

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Problematika personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco

Bc. Darina Manychová

Diplomová práce

2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Darina MANYCHOVÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Problematika personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Strategie zaměstnávání lidí v mezinárodním prostředí
4. Řízení mezinárodních transferů
5. Představení společnosti Tesco
6. Problematika personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco
7. Závěr

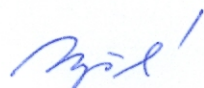
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002
Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999
Brodský, Z.: Řízení lidských zdrojů pro kombinované studium. Pardubice:
Univerzita Pardubice 2005
Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck 2007
Dytrt, Z.: Manažer – etika – globalizace. Praha: Economia Praha 2001
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.
Praha: Management Press 2001
Oficiální webové stránky
Tesco Stores ČR, a.s. – www.itesco.cz

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce: **23. října 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 23. října 2007

Souhrn

Tesco je multinacionální společnost, která zaměstnává pracovníky různých národností. V této diplomové práci je kladen důraz na specifika a odlišnosti personálního systému, který je charakteristický pro tento typ společnosti.

Klíčová slova

Expatriant, Repatriant, Transnacionální organizace, Multinacionální zaměstnavatel, Repatriace, Fiskální rok Tesco

Title

Management of human resources in multinational corporation Tesco

Abstract

Tesco is a multinational company employing workers of various nationalities. This thesis focuses on specific aspects and distinctions of the personnel system that is characteristic for this type of companies.

Key words

Expatriate, Repatriate, Transnational organisation, Multinational employer, Repatriation, Tesco fiscal year

Obsah

Úvod.....	6
1 Základní pojmy	8
2 Strategie zaměstnávání lidí v mezinárodním prostředí.....	15
2.1 Etnocentrická strategie.....	16
2.2 Polycentrická strategie.....	18
2.3 Regionálně – centrická strategie.....	19
2.4 Geocentrická strategie.....	19
2.5 Specifika vybraných skupin zaměstnanců	20
2.5.1 Expatrianti.....	20
2.5.2 Zaměstnanci třetí národnosti.....	22
2.5.3 Ženy v mezinárodním managementu.....	24
2.6 Management lidských zdrojů v multinacionální společnosti.....	25
3 Řízení mezinárodních transferů	28
3.1 Získávání a výběr expatriantů.....	28
3.2 Hodnocení zaměstnance	31
3.3 Odměňování a benefity	33
3.4 Repatriace	37
4 Představení společnosti Tesco.....	38
4.1 Historie.....	38
4.2 Tesco ve světě.....	39
4.3 Filosofie společnosti	43
4.4 Hodnoty společnosti	43
4.5 Ekonomické a finanční charakteristiky Tesco plc	44
5 Problematika personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco.....	46
5.1 Získávání a výběr expatriantů.....	46
5.2 Příprava a orientace expatriantů	48
5.3 Sociální zázemí	53
5.4 Hodnocení.....	56
5.5 Odměňování a benefity	60
5.6 Proces repatriace	61
5.7 Návrh optimálního modelu personálního řízení	62
6 Závěr	64
Literatura.....	67
Seznam příloh	69

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj počtu obchodních jednotek Tesco plc v letech 2002 – 2006	41
Tabulka 2 Plánovaný počet obchodních jednotek Tesco plc v roce 2008	42
Tabulka 3 Přehled tržeb v jednotlivých letech (mld. GBP)	45
Tabulka 4 Provozní zisk v jednotlivých letech (mld. GBP)	45
Tabulka 5 Popis jednotlivých stupňů hodnocení	58

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu expatriantů v Tesco (1996 – 2007)	47
--	----

Seznam obrázků

Schéma 1 Cyklus řízení pracovního výkonu	12
--	----

Úvod

Vlivem globalizace dochází k integraci regionů v hospodářské oblasti. Významným článkem tohoto procesu se stávají multinacionální společnosti, tedy společnosti, které svou činností zasahují do různých zemí světa. Tyto společnosti zaměstnávají pracovníky různých národnostních skupin. Jejich provozní aktivity směřují především k nákladovým úsporám, ke kterým dochází, pokud jsou pobočky lokalizovány v oblastech, kde jsou pro úspory vhodné podmínky. Velmi často se ovšem takovéto společnosti nezabývají otázkou vlivu jejich činnosti na danou lokalitu, její ekonomiku či sociální klima dané země. Vlády některých těchto zemí se snaží proti takovýmto společnostem své národní hospodářství chránit alespoň zákonnými opatřeními či jinými intervencemi. Chtějí tak zabránit poklesu výkonnosti regionální ekonomiky.

Ovšem dobře fungující multinacionální firma se může stát v lokální ekonomice a na jejím trhu práce významným hráčem a především poskytovatelem dalších pracovních míst pro část populace daného státu. To ovšem vyžaduje určitou kvalifikační úroveň, flexibilitu a další znalosti. I v České a Slovenské republice díky nedávné transformaci ekonomiky došlo ke vzniku generace nových manažerů, kteří se stávají zaměstnanci těchto multinacionálních společností. Tato generace se orientuje na mezinárodním tržním poli a úspěšně pracuje v mezinárodních organizacích nebo se podílí na rozvoji poboček těchto společností v rozvojových zemích.

V souvislosti s tím tedy dochází k přílivu kvalitní a zkušené pracovní síly do zemí, kam společnosti expandují. Tím se zvyšuje úroveň místních manažerů, kteří přebírají zkušenosti a odborné znalosti od svých kolegů z mateřské společnosti. Rovněž se významně rozvíjí i management lidských zdrojů v těchto zemích, přestože stále existují rezervy a všechny příležitosti rozvoje nebyly stále využity.

Globalizace světového trhu se dostane postupně do každé jednotlivé oblasti a je možné očekávat, že její tendence expanze bude stále hlubší. Česká republika musí ve světě globálních tržních systémů především dále formovat a rozvíjet kvality své pracovní síly, aby byla schopná včas a správně reagovat na hrozby či příležitosti, které s sebou globalizace přináší.

Příkladem multinacionální společnosti na českém trhu, která poskytuje pracovní příležitosti českým manažerům a jiným pracovníkům, je britská společnost Tesco plc. Její personální politika je zaměřena na výchovu kvalitních manažerů, kteří zajišťují fungování tohoto

maloobchodního řetězce nejen na českém trhu. Rozvoj manažerů je uskutečňován především v rámci vzájemné spolupráce a předávání informací mezi místními pracovníky a vysílanými manažery z mateřské společnosti Tesco plc ve Velké Británii.

Cílem práce byla analýza personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco s důrazem na zahraniční pracovníky na manažerských pozicích a návrh doporučení na zlepšení.

1 Základní pojmy

Personální řízení je komplexní systém různých personálních činností, které na sebe vzájemně navazují. V této kapitole jsou přiblíženy základní pojmy a oblasti personálního řízení uspořádané dle jejich vzájemných vazeb a logické návaznosti.

Personální plánování

Důležitou součástí řízení společnosti je stanovování cílů a také způsobů dosažení těchto cílů. Právě ono stanovování cílů a způsobů dosažení cílů je úkolem a hlavní náplní činnosti plánování společnosti. Součástí celku plánování je i personální plánování, které zde zaujímá trochu zvláštní postavení, a to vzhledem k uvažovaným zdrojům.

Personální plánování (někdy se používá i označení plánování pracovníků nebo plánování lidských zdrojů) vychází ze strategických cílů organizace. Slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace, a to adekvátní pracovní silou.

Je možno říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současné době, ale především v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné a správně načasované s přiměřenými náklady. [12]

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního rozvoje těchto lidí. [13]

Podle toho, jak společnost řeší problém pokrytí čisté potřeby pracovníků, zpracovává plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří především:

- plány k získávání a výběru zaměstnanců,
- plány vzdělávání zaměstnanců,
- plány rozmisťování zaměstnanců,
- plány hodnocení,

- plány odměňování a produktivity práce,
- plány pensionování a propouštění zaměstnanců.

Z hlediska časového horizontu personálního plánování se rozlišují tři základní druhy plánů:

- dlouhodobé (strategické)
- střednědobé (taktické)
- krátkodobé (operativní)

Z krátkodobé jsou považovány plány, které nepřesahují dobu jednoho roku, střednědobé jsou plány pokrývající období od jednoho roku do dvou let a dlouhodobé plány zahrnují perspektivu dalších pěti let.

V personální plánování hrají významnou roli vrcholové vedení společnosti, které formuluje hlavní cíle činnosti společnosti a tím dává podklad pro odhady potřeb pracovníků. Další významnou úlohu hrají i liniovní manažeři a vedoucí pracovníci nejmenších pracovních skupin, kteří by měli být schopni určovat potřebu pracovníků.

Veškeré požadavky a informace týkající se pracovníků organizace se soustřeďují v personálním útvaru. Vedoucí pracovníci s personálním útvarem úzce spolupracují. Personální útvar všechny poskytnuté údaje analyzuje a zpracovává konečnou verzi personálních plánů, včetně plánů personálních činností, kontroluje jejich plnění.

Získávání a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [12]

Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na určitých okolnostech a podmínkách, které mohou být rozděleny na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky mohou souviset s konkrétním pracovním místem, jako například povaha práce, požadavky na pracovníka, organizace práce a pracovní doby, pracovní podmínky, ale i s organizací, která zaměstnání nabízí, jako například význam organizace a její

úspěšnost na trhu, prestiž organizace, pověst organizace, možnost vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima, umístění organizace.

Mezi vnější podmínky patří především ekonomické podmínky, sociální a demografické podmínky, technologické podmínky a politicko – legislativní podmínky.

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil se řadí především uvolnění pracovníci v souvislosti s výkonem nějaké činnosti či jinými organizačními změnami.

Mezi vnější zdroje patří volné pracovní síly z úřadů práce, absolventi škol.

Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaných změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. [13]

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídaní budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. [13]

Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace. [12]

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizace vykonávat práci. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat.

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí organizace. [13]

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.

Orientace probíhá jednak pro formální linii, ale i neformálním způsobem. Oficiální orientace znamená plánovitý proces, který zabezpečuje personální útvar a přímý nadřízený a neformální stránka orientace značí navázání vztahů se spolupracovníky. Pro orientaci a adaptaci je pro pracovníka mnohem významnější právě druhá, neformální stránka procesu seznamování.

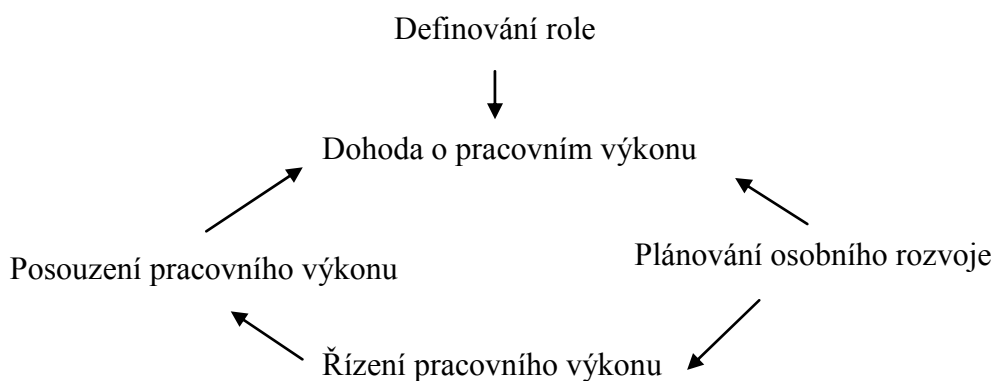
Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři základní oblasti: celopodniková orientace (poznání kultury, prostředí, obecného fungování společnosti), týmová orientace (seznámení se týmem) a orientace na konkrétní pracovní místo.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. [11]

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus činností, který znázorňuje schéma 1.

Schéma 1 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2001.

Hlavními fázemi tohoto cyklu jsou:

- Definování role pracovníka (dohoda o požadavcích na schopnosti).
- Uzavření dohody o rozvoji schopností pracovníka (vypracování plánů osobního rozvoje, který stanovuje, jaké kroky má pracovník podniknout ve svém rozvoji).
- Řízení pracovního výkonu (fáze, během níž se podnikají kroky směřující k realizaci dohody o pracovním výkonu a plátno osobního rozvoje).
- Závěrečné posouzení pracovního výkonu (formální hodnocení pracovního výkonu).

[13]

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zajišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci. [13]

Hodnocení může mít dvě podoby, a to formální a neformální. Formální hodnocení má většinou pravidelný interval, je standardizované a systematické. Z tohoto hodnocení jsou pořizovány zápisy, které se dále stávají součástí spisů jednotlivých pracovníků. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení přímým nadřízeným v průběhu vykonávané práce. Je příležitostné a je ovlivněno především okamžitou situací. Jde o každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Rozmíst'ování a propouštění pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je možné definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu. [12]

Rozmíst'ování pracovníků uskutečňující se v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace tvoří:

- povyšování pracovníků (takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci, kdy se zlepšuje jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace),
- převádění pracovníků na jinou práci (takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí,

- přeřazování pracovníků na nižší funkci (sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, který bývá nezřídka provázen snížením mzdy či platu. [11]

Propouštění pracovníka znamená ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora pracovníků, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu), tedy z důvodu nadbytečnosti pracovníků, jednak na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.). Propouštění má dvě formy, a to s výpovědí nebo bez výpovědi. [12]

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubováním pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností a znalostí dochází k zvyšování použitelnosti pracovníků, aby byli schopní zvládat náplň i jiných pracovních míst,
- rekvalifikační procesy, kdy jsou pracovníci přeškolení, aby mohli zastávat povolání, které organizace potřebuje.

2 Strategie zaměstnávání lidí v mezinárodním prostředí

Umístování zaměstnanců na klíčové pracovní funkce v místních pobočkách multinacionální společnosti je podmíněno následujícími skutečnostmi:

- politikou zaměstnavatele, kterou uplatňuje při získávání a výběru zaměstnanců,
- schopností multinacionálního zaměstnavatele oslovit vhodné kandidáty,
- překážkami kladenými státní administrativou v místě pobočky – např. ve státě, kde je lokalizována pobočka společnosti, je zákonem stanoven poměr struktury zaměstnanců multinacionální společnosti dle jejich národnosti.

Existují čtyři strategie (přístupy) k obsazování pracovních pozic: etnocentrická, polycentrická, regionálně-centrická a geocentrická. Tyto strategie vymezují vztah mezi strategií organizace a jejími personálními politikami při obsazování klíčových funkcí v místních pobočkách multinacionální společnosti. Tedy způsob, jak zahraniční společnosti expandují za státní hranice, jak ovlivňují transfer zaměstnanců, personální služby (získávání a výběr pracovníků, vnitřní mobilita, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a repatriace). Personální služby mohou být poskytovány pro různé skupiny zaměstnanců. Dle této skutečnosti může mezinárodní management lidských zdrojů nabývat daná specifika. Může zaměstnávat lokální zaměstnance, zaměstnance třetí národnosti a expatrianty. Takovéto třídění může ovšem v některých multinacionálních společnostech vyznít jako diskriminující, proto není zaměstnavateli používáno. [5]

Dle výše uvedené klasifikace jsou např. čeští pracovníci pro anglickou globální společnost v české pobočce lokálními zaměstnanci. Ovšem Angličan, jenž vykonává funkci marketingového manažera v české pobočce, je expatriantem a Francouz zastávající funkci obchodního ředitele zaměstnancem třetí národnosti.

Přestože expatrianti a zaměstnanci třetí národnosti tvoří malou skupinu zaměstnanců z celkového počtu pracovníků multinacionálního zaměstnavatele, je důležité jim věnovat pozornost, a to především z důvodu toho, že tito pracovníci představují cenný lidský kapitál a personální náklady na jejich zaměstnávání jsou velmi významnou složkou nákladů celkových.

Struktura mezinárodních zaměstnanců:

- severoamerické a evropské multinacionální společnosti ve svých pobočkách zaměstnávají z více než 99 % lokální národnosti, tedy na expatrianty a zaměstnance třetí národnosti připadá méně než 1 %,
- u společností z USA připadá na zaměstnance třetí národnosti 45 %. Většina podniků z kontinentální Evropy, s výjimkou podniků se sídlem v Nizozemí a Švýcarsku, má výrazně nižší procento těchto zaměstnanců a u japonských společností je mezi jejich zaměstnanci vysílanými na zahraniční mise více než 90 % expatriantů,
- většina severoamerických, evropských a japonských multinacionálních společností má sklon vysílat expatrianty na jednorázovou misi. Průměrná délka jejich pobytu v zahraničí je u severoamerických a evropských do 3 let, u japonských mezi 3 a 4 lety,
- severoamerické a japonské podniky obvykle neposílají své expatrianty na sérii zahraničních misí, ale tuto praxi lze nalézt u plné jedné čtvrtiny evropských,
- severoamerické společnosti se zpravidla vyhýbají dlouhodobému vysílání expatriantů na dobu neurčitou do zahraničí, ale často k tomu využívají zaměstnance třetí národnosti. [14]

2.1 Etnocentrická strategie

Centrála mateřské společnosti strategicky obsazuje klíčové funkce ve všech svých pobočkách expatrianty. Klíčové funkce jsou především funkce v exekutivě, senior pozice a pozice specialistů různých oborů dle předmětu činnosti společnosti.

