

**Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta**

Katedra sociologie

Bakalářská práce

Pavla Fördösová

**Mezinárodní mobilita zaměstnanců
Mezinárodní mobilita zaměstnanců uvnitř firmy**

**International employee mobility
International work mobility of employees within a company**

Praha, 2009

vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Děkuji paní Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za vedení, odbornou pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

Současně bych ráda poděkovala pracovníkům personálních oddělení oslovených firem za cenné informace, které mi poskytli k vypracování této práce.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 20. května 2009

Pavla Fördösová

Anotace

Hlavním cílem této bakalářské práce je přiblížení procesu mezinárodní mobility zaměstnanců probíhajícího uvnitř firem.

Práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické. První část přináší teoretické poznatky o některých důležitých skutečnostech, jež s mobilitou zaměstnanců úzce souvisejí. K těmto skutečnostem patří například národní a podniková kultura a jejich vzájemné působení, interkulturní kompetence a její trénink, dále kulturní a reintegrační šok a v neposlední řadě samozřejmě problematika vyslání. V druhé, praktické, části je na příkladu tří firem popsán průběh celého procesu.

Největším přínosem bakalářské práce je kromě naplnění hlavního cíle i upozornění na závažnou chybu, které se někteří zaměstnavatelé v rámci příprav pracovníků na výjezd do zahraniční pobočky dopouštějí.

Klíčová slova

Mezinárodní mobilita pracovníků, zaměstnanci, interkulturní kompetence, vyslání zaměstnanců, trénink interkulturní kompetence, kulturní šok, adaptace.

Annotation

The main goal of this bachelor thesis is to describe the process of international mobility of employees within companies.

The thesis is structured into two elementary parts: theoretical and practical. The first part contains theoretical findings regarding some important facts that are closely related to the mobility of employees. For example, these comprise national and corporate cultures and their mutual relation, intercultural competence and its training, cultural and re-integration shock, and not least the issue of employee secondment. In the second - practical part, the whole process in three companies is described.

The key contribution of this thesis, except for the fulfilment of the main goal, is to point out a significant mistake made by some employers within the preparation of their employees for secondment to a foreign branch.

Key words

International employee mobility, employees, intercultural competence, employee secondment, intercultural competence training, culture shock, adaptation.

Obsah

1.	ÚVOD	6
2.	NADNÁRODNÍ PODNIKY	7
3.	KULTURA	10
3.1.	ÚROVNĚ KULTURNÍCH JEVŮ	11
4.	NÁRODNÍ KULTURA	12
4.1.	KULTURNÍ DIMENZE PODLE GERTA HOFSTEDEHO	12
4.2.	KULTURNÍ DIMENZE PODLE FONSE TROMPENAARSE	14
4.3.	KULTURNÍ STANDARDY PODLE ALEXANDRA THOMASE	15
5.	PODNIKOVÁ KULTURA	17
5.1.	VZNIK FIREMNÍ KULTURY	17
5.2.	CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY	17
6.	PODNIKOVÁ A NÁRODNÍ KULTURA	21
7.	INTERKULTURNÍ KOMPETENCE	23
8.	TRÉNINK INTERKULTURNÍ KOMPETENCE ZAMĚSTNANCŮ	27
9.	ADAPTACE ZAMĚSTNANCE V ODLIŠNÉM KULTURNÍM PROSTŘEDÍ	31
10.	KULTURNÍ ŠOK	35
11.	REINTEGRAČNÍ ŠOK	38
12.	VYSLÁNÍ	40
12.1.	PROBLEMATIKA VYSÍLÁNÍ PRACOVNÍKŮ OBECNĚ	40
12.2.	PROBLEMATIKA VYSÍLÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	41
13.	PŘÍPRAVY NA VYSLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	43
14.	SPOLEČNOST ABC	46
14.1.	OBEČNÝ POPIS SPOLEČNOSTI ABC	46
14.2.	MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ABC	49
15.	SPOLEČNOST KLM	53
15.1.	OBEČNÝ POPIS SPOLEČNOSTI KLM	53
15.2.	MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI KLM.....	55
16.	SPOLEČNOST XYZ	57
16.1.	OBEČNÝ POPIS SPOLEČNOSTI XYZ	57
16.2.	MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI XYZ	60
17.	ZÁVĚR	63
18.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ODBORNÝCH PRAMENŮ	64
	ODBORNÉ PUBLIKACE	64
	PERIODIKA	64
	INTERNETOVÉ ZDROJE	64
19.	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
20.	SEZNAM TABULEK	67
21.	SEZNAM GRAFŮ	68
22.	PŘÍLOHA	69

1. Úvod

Firmy dnes vnímají své zaměstnance jako jedno ze svých nejcennějších aktiv, neboť právě spolehliví, výkonní a loajální pracovníci jsou nositeli konkurenční výhody. Důležité tudíž je, aby byli spokojení a dostatečně motivovaní k dosahování co nejlepších výsledků při plnění zadaných úkolů. Způsobů, jak motivovat zaměstnance, existuje celá řada. Tato bakalářská práce pojednává o jednom z nich, o možnosti pracovat po určitou dobu v zahraniční pobočce firmy.

Cílem bakalářské práce je přiblížení procesu mezinárodní mobility zaměstnanců probíhajícího uvnitř firem a několika významných faktorů a skutečností, které jej v různé míře ovlivňují. První část práce přináší některé důležité teoretické poznatky, jež s daným tématem úzce souvisejí. Druhá, praktická, část popisuje na příkladu tří firem průběh celého procesu.

Pro účely této práce jsem si stanovila následující hypotézy:

„Během příprav zaměstnanců na vyslání věnují firmy dostatečnou pozornost riziku kulturní odlišnosti.“

„Do zahraničních poboček vyjíždějí pouze lidé, kteří zastávají manažerské pozice.“

„Příležitost pracovat po určitý čas v zahraniční pobočce mají i noví zaměstnanci po skončení jejich zkušební doby.“

Protože je mi tato problematika blízká, vybrala jsem si ji jako téma své bakalářské práce. Pracuji v mezinárodní společnosti, která jednak sama své zaměstnance do zahraničí vysílá, a jednak ve svém portfoliu služeb nabízí ostatním firmám vyřizování dokumentů potřebných pro povolení k zaměstnání cizinců v České republice.

Teoretická část

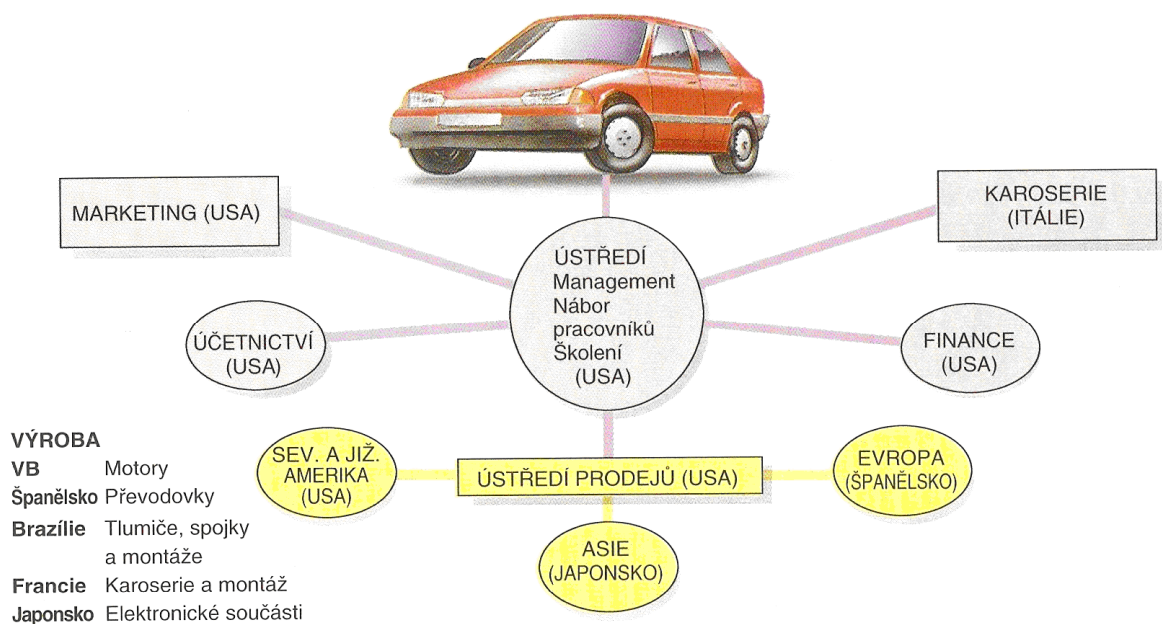
2. Nadnárodní podniky

V této kapitole se věnuji nadnárodním (globálním) podnikům, neboť právě ony jsou těmi největšími subjekty, které vytvářejí prostor pro mezinárodní mobilitu zaměstnanců uvnitř firmy.

„Nadnárodní podnik je společnost, která vlastní nebo kontroluje výrobu nebo poskytování služeb mimo zemi, z níž pochází. Její činnost přesahuje pouhý zahraniční obchod nebo nákup kapitálových podílů v zahraničí. V zahraničí přímo podniká, buduje tam nová výrobní zařízení, často získává úplnou nebo částečnou kontrolu nad zahraničními firmami a jejich zavedenými značkami.“ (Lewis, P. 2001: str. 311)

Organizační plán výroby amerických automobilů (obrázek č.1) znázorňuje, kolik součástí je možné vyrábět v různých zemích a prostřednictvím obchodní sítě prodávat po celém světě. Ztracené výhody výrobního centra na jednom místě kompenzuje vlastnictví celosvětové organizace, schopné využívat kdekoli a kdykoli výhody levných kvalifikovaných sil.

Obr. 1: **Struktura nadnárodního podniku**



Zdroj: Lewis, P. 2001: Tematická encyklopedie Larousse. (Lidská společnost) Praha: Albatros, str. 311

Nejvýznamnější důvody pro vznik nadnárodních podniků:

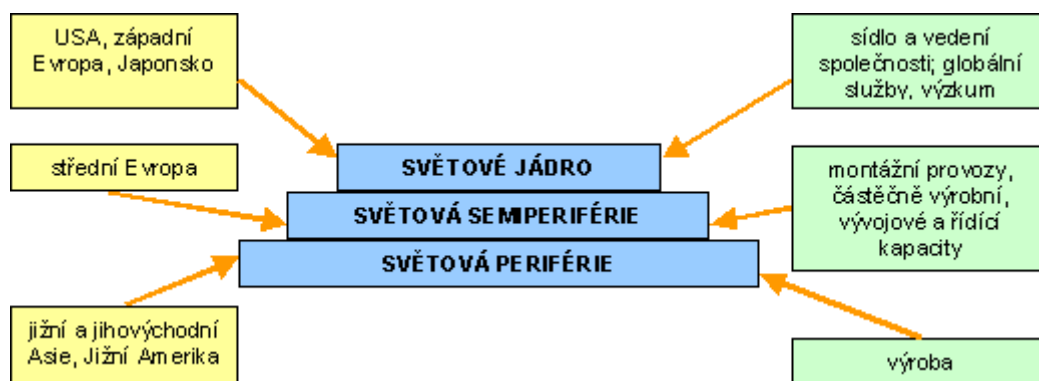
- minimalizace výrobních nákladů
- rozšíření trhu pro nabízené zboží a služby
- eliminace konkurenčních společností
- působení antimonopolních zákonů
- překonávání celních bariér
- mírnější legislativa v oblasti ekologie v některých zemích

Filiálky nadnárodních společností se postupně přesouvaly:

- z mateřských zemí do západní Evropy a USA (v 70. a 80. letech 20. století)
- poté do střední Evropy (na začátku 90. let)
- nyní do východní Evropy, dále do jižní a jihovýchodní Asie
- výjimkou je Jižní Amerika, kde se zastoupení zahraničních firem příliš nemění

Vlivem globalizace došlo k výše popsanému stěhování poboček nadnárodních korporací a vznikla tak nová mezinárodní dělba práce (viz obrázek č. 2). Rozhodující byla snaha firem o minimalizaci mzdových nákladů (získání levné pracovní síly).

Obr. 2: Nová mezinárodní dělba práce



Zdroj: <http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>

Způsoby vzniku nadnárodních korporací:

1. prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřské firmy formou akvizice existující firmy
2. prostřednictvím přímých zahraničních investic mateřské firmy formou výstavby nových provozů

3. fúzí dvou nebo více firem z různých států

(<http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>)

Nadnárodní podnik může provést horizontální investici, kdy v zahraničí založí dceřinou společnost na výrobu podobného zboží, které již v domovské zemi produkuje. O vertikální investici jde v případě, že dceřiná společnost vyrábí součástky a dodává je firmě nebo prodává její produkty v zahraničí.

Zřízení zahraniční filiálky vyžaduje zabezpečit její koordinaci se zbytkem podniku. Možné způsoby řešení uvádí tabulka 1.

Tab. 1: **Typy organizačního uspořádání nadnárodních podniků**

Organizační charakteristiky	Multinacionální model	Globální model	Internacionální model	Transnacionální model
Uspořádání aktiv a kapacit	decentralizované, národně soběstačné	centralizované a globálně optimalizované	základní konkurenční zdroje centralizované, ostatní decentralizované	rozptýlené, nezávislé a specializované
Role zahraničních operací	poznávání a využívání lokálních příležitostí	zavádění strategie mateřské společnosti	adaptace a využívání konkurenčních výhod mateřské společnosti	diferencované příspěvky národních jednotek k integrovaným zahraničním operacím
Vývoz a rozšiřování znalostí	znalosti rozvíjené a zachycované uvnitř každé jednotky	znalosti rozvíjené a zachycované v centru	znalosti rozvíjené v centru a transformované do zahraničních jednotek	znalosti rozvíjené společně a rozdělované do zahraničních jednotek
Řízení	geografické	obchodní	funkcionální	maticové

Zdroj: Synek, M. 1997: *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, str. 396-7

Kultura firmy je specifickou formou kultury a existuje uvnitř kultury národní. V nadnárodních podnicích se firemní (podniková) kultura setkává s několika národními kulturami. Definice firemní kultury se významově kryje s obecnou definicí kultury. Co mám na mysli, pokud zmiňuji pojmy kultura, národní kultura a kultura firemní?

3. Kultura

Pojem kultura je velmi široký a jeho definic existuje několik stovek. Kultura bývá například chápána jako relativně integrovaný celek, jenž zahrnuje lidské chování a jeho výtvoř. Toto chování se řídí vzory, které vznikly v určitém společenství v procesu interakce.

Sociologický slovník definuje kulturu jako „...souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek obyvatel na časově a prostorově omezeném úseku.“ Pojem kultura je někdy nahrazován pojmem civilizace. Obsahuje proto symbolické systémy určité společnosti, jakými jsou náboženství, umění a vědění, které vymezují sdílné sociální významy a vzorce chování obvyklé v dané společnosti (Jandourek 2001: 136).

Podle sociologické koncepce Talcotta Parsonse je kultura řídicí složkou jakéhokoli sociálního systému. Chování sociálního systému a jednotlivých složek se tedy řídí nejen danými pravidly, ale i kulturním systémem. Sociální chování je zároveň i chováním kulturním.

V širším pojetí je kultura realitou, v níž člověk žije spolu s ostatními lidmi jako člen širokého společenství. Je to prostředí, které od člověka vyžaduje určitý způsob chování a přizpůsobení se.

Bylo by chybné se domnívat, že kultura je neměnná. Naopak je možné pozorovat, že se každá kultura postupně kontinuálně vyvíjí, její změny jsou však pomalé.

Poslední definici kultury, kterou zde uvádím, vymezil Alexander Thomas. Tato definice může být využita při úvahách o tom, jak zkvalitnit spolupráci mezi lidmi pocházejícími z různých kultur i jak se na takovou spolupráci co nejlépe připravit.

„Kultura je univerzální fenomén. Všichni lidé žijí ve specifické kultuře a rozvíjejí ji. Kultura strukturuje „pole konání“, které je pro určité obyvatelstvo specifické a které zahrnuje vše od jím vytvořených a používaných objektů až po instituce, ideje a hodnoty. Kultura se projevuje v orientačním systému, který je pro národ, společnost, organizaci nebo skupinu typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (např. řeč, gestikulace, mimika, oblečení, rituály pozdravů) a je v té které společnosti, organizaci nebo skupině tradován, to znamená předáván z generace na generaci. Orientační systém definuje všem členům jejich příslušnost ke společnosti nebo skupině a umožňuje jim zcela vlastní „vypořádání“ se s okolím. Kultura ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a jednání všech příslušníků té které společnosti. Kulturně specifický orientační systém vytváří na jedné straně možnosti jednání a podněty k jednání, na straně druhé ale také podmínky jednání, a pevně stanovuje i hranice jednání.“ (Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 11)

3.1. Úrovně kulturních jevů

Obecně rozeznáváme tyto úrovně kulturních jevů:

- požadavky (ideje a hodnoty)
- vzory (hrdinové)
- znaky
- chování

Ideje a hodnoty tvoří základní osnovu chování lidí. Ideje dávají jednání člověka smysl. Hodnoty jsou skutečnosti, které jsou považovány za důležité – o jejich dosažení se usiluje. Strukturují sociální skutečnost podle významu a zároveň ji hierarchizují. Hodnoty nejsou přímo postřehnutelné, projevují se v konkrétních situacích při posuzování jednotlivými lidmi.

Vzory chování vyzdvihují ty stránky, kterých si určitá společnost nejvíce cení – například pracovitost, věrnost, pečlivost, spolehlivost. Lidé hrají ve společnosti určité sociální role. Sociální role jsou očekávání spojená se sociálními pozicemi a funkcemi – lidé hrající nějakou roli musí respektovat normy s ní spojené a naplňovat požadavky okolí bez ohledu na vlastní osobnost. Sociální role tedy umožňují předjímat nejen chování ostatních lidí, ale i předvídat úspěšnost vlastního chování v různých situacích. V každodenním jednání se projevuje i vliv stereotypů, tedy postojů, které se uplatňují v často se opakujících nebo naopak zřídka se vyskytujících případech (umožňují okamžité jednání bez dlouhých analýz). Mohou se vytvářet z vlastních zkušeností jedince nebo jsou přebírány zkušenosti ostatních. Stereotypy se často objevují při hodnocení lidí pocházejících z jiných kultur.

Znaky a symboly jsou zprostředkovatelé komunikace mezi lidmi (v podobě jazyka, obrazů, značek apod.). Slouží k navazování kontaktů, k dorozumívání a k vzájemnému pochopení. Symbol nese význam nebo hodnotu, které do něj byly vloženy těmi, jež je používají a jsou pro ně tedy srozumitelné.

Téměř každé *chování* je kulturně formováno. Je důležité dokázat určit charakter chování – zda jde o bezprostřední nebo symbolickou činnost. Přitom je třeba dokázat odhadnout motivaci jednajícího člověka. V chování lidí se odrážejí obyčeje, tradice a rituály. Obyčeje chápeme jako praktické návody chování. Tradice zachycují komplex norem, obyčejů a postojů. Rituály jsou ustálené soubory činností, které se opakují.

4. Národní kultura

Každá společnost, sociální skupina, sociální organizace má svou vlastní kulturu a tyto kultury od sebe nejsou izolovány. Naopak se vzájemně ovlivňují.

Jednotlivé národní kultury (a jejich projevy a vnitřní uspořádání) jsou velmi rozmanité. Můžeme je porovnávat podle toho, jaký důraz kladou na jednotlivé prvky konkrétního chování člověka. V této souvislosti bývají často využívány tři základní přístupy, jež mají podobná východiska, ale liší se mírou konkrétnosti a postižení způsobů chování lidí pocházejících z různých kultur. Gert Hofstede a Fons Trompenaars analyzují rozdíly mezi kulturami pomocí kulturních dimenzí, jež představují určité škály, na které lze jednotlivé kultury zařadit. Každá škála má krajní póly prezentující extrémní vlastnosti. Třetí autor, Alexander Thomas, se zabývá kulturními standardy, jež jsou výsledkem porovnávání konkrétních kultur, a proto je lze využít jen v rámci těchto kultur.

