní hodnoty. Dostupné z: <http://www.lg.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/firemni-hodnoty/index.jsp> [cit. 2010-01-01].

Zákazníci: společnost, která získá srdce zákazníků svou kvalitou a hodnotou značky tak, aby ji zákazníci uznávali jako nejlepší. **Investoři:** společnost, která je pro investory tou nejatraktivnější a vykazuje se nejvyšší ROI. **Talentovaní lidé:** společnost, která je nejlepším pracovním místem pro talentované lidi, kteří budou pracovat s nadšením a smyslem pro vlastnictví. **Konkurenti:** společnost, která je silným konkurentem, od kterého se ostatní mohou učit.

Mezi principy „Creating value for Customers“ patří zacílení na zákazníka, poskytování přidané hodnoty, tvoření díky inovaci. Toto je princip, který formuje účel obchodních

²³ Zdroj: Management Jeong-Do. Dostupné z: <http://www.lg.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/firemni-hodnoty/jeong-do-management.jsp> [cit. 2010-01-01].

aktivit LG tak, že postaví do popředí zákazníka, který je základem veškerého obchodování. LG se snaží vytvořit ty nejlepší hodnoty a tím zákazníka maximálně uspokojit.

Princip „Respecting Human Dignity“ se vyznačuje orientací na člověka, samosprávou, odměňováním na základě výsledků, rozvíjením schopností na maximum.

4.6 Management Jeong–Do

Anglicky se překládá spojení Jeong–Do jako “the right way”²⁴, česky tedy správná cesta, správný způsob. Management Jeong-Do společnosti LG Electronics ztělesňuje vysoké etické standardy podnikání transparentním a čestným způsobem.

Management Jeong-Do představuje jedinečnou aplikaci etiky v podání společnosti LG. Společnost LG dosáhne úspěchu prostřednictvím spravedlivých manažerských postupů a neustálého rozvoje obchodních dovedností.

Pro management Jeong-Do jsou příznačné rysy jako čestnost, férové jednání a férová soutěž.

4.7 Etický kodex

Záměrem společnosti LG, který je stanoven v chartě managementu, je šířit filozofii „vytváření hodnoty pro zákazníky a filozofii managementu založeného na respektu“²⁵, které umožňují odpovědnější a otevřenější management. Společnost LG se trvale rozvíjí jako přední globální společnost, která hledá širší veřejný prospěch prostřednictvím spolupráce, vzájemné důvěry a respektování ekonomiky volného trhu. Z tohoto důvodu všichni zaměstnanci společnosti LG slibují, že budou jednat čestně a budou se při rozhodování řídit hodnotami etického kodexu.

²⁴ Zdroj: Management Jeong-Do. Dostupné z: <http://www.lg.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/firemni-hodnoty/jeong-do-management.jsp> [cit. 2010-01-01].

²⁵ Zdroj: Management Jeong-Do. Dostupné z: <http://www.lg.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/firemni-hodnoty/jeong-do-management.jsp> [cit. 2010-01-01].

Společnost LG Electronics se zavázala vyhrávat podle pravidel. Zdravé a transparentní postupy managementu pokládáme za základ individuálního úspěchu a globální konkurenceschopnosti. Společnost LG Electronics se zavazuje, že bude při všech globálních operacích podnikat v souladu s místními zákony a předpisy, používat poctivé metody hospodářské soutěže a dodržovat nejvyšší standardy obchodního chování. Kodex chování společnosti LG Electronics stanovuje jasné standardy pro shodu se zákonnými a jinými předpisy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. Jedině tak je možné realizovat principy obsažené v Etickém kodexu společnosti LG.

Pokud se stanete se svědky neetického nebo nelegálního chování ve společnosti LG, prostřednictvím Horké linky pro záležitosti etiky můžete oznámit chování, které není v souladu s vysokými etickými standardy společnosti LG.

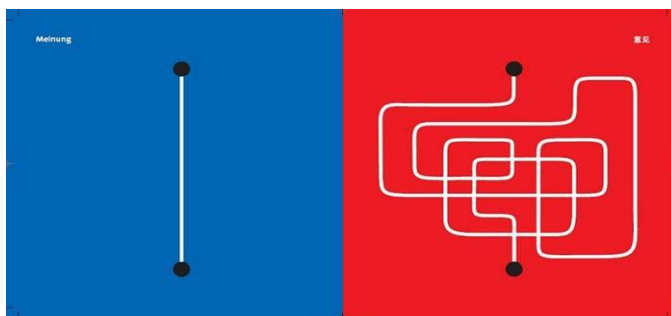
5 Kulturní rozdíly

5.1 Rozdíly mentalit mezi východem a západem

Rozdíly mezi východní a západní kulturou ztvárnila malířka čínsko-německého původu Liu Young. Narodila se v Číně, studovala v Německu. Ve svých obrázcích zobrazila rozdíly mezi Východem a Západem, které jsou celosvětově vnímány.