Etnocentrická strategie je vhodná u společností, které jsou nováčky v mezinárodním byznysu, nebo které implementují aktivity na dosud neznámém trhu, o němž nemají dostatek věrohodných informací, např. charakteristika místní pracovní síly. Expatriant vyslaný z centrály může po určitou dobu, především v počátku, nahradit nedostatečný počet pracovních sil, a to díky svým speciálním znalostem. Pro multinacionálního zaměstnavatele na druhou stranu znamená expatriant určitou garanci, že bude dál rozšiřovat podnikové know-how, udrží a rozvine interní komunikaci ve společnosti a zajistí koordinaci s mateřskou centrálou včetně zpětné kontroly. [5]

V období transformace ekonomik v první polovině 90. let dominovaly v místních pobočkách multinacionálních společností v ČR, Maďarsku, Polsku, Rumunsku, Rusku a Slovensku jako vrcholoví manažeři expatrianti. V průměru zde obsadili 65 % funkcí v exekutivě (v Rusku dokonce 81 % a v ČR 73 %). V daném regionu ovšem trvale, především v Maďarsku, ČR a Polsku, stoupá počet společností, které hledají zkušené a motivované místní manažery, aby nahradili expatrianty. Podle údajů z roku 1997 byli v exekutivě zastoupeni ze 2/3 lokální zaměstnanci a 1/3 expatrianti. [14]

Pokud je expatriant vyslán z centrály na klíčovou pozici v lokální pobočce, realizuje se pro něho očekávání vyšší autority a odpovědnosti, možnost kariérového postupu, zvýšení příjmu a životního standardu. Bohužel však tyto pracovníci reagují na tuto skutečnost otupením vnímání k potřebám místních zaměstnanců. U těchto zaměstnanců se navyšují pocity nespravedlnosti a nespokojenosti. Tu způsobují především značné rozdíly ve vyplácené mzdě mezi expatrianty a lokálními zaměstnanci a téměř žádné šance místních manažerů na kariérový postup na vyšší funkci. Tato nespokojenost poté vede k poklesu produktivity místních pracovníků, snižuje se jejich loajalita k zaměstnavateli, výrazně se zhorší pracovní morálka a pracovníci i v konečném důsledku opouštějí svá pracovní místa. [5]

Místní zaměstnanci již dávno ztratili či ztrácejí respekt vůči vyslaným expatriantům, a to především z důvodu:

- neschopnosti expatriantů přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu a místní kultuře byznysu,
- neschopnosti expatriantů vcítit se do potřeb místních zaměstnanců,
- neshášenlivosti expatriantů a jejich necitlivému stylu vedení,
- nedostatečné odborné kvalifikace některých expatriantů,
- negativního dopadu nevhodných pracovních kompetencí expatriantů na ziskovost pobočky,
- otrávenosti místních zaměstnanců z nadměrných příjmů, dalších benefitů, výhod a privilegií mnohých expatriantů,
- přesvědčení, že expatrianti blokují kariérový rozvoj místních a připravují je o příležitosti k povýšení. [5]

Oslovení místní manažeři uvádí, že expatrianti jsou vysíláni proto, aby dohlíželi na místní personál, byli nositeli podnikové kultury a hodnot a kontrolovali operace, protože společnost nedůvěřuje místní pracovní síle. Kriticky se vyslovují k délce „mise“ většiny expatriantů. Obvykle se jedná o 3 až 4 roky. Takový časový horizont pokládají za neefektivní, protože orientuje expatrianty na operace s krátkodobou návratností a stimuluje je k rozhodnutím, která zvyšují jejich kariérové vyhlídky na postup po návratu domů, než k rozhodnutím, z nichž plynou efekty místní pobočky.

Kritika etnocentrické strategie vede v posledních letech k aplikaci politiky lokalizace, jež znamená zrušit expatriantům jejich status a systematicky připravovat místní zaměstnance, aby nahradili expatrianty. Tento přístup dává talentovaným místním manažerům příležitost k růstu, zahrnuje je do programů vzdělávání a rozvoje a nabízí jim přijatelný dlouhodobý rozvoj kariéry. Tato politika by jako součást strategie globalizace transnacionálních společností odvrátila všechny uvedené neduhy etnocentrické strategie. [2]

2.2 Polycentrická strategie

V tomto přístupu je naopak centrálou sledována zásada, že místní zaměstnanci jsou obsazováni na místa exekutivy a v centrále společnosti pracují tuzemští pracovníci dle umístění centrály (v případě Tesco by to byli Angličané). Tuto strategii někdy vynucuje vládní administrativa, která žádá na klíčových pozicích exekutivy zaměstnávat místní pracovníky, popř. stanoví poměr, v jakém mají být zaměstnáváni místní a cizinci. [14]

V určitých aspektech je tato strategie výhodnější. A to především z důvodů kulturních, neboť pro řadové zaměstnance je příjemnější, pokud exekutiva hovoří místním jazykem, pokud zná národní kulturu a normy jednání. Tato exekutiva se vzhledem ke svému původu rovněž orientuje v politických záležitostech a tím i snadněji navazuje vztahy s administrativou a místní elitou, což může znamenat zachování dobrých vzájemných vztahů. Další bezespornou výhodou jsou výrazně nižší náklady, než při zaměstnávání expatriantů. Ovšem na druhou stranu v rámci této strategie je kariérový postup talentovaných místních zaměstnanců omezen na úroveň pobočky a rovněž ani neřeší problém jazykové a kulturní bariéry mezi pobočkou a centrálou. Může dokonce dojít i k tomu, že se z multinacionální společnosti stane jakási federace nezávislých národních jednotek, jejichž hlavní představitelé cítí větší loajalitu ke svému domovskému státu než k zaměstnavateli. Jejich rozhodnutí potom mohou zaměstnavatele dokonce z tohoto

důvodu poškozovat (s cílem přispět k rozvoji regionu a zachování pracovních míst dají přednost místním dodavatelům před smluvními partnery zaměstnavatele apod.). [5]

2.3 Regionálně – centrická strategie

Zde řídí multinacionální společnost mezinárodní lidské zdroje podle geografických celků dle své vlastní obchodní strategie. Transfery pracovníků a mobilita na klíčových pracovních funkcích je zajištěna pouze v rámci těchto regionů. Tyto transfery probíhají tak, že regionální exekutiva dané pobočky může postoupit na regionální ústřednu a expatrianti mohou být přeloženi k výkonu práce na úroveň regionu. Např. multinacionální podnik s centrálou v USA může organizovat své operace do 5 regionů: Severní Amerika, Jižní Amerika, Evropa, Afrika a Blízký východ, východní Asie a Tichomoří. Transfery personálu mezi regionální ústřednou a pobočkami se odehrávají v hranicích geograficky blízkých regionů. Popsaný přístup řeší omezený pohyb lidských zdrojů, který vyplývá z etnocentrické a polycentrické strategie a posouvá společnost ke geocentrické strategii. [14]

2.4 Geocentrická strategie

Geocentrickou strategií realizuje zaměstnavatel politiku stejných příležitostí. Klíčové funkce v celé společnosti jsou obsazovány nejvhodnějšími zaměstnanci podle jejich pracovních kompetencí a pracovních výsledků bez ohledu na pohlaví, rasu, národnost, původ aj. Strategie managementu mezinárodních lidských zdrojů se proto koncentruje na formování skupiny talentovaných lidí, kteří disponují odbornými znalostmi, vhodnými dovednostmi a schopnostmi, jsou mobilní a mají zkušenosti s fungováním v multikulturním prostředí. Předpokládá se rovněž u nich, že jsou způsobilí plnit úkoly v nejrůznějších regionech světa. [5]

Výše uvedené členění do čtyř strategií má pouze sloužit k vysvětlení principu fungování mezinárodních lidských zdrojů. V reálném životě však málokdy nalezneme toto rozdělení, vždy se spíše jedná o jejich kombinaci. Například zavedená multinacionální společnost s dlouhodobě stabilním statusem a hospodářskou situací může následovat jednu nosnou strategii, ovšem v konkrétní situaci v určité části světa pak aplikuje jiný přístup. To znamená, že celosvětově prosazuje regionálně-centrickou strategii, ale otevřou-li se neočekávaně nové trhy, může zde postupovat etnocentricky, nebo v okamžicích, kdy ji vývoj politické a vojenské situace postaví před nutnost rychlých rozhodnutí, může reagovat

bez ohledu na vypracované scénáře obsazování pracovních míst v zahraničí. Názorně to předvedla řada společností po pádu komunistických režimů ve střední a východní Evropě, kdy vyšší prioritou pro multinacionální společnost bylo uchytit se na trhu než otázka, jak kvalitní a výkonní zaměstnanci budou zastávat přední posty nově zakládaných poboček. [5]

2.5 Specifika vybraných skupin zaměstnanců

Personální řízení v multinacionální společnosti se může týkat různých skupiny zaměstnanců, které jsou specifické pro různé podoby a směry mezinárodního managementu lidských zdrojů. Multinacionální společnost může zaměstnávat lokální zaměstnance, zaměstnance třetí národnosti a expatrianty. Zvláštní skupinu přitom zaujímají ženy v prostředí mezinárodního managementu, které bývají často diskriminovány.

2.5.1 Expatrianti

Společnosti expandující v globálním rozměru se za hranicemi cizích států setkávají s překážkami a s problémy, které ze svého prostředí dobře neznají. Proto vysílají své zaměstnance do oblastí, kde jsou umístěny jejich pobočky. Zde je vystavují rizikům – od politických převratů, teroristických útoků až pro kriminální delikty. Tito zaměstnanci se musí vypořádat s nerozvinutou infrastrukturou, změnami klimatu, které neznají a především s odlišným politickým a sociálním systémem. Řeší situace vyplývající z jiného právního řádu a pracovněprávních vztahů, než znají. Přesto je zde mnoho důvodů, proč je efektivní vysílat zaměstnance k výkonu práce do zahraničí – jako jsou např. otevření nových trhů, přenos know-how společnosti, usnadnění procesů po fúzi či akvizici aj. [6]

V případě neefektivního řízení expatriantské mise může dojít k ohrožení realizace podnikatelského záměru společnosti. Proto musí být expatriant předčasně z výkonu funkce v zahraniční pobočce odvolán, čímž dochází k obrovskému zmarnění:

- přímých nákladů vynaložených na vyslání zaměstnance, jako jsou mzdové náklady, výdaje na benefity, školení, přestěhování aj.,
- nepřímých nákladů, které jsou obtížně vyčíslitelné a souvisejí s budováním dobré pověsti organizace na lokálních trzích. [5]

K nepřímým nákladům patří i to, že mají negativní důsledky pro budoucí operace na daném místním trhu. A to především z důvodu poškození dobrých vztahů s místní

administrativou, státními institucemi a společenskou elitou, ztrátu dobré pověsti u zákazníků, vytvoření nedůvěry mezi lokální pracovní silou vůči zahraničnímu zaměstnavateli, ztrátu sebevědomí předčasně odvolaného zaměstnance či oslabení jeho pracovní motivace. [5]

V rámci strategie globální mobility expatriantů byla dlouhodobě řešena především potřeba limitovat náklady. V současné době moderní společnosti vědí, že pro vstup na lokální trh potřebují jasné benchmarkingové studie, ze kterých se mohou dozvědět o nejlepších metodách stimulujících mezinárodní mobilitu s cílem podpořit vypracování obchodní strategie. Zdá se přitom, že optimálním řešením je:

- uznání různých kategorií mezinárodních zaměstnanců a různých typů misí,
- zavedení flexibilních přístupů k jejich odměňování,
- aplikace systému odměňování založeného na ceně práce v hostitelském státě a opuštění dosud běžné praxe – kalkulaci příjmu podle mzdové hladiny domovské země expatriantů,
- outsourcing vybraných personálních činností,
- trvalé zdokonalování personálního informačního systému. [14]

Důležitým předpokladem k realizaci výše uvedených změn je především možnost, aby manažeři mezinárodních lidských zdrojů mohli ukázat, jaké přínosy mohou vyplynout z personálních činností při managementu mezinárodní pracovní síly. Přestože je v odborném tisku stále více kritických článků na téma aspektů globální mobility, výraznou změnu jejího řízení uskutečnilo pouze málo multinacionálních společností. Příčina je za prvé v tom, že exekutivu těchto společností tvoří osoby s malými zahraničními zkušenostmi a operace s globálním rozměrem řídí podle své národní mentality a modelu. Za druhé se zde projevuje tradiční péče útvarů lidských zdrojů o expatrianty, které pojímá jako nezávislou a privilegovanou skupinu zaměstnanců v rámci multinacionální organizace a jejich osobní i pracovní záležitosti spravuje pomocí nejlepších možných personálních metod. Většina společností také svým expatriantům obvykle poskytuje efektivní pomoc v období před vysláním do zahraničí, což zahrnuje předběžnou orientační cestu do místa mise k vyhledání bytu a seznámení se s novým prostředím, jazykovou přípravou a multikulturní trénink. V praxi ale dochází k řadě chyb proti ověřeným metodám, a to:

- mnozí expatrianti odcházejí do zahraničí bez jasně definovaných cílů svého vyslání,
 - náklady často nejsou předem kalkulovány,
 - ženy bývají opomíjenou skupinou potenciálních kandidátů na pracovní funkce v zahraničí,
 - proces repatriace není jistý, tj. organizace negarantuje postavení a pracovní budoucnost těch, kteří se vracejí po úspěšně ukončeném období práce v zahraničí.
- [5]

Útvar lidských zdrojů může při výběru, řízení a repatriaci plnit buď omezenou, žádnou úlohu nebo primárně funguje jako administrativní servis. S internacionalizací operací se mu však nabízejí příležitosti získat skutečný vliv a stát se strategickým partnerem vedení, pokud své personální služby poskytované pro domácí personál rozšíří na mezinárodní zaměstnance. [2]

2.5.2 Zaměstnanci třetí národnosti

Zaměstnanci třetí národnosti nebývají obsazováni do klíčových pracovních funkcí v zahraničních pobočkách ve společnostech, které se teprve začínají prosazovat v mezinárodním byznysu. Pokud organizace otevírá svou první nebo druhou pobočku, její zaměstnanci představují směs lokálních zaměstnanců a několika málo expatriantů, kteří především transferují podnikové know-how, kulturu a pracovní kompetence. Organizace s již více operujícími pobočkami má však rezervy k vnitropodnikové mobilitě a může na nosné posty v nově zakládaných pobočkách přeložit zaměstnance třetí národnosti z jiné pobočky, přičemž jejich národnost obvykle pochází ze stejného regionu. [5]

Zaměstnanec třetí národnosti představuje alternativu k expatriantovi a často znamená nejen méně nákladného zaměstnance, než je expatriant, ale také plynně hovoří cizím jazykem, je odborně způsobilý, svým historickým původem a kulturními zvyklostmi jednáni je lépe připraven adaptovat se v zemi svého regionu. Při regionálním přístupu k managementu lidských zdrojů společnost cíleně hledá v hranicích regionu pracovníky s vysokým potenciálem, aby z nich posléze rozvinula osobnosti pro klíčové pozice organizačních jednotek na regionální centrále a dosáhla personální soběstačnosti v rámci regionu. Organizační struktura společnosti kopíruje geografické celky a u globální společnosti je prostředkem, jak efektivně zvládnout řízení aktivit poboček. Největší počet zaměstnanců třetí národnosti pracuje v regionálních ústřednách globálních společností. Zastávají

většinou senior funkce, a to zejména v zemích rozvojového světa, protože na rozdíl od expatriantů z ekonomicky vyspělých států jsou mobilnější a ochotnější přijmout práci i v méně příznivých pracovních podmínkách. [14]

Zaměstnanci třetí národnosti se stávají častými členy multikulturních projektových týmů, aby se podíleli na řešení specifických problémů a vykonávali různé pracovní úkoly. Do těchto týmů přicházejí z lokálních poboček, regionálních centrál nebo center zřízených pro servis celého regionu, popř. celé společnosti, např. centra vědy a výzkumu. Multikulturní týmy jsou pro vnějšího pozorovatele důkazem, že společnost neprovádí etnocentrickou politiku a snaží se operovat v globálním rozměru s kompetentními pracovníky bez ohledu na jejich národnost či etnický původ. [14]

K získání a stabilizaci kvalitních místních zaměstnanců může multinacionální zaměstnavatel uplatnit jako stimul příležitosti k povýšení do významné funkce v některé ze svých poboček, tedy nabídnout perspektivu kariéry zaměstnance třetí národnosti, a to pokud možno co nejdříve v počátcích kariérové dráhy. Na jedné straně tak nevytváří pro místní personál „skleněný strop“ pro postup maximálně na úroveň exekutivy místní pobočky a dává některým z nich šance stát se mezinárodním zaměstnancem. Formuje i tak lidský kapitál s jazykovými znalostmi, multikulturními a manažerskými dovednostmi a v mnoha případech ho pořizuje za nižší „cenu“, než co by musel vynaložit na rozvíjení manažerských rezerv tvořených pravými expatrianty. Vyhlídkou zaměstnance třetí národnosti je, že se postupně stále více identifikuje s globálním zaměstnavatelem a je ochotný k celosvětové mobilitě. Za to ho čeká odcizení se domovu a zároveň i to, že nikdy zcela nezapadne do kultury země, kde je mateřské ústředí. Ten, kdo rozhoduje o rozmístění zaměstnanců třetí národnosti, musí vždy vzít v úvahu, že někteří jsou někde pro některé společenské systémy hůře akceptovatelní jako reprezentanti společnosti a vážení obchodní partneři a že nejsou přijímáni jako legitimní zástupci centrály, jako např. evropské zaměstnankyně na manažerských postech pobočky severoamerické firmy v japonském sociálním systému, nebo historicky podmíněná nevraživost mezi některými národy a národnostními skupinami, např. mezi Armény a Turky, nebo přetrvávající náboženské předsudky vůči ženské pracovní síle zaměstnané na určitých funkcích v arabském světě.