4.1. Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Gert Hofstede vytvořil tzv. model 4D, jenž rozlišuje čtyři dimenze národní kultury ovlivňující pracovní jednání lidí:

1. *index vzdálenosti mocenských pozic (Power Distance Index – PDI)*

Tento index vyjadřuje míru tolerance nerovného rozdělení moci. Jde o subjektivně vnímanou, tolerovanou a očekávanou mocenskou vzdálenost.

Ve společnostech preferujících velkou vzdálenost moci jsou nerovnosti vnímány jako přirozené a užitečné. S tím souvisí i velká diferenciací příjmů, hromadění privilegií a okázalá prezentace vysokého postavení. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevné, sociální mobilita je slabá.

Společnosti, pro které je typická malá vzdálenost moci, naopak zdůrazňují stejnou příležitost pro všechny. Nerovnost je chápána jako nespravedlivá a nežádoucí. Lidé si nepotrpí na tituly ani na jiné projevy své pozice.

Česká kultura je, stejně jako většina kultur evropských zemí, výrazně hierarchizovaná. Určitou výjimku tvoří kultura Francie. Německá kultura je hierarchizovaná mnohem méně než kultury ostatních zemí Evropy.

2. *míra individualismu a kolektivismu (Individualism – IDV)*

Tato dimenze znázorňuje, v jaké míře lidé jednají jako nezávislí jedinci nebo jako členové sociálních skupin.

V kolektivistických kulturách jsou lidé silně integrováni do soudržných sociálních skupin, což jim zajišťuje sociální ochranu. Zároveň je člověk ovlivňován prostřednictvím intenzivního sociálního tlaku a kontroly těchto skupin. Významnou roli hraje rodina.

Pro individualistické kultury jsou nejdůležitější jedinec a jeho osobní svoboda, nezávislé rozhodování a odpovědnost. Lidé si vytvářejí větší množství poměrně slabých vazeb, vztahy jsou tedy flexibilnější a méně závazné. Splnění úkolu a efektivita má přednost před vztahy. Jedinec je ovlivňován přímo a bezprostředně.

Ke kolektivistickým kulturám patří kultury asijské (např. Korea, Japonsko, Čína) a z evropských románské (Francie, Španělsko). Individualistické kultury reprezentuje kultura severoamerická (USA) a německá. Českou kulturu nalezneme zhruba uprostřed mezi oběma krajnostmi.

3. *převaha maskulinních, respektive femininních hodnot (Masculinity - MAS)*

Tato dimenze rozlišuje kultury podle jejich přístupu k obecným cílům a smyslu života. Maskulinní kultury jsou zaměřeny na výkon a úspěch, hrdinství či pokrok. Pro femininní kultury jsou důležité zejména mezilidské vztahy a kvalita života.

Maskulinní společnosti jsou USA a Německo, femininní jsou státy Skandinávie.

4. *index vyvarování se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index – UAI)*

Tento index vyjadřuje míru, v jaké jsou kultury ochotny tolerovat nejistotu a riziko a jakou mají potřebu předcházet situacím, které je vyvolávají.

Společnosti s vysokou hodnotou tohoto indexu nechtějí moc operovat s nejistotou. Cítí proto potřebu vytvářet velké množství poměrně striktních pravidel, kontrolních mechanismů a tabu. Snaží se naplánovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovat podrobné harmonogramy a časové studie. Společnost je spíše konzervativní, nedůvěřivá vůči inovacím. Je akceptovatelné veřejně ukazovat své emoce.

Společnosti s nízkými hodnotami indexu, jsou soutěživé. Konflikt přijímají jako běžnou součást života a všeobecně ho akceptují. Lidé snadněji přijímají změny a jsou ochotni více riskovat. Emoce jsou skrývány.

Velkou snahou vyhnout se riziku se vyznačuje kultura německá, druhý krajní pól reprezentují latinskoamerické kultury.

Dle provedených výzkumů týkajících se kulturních odlišností v chování zaměstnanců je ve východoasijských kulturách významná i další dimenze:

5. *krátkodobá a dlouhodobá orientace (Confucian Dynamism Index – CDI)*

Krátkodobě orientované společnosti se zaměřují na aktivity související se současností a minulostí. Lidé se zabývají činnostmi přinášejícími okamžitý nebo krátkodobý efekt. Respektují tradice a plní své sociální povinnosti.

Dlouhodobě orientované společnosti se zabývají i činnostmi, které své výsledky přinesou až po delší době.

Společnosti evropských zemí jsou krátkodobě orientované, zemí asijských naopak dlouhodobě.

Ivan Nový ve své knize (1996, str. 23) zmiňuje i další kulturní odlišnosti popisující chování člověka z hlediska:

- způsobů řešení konfliktů,
- dominance v sankcích (odměny nebo tresty),
- orientace na pravidla ve vztazích nebo na prožívání vztahů,
- respektování statusu získaného nebo připsaného,
- schopnosti percepce, přijímání jiných,
- postupů při časovém řešení problémů (následnost úkolů nebo jejich časový souběh),
- racionality nebo emocionality v jednání
- vztahu stáří a mládí atd.

4.2. Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse

Trompenaars analyzoval kulturní rozdíly hlouběji. Konkrétněji identifikoval sedm základních dimenzí, které mají vliv na uvažování a sociální chování členů různých kultur. Zmíněné dimenze je možné rozdělit do následujících tří skupin:

1. vztah k druhým lidem projevující se ve formě:

- universalismu nebo partikularismu,
- individualismu nebo kolektivismu,
- emocionálního nebo neutrálního vztahu k lidem,
- difúzního nebo specifického vztahu k lidem,
- sociálního statusu získaného na základě dosaženého úspěchu (achievement) nebo přiznaného/připisovaného společenského postavení (ascription).

2. vztah k času (lineární nebo sekvenční)

3. vztah k okolí (prostředí, přírodě) – člověk jako „tvůrce svého osudu“ vs Fatalismus¹ (Tureckiová, M. 2004: 152)

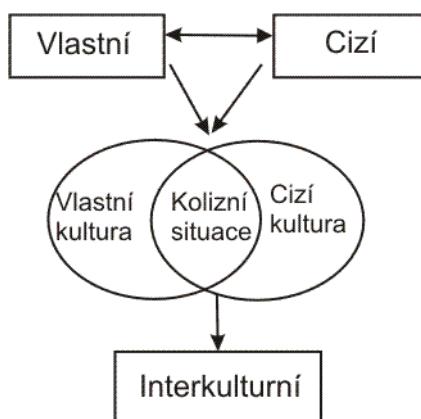
Z jmenovaných dimenzí se dají odvodit pravděpodobné způsoby chování lidí. Dále je možné vytvořit doporučení pro snazší komunikaci a spolupráci s ostatními jedinci.

4.3. Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

„Tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé, typické a akceptovatelné. Určují rovněž i přípustnou míru tolerance od jiných standardů, a to jak u příslušníků vlastní kultury, tak i cizinců. Kulturní standardy jsou v důsledku socializace přirozenou součástí osobnosti a zřetelnými se stávají zpravidla až v interakci s příslušníky kultury jiné.“

Třetí obrázek znázorňuje situaci, kdy se setkávají lidé ze dvou odlišných kultur. Každá kultura má své hodnoty, přesvědčení a jedinečné vzorce chování. Členové dané kultury je považují za vlastní, zatímco projevy jiných kultur pokládají za cizí. Kolizní situace vznikají v okamžiku, kdy se cizí stává důležitým pro vlastní a vytvářejí se vzájemné vztahy mezi cizím a vlastním.

Obr. 3: **Dynamika interkulturních situací**



Zdroj: Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: Spolupráce přes hranice kultur. Management Press, str. 33)

¹ Podrobněji viz Tureckiová, M. 2004: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing nebo Nový, I. – Schroll-Machl, S. 2003: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press

Kulturní standardy mohou lidem pomoci orientovat se v cizí kultuře a vysvětlit nečekané jednání lidí pocházejících z určité kultury. Hlavní kulturní standardy tak mohou být spolu s typickými kritickými interakčními situacemi využity k vytvoření interkulturního tréninku při přípravách na spolupráci s osobami cizí kultury. Pomáhají při rozvíjení vzájemného interkulturního porozumění i při vytváření interkulturní kompetence jednání.

Při komunikaci s jedinci pocházejícími z odlišné kultury je třeba vnímat jejich jednání a zároveň mít na paměti kulturní standardy typické pro danou zemi. Dále je důležité nezapomínat na standardy vlastní kultury a brát v úvahu i to, jakou představu o naší kultuře daný člověk pocházející z jiného kulturního prostředí má.

5. Podniková kultura

„Podniková kultura² je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.” (Bedrnová, E. 1998: 467)

Každá firma si v průběhu své existence vytváří vlastní podnikovou kulturu, která je pro ni specifická. Tato kultura bývá složitá, těžko uchopitelná a v mnoha případech dokonce i rozporuplná. Projevuje se například ve způsobu vnitřní komunikace, v celkovém sociálním klimatu, ve společném náhledu na vnitropodnikové skutečnosti a jejich podobné interpretaci a hodnocení i ve sdílení firemních hodnot a cílů.

5.1. Vznik firemní kultury

Firemní kultura může vzniknout dvěma způsoby:

1. Kultura podniku může být spontánním důsledkem přirozeného jednání pracovníků. Toto jednání vyplývá z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců i z vnějších podmínek, které pracovní jednání ovlivňují. Může se však stát, že tímto způsobem vzniklá firemní kultura bude rozporuplná nebo v horším případě v protikladu k podnikovým cílům, hodnotám a pravidlům.
2. Podniková kultura vzniká někdy díky systematickým a cílevědomě orientovaným aktivitám řídicích pracovníků. Konkrétní podnikové normy a pravidla jsou vytvářeny s ohledem na možnost jednotného ovlivnění pracovního chování zaměstnanců.

Kultura firmy by měla být formována jako určitý kompromis mezi uvedenými možnostmi.

5.2. Charakteristika podnikové kultury

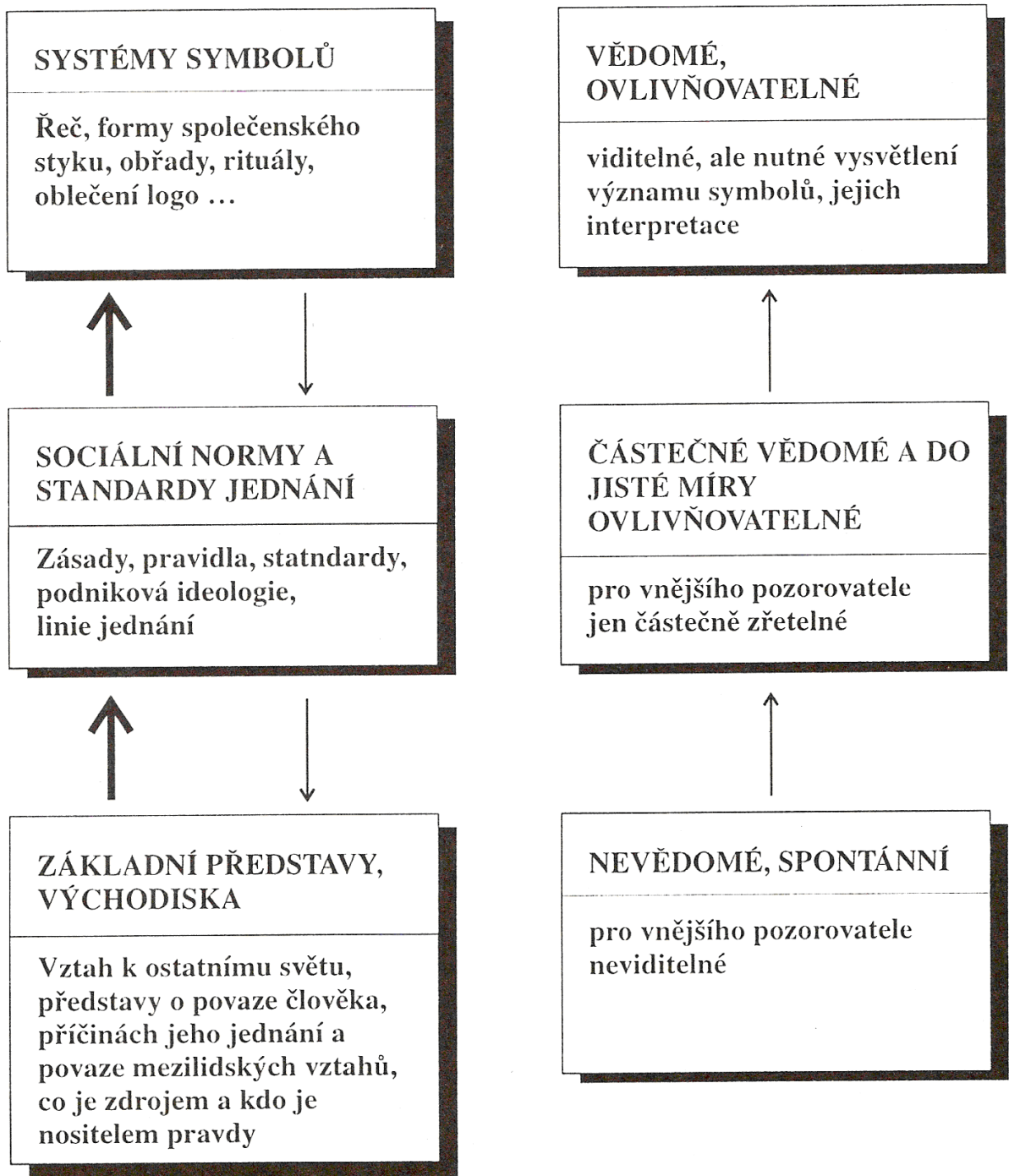
- 1) Kultura firmy jako celek nemá žádnou materiální formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů pracovníků. Skládá se ze tří hierarchicky uspořádaných úrovní, jež jsou v různé míře ovlivnitelné (viz Obr. 4):

² V naší odborné literatuře jsou v souvislosti s kulturními aspekty organizací užívány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura, jejichž obsah je však totožný.

- životní představy, hodnoty a postoje pracovníků,
 - sociální normy a standardy chování,
 - cíle firmy vyjádřené formou symbolů a základní principy firemní kultury.
- 2) Představuje společně sdílené hodnoty a normy mající svůj původ právě v daném konkrétním podniku.
 - 3) Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, mění se a případně i zaniká vždy v určitém čase a na konkrétním místě.
 - 4) Kultura podniku je výsledkem procesu učení. Základ tohoto učení spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
 - 5) Silná podniková kultura je společným vzorem pro pracovníky firmy. Usnadňuje interpretaci událostí odehrávajících se v podniku i orientaci ve vnitropodnikové organizaci.

Scheinův model (viz Obr. 4) rozlišuje materiální a nemateriální systémy symbolů (mýty, historiky, statusové symboly, vyznamenání, materiální odměny aj.), jež je možné lehce vysledovat. Podle jejich účinku na chování zaměstnanců jsou však těžko interpretovatelné. Účinky hodnot, norem a pravidel chování je možné pozorovat jen do určité míry a jsou vědomé také pouze částečně. Chování a prožitek pracovníků ovlivňují více než zmíněné systémy symbolů. Hodnoty, které jsou pro úspěšné fungování podniku důležité, musí být nejprve přijaty všemi pracovníky, v průběhu času se postupně upevňují a stávají se kolektivním vědomím, hlavními stavebními kameny kulturního orientačního systému firmy. Přestože si je zaměstnanci firmy většinou neuvědomují, ovlivňují tyto hodnoty jejich vnímání, myšlení, hodnocení i chování. Základ podnikové kultury spočívá v charakteru představ o pracovnících, o povaze mezilidských vztahů, o hlavních motivech jednání spolupracovníků i o způsobech prosazování pravdy atd. Tato východiska se odrážejí v normách, zásadách a pravidlech chování a jednání zaměstnanců.

Obr. 4: **Tři úrovně podnikové kultury (podle Scheina)**



Zdroj: Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996.: Interkulturální management. (Lidé, kultura a management)

Praha: Grada Publishing, str. 28

Silná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a spoluvytváří originální tvář firmy. Její principy proto musí být všem zaměstnancům srozumitelně sděleny. Pracovníci jako nositelé organizační kultury by se s ní v ideálním případě měli také identifikovat. Vědomí tradic podniku a osvědčených postupů práce týmu

totiž zajišťují úspěch činnosti. Člověk se díky tomu dokáže orientovat v jakékoli situaci, přestože ji předtím nezažil.

Silná podniková kultura usnadňuje vnitřní komunikaci, která je díky ní přímější a rychlejší. Kultura firmy je společným obecným kritériem pro rozhodování pracovníků. Ovlivňuje jejich sociální chování, pracovní jednání i myšlení. Vzrůstá díky ní pocit osobní identifikace zaměstnanců s podnikem, což s sebou přináší vysokou míru jejich sebekázně, dává vzniknout jejich vnitřní „autocenzuře“ a vysokému stupni neformální sociální kontroly mezi pracovníky navzájem. Snižuje se tlak na formální nástroje kontroly zaměstnanců a vytváří se prostor pro nové formy vnitropodnikové organizace a stylu řízení a zapojení zaměstnanců.

Důležitou součástí podnikové kultury jsou také zásady, pravidla a kritéria profesní kariéry pracovníků a její skutečný průběh v podniku. Profesní kariéra a podniková kultura firmy se vzájemně ovlivňují. Podniková kultura vytváří základní koncepční rámec, definuje rozhodující kritéria, zásady a pravidla i celkový charakter profesní kariéry, čímž zároveň zajišťuje jednotnou koncepci a shodnou interpretaci a realizaci podnikové strategie. Tím, že profesní kariéra je součástí podnikové kultury, její průběh, tzn. důsledné respektování, nedbalé opomíjení nebo cílevědomé odmítání pravidel při postupu zaměstnanců v hierarchii pracovních pozic, zpětně ovlivňuje (posiluje, oslabuje nebo zpochybňuje) základní prvky organizační kultury, a tím i celkovou filozofii řízení a strategii firmy.

Hofstede (1993) rozlišuje tyto krajní polohy základní orientace podnikové kultury:

1. orientace na proces	na výsledky
2. orientace na lidi	na úkoly
3. vazba na podnik	na profesi
4. otevřený systém	uzavřený systém
5. slabá kontrola	přísná kontrola
6. normativní	pragmatická

(Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996: str. 120)

Z důvodu odlišného obsahu práce, pracovních podmínek, kritérií odměňování nebo na základě blízkého věku, podobného pohledu na život či prostorové blízkosti některých pracovníků mohou v podniku vznikat různé subkultury. Takové skupiny zaměstnanců ctí jiné hodnoty a pravidla jednání než ostatní pracovní skupiny v podniku. Proto je nutné hledat cíle a hodnoty, jež jsou společné pro všechny jedince ve firmě.