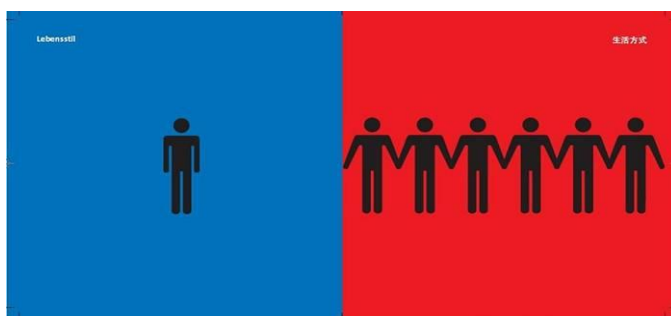
Autorka diplomové práce se po nastudování problematiky asijské kultury s těmito obrázky ztotožňuje. Proto jsou v diplomové práci znázorněny. Modrá barva označuje Západ, červená Východ.

Obr. č.3 - Názory



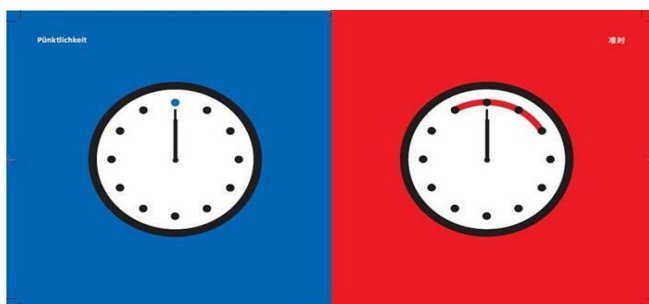
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.4 – Způsob života



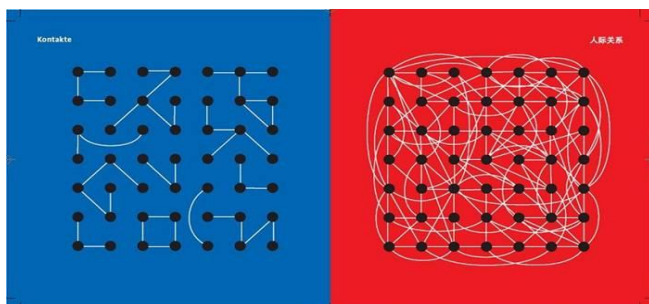
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.5 – Dochvilnost



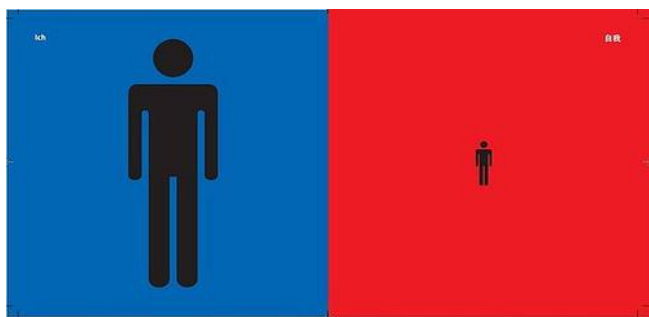
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.6 - Vztahy



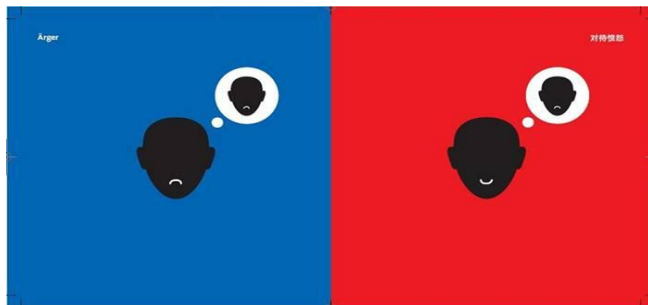
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.7 – Já



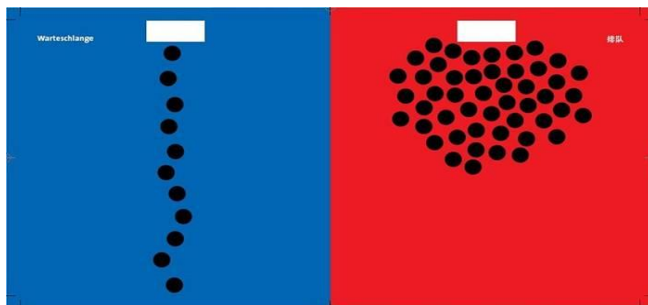
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č. 8 – Vztek



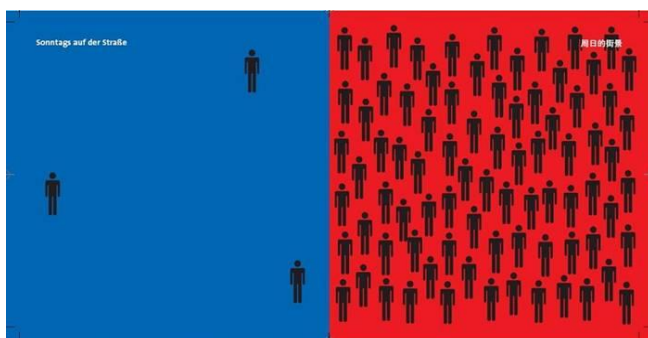
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.9 – Čekání ve frontě