V globální ekonomice a transnacionální společnosti se zaměstnancům třetí národnosti otevírají jedinečné šance pracovní kariéry, protože se stávají postupnými transfery mezi různými kulturami unikátním způsobem připravenými vykonávat mnohé klíčové práce a mohou se propracovat až na úroveň vůdčích manažerů globální firmy. [2]

2.5.3 Ženy v mezinárodním managementu

Zastoupení žen mezi zaměstnanci multinacionálních společností vyslanými do zahraničí je velmi nízké. Do první poloviny 90. let se odhady o jejich podílu na počtu mezinárodních manažerů pohybovaly do 5 %. Situace se však ve prospěch žen stále zlepšuje; např. v roce 1996 tvořily 14 % z celkového počtu manažerských expatriantů a v exekutivě zahraničních poboček na ně připadala 4 %. [2]

Číselné údaje dokumentují malou reprezentaci žen mezi expatrianty. V tom se skrývá pro budoucí obsazování funkcí v exekutivě multinacionálních společností řada negativních důsledků. Globální společnosti deklarují princip rovných příležitostí a zároveň stanoví, že v současnosti je jedním z požadavků na kandidáta na funkce v exekutivě úspěšně zakončená mise v zahraničí. Při takovém požadavku se otevírá příležitost postoupit na funkci v exekutivě spíše mužům, kterým je obvykle dána přednost při výběru k výkonu práce v zahraničí. [5]

Obecně se deklaruje představa, že ženám chybí motivace stát se mezinárodními manažerkami. V této představě se projevuje několik faktorů, které ovlivňují volbu ženy na počátku přípravy na budoucí život a posléze volbu ženy během etap rozvoje pracovní kariéry. Na startu do pracovního života mají na rozhodnutí ženy vliv sociálně-ekonomické faktory, jako je příjmová úroveň rodiny, postavení ženy v rodině, vzdělání rodičů, náboženství aj., které vedou k segregaci ženské pracovní síly do určitých oborů vzdělání a povolání (tzv. horizontální segregace) a následně k mzdovým rozdílům mezi muži a ženami. Ženy, které nastoupí do tradičních ženských profesí, se tak mohou ocitnout v „ghettu“ ženských druhů prací, jako je např. sekretářka, nižší administrativní funkce aj., kde se jim naskytne málo příležitostí pro vertikální postup (dochází k tzv. vertikální segregaci). Při volbách v procesu rozvoje kariéry stojí ženy před jevem označovaným jako „skleněný strop“, kdy jejich postup je blokován:

- rozdíly mezi muži a ženami v jejich hodnotách a přístupech k práci, kdy se např. říká, že ženy málo touží po povýšení,
- mužským a ženským stylem vedení, kdy ženy např. chápou moc jako schopnost uplatnit svůj talent a kontrolovat vlastní život. Z toho vyplývá, že při práci s lidmi více spolupracují a kooperují a oproti mužům vystupují výrazně méně autoritativně a nikoli z titulu pozice v hierarchii,

- vnímáním mužského a ženského přínosu, kdy stereotypy vytvořené o roli muže a ženy ve společnosti působí na to, kdo je vnímán jako přirozeně vhodný stát se manažerem a je mu dána přednost při výběru, protože v aspiracích ženy hraje důležitou roli péče o děti a domácnost,
- vlivem organizačních systémů, kdy např. senior manažeři (muži) limitují počet manažerek, protože se obávají větší konkurence. Stanovují proto pravidla, která ženám znesnadňují postoupit do vyšších manažerských funkcí, např. iracionální požadavek na minimální výšku kandidáta, nebo staví na neformálních sítích kamarádů, popř. síti kontaktů mezi mimotarifními zaměstnanci, z nichž jsou ženy vyloučeny. [5]

2.6 Management lidských zdrojů v multinacionální společnosti

Průzkumy zabývající se aspekty mezinárodního byznysu identifikují dvě skupiny faktorů, které nejvýrazněji podmiňují, čím se multinacionální zaměstnavatel liší od lokálně působící organizace. Jde o následující:

- multikulturní prostředí – v organizaci fungují lidé, kteří pocházejí ze dvou nebo více národních kultur,
- geograficky odloučené organizační jednotky – pojímané jako pobočky, které mateřská společnost lokalizuje v různých zemích, kde jsou odlišné politické, ekonomické a sociální systémy, je jiná historie a náboženství, různé zeměpisné a klimatické podmínky aj. [14]

Působení obou těchto skupin komplikuje management lidských zdrojů a klade na multinacionálního zaměstnavatele požadavky neznámé pro podnik s homogenní pracovní silou a operacemi v jednom státu. Paradoxem bývá, že mnohé multinacionální společnosti podceňují funkci personální práce a její složitost vyplývající z různorodé struktury pracovní síly a fungování v odlišných lokalitách. Nakonec se pak dostávají do situace, že pouze evidují předčasná odvolání expatriantů díky jejich neúspěchu v zahraničí a vysokou fluktuaci úspěšných repatriantů. Mobilita zaměstnanců na kontinent nebo mezi kontinenty představuje pro multinacionálního zaměstnavatele nutnost provádět řadu personálních činností, jaké tuzemský podnik nepotřebuje, např. provádět transfer expatrianta a jeho rodiny, zabezpečit asistenci jeho orientace v cizí zemi, administrativně spravovat programy mezinárodní rotace práce, zajistit interkulturní tréninky

pro expatrianta a členy jeho rodiny či zabývat se otázkami mezinárodních aktivit odborů.
[5]

V současnosti je zřejmé, že mezinárodní podnikání klade další a někdy zcela nové požadavky na pracovní způsobilosti manažerů, a to hlavně na tzv. měkké pracovní kompetence, protože determinují úspěch na mezinárodní aréně mnohem větší měrou než v domácím prostředí. Ztráty (lidské a finanční) z mezinárodních aktivit mají pro organizaci kritičtější důsledky než ztráty z podnikání na domácím trhu. Rozmach internacionalizace však naráží na nedostatek manažerů se zkušenostmi řídit lidi z různých kultur a v rozmanitých podmínkách. [14]

Multinacionální organizace by neměla při řízení svých mezinárodních zaměstnanců opominout, resp. přehlížet určité okolnosti či podmínky:

- multinacionální společnost musí být více citlivá vůči vládním záležitostem, místní pracovní síle, veřejnému mínění a regulacím,
- filozofie a postupy mateřského podniku nejsou aplikovatelné v zahraničních pobočkách,
- jednotné personální postupy a výkonové standardy nelze zavést.

Mezinárodní management lidských zdrojů bývá kritizován, že postrádá analytickou přesnost. Z výzkumů však vychází, že:

- multinacionální zaměstnavatelé jsou efektivnější a předstihují tuzemské podniky, a to téměř ve všech aspektech personální práce včetně míry pozornosti, jaká je věnována pracovním vztahům, schopnosti získat a stabilizovat pracovníky s vysokým potenciálem a uplatnění nových a progresivních metod v oblasti lidských zdrojů,
- manažeři lidských zdrojů v multinacionálních společnostech spíše využívají sofistikované personální metody, jako je plánování pracovní síly, hodnocení práce, kroužky kvality, výkonové odměňování, programy asistentce při realokaci a systémy zaměstnaneckých akcí než jejich kolegové v tuzemských subjektech,
- rozhodující roli při formování přístupu multinacionální společnosti k managementu lidských zdrojů hraje původ mateřské společnosti. Například japonské firmy spíše než společnosti z Evropy a USA poskytují trénink, jistotu práce a příležitosti k povýšení. Na druhou stranu prosazují větší rovnostářství při přiznávání benefitů,

povyšují a odměňují podstatně více podle seniority a konformity s podnikovými hodnotami než západní organizace, které zohledňují odbornost, profesionalitu nebo kreativitu. U evropských podniků jsou při získávání a povyšování více důležité zahraniční zkušenosti než u společností amerických a japonských. Zjištění o dominanci vlivu národnosti „matky“ koresponduje s přijímaným názorem, že multinacionální společnosti plní důležitou funkci při „vývozu“ nebo pokusu o transfer politiky lidských zdrojů a metod personální práce ze své domoviny do rozmanitých zemí, kde operují, a tím přispívají k internacionalizaci rozvíjejících se ekonomik,

- specifický obor podnikání multinacionální společnosti a její strategie jsou méně důležité než její náročnost při získávání, výběru a odměňování zaměstnanců,
- v rámci obecného přístupu prosazovaného mateřskou společností existují na úrovni poboček často podstatné rozdíly ve strategii a metodách řízení lidských zdrojů. Jsou podmíněny místním právním řádem a regulacemi, lokálním trhem práce, převládajícími pracovními vztahy, pracovními zvyklostmi a kulturními rozdíly. Např. velké japonské společnosti mají při získávání zaměstnanců tendenci preferovat přátele a příbuzné stávajících zaměstnanců a spolupracovníků firmy. Vnímají to jako zdroj své síly, protože tím zvyšují angažovanost zaměstnance, důvěryhodnost, loajalitu a soudržnost kolektivu. Evropské organizace tento přístup posuzují jako nepotismus a na vlastní postupy nahlížejí, že jsou etičtější. [5]

Ze zmíněného je patrné, že personální postupy obvyklé v jednom společenství není možné transferovat a zavést v jiném. Severoamerické metody, jako je řízení pomocí cílů (management by objectives), posílení pravomocí (empowerment) a individuální výkonové odměňování, nenalezly v evropských organizacích vždy úrodnou půdu a nebyly účinné, protože nebyl respektován rozdíl mezi americkým individualismem a kolektivismem kontinentální Evropy. [14]

3 Řízení mezinárodních transferů

Multinacionální zaměstnavatel formuje a transferuje své pracovníky k výkonu práce v zahraničí v závislosti na geografickém rozsahu svých aktivit. Personální činnosti v managementu lidských zdrojů multinacionální společnosti jsou daleko komplexnější a náročnější, protože jejich význam přesahuje hranice jednoho státu. Největší míru odlišnosti od tradičních národních přístupů vykazuje především získávání pracovníků pro uskutečnění mise, hodnocení, odměňování a poslední fáze mise – repatriace.

3.1 Získávání a výběr expatriantů

V rámci strategie globální mobility je nezbytné definovat cíle mise, vybrat uchazeče, plánovat rozvoj perspektivních zaměstnanců a řídit následnictví, stabilizovat nejvýkonnější zaměstnance a formovat z nich rezervy pro obsazení funkcí s globální dimenzí. Úspěch obchodní strategie může ohrozit vysílání a obsazování do klíčových funkcí nevhodných zaměstnanců. Nejčastěji jsou vysílání střední manažeři a dále senior manažeři, obchodní specialisté, strojní inženýři, programátoři informačních systémů, vědečtí pracovníci a manažeři lidských zdrojů. Při výběru se značná váha přikládá odborným (technickým) znalostem, manažerským dovednostem a jiným schopnostem, které jsou potřebné k výkonu práce v domácím prostředí, tj. s důrazem na tzv. tvrdé pracovní kompetence. Podstatně menší význam mají osobnostní rysy uchazeče – jeho empatie, citlivost, naslouchání, myšlení bez předsudků, adaptabilita, flexibilita, nezávislost jednání aj., třebaže právě tyto vlastnosti a schopnosti jedince sehrávají při adaptaci na novou kulturu a styl práce větší roli než „tvrdé“ kompetence. Při výběru kandidáta má obecně rozhodující slovo senior management nebo bezprostřední nadřízený, který bere v úvahu délku pracovního poměru, dosavadní výsledky a zásluhy zaměstnance o společnost. Postavení útvaru lidských zdrojů je v otázce výběru slabé a jeho služby se omezují na doporučení a vhodnosti kandidáta vyrovnat se s požadavky zahraniční mise. Přibližně 75 % zaměstnanců (se statutem expatrianta) vyslaných k výkonu práce do zahraničí je z vnitřních zdrojů. [5]

Charakteristiky úspěšných expatriantů jsou následující:

- odborné znalosti,
- vztahy s lidmi a komunikační dovednosti,
- schopnost vést lidi,

- rodinná situace,
- vědomí kulturních rozdílů.

Multinacionální společnost klade na manažera následující požadavky:

- strategické myšlení,
- schopnost přizpůsobit se nové situaci,
- vnímavost vůči cizím kulturám,
- schopnost pracovat v multikulturních týmech,
- znalost jazyků,
- pochopení internacionálního marketingu,
- umění jednat s lidmi,
- dovednosti vyjednávat,
- sebedůvěra,
- vysoká orientace na úkoly,
- otevřená osobnost bez předsudků,
- pochopení mezinárodních financí,
- vědomí vlastního kulturního dědictví. [2]

Multinacionální společnost postupuje při výběru vysílaných expatriantů dle tří hlavních kritérií. Největší váhu při rozhodování o vyslání mají odborné znalosti kandidáta, dále jsou to výsledky práce v domovském prostředí centrály a u evropských multinacionálních firem hrají důležitou roli jazykové dovednosti a mezinárodní adaptabilita.

Existuje několik metod výběru při rozhodování o vhodnosti kandidáta:

- vhodnost kandidátů hodnotí linioví manažeři,
- rozhovory s kandidáty provádí personalisté (občas strukturovaný rozhovor),
- strukturované interview s potenciálním kandidátem, příp. i členy jeho rodiny,
- vyslání potenciálního expatrianta na předběžný orientační pobyt,
- uplatnění standardních testů a hodnocení, např. psychologických testů, hodnocení připravenosti rodiny apod.

U multinacionálních společností se osvědčily následující praxe při obsazování klíčových pozic:

- systematicky jsou formováni kandidáti na klíčové manažerské funkce (globální rezervy) – tzv. řízení následnictví,
- jsou vymezeny klíčové pracovní kompetence a ty jsou uplatněny při řízení lidských zdrojů (výběru, vzdělávání a rozvoji, povyšování).

Před misí mají expatrianti několik očekávání z jejího průběhu. Ta mohou být u každého z expatriantů jiná, ale obecně se jedná o následující:

- příležitost podnětných úkolů a možnost učit se,
- výběr pro misi je uznáním zásluh,
- vyslání podpoří rozvoj kariéry,
- vyslání urychlí další kariérní postup.

Při samotném průběhu mise i po návratu expatrianta zpět domů pociťuje zaměstnanec rozdílnou míru uspokojení v následujících oblastech:

- pracovní funkce po návratu není adekvátní zkušenostem a talentu,
- nespokojenost s autonomií v nové funkci,
- nespokojenost s mírou odpovědnosti,
- nespokojenost s příjmem.

Ne každý výběr expatrianta může být šťastný. Někdy může dojít k problémům při průběhu mise, a proto musí být expatriant předčasně z mise odvolán. K předčasnému odvolání dochází především z těchto důvodů:

- výběr nejvíce disponibilního kandidáta kvůli naléhavé potřebě obsadit místo,
- organizace posílá toho, kdo je jejím dlouhodobým zaměstnancem,
- management podceňuje doporučení útvaru lidských zdrojů,
- práce v zahraničí je odměnou za zásluhy. [5]

3.2 Hodnocení zaměstnance

System hodnocení expatrianta a zaměstnance třetí národnosti (dále mezinárodního zaměstnance) je jednou z méně propracovaných personálních činností v mezinárodním managementu lidských zdrojů. Cílem hodnocení pracovního výkonu je:

- zjistit, zda a co zaměstnavatel získá z nových pracovních kompetencí zaměstnance a jeho zkušeností z výkonu práce v zahraničí,
- přiznat zaměstnanci materiální výhody ve formě např. zvýšeného platu, bonusů, zaměstnaneckých výhod nebo povýšení.

Skutečné hodnocení mezinárodního zaměstnance není ani snadné, ani jednoduché, protože kromě obtíží známých z hodnocení pracovníka působí negativně:

- geografické odloučení hodnotitele a hodnoceného,
- nedostatečná komunikace,
- neznalost hodnotitele z mateřské centrály, jaká je lokální kultura, což mu znesnadňuje rozpoznat, v jakém kontextu místních podmínek bylo pracovního výsledku dosaženo. [5]

Hodnotitelem se stává přímý nadřízený (často v postavení senior manažera), který zůstává ve vysílající společnosti, např. na mateřské centrále. Z pohledu jak prostorové, tak komunikační odloučenosti hodnotitele a hodnoceného je vhodné pro objektivizaci hodnocení pracovního výkonu přihlídnout k názorům místních manažerů, protože znají místní poměry a situační faktory, které ovlivňují výkon expatrianta. Přestože jejich hodnocení přispívá ke snížení jednostranného názoru přímého nadřízeného, musí se brát s rezervou, a to především z toho důvodu, že lokální zaměstnanci hodnotí – a často i nevědomě – v kontextu své kultury, jako jsou místní zvyky, hodnoty a normy jednání. [5]

Názor bývalého expatrianta, který může být v roli mentora, může relativizovat hodnocení místních manažerů, protože dokáže díky svým zkušenostem posoudit přiměřenost a správnost hodnocení mezinárodního zaměstnance v rámci podmínek a situace.

Při hodnocení mezinárodního zaměstnance je užitečné zohlednit kulturní odlišnosti mezi zemí původu pracovníka a zemí, kam je poslán, např. Američan je poslán do Japonska. Je-li velký rozdíl, pak je vhodné počítat s tím, že prvních šest měsíců pobytu

znamená adaptaci, než se zaměstnanec stane způsobilým plnit pracovní úkoly. Doporučuje se, aby tyto měsíce byly zaměřeny na komunikaci, tj. zvládnutí jazyka a poznání kultury.

Zaměstnavatel může předcházet předčasnému odvolání zaměstnance ze zahraničí kvůli špatnému hodnocení pracovního výkonu, pokud předem specifikuje hlavní požadavky práce a pracovní úkoly a určí, kdo bude hodnotitelem za jednotlivé aspekty pracovního výkonu.

Mezinárodní zaměstnanec by měl při výkonu práce plnit kritéria, která jsou zčásti odlišná a zčásti podobná těm, která jsou uplatňována pro hodnocení místních zaměstnanců zastávajících srovnatelné pracovní funkce. Vysvětlení pro to, že mají být používána podobná či dokonce stejná kritéria, pramení ze skutečnosti, že mezinárodní zaměstnanec se dočasně, popř. i trvale, integruje do národní organizace s jejími specifiky ovlivňujícími systém hodnocení zaměstnance.