6. Podniková a národní kultura

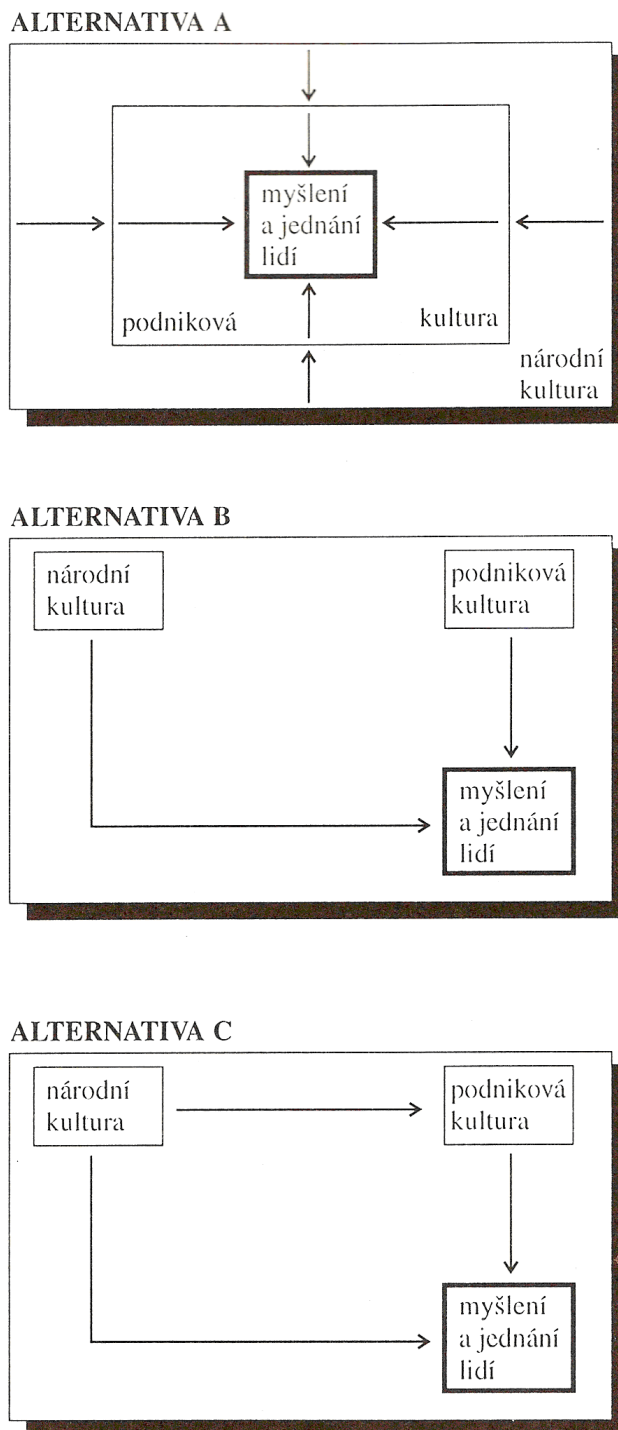
Firemní a národní kultura jsou dvě odlišné skutečnosti, které se však oboustranně ovlivňují. Mohou se navzájem obohacovat, podporovat nebo si naopak konkurovat.

Která kultura však více ovlivňuje sociální chování a pracovní jednání zaměstnanců? Na tuto otázku není jednoduché jednoznačně odpovědět, neboť najdeme firmy s natolik silnou podnikovou kulturou, jež je téměř stejná v různých zemích světa bez ohledu na danou kulturu národní. Na druhou stranu je možné pozorovat v rámci jedné národní kultury podniky s velmi odlišnou firemní kulturou. Obecně lze však říci, že v podnikovém řízení je stále více podobností než rozdílů. Rozdíly jsou určovány odlišnostmi kulturního prostředí.

Národní kultura pracovníky ovlivňuje v oblasti hodnot a praktik. Pro podnikovou kulturu jsou důležité prakticky uskutečňované procedury, činnosti, zvyky a tradice.

Vztahy národní a podnikové kultury znázorňuje pátý obrázek. Alternativa A představuje vzorec uspořádání kultury, v jehož centru je myšlení a jednání lidí. Podniková kultura je podřízena kultuře národní. Mezi jednáním lidí a podnikovou kulturou se vytvářejí interakční vazby a formuje se tak určitá „nová kultura“. Se vznikem nadnárodních společností se popsany vzorec mění a dělí se na dva různé vzorce (alternativy B a C). Pro variantu B platí, že podniková kultura je nezávislá na kultuře národní - nepřizpůsobuje se jí. Zjednodušeně je možné říci, že „národní kultura je přehlížena“, lidem jsou „vnucovány cizí tradice a zvyky“. Alternativa C staví podnikovou a národní kulturu na stejnou úroveň. Mezi jednáním lidí a podnikovou kulturou probíhá slabá interakce, ale převládá zde působení podnikové kultury na jednání a myšlení jedinců. Zřetelná je snaha přizpůsobit se národní kultuře a jednání lidí.

Obr. 5: Vztah národní a podnikové kultury



Zdroj: Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996.: Interkulturální management. (Lidé, kultura a management) Praha: Grada Publishing, str. 42

Zaměstnanci vyjíždějící do zahraniční pobočky přicházejí do kontaktu s novými spolupracovníky, kteří ctí jiné kulturní tradice a mají odlišné sociální a kulturní vzorce. Tyto vzorce určují způsoby jejich chování, pracovního jednání a myšlení. Ovlivňují tedy například motivaci, participaci, zainteresovanost a pracovní kariéru spolupracovníků. Tuto skutečnost je třeba mít vždy na paměti.

7. Interkulturní kompetence

Poměrně často se stává, že firmy vysílající své pracovníky do zahraničí, připraví zaměstnance z hlediska jazykových znalostí a schopností i technické odbornosti velmi dobře, ale zapomínají na jednu důležitou skutečnost. Tito jedinci budou muset spolupracovat s lidmi, kteří pocházejí z odlišné kultury, což může způsobit mimo jiné mnohá nedorozumění, frustraci, kulturní šok a následující pokles výkonnosti pracovníka, v nejhrošším případě i jeho úplné nervové zhroucení. Všem těmto negativním důsledkům je možné efektivně předcházet pomocí tréninku interkulturní kompetence. V této kapitole se budu zabývat vymezením samotné interkulturní kompetence, následující kapitola již přiblíží její trénink.

Pojem interkulturní kompetence označuje reálnou schopnost zaměstnance zvládat každodenní požadavky, úkoly a povinnosti náročné práce v odlišném kulturním prostředí. Tato kompetence je nedílnou součástí kompetence sociální.

Interkulturně kompetentní osoba bývá popisována následovně:

„Výsledným profilem je jedinec, který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustrujících či nejednoznačných situacích a není rigidní. Je také technicky a profesně kompetentní osobou.“

(Kealey, Ruben: 1983; cit. dle: Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 71)

Ivan Nový k tomuto tématu uvádí:

„Za interkulturně kompetentní lze považovat osobu, která se naučila vnímat zvláštnosti hostující kultury, chápat je a adekvátně se chovat, aniž se vzdala vlastní kulturní identity či vypustila ze zřetele cíle svého pobytu v zahraničí.“

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 72)

Interkulturní kompetence bývá vyžadována především u řídicích pracovníků střední a vyšší úrovně podnikové hierarchie. Můžeme však pozorovat, že dnešní společnost poněkud automaticky počítá s existencí této kompetence u mladší generace, neboť mladí lidé mají nyní dostatek příležitostí k cestování do zahraničí, možnost účastnit se výměnných studijních programů, využívají internet atd. Interkulturní kompetence je proto pokládána za součást kvalifikace pracovníků.

Jednou z mála skutečností, na niž se asi všichni shodují, je ta, že interkulturní kompetence je nezbytná. Rozdíly v názorech jednotlivců se objevují v okamžiku, kdy se ji

snažíme vymežit. Další otázkou je, jak jí dosáhnout. Cesta k cíli není totiž jednoduchá a vyžaduje velké úsilí, trpělivost a čas.

Při zkoumání interkulturní kompetence se uplatňovaly přístupy personalistický, situační a interakční.

V rámci personalistického přístupu byly objeveny osobnostní faktory ovlivňující formování interkulturní kompetence. Tyto faktory shrnuje tabulka č. 2.

Tab. 2: **Osobnostní faktory interkulturní kompetence**

Schopnost navazovat snadno kontakty	Flexibilita rolí
Optimismus	Trpělivost
Otevřenost a absence etnocentrismu	Ochota analyzovat svoje sociální vjemy
Tolerance	Pozitivní sebepojetí
Schopnost převzít perspektivu	Sociální kompetence k řešení problémů
Empatie	Zaměřenost na cíl
Frustrační tolerance	Ochota se změnit
Tolerance nejednoznačnosti	Schopnost učit se

Zdroj: Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: Spolupráce přes hranice kultur. Management Press, str. 73

Člověk schopný převzít perspektivu dokáže zaujmout několik různých úhlů pohledu na určitý způsob jednání a brát na ně ohled ve svém jednání. Tolerance nejednoznačnosti vypovídá o tom, zda a do jaké míry se jedinec dokáže vyrovnat s novými a nejasnými situacemi nebo s nepředpověditelným jednáním a komunikací partnerů. Dále zahrnuje i připravenost pracovat s novými a často i nesrozumitelnými informacemi.

Furnham a Bochner (1986) používají pojmy citlivost vnímání (perceptual sensitivity) a flexibilita chování (behavioral flexibility). Citlivost vnímání zahrnuje citlivost vůči reakcím partnera i všem psychologickým procesům, které probíhají v dané situaci. Druhý pojem, flexibilita chování, vyjadřuje schopnost zvolit způsob chování, jenž odpovídá konkrétní situaci.

I situační přístup odhalil několik situačních faktorů, které působí při formování interkulturní kompetence. Jedním z významných situačních faktorů je kontakt s domácím obyvatelstvem. Intenzivní kontakt s lidmi hostující země je pro vyjíždějícího pracovníka zpočátku stresující. Postupně se však tento stav mění a člověk si vytváří určitou trvalou sociální síť. Tato síť mu poté pomáhá v náročnějších obdobích.

Situační faktory, které rozlišuje Brislin (1981), shrnuje tabulka č. 3.

Tab. 3: **Situační faktory**

<u>Situační faktory:</u>	
1.	Klimatické podmínky
2.	Počet osob přítomných v příslušné situaci
3.	Osobní, popř. neosobní interakce
4.	Status partnera interakce
5.	Chování partnera interakce
6.	Důvěrnost versus anonymita
7.	Strukturovaná versus nestrukturovaná situace
8.	Rámcové časové podmínky
9.	Přemrštěné versus nedostatečné požadavky
10.	Přítomnost možnosti návratu
11.	Nepřítomnost versus přítomnost vzoru
12.	Mocenské poměry
13.	Důsledky pro sebe sama, popř. pro jiné
14.	Vztah k nadřízenému a kolegům
15.	Stupeň známosti

Zdroj: Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: Spolupráce přes hranice kultur. Management Press, str. 75

Přístup interakční zkoumá interaktivní vztahy mezi osobnostními a situačními faktory, které mají vliv na formování interkulturní kompetence. Podle Thomase je předpokladem pro kulturně přiměřené jednání „schopnost vnímat osoby a situace, posuzovat chování a prožívat situace v kontextu kulturně cizího orientačního systému.“

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 76)

Stahl (1998) vnímá interkulturní kompetenci jako schopnost zvládat zátěž.

Interkulturní kompetenci se do určité míry dokáže naučit kdokoli. Nesmíme však zapomenout na fakt, že je to schopnost, jež se pořád vyvíjí. Nelze tedy předpokládat, že se člověk může naučit vše a že ho pak v souvislosti s cizí kulturou už nic nepřekvapí. Nové zkušenosti totiž jedinec získává v průběhu interkulturního učení neustále.

Jeden český manažer, který působil jako obchodní ředitel na třech kontinentech a poté i v centrále velké nadnárodní společnosti se sídlem v USA, řekl: „Dnešní byznys není o tom, odkud pocházím, ale o tom zda chci a umím spolupracovat s lidmi odjinud. Základem úspěchu topmanažera domácí firmy je pochopit model 80:20, přičemž 80 % tvoří znalosti a zkušenosti a 20 % komunikace a koordinace. V centrále velké mezinárodní společnosti je to naopak: na vaše znalosti a zkušenosti připadá jen 20 % a zbytek je o tom pochopit místní kulturu a zvyky, vysvětlit si kompetence, práva a povinnosti. Takže to celé je spíš o komunikaci, toleranci a schopnosti rychle se přizpůsobit zcela jiným poměrům.“

Z výsledků provedených empirických výzkumů řídicích pracovníků mezinárodních firem (2000 respondentů) vyplývají faktory pozitivně ovlivňující interkulturní kompetenci. (Negandhi, 1987):

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

(Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996: str. 120)

Pořadí faktorů bude odlišné v závislosti na převažujícím charakteru odborné činnosti, řídicí pozici, kulturním a sociálním prostředí země, působení a dosavadní zkušenosti s prací v zahraničí.

8. Trénink interkulturní kompetence zaměstnanců

Tento velmi efektivní nástroj je používán k předcházení nebo minimalizaci negativních dopadů kulturního šoku. O kulturním šoku pojednám v desáté kapitole.

Trénink interkulturní kompetence zaměstnanců má za úkol například podporovat aktivní zvládnutí cizího jazyka, neboť právě jazyk hraje klíčovou roli v mezilidské komunikaci. Může totiž vést ke vzniku různých nedorozumění, zároveň naopak dokáže mnohá z nich objasnit. Dále má tento trénink pracovníkům pomoci při zdokonalování sociální citlivosti, komunikačních dovedností i při posilování schopnosti vypořádat se se stresem. Neoddělitelnou součástí tréninku by mělo být nejen podporování zájmu o cizí kulturu a poskytnutí dostatečného množství informací o ní, neboť cizí kulturu je nutné dobře znát, ale i zprostředkování kontaktu s jejími členy. Zaměstnanec vyjíždějící do zahraničí by si měl vytvořit pozitivní postoj k příslušníkům dané cizí kultury, přičemž je důležité, aby byl otevřený a vstřícný ve vztahu k odlišné kultuře. V rámci rozvíjení interkulturní kompetence je dobré zaměřit se i na posilování schopnosti vcítit se do druhého člověka (empatie). Pro minimalizaci negativních dopadů kulturního šoku je podstatné, aby si zaměstnanec ve vztahu k cizí kultuře vytvořil očekávání, která jsou realistická. Je zapotřebí pokusit se odstranit etnocentrismus, aby se tak předešlo podceňování nebo odmítání cizí kultury, jejíž odlišnosti od kultury vlastní je nutné respektovat.

V průběhu interkulturního tréninku by se nemělo zapomínat na přípravu zaměstnance na konkrétní situační faktory cizího prostředí. U těchto faktorů je totiž rozhodující to, jak dobře je člověk dokáže zpracovat. Zároveň je nutné zkoumat i faktory osobnostní.

Pro interkulturní trénink je vhodné použít mimo jiné kulturních standardů, které jsem již jednou zmínila. Lidé je snadno pochopí a zapamatují si je. Rozdílné kulturní standardy mohou totiž během komunikace lidí z odlišných kultur působit velké potíže při interpretaci sdělení. V důsledku toho někdy vznikají nepříjemné konflikty, jež ztěžují vzájemné pochopení a spolupráci. (Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996: str. 120)

„Cílem tohoto tréninku je natolik podpořit znalost cizí kultury, aby nebyla překročena zvládnutelná míra neznalosti, cizosti a odtazitosti nového kulturního a sociálního prostředí. Rozvíjí především takové sociální dovednosti, které posilují samostatnost a úspěšnost v interakci, ve vzájemné komunikaci a zejména ve zvládnání sociálních nebo dokonce i řídicích situací. Tím minimalizuje obavy, strach a pocit ohrožení vlastní identity stejně jako z toho vyplývající psychickou zátěž a sociální konflikty“.

(Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996: str. 120)

Hoopes (1981) vytvořil stupňovitý model, který rozlišuje několik kvalitativních stupňů vyjadřujících úroveň interkulturního učení. Jednotlivé stupně a jejich znaky přehledně shrnuje následující tabulka.

Tab. 4: **Stupňovitý model interkulturního učení podle Hoopese (1981)**

Název stupně	Znak
Selektivní osvojení	Částečná integrace cizího obrazu světa do vlastního obrazu.
Vědomé hodnocení	Srovnání vlastního a cizího obrazu světa s pomocí spravedlivých kritérií, které nevycházejí jen z jediné kultury.
Akceptace	Uznání cizích obrazů světa bez hodnocení.
Porozumění	Uznání racionálnosti cizích obrazů světa.
Pozornost věnovaná cizímu	Uvědomění si ostatních obrazů světa.
Etnocentrismus	Vlastní obraz světa jako jediný možný.

Zdroj: Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: Spolupráce přes hranice kultur. Management Press, str. 64

Tato forma výcviku má účastníkům ukázat, jak jednají typičtí představitelé dané cizí kultury. Seznamuje pracovníky se sdílenými hodnotami, převažujícími sociálními normami v příslušné společnosti a s tím, v jaké míře zmíněné hodnoty a normy ovlivňují pracovní jednání místních lidí, jaká kritéria jsou užívána pro vzájemné hodnocení atd. Rozbor případových studií a komentáře, zdůvodnění a diskuse k nim jsou typickými nástroji kulturně orientovaného tréninku. Dále je využívána i analýza a hraní typických sociálních a pracovních rolí za přítomnosti reprezentanta cizí kultury, jenž dává učícím se pracovníkům důležitou zpětnou vazbu a poskytuje jim i hlubší vysvětlení. Tyto metody jsou založené na výrazné aktivitě účastníků. Dochází tak k emocionálnímu setkání s cizí kulturou a výsledkem je nejen informace, ale i osobní prožitek. Díky tomu je možné odkrývat konkrétní zdroje obavy, nejistoty a tedy i potenciální zdroje nedorozumění u jednotlivých zaměstnanců. Jde o velmi náročný program vyžadující mnoho času, jenž je mimořádně vhodný pro přípravu pracovníků, kteří budou delší dobu v zahraničí.

1. **Trénink založený na zprostředkování informací**

V průběhu této formy výcviku jsou zaměstnancům předávány informace o cílové zemi prostřednictvím přednášek, filmů, obrazové dokumentace, písemných materiálů, grafických znázornění a jednotlivých příkladů. Součástí tréninku je i výpověď o osobních zkušenostech spolupracovníků, kteří již určitou zkušenost s danou zemí a kulturou mají. Bývají předávány zkušenosti z interakce se spolupracovníky a ostatními lidmi, informace o klimatických

podmínkách, situaci v oblasti bydlení, zvyklostech a možnostech trávení volného času. Dále jsou účastníkům výcviku sdělovány i základní psychologické a sociologické poznatky, které doprovázejí dlouhodobý pobyt v odlišné kultuře. Tento trénink odpovídá požadavkům na konkrétní, jednoznačné a „uchopitelné“ informace, které napomáhají snižovat prvotní pocit nejistoty a strachu z neznámého prostředí. Zvolený přístup ke sdělování informací a zkušeností má většinou bohužel jen informativní funkci. Požadavky na jednání pracovníka v cizím prostředí jsou shrnovány pouze do úsporných a problematiku zjednodušujících instrukcí. Složitost každé kultury a jejího vnitřního sociálního prostředí však vyžaduje pro své pochopení mnohem složitější přístupy.

2. Kulturně orientovaný trénink

Tato forma výcviku má účastníkům ukázat, jak jednají typičtí představitelé dané cizí kultury. Seznamuje pracovníky se sdílenými hodnotami, převažujícími sociálními normami v příslušné společnosti a s tím, v jaké míře zmíněné hodnoty a normy ovlivňují pracovní jednání místních lidí, jaká kritéria jsou užívána pro vzájemné hodnocení atd. Rozbor případových studií a komentáře, zdůvodnění a diskuse k nim jsou typickými nástroji kulturně orientovaného tréninku. Dále je využívána i analýza a hraní typických sociálních a pracovních rolí za přítomnosti reprezentanta cizí kultury, jenž dává učícím se pracovníkům důležitou zpětnou vazbu a poskytuje jim i hlubší vysvětlení. Tyto metody jsou založené na výrazné aktivitě účastníků. Dochází tak k emocionálnímu setkání s cizí kulturou a výsledkem je nejen informace, ale i osobní prožitek. Díky tomu je možné odkrývat konkrétní zdroje obavy, nejistoty, a tedy i potenciální zdroje nedorozumění u jednotlivých zaměstnanců. Jde o velmi náročný program vyžadující mnoho času, jenž je mimořádně vhodný pro přípravu pracovníků, kteří budou delší dobu v zahraničí.