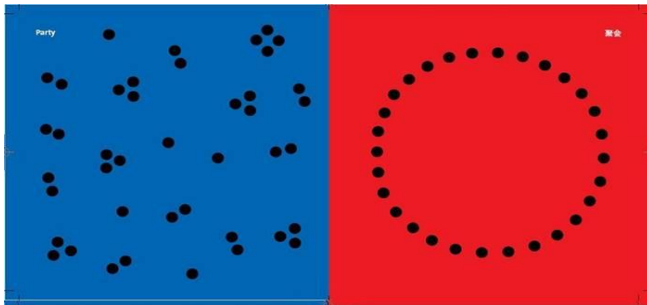
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.10 – Neděle na silnicích



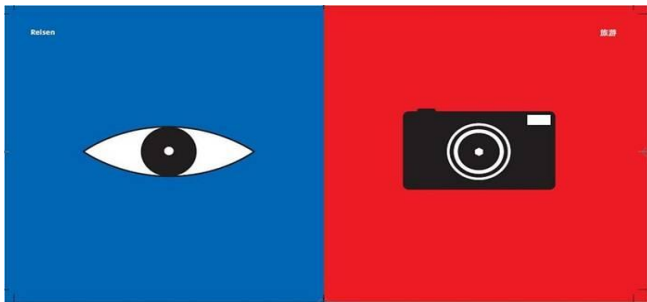
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.11 - Party



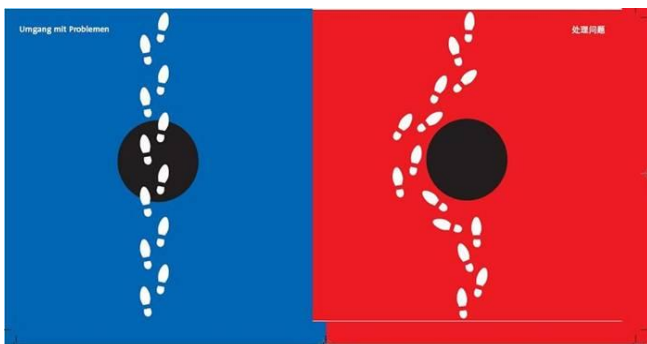
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.12 - Cestování



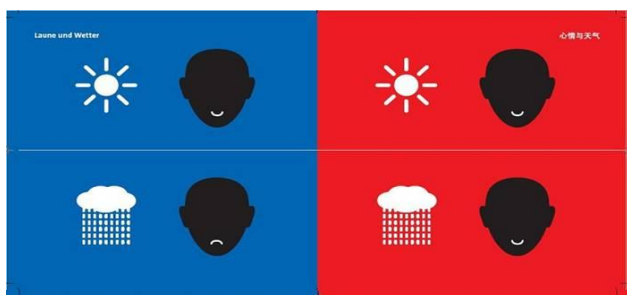
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.13 – Řešení problému



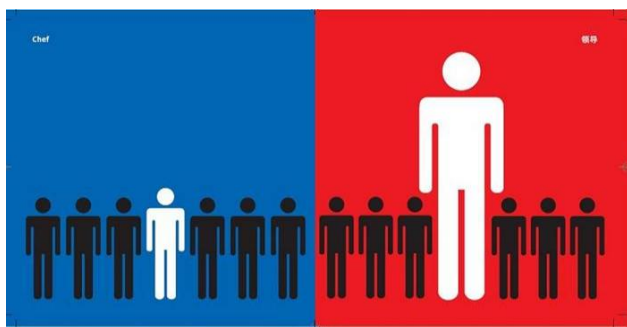
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.14 – Nálady a počasí



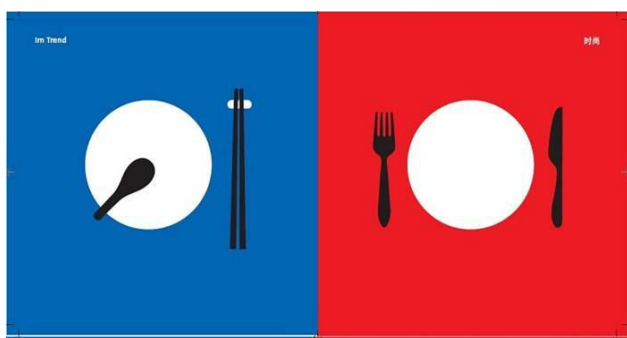
Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.15 - Nadřízený



Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Obr. č.16 - Co je in



Zdroj: Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

5.2 Rozdíly mezi českým a korejským zaměstnancem v LG

Z kapitoly 5.1 je vidět, že rozdíly mezi východní a západní kulturou existují, a to v mnoha směrech. Autorka práce necelých pět let pracuje pro společnost LG Electronics. Proto jsou v diplomové práci i poznatky z nestranného pozorování autorky. Lze říci, že chování Korejců na jednom pracovišti s Čechy je psychicky náročné pro obě strany. Kulturu můžeme znát, být s ní srozuměni. Co ale neovlivníme a co značně ovlivňuje nás je odlišná mentalita národů. V případě společnosti LG si lze uvést několik příkladů odlišného chování Korejců a Čechů.