Mezinárodní zaměstnanec je periodicky hodnocen podle kritérií pracovního výkonu. Může jít o kombinaci kvantifikovatelných a slovně hodnocených kritérií, která jsou členěna do několika dílčích kritérií. Mohou být odvozena od popisu pracovního místa a někdy se preferuje vážení kritérií, aby se zabezpečilo zdůraznění významu určitých pracovních úkolů nebo požadavků práce. V současných systémech hodnocení pracovníka je patrné, že pro výkon manažerských funkcí jsou požadovány charakteristiky, které platí jak pro národního, tak mezinárodního manažera. Na úrovni exekutivy se především cení strategické myšlení (jinak řečeno systémové myšlení, podnikatelské myšlení či myšlení ve vizích, iniciování změny a řízení vztahů a u ostatních manažerských funkcí flexibilita, implementace změny, delegování, podpora týmové práce a mnohostrannost. [5]

V dynamickém prostředí se opouští od detailně vymezených kritérií hodnocení zaměstnance a přednost dostává komplexně stanovený cíl či úkol, např. ukončit činnost pobočky během jednoho roku při dodržení všech zákonných norem, zvýšit podíl pobočky na lokálním trhu apod. Na cíle jsou pak vázány variabilní složky platu, popř. některé zaměstnanecké výhody. [14]

Pro integrovaný management lidských zdrojů se ukazuje jako žádoucí, aby kritéria výběru kandidáta pro výkon práce v zahraničí korespondovala s kritérii hodnocení zaměstnance, s kritérii používanými k identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje a řízení následnictví.

3.3 Odměňování a benefity

Hmotná stimulace expatriantů je pojímána jako strategický nástroj, který musí integrovat podnikatelské cíle s globálním získáváním a výběrem, rozvojem kariéry a strategickým řízením lokálních lidských zdrojů.

Většina multinacionálních společností stavěla svou globální integraci až do přibližně 80. let minulého století na expatriantech. Na jejich bedra byla delegována odpovědnost za management místních zaměstnanců včetně odměňování se záměrem dosáhnout růstových cílů a plánovaných zisků. Centrála schvalovala rozpočet mzdových prostředků a sociálních výhod, zvýšení platů lokální exekutivy či zavedení nových systémů benefitů. Zřídka zasahovala do rozhodování o místní mzdové struktuře či detailů o poskytování zaměstnaneckých výhod. [14]

V posledním desetiletí se poměry mění. V řadě multinacionálních společností se do popředí dostává diskuze týkající se:

- rostoucího vlivu mzdových nákladů lokálních poboček na jejich výnosnost,
- potřeby celosvětově motivovat zaměstnance k realizaci podnikových cílů a ke zlepšení konkurenční schopnosti,
- zavedení jednotné politiky odměňování expatriantů, což souvisí s nárůstem počtu transferovaných zaměstnanců,
- outsourcingu rutinních administrativních činností spojených s odměňováním expatriantů a jejich zabezpečení od nadnárodních společností,
- vlivu národní a podnikové kultury na systém odměňování a benefitů. [14]

Mzdové systémy představují specifický obraz historie, politiky a kultury té či oné země. Například mzdová praxe v USA podněcuje individualismus a vysoký pracovní výkon, kontinentální Evropa upřednostňuje sociální odpovědnost a tradiční japonský přístup zohledňuje věk a roky odpracované u zaměstnavatele. Pro globální společnost je výzvou doby objevovat nejlepší myšlenky a praxi u kohokoliv a kdekoliv a posléze je transformovat do podoby své jedinečné konkurenční výhody. Pro americké organizace je například importovanou inovací odměňování týmů a odměňování podle znalostí, pro japonské podniky a kontinentální Evropu akciové opce. [5]

Chceme-li charakterizovat přístup globálních firem k odměňování, můžeme použít zjištění Organization Resources Counselors (ORC) o globální mzdové praxi společností z USA, západní Evropy a Latinské Ameriky, z nichž více než 80 % stanoví základní platy klíčové místní exekutivy v souladu s lokálními mzdovými podmínkami. Přitom severoamerické podniky mají tendenci zahrnout klíčový lokální management do pobídkových systémů centrály (podle zprávy výše uvedené organizace ve více než 60 % z dotázaných společností). Tím se podstatně liší od praxe podniků nepocházejících z USA, které takto postupují jen v 1/3 případů. [5]

V případě mezinárodních zaměstnanců strategie odměňování a benefitů zohledňuje několik faktorů:

- kategorii vyslaného zaměstnance,
- typ zahraničního pobytu (zda je zaměstnanec vyslán se statutem expatrianta či jde o „rozvojový pobyt“),
- mzdovou strukturu země, odkud je zaměstnanec vyslán, resp. odkud pochází,
- ekonomickou úroveň země, z níž zaměstnanec přichází, a země, kam je přeložen,
- rozdíl v životních nákladech mezi domovskou zemí zaměstnance a zemí, kam je poslán,
- míru důležitosti, jakou společnost přikládá jednotnému přístupu k odměňování všech svých zahraničních zaměstnanců,
- celkový počet zaměstnanců vyslaných k výkonu práce v zahraničí. [5]

Účinnost a spravedlivost mezinárodního odměňování je determinována tím, je-li vyslaný zaměstnanec služebně mladší nebo starší a jaký je účel zahraničního pobytu. U zaměstnanců ze služebně nižších pracovních funkcí nebo vyslaných z méně rozvinutých zemí (kde je nižší výše mezd) do vyspělých zemí na relativně krátké období, např. kvůli tréninku, nepředstavuje dočasná mzdová nerovnost ve srovnání s ostatními kolegy v zemi mise vážný problém. Získá-li však takový zaměstnanec status expatrianta (s délkou pobytu delší než 2 roky), pak kalkulace jeho příjmu pomocí rozvahového přístupu může dospět k úrovni příjmu, který mu nezajistí životní standard srovnatelných pracovníků v místě výkonu práce. Stejný problém nastává také u služebně starších zaměstnanců přeložených se statutem expatrianta z méně rozvinutých zemí do zemí s vyšší úrovní mezd. [14]

V případě, že přeložení je trvalé, zaměstnancovu integraci do místní komunity usnadňuje, jestliže je odměňován podle místní ceny práce za srovnatelné pracovní funkce.

Jde-li o tradiční zahraniční pobyt s časově omezenou délkou trvání, pak zaměstnavatel může uplatnit některý z následujících základů ke stanovení výdělku. Vychází:

- ze mzdové struktury domovské země, odkud zaměstnanec pochází,
- ze mzdové struktury hostitelské země, kam přichází a kde je pobočka,
- ze mzdové struktury země, kde je mateřské ústředí společnosti,
- ze mzdové struktury regionu, kde je pobočka lokalizována, např. region střední a východní Evropy. [5]

Pokud existují nejasnosti o délce pobytu, společnost volí takový přístup ke kalkulaci příjmu, který ji ponechává otevřenu konečnou volbu.

Odměňování expatrianta může být závislé na typu a především délce jeho pobytu v zahraničí. Podle tohoto kritéria rozlišujeme několik typů pobytu a tomu příslušejícímu odměňování:

- krátkodobý pobyt,
- dlouhodobý pobyt,
- lokalizace.

Přístupy ke stanovení příjmu expatrianta a zaměstnance třetí národnosti jsou:

- cena práce v hostitelském státě (market worth of the job), např. expatriant je vyslán ze státu s nižší životní úrovní a nižšími mzdami, než je stát, kde dočasně pracuje,
- Balance sheet approach (bilanční, rozvahový přístup); obvyklé u tradičního expatrianta.

Cílem rozvahového přístupu je ekonomicky zajistit vysílaného expatrianta a členů jeho doprovázející rodiny, stimulovat k přijetí práce v zahraničí a motivovat k pracovnímu výkonu. [5]

Jako výchozí základny pro výpočet příjmu při rozvahovém přístupu se přitom používají:

- mzdová hladina státu, kde je centrála (domovský stát expatrianta),
- mzdová hladina domovského státu zaměstnance třetí národnosti,

- mzdová hladina státu, kde je pobočka (hostitelský stát),
- mzdová hladina regionu s více státy, v němž je pobočka. [5]

Příjem expatrianta je obvykle složen z:

- základního platu (rozhodná složka pro stanovení výše ostatních složek příjmu)
- bonusu
 - procento ze základního platu (10 % až 30 %)
 - paušální částka na začátku práce v zahraničí
- přídavky
 - přídavek za ztížené a nebezpečné prostředí
 - cost-of-living allowance (na úhradu životních nákladů)
 - přídavek na bydlení
 - přídavek na cestovní výdaje a stěhování
 - přídavek na vzdělávání
 - přídavek na automobil
 - přídavek na manželku/manžela
 - a jiné
- akciové opce
- ochrana proti změnám devizového kurzu
- další benefity
 - bydlení, vybavení domácnosti
 - zdravotní pojištění
 - penzijní pojištění
 - automobil (s řidičem)
 - pomocníci v domácnosti
 - členství v klubech
 - a jiné. [2]

3.4 Repatriace

Expatrianti jsou cenným lidským kapitálem. Náklady na expatrianta jsou příliš vysoké a pohybují se mezi 3 až 5násobkem platu za práci jím vykonávanou před vysláním do zahraničí. Čas a prostředky vynaložené na tuto kategorii zaměstnanců představují investici a jde o plýtvání zdroji, pokud zaměstnavatel dělá všeobecně známé chyby při jejich transferu a řízení a pečlivě je nemonitoruje od okamžiku získání až po repatriaci. Nedostatky při repatriaci typu, že několik měsíců před návratem není stanoven termín ukončení mise nebo že po návratu je obsazen do pracovní funkce s nižší pravomocí, autonomií a statusem, vedou k demoralizaci expatriantů a nakonec k jejich rozhodnutí odejít od společnosti. [5]

Repatriace by tedy měla obsahovat především v dostatečném předstihu stanovený termín ukončení mise, expatriant by měl být po návratu do své vlasti zaměstnán v pracovním zařazení se stejnou či vyšší pravomocí, než jakou disponoval při výkonu funkce v rámci mise v zahraničí. Tím nebude docházet k demotivaci expatriantů a mise těchto pracovníků budou končit úspěšně.

4 Představení společnosti Tesco

Tesco je jedním ze tří největších maloobchodních řetězců na světě. V současné době provozuje 3 729 obchodů a zaměstnává přes 450 000 tisíc lidí ve 13 zemích světa. Tesco působí v těchto zemích: Velká Británie, Irsko, Maďarsko, Polsko, Česká republika, Slovensko, Čína, Japonsko, Korea, Malajsie, Thajsko, Turecko a Spojené státy americké. V Evropě Tesco provozuje 747 obchodů (údaje z února 2008).

Společnost Tesco Stores ČR a. s. vstoupila na tuzemský trh v roce 1996. V současné době provozuje v České republice celkem 98 obchodů – padesát pět hypermarketů, třicet dva supermarketů, pět obchodů Tesco Express, šest obchodních domů a čtrnáct čerpacích stanic. Základem filosofie společnosti Tesco je snaha poskytnout zákazníkovi to nejlepší a stát se obchodem pro všechny. Toto úsilí bylo v roce 2008 oceněno hned třemi tituly, a to Hypermarket roku 2007, Professional roku 2007 a Obchodník roku 2007. Se svými 13 700 zaměstnanci patří Tesco k největším zaměstnavatelům v České republice.

4.1 Historie

Tesco bylo založeno ve Velké Británii Jackem Cohenem, který za první světové války sloužil u britského královského letectva. Po návratu z války v roce 1919 tehdy jednadvacetiletý Jack nakoupil za 30 liber své odměny za vojenskou službu přebytečné potraviny z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna.

První druh zboží vlastní značky, který Jack uvedl na trh, byl čaj zvaný Tesco Tea. Zde se v roce 1924 poprvé objevuje jméno, které později převezme do svého názvu celá společnost. Název Tesco vznikl z iniciál jména T. E. Stockwella, který zásoboval firmu čajem, a z počátečních písmen příjmení Jacka Cohena. Koncem dvacátých let se Jack namísto stánkového prodeje zaměřil na obchody s otevřenou výlohou a v roce 1929 poprvé zazářil název Tesco nad zamykatelným obchodem v severní části Londýna.

V roce 1932 se Tesco Stores stalo komanditní společností. O dva roky později koupil Jack pozemek v severní části Londýna a postavil zde centrálu a sklad. Potravinový sklad, v němž představil nové myšlenky centrální kontroly zásob, byl první a nejmodernější v celé zemi. V době otevření zajišťoval sklad provoz 50 poboček a v roce 1939 byl tento počet zdvojnásoben.

Po vypuknutí druhé světové války Jack zavedl - ještě dříve než vláda - přidělový systém Tesco, který měl každému zaručit rovný přísun omezených potravin. Aby pro svoji síť zajistil dostatek čerstvé zeleniny, koupil Jack tři akry pozemků se skleníky a devět akrů polí a pěstoval na nich okurky, rajčata a ovocné stromy. Nyní na tomto pozemku stojí část administrativních budov britské centrály.

Po válce se společnost začala rozvíjet mílovými kroky. Vedle rozvoje služeb ve Velké Británii začala společnost Tesco oslovovat zákazníky i na zahraničních trzích. Do střední Evropy vstoupila v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů od americké společnosti K-mart v České a Slovenské republice a ve stejném roce otevřela první hypermarket v Maďarsku. [17]

4.2 Tesco ve světě

Tesco dosahuje v posledních letech výrazné expanze na ostatní trhy, kde skupuje místní řetězce, a tak rozšiřuje počty svých obchodních jednotek. Níže je uveden přehled nejvýznamnějších států Evropy i Asie, na jejichž trhu Tesco působí. Zmíněny nejsou Spojené státy americké, kde Tesco před několika měsíci otevřelo svůj první řetězec zdravých a čerstvých potravin s názvem Fresh and Easy. Ovšem tento řetězec malých prodejen je zatím jediným zastoupením společnosti na americkém kontinentu. Pokračování rozšiřování Tesco v USA je plánováno a již nyní zde působí několik odborníků, kteří připravují strategii pro expanzi Tesco v USA.

Velká Británie

Ve Velké Británii je Tesco největším maloobchodním prodejcem potravin a právě díky tomu se může společnost rozvíjet i na mezinárodním trhu. V roce 2004 bylo ve Velké Británii otevřeno 64 nových obchodů Tesco a celkový počet prodejen se tak zvýšil na 1878. Britské Tesco je největším zaměstnavatelem ve Velké Británii a zaměstnává více než 237 000 pracovníků.

Irsko

Na irský trh vstoupilo Tesco v roce 1997 a během několikaletého působení dosáhlo vedoucího postavení na irském trhu. Nyní zde Tesco provozuje 90 obchodů a zaměstnává přibližně 11 000 lidí. V minulých letech zde byla otevřena první čerpací stanice Tesco v Killarney a první hypermarket Tesco v Dublinu.

Slovensko

Na Slovensko vstoupilo Tesco v roce 1996 a během 9 let zdejšího působení získalo vedoucí postavení na trhu. V současné době zde Tesco provozuje 5 obchodních domů a 25 hypermarketů. Jen v minulém roce zde bylo otevřeno sedm nových obchodů a ve výstavbě dalších obchodů bude Tesco pokračovat i v následujících letech.

Maďarsko

Do Maďarska Tesco vstoupilo v roce 1994 a v současné době patří k vedoucím společnostem na trhu. V současné době zde Tesco provozuje 67 obchodů, kde pracuje více než 13 000 zaměstnanců. V minulém roce zde společnost vedle nových obchodů představila rovněž několik prvních čerpacích stanic Tesco.

Polsko

Minulý rok byla v Polsku dokončena akvizice nových prodejen maloobchodní sítě HIT. Navíc byly otevřeny 4 nové obchody a celkový počet hypermarketů a supermarketů tak dosáhl počtu 69. Obchody Tesco v Polsku zaměstnávají 16 000 lidí, více než 50 % distribuce potravin je centralizováno a všechny obchody mají k dispozici produkty Tesco vlastní značky.

Turecko

Na turecký trh Tesco vstoupilo v roce 2003 odkoupením lokální maloobchodní sítě Kipa. Tesco zde nyní provozuje 4 moderní hypermarkety ve městě Izmir na západním pobřeží Turecka a jeden obchod ve městě Denizli ve vnitrozemí. V Turecku nyní Tesco zaměstnává více než 15 000 lidí.

Japonsko

V minulém roce koupilo Tesco v Japonsku síť obchodů C Two-Network, která čítá 78 obchodů situovaných v Tokiu a jeho blízkém okolí. Japonští zákazníci firmy Tesco tak nyní budou moci profitovat nejen z její důkladné znalosti lokálního trhu, ale také z jejích mezinárodních zkušeností.

Malajsie

Do Malajsie Tesco vstoupilo v roce 2002. V minulém roce zde byly otevřeny 2 nové obchody a celkový počet prodejen Tesco se tak zvýšil na 5. Jeden z nově otevřených obchodů, hypermarket situovaný ve městě Mitara Damansara, je prvním obchodem Tesco otevřeným na severu této země.

Jižní Korea

Do Jižní Korei vstoupilo Tesco v roce 1999. V minulém roce zde bylo otevřeno 7 nových obchodů Tesco a díky rapidní expanzi se celkový počet prodejen Tesco zvýšil na 28. Tesco v Jižní Koreji týdně obslouží více než dva milióny zákazníků.

Tchai-wan

Na tchai-wanský trh Tesco vstoupilo v roce 2000. Od svého vstupu zde společnost otevřela pět obchodů, ve kterých pracuje celkem 1 500 zaměstnanců. V minulém roce zde byla uvedena novinka – Tesco ve městě Taipei otevřelo svůj první mini hypermarket. Obchody sítě Tesco týdně navštíví přes 20 000 zákazníků.

Thajsko

Thajsko patří mezi vedoucí země v provozu obchodů Tesco v Asii. V minulém roce zde bylo otevřeno 12 nových hypermarketů, a celkový počet obchodů se tak zvýšil na 64. Tesco, ve kterém měsíčně nakupuje 10 milionů zákazníků, patří k vedoucím maloobchodním řetězcům na trhu a zaměstnává více než 19 000 lidí. [17]

Vývoj počtu obchodních jednotek Tesco v letech 2002 – 2006 uvádí tabulka 1.

Tabulka 2 představuje předpoklad otevírání nových obchodů v roce 2008 ve všech výše zmíněných zemích.