3. Trénink orientovaný na interakci a komunikaci

Účastníci výcviku se setkávají s cizí kulturou prostřednictvím přímého a strukturovaného osobního kontaktu s jejími příslušníky. Hlavními účastníky kurzu jsou „kulturní experti“ vyslaní z příslušné země. Tito „expertí“ simulují určité pracovní a sociální situace, jejichž interpretaci a řešení analyzují na pozadí kulturního standardu své národní kultury a zároveň vysvětlují případná nedorozumění a chyby v jejich interpretaci. Tímto způsobem je intenzivně procvičována komunikace v podmínkách sociálního setkávání. Je tedy možné, aby si zaměstnanci naučené okamžitě prověřili. Součástí této náročné a dlouhodobé přípravy je i časově omezený pobyt účastníků tréninku na budoucím místě jejich pracovního působení. Cílem pobytu je zvládnutí několika předem stanovených úkolů,

například: popis a interpretace určitých sociálních situací, projednání klíčových pracovních problémů s budoucími spolupracovníky aj. Podmínkou úspěchu této tréninkové metody je nejen dobrá jazyková úroveň, nutná pro samotnou komunikaci, ale i osobní angažovanost, ochota a aktivita samotných účastníků i jejich partnerů v zahraničí. Tato forma tréninku je náročná jak z hlediska personálního, tak i finančního.

4. Trénink týmové spolupráce

V pracovních skupinách, jež jsou tvořené lidmi pocházejícími z odlišných kultur, vznikají mimo obvyklé sociální problémy i další potíže v důsledku nedostatečné znalosti kultury spolupracovníků a nízké schopnosti a ochoty stanovit zásady spolupráce tak, aby respektovala alespoň nejdůležitější kulturní standardy obou kultur. Základním předpokladem pro realizaci této formy tréninku je ochota otevřeně vyjádřit problémy, které ve skupině existují. Úspěch závisí i na sociálním klimatu, na osobní zkušenosti členů týmu s řešením konfliktu a především na jejich snaze hledat zdroje možné součinnosti a jejím využití při plnění pracovních úkolů. Trénink týmové spolupráce se zaměřuje na reálně existující úkoly, problémy a konflikty. Umožňuje budovat vztahy mezi členy týmu na základě vzájemného pochopení, toleranci a snaze společně dosáhnout vytyčených cílů.

5. Kulturní asimilátor

Tento snadno použitelný a osvědčený program spojuje poznávací a chápající aspekt setkávání se s cizí kulturou a vychází z předpokladu, že interkulturální kompetence pracovníka se zvyšuje, pokud ví, že:

- jeho partner v zahraničí se v určitých situacích chová a jedná jinak, než je obvyklé u něho doma,
- proč se tak chová a co je důvodem jeho konkrétního pracovního jednání,
- jaké chování, postoje a hodnocení od něho partner očekává,
- jaký užitek lze společně získat z kulturně odlišných přístupů ke společným pracovním a sociálním záležitostem.

Kulturní asimilátor kombinuje informace, výklad a diagnostiku interkulturální kompetence jednotlivců. Je-li tato metoda využívána samostatně, slouží spíše jen pro autodiagnostiku, její účinek se však zvyšuje při kombinaci s předchozími formami tréninku. Její zpracování je metodicky velmi náročné.

9. Adaptace zaměstnance v odlišném kulturním prostředí

Každý člověk, jenž se dostává do kontaktu s cizí kulturou, se musí vypořádat se svou vlastní kulturní odlišností. Procesy, které při tom neplánovaně a mnohdy nevědomě probíhají, jsou označovány pojmem akulturace.

Thomas (1993) vytvořil model, který se snaží zachytit obvyklý průběh akulturačního procesu. Tento prototypický akulturační proces podle něj probíhá v několika fázích (nesmíme však zapomenout na skutečnost, že u všech jedinců nemusejí vždy proběhnout všechny jmenované fáze tohoto procesu):

1. V okamžiku odjezdu má jedinec určité obavy spojené s vycestováním.
2. Krátce po příjezdu obavy ustoupí počátečnímu nadšení, které vzniká na základě nových a vzrušujících zážitků.
3. V další fázi si jedinec na „novost“ přivykne a stále více soustřeďuje pozornost na kulturní odlišnosti, které jsou však vnímány negativně.
4. To může vést ke kulturnímu šoku, během něhož je akulturační zátěž nejvyšší, a proto se objevuje nejsilnější touha odjet domů.
5. Podaří-li se tuto krizi úspěšně zažehnat, proběhne přizpůsobení se cizí kultuře a jedinec si začne mnohem více všimnout negativních aspektů kultury vlastní. Z toho pak pramení obavy z budoucího návratu do vlastní země.
6. Při samotném příjezdu do vlastní kultury obavy nakrátko ustupují nadšení z návratu.
7. Po odeznění tohoto bezprostředního nadšení se projeví reintegrační krize.
8. Teprve po překonání této reintegrační krize dochází ke znovuzapojení do vlastní kultury.

(Nový, I. - Schroll-Machl, S 2005: str. 64)

Jednotlivé etapy průběhu kulturní a sociální adaptace pracovníka, jež rozlišuje Berry (1985), znázorňuje obrázek č. 6.

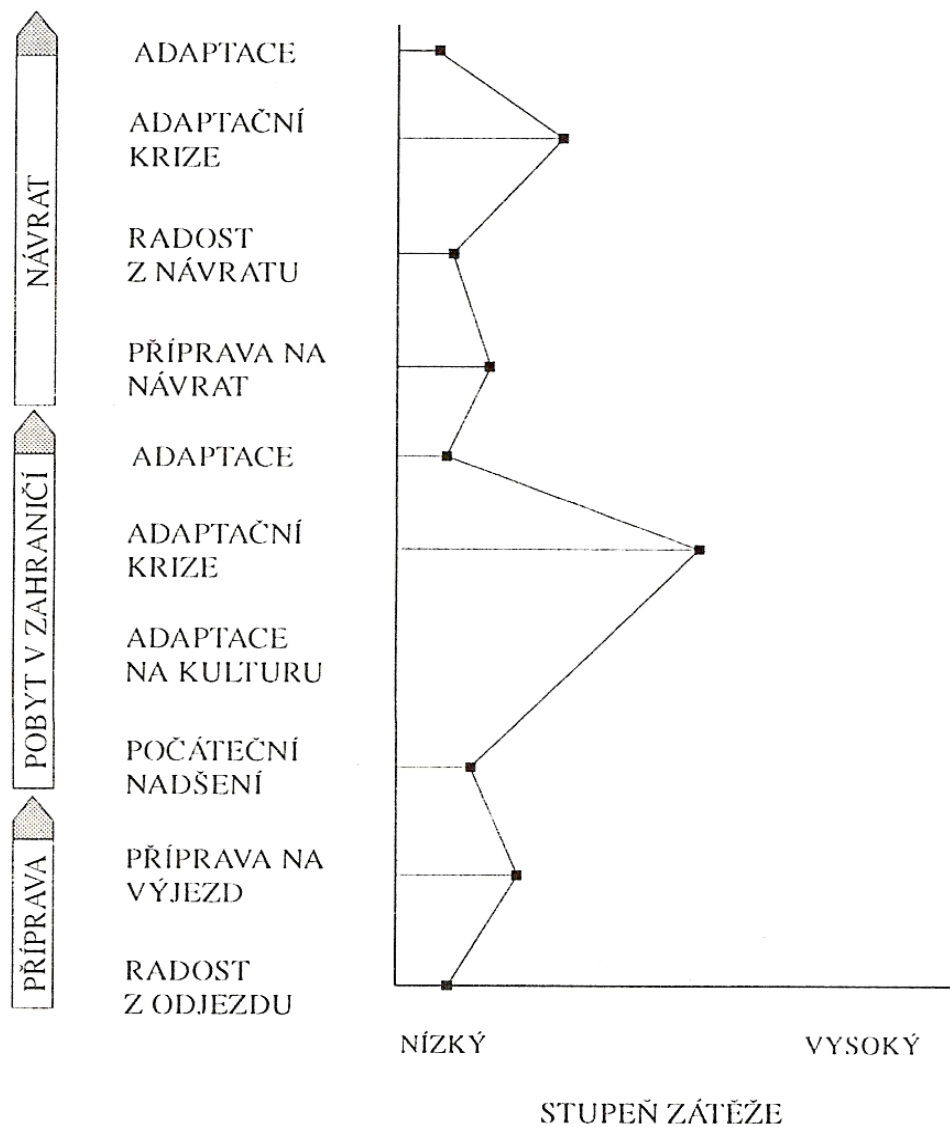
Před samotným odjezdem zaměstnance do zahraničí probíhají důkladné přípravy, jejichž délka závisí na mnoha skutečnostech (délka pobytu v zahraničí, výjezd samotného pracovníka nebo pracovníka společně s rodinou, cílová země, ...). Do systému personální práce podniku by mělo být zařazeno organizování přípravných a doprovodných tréninkových a konzultačních programů pro vyjíždějící pracovníky.

Na začátku příprav zaměstnanec pocítuje prvotní radost z odjezdu a stupeň zátěže na něj kladený je nízký. Během příprav se zátěž zvyšuje. Po příjezdu do zahraničí člověka

nejprve ovládne počáteční nadšení, na které navazuje nutná adaptace na novou kulturu. Zároveň s tím narůstá míra zátěže, která vyvrcholí v okamžiku příchodu adaptační krize. S ústupem zmíněné krize klesá i velikost zátěže na svou nejnižší hodnotu, jíž dosahuje při úspěšném psychologickém adaptování se na nové podmínky.

S blížícím se závěrem pobytu v zahraničí je nutné začít s přípravami na návrat. S tím souvisí i zvýšení míry zátěže, která se však opět mírně snižuje pod vlivem pocíťované radosti z návratu. Tuto radost vystřídá nová adaptační krize, jež zvyšuje stupeň zátěže. Po překonání zmíněné krize se člověk adaptuje na svou rodnou kulturu a zátěž se vrací zpět na svou nejmenší hodnotu.

Obr. 6: Průběh adaptace pracovníka v odlišném kulturním prostředí (Berry, 1985)



Zdroj: Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996.: Interkulturální management. (Lidé, kultura a management)

Praha: Grada Publishing, str. 120

Grove a Tobiörn vytvořili svůj vlastní model akulturačního procesu, který dělí do tří komponent:

1) Přiměřenost chování

Přiměřenost chování bývá definována jako stupeň shody mezi vlastním chováním a chováním, které je v cizí kultuře běžné.

2) Jasnost orientace

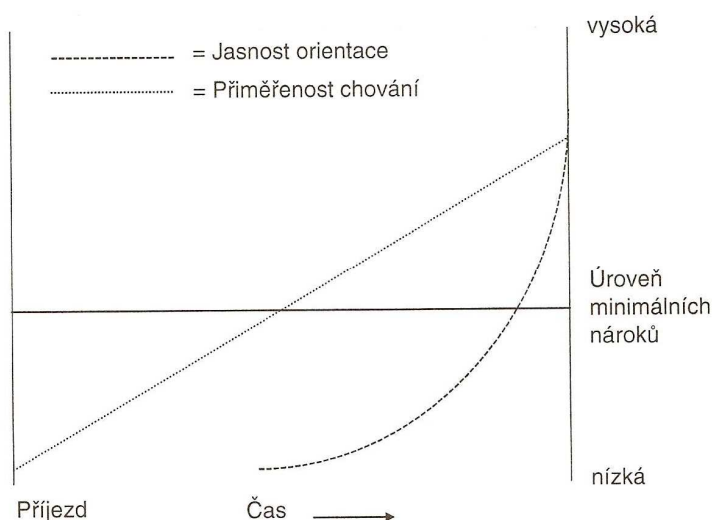
Jasnost orientace znamená jednoznačnost, s níž může člověk při svých znalostech a sociálních dovednostech vyvodit žádoucí způsoby chování.

3) Úroveň minimálních nároků

Úroveň minimálních nároků je chápána jako individuální úroveň nároků jedince, na jejímž základě vnímá člověk své chování a jasnost orientace jako přiměřené a uspokojivé.

Propojení popsaných komponent, jak si ho autoři představují, znázorňuje graf č. 1.

Graf 1: Model akulturačního procesu podle Groveho a Tobiörna



Zdroj: Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: Spolupráce přes hranice kultur. Management Press, str. 68

Přiměřenost chování a jasnost orientace se vyvíjejí rozdílně, někdy až protichůdně. Člověk přicházející do cizí kultury rychle rozpozná, že mnoho způsobů jeho vlastního chování je v cizí kultuře neobvyklé, přesto hned nepochybují o principiální správnosti norem vlastní kultury. Pochybnosti časem vznikají a jsou příčinou postupného poklesu jasnosti orientace. Ta dosáhne svého minima ve chvíli, kdy se přiměřenost chování dostane do uspokojivé oblasti.

Kühlmann (1995) rozlišuje tři základní roviny důležité pro interkulturní učení:

- subjektivní spokojenost s pracovními a životními podmínkami v zahraničí,
- kvalita sociálních vztahů se zástupci hostující země,
- stupeň splnění úloh.

Problémy interkulturního učení je možné rozdělit do tří oblastí:

- objektivní = úkoly a pozorované chování,
- sociální = vzájemné vztahy a pocity,
- subjektivní = myšlenkové koncepty účastníků komunikace.

Interkulturní učení je komplexním procesem, při jehož realizaci se nesmí zapomínat na to, aby vnímání, konceptualizace a jednání probíhaly paralelně. Proto je třeba při sestavování interkulturních tréninkových programů zohlednit i více perspektiv.

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 68)

10. Kulturní šok

Kulturní šok je označení pro všechny negativně pocíťované psychické jevy, které se objevují při přechodu do odlišné kultury. Zasáhne v různé míře každého člověka, jenž přichází na delší dobu do cizí kultury. Kulturní šok není jednorázový nebo rychlý zvrát, jak bychom se mohli kvůli používanému slovnímu spojení „kulturní šok“ domnívat. Jde o určitý proces trvající zpravidla několik týdnů až měsíců. Doba jeho trvání, intenzita a vliv na psychiku a jednání zaměstnance bývají různorodé. Závisí především na míře odlišnosti nového kulturního prostředí, vlastních předešlých zkušenostech s pobytem v zahraničí nebo s dosavadní komunikací s lidmi pocházejícími z dané cizí kultury, na množství a kvalitě informací o novém kulturním a pracovním prostředí atd. Stejně významné jsou i obecné vlastnosti jednotlivce, k nimž patří schopnost vyrovnat se se zátěží (krátkodobou i dlouhodobou), introvertní nebo extrovertní orientace i vyrovnanost osobnosti. Čím blíže lidé rodné zemi jsou, tím menší kulturní rozdíly pozorují. V důsledku toho se často mylně domnívají, že nástroje používané k předcházení nebo minimalizaci negativních dopadů kulturního šoku jsou zbytečné.

Podle Adriana Furnhama a Stephana Bochnera přispívá ke vzniku kulturního šoku šest faktorů, z nichž čtyři („push“) způsobují odvrácení od cizí kultury a další dva faktory („pull“) vedou k přimknutí ke kultuře vlastní.

„Push“ faktory:

1. Námaha

Zacházení s něčím novým je namáhavé, neboť navyknuté strategie jednání z větší části nefungují. Člověk se musí mnohem více snažit, aby dosáhl vytyčeného cíle. Musí být všímavý a zkoušet, mnoho věcí trvá déle než doma. Přes veškerou snahu a píli bývá dosahováno menšího úspěchu, než je člověk zvyklý nebo se něco nepodaří vůbec.

2. Bezmocnost

Pocit bezmoci vzniká na základě pochybností o možnosti přizpůsobení se. Tyto pochybnosti pramení z opakovaně zažívaného neúspěchu.

3. Zmatení rolí

Jedinci nebývá zcela jasné, jakou roli v očích místních obyvatel hraje a jakou roli hrají oni sami. V důsledku toho člověk neví, co se od něj očekává a co může očekávat on od druhých.

4. Vnímání odlišnosti

Jedinec si stále více uvědomuje, že v cizí kultuře fungují jiné normy a hodnoty, z nichž některé pociťuje jako nepříjemné nebo odpuzující. To může buď podporovat diskriminující tendence, nebo vést k pocitům viny, protože člověk pociťuje obtíže při respektování a dodržování norem a hodnot odlišné kultury.

„Pull“ faktory:

5. Stesk

Člověku, který pracuje v zahraničí, schází většinou přátelé a obvyklé způsoby trávení volného času. Pokud vyjíždí bez svého partnera a dětí, je situace mnohem obtížnější, neboť se dostavuje i silný stesk po rodině.

6. Ztráta statusu

Ve vlastní kultuře mají vyjíždějící pracovníci většinou mnohem vyšší sociální status než v kultuře cizí, což může způsobit zklamání, frustraci nebo i vztek.

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 65-66)

Kulturní šok má 3 fáze:

1. nekritické nadšení, euforie a fascinace cizí kulturou
2. vystřízlivění, frustrace a deprese
3. po odeznění kulturního šoku: okolní svět vnímán takový, jaký opravdu je

Projevy kulturního šoku:

- snížená motivace,
- silné emoce (pocity nejistoty, zklamání, bezmoci a ztráty kontroly nad událostmi v bezprostředním okolí, pocity vlastního selhání),
- negativní myšlenky (pocit, že člověk dělá chyby, které ostatní zaznamenávají a hodnotí, přičemž daný jedinec přesně neví, o jaké chyby jde),
- fyziologické problémy,
- změna v chování,
- přejídání se nebo naopak hladovění,
- užívání léků,
- nekvalitní spánek.

To, jak intenzivně je kulturní šok prožíván, závisí podle Furnhama a Bochnera na:

1. Kulturní rozdílnosti

Čím odlišnější je kultura hostující země od kultury země domovské, tím je kulturní šok silnější.

2. Rozdílnosti úkolů

Kulturní šok pociťuje pracovník tím silněji, čím rozdílnější jsou jeho úkoly v domovské a hostující zemi.

3. Sociální podpoře

Pracovník pociťuje kulturní šok silněji, pokud nemá v cizí kultuře dostatek sociální podpory.

4. Délce a časové určenosti

Kulturní šok je pociťován tím silněji, čím déle pobyt v odlišné kultuře trvá. S délkou pobytu se zvyšuje i šance na překonání kulturního šoku. Velký význam tak má jistota o délce trvání pobytu v cizí zemi. Čím přesněji je tato délka stanovena, tím mírněji je kulturní šok prožíván.

5. Dobrovolnosti

Kulturní šok se prohlubuje i s pocitem, že byl člověk k pobytu v cizí zemi přímo či nepřímo donucen.

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 66)

Nezvládnutí kulturního šoku může člověku působit psychické, somatické ale i sociální potíže. Vede k distanci od cizí kultury nebo dokonce k jejímu popření. S tím souvisejí také následné problémy v oblasti profesní.

11. Reintegrační šok

Po návratu do domácí kultury se může dostavit tzv. „reintegrační šok“, neboť si jedinec musí opět zvykat na rodnou kulturu, jíž se během svého pobytu v zahraničí určitým způsobem odcizil. Toto opětovné přivykání zaměstnanec vnímá jako zátěž. Reintegrační šok, stejně jako kulturní šok, není jednorázový nebo rychlý zvrat. Je to opět určitý déletrvající proces. Doba jeho trvání, intenzita a vliv na psychiku a jednání člověka jsou různorodé.

Intenzita reintegračního šoku závisí především na:

1. Zkušenostech člověka s pobytem v zahraničí

Člověk, který v zahraničí pobývá častěji, utrpí menší reintegrační šok než člověk, který vycestoval poprvé. S reintegračním šokem se nikdy nemůže vyrovnat ten, kdo je v zahraničí v podstatě stále.

2. Kulturní odlišnosti země působení

Na intenzitu reintegračního šoku má vliv i míra odlišnosti kultur hostující a domovské země. Se zvětšujícím se rozdílem mezi kulturami roste také síla reintegračního šoku.