Korejci většinou neodpovídají na pozdrav. Nestane se, že by muž Korejec otevřel ženě dveře. Stane se, že si donesete snídani a korejský kolega Vám ji sní. Musíte akceptovat, že Korejec si klidně během důležitého meetingu odejde vyčistit zuby. Co se týče efektivity práce, Korejci v práci tráví podstatně více hodin, ale to neznamená větší efektivitu práce. Co se týče reportování a vykazování výsledků, mnohdy bývají data upravována tak, aby konečný výsledek byl odpovídal cíleným požadavkům. Korejci mají v práci vlastní hierarchii. Nejvyšší pozici má ten nejstarší. Korejci bezhlavě poslouchají nadřízené autority. Bohužel, kolikrát na úkor vlastního názoru a uvážení. Nadřízení naopak někdy prosazují vlastní názor z pozice autority, i když se s ním třeba nikdo další ve společnosti neshoduje. Korejci mají velké problémy s dochvilností a time-managementem. Neumí rozlišit podstatné a důležité od nepodstatného a nedůležitého. V rámci firemní komunikace ve společnosti se používá výhradně angličtina. Stává se, že Korejci záměrně při řešení problémů používají korejštinu, i když je to proti interním pravidlům.

Z právě uvedených rysů je patrné, že v mnohých ohledech může docházet v rámci vzájemné komunikace a spolupráce k nedorozuměním, nepochopení a netoleranci obou stran.

5.3 Průzkum na straně managementu

Ve společnosti LG Electronics autorka provedla průzkum toho, jak se na danou problematiku dívá vedení společnosti. Byly vedeny řízené rozhovory s manažery společnosti. Konkrétně šlo o dva zástupce z top managementu – jeden za českou stranu a jeden za stranu korejskou.

Autorka kladla cíleně otázky týkající se specifických problémů spolupráce českých a korejských zaměstnanců a chtěla po manažerech, aby nastínili řešení, jak spolupráci a komunikaci zlepšit, zefektivnit. Seznam kladených otázek bude uveden v příloze.

5.4 Výsledky průzkumu

Na základě vedených rozhovorů se dvěma manažery v LG autorka spatřuje oboustrannou potřebu zlepšit komunikaci a spolupráci mezi českou a korejskou stranou. Jak i zmínila korejská strana v rámci rozhovoru, Češi mají vůči jiným kulturám předsudky. Ačkoli bývají na přijímacích pohovorech upozorňováni a informováni o kulturních rozdílech a rozdílech mentalit, tato průprava před přijetím do korejské firmy nestačí. Během několika minut Vám HR manažer vysvětlí, že máte uvážene volit gesta a slova, že máte být zdvořilý, pokorný a nezvyšovat hlas. Pro potřebu vzájemného fungování by měl každý, kdo chce nastoupit do cizí firmy o mentalitě a kultuře vědět mnohem víc.

Expatrianti, jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, bývají také proškolení před příjezdem do země. Tato průprava se zdá být nedostatečná.

Autorka se zamýšlela nad vhodným řešením této problematiky. Z rozhovorů vyplynula větší přímost ze strany českého manažera. Korejská strana hovořila velice nepřímou, a v podstatě v mnohém ani problém nevidí, nebo vzhledem k loajalitě ke svému zaměstnavateli prezentuje vše jako téměř ideální. Není vhodné pro Korejce si stěžovat. Co však vnímají obě strany stejně, jsou značné odlišnosti mentalit obou národů, které se projevují v soukromém i pracovním životě zaměstnanců. Ať chceme nebo ne, tak nás mentalita ovlivňuje při všem co děláme.

Češi vnímají Korejce na pracovišti jako nepřímé, někdy až neférové. Stává se, že v reportech jsou zkruslena data v rámci dobrých výsledků. Převládá pocit, že Korejci nechtějí být součástí týmu s Čechy. Uzavírají si skupiny v rámci korejské komunity. Někdy je z nich cítit až nadřazenost v rámci společnosti nad českými lidmi. Co se týče dochvilnosti a time-managementu, Korejci jsou velmi nedochvilní. Posunutí meetingů s podřízenými i o několik hodin je na běžném pořádku. Pokud ale jde o meeting s nadřízeným, vyžaduje se včasný příchod všech zúčastněných. Pracovat v pozdních nočních hodinách je pro ně samozřejmé, pokud to vyžaduje zaměstnavatel. Většina Korejců ani neví, co je to soukromý život tady u nás. Hodiny přesčas neřeší. Na druhou