Tabulka 1 Vývoj počtu obchodních jednotek Tesco plc v letech 2002 – 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Skupina					
Počet obchodů	979	2 291	2 318	2 334	2 672
Velká Británie					
Počet obchodů	729	1 982	1 878	1 780	1 898

Zdroj: Oficiální webové stránky Tesco plc – www.tesco.com

Tabulka 2 Plánovaný počet obchodních jednotek Tesco plc v roce 2008

	Rok vstupu na trh	Plánovaný počet obchodů 2008
Velká Británie		142
Česká republika	1996	24
Maďarsko	1994	14
Polsko	1995	54
Irsko	1997	9
Slovensko	1996	17
Turecko	2003	49
Čína	2004	10
Japonsko	2003	35
Malajsie	2001	7
Jižní Korea	1999	51
Thajsko	1998	162
Celkem		574

Zdroj: Oficiální webové stránky Tesco plc – www.tesco.com

4.3 Filosofie společnosti

Základem filosofie společnosti je naslouchat přáním zákazníků. Vize společnosti je založená na vysoké kvalitě zboží, nízkých cenách výrobků a na neustálém zlepšování poskytovaných služeb. Skladba a uspořádání sortimentu v obchodech Tesco vychází z přání zákazníků a odráží nový životní styl, který klade důraz na zdraví a podporu životního prostředí.

Přes mezinárodní působení se společnost snaží maximálně přizpůsobit svému okolí a lokálním podmínkám regionů, ve kterých působí. Např. v České republice jí k tomu pomáhá český management, díky kterému může porozumět místním zákazníkům a pochopit jejich přání a potřeby. Více než devadesát procent zboží nabízeného v obchodech Tesco pochází od českých dodavatelů, kterým pomáhá k rozvoji díky exportu jejich výrobků do zahraničí prostřednictvím obchodů Tesco. Cílem společnosti je vytvořit dlouhodobé vztahy se svými obchodními partnery i zaměstnanci.

4.4 Hodnoty společnosti

Ve všech činnostech uplatňuje společnost základní poslání, které spočívá v neustálé snaze poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu. Základní poslání určuje směr obchodních aktivit a je doprovázeno hodnotami, které vystihují charakter pracovního jednání společnosti.

Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my.

- Porozumíme zákazníkům lépe než kdokoli jiný.
- Buďme energičtí a tvůrčí a mějme zákazníka na prvním místě.
- Využijme našich sil a předností k poskytování hodnot našim zákazníkům.
- Starejme se o naše zaměstnance, aby se oni starali o naše zákazníky.

Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.

- Všichni jsme jeden tým - Tesco tým.
- Důvěřujme si a respektujme jeden druhého.
- Snažme se vše dělat důkladně.
- Podporujme jeden druhého a více se odměňujme než kritizujme.

4.5 Ekonomické a finanční charakteristiky Tesco plc

Tesco je jedním z největších mezinárodních maloobchodních multiformátových řetězců na světě. Od doby, kdy bylo poprvé užito názvu Tesco, ve dvacátých letech dvacátého století, se řetězec rozrostl do různých formátů, velikostí a na různé trhy. Nyní Tesco zaujímá vedoucí pozici na pěti trzích (jedním je např. Slovensko) po celém světě.

Tesco sleduje dlouhodobou strategii růstu založenou na klíčové vizi: růst obchodu v mateřské zemi (Velká Británie) k zajištění expanze prostřednictvím dceřiných společností po celém světě tak, aby společnost zaručila svým zákazníkům silnou pozici v nepotravinářském a potravinářském zboží a dostála požadavkům zákazníků na poskytování vysoce kvalitních služeb spojených nejen s obchodem (jako např. Tesco poskytovatel telekomunikačních služeb, věrnostní programy apod.).

Tesco plc zaměstnává přes 450 000 lidí v zemích na světě, kde je zastoupeno.

Hodnocení roku 2007

Hospodaření a finanční situace Tesco plc je v roce 2007 charakterizována nárůstem tržeb o 11,8 % oproti minulému roku. V první polovině roku přitom dosahoval růst tržeb 9,2 % oproti minulému roku. V jednotlivých částech skupiny byl zaznamenán nejvyšší nárůst tržeb v Asii, a to 29 %.

Tabulka 3 uvádí přehled tržeb Tesco ve Velké Británii, zbývajících částech Evropy, kde je Tesco zastoupeno, a v Asii, a to v období let 2002 – 2006. Tabulka 4 představuje výši provozního zisku ve výše uvedených lokalitách, a to rovněž v období let 2002 – 2006.

Tabulka 3 Přehled tržeb v jednotlivých letech (mld. GBP)

	2002	2003	2004	2005	2006
Velká Británie	19,821	21,309	24,760	27,146	29,990
Zbytek Evropy	2,181	2,664	3,385	3,818	5,095
Asie	1,398	2,031	2,669	3,010	4,369
Celkem	25,401	28,280	33,557	37,070	43,137

Zdroj: Oficiální webové stránky Tesco plc – www.tesco.com

Tabulka 4 Provozní zisk v jednotlivých letech (mld. GBP)

	2002	2003	2004	2005	2006
Velká Británie	1,215	1,289	1,486	1,666	1,788
Zbytek Evropy	0,90	0,134	0,171	0,249	0,263
Asie	0,17	0,69	0,121	0,149	0,229
Celkem	1,322	1,492	1,778	2,064	2,280

Zdroj: Oficiální webové stránky Tesco plc – www.tesco.com

5 Problematika personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco

Vlivem expanze společnosti do zemí velmi vzdálených od mateřské společnosti ve Velké Británii, kde je zcela odlišné pracovní, kulturní i sociální prostředí, je třeba podpořit formování místních pracovních sil a manažerů a zajistit, že je respektována vize společnosti a základní cíle jsou stanoveny a plněny v souladu s mateřskou společností. Rovněž i implementace nových přístupů, projektů a postupů vyžaduje vhodné načasování a provedení v jednotlivých zemích, kde Tesco působí. Toto jsou základní důvody, proč mateřská společnost vysílá své zaměstnance, především manažery, na několikaleté mise. Jejich hlavním úkolem je především koordinace a podpora aktivit, které byly stanoveny jako klíčové pro dosažení strategických cílů celé společnosti.

Ovšem ne každý vyslaný zaměstnanec je schopen se podmínkám země, do které je vyslán, přizpůsobit, ne každý je schopen vcítit se do potřeb místních zaměstnanců, a to významně působí na atmosféru v lokální pobočce a může zapříčinit v krajním případě i odchod nejvíce postiženého místního pracovníka.

Tesco však věnuje poměrně značnou pozornost kvalitativním charakteristikám vysílaných zaměstnanců, která spočívá v poměrně kvalitní přípravě, podpoře při pobytu a po ukončení mise, a tím se snaží, aby byl expatriant po dobu své mise místními pracovníky vnímán pozitivně.

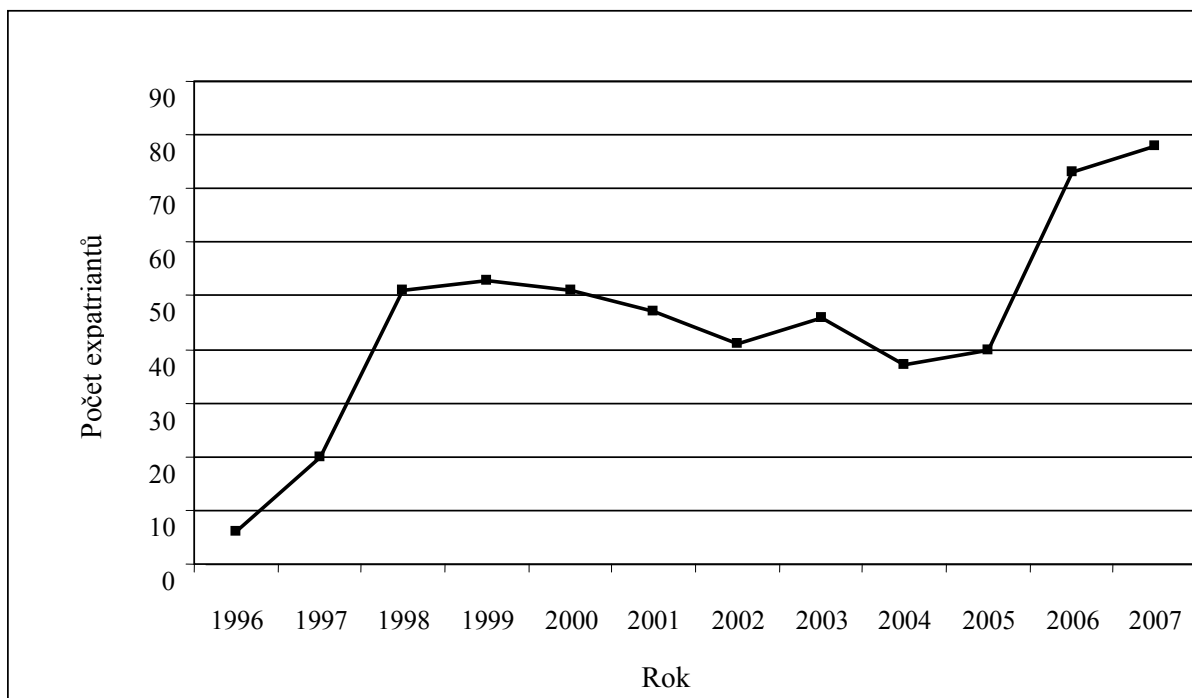
5.1 Získávání a výběr expatriantů

Za správu a výběr expatriantů zodpovídá ústředí společnosti ve Velké Británii. Expatrianti jsou vysíláni na základě lokálních požadavků na obsazení klíčových manažerských pozic. Tesco uplatňuje tzv. etnocentrickou strategii zaměstnávání expatriantů. To znamená, že centrála mateřské společnosti strategicky obsazuje klíčové funkce ve všech svých pobočkách expatrianty. Klíčové funkce jsou především funkce v exekutivě, senior pozice a pozice specialistů v různých oblastech.

Vývoj expatriantů v Tesco Stores ČR a.s. má kolísavou tendenci. Při příchodu Tesco na trh České republiky bylo v pobočce nejvíce expatriantů z důvodu implementace postupů, standardů a celkovému přizpůsobování obchodu. Postupně se však zaměstnanci cizí národnosti začali nahrazovat lokálními pracovníky. V současné době je jejich přísun

kolísavý v závislosti na připravovaných projektech, nových systémech či procesech, které chce Tesco implementovat, jak uvádí graf 1.

Graf 1 Vývoj počtu expatriantů v Tesco (1996 – 2007)



Na rozdíl od ostatních skupin zaměstnanců jsou expatrianti v Tesco pracovníky, kteří se na svou úlohu několik let připravují. Ve Velké Británii je kladen důraz především na loajalitu ke společnosti a míru ztotožnění se s cíli společnosti, a to u každého potenciálního expatrianta. Každý z těchto pracovníků prošel mnoha různými pozicemi v rámci společnosti, aby tak získal potřebné zkušenosti a znalosti a byl schopen nastoupit na expatriantskou misi.

Při vzniku požadavku na obsazení manažerské pozice v některé z cílových destinací je osloven nejvhodnější kandidát (podle svých odborných znalostí a osobnostních předpokladů).

Úspěšný expatriant by měl mít kromě odborných znalostí i schopnost vést a motivovat lidi, umět navázat vztahy s lidmi a jednat s lidmi, měl by být přizpůsobivý, mít sebedůvěru a v neposlední řadě by si měl být vědom kulturních rozdílů mezi jeho domovským státem a cílovou zemí a vlivu těchto rozdílů na něj a jeho rodinu. Toto jsou klíčová kritéria, podle kterých Tesco své expatrianty vybírá.

V české pobočce Tesco je proces získávání a výběru manažerů obdobný. Manažeři jsou rovněž vybírání z vlastních řad v rámci řízení následnictví anebo jsou na tyto pozice přijímáni externí pracovníci. Pokud je přijat externí pracovník přímo na manažerskou pozici, jeho orientace a adaptace ve specifickém prostředí centrály maloobchodního řetězce trvá několik měsíců. Po tuto dobu není schopen kvalitně rozhodovat a řídit svůj tým. Ovšem na druhou stranu, pokud se jedná o zkušeného manažera, dokáže obohatit vnitřní prostředí Tesco svými zkušenostmi z jiných společností. Tesco v České republice dává přednost při obsazování manažerských pozic spíše výchově vlastních manažerů. Předpokladem pro úspěšného manažera je pro Tesco jeho příprava, která však v posledních letech není pro potřeby řízení lidí v tak velké společnosti dostačující, a na pozice klíčových i řadových manažerů jsou obsazováni lidé nikoli dle svým odborných znalostí, komunikačních a řídicích schopností, ale z důvodů sympatie a na základě vzájemných vztahů.

5.2 Příprava a orientace expatriantů

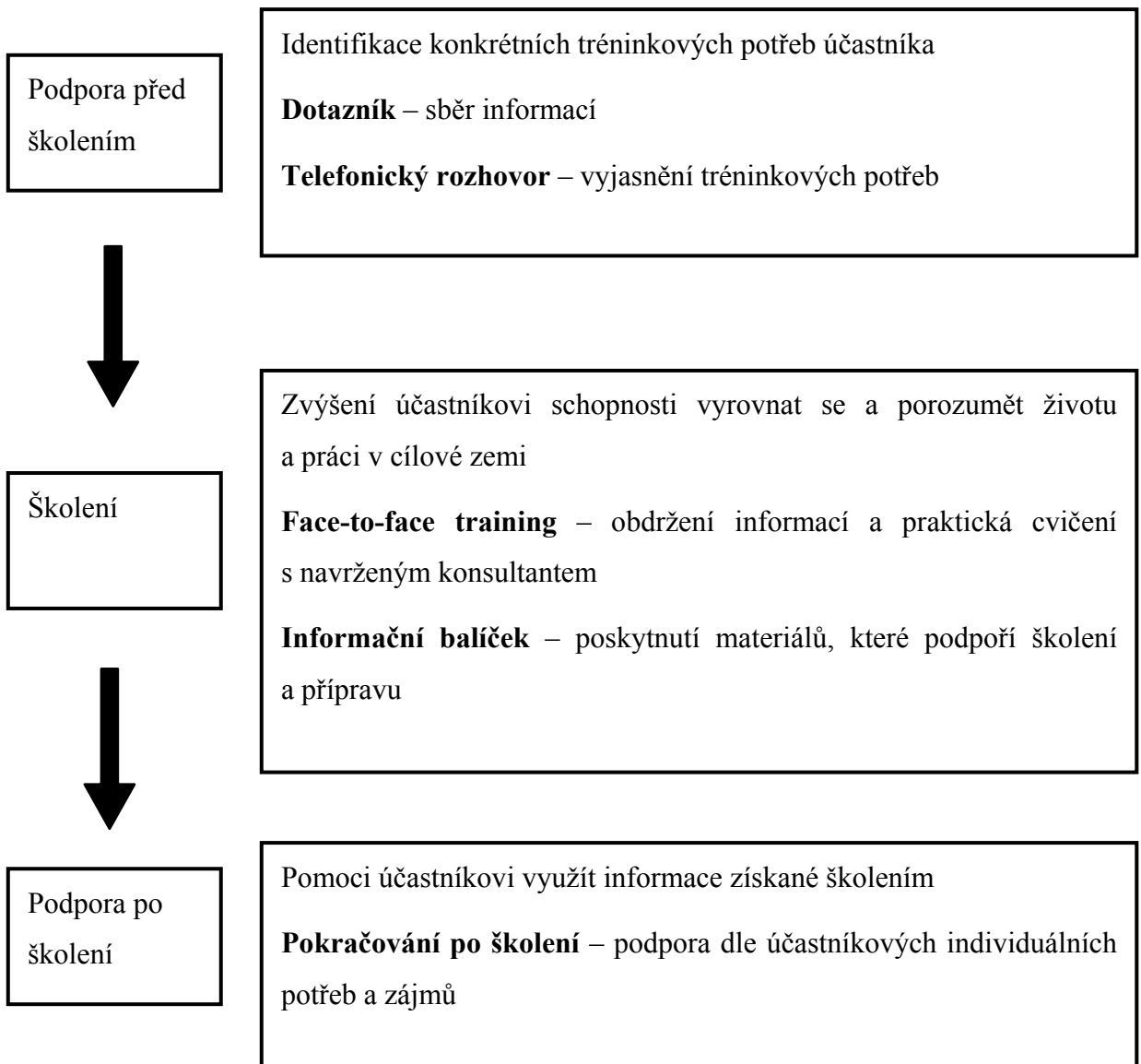
Program mezinárodního pověření (International Assignment Programme - IAP) byl vytvořen, aby pomohl zaměstnancům a jejich rodinám k efektivní přípravě a řízení změn, které s sebou přináší práce a život v novém prostředí. Program poskytuje školení přizpůsobené zaměstnanci a dokumenty, které obsahují faktory, jež mohou ovlivnit přizpůsobení se novému prostředí.

Cíle programu

- Zvýšit povědomí a porozumění o dopadu způsobeném stěhováním a rovněž o klíčových kulturních faktorech ovlivňujících úspěšnost přizpůsobení.
- Pomoci identifikovat osobní překážky spojené se stěhováním do nové země a vyvinout strategie pro jejich zvládnutí.
- Poskytnout konkrétní informace o specifikách dané oblasti a informace pro každodenní život a práci v nové zemi.

Obsah programu

IAP program se skládá z následujících částí:



Obsah hlavního školení

Následující klíčové oblasti byly stanoveny tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám jednotlivých expatriantů. V rámci hlavního školení je obsaženo celkem pět tzv. modulů.

Modul 1: Seznámení se s vlivem přestěhování

Obsahuje náhled do procesu stěhování, jeho dopad na expatrianta a strategie pro efektivní řízení tohoto procesu. Dále jsou zde obsaženy faktory ovlivňující úspěšné přizpůsobení cizí kultuře včetně identifikace osobní strategie pro efektivní zvládnutí řízení tzv. kulturního šoku.