3. Délce pobytu v zahraničí

Intenzita reintegračního šoku je závislá na délce pobytu v cizí zemi. Čím déle člověk v zahraničí setrvává, tím více se prohlubuje odcizení od vlastní kultury.

4. Osobnostních faktorech

Určité dispozice a vlastnosti osobnosti mohou šok z návratu do vlastní kultury snižovat. Všeobecně bývají za předpoklady snižující reintegrační šok považovány například mládí, sebevědomí, malý sklon k úzkosti a schopnost lehce navazovat kontakty.

5. Kontaktu s domácí kulturou

Na snížení reintegračního šoku se samozřejmě podílí i pravidelný kontakt s vlastní kulturou. Ten, kdo je ve stálém spojení se svými blízkými a je informován o hospodářských, politických a sociálních změnách ve své zemi, bývá na návrat lépe připraven než člověk, jenž tyto informace nemá.

6. Přípravě na návrat

Opětovné úspěšné zařazení do vlastní kultury komplikuje předpoklad pracovníka, že po návratu bude vše jako dřív. Mnohem lépe je na návrat připraven člověk, který si plně uvědomuje nejen vlastní proměnu v důsledku nových zkušeností, ale i změnu domácí kultury.

7. Reálnosti plánů po návratu

Člověk se jednodušeji zapojí do života ve své kultuře, pokud si dobře naplánuje aktivity po návratu. Vědomí nových povinností a systematická práce na jejich plnění snižuje problémy plynoucí z reintegračního šoku.

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 67)

Symptomy reintegračního šoku:

- změna hodnotové orientace a životních postojů,
- odcizení od rodiny a přátel,
- ztráta profesních a soukromých kompetencí.

(Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: str. 66-67)

12. Vyslání

V posledních letech zažívají nejvýraznější nárůst počtu mezinárodních vyslání regiony jihovýchodní Asie a střední a východní Evropy, ze zemí pak Čína.

Pracovněprávní rámec vyslání stanovuje právní způsoby přemístění pracovníka do zahraničí. Jde o pracovní cestu, dočasné přidělení, přeložení nebo je možné uzavřít novou pracovní smlouvu v zahraničí. Volba konkrétního institutu závisí i na požadavcích hostitelské země a může být dána imigračními předpisy.

12.1. Problematika vysílání pracovníků obecně

V Evropské unii souvisí vysílání pracovníků se svobodou poskytování služeb a s volným pohybem osob. Základ právního pozadí celého procesu poskytují zřizovací smlouvy vykládané Soudním dvorem. Vyslaní lidé nevstupují na cizí trh práce, nepřinášejí si s sebou své sociální vazby a jejich pracovní působení v dané zemi je dočasné. Proces vysílání pracovníků upravují různé předpisy, směrnice a nařízení, z nichž nejdůležitější je Směrnice 96/71/ES o vysílání pracovníků (viz Příloha). Směrnice ukládá členským státům povinnost změnit svůj právní řád tak, aby se vyslaní pracovníci řídili některými pracovními podmínkami, které jsou platné ve státě, kde je služba poskytována. Tito pracovníci se proto řídí pracovněprávními předpisy cizí země v oblastech, jako je délka pracovní doby, minimální mzda, bezpečnost práce nebo rozsah dovolené.

Pohybu pracovníků za účelem poskytnutí služeb by tedy členské státy neměly klást žádné překážky. Ve skutečnosti však země, z důvodu obav z přílivu nelegálních imigrantů, porušování předpisů o bezpečnosti práce aj., často zavádějí přísné kontrolní a povolovací režimy (obdobné pracovnímu povolení). V důsledku toho se vysílání pracovníků stává méně flexibilním. Dne 4. dubna 2006 se Komise ve svém sdělení vyslovila kriticky ke zmíněným praktikám členských států EU. Zároveň také doporučila, aby členské státy mezi sebou prohloubily vzájemnou administrativní spolupráci prostřednictvím elektronických informačních systémů.

Vysílání pracovníků do zemí mimo EU a OECD je mnohdy velmi komplikované. Částečně ho řeší smluvní systém GATS v rámci Světové obchodní organizace. Ten je však zaměřen pouze na pohyb vyššího managementu a ne na vysílání řadových pracovníků. V rámci smlouvy GATS je dále také řešen pohyb osob poskytujících služby prostřednictvím Přílohy o pohybu fyzických osob poskytujících služby. V jmenované příloze smlouvy GATS mohou státy jednostranně upravit požadavky na vysílané pracovníky.

Mezi některými státy existují bilaterální smluvní ujednání, která vysílání pracovníků řídí. Bohužel však zatím neexistuje jednotná multilaterální úprava vysílání pracovníků, proto se zaměstnavatel musí před vysláním pracovníka informovat o právním řádu cílové země. Konkrétní údaje o právní úpravě ve státě, kam zaměstnavatel svého pracovníka vysílá, je možné získat přímo u zastoupení daného státu nebo na jeho informačním serveru. Informace jsou částečně dostupné i na internetových stránkách Evropské komise.

12.2. Problematika vysílání pracovníků z pohledu zaměstnavatele

Firmy by měly formulovat strategii a své potřeby v oblasti vysílání zaměstnanců a vyjádřit je ve formě firemní politiky. Vysílací agenda by měla být živoucím systémem schopným zajistit splnění cílů konkrétního vyslání, poskytovat finančnímu oddělení a managementu potřebné údaje a reagovat na změny.

Firemní politika vysílání zaměstnanců

- vyjadřuje, jakým způsobem a za jakých podmínek chce podnik vysílat pracovníky,
- umožní formalizovat existující praktiky a nastavit firemní standardy,
- pomůže dostat pod kontrolu náklady související s vysláním zaměstnanců,
- usnadní liniovým manažerům orientaci při vyslání zaměstnanců,
- přispěje k zajištění stejné péče o všechny vysílané zaměstnance,
- pomůže zajistit soulad se zákonnými požadavky a řízením rizik souvisejících s vysláním zaměstnanců.

(<http://pravniradce.ihned.cz/c1-18531010-vysilani-zamestnancu-do-zahranici-nastaveni-mobility-procesu>)

Firemní proces vysílání by měl řešit tyto oblasti:

- důvody a cíle vyslání,
- typy vyslání,
- firemní postupy spojené s vysláním,
- příprava zaměstnance na vyslání a jeho přemístění,
- pracovněprávní rámec,
- korporátní daňový režim a smluvní zajištění „přefakturace“ nákladů,
- imigrační povinnosti (vízum a pracovní povolení, registrace),
- příslušnost k systémům sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,

- otázky daně z příjmu fyzických osob,
 - praktické otázky pobytu v zahraničí (ubytování, škola pro děti, apod.), podpora poskytovaná rodině vysílaného pracovníka,
 - odměňování (obecné + specifické složky pro konkrétní vyslání - např. auto s řidičem),
 - určení celkové výše nákladů na vyslání,
 - podpora zaměstnance během zahraničního pracovního pobytu i při jeho návratu,
 - organizační otázky - povyšování, zvyšování platu, komu vyslaný pracovník skutečně podléhá, apod.,
 - procedury související s prodloužením vyslání, otázky nástupnictví ve vyslání resp. zpětného zařazení pracovníka po návratu z vyslání.
- (<http://pravniradce.ihned.cz/c1-18531010-vysilani-zamestnancu-do-zahranici-nastaveni-mobility-procesu>)

Moderní vysílací politiky by měly pokrývat všechny uvedené oblasti. Je možné najít optimální řešení v každé z těchto oblastí. Pro firmu je nejdůležitější, aby vyslání splnilo svou funkci. Proto se dnes upouští od jednotných politik pro jakékoli vyslání a od štedrých politik spojených s mnohými benefity. Pozornost je věnována spíše různým variantám pružných vysílacích politik, které zahrnují vyslání pro různé kategorie pracovníků. Setkáváme se tedy s vysláními krátkodobými i dlouhodobými, takzvaným vysláním „na zkušenou“ a dalšími.

13. Přípravy na vyslání zaměstnanců

Přípravy na vyslání pracovníků do zahraničí bývají poměrně dlouhé a náročné, a to jak pro samotného zaměstnance tak i pro ty, kteří mají proces vysílání na starost. Při plánování vyslání je pozornost věnována především nejpálčivějším problémům (pracovní povolení, ubytování a fyzický přesun). Získání případného víza a pracovního povolení může trvat několik měsíců, a proto je třeba s jejich zařizováním začít co nejdříve. Ostatní záležitosti se poté řeší tzv. "za pochodu". Společnosti jsou si vědomy nákladů, daní a rizik vyslání, a proto jsou schopny na ně včas a odpovídajícím způsobem reagovat.

Vyjíždějící pracovník by měl být připravován i na život během vyslání. Zaměstnanci mohou v rámci příprav absolvovat jazykové kurzy, získat dodatečná osvědčení o odborné kvalifikaci a zúčastnit se programů, jež umožňují poznání kulturních rozdílů země domovské a hostitelské.

Výlet do hostitelské země

Při samotném plánování dlouhodobého vyslání dostávají pracovníci většinou možnost vyrazit na náklady společnosti se svým partnerem nebo partnerkou do cizí země na krátkou návštěvu. Během této návštěvy, která trvá maximálně čtyři dny, se obvykle uskutečňují pracovní setkání s budoucími kolegy, hledá se ubytování a škola pro děti. Seznámení se s odlišnou kulturou přitom bývá často opomíjeno.

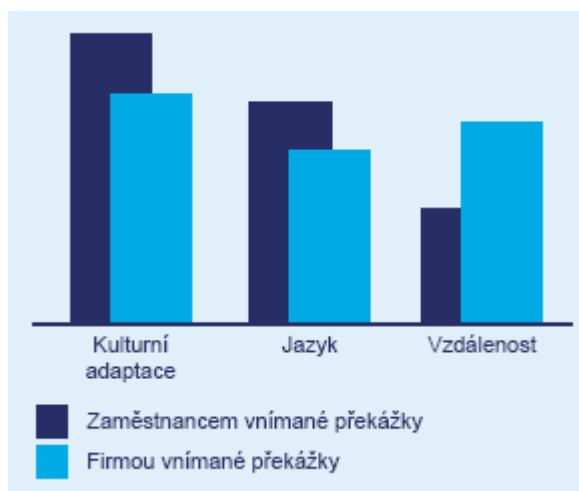
Problém kulturní adaptace

Zkušenosti vysílaných zaměstnanců však ukazují, že tím nejtěžším a nejnáročnějším na celém vyslání je právě přizpůsobení se nové kultuře. Kulturní šok postihne v různé míře nejen samotného pracovníka, ale i jeho rodinu, která s ním do cizí země odcestuje. Pokud se odlišné kultuře a novému prostředí přizpůsobit nedovedou, vracejí se předčasně zpět do své vlasti, což má na jedné straně za následek frustraci zaměstnance a jeho blízkých, na druhé straně znamená vysoké náklady pro zaměstnavatele.

Podceňování příprav

Přesto je možné vysledovat, že firmy mají často tendenci přípravu na vyslání svého zaměstnance do určité míry podceňovat. Dostatečná pozornost nebývá věnována právě riziku kulturní odlišnosti a dále také adaptaci pracovníka na cizí kulturu. I výše nákladů věnovaných na přípravu vyslání této tendenci odpovídá (asi 0,5 % z celkových nákladů na vyslání). Následující graf znázorňuje odlišnost pohledů firem a zaměstnanců na překážky vyslání.

Graf 2: **Překážky vyslání**



Zdroj: Bardyová, J.: Podceňovat přípravu na vyslání do odlišné kultury se nevyplácí. PwC HR Bulletin, 1/2007, str. 2

Doporučení

Již při plánování vyslání je důležité, aby s daným zaměstnancem byly probrány všechny v úvahu přicházející překážky jeho působení v zahraniční pobočce. Pracovník by měl mít možnost před podepsáním smlouvy o výjezdu vyrazit i se svým životním partnerem na krátkou návštěvu do hostitelské země. Náplní tohoto „výletu“ by mělo být mimo jiné i často opomíjené seznámení se s cizí kulturou. Vysílání zaměstnanci jistě velmi ocení, pokud firma podpoří i jejich partnery. Těm je možné například pomoci při hledání nového zaměstnání v zahraničí, poskytnout jim jazykový kurz případně přispět na hlídání dětí.

Praktická část

Tato část popisuje na příkladu tří firem praktický průběh celého vysílacího procesu. Protože však podniky obvykle považují své postupy v dané problematice za součást své firemní strategie a svého know how, které obvykle bedlivě střeží před konkurencí, bylo nutné použít obecná pojmenování pro všechny tři společnosti. Dále byly pozměněny i názvy jednotlivých programů, uváděného magazínu a některé další skutečnosti.

Cílem této části je tedy přiblížení firemní politiky vysílání zaměstnanců z pohledu její praktické realizace v konkrétních podnicích. Informace o jednotlivých firemních politikách jsem získala provedením kvalitativních rozhovorů s odpovědnými pracovníky personálních oddělení oslovených podniků. Obecné charakteristiky těchto společností jsem vytvořila pomocí sekundární analýzy dokumentů.

Informace obsažené v praktické části posloužily pro rozhodnutí o platnosti hypotéz (str. 63), které jsem již jednou formulovala v úvodu této bakalářské práce.

14. Společnost ABC

14.1. Obecný popis společnosti ABC

Obecná charakteristika

Společnost ABC je součástí velkého nadnárodního koncernu, jenž má pobočky ve více než 100 zemích světa. Sídlem koncernu je Francie. Firma byla založena v první polovině 19. století se zaměřením na těžký průmysl. Později začala vyrábět elektrické motory a zařízení pro elektrárny. V průběhu času expandovala na nové trhy a stále modernizovala svou výrobu (což je součástí její strategie dodnes). Firma prošla reorganizací a od druhé poloviny 20. století se zaměřila jen na elektrotechnický průmysl a oblast elektrické energie. V posledních letech převzala několik v oboru významných společností a s dalšími uzavřela smlouvu o fúzi. Při jedné fúzi byl změněn i název celé společnosti.

Dnes se firma orientuje na tyto 4 segmenty trhu:

- Průmysl
- Technologie budov
- Domovní elektroinstalace
- Energetika a infrastruktura

Její výrobky jsou určeny pro oblasti rozvodu elektrické energie, automatizace a řízení, slaboproudých systémů i přenosu dat.

Pobočky v České republice

V roce 1993 vznikla transformací státního podniku pobočka koncernu v České republice. Později byly od sebe odděleny obchodní a výrobní aktivity a došlo k rozdělení na akciovou společnost a na společnost s ručením omezeným v rámci ČR. Tyto dva subjekty zaměstnávají v ČR asi 1000 pracovníků.

Firemní program

Koncern má vypracovaný svůj firemní program, který je platný pro podnik jako celek. Každá pobočka zahrnuje body v tomto programu stanovené do své každodenní činnosti, uvádí je do praxe.

Firemní program popisuje strategické cíle, dále postupy, jak jich dosáhnout, a stanovuje způsob hodnocení výsledků.

Hlavní body firemního programu:

- Závazek k růstu
- Efektivita
- Rozvoj zaměstnanců

Z hlediska mé práce je nejdůležitější poslední bod daného programu a jeho realizace. V rámci plnění tohoto úkolu se firma zabývá nejen ochranou zdraví a bezpečností práce, ale zaměřuje se i na rozvíjení znalostí a schopností pracovníků.

Hodnoty

Základní hodnoty společnosti jsou:

Lidé

Již při samotném výběru pracovníka je důležité najít nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Každý rok je stanovován plán osobního rozvoje zaměstnanců. Tento plán vychází z pravidelného hodnocení výkonu a potenciálu pracovníka i z potřeb společnosti. V rámci podniku bývají také organizovány různé pracovní i mimopracovní aktivity, které pomáhají stmelovat kolektiv zaměstnanců a utvářet přátelskou atmosféru.

Rozvoj

Vzdělávání zaměstnanců považuje firma za významnou investici, neboť tímto způsobem podporuje nejen rozvoj svých lidí a zvyšuje jejich motivaci, ale zvětšuje se tak zároveň i efektivita pracovního výkonu. Volba vhodné formy školení vychází z plánu osobního rozvoje a potřeb zaměstnanců. Firma využívá interních i externích zdrojů vzdělávání; pokud je to nutné, organizuje i tzv. vzdělávání na míru. Zároveň ovšem odpovědní pracovníci sledují, jaká konkrétní zlepšení vzdělávání v praxi přineslo.

Spokojenost

Pro společnost je důležité, aby její pracovníci byli spokojeni. Proto jim firma poskytuje různé zaměstnanecké výhody – benefity a odměny (peněžní i nepeněžní).

Potenciál

Firma se snaží rozvíjet potenciál nastupující generace, a proto spolupracuje s některými středními a vysokými školami. Mimo jiné nabízí i možnost pracovních stáží v rámci firmy.

Pracovní příležitosti

Uchazečům o zaměstnání nabízí společnost volná pracovní místa. Díky mezinárodnímu výměnnému programu „Kolumbus“ mohou mladí talentovaní lidé najít uplatnění v pozicích firmy také v zahraničí.

Firemní kultura

Pokud se podíváme na firemní kulturu koncernu, nenajdeme výrazné rozdíly mezi jednotlivými pobočkami. Obecné znaky a projevy této kultury jsou společné pro celou firmu. Filiálky dále přebírají a zahrnují do své organizační kultury určité prvky z národní kultury země, v níž provozují svou činnost. Konečná podoba firemní kultury každé pobočky je tedy výsledkem působení obou kultur – firemní a národní.

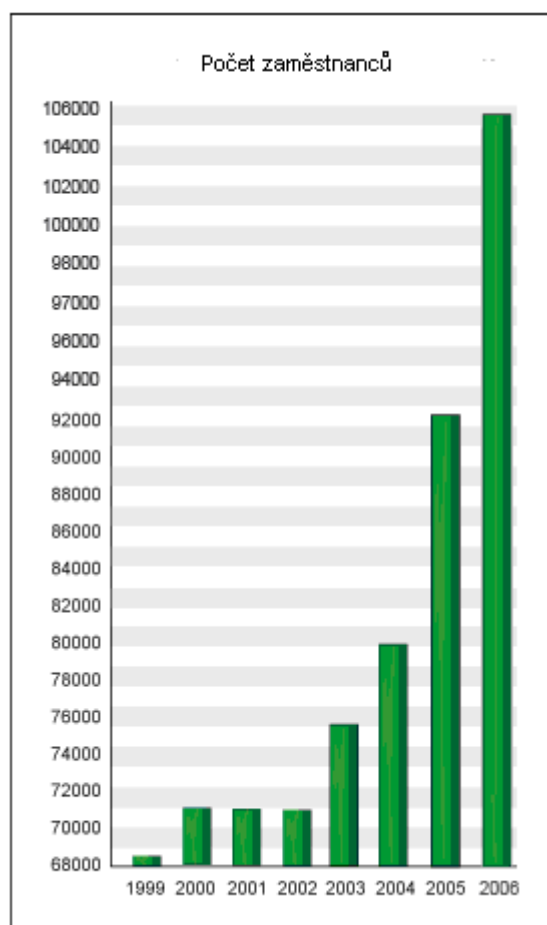
Podniková kultura bývá pro svou komplexnost většinou obtížně zachytitelná a vyjádřitelná. Společnost ABC má silnou neformální firemní kulturu. Organizační struktura firmy je uvolněná. Chování zaměstnanců není vázáno přísnými pravidly, jejichž dodržování by bylo kontrolováno (např. způsob oblékání není formalizovaný). Ve společnosti vládne přátelská atmosféra. Důležité jsou nejen dobré pracovní vztahy, komunikativnost a vstřícnost, ale i upřímnost a otevřenost. Velký význam má i otevřené poskytování a přijímání zpětné vazby, vysoká míra odpovědnosti jednotlivců a vzájemná důvěra.

Součástí firemní kultury jsou i výše zmíněné hodnoty společnosti. Podnik má své logo a firemní barvy, kterými se prezentuje navenek.

