

Strategický HR management v multikulturním prostředí

Gabriela Říhová | 6.12.2021



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Obsah

- Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí
- Kulturní aspekty
- Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů
- Konvergence x Divergence ve strategickém řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí
- Zabezpečení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

- Globalizační procesy přispěly k propojení jednotlivých zemí, regionů, kontinentů.
- Vznikly multikulturní organizace a společnosti s různou mírou interkulturní spolupráce.
- Globální trh práce přinesl nové příležitosti, kde geografické aspekty nehrají již žádnou roli a nejsou překážkou. Moderní společnost neřeší, odkud člověk pochází, spíše se zaměřuje na to, jakým může být přínosem.



Zdroj: vlastní, dle Armstrong (2007)

Kulturní aspekty

Subjektivní (vnitřní) kultura, která sídlí uvnitř jednotlivce a je vnímána jako vzorec myšlení, cítění a chování.
Skládá se ze sdílených **hodnot, přesvědčení a interakcí.**

„Národní kultura spoléhá na koncept homogenity uvnitř země a na rozdíly mezi ostatními zeměmi“.



Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní, dle Barlett a Ghoshal (2002)

Konvergence x Divergence ve strategickém řízení lidských zdrojů v multikulturním prostředí

Rozhodování o lidských zdrojích

Konvergence

Stejné postupy po celém světě

Rozhodovací moc na úrovni mateřské společnosti

Divergence

Vlastní postupy mateřských společností

Ohled na lokální požadavky

Etnografická

- Mateřská společnost jako autorita

Polycentrická

- Rozdílné nezávislé organizace

Regiocentrická

- Rozhodování na úrovni regionů

Geocentrická

- Spolupráce mezi "matkou" a "dcerou"

Zdroj: vlastní, dle Armstrong a Taylor (2015)

Zabezpečení lidských zdrojů

Expatrianti

= vyslaní pracovníci ze země mateřské spol.

- + know-how mateřské spol.
- + komunikace s mateřskou spol.
- + jednotná politika

- obtíže s asimilací
- riziko větších ztrát
- krátkodobá perspektiva

Lokální zaměstnanci

= pracovníci ze země dceřiné společnosti

- + znalost lokální kultury a jazyka
- + znalost lokálního trhu
- + dlouhodobá perspektiva

- horší komunikace s mateřskou spol.
- nedostatek know-how

Zdroj: vlastní, dle Armstron (2015)

Shrnutí

- Základním rysem mezinárodních aktivit je **spolupráce nadnárodních, a tudíž multikulturních týmů** v zahraničních dceřiných společnostech. Haas a Nüesch (2012) v rámci svého výzkumu prokázali, že na jedné straně mohou mít nadnárodní týmy **rozmanitější zkušenosti** pro plnění svěřených úkolů, ale na druhé straně může nadnárodní různorodost komplikovat týmovou spolupráci a **vyvolávat v týmu konflikty**.
- Závěrem je potřeba říct, že multinárodní společnosti všude na světě benefitují z jejich multikulturního pracovního prostředí. Tajemství jejich úspěchu je hlavně v rozmanitosti kultur zaměstnanců.



Zdroje

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. a Taylor, S (2015). Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing.
- Bartlett, C A and Ghoshal, S (1991). Managing across Borders: The transnational solution, London Business School, London.
- Brewster, C, Harris, H and Sparrow, P (2002). Globalizing HR,CIPD, London
- Brewster, C, Sparrow, P and Harris, H (2005). Towards a new model of globalizing HRM, The International Journal of Human Resource Management, 16 (6).
- Demuijnck, G. (2009). Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation. Journal of Business Ethics. Springer, 2009, roč. 88, č. 1.
- Dowling, P.J. a kol. (2008). International Human Resources Management. 5. vyd. London: Thomson Learning.
- Dvořáková, Z., Branine, M.(2000). Mezinárodní řízení lidských zdrojů: faktory konvergence a divergence. Politická ekonomie. Praha: VŠE, roč. 48, č. 1.
- Frenkel, S. a Peetz, D. (1998) Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-country Comparison, Industrial Relations 37(3): 282-301.
- Haas, H., & Nüesch, S. (2012). Are multinational teams more successful? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3105–3113. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610948>
- Nový, I., Schroll-Machl, S. (2005) Spolupráce přes hranice kultur. 1. vyd. Praha: Management Press.
- Pilařová, I. (2011). Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada.
- Průcha, J. (2010). Interkulturní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada.
- Sparrow, P.R. and Hiltrop, J.M. (1994) European Human Resource Management in Transition, London: Prentice-Hall.

Fakulta podnikohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze
nám. Winstona Churchilla 4
130 67 Praha 3 – Žižkov

<https://fph.vse.cz/>



Ing. Gabriela Říhová, Ph.D.

Akademický pracovník / Katedra personalistiky

gabriela.rihova@vse.cz





EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