Modul 2: Seznámení se a zvládnutí kulturních diferencí

Objasňuje charakter dané kultury, její dopad na osobu expatrianta a vztah s okolím. Jedná se o rámec zvládnutí a pochopení klíčových kulturních směrů, osobních kulturních profilů a rovněž zvládnutí uvedených kulturních diferencí.

Modul 3: Představení cílové destinace

Poskytuje přehled klíčových informací, jako je např. historie, obyvatelstvo, politické strany a směr, geografické informace, ekonomické charakteristiky a kulturní profil cílové destinace. Nabízí praktické informace nutné pro každodenní běžný život (jak osobní, tak pracovní) v dané cílové zemi.

Modul 4: Obchodování v cílové zemi

Představuje celkový pohled na obchodní kulturu v nové zemi. Součástí je také strategie pro přizpůsobení se hlavním rozdílům v pracovně – právní oblasti, v manažerských stylech vedení lidí, jako např. získání důvěryhodnosti a dobrých vztahů, dále v komunikaci, řešení konfliktů, řízení týmů, vedení porad a vyjednávání.

Modul 5: Porozumění činnostem (praktické plány a informace)

Obsahuje klíčové tréninkové koncepce a informace a jejich aplikace v praxi v každé situaci po dobu expatriantova pobytu. Identifikuje rovněž plán rozvoje a osobní akční plány expatrianta.

Vybraní zaměstnanci, kteří budou vysláni do zahraničí na svou misi, jsou podrobně předem obeznámeni se skutečnostmi týkajícími se země budoucí působnosti. Tyto informace obdrží z několika zdrojů:

- úvodní příručka,

- příručka popisující samotnou skutečnost stěhování a adaptace,
- týdenní pobyt v cílové zemi k získání zkušeností a bližších informací,
- možnost kontaktovat příslušného pracovníka spolupracující agentury, jež se zabývá přípravou a samotným vysláním pracovníka na zahraniční misi.

Úvodní příručka

Úvodní příručka je složena ze čtyř sekcí. První sekce poskytuje všeobecné informace o týmu Služeb expatriantům, samotný účel příručky, praktické informace o návštěvě před vysláním a očekávání expatrianta. V druhé části se expatriant dozví o skutečnostech spojených s přípravou na stěhování, zabezpečení soukromého majetku (dům, automobil) po dobu mise a poskytované podpory v průběhu mise. Třetí část obsahuje informace o platu a příspěvcích, benefitech individuálních pro každého pracovníka a poslední část je zaměřena na užitečné informace včetně kontaktů, které by mohl pracovník potřebovat v průběhu svého pobytu v zahraničí.

Po akceptaci všech podmínek vyslání je zaměstnanci poskytnuto krátké školení přímo personálním manažerem z týmu Služeb expatriantům. K tomuto školení obdrží zaměstnanec příručku popisující samotnou skutečnost stěhování a adaptace v cizí zemi, o které bude pojednáno dále.

Tým Služeb expatriantům

Tým Služeb expatriantům se zaměřuje především na poskytnutí informací, které zahrnují:

- navázání styku s externí agenturou v cílové zemi, zajištění pracovního povolení a dalších nezbytných podkladů apod.,
- poskytnutí podmínek vyslání v oficiálním dopisu a tzv. vysílacího balíčku, který obsahuje informace nutné pro pracovní zařazení a byly konzultovány s přímým nadřízeným expatrianta v domácí zemi i v zemi hostitelské.

Tým má sídlo ve Velké Británii, což zvýhodňuje a umožňuje přímou komunikaci mezi vysílaným zaměstnancem a týmem.

Po školení iniciovaném personálním manažerem týmu Služeb expatriantům proběhne krátké představení týmu Služeb expatriantům, kteří budou vysílanému zaměstnanci poskytovat podporu po dobu jeho mise v zahraničí, proběhne rovněž příprava na návštěvu hostitelské země. Při tomto setkání obdrží expatriant profil země, kam je vysílán,

zahrnující například geografické informace, klimatické podmínky, demografické údaje, jazyk země a informace o kultuře a historii dané země. Dále obdrží i praktické informace obsahující popis životní a pracovní úrovně obyvatel. Tyto informace jsou rovněž zveřejněny na internetových stránkách, které spravuje přímo tým Služeb expatriantům.

Týdenní pobyt v cílové zemi

Prostřednictvím této návštěvy, která trvá cca 5 dní, má expatriant možnost seznámit se blíže se zemí, do které je vysílán. Tuto možnost má rovněž jeho rodina, která se účastní návštěvy spolu s expatriantem.

Během této návštěvy se o expatrianta a jeho rodinu stará nominovaný agent, který poskytuje veškeré informace o dané zemi a pomáhá expatriantovi v orientaci v nové kultuře, životním stylu obyvatel, bydlení, školství apod.

Běžná návštěva obsahuje:

- setkání na letišti s agentem,
- historie a obecná prostorová orientace v dané oblasti,
- doporučení vhodné školy pro děti expatrianta,
- informace o volnočasových aktivitách,
- informace o otevření bankovního účtu,
- informace o registraci k lékařské péči,
- strávení času s místními pracovníky a ostatními expatrianty.

Pro expatrianty je týdenní pobyt možností navštívit místní obchodní jednotky a centrální kancelář a seznámit se s pracovním prostředím.

Před započítáním týdenního pobytu je nutné absolvovat potřebná lékařská vyšetření. Po dobu týdenního pobytu jsou expatrianti i jejich rodiny samozřejmě zahrnuti do systému povinného pojištění, které zahrnuje ztrátu osobních zavazadel, zpoždění zavazadel při přepravě, ztrátu hotovosti, cestovních šeků, pasů, řidičských průkazů a dalších dokumentů.

Po ukončení týdenního pobytu v hostitelské zemi je zorganizována schůzka s personálním manažerem týmu Služeb expatriantům, kde jsou diskutovány zkušenosti z návštěvy. Expatriant má možnost dotazovat se na události, jež nastaly v průběhu jeho týdenního pobytu. Během této schůzky je rovněž stanoven datum nástupu mise, organizace stěhování,

podpora poskytovaná týmem atd. Expatriant rovněž obdrží druhou příručku popisující samotné stěhování a adaptaci v cílové zemi.

Příprava na stěhování

Vybavení soukromých záležitostí, jako je např. prodej či pronájem bytu, automobilu atd., je zcela záležitostí daného expatrianta.

V případě bankovních služeb nutných pro život v lokalitě působnosti kontaktuje sám expatriant svou banku a zajistí potřebné dokumenty k otevření bankovního účtu.

Tým Služeb expatriantům poskytuje zaměstnanci, který je vyslán na pracovní cestu pomoc při organizaci stěhování osobních věcí a příslušenství.

Příručka popisující samotnou skutečnost stěhování a adaptace

Příručka je určena expatriantům, kteří se nachází ve fázi po týdenní návštěvě a jsou připravení na svou několikaletou misi v zahraniční zemi.

Expatrianta po dobu jeho mise podporují čtyři osoby: manažer lidských zdrojů Týmu služeb expatriantům, přímý nadřízený v hostitelské zemi, přímý nadřízený v domácí zemi a sponzor, který podporuje expatrianta po dobu jeho mise, ale především jeho adaptaci po návratu zpět do domovské země.

5.3 Sociální zázemí

Tesco poskytuje vysílaným pracovníkům poměrně kvalitní systém sociálních a hmotných výhod včetně zabezpečení základních administrativních úkonů spojených s přípravou a vlastním pobytem v cílové zemi.

Lékařské služby

Expatriant obdrží před vysláním přehled potřebných kontaktů k zajištění běžné lékařské péče a prohlídek, stomatologické ošetření zde není poskytováno. Expatriant si sám zajistí stomatologické vyšetření při svých návštěvách v domovské zemi. Ovšem v případě náhlých událostí, které vyžadují okamžité ošetření, je expatriant ošetřen v domovské zemi. Náklady na tuto péči hradí zaměstnavatel.

Pojištění

Cestovní pojištění

Tesco poskytuje expatriantům i jejich rodinám plné cestovní pojištění pro případ ztráty nebo zpoždění zavazadel, ztrátu hotovosti, pasů, řidičských průkazů či jiných dokladů, a to v průběhu služebních cest v hostitelské zemi, příjezdů i odjezdů do země a ze země.

Pojištění majetku v hostitelské zemi

Tesco poskytuje expatriantům pojištění osobního majetku po celou dobu pobytu v zahraničí. Expatriant je povinen dostatečně zabezpečit svůj majetek proti krádeži, poškození apod.

Povolení

Tesco podporuje expatrianty a pomáhá jim při zajišťování pracovního povolení v hostitelské zemi a při tomto hradí veškeré náklady spojené s nutnými překlady a notářskými ověřením.

Daně

K zajištění správnosti a porozumění daňové administrativě spojené s přechodem do jiné země poskytujte Tesco Tým služeb expatriantům potřebné rady, a to v případě placené daně z příjmů v domovské i hostitelské zemi, ale i jiných daní. Tato pomoc ovšem nezahrnuje daně z kapitálových výnosů, osobních investic a darů. Rovněž se nevztahuje na daně z příjmů partnera expatrianta. Expatriant je povinen poskytovat společnosti součinnosti, a to především zajištěním a doložením všech potřebných daňových dokladů.

Sociální zabezpečení

Většina bilaterálních smluv o sociálním zabezpečení, které Česká republika uzavřela vychází ze čtyř základních principů:

- rovné zacházení při používání právních předpisů,
- sčítání dob pojištění,
- výplata (export) dávek do druhého smluvního státu,
- jediné pojištění (aplikace jednoho zákonodárství).

Účelem posledně uvedeného principu je vyloučit, aby občan podléhal z titulu jedné činnosti (výkonu zaměstnání - výdělečné činnosti) předpisům dvou nebo více států. Současně tento princip zamezuje eventualitě, že by se na občany smluvních států nevztahovaly právní předpisy ani jednoho ze smluvních států. [20]

Pojistná povinnost se u těchto mezinárodních smluv řídí právními předpisy státu místa výkonu zaměstnání, a to i tehdy, jestliže zaměstnavatel má své sídlo nebo obvyklý pobyt na území druhého smluvního státu. Jde o obecnou zásadu, která se vztahuje jednak na zaměstnance a event. i na další osoby uvedené ve smlouvě, které nejsou zaměstnanci, ale na které se vztahují právní předpisy o sociálním pojištění (např. osoby samostatně výdělečně činné). Z obecné zásady používání právních předpisů podle státu místa výkonu zaměstnání jsou stanoveny odchylky (výjimky) pro některé skupiny zaměstnanců (např. zaměstnanci námořních lodí, mezinárodní dopravy, diplomatických a konzulárních úřadů apod.). Jedna z těchto odchylek se vztahuje i na tzv. vyslané zaměstnance. Vyslaným zaměstnancem je zaměstnanec, který je zaměstnán v jednom smluvním státě a je svým zaměstnavatelem v rámci svého pracovněprávního vztahu vyslán na území druhého smluvního státu, aby tam pro něj vykonával práci. V takovém případě mezinárodní smlouva stanoví, že ještě po určitou dobu tento zaměstnanec podléhá právním předpisům o pojistné povinnosti prvního (tj. vysílajícího) smluvního státu. Tato doba je vymezena v jednotlivých smlouvách odlišně, zpravidla jde o dobu 24 kalendářních měsíců. Některé smlouvy však stanoví pouze 12 měsíců, jiné 36 měsíců. [20]

K provádění smluv o sociálním zabezpečení příslušné úřady smluvních států (na české straně je příslušným úřadem Ministerstvo práce a sociálních věcí) uzavírají další smluvní dokumenty např. tzv. Ujednání, ve kterých je uveden bližší postup při aplikaci jednotlivých článků smlouvy. Podle těchto ujednání u smluv uzavřených Českou republikou (s výjimkou Smlouvy se Slovenskou republikou) příslušný nositel smluvního státu, jehož právní předpisy se mají pro vyslané zaměstnance použít, je povinen vystavit na žádost potvrzení o tom, že zaměstnanec a zaměstnavatel podléhají právním předpisům vysílajícího státu. [20]

Kulturní povědomí

Zkušení školitelé proškolují expatrianty ohledně znalosti kultury, sociálního prostředí, politiky a ekonomické situace hostitelské země tak, aby adaptační doba expatriantů byla co nejkratší. Zatímco je jednoduché si představit rozdíly mezi domovskou a hostitelskou zemí, je na druhou stranu velmi obtížné uvědomit si, jaký vliv bude mít tato rozdílnost na běžný denní život expatrianta.

Děti

Tesco poskytuje podporu při vzdělávání dětí v hostitelské zemi dvěma způsoby:

- finanční podpora k zajištění toho, aby úroveň vzdělávání v hostitelské zemi byla na stejné úrovni jako v zemi domovské,
- profesionální vzdělávací konzultant napomáhající při adaptaci dítěte především v mezních obdobích jeho školní docházky.

Ubytování

Expatriant si může vybrat ubytování po dobu své mise již v průběhu týdenní návštěvy. Pokud se tak nestane, pomůže mu s výběrem vhodného ubytování nominovaný agent.

Veškeré základní poplatky spojené s využíváním bytu/domu, jako je např. elektrická energie, plyn, voda, jsou hrazeny společností. Výjimkou jsou pouze telefonní hovory a přístup na internet.

Automobil

Pokud má expatriant v domovské zemi služební automobil, musí ho před započítáním mise vrátit. Poté mu bude přidělen služební automobil dle přiřazovacího schématu společnosti v hostitelské zemi.

Z výše uvedeného vyplývá, že expatrianti jsou v oblasti sociální a pracovní dobře zabezpečováni. Tesco má stanovená pravidla a podrobné procesy pro přípravu na pobyt expatrianta v cílové zemi i pro samotný pobyt. Vyslaný zaměstnanec se však chytě nechytě dostane do situace, kdy místní zaměstnanec bude negativně vnímat veškeré služby, které jsou poskytovány vyslanému zaměstnanci a nejsou poskytovány místním zaměstnancům, nebo poskytovány jsou, ale pouze v základním rozsahu. Přestože nejsou sociální a hmotná zabezpečení a jistoty zveřejňovány mezi zaměstnanci centrální kanceláře, díky komunikačnímu šumu se část z těchto informací k zaměstnancům dostane. Navíc, nikoli v původní podobě, ale značně přikrášlená.

5.4 Hodnocení

Ve společnosti se pro proces stanovení cílů a následního hodnocení výkonnosti pracovníků v průběhu fiskálního roku používá termín Řízení výkonnosti.

Řízení výkonnosti je proces, který je v Tesco zaveden pro umožňování vysoké individuální výkonnosti každého ze zaměstnanců, tzn. nejen expatriantů. Řízení výkonnosti se skládá ze sestavování pracovních cílů, z plánování osobního rozvoje (POR) a z průběžného

a výročního hodnocení. Všechny tyto složky procesu řízení výkonnosti slouží k hodnocení dosahování pracovních cílů zaměstnanců a zároveň pomáhají v rozvoji.

Proces řízení výkonnosti

Cílovou populací jsou všechny manažerské pozice na centrální kanceláři, jejich přímí podřízení a další klíčové pozice v odděleních. Hodnocení se provádí dvakrát v rámci fiskálního roku (účetní období Tesco trvající vždy od 1. března daného roku do 28. února roku následujícího), a to v září jako průběžné hodnocení a v únoru jako výroční hodnocení.

Průběžné hodnocení

Průběžným hodnocením rozumíme zhodnocení výkonnosti zaměstnance za posledních 5 - 6 měsíců. Součástí je projednání cílů a POR zaměstnance. Zaměstnanec a hodnotící posoudí, zda cíle a POR jsou průběžně dosahovány, anebo zda je nevyhnutné vykonat změny v prioritách, cílech či POR.

Průběžné hodnocení může být tak časté, jak je třeba, minimálně však musí proběhnout jedenkrát za rok.

Roční hodnocení

Cílem ročního hodnocení je projednat, čeho zaměstnanec během roku dosáhl. Jeho pracovní úspěchy jsou porovnávány s cíli ze začátku roku (nebo se změněnými cíli dle aktuálních priorit v průběhu roku).

Od roku 2005 je v Tesco používáno roční hodnocení stupně výkonnosti ve formě barev: modrá, zelená, oranžová, červená. Tento stupeň je také důležitý pro určení výše ročního bonusu manažerů.

Tabulka 5 Popis jednotlivých stupňů hodnocení

Stupeň hodnocení	Popis
<p>Modrá - BLUE</p> <p>Splněné cíle a POR a další přínos nad rámec stanovených cílů.</p>	<p>Projevuje značnou rozhodnost při překonávání očekávání.</p> <p>Vyžaduje zpětnou vazbu a investuje čas do svého osobního rozvoje. Ujišťuje se, že všechny aktivity a rozhodnutí ulehčují zákazníkům a kolegům život.</p> <p>Dosahuje vysoké standardy provozní a technické zdatnosti.</p> <p>Zapojuje a mobilizuje lidi ze všech úrovní. Ostatními je vnímán jako příklad v chování se podle Tesco hodnot.</p>
<p>Zelená - GREEN</p> <p>Splněné cíle a POR.</p>	<p>Pracuje na neustálém zlepšování se ve svojí pozici. Bere si na zodpovědnost realizaci aktivit. Podporuje svoje kolegy.</p> <p>S nadšením přijímá výzvy a má důvěru ostatních k tomu, aby výzvu zrealizoval. Je dostatečně vyrovnaný při řízení priorit.</p> <p>Využívá své silné stránky a ulehčuje život zákazníkům/kolegům.</p> <p>Žije Tesco hodnotami.</p>
<p>Oranžová - AMBER</p> <p>Je potřebné zlepšení, protože některé z cílů případně z POR nebyly dosaženy.</p>	<p>Ne vždy je úspěšný při realizaci plánů.</p> <p>Výsledky ne vždy odrážejí vynaloženou snahu – prokazuje nedostatek dovedností a vůle realizovat pracovní úlohy. Potřebuje neúměrně mnoho instrukcí a podpory.</p> <p>Má problém se zapojením ostatních do realizace úloh.</p> <p>Ne vždy žije Tesco hodnotami.</p>
<p>Červená - RED</p> <p>Opakovaně nesplněné konkrétní a odsouhlasené plány.</p>	<p>Prokazuje nedostatek vůle vykonávat a realizovat pracovní úlohy.</p> <p>Nerealizuje pracovní úlohy i přes neustálou pomoc a podporu. Má cynický a negativní postoj, který ovlivňuje ostatní. Neoceňuje a nechválí přínos a práci ostatních. Nerozvíjí se a neplní si plán osobního rozvoje.</p> <p>Nežije Tesco hodnotami.</p>

Stanovení cílů

Cíle jsou odvozeny z cílů přímého nadřízeného a musí jím být schváleny.