Zaměstnanci

Koncern zaměstnává celkově 105 000 lidí ve 106 zemích světa. Až doposud počet zaměstnanců firmy rostl. Vývoj počtu pracovníků v posledních letech znázorňuje graf č. 2. Důležitou skutečností je, že ve společnosti není téměř žádná fluktuace zaměstnanců, což vypovídá mimo jiné i o spokojenosti jejích pracovníků. Motivaci zaměstnanců zvyšují mimo různé formy vzdělávání, benefitů a odměn i setkání vedení se zaměstnanci, kde se pracovníci dozvědí cenné informace o dění ve firmě.

Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v rámci celého koncernu



Zdroj: Internetové stránky společnosti ABC

14.2. Mobilita zaměstnanců společnosti ABC

Výjezd zaměstnanců do zahraničí obecně

Koncern má propracovanou strukturu interní spolupráce, jeho pobočky jsou vzájemně provázané. Jsou sdruženy pod regionálním vedením, vznikly určité zóny – například zóna střední a východní Evropa. Jednotlivé úrovně vedení poskytují zaměstnancům (pobočky nebo dané zóny) uplatnění na různých pozicích, což umožňuje výjezd pracovníků do zahraničí. Zaměstnanci společnosti ABC vyjíždějí nejčastěji v rámci Evropy. Tato skutečnost je dána historicky, blízkostí států i podobností kultur. Protože tedy pracovníci české pobočky koncernu působí obvykle v evropských zemích, nemusí firma řešit bezpečnostní rizika, která jsou s některými mimoevropskými státy spojena (např. Súdán, Etiopie).

Rozhodování o výjezdu do zahraničí

Možnost pracovat po určitou dobu v zahraniční pobočce je ze strany společnosti vnímána jako jedna z forem motivace, podpory rozvoje vlastních zaměstnanců, jejich kariérního růstu. Obecně platí, že šanci najít uplatnění v pozicích firmy v zahraničí má každý, kdo splní všechny podmínky (profesní, jazykové, praktické zkušenosti) stanovené pro výjezd.

Konečné rozhodnutí o tom, komu bude výjezd do zahraničí umožněn, se řídí jasně stanovenými pravidly. Zmíněné rozhodnutí je vázáno na výsledky pravidelně probíhajícího hodnocení pracovníků. Každý rok je posuzován kariérní rozvoj všech zaměstnanců. V rámci něj jsou s pracovníky vedeny individuální rozhovory, díky nimž je možné mimo jiné poznat profesní očekávání každého z nich. Druhou formou hodnocení zaměstnanců je tzv. people review probíhající pouze na úrovni vedení firmy, o kterém nemusejí posuzovaní lidé vědět. Pomocí něj se postupně „vytipují“ klíčoví zaměstnanci, kteří jsou následně připravováni pro další kariérní růst. V případě, že se uvolní některá pozice na vyšší úrovni firemní hierarchie, zaujímá ji právě již předem „vytipovaný“ jednotlivec. Tito lidé by měli každé 2-3 roky postupovat na vyšší pozice v rámci organizační struktury. Pokud zaměstnanec dosáhne tak vysokého postavení, že již směrem nahoru v domovské pobočce postupovat nemůže, je mu nabídnuta možnost pracovat po určitou dobu v cizině. Každý má samozřejmě právo nabídku práce v zahraniční filiálce odmítnout. V České republice je však motivace pro výjezd do zahraničí poměrně velká. Firma umožňuje svým pracovníkům v průběhu jejich pracovní kariéry i vícenásobný výjezd do zahraničních poboček v různých zemích.

V některých případech bývá v zahraniční pobočce na určitou pozici vypsáno výběrové řízení, kterého se mohou zúčastnit zaměstnanci z celého koncernu, u nichž je vzhledem k jejich kvalifikaci reálné, že by danou pozici mohli zastávat. Pokud pracovník ve výběrovém řízení uspěje a domovská pobočka souhlasí, začne se tato osoba připravovat na výjezd.

Kdo a na jak dlouho vycestuje do zahraničí?

Nejčastěji za prací do ciziny cestují manažeři. Ti mívají na starost koordinaci významných projektů. V poslední době do zahraničí z české filiálky nevycestovali žádní lidé, kteří pracují na technických pozicích. Možnost působit po určitou dobu v zahraniční pobočce není nijak věkově omezena. Zaměstnanci vyjíždějí na dobu určitou, průměrně na 3-5 let, přičemž délka pobytu v zahraničí je individuální.

Přípravy před odjezdem do zahraničí

Samotné přípravy na výjezd trvají přibližně 2-3 měsíce. Firma se při tom snaží svým pracovníkům vyřizování všech formalit co nejvíce usnadnit. Pomáhá jim i při řešení praktických záležitostí (např. pracovní povolení, pobytové vízum, pojištění apod.).

Mimo jiné nabízí vyjíždějícím zaměstnancům i možnost absolvovat jazykové kurzy. Neznalost jazyka země, kam zaměstnanec odjíždí, není ovšem překážkou z hlediska pracovního života, neboť oficiálním firemním jazykem je angličtina. Podmínkou samotného přijetí do pracovního poměru v české pobočce je velmi dobrá znalost tohoto nejrozšířenějšího jazyka světa.

Dále mají vyjíždějící pracovníci před podepsáním smlouvy o výjezdu příležitost vyrazit i se svou rodinou na krátký „výlet“ a prohlédnout si tak prostředí, ve kterém budou po určitou dobu žít.

Po vyřízení všech formalit v ČR odjíždí zaměstnanec většinou i se svou rodinou do hostitelské země, kde dořeší zbývající záležitosti za podpory pracovníků zahraniční pobočky. Najdou se však i lidé, kteří vše v zahraničí vyřeší nejdřív sami, a poté za nimi přijede jejich rodina.

Riziko pracovního výjezdu do zahraničí

Při popisu pracovního pobytu v zahraničí výrazně převládají pozitivní zkušenosti lidí nad těmi negativními. Vyjíždějící zaměstnanci bývají na novou životní situaci předem pečlivě připravováni. Podle svých slov se setkávají s velmi dobrým přijetím nejen v novém pracovním kolektivu, ale i v celé pobočce.

Pokud však do zahraničí odjíždí celá rodina, což je poměrně časté, je nutné počítat s rizikem, že si její členové na nové prostředí i přes veškeré přípravy nezvyknou. Tento problém je však individuální a nebývá způsoben nízkou úrovní podpory ze strany firmy. Nicméně nastalou situaci pomáhají řešit obě strany, domovská i hostitelská pobočka, dohromady. Předčasný návrat zpět do domovské země je samozřejmě možný, ale je až tím posledním východiskem.

Kontakt s domovskou pobočkou

V současné době působí v zahraničí 2 % zaměstnanců českých poboček firmy. Vyjíždějící pracovníci mívají po celou dobu působení v zahraničí stálou vazbu na svou domovskou pobočku, která jim poskytuje personální podporu. Jsou také stále v pracovním

kontaktu se svými kolegy v ČR. Proto mají přehled o dění v domovské pobočce, nastávajících změnách i o možnostech, jež se jim po jejich návratu otevírají.

Hodnocení zaměstnance v zahraničí a návrat zpět

V zahraniční pobočce je nadřízeným pracovníkem prováděno (stejně jako v té domovské) průběžné hodnocení daného zaměstnance. Předtím než se vrátí zpět, probíhá celkové hodnocení jeho činnosti v zahraničí, které má informativní charakter. Dále jsou se zaměstnancem vedeny rozhovory o tom, jakou má představu o svém zařazení v rámci organizační struktury domovské filiálky. S každou pracovní pozicí je totiž spojen i určitý typ benefitů. S pracovníkem je nutné prodiskutovat i rizika s jeho návratem spojená. Tímto způsobem firma postupně získává tzv. měkké poznatky, které může později využít i při výjezdech dalších svých zaměstnanců.

Existuje riziko, že v domovské pobočce nebude vhodné pracovní místo pro vracejícího se zaměstnance ze zahraničí. Tomu se však firma snaží ze všech sil předejít. Díky skutečnosti, že jsou pracovníci domovské filiálky se svým kolegou stále v kontaktu, znají datum jeho příjezdu s dostatečným předstihem a dokáží proto včas jednat. Situaci, kdy pro zaměstnance není vhodná pracovní pozice volná, je možno vyřešit i vytvořením nového místa.

Je třeba také upozornit na skutečnost, že není striktně dáno, že se pracovník musí ze zahraničí vrátit zpět. Pokud je na stávajícím místě spokojen a okolnosti to dovolují, může tam zůstat. Nicméně vnitřní pravidla firmy návrat doporučují.

Program „Kolumbus“

Program „Kolumbus“ je jedním z kariérních nástrojů firmy. Dává příležitost absolventům vysokých škol, kteří často nemají potřebnou praxi, pracovat po ukončení svého studia v zahraniční pobočce koncernu. Tuto šanci dostávají i externí pracovníci. Vidí-li tedy odpovědní zaměstnanci firmy v dané osobě talent, umožní mu účastnit se tohoto programu. Při posuzování potenciálu mladých lidí jsou brány v úvahu nejen tvrdé stránky, tedy například znalosti a praxe, ale i stránky měkké, k nimž patří potenciál a dovednosti dané osoby. Vybraný člověk uzavírá kontrakt v zahraničí, kde postupně získává potřebné znalosti a zkušenosti, s nimiž se poté vrací zpět.

V současné době působí v rámci programu „Kolumbus“ v zahraniční pobočce jeden člověk pocházející z ČR.

15. Společnost KLM

15.1. Obecný popis společnosti KLM

Obecná charakteristika

Společnost KLM je energetický koncern, který působí v řadě zemí střední a východní Evropy. Jeho mateřská společnost sídlí v České republice. Je jedním ze tří největších výrobců tepla v ČR. Zabývá se jak výrobou, distribucí a obchodem s elektrickou a tepelnou energií, tak i samotnou těžbou uhlí. Firma dále působí i v oblastech telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení a zpracování vedlejších energetických produktů. Vznikla v roce 1992 jako akciová společnost KLM a.s. Roku 2003 se tato energetická společnost spojila s distribučními společnostmi. Po rozšíření o některé zahraniční distribuční společnosti (2005) a elektrárny (2006) se stala uskupením s mezinárodní působností sdružujícím více než 90 českých i zahraničních společností. V roce 2005 bylo územní uspořádání regionálních distribučních společností podniku KLM nahrazeno uspořádáním procesním. To respektuje zásadu striktního oddělení distribuce jako regulované činnosti od obchodu (tzv. unbundling). Procesní model firmy KLM zahrnuje 10 nových společností. Každá z nich zajišťuje některý z předmětů činnosti koncernu. Společnost KLM je nejvíce ziskovým a zároveň nejméně zadluženým energetickým uskupením v Evropě. Výborných hospodářských výsledků bylo dosaženo naplňováním strategie firmy, jejíž součástí jsou úspěšné zahraniční akvizice v jihovýchodní Evropě, cílevědomá optimalizace nákladů a orientace na výkon. Strategickým cílem společnosti KLM je stát se lídrem na trzích s elektřinou střední a jihovýchodní Evropy.

Hodnoty společnosti

1. bezpečně tvoříme hodnoty – naší nejvyšší prioritou je vytvářet hodnoty, a to vždy při zachování bezpečnosti,
2. zodpovídáme za výsledky – všichni osobně zodpovídáme za dosažení výsledků,
3. jsme jeden tým – jednání každého z nás musí vést k prospěchu společnosti KLM,
4. pracujeme na sobě – neustále pracujeme na svém odborném i osobnostním rozvoji,
5. rosteme za hranice – vytváříme mezinárodní společnost,
6. hledáme nová řešení – jsme otevřeni ke změnám a přijímáme lepší řešení,
7. jednáme fér – jsme poctiví a loajální k našim principům a společnosti.

Zdroj: Výroční zpráva společnosti KLM 2008

Po spojení této energetické firmy s distribučními společnostmi v roce 2003 vznikl nový subjekt, který se rozhodl i nově se prezentovat navenek. Tradiční červená barva loga byla změněna na barvu oranžovou, která symbolizuje energii a je barvou slunce. Nové korporátní logo slouží ke komunikaci směrem k obchodním partnerům, bankám a v neposlední řadě i zaměstnancům. Čtverec použitý v logu byl zvolen jako symbol stability. U široké veřejnosti se firma rozhodla se prezentovat dalším logem, jež symbolizuje otevírající se trh s elektřinou. Korporátní logo v tomto případě slouží jako určité „razítko kvality“, které s sebou společnost nese.

Firemní kultura

Jednou z podmínek úspěšného naplňování vize firmy a dosahování stanovených cílů je, že společnost KLM bude svou firemní kulturu (orientovanou na výkon) a lidské zdroje systematicky rozvíjet. Firemní kultura podniku je definovaná sedmi základními principy. Důležité je, aby zaměstnanci tyto hodnoty společně sdíleli.

Zaměstnanci

V roce 2008 zaměstnávala společnost 27 232 lidí, což znamená snížení o 9,5 % oproti stavu v roce předchozím. Vývoj počtu pracovníků firmy KLM v letech 2000 - 2008 znázorňuje graf 4.

Pracovní motivaci zaměstnanců zvyšují různé výhody peněžního i nepeněžního charakteru, k nimž patří například příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, závodní stravování, pátý týden dovolené nebo odměny při životních jubileích. Všechny tyto a mnohé další výhody stimulují pracovníky ke zvyšování pracovního výkonu, posilují jejich loajalitu k podniku a snižují tak i jejich fluktuaci. Loajalitu svých zaměstnanců firma posiluje i díky neformálním motivačním akcím (sportovní hry, dobročinné akce aj.). Informace o dění v podniku pracovníci získávají z magazínu KLM REPORT, který vychází jednou za měsíc. Důležitá oznámení vedení zprostředkovávají zaměstnancům elektronické newslettery. Na intranetu mohou pracovníci zasílat své dotazy, názory a postřehy do takzvané oranžové schránky. Manažeři se pravidelně pracovníci setkávají se zaměstnanci, což managementu umožňuje vysvětlit pracovníkům firemní vizi, strategii a roli zaměstnanců při jejich naplňování.

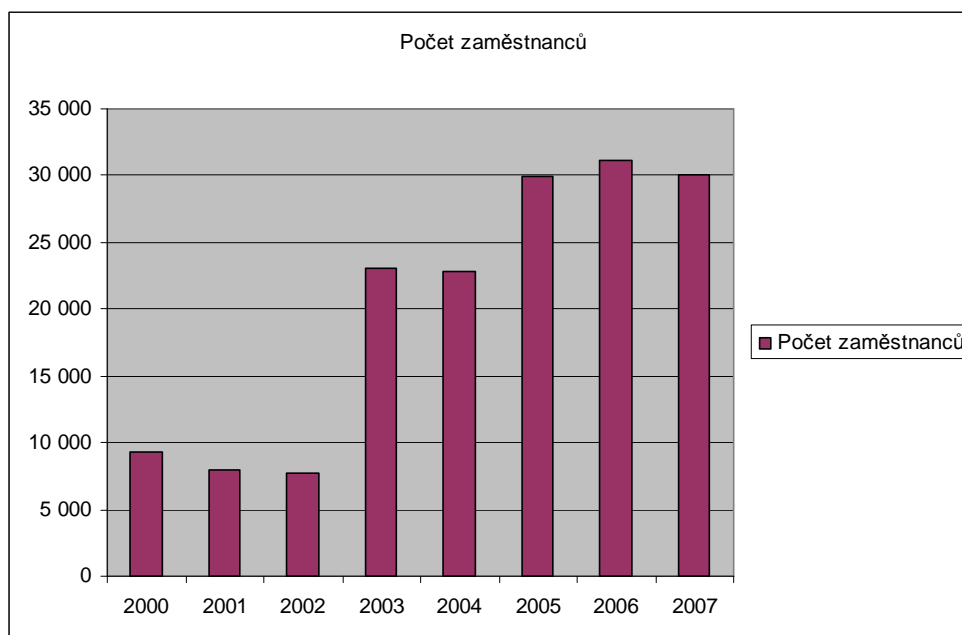
V plně integrovaných dceřiných společnostech firmy KLM působí 48 základních odborových organizací, ve kterých bylo organizováno 54 % z celkového počtu zaměstnanců. Odborové organizace jsou dále sdruženy do tří odborových svazů (do Odborového svazu

ECHO, Českého odborového svazu energetiků a Odborového svazu zaměstnanců jaderných elektráren).

Mzdy zaměstnanců jsou diferencovány na základě jejich individuální výkonnosti s vazbou na hodnocení jejich pracovního chování, které je prováděno podle 7 firemních principů. Společnost KLM klade důraz na rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zakazuje všechny druhy diskriminace.

Svým pracovníkům firma poskytuje v souladu se strategií rozvoje lidských zdrojů různé formy školení. Tím jsou komplexně rozvíjeny měkké dovednosti s cílem posilování manažerského a expertního potenciálu zaměstnanců, vytváření podmínek pro stabilní růst a zvýšení jejich pracovní efektivity. I rozvojové aktivity pracovníků jsou provázány s firemními principy.

Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KLM



Zdroj: Výroční zpráva společnosti KLM 2008

15.2. Mobilita zaměstnanců společnosti KLM

Výjezd zaměstnanců obecně

Díky tomu, že společnost KLM působí v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy, mají její zaměstnanci možnost postupu nejen v rámci různých oddělení společnosti, ale i divizí a lokalit. Prostor pro rozvoj profesní kariéry je tudíž velký.

Společnost KLM má vlastní formalizovanou globální politiku mezinárodního vysílání. Všechny aspekty mezinárodního vysílání řeší směrnice Mezinárodní vysílání zaměstnanců. Při jejím vytváření byly využity osobní zkušenosti českých zaměstnanců s pracovním působením v zahraničí i zkušenosti kolegů z mezinárodních společností.

I v této firmě vyjíždějí do zahraničí nejčastěji zaměstnanci na manažerských pozicích. Délka krátkodobého vyslání se pohybuje v rozmezí 6 – 12 měsíců, dlouhodobá trvají 1 až 3 roky (průměrně pracovníci vyjíždějí na 3 roky). Délku pobytu v zahraničí určuje charakter daného úkolu. Každý typ vyslání má také svůj vlastní balíček benefitů. Nyní je možné pozorovat nárůst počtu vyslání krátkodobých. Například na konci roku 2006 měla firma přibližně 40 vyslaných zaměstnanců ve 3 zemích. V souvislosti s postupující zahraniční expanzí je očekáván nárůst počtu vyjíždějících pracovníků.

Rozhodování o výjezdu do zahraničí

Svůj zájem o mezinárodní vyslání mohou lidé projevit již jako uchazeči o zaměstnání v motivačním dopisu. Ti, kteří chtějí po určitou dobu pracovat v cizí zemi, se účastní výběrového řízení na konkrétní pozici v zahraničí. Rozhodnutí o tom, zda zaměstnanci firma výjezd umožní, závisí především na jeho jazykových a odborných znalostech, přičemž není důležité, jak dlouho daný člověk ve společnosti pracuje.

Přípravy před odjezdem do zahraničí

V rámci příprav před odjezdem do zahraničí je důležité zajistit, aby měl pracovník podrobné informace o zemi vyslání. Před samotným vysláním má možnost vyrazit s partnerem na krátkou poznávací cestu do cílové země. Společnost dává přednost tomu, aby také po dobu vyslání pracovníka byla v zahraničí jeho rodina. Vyjíždějícímu zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům firma poskytuje jazykové kurzy, zajišťuje bydlení, komerční zdravotní pojištění, zdravotní a bezpečnostní asistenci, rozšířené zdravotní prohlídky, dále finančně přispívá na pokrytí nákladů na školní docházku dětí, a pokud je to zapotřebí, pomáhá partnerovi svého zaměstnance nalézt vhodné pracovní uplatnění v zahraničí.