stranu není pravdou, že by vždy celé hodiny v zaměstnání pracovali. Někdy si dokonce odskočí do kasina nebo herny v pracovní dobu, hodně času také prochatují a protelefonují (na firemní účet). Z hlediska vnímání autorit je tu kladen důraz na respektování hierarchie. Podřízení se nadřízenému v rámci pozdravu klaní. Pokud je potřeba uvolňují nadřízenému v místnosti místo, nabízí svou židli. S pozicí autorit souvisí i neschopnost Korejců dělat zásadní rozhodnutí. V první řadě se dívají na to, co chce jejich nadřízený. Nikdy nepůjdou proti. Často nemají raději ani vlastní názor. Nebo se odvolávají na nadřízeného, že to je jeho postoj, a oni s tím nemohou nic dělat. Na vedoucích pozicích velmi zřídka stojí žena, jako manažerka. Jsou i takové případy, ale je jich málo. V asijské kultuře má muž nadřazené postavení. V rámci globalizace ale v pobočkách společnosti LG ženy na vyšších pozicích již pracují. Nedávno to tak ještě nebylo. Čechům se Korejci zdají být neomalení, nezdvořilí, neslušní. Většinou Korejci nezdraví, když Vás potkají. Korejci nesmrkají, ale popotahují. Klidně Vám ze stolu seberou svačinu, nebo jakékoliv jídlo, aniž by se zeptali, zda si smí vzít. Nerespektují zásady komunikace v angličtině, používají během meetingů korejštinu, i když je to proti firemní pravidlům. Pozitivně na Korejcích Češi vnímají, že jsou duchem mladí a velmi hraví a soutěživí.

Korejčům se Češi zdají být málo loajální vůči zaměstnavateli, nemají takový vztah k autoritám a nadřízeným, jako Korejci. Většina Čechů si hájí svůj soukromý život a nechce trávit v práci 15 hodin denně. Korejčům se nelíbí, že český zaměstnanec zůstává doma na nemocenské. Korejci chodí do práce i s horečkou. Nemocenskou v našem slova smyslu neznají. A pokud nejsou v nemocnici, tak jdou do práce vždy, i za cenu toho, že nakazí polovinu kanceláře. Podle Korejců je česká mentalita nezdvořilá. Češi příliš často říkají vlastní názor, nebojí se komunikovat s nadřízeným z očí do očí, často vytýkají věci, co se jim nelíbí.

Vzhledem k mnoha rozdílům obou národů z hlediska lidské mentality a kultury, dochází mezi zaměstnanci na pracovišti k neshodám, vzájemnému neporozumění, netoleranci. Toto mnohdy vede, stejně jako u společnosti LG, k vysoké fluktuaci lidí ve společnosti. Vyslaní expatrianti většinou zůstávají, ale čeští zaměstnanci neunášejí rozdílnost mentality a pokud dochází ke střetům často, opouští společnost LG, a hledají jinou práci. Autorka diplomové práce toto vnímá jako něco, co si nutně žádá řešení.

5.5 Návrh řešení

Autorka došla k názoru, že na základě vyhodnocení průzkumu ve společnosti LG Electronics CZ, s.r.o. je potřeba navrhnout řešení, jak zlepšit vzájemnou komunikaci mezi českými a korejskými zaměstnanci. Tento návrh může být obecně brán jako jakási koncepce firemní komunikace i pro jiné nadnárodní a multikulturní společnosti. Tato koncepce může být přínosem hlavně pro personální oddělení společnosti.

K tomu, aby spolu dva odlišné národy mohli vycházet, je potřeba velmi dobře znát kulturu, znát mentalitu, zvyky a v neposlední řadě být velice tolerantní a ohleduplný vůči druhému, vzájemně se respektovat. Toto vše platí i na pracovišti.

Na základě průzkumu ve společnosti LG Electronics CZ, s.r.o. bylo zjištěno, že se česká a korejská mentalita v mnohém liší, a že zaměstnanci, ani čeští ani korejští, nejsou dostatečně seznámeni s odlišnostmi a specifickými rysy kultury a mentality, se kterou mají vycházet, a dobře spolupracovat. Proškolení korejských expatriantů než přijedou do Čech sice probíhá, ale Korejci jsou většinou proškoleni z hlediska náplně práce, kterou budou v Čechách zastávat, méně pak už ví o kultuře, zvyklostech, lidech, se kterými se budou stýkat. Čeští zaměstnanci, kteří ve firmě pracují, se učí korejskou mentalitu poznávat za pochodu. Často bývají zaskočení a překvapeni chováním a vystupováním Korejců. Noví zaměstnanci, kteří do společnosti nastupují, bývají velmi lehce seznámeni s tím, že je korejská mentalita odlišná od té české. Těžko si ale dokážou představit, co je v budoucí spolupráci čeká.

Pro obě strany by bylo přínosným řešením, kdyby společností byla organizována pravidelná výjezdní poznávací setkání nebo školení, kde by se obě strany mohly vzájemně dobře poznat, sblížit. Pro nově příchozí je význam jasný. Pro ty, co ve firmě pracují delší dobu, by tyto výjezdy mohly být jednak zpestřením a také příležitost, jak případně narušené vztahy napravit.