Cíle jsou stručné a měřitelné popisy pracovních cílů, kterých má být dosaženo; způsob, jak jich zaměstnanec dosáhne a jak úspěšné splnění rozezná.

Konkrétně by měly cíle splňovat požadavky tzv. SMART (viz. níže)

S:	specifický
M:	měřitelný, motivující
A:	akceptovatelný, dosažitelný
R:	relevantní
T:	termínovaný

Cíle kaskádovitě vycházejí z Finančního plánu společnosti, Provozního plánu, Plánu lidských zdrojů, Zákaznického plánu, projektů oddělení či týmu nebo z plánu práce, pracovních priorit na období příštích 3 - 6 měsíců (u nově nastoupených pracovníků), popisu práce atd.

POR

Plán osobního rozvoje (POR) popisuje, jak má zaměstnanec rozvíjet své schopnosti, aby přispěl k dosažení cílů a zlepšil výkonnost obchodu (80 %) a dosáhl rozvoj svých schopností do budoucna (20 %).

Osobní rozvoj by neměl zahrnovat pouze rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornou stránku pracovníkových schopností, ale i celkové formování osobnosti každého jedince, formování jeho pracovního a kolektivního výkonu k dosažení kýženého efektu nejen pro organizaci, ale i pro něho samotného.

V místních podmínkách se ovšem na hodnocení osobního rozvoje pracovníků často zapomíná nebo je prováděno pouze z nutnosti splnit personálním oddělením určené povinnosti. To má však negativní dopad na výkonnost řadových pracovníků i vyššího managementu. V procesu hodnocení si totiž pracovník sám navrhuje kroky v zájmu svého

vzdělávání a rozvoje, ve kterých je následně v průběhu hodnoceného období přímým nadřízeným povzbuzován a podporován.

Záporný postoj ke stanovování cílů a následnému hodnocení pracovníků se přenáší z vyšších úrovní řízení k nejnižším manažerským liniím.

Proces řízení výkonnosti byl definován v ústředí Tesco ve Velké Británii, kde je již delší dobu používán. Tento proces se vžil do každodenní činnosti pracovníků všech úrovní, přestože stále ještě má jeho plné využívání a hlavně pochopení své rezervy. Vyslaný zaměstnanec má tak kvalitní zázemí a předpoklady ke správnému a plnému využívání procesu řízení výkonnosti v cílové zemi. Ovšem vlivem místních podmínek se i tito pracovníci nechávají strhávat k laxnějšímu přístupu a proces řízení výkonnosti přestává být v některých případech smysluplný.

5.5 Odměňování a benefity

Přestože není oblast odměňování v obecném kontextu personálního řízení multinacionálních společností příliš propracovaná, Tesco má vypracovaný kvalitní systém odměňování a výhod, které poskytuje vyslaným zaměstnancům, a to nejen po dobu pobytu v cílové zemi, ale rovněž i v období před a po misi.

Plat a příspěvky

Plat expatrianta odpovídá jeho funkci v hostitelské zemi. Pokud se jedná o funkci s větší odpovědností a rozsahem činností, než je zaměstnancova funkce v domovském státě, dojde ke zvýšení platu stejně, jako při povýšení v domovském státě. Tento plat je poukazován na účet v domovském státě a ročně valorizován dle vývoje inflace v rámci plošného navyšování mezd ve společnosti.

Odměny přiznané expatriantovi v domovském státě se vyplácejí i nadále, po dobu jeho mise.

Společnost podporuje vyslané zaměstnance třemi různými druhy finančních příspěvků:

- příspěvek k vystěhování – počítán procentuelně z hrubé mzdy a ročně revidován, procentuelní částka je shodná pro všechny hostitelské země,
- příspěvek k umístění – příspěvek zaručující vyrovnání životní úrovně či jiných rozdílů mezi domovskou a hostitelskou zemí. Těmito rozdíly může být například, jazyk, podnebí, znečištění, sociální a kulturní prostředí, vzdálenost od domovského

státu, bezpečnosti apod. Příspěvek je rovněž stanoven procentem z hrubé mzdy a ročně revidován na základně dostupných skutečností,

- příspěvek na životní náklady – poskytuje se na vyrovnání rozdílů v hrazených životních nákladech v hostitelské zemi a v zemi domovské. Informace o životních nákladech v dané zemi poskytuje společnosti Tesco smluvní externí agentura, která se specializuje na sběr mezinárodně platných informací o životních nákladech a jejich vyvažování a kompenzaci daným jedincům.

Rovněž i v místních podmínkách odměňování striktně podléhá tarifním třídám. Každá pracovní pozice je dle rozsahu svých pracovních kompetencí a odpovědnosti, míry řízení lidí zařazena do konkrétní úrovně (tzv. Work level). V rámci každé této úrovně jsou stanoveny jednotlivé tarifní třídy (tzv. Hay level), které mají dané intervaly pro výši platu každého zaměstnance.

System odměňování se však setkává s negativním přístupem ze strany zaměstnanců, kteří především kritizují nadměrné příjmy, benefity a výhody či privilegia většiny expatriantů. Pro místního manažera jsou stanoveny maximální hranice benefitů (např. druh automobilu, maximální výše hovorného za měsíc apod.), avšak benefity expatrianta mají své hranice výše. Např. expatriant vynakládá mnohem více cestovních výdajů, a to především pro své cesty do domovské země, ale cestovní výdaje místních manažerů jsou centrálně redukovány vyhláškou.

5.6 Proces repatriace

Po ukončení mise může být expatriant požádán o účast na další misi nebo je poslán zpět do domovské země. Ve druhém případě je důležitou částí nalézt vhodnou pracovní pozici v domovské zemi, která by odpovídala dosavadním získaným zkušenostem. Tato část se začíná plánovat devět měsíců před předpokládaným návratem zpět do domovské země.

Tesco je společností, která si váží dlouhodobé loajality svých zaměstnanců a dokáže ocenit jejich pracovní výsledky. Proto je i po několikaleté misi pro repatrianta (expatriant, který se vrátil z mise) připraven kvalitní program repatriace, zahrnující hmotné i sociální zabezpečení do doby, než je plně adaptován.

Expatriant je většinou po návratu z mise poslán na týdenní odpočinkovou dovolenou. Rovněž mu je, v případě, že svůj dům/byt prodal, poskytnuto dočasné náhradní ubytování.

5.7 Návrh optimálního modelu personálního řízení

Optimální model personálního řízení se liší dle typu společnosti, velikosti, umístění, orientace. Každá společnost si svůj optimální model postupem času na základě osvědčených praktik a dobrých zkušeností stanoví sama.

Takovouto společností je i Tesco. Postupy a procesy, které v rámci personálního řízení již několik let úspěšně ve svých pobočkách používá, mohou být považovány v daných podmínkách za optimální.

V Tesco je vytvořen speciální tým, který se věnuje pouze expatriantům tak, aby hodnota, kterou společnosti tato skupina zaměstnanců přináší, byla maximální vzhledem k vynaloženým nákladům.

V oblasti získávání a výběru expatriantů je kladen velký důraz na kvalitu pracovníka, jeho odborné i provozní znalosti, ale také na pozitivní osobnostní charakteristiky, díky kterým se může vypořádat s mezikulturními rozdíly v cílové zemi.

Oblast výběru expatriantů je klíčovou částí celého procesu vysílání zaměstnanců do cílových poboček. Občas dojde k tomu, že je vybrán zaměstnanec, který nemá dostatečnou odbornou kvalifikaci, nebo není při přípravě odhalena jeho neschopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu a místní kultuře. V takovémto případě by bylo navrhaným řešením prodloužit týdenní pobyt o další tři týdny, ve kterých by se expatriant neseznamoval pouze s cílovou destinací, ale byl by zasazen přímo do pracovního prostředí, kam má být vyslán, a zde by se připravoval na svou budoucí misi. Veškeré situace, se kterými by se setkal v průběhu této doby, by konzultoval a řešil s určeným místním „sponzorem“ v cílové zemi již „znalého“ lokálními podmínkami.

Expatriant je po dobu svého pobytu stále podporován týmem z britské centrály a speciální částí oddělení lidských zdrojů v dceřiné společnosti Tesco Stores ČR a.s. Podpora spočívá v poskytování základních informací a služeb nutných pro zabezpečení kvalitního pracovního i soukromého života expatrianta v místě výkonu mise. Tento systém je již velmi dobře zaveden a funkční a zaručuje možnost maximální adaptace a soužití expatrianta se zemí, kam je vyslán na misi. Ovšem i v kvalitním personálním systému se objevuje lidský prvek v podobě osobnosti expatrianta. Někteří vyslaní zaměstnanci jsou negativně hodnoceni místní pracovní silou. Čeští pracovníci centrální kanceláře, kteří jsou přímo podřízeni vyslanému zaměstnanci, kritizují jeho neschopnost vcítit se do potřeb

místních lidí a jeho necitlivý styl vedení. Jsou to ojedinělé případy, kdy se setkávají odlišné přístupy k řešení situací mezi českým a britským managementem. Čeští manažeři mají raději osobní přístup, přátelské vztahy na pracovišti a utužování kolektivu společenskými aktivitami. Expatriant ovšem odděluje pracovní a osobní život a svou misi pokládá za vrchol své kariéry a v měřítku hodnot u něho stojí na prvním místě úspěšné pracovní výsledky.

Citlivou částí řízení mezinárodních transferů je kapitola odměňování a manažerských výhod. Tesco si váží loajality a kvalitních výsledků svých zaměstnanců, kterým poskytuje veškerou podporu při vysílání na zahraniční mise, a to jak v podobě odpovídajícího mzdového ohodnocení, tak i v podobě benefitů a manažerských výhod, jako jsou například osobní automobily, mobilní telefony, rodinné domy v cílové zemi, vybavení domu, hrazení veškerých nákladů na cestování. Tento systém je velmi kvalitní, nicméně nezohledňuje vztah expatrianta a místní pracovní síly. Vzhledem k poměrně značným mzdovým rozdílům a diferenciaci v benefitech jsou expatrianti občas negativně vnímáni místními pracovníky. Bylo by dobré zajistit maximální možnou diskrétnost k zabránění úniku těchto informací. Možným řešením jsou písemné souhlasy s mlčenlivostí u všech pracovníků, kteří s těmito informacemi přijdou do styku.

Proces repatriace je druhým nejlépe propracovaným článkem celého personálního systému. V této oblasti není třeba navrhovat žádná zlepšení. Expatriantovi se po návratu do domovské země dostane veškeré péče a služeb, které jsou třeba po ukončení tak dlouhého pobytu mimo vlastní zemi. Jsou eliminována veškerá rizika z možného sociálního, hmotného nebo psychického nedostatku.

Výše uvedený model personálního řízení je optimálním pouze v daných tržních, procesních a sociálních podmínkách multinacionální společnosti Tesco. Není možné, aby jiná společnost použila tento model v rámci své firemní strategie, pokud neprovede výraznější modifikace.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá procesem vysílání, adaptace a navazování vzájemných vztahů mezi vysílanými pracovníky a lokální pracovní silou a srovnáním jednotlivých oblastí personálního řízení v místních podmínkách a v podmínkách vysílání zaměstnanců multinacionální společnosti.

Personální politika, zejména však pracovní vztahy a jejich kvalita výrazně ovlivňují dosahování firemních cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Harmonické, korektní či uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celofiremní výkon. Příznivě se projevují i odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění firemních zájmů a cílů. Pracovní vztahy ve firmě ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí prostředí, v němž se obtížně předvídá a plánuje, neplní se vytyčené cíle a v němž se mnohem častěji vyskytují konflikty, stížnosti, stávky, porušování kázně, nedůvěra mezi pracovníky a vedením a další negativní a kontraproduktivní jevy.

Na základě zkušeností a analýzou veškerých podkladů a dostupných informací k diplomové práci bylo zjištěno, že vysílání zahraničních manažerů z mateřských společností do regionálních poboček je již nezbytnou součástí strategie mezinárodní firmy Tesco. Je to dáno především odlišným stylem vedení firemních projektů a cílů a jiným přístupem v personální politice v mateřské centrále a v jednotlivých pobočkách. Především v počáteční fázi zavádění nových regionálních poboček v různých zemích hrají expatrianti důležitou roli. Jsou vysíláni na své mise na delší dobu, aby využili svých zkušeností a předali je místním manažerům.

Tesco má pro oblast vysílání zaměstnanců zpracovaný kvalitní personální systém, který zahrnuje všechny fáze nutné pro kvalitní uskutečnění mise – počínaje výběrem a odbornou přípravou, pokračující místním působením, podporou a hodnocením a konče návratem a procesem repatriace a navrácení se do pracovního a sociálního života v domovské zemi expatrianta.

I přes kvalitní systém personálního řízení, který Tesco úspěšně používá, nadále zůstává velkou výzvou oblast působení expatrianta v místní pobočce, a to především vzájemné

vztahy mezi místními manažery a vyslanými expatrianty. Zahraniční manažeři jsou českými manažery hodnoceni někdy jako příliš věcní a tudíž méně osobní. Na druhé straně na zahraniční manažery působí osobně orientované chování jako neprofesionální a striktně oddělují osobní a pracovní život, což je nedílnou součástí mnoha kultur. S tím je spojena i problematika kritiky a konfliktů při rozdílných názorech na realizaci pracovních cílů. To často vede k ostré věcné diskuzi, která je českými manažery vnímána jako velmi negativní. Další rozdíly jsou patrné ve vnímání struktur a pravidel. Zahraniční manažeři považují struktury a procesy jako pomoc. Jedná se o zavádění určitých pravidel za účelem uspořádání jednotlivých postupů a vyžadování jejich přesného dodržování. Množství struktur a jejich dodržování považují čeští manažeři za přehnané, neefektivní a zbytečné.

Ovšem výše uvedené skutečnosti mohou být překonány rozvojem vzájemných vztahů a odstraněním předsudků na obou stranách, které vyplývají především z neznalosti odlišné kultury.

Jedním z možných řešení by bylo více prohloubit komunikaci mezi tuzemskými manažery či zaměstnanci a expatrianty a dohodnout se na oblastech řízení, ve kterých by docházelo k poskytování podrobnějších informací mezi oběma stranami. S tím by úzce souviselo vytváření vztahů formou častých setkávání, rozhovorů, které by se odehrávaly v příjemné atmosféře, která je důležitá pro vytvoření důvěry, ale také i pro efektivní výměnu informací a přijímání rozhodnutí. Neméně důležitou součástí by mělo být i zdůraznění společných zájmů a rovného jednání obou stran.

Pro vzájemné pochopení kulturních odlišností je rovněž účelné vysílání českých manažerů na zahraniční pobyty do země mateřské společnosti. Vedení Tesco tuto variantu již několikrát aplikovalo a vždy se setkalo s kladnými výsledky, pozitivním hodnocením od českých kolegů a především s rozšířením porozumění jednotlivým procesům, které do té doby byly hodnoceny záporně.

Velmi častým problémem je i jazyková bariéra. Komunikace se zahraničními partnery je pak řešena prostřednictvím pracovníků jiných oddělení nebo externě najatých sil. To rozhodně není optimální stav vzhledem k potřebě pružnosti. Řešením by mohlo být rozšíření dosavadního rozsahu výuky cizích jazyků i na nižší úrovně pracovníků centrální kanceláře a do budoucna zanesením podmínky znalosti cizího jazyka do kritérií pro uchazeče do klíčových pozic.

Význam diplomové práce je především v návodu mladým a začínajícím manažerům, jak postupovat při vedení lidí v multinacionální společnosti, jak se vyvarovat chyb při spolupráci se zahraničními manažery a jak efektivně přispívat k dosahování firemních cílů společnosti Tesco.

Autorka se domnívá, že hlavní cíl diplomové práce, spočívající v analýze personálního řízení v multinacionální společnosti Tesco s důrazem na zahraniční pracovníky vykonávající manažerské funkce, byl splněn.