Program „KLM Capacities“

Pro absolventy vysokých škol, kteří mají krátkou relevantní praxi, otevírá společnost dvakrát ročně rozvojový program s názvem „KLM Capacities“. Díky němu mohou mladí lidé nalézt uplatnění v rámci celé společnosti KLM, tedy i v zahraničí.

16. Společnost XYZ

16.1. Obecný popis společnosti XYZ

Obecná charakteristika

Společnost XYZ je součástí velkého nadnárodního koncernu, jehož sídlem je německý Düsseldorf. Koncern spolu se svými dceřinými společnostmi působícími v 75 zemích světa patří mezi německé firmy s nejrozsáhlejší mezinárodní působností. Společnost byla založena 28. září 1876 v Cáchách. Za více než 130 let své existence se značně rozrostla a zároveň rozšířila svůj sortiment nabízeného zboží. Své výrobky dnes prodává ve 125 zemích světa. Od roku 1991 působí v České republice společnost KLM ČR, spol. s.r.o., která dnes na našem trhu nabízí produkty více než 50 značek a zaměstnává téměř 300 lidí.

Firma se orientuje na tyto 3 obchodní oblasti:

- prací a čisticí prostředky
- kosmetika a lepidla
- těsnicí hmoty a prostředky pro povrchovou úpravu kovů

Tyto strategické obchodní oblasti jsou rozděleny do tří obchodních divizí s celosvětovou působností:

- Prací a čisticí prostředky
- Kosmetika
- Adhesive Technologies

Hodnoty společnosti

1. Jsme orientováni na zákazníky.
2. Vyvíjíme kvalitní značkové výrobky a technologie.
3. Usilujeme o vynikající kvalitu.
4. Zaměřujeme se na inovace.
5. Vítejme změny.
6. Jsme úspěšní díky našim lidem.
7. Orientujeme se na zhodnocování našich akcí.
8. Usilujeme o udržitelnost a sociální zodpovědnost.
9. Komunikujeme otevřeně a aktivně.
10. Ctíme tradici otevřené rodinné společnosti.

Z pohledu mé práce je důležitá především 6. hodnota, jejíž níže uvedený bližší popis ukazuje, co si pod ní firma představuje.

„Ceníme si svých zaměstnanců a respektujeme je. V jejich talentu a schopnostech spočívá naše síla. Náš úspěch vychází ze znalostí, kreativity, sociální kompetence a vysokého pracovního nasazení našich pracovníků. Vytváříme prostředí, které podporuje individuální výkonnost a týmovou práci. Od našich zaměstnanců očekáváme maximální poctivost a čestnost v jejich každodenní práci. Pomáháme zaměstnancům sladit jejich pracovní úsilí s jejich soukromým životem. Očekáváme mimořádnou výkonnost a oceňujeme úspěch.“

I hodnota s číslem 9 týkající se komunikace je významná:

„Žijeme v kultuře vzájemné důvěry, respektu a otevřenosti – a to jak v rámci firmy, tak vůči vnějšímu světu. Komunikujeme otevřeně a aktivně, a to i tehdy, když jsme udělali chybu. Hlásíme se k povinnosti informovat naše zaměstnance, akcionáře, zákazníky, dodavatele a širokou veřejnost a považujeme to za výzvu i příležitost, jak podpořit začlenění a přijetí naší společnosti.“

Zdroj: Internetové stránky společnosti XYZ

Firemní standardy

Společnost XYZ vyznává velmi náročné firemní standardy, které jsou v rámci koncernu uplatňovány celosvětově. Dnes jsou tyto standardy vyšší než dříve, a to nejen díky směrnici a nařízením Evropské unie. Na jejich dodržování dohlíží odpovědný pracovník. Společnost XYZ své postoje jasně deklarovala v dokumentu Vize a hodnoty, s nímž se případní zájemci mohou seznámit na webových stránkách firmy.

Vize společnosti

„Společnost XYZ je vedoucí výrobce značkových výrobků a technologií, které činí život lidí snadnějším, lepším a krásnějším.“

Zdroj: Internetové stránky společnosti XYZ

Strategie společnosti

Společnost chce dále posilovat svou vedoucí pozici ve všech divizích. Plánuje dosažení organického růstu obrátou, doplněného růstem pomocí vybraných akvizic.

Firemní kultura společnosti

Společnost XYZ působí v různých zemích a kulturách, přičemž si zakládá na tom, aby se k rozličným kulturám vždy přistupovalo nepředpojatě a s respektem. Její firemní kultura, vize a hodnoty představují standard podnikatelské činnosti firmy a jsou jednotícím prvkem různorodých prostředí, v nichž zaměstnanci pracují. Společnost je vstřícná vůči změnám. Důležitá je pro ni otevřená a aktivní komunikace, schopnost učit se i využívání znalostí. Ctí tradici otevřené rodinné společnosti. Součástí její podnikové kultury jsou také inovace. Praktický návod, jak se chovat a jednat v souladu s korporátními pravidly při zachování nejvyšších etických norem a projevení úcty a respektu vůči zákazníkům i spolupracovníkům, dávají zaměstnancům firemní kodexy (Kodex jednání, Kodex týmové práce a vedení, Kodex udržitelného rozvoje firmy). Základem pro soubor směrnic a doporučení v nich obsažených jsou vize a hodnoty společnosti. Slogan koncernu XYZ úzce souvisí s jeho vizí.

Zaměstnanci

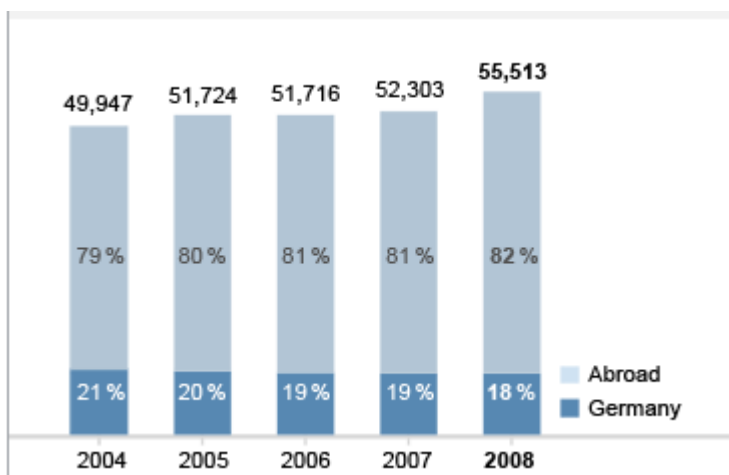
Společnost XYZ zaměstnává téměř 55 tisíc lidí po celém světě. Vždy se snaží nalézt kreativní, flexibilní a schopné pracovníky, kteří mají podnikavého ducha, mezinárodní přístup, touhu uspět a dokáží kombinovat znalosti s představitivostí a přijímat nové výzvy. Dále by zájemci o pracovní uplatnění v podniku XYZ měli být otevření, schopní pracovat v týmu, komunikovat a udržovat mezilidské vztahy a být iniciativní.

Je třeba, aby zaměstnanci byli z profesního i osobního hlediska dobře připraveni na neustále se měnící podmínky na trhu. Proto jim společnost XYZ nabízí různá školení na lokální, regionální a globální úrovni, která mají mimo jiné za cíl rozvíjet jejich profesní a osobní schopnosti a dovednosti. Talentovaným lidem nabízí například mezinárodní výcvik, inovační vzdělávací příležitosti a možnost mít odpovědnost za provozní činnosti brzy po nástupu do zaměstnání. Společnost XYZ pomáhá svým pracovníkům rozvíjet jejich schopnosti a vnímá jejich osobní charakteristické rysy a zvláštnosti jako neocenitelné hodnoty pro vlastní vývoj (oceňuje individualitu). Jedním z nejdůležitějších nástrojů trvalého rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců je Akademie společnosti XYZ, která vznikla v roce 2001. V oblasti střední a východní Evropy pořádá přes stovku různých seminářů zaměřených na více než dvacet témat. V rámci Globální akademie společnosti XYZ firma poskytuje mezinárodní manažerské programy, jež jsou realizovány ve spolupráci s renomovanými světovými obchodními školami. Akademie společnosti XYZ směřuje k naplnění jednoho z nejdůležitějších strategických cílů firmy - prosazováním principu „společných vědomostí,

společné kultury a společné budoucnosti“ zajistit společnosti i všem zaměstnancům udržitelný růst.

Zaměstnanci firmy mají široké možnosti osobního a profesního růstu. Plánují svůj kariérní postup, mohou střídat pracovní místa, rozšiřovat svou pracovní náplň a jsou vyhodnocováni jejich schopnosti, které jsou dále rozvíjeny.

Graf 5: Zaměstnanci společnosti XYZ (roční průměr)



Zdroj: Internetové stránky společnosti XYZ

16.2. Mobilita zaměstnanců společnosti XYZ

Výjezd zaměstnanců do zahraničí obecně

Společnost XYZ nabízí svým zaměstnancům možnost vyjet do zahraničních poboček velmi často. Výměnný program je považován za důležitý prvek motivace pracovníků, neboť je touto cestou posilováno jejich úsilí o kariérní růst a loajalita vůči společnosti. Předchází se díky tomu i určitému stereotypu. Obecně lze říci, že lidé, kteří několik let pracují v cizí zemi, získají nadhled, dokáží pak uvažovat v širším měřítku než dříve a do určité míry se změni. Na jednu stranu tedy získají velmi cenné zkušenosti, na druhou stranu zároveň i oni sami obohacují pobočky, kam přicházejí. Nejčastěji zaměstnanci vyjíždějí do Rakouska (Vídeň), Německa (Düsseldorf), na Slovensko (Bratislava) a do Ruska (Moskva). K hlavním důvodům, proč bývají zvoleny právě tyto země, patří skutečnost, že jsou podobné České republice a jsou blízko (většinou jde o sousední státy). Pokud tedy pracovníci vyjíždějí do výše jmenovaných zemí, hovoříme o tzv. klasickém transferu. To znamená, že zatímco člověk pracuje v zahraničí, má v domovské zemi neplacené volno, a po svém návratu do ČR má nárok na to, aby se vrátil na své pracovní místo. Transfer trvá minimálně jeden rok. Pokud se ovšem lidé

zúčastní výběrových řízení v jiných oblastech, uspějí a odjedou pracovat do zahraničí, česká pobočka jim jejich původní pracovní místo držet nemusí.

Rozhodování o výjezdu do zahraničí

Pokud se v nějaké zemi uvolní některá pozice, jsou o tom informováni personalisté v zemích ostatních, kteří poté ve spolupráci s vedením „vytipují“ nejvhodnější kandidáty. Při výběru vhodného člověka se hodnotí především jeho předpoklady pro konkrétní pozici, jeho dosavadní výsledky a v neposlední řadě i pílě. Dalším faktorem, který má vliv na rozhodování personalistů je i fakt, že někteří pracovníci získat mezinárodní zkušenost velmi potřebují. Vybranému člověku je potom předložena nabídka pracovat po určitou dobu v cizí zemi.

Kdo a na jak dlouho vycestuje do zahraničí?

Za prací do zahraničních poboček však nevyjíždějí pouze manažeři. Jsou vybíráni i kandidáti na nižší pozice. Stejně jako u společnosti KLM ani ve společnosti XYZ o výjezdu nerozhoduje doba, po kterou daný člověk ve společnosti pracuje. Příležitost dostávají i lidé, kteří jsou ve firmě poměrně noví. Průměrně odjíždějí do zahraničí dva lidé ročně. Délka jejich pobytu v cizí zemi bývá různá, pohybuje se v rozmezí od jednoho roku až do čtyř let. Pokud mají zaměstnanci děti, odjíždějí většinou do zahraničí i se svou rodinou.

Rizika a negativa pracovního výjezdu do zahraničí

Za největší problém bývá považováno odloučení od rodiny, přátel a známých. Zpočátku totiž člověk v cizí zemi nikoho nezná, nová přátelství musí teprve navázat. Dále je možné, že zaměstnanec bude muset v zahraničí bydlet v horším bytě než doma. Může se také stát, že jeho mzda bude v hostitelské pobočce nižší než v ČR. Záleží totiž na zemi, kam zaměstnanec odjíždí. Je proto vhodné předem porovnat mzdy u nás a v cílové zemi. Každá země má samozřejmě své zvláštnosti, kterým se čeští zaměstnanci musí přizpůsobit. Přicházejí do odlišných obchodních a kulturních prostředí a často se seznamují i s novou oblastí působení. Přesto se ještě nikdy nestalo, že by některý pracovník nároky na něj kladené nezvládl a musel se z tohoto důvodu vrátit předčasně do ČR. Dříve se vrací lidé v případech, že se v zemi jejich dočasného působení změnila podmínky a oni už tam poté nejsou zapotřebí.

Program „Třikrát dva“

Pomocí tohoto programu chce firma podporovat a rozšiřovat příležitosti pro rozvoj pracovníků a dosáhnout toho, aby lépe porozuměli globálnímu světu společnosti XYZ.

Program „Třikrát dva“ umožní zaměstnancům pracovat ve dvou různých funkcích, dvou různých divizích a dvou různých zemích. Získávání zkušeností v jiných zemích či funkcích je důležitým bodem programů rozvoje zaměstnanců firmy.

17. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo přiblížení procesu mezinárodní mobility zaměstnanců, který probíhá uvnitř firem. Zároveň jsem se soustředila na otázku, do jaké míry se shodují teoretické poznatky s chováním podniků v praxi a s formulací jejich firemních politik vysílání zaměstnanců.

Problematika vysílacího procesu je velmi důležitá, a proto by jí měl každý zaměstnavatel věnovat náležitou pozornost a dostatek času. Přípravy na vyslání pracovníků bývají totiž poměrně dlouhé, náročné a finančně nákladné.

V úvodu jsem stanovila několik hypotéz, o jejichž platnosti mohu na základě zjištěných informací rozhodnout. První hypotéza („Během příprav zaměstnanců na vyslání věnují firmy dostatečnou pozornost riziku kulturní odlišnosti.“) se nepotvrdila, neboť z rozhovorů s personalisty vyplynulo, že pokud jejich pracovníci vyjíždějí do blízkých zemí, jejichž kultura je podobná kultuře naší, není nutné, aby se připravovali a zvykali si na tuto novou kulturu. Mé závěry potvrzují i výzkumy, které na toto téma proběhly (blíže viz str. 43-44). I druhou hypotézu („Do zahraničních poboček vyjíždějí pouze lidé, kteří zastávají manažerské pozice.“) mohu vyvrátit, protože například v případě mnou oslovených společností tomu tak není. Poslední hypotézu („Příležitost pracovat po určitý čas v zahraniční pobočce mají i noví zaměstnanci po skončení jejich zkušební doby.“) vyvrátit nemohu. Dotazovaní zástupci firem se totiž shodli, že při rozhodování o tom, zda bude zaměstnanci pracovní výjezd do zahraničí umožněn, není důležité, jak dlouho daný člověk ve společnosti pracuje.

Při hledání podniků, které by byly ochotny podělit se se mnou o informace týkající se jejich politiky vysílání zaměstnanců do zahraničí, jsem se setkala se souhlasem ke spolupráci a jejím následným odmítnutím nebo s kladením nesplnitelných podmínek spolupráce ze strany společnosti. Tyto okolnosti v konečném důsledku způsobily, že jsem z důvodu nedostatku času nemohla naplnit svůj prvotní plán – doplnit praktickou část o dotazníkové šetření zaměstnanců, kteří vyslání absolvovali. Nicméně si myslím, že i přesto bakalářská práce přináší k tomuto tématu dostatek zajímavých informací a postřehů.

18. Seznam použité literatury a odborných pramenů

Odborné publikace

- [1] Bedrnová, E. 1998: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- [2] Jandourek, J. 2001: *Sociologický slovník*. Praha: Portál
- [3] Kislingerová, E. - Kopalová, H. – Krause, J. 2006: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- [4] Lewis, P. 2001: *Tematická encyklopedie Larousse. (Lidská společnost)* Praha: Albatros
- [5] Mole, J. 1995: *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press
- [6] Muchinsky, P. M. 1987: *Psychology Applied to Work. (An Introduction to Industrial and Organizational Psychology)* Chicago: The Dorsey Press
- [7] Nový, I. - Bedrnová, E. - Jarošová, E. 1993: *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- [8] Nový, I. - Komárková, R. - Pavlica, K. 1996: *Interkulturální management. (Lidé, kultura a management)* Praha: Grada Publishing
- [9] Nový, I. – Schroll-Machl, S. 2003: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press
- [10] Nový, I. – Lukášová, R. 2004: *Organizační kultura. (Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku)* Praha: Grada Publishing
- [11] Nový, I. - Schroll-Machl, S. 2005: *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press
- [12] Synek, M. 1997: *Ekonomika a řízení podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- [13] Tureckiová, M. 2004: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing

Periodika

- [14] Matějka, J.: Irena Muchová: Cizina vás posílí. E15, 23. 3. 2009, str. 24/25
- [15] Bardyová, J.: Podceňovat přípravu na vyslání do odlišné kultury se nevyplácí. PwC HR Bulletin, 1/2007, str. 2

Internetové zdroje

- [16] URL: <https://akela.mendelu.cz/~xkubice6/IMA/kultury.rtf>
- [17] URL: <http://www.euractiv.cz/mobilita-pracovniku0>
- [18] URL: <http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>
- [19] URL: <http://hn.ihned.cz/c1-19199900-vysilani-pracovniku-je-v-unii-stale-problematicke>

- [20] URL: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-12005480-rizeni-mobility-pracovnich-sil>
- [21] URL: <http://www.mpo.cz/dokument746.html>
- [22] URL: <http://www.mpo.cz/dokument21355.html>
- [23] URL: <http://www.mpo.cz/dokument31654.html>
- [24] URL: <http://www.nemeckepravo.cz/3/22-normy-prava-eu-v-cj/58-smernice-96-71-es-o-vysilani-pracovniku.html>
- [25] URL: <http://ozona.jobs.cz/diskuze/399->
- [26] URL: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-18264560-vysilani-pracovniku-v-ramci-evropske-unie-imigracni-problematika>
- [27] URL: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-18427380-pravni-problematika-vysilani-zamestnancu-v-ramci-evropske-unie>
- [28] URL: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-18531010-vysilani-zamestnancu-do-zahranici-nastaveni-mobility-procesu>
- [29] URL: <http://pravniradce.ihned.cz/c1-22941925-danova-problematika-pri-pracovnim-vyslani-do-zahranici>
- [30] URL: http://pravniradce.ihned.cz/c3-19667480-F00000_d-vysilani-ceskych-zamestnancu-do-zahranici
- [31] URL: <http://www.pwc.com/extweb/insights.nsf/docid/FED3B7DFE05C3ECFCA25753C00161331>
- [32] URL: <http://www.zakonik.net/zakonik-prace/>
- [33] URL: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/casopis-narodni-pojisteni-c-3-2006-clanek-3.htm>

19. Seznam obrázků

Obr. 1:	Struktura nadnárodního podniku	7
Obr. 2:	Nová mezinárodní dělba práce	8
Obr. 3:	Dynamika interkulturních situací.....	15
Obr. 4:	Tři úrovně podnikové kultury (podle Scheina).....	19
Obr. 5:	Vztah národní a podnikové kultury	22
Obr. 6:	Průběh adaptace pracovníka v odlišném kulturním prostředí (Berry, 1985).....	32

20. Seznam tabulek

Tab. 1:	Typy organizačního uspořádání nadnárodních podniků.....	9
Tab. 2:	Osobnostní faktory interkulturní kompetence	24
Tab. 3:	Situační faktory	25
Tab. 4:	Stupňovitý model interkulturního učení podle Hoopese (1981).....	28

21. Seznam grafů

Graf 1:	Model akulturačního procesu podle Groveho a Tobiörna	33
Graf 2:	Překážky vyslání	44
Graf 3:	Vývoj počtu zaměstnanců v rámci celého koncernu	49
Graf 4:	Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KLM	55
Graf 5:	Zaměstnanci společnosti XYZ (roční průměr)	60