Kromě společných pracovních úkolů a debat by setkání mělo mít i společenský ráz. Součástí může být sledování korejských a českých filmů, ukázky hudby, seznámení s literaturou, gastronomií, módou, hraní společenských her.

Setkání by se mělo konat v příjemném prostředí, nejlépe mimo Prahu, aby nikdo ze zúčastněných nemohl ujet či přespávat jinde. V rámci poznání se, by byl i prvek společného krátkodobého sdílení hotelových pokojů s příslušníky jiné kultury.

Na konci setkání, po společně strávených několika dnech, by personální oddělení mělo každému účastníkovi předložit dotazník, ze kterého lze získat potřebný feedback od zaměstnanců.

Setkání by mělo být financováno společností, a z hlediska zaměstnanců by mělo být považováno za benefit, kterého zaměstnanci rádi využijí.

Ideálně by se setkání mohlo konat každý kvartál. Délka setkání nejlépe 4-5 dní.

Závěr

Primárním cílem diplomové práce bylo nastínit a přiblížit problematiku nadnárodních společností. Prostředí nadnárodních firem má určitá svá specifika a zvláštnosti. Jde zpravidla o prostředí, kde se setkává více kultur, tedy o multikulturní prostředí. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé národy liší svou mentalitou a kulturou, může na pracovním poli docházet k problémům a vzájemnému nepochopení. V předložené diplomové práci byla konkrétně popsána a analyzována korejská společnost LG Electronics Inc., která má přímé zastoupení v Praze a to LG Electronics CZ, s.r.o. Byla definována struktura této společnosti, principy a základy jejího fungování v souladu s firemním kulturu LG Way a Jeong-Do managementem. Část diplomové práce je věnována problematice expatriantů, tedy zaměstnanců vyslaným ze země původu společnosti, v tomto případě z Koreje. Popisuje výběr expatriantů, jejich zaškolení, odměňování, selhání i repatriaci.

Sekundárním cílem diplomové práce bylo podat konkrétní návrh na řešení současné situace, kdy je ve firmě velká fluktuace lidí, a zaměstnanci často v mnoha ohledech naráží v rámci vzájemné spolupráce a komunikace na střety, související s odlišnou mentalitou a kulturou obou národů. Na základě průzkumu vedeného napříč společností bylo zjištěno, že ani čeští ani korejští zaměstnanci nejsou patřičně proškoleni a seznámeni s mentalitou a kulturou, nejsou dostatečně připraveni na vzájemnou spolupráci.

Autorka navrhla řešení, které může být do budoucna přínosem i pro jiné nadnárodní firmy s multikulturním prostředím, které se potýkají s podobnými problémy v oblasti komunikace na poli personálního managementu. Byl navržen pětidenní školící výjezd zaměstnanců mimo firmu, během kterého se mohou zaměstnanci lépe navzájem seznámit. V rámci tohoto setkání zaměstnanci řeší společně pracovní úkoly. Kromě toho, je úkolem personalistů seznámit zaměstnance s mentalitou a kulturou jiné země. Setkání má i společensko-zábavní ráz. Zaměstnanci sledují české a korejské filmy, jsou seznámeni s módou, gastronomií, geografii zemí, společně sportují. V rámci setkání jsou vhodně navozovány debaty z několika tematických okruhů tak, aby zaměstnanec získal širší povědomí o jiné mentalitě a kultuře, se kterou se na pracovním poli setkává.

Chce-li nadnárodní firma uspět z hlediska kvalitní komunikace mezi svými zaměstnanci, měla by značně investovat do proškolení zaměstnanců. Zabrání tak mnoha stresům, frustracím u svých zaměstnanců, kterým se bude lépe spolupracovat a to se jistě projeví na výsledcích celé firmy. V neposlední řadě bude jistě sníženo i procento fluktuace zaměstnanců, která je nežádoucím jevem v dobře fungující firmě. Všechny cíle diplomové práce byly splněny.

Literatura

- ANDO, K. *Japanese multinationals in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 2005. ISBN 1-84376-655-8.
- CALIGIURI, P. M., COLAKOGLU, S. *A strategic contingency approach to expatriate assignment management*. Human Resource Management Journal, Vol. 17, No 4, s. 393 – 410, 2007.
- DONELLY, J. H., GIBBON, J. L., IVANCHEVICH J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- HAVELKA, M. *Pozoruhodná publikace mapující některé významné milníky novodobé historie vědy a techniky*. Olomouc : UP PdF, 2002. ISBN 80-7198-531-7.
- HEGEL, G.W.F. *Fenomenologie ducha*. Praha, 1960. ISBN 978-80-257-0003-7.
- HITTMÁRR, Š., KAMPF R. *Management I*. Univerzita Pardubice, Pardubice 1997. ISBN 80-7194-111-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MENDENHALL, M. E. A STAHL, G. K. *Expatriate training and development: Where do we go from here?* Human Resource Management, s. 251 – 265, 2000.
- NURNEY, S. P. *The long and short of it: when transitioning from a short-term to a long-term expatriate assignments, consider the financial implications*. HR Magazín, 1.3.2005. Staženo dne 20.12.2008 z [http: www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/358163-1.html](http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/358163-1.html).
- PERLMUTTER, H.V. *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia Journal of World Business, 1996, pp 9-18.
- SHENKAR, O. LUO, Y. *International Business*. John Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-471-38350-3.
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- THOMAS, D.C. *The expatriate experience: A critical review and synthesis*. Advanced in International Komparative Management, 12, s. 237 – 273, 1998.
- TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha: Skripta VŠE, 1993. ISBN neuvedeno.