Literatura

- [1] Armstrong, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 20-247-0469-2
- [3] Brodský, Z.: Řízení lidských zdrojů pro kombinované studium. Pardubice: Univerzita Pardubice 2005. ISBN 80-7194-782-2
- [4] Dowling, P.J., Welch, D.E. and Schuler, R.S.: International Human Resources Management. Managing People in a Multinational Context. Cincinnati (OH): South-Western College Publishing, 1999. ISBN 0-538-86137-1
- [5] Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] Dvořáková, Z. a kol.: Personální řízení 1. Praha: VŠE 2001. ISBN 80-242-0148-8
- [7] Dvořáková, Z. a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck 2004. ISBN 80-7179-468-6
- [8] Dytrt, Z. a kol.: Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1589-9
- [9] Kasper, H., Mayrhofer, W.: Personální management – Řízení – Organizace. Praha: Linde 2005. ISBN 80-86131-57-2
- [10] Kocianová, R.: Personální řízení. Teoretická východiska a rozvoj. Praha: Eurolex Bohemia 2004. ISBN 80-86432-97-7
- [11] Koubek, J.: Evropský model řízení lidských zdrojů a nová role manažerů v personální práci. Acta Oeconomica Pragensia 2003. ISBN 0572-3043.
- [12] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [13] Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-116-X
- [14] Reynolds, C.: Strategic Employment of Third Country Nationals. HR. Human Resource Planning 1997

[15] Thomson, R.: Řízení lidí. Praha: ASPI 2007. ISBN 978-80-7357-267-9

[16] Urban, J.: Výkladový slovník lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. Praha: ASPI Publishing 2004. ISBN 80-7357-019-X

Oficiální internetové stránky

[17] Tesco Stores ČR, a.s. – www.itesco.cz

[18] Tesco Stores SR, a.s. – www.itesco.sk

[19] Tesco plc – www.tesco.com

[20] Česká správa sociálního zabezpečení – www.cssz.cz

[21] Ministerstvo práce a sociálních věcí – www.mpsv.cz

Seznam příloh

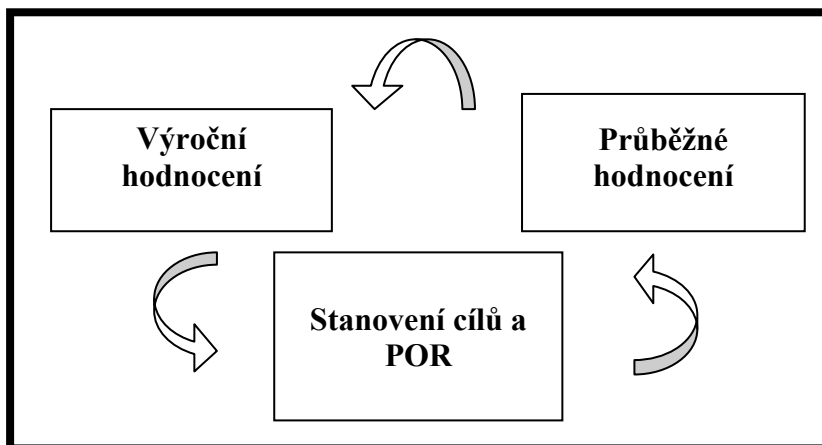
Příloha A: Nástroj na řízení výkonnosti

Příloha B: Tréninková knihovna 2007/2008

Nástroj na řízení výkonnosti

Cíl řízení výkonnosti:

Umožnit vysokou individuální výkonnost jasným určením cílů, správným vedením, průběžnou kontrolou, osobním rozvojem a oceněním dosažených výsledků.



Základní poslání

Poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty a získat jejich dlouhodobou loajalitu.

Strategické směřování společnosti:

- Rostoucí mezinárodní společnost
- Nejlepší potravinový řetězec ve Velké Británii
- Stejně silní v nepotravinářském zboží jako v potravinářském zboží
- Doplňkové obchodní služby

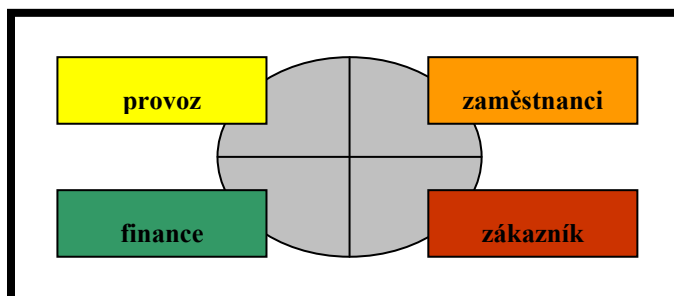
TESCO Hodnoty

Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my.
Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.

Mezinárodní řídicí kormidlo a plány země

Řídicí kormidlo a plány země

Plány oddělení / jednotek země



Osobní cíle, Plán osobního rozvoje (POR)

Proces řízení výkonnosti - Plánování cílů

1. CÍLE

Stanovují **pracovní** priority na období jednoho roku. Vycházejí ze strategických cílů společnosti, které jsou kaskádované až na individuální cíle jednotlivců. Jsou rozdělené podle kvadrantů Řídícího kormidla.

Každý cíl musí být SMART:

- S:** specifický
(Vyjadřuje přesně jaký výsledek má být dosažen.)
- M:** měřitelný, motivující
(Jste si jistí, jak budete hodnoceni nadřazeným při hodnocení cílů?)
- A:** akceptovatelný, dosažitelný
(Máte dostatečně promyšleny aktivity, abyste zajistili, že vaše cíle jsou realistické, uskutečnitelné?)
- R:** relevantní
(Popisují skutečné priority pro vaši práci a budou přínosem pro společnost?)
- T:** termínovaný
(Jsou přesně stanoveny termíny pro sledování pokroku a konečné termíny?)

PŘÍKLAD

Cíle:

Kvadrant Řídícího kormidla	Cíl	Kroky			Měřítko	Hodnocení pokroku	
		Činnost	Termín	Osoba, která mě podporuje		Průběžné hodnocení	Výroční hodnocení
Finance	Dosáhnout splnění finančních cílů	Správně řídit nárůst tržeb vedoucí ke splnění Budgetu/plánu tržeb.	Měsíčně	Ředitel, Finanční analytik	Dosažení tržeb dle plánu	😊	
		Neustále si uvědomovat důležitost dosahování nárůstu tržeb v porovnání s předchozím srovnatelným obdobím (Like for Like) a zajistit, aby můj tým neustále pokračoval zvyšování tržeb.			LFL % nárůst dle plánu		

V jedné větě popište, čeho hodláte dosáhnout.

Shrňte, jaké podniknete postupné kroky ke splnění cíle, dokdy je splníte a kdo vás bude podporovat.

Popište měřítko, které budete používat pro určení úspěšného dosažení cíle.

Použijte barvy semaforu.

Proces řízení výkonnosti - Plánování POR

2. PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE (POR)

Na základě zpětné vazby, naplánovaných cílů a pracovních plánů do budoucna (kariérní růst) jsou stanoveny oblasti, ve kterých bychom se měli a chtěli rozvíjet. V první etapě působení ve společnosti musí POR podporovat cíle, později podporuje kariérní růst a rozvoj osobnosti.

A. Určete potřeby rozvoje na základě:

- Zpětné vazby
- Mezer ve schopnostech potřebných k dosažení cílů
- Plánovaného profesního růstu

B. Odsouhlaste činnosti pro splnění potřeb rozvoje a to ve formě:

- Průběžného koučování
- Získávání dalších pracovních zkušeností (živý trénink)
- Formálních školení/školení při práci (pozn.: Školení vyplývající z aktuálních tréninkových plánů pro danou cílovou skupinu jsou povinné a nezahrnují se do POR. Školení do POR se vybírají z volitelné nabídky vzdělávání.)

Co zahrnuje plán osobního rozvoje?

Stupeň práce	Popis stupně	O současné pozici	O budoucí pozici
Obeznamení se s pozicí	Nový na pozici, neustále se učím, vytvářím si kontakty	100%	0%
Zapojení se do práce	Ostatní se na mě začínají obracet, mám vlastní názor, rozhoduji	80%	20%
Zkušenosti	Jsem plně schopný vykonávat, kontroluji, ovlivňuji, jsem odměněn	60%	40%
Rozvoj	Chci změnu, rozšiřuji si obzor	30%	70%
Odchod z pozice	Obracím svoji energii jinam	10%	90%

PŘÍKLAD

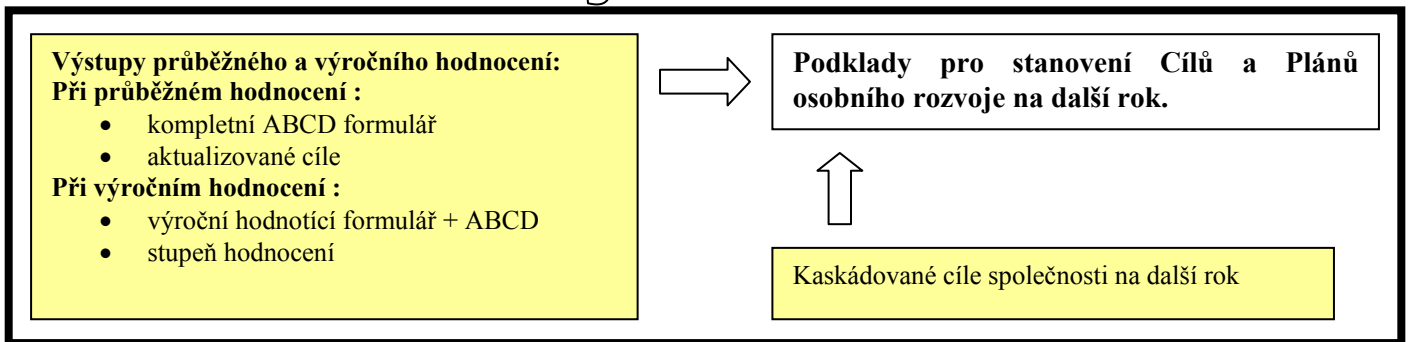
POR:

Jméno:

Cíl	Kroky			Měřítko	Hodnocení pokroku	
	Činnost	Termín	Osoba, která mě podporuje		Průběžné hodnocení	Výroční hodnocení
Zdokonalím se ve vedení týmu	Získám prvotní zpětnou vazbu od svého nadřízeného i od podřízených a zanalyzuji své dovednosti ve vedení lidí.	do 30.4.	Jméno nadřízeného a podřízených	Pozitivní zpětná vazba od svých kolegů při pravidelných hodnoceních, fungující systém řízení výkonnosti a nástupnického plánování, efektivní komunikace v týmu - každá ví, co má dělat, jak a proč.		
	1x za měsíc se budu scházet se svým koučem, se kterým mohu konzultovat řešení každodenních situací nastávajících při vedení týmu i jednotlivců.	průběžně až do 31.10.	Jméno kouče		😊	
	Absolvuji školení Koučování a Motivace, body, které mě zaujmou, aplikuji v praxi.	dle Trénink. plánu	Specialista vzdělávání			

V jedné větě popište, co hodláte zlepšit

Proces řízení výkonnosti - **Hodnocení**



<p>Cíl hodnocení:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Shromáždit zpětnou vazbu •Zhodnotit výkonnost a POR •Odsouhlasit další kroky a nové POR •Odsouhlasit průběžné koučování 	<p>Pravidla hodnocení:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Hodnotitel i hodnocený jsou dobře připraveni •Diskuse je otevřená, podporující a motivující •Hodnocený mluví většinu času, hodnotitel klade jasné otázky a povzbuzuje •Úspěchy jsou oceněny, při nedostatečné výkonnosti je určena příčina a možná náprava
<p>Příprava na hodnocení:</p> <p>HODNOCENÝ</p> <ul style="list-style-type: none"> •Připravit shrnutí ve formě ABCD •Shromáždit zpětnou vazbu •Promyslet si svůj další růst <p>HODNOTITEL</p> <ul style="list-style-type: none"> •Znát cíle a POR hodnoceného •Připravené hodnocení, doporučení, možnosti... 	<p>Struktura hodnotícího setkání</p> <ul style="list-style-type: none"> •Prodiskutovat dosažené výsledky •Oboustranná zpětná vazba •Odsouhlasit stupeň hodnocení •Odsouhlasit nové cíle, POR •Doplňte ABCD formulář, vyplňte výroční hodnoticí formulář

Výroční hodnocení výkonnosti

Jméno: _____ Oddělení: _____ Pozice: _____ Období: _____

Komentář hodnotitele: _____

Podpis hodnotitele: _____

Komentář hodnoceného: _____

Podpis hodnoceného: _____

Datum: _____
Stupeň hodnocení: _____

Modrá - BLUE Splněné cíle a POR a další přínos	Projevuje značnou rozhodnost při překonávání očekávání. Vyžaduje zpětnou vazbu a investuje čas do svého osobního rozvoje. Stanovuje si a dosahuje vysoké standardy provozní a technické zdatnosti Zapojuje a mobilizuje lidi ze všech úrovní . Ostatními je vnímán jako příklad v chování se podle Tesco hodnot
Zelená – GREEN Splněné cíle a POR.	Pracuje na neustálém zlepšování se ve svojí pozici. Bere si na zodpovědnost realizaci aktivit. Podporuje svoje kolegy. S nadšením přijímá výzvy a má důvěru ostatních k tomu, aby výzvu zrealizoval. Je dostatečně vyrovnaný při řízení priorit Využívá své silné stránky a ulehčuje život zákazníkům/kolegům. Žije Tesco hodnotami
Oranžová - AMBER Je potřebné zlepšení, protože některé z cílů, z POR nebyly dosaženy.	Ne vždy je úspěšný při realizaci plánů Výsledky ne vždy odrážejí vynaloženou snahu – prokazuje nedostatek dovedností a vůle realizovat pracovní úlohy. Potřebuje neúměrně mnoho instrukcí a podpory. Má problém se zapojením ostatních do realizace úloh. Ztrácí zaměření na požadovaný výkon. Ne vždy žije Tesco hodnotami.
Červená - RED Opakovaně nesplněné konkrétní a odsouhlasené plány.	Vynakládá málo snahy na to, aby pochopil a uspokojil potřeby zákazníka Prokazuje nedostatek vůle vykonávat a realizovat pracovní úlohy. Nerealizuje pracovní úlohy i přes neustálou pomoc a podporu. Má cynický a negativní postoj, který ovlivňuje ostatní. Neoceňuje a nechválí přínos a práci ostatních Nerozvíjí se a neplní si plán osobního rozvoje. Nežije Tesco hodnotami
Nový v pozici	Zaměstnanec, který je v Tesco nový a pracuje tady méně než 3 měsíce. Toto hodnocení se nevztahuje na nikoho, kdo v Tesco pracoval více než 3 měsíce. Stejně tak se nebude vztahovat na toho, kdo interně přešel na novou pozici v Tesco. V takovém případě se bude hodnotit výkonnost v předcházející pozici.

Tréninková knihovna 2007/08

Oblast rozvoje	Školení	Obsah
DOVEDNOSTI PRO LÍDRA	TESCO ROZVOJOVÝ PROGRAM PRO LÍDRY A NÁVAZNÉ SETKÁNÍ	<p>Cíle programu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budete schopní popsat, co vedení lidí v Tescu znamená pro Vás a jak ho uplatníte v práci. • Budete vědět, co chcete jako lídr dělat jinak. • Zvýšíte svoje sebevědomí a zjistíte, jaký to má vliv na druhé. • Budete schopní v různých situacích zaujmout svůj postoj. • Budete schopní rozvinout vlastní neformální komunikační síť a zdokonalit komunikační schopnosti. • Budete lépe vědět, jak se o sebe starat při tlaku v práci a co vám pomáhá zlepšit zdraví. • Zlepšíte vlastní schopnost vedení a sžití se změnou.
	SITUAČNÍ VEDENÍ LIDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení lidí • Diagnostika, rozvojové oblasti • Styly vedení lidí • Partnerství v řízení výkonnosti
	CHOVÁNÍ LÍDRA	<ul style="list-style-type: none"> • Co je to koučování, výhody koučování • Základní dovednosti na koučink • Tesco model koučování • Praktická cvičení
OBECNÉ DOVEDNOSTI	CORE SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> • Emoční cyklus změny • RACI • Naplánuj – Proved' - Zhodnot' • Tým rychlého nasazení • Řešení problémů/budování týmu • Efektivní vedení porad
	TESCO HODNOTY	<ul style="list-style-type: none"> • Základní poslání • Hodnoty • Každodenní praxe
	PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Jak připravit prezentaci: cíl, osnova, vizuální pomůcky • Jak přednést samotnou prezentaci: rétorika, téma, navázání a udržování kontaktu, efektní závěr • Praktická příprava prezentací • Prezentace + video • Zpětná vazba
	KREATIVITA	<ul style="list-style-type: none"> • Vlastnosti kreativních lidí • Bariéry pro kreativní činnost • Jak bariéry překonat • Kreativní techniky • Uplatnění kreativity v praxi • kreativita v řešení problémů
	STANOVOVÁNÍ PRIORIT	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení času • Jak by měl vypadat dobrý plán • Přínosy plánování • Rozdíl mezi důležitým a naléhavým • Systémy dokumentace • Jak správně používat diář • Jak zabránit odkladům a omezit vyrušování • Praktické rady a tipy na závěr

OBECNÉ DOVEDNOSTI	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	<ul style="list-style-type: none"> • Verbální komunikace • Co nám pomáhá lépe se dorozumět? • Neverbální komunikace • Emocionální stádia • Praktické procvičení komunikace
	ASERTIVITA	<ul style="list-style-type: none"> • Typy chování • Předpoklady asertivity • Co je to asertivita • Asertivní práva a povinnosti • Přijímání a podávání kritiky • Hněv • Shrnutí
	ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ V KOMUNIKACI	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikt, asertivní řešení konfliktů a problémů • Jak předejít konfliktu • Argumentace (styly, pravidla) • Cvičení argumentace • Poznej svůj protějšek • Test temperamentu • Shrnutí
	ŘÍZENÍ STRESU	<ul style="list-style-type: none"> • Co je to stres? • Projevy stresu - myšlení + emoce, chování, tělesné příznaky • Stresové situace – zmapování si svých stresorů • Odolnost vůči stresu • Rady jak zvládat stres • Jak zničit stres – rady na relaxaci
	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Vítejte v TESCO • Podmínky zaměstnání v Tesco • Provozní předpisy/podmínky na pracovišti • BOZP a PO • Tesco standardy oblečení • Prevence ztrát • TESCO hodnoty • Řídicí kormidlo (info) • RACI, Emoční cyklus změny • Protikorupční policy
	ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI - HODNOCENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Proces řízení výkonnosti • Hodnocení • Cíl • Příprava • Základní schéma hodnocení • Zpětná vazba • Stupně hodnocení <p>Praktické cvičení</p>
ODBORNÉ DOVEDNOSTI	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt • Podmínky úspěšného projektu • 3 omezení projektu • Struktura projektu • Fáze projektu • Metody využitelné v jednotlivých fázích
	TWIST PROGRAM	<ul style="list-style-type: none"> • Program pro členy leadership týmu, manažerskou populaci i ostatní zaměstnance centrální kanceláře. Možnost strávit 5 dní na obchodní jednotce a naučit se tak víc o provozu.