22. Příloha

Směrnice Evropského parlamentu A Rady 96/71/ES

ze dne 16. prosince 1996

o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE,

s ohledem na Smlouvu o založení Evropského společenství, a zejména na čl. 57 odst. 2 a článek 66 této smlouvy,

s ohledem na návrh Komise [1],

s ohledem na stanovisko Hospodářského a sociálního výboru [2],

v souladu s postupem stanoveným v článku 189b Smlouvy [3],

(1) vzhledem k tomu, že podle čl. 3 písm. c) Smlouvy představuje odstranění překážek volného pohybu osob a služeb mezi členskými státy jeden z cílů Společenství;

(2) vzhledem k tomu, že podle Smlouvy jsou u poskytování služeb od konce přechodného období zakázána jakákoli omezení založená na státní příslušnosti či podmínkách bydliště;

(3) vzhledem k tomu, že dotvoření vnitřního trhu nabízí dynamické prostředí pro nadnárodní poskytování služeb, které vede stále větší počet podniků k vysílání zaměstnanců, aby dočasně pracovali na území jiného členského státu, než ve kterém svou práci vykonávají obvykle;

(4) vzhledem k tomu, že poskytování služeb může spočívat buď v provedení prací podnikem na jeho účet a pod jeho vedením, na základě smlouvy uzavřené mezi tímto podnikem a stranou, pro kterou jsou služby určeny, nebo v poskytnutí pracovníků pro jejich využití podnikem v rámci veřejné či soukromé zakázky;

(5) vzhledem k tomu, že předpokladem této podpory nadnárodního poskytování služeb je volná soutěž a opatření zaručující dodržování práv pracovníků;

(6) vzhledem k tomu, že vnášení nadnárodního prvku do pracovního poměru přináší obtíže týkající se práva rozhodného pro pracovní poměr a že je v zájmu zúčastněných stran stanovit pracovní podmínky platné pro uvažovaný pracovní poměr;

(7) vzhledem k tomu, že Římská úmluva ze dne 19. června 1980 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy [4], podepsaná dvanácti členskými státy, vstoupila ve většině členských států v platnost 1. dubna 1991;

(8) vzhledem k tomu, že článek 3 této úmluvy stanoví jako obecné pravidlo svobodnou volbu práva pro smluvní strany; že v případě neexistence této volby se smlouva podle čl. 6 odst. 2 řídí právem země, v níž zaměstnanec při plnění smlouvy obvykle vykonává svou práci, a to i v případě, je-li dočasně zaměstnán v jiné zemi, anebo právem země, v níž se nachází provozovna, u které je zaměstnán, nevykonává-li zaměstnanec obvykle svou práci v téže

zemí, avšak pokud z celkových okolností vyplývá, že pracovní smlouva úžeji souvisí s jinou zemí, použije se v takovém případě právo této země;

(9) vzhledem k tomu, že podle čl. 6 odst. 1 zmíněné úmluvy nesmí být zaměstnanec v důsledku volby rozhodného práva stranami zbaven ochrany, kterou mu poskytují kogentní ustanovení práva, které se použije podle odstavce 2 uvedeného článku v případě neexistence volby rozhodného práva;

(10) vzhledem k tomu, že článek 7 zmíněné úmluvy stanoví s výhradou určitých podmínek, že kromě práva prohlášeného za rozhodné lze uplatnit kogentní ustanovení práva jiné země, zejména práva členského státu, na jehož území byl pracovník dočasně vyslán;

(11) vzhledem k tomu, že podle zásady přednosti práva Společenství stanovené v článku 20 úmluvy, není zmíněnou úmluvou dotčeno použití kolizních norem pro smluvní závazkové vztahy ve zvláštních oblastech, které jsou nebo budou obsaženy v právních aktech orgánů Evropských společenství nebo ve vnitrostátním právu, které bylo harmonizováno při provádění takových právních aktů;

(12) vzhledem k tomu, že právo Společenství nevylučuje, aby členské státy uplatňovaly své právní předpisy či kolektivní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavateli a pracovníky vůči každé osobě, která je zaměstnaná, byť dočasně, na jejich území, i když je její zaměstnavatel usazen v jiném členském státě; že právo Společenství nezakazuje členským státům, aby zajistily dodržování těchto ustanovení vhodným způsobem;

(13) vzhledem k tomu, že je třeba koordinovat právní předpisy členských států, aby byl určen základ kogentních ustanovení pro účely minimální ochrany, jež musí v hostitelské zemi dodržovat zaměstnavatelé, kteří vysílají pracovníky za účelem vykonávání dočasné práce na území členského státu, kde jsou služby poskytovány; že této koordinace může být dosaženo pouze prostřednictvím práva Společenství;

(14) vzhledem k tomu, že by poskytovatelé služeb měli dodržovat základ jasně vymezených ochranných ustanovení, bez ohledu na dobu trvání vyslání pracovníka;

(15) vzhledem k tomu, že je třeba stanovit, že na určité vymezené případy montáže nebo instalace zboží se nevztahují předpisy o minimální mzdě a minimální délce placené dovolené;

(16) vzhledem k tomu, že by při použití předpisů o minimální mzdě a minimální délce placené dovolené měla být zajištěna určitá pružnost; že není-li doba vyslání delší než jeden měsíc, mohou se členské státy za určitých podmínek odchýlit od předpisů o minimální mzdě nebo mohou stanovit možnost odchylky prostřednictvím kolektivních smluv; že pokud se jedná o malý rozsah práce, kterou je třeba vykonat, mohou se členské státy odchýlit od předpisů o minimální mzdě a minimální délce placené dovolené;

(17) vzhledem k tomu, že kogentní ustanovení pro minimální ochranu platná v hostitelské zemi nesmí bránit použití pracovních podmínek, pokud jsou pro pracovníky výhodnější;

(18) vzhledem k tomu, že je třeba dodržet zásadu, podle které nemůže být podnikům usazeným mimo Společenství poskytováno lepší zacházení než podnikům usazeným na území členských států;

(19) vzhledem k tomu, že tato směrnice, aniž jsou dotčena ostatní ustanovení práva Společenství, neukládá povinnost právního uznání existence podniků pro dočasnou práci, ani jí není dotčeno právo členských států uplatňovat své právní předpisy o poskytování pracovníků a o podnicích pro dočasnou práci na ty podniky, které nejsou usazeny na jejich území, ale vykonávají na jejich území činnost v rámci poskytování služeb;

(20) vzhledem k tomu, že touto směrnicí nejsou dotčeny ani dohody uzavřené Společenstvím se třetími zeměmi, ani právní předpisy členských států o přístupu poskytovatelů služeb ze třetích zemí na jejich území; že se tato směrnice rovněž nedotýká vnitrostátních právních předpisů upravujících podmínky vstupu, bydliště a přístupu k zaměstnání pro pracovníky ze třetích zemí;

(21) vzhledem k tomu, že nařízení Rady (EHS) č. 1408/71 ze dne 14. června 1971 o uplatňování systémů sociálního zabezpečení na zaměstnané osoby a jejich rodiny pohybující se v rámci Společenství [5] vymezuje ustanovení použitelná ve věci dávek a příspěvků sociálního zabezpečení;

(22) vzhledem k tomu, že touto směrnicí nejsou dotčeny právní předpisy členských států o kolektivních akcích na obranu profesních zájmů;

(23) vzhledem k tomu, že příslušné orgány různých členských států musí vzájemně spolupracovat při uplatňování této směrnice; že členské státy musí stanovit vhodná opatření pro případ nevyhovění této směrnicí;

(24) vzhledem k tomu, že je nutné zajistit řádné uplatňování této směrnice, a k tomuto účelu založit úzkou spolupráci mezi Komisí a členskými státy;

(25) vzhledem k tomu, že nejpozději do pěti let po přijetí této směrnice musí Komise přezkoumat prováděcí pravidla k této směrnicí, aby případně navrhla potřebné změny,

PŘIJALY TUTO SMĚRNICI:

Článek 1

Oblast působnosti

1. Tato směrnice se vztahuje na podniky usazené v některém členském státě, které vysílají v rámci nadnárodního poskytování služeb v souladu s odstavcem 3 pracovníky na území jiného členského státu.

2. Tato směrnice se nevztahuje na podniky obchodního loďstva a jejich posádky.

3. Tato směrnice se použije, pokud podniky uvedené v odstavci 1 učiní některé z následujících nadnárodních opatření:

a) vyšlou pracovníka na území členského státu na vlastní účet a pod svým vedením na základě smlouvy uzavřené mezi podnikem pracovníky vysílajícím a stranou, pro kterou jsou služby určeny, činnou v tomto členském státě, jestliže po dobu vyslání existuje pracovní poměr mezi vysílajícím podnikem a pracovníkem, nebo

b) vyšlou pracovníka do provozovny nebo podniku náležejícího ke skupině podniků na území členského státu, jestliže po dobu vyslání existuje pracovní poměr mezi vysílajícím podnikem a pracovníkem, nebo

c) jako podnik pro dočasnou práci či podnik poskytující pracovníky vyšlou pracovníka do podniku, který jej využije, se sídlem nebo vykonávajícího činnost na území některého členského státu, jestliže po dobu vyslání existuje pracovní poměr mezi podnikem pro dočasnou práci či podnikem poskytujícím pracovníky na straně jedné a pracovníkem na straně druhé.

4. Podnikům usazeným ve třetím státě nesmí být poskytováno lepší zacházení, než podnikům usazeným v některém členském státě.

Článek 2

Definice

1. Pro účely této směrnice se "vyslaným pracovníkem" rozumí pracovník, který po omezenou dobu vykonává práci na území jiného členského státu než státu, ve kterém obvykle pracuje.

2. Pro účely této směrnice je pojem "pracovník" vymezen podle právních předpisů členského státu, na jehož území byl pracovník vyslán.

Článek 3

Pracovní podmínky

1. Členské státy zajistí, aby podniky uvedené v čl. 1 odst. 1 zaručovaly bez ohledu na právo rozhodné pro pracovní poměr pracovníkům vyslaným na jejich území pracovní podmínky týkající se dále uvedených záležitostí, které jsou v členském státě, ve kterém je práce vykonávána, stanoveny

- právními či správními předpisy a/nebo

- kolektivními smlouvami nebo rozhodčími nálezy, které byly prohlášeny za všeobecně použitelné ve smyslu odstavce 8, jestliže se týkají činností uvedených v příloze:

a) maximální délky pracovní doby a minimální doby odpočinku,

b) minimální délka dovolené za kalendářní rok,

c) minimální mzda, včetně sazeb za přesčasy; tento bod se nevztahuje na doplňkové podnikové systémy zaopatření v důchodu,

d) podmínky poskytování pracovníků, zejména prostřednictvím podniků pro dočasnou práci,

e) ochrana zdraví, bezpečnosti a hygieny při práci,

f) ochranná opatření týkající se pracovních podmínek těhotných žen nebo žen krátce po porodu, dětí a mladistvých,

g) rovné zacházení pro muže a ženy a ostatní ustanovení o nediskriminaci.

Pro účely této směrnice vymezují pojem "minimální mzda" uvedený v odst. 1 druhé odrážce písm. c) vnitrostátní právní předpisy a/nebo zvyklosti členského státu, na jehož území je pracovník vyslán.

2. V případě první montáže a/nebo první instalace zboží, pokud tvoří podstatnou část smlouvy o dodávce zboží a jsou nezbytné pro uvedení dodaného zboží do provozu a provádějí je zkušení a/nebo specializovaní pracovníci dodavatelského podniku, se odst. 1 druhá odrážka písm. b) a c) nepoužije, pokud doba vyslání nepřesáhne 8 dnů.

Toto ustanovení se nevztahuje na stavební činnosti uvedené v příloze.

3. Členské státy se mohou po konzultaci se sociálními partnery v souladu s obvyklými postupy a zvyklostmi každého členského státu rozhodnout, že se odst. 1 druhá odrážka písm. c) nevztahuje na případy uvedené v čl. 1 odst. 3 písm. a) a b), pokud doba vyslání nepřesáhne jeden měsíc.

4. Členské státy mohou v souladu s vnitrostátními právními předpisy a/nebo zvyklostmi stanovit odchylky od odst. 1 druhé odrážky písm. c) v případech uvedených v čl. 1 odst. 3 písm. a) a b) a z rozhodnutí členského státu ve smyslu odstavce 3 tohoto článku, a to prostřednictvím kolektivních smluv ve smyslu odstavce 8 tohoto článku, vztahujících se na jednu nebo více oblastí činnosti, pokud doba vyslání nepřesáhne jeden měsíc.

5. Členské státy mohou stanovit poskytnutí odchylek od odst. 1 druhé odrážky písm. b) a c) v případech uvedených v čl. 1 odst. 3 písm. a) a b) z důvodu malého rozsahu prací, které se mají vykonat.

Členské státy využívající možnosti uvedené v prvním pododstavci stanoví kritéria, která musí splňovat vykonávaná práce, aby byla považována za "práci malého rozsahu".

6. Doba vyslání se vypočítává na základě referenčního období jednoho roku od počátku vyslání.

Pro účely tohoto výpočtu se přihlíží k době vyslání případně splněné nahrazeným pracovníkem.

7. Odstavce 1 až 6 nebrání použití pracovních podmínek, které jsou pro pracovníky výhodnější.

Zvláštní příplatky za vyslání se považují za součást minimální mzdy, pokud se nevyplácejí jako náhrada výdajů skutečně vynaložených v důsledku vyslání, například výdaje za cestovné, ubytování a stravu.

8. "Kolektivními smlouvami či rozhodčími nálezy, které byly prohlášeny za všeobecně použitelné" se rozumějí kolektivní smlouvy či rozhodčí nálezy, kterými se musí řídit všechny podniky dotyčného odvětví nebo povolání v dané zeměpisné oblasti.

Jestliže neexistuje systém, který by prohlásil kolektivní smlouvy či rozhodčí nálezy za všeobecně použitelné ve smyslu prvního pododstavce, mohou členské státy, pokud se tak rozhodnou, považovat za základ

- kolektivní smlouvy či rozhodčí nálezy, které mají všeobecný účinek na všechny podobné podniky dotyčného odvětví nebo povolání v dané zeměpisné oblasti, a/nebo

- kolektivní smlouvy, které byly uzavřeny nejvíce reprezentativními organizacemi zaměstnavatelů a zaměstnanců na úrovni členského státu a které se uplatňují na celém vnitrostátním území,

jestliže použití těchto smluv na podniky uvedené v čl. 1 odst. 1 zajišťuje rovné zacházení v záležitostech vyjmenovaných v odst. 1 prvním pododstavci tohoto článku mezi těmito podniky a ostatními podniky uvedenými v tomto pododstavci, které se nacházejí v podobné situaci.

O rovné zacházení ve smyslu tohoto článku se jedná, pokud vnitrostátní podniky nacházející se v podobné situaci,

- mají v daném místě nebo v dotyčném odvětví stejné povinnosti jako vysílající podniky v záležitostech vyjmenovaných v odst. 1 prvním pododstavci a

- musí plnit tyto povinnosti se stejným účinkem.

9. Členské státy mohou stanovit, že podniky uvedené v čl. 1 odst. 1 musí zajistit svým pracovníkům uvedeným v čl. 1 odst. 3 písm. c) podmínky, které se vztahují na dočasné pracovníky v tom členském státě, ve kterém se práce vykonává.

10. Tato směrnice nevylučuje, aby členské státy na základě rovného zacházení a v souladu se Smlouvou uplatňovaly na vnitrostátní podniky a na podniky ostatních států

- pracovní podmínky vztahující se na jiné záležitosti, než které jsou uvedeny v odst. 1 prvním pododstavci, pokud jsou dodržovány předpisy o veřejném pořádku,

- pracovní podmínky stanovené v kolektivních smlouvách nebo rozhodčích nálezech ve smyslu odstavce 8, týkající se jiných činností, než které jsou uvedeny v příloze.

Článek 4

Spolupráce v oblasti informací

1. Pro účely provádění této směrnice určí členské státy v souladu s vnitrostátními právními předpisy a/nebo zvyklostmi jedno nebo více kontaktních míst nebo jeden nebo více příslušných vnitrostátních orgánů.

2. Členské státy upraví spolupráci mezi veřejnými orgány, které jsou v souladu s vnitrostátními právními předpisy příslušné pro dohled nad pracovními podmínkami uvedenými v odst. 3. Tato spolupráce zejména spočívá v odpovědích na odůvodněné žádosti těchto orgánů o informace o nadnárodním poskytování pracovníků, včetně informací o otevřeném zneužívání nebo o možných případech nezákonných nadnárodních aktivit.

Komise a veřejné orgány uvedené v prvním pododstavci úzce spolupracují s cílem prošetřit všechny obtíže, které mohou nastat při uplatňování čl. 3 odst. 10.

Vzájemná administrativní pomoc se poskytuje zdarma.

3. Každý členský stát učiní vhodná opatření, aby všeobecně zpřístupnil informace o pracovních podmínkách uvedených v článku 3.

4. Každý členský stát uvědomí ostatní členské státy a Komisi o kontaktních místech a/nebo příslušných orgánech uvedených v odstavci 1.

Článek 5

Opatření

Členské státy přijmou vhodná opatření pro případ nedodržení této směrnice.

Členské státy zejména zajistí, aby pracovníkům a/nebo jejich zástupcům byly k dispozici vhodné postupy pro plnění povinností stanovených touto směrnicí.

Článek 6

Soudní pravomoc

Pro uplatnění práva na pracovní podmínky zaručené článkem 3 je možné zahájit soudní řízení v členském státě, na jehož území pracovník je nebo byl vyslán, aniž je popřípadě dotčeno právo zahájit soudní řízení v jiném státě podle stávajících mezinárodních úmluv o soudní pravomoci.

Článek 7

Provádění

Členské státy přijmou právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu s touto směrnicí nejpozději do 16. prosince 1999. Neprodleně o nich uvědomí Komisi.

Tato opatření přijatá členskými státy musí obsahovat odkaz na tuto směrnici nebo musí být takový odkaz učiněn při jejich úředním vyhlášení. Způsob odkazu si stanoví členské státy.

Článek 8

Přezkoumání Komisí

Nejpozději do 16. prosince 2001 Komise přezkoumá provádění této směrnice s cílem navrhnout Radě v případě potřeby nezbytné změny.

Článek 9

Tato směrnice je určena všem členskými státy.

V Bruselu dne 16. prosince 1996.

Za Evropský parlament

předseda

K. Hänsch

Za Radu

předseda

I. Yates

[1] Úř. věst. C 225, 30.8.1991, s. 6 a Úř. věst. C 187, 9.7.1993, s. 5.

[2] Úř. věst. C 49, 24.2.1992, s. 41.

[3] Stanovisko Evropského parlamentu ze dne 10. února 1993 (Úř. věst. C 72, 15.3.1993, s. 78), společný postoj Rady ze dne 3. června 1996 (Úř. věst. C 220, 29.7.1996, s. 1) a rozhodnutí Evropského parlamentu ze dne 18. září 1996 (dosud nevyhlášeno v Úředním věstníku). Rozhodnutí Rady ze dne 24. září 1996.

[4] Úř. věst. L 266, 9.10.1980, s. 1

[5] Úř. věst. L 149, 5.7.1971, s. 2. Nařízení naposledy pozměněné nařízením (ES) č. 3096/95 (Úř. věst. L 335, 30.12.1995, s. 10).

PŘÍLOHA

Činnosti zmiňované v čl. 3 odst. 1 druhé odrážce zahrnují všechny stavební práce týkající se výstavby, oprav, údržby, přestavby nebo stržení budov, a zejména těchto prací:

1 výkopové práce

2 přemísťování zeminy

3 vlastní stavební práce

4 montáž a demontáž prefabrikovaných dílců

5 zařízení nebo vybavení

6 úpravy

7 renovace

8 opravy

9 demontáž

10 demolice

11 údržba

12 malířské a úklidové práce v rámci údržby

13 asanace.