VEBER, J. A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

Stručný přehled – LG Electronics Czech Republic. Dostupné z: <http://www.lge.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/o-spolecnosti/strucny-prehled.jsp> [cit. 2010-01-01].

Our vision LG Way. Dostupné z: http://www.lgcns.com/en/about_lgcns/vision.aspx [cit. 2009-11-03].

Firemní hodnoty. Dostupné z: <http://www.lg.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/firemni-hodnoty/index.jsp> [cit. 2010-01-01].

Management Jeong-Do. Dostupné z: <http://www.lg.com/cz/o-lg/profil-lg-electronics/firemni-hodnoty/jeong-do-management.jsp> [cit. 2010-01-01].

Differences between Eastern and Western Culture. Dostupné z: http://mountainrunner.us/2008/01/differences_between_eastern_an.html [cit. 2010-02-02].

Eyes on Korea. Dostupné z: <http://www.eyesonkorea.net/saint-ex.htm>. [cit. 2010-02-02].

Seznam zkratek

LG	LG Electronics
COO	Obchodní ředitel
CFO	Finanční ředitel
MB	Mobile Communication
HE	Home Entertainment
HA	Home Appliance
BS	Business solution
B2B	Business to Business
AC	Air Conditioning
KAM	Key Account Manager
MNC	Multinational Company
PCN	Parent Country Nationals
HCN	Host Country Nationals
TCN	Third Country Nationals

Přílohy

Příloha 1 – Otázky kladené v řízeném rozhovoru s manažery firmy

Otázky:

1. Jakou pozici zastáváte ve společnosti LG?
2. Kolik lidí je Vám ve společnosti podřízeno?
3. Kolik zaměstnanců tvoří Češi?
4. Kolik zaměstnanců tvoří Korejci?
5. Kolik Korejců je na manažerských pozicích v rámci společnosti?
6. Vnímáte vzájemnou spolupráci Čechů a Korejců jako pozitivní nebo negativní?
7. Pozitivní v čem?
8. Negativní v čem?
9. Dochází ve vzájemné komunikaci mezi českými a korejskými zaměstnanci k problémům?
10. Jak vnímají tyto problémy Češi a jak je vidí Korejci?
11. Je mezi Čechy a Korejci rozdíl z hlediska vnímání autorit?
12. Jsou čeští zaměstnanci dostatečně připraveni přijmout jinou mentalitu a kulturu (asijskou)?
13. Přichází Korejci dostatečně proškoleni nejen profesně, ale i z hlediska české mentality, kultury?
14. Z hlediska výkonnosti, která kultura je na pracovišti podle Vás výkonnější?
15. Z hlediska spolehlivosti, na koho se raději spoléháte – na Čecha nebo Korejce?
16. Z hlediska efektivy práce, kterou mentalitu vnímáte jako efektivnější z hlediska pracovního nasazení?
17. Myslíte si, že jsou Korejci schopni dělat zásadní a závažná rozhodnutí?
18. Proč ve společnosti nejsou ženy Korejky na vedoucích pozicích?
19. Máte pocit, že jsou Češi vůči Korejcům tolerantní a ohleduplní a naopak?
20. Co dochvilnost a time-management ve společnosti? Mají s ním Korejci problémy? Nebo jsou nedochvilní více Češi?
21. Jsou nově příchozí členové týmu hned začleňováni do týmu?
22. Necítí se korejšští kolegové ostrčení?
23. Respektují Korejci český management?
24. Mají Češi vůči jiné kultuře předsudky?
25. Jsou zaměstnanci vzájemnou spoluprací motivováni k další práci?
26. Je fluktuace ve Vaší společnosti velká? Z jakých důvodů?
27. Odcházejí Češi kvůli špatné spolupráci s Korejci?
28. Které věci by se podle Vás daly ve vzájemné komunikaci zlepšit?
29. Je něco co by Vám osobně na vzájemné spolupráci vadilo?
30. Můžete Vy osobně navrhnout řešení?

