

Expatriantský management ve společnosti AstraZeneca Plc

Společnost AstraZeneca Plc si v průběhu let vybuodovala dobrou pověst díky svým postupům při řízení expatriantů. Řízení expatriantů ve společnosti Astra Zeneca přesáhlo rámec řešení otázek, jako je odměňování, bydlení, otázky spojené s kariérou manžela/manželky v zahraničí apod. Dbalo také na to, aby se zaměstnanci vyslaní do zahraničí dokázali dobře přizpůsobit novému prostředí a dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Vzhledem k tomu, že celosvětová ekonomická situace je stále neutěšená, začala AstraZeneca také klást důraz na "promyšlenější plánování a proces výběru" kandidátů na zahraniční vyslání.

AstraZeneca je pátou největší farmaceutickou společností na světě podle celosvětového prodeje. Sídli v Londýně ve Velké Británii a v Sodertalje ve Švédsku. V roce 2013 činily tržby společnosti AstraZeneca 25,7 miliardy USD a zaměstnávala přibližně 51 500 zaměstnanců. V roce 2013 měla AstraZeneca přibližně 350 zaměstnanců, kteří pracovali na mezinárodních zakázkách ve 140 zemích světa. Jednalo se o zaměstnance, kteří byli na krátkodobých, dlouhodobých nebo dojíždějících stážích. Podle Ashley Dalyové, senior manažerky mezinárodních úkolů společnosti AstraZeneca ve Spojených státech, byli zaměstnanci společnosti soustředěni především v Belgii, Spojených státech a Velké Británii, ale "mají také významné zastoupení v asijsko-pacifickém regionu a Latinské Americe". Politika společnosti AstraZeneca stanoví, že pro každé mezinárodní vyslání muselo existovat