Questions:

1. What's Your position in company?
2. How many subordinates do You have?
3. How many employees are Czech?
4. How many employees are Korean?
5. How many Koreans are in top management positions?
6. Do You find co-operation of Czechs and Koreans positive or negative?
7. Positive in what way?
8. Negative in what way?
9. Do You see any problems in communication between Czechs and Koreans?
10. How do Koreans feel about it and what about Czechs?
11. Is there any difference between Czechs and Koreans in attitude to authorities?
12. Are Czech employees educated enough to accept different mentality and culture?
13. Do Koreans come to Czech Republic well educated not only in their job but also from the point of view in Czech mentality and culture?
14. From efficiency point of view, who do You see more efficient – Czechs or Koreans?
15. From reliability point of view who do You rather lean on – Czech or Korean?
16. From work effectiveness point of view, which mentality do You feel more effective?
17. Do You think that Koreans are able to make important serious decisions themselves?
18. Why there are no women-managers on top positions?
19. Do You have feeling that Czechs are tolerant and tactful to Koreans?
20. What about punctuality and time management in company? Do Koreans have problems with that or Czechs are more unpunctual?
21. Are newcomers immediately involved in team?
22. Do Korean colleagues feel pushed-off?
23. Do Koreans respect Czech management?
24. Do Czechs have prejudice to other cultures?
25. Are employees motivated by co-operation?
26. Is there big fluctuation in Your company? What are the reasons?
27. Are Czechs leaving because of bad co-operation with Koreans?
28. What can be improved in communication between Czechs and Koreans?
29. Is there something what You personally don't like in co-operation?
30. Can You personally suggest some solution for improvement?

clips and clues on korea



Body Language and Salutations

몸
동작
·
인사

In Korea, one has to be quite careful of one's physical attitude, since it has been strictly codified by centuries of Confucianism. A good attitude in the good situation is expected, and you have to be aware of what you are doing with whom, and when. It can be quite complicated, so don't try to get all the subtleties at once: just try to observe what people do, and follow some basic rules explained here. Salutation protocol in particular is very important if you are meeting Koreans in a formal situation. And don't forget that all this can get upside down after few drinks! We also introduce here more modern, casual and fun gestures...



Two fingers up above your forehead, like two horns: the image is clear, you are angry!

Oh look at her, how pretty she is! Wiping the closed fits on the cheeks expresses with a light irony that you are cute and shy...



Mimic of Love for two !



This doesn't mean zero, but "money"... Of course, it works very well for both meanings if you are broke!



In the Chinese cultural sphere, the teeth have an erotic connotation. It is not polite in public, especially for women, to show them in a large, opened smile. One should cover shyly the mouth with one hand.

V for Victory, a sign which is said to have been brought by the American troops at the Liberation or during the Korean War. It became the all purpose gesture for photo shootings.



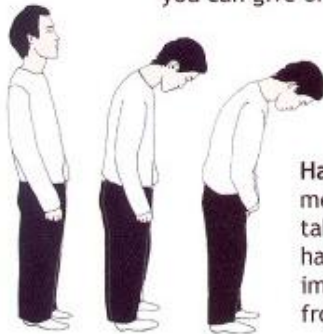
Elodie Dornand de Rouville Benjamin Joinau



Calling someone or a taxi: observe the position of the arm and the hand's special gesture, the palm facing the ground moved down inward, when you call a taxi or want to ask someone to come toward you. Never use your finger for that sign.



Giving with two hands: this is a basic polite gesture which **MUST** be followed when interacting with Korean people. You never give or take anything - object, food, drink, even your own hand for handshaking - without observing this gesture: the hand which is going to take or give is accompanied by the other one. The position of the former, whether at the ankle or below the armpit, depends on the level of formalisation and respect you want to put in the act. If you want to be very polite, you can give or receive with both hands together while bowing.



Salutations (*insa*)

Handshaking: this Western gesture is almost only used when meeting someone for the first time. Yet, Korean people like to take the hands of someone they are happy to see in their two hands. Depending on the situation, body contact can be very important in communication in Korea, but kissing in public is frowned upon.

Normal bow: this is the regular way to salute when meeting, parting, thanking someone ... For the regular bow to be complete, both hands should be put together on the legs. Depending on the formality of the situation, you are supposed to lower your body more or less. Hint: for a nice bow, your face should be facing the ground, don't try to look in the other's eyes. Eye contact is impolite with an elder.

Deep bow (*jeol*) is used for special occasions (in front of respected elders, during ceremonies like weddings, funerals, special holidays like Chuseok and especially Seollal - then called *sebae* -, in front of a divinity in a temple, etc.).



Elodie Dornand de Rouville (born in 1974) is a French artist graduated from Ecole des Beaux-arts de Paris. She is now working and living between Paris and Seoul. She had several exhibitions in Korea and is involved in design and art works like the Jejudo African Museum.

Benjamin Joinau (born in 1969) is graduated from Paris-Sorbonne and has been living in Korea for more than ten years, being involved in different fields like travel guide books, translations, essays about Korea. After being a French professor at Hongik University, he is now the owner of two French restaurants in Seoul.

Zdroj: Eyes on Korea. Dostupné z: <http://www.eyesonkorea.net/saint-ex.htm>. [cit. 2010-02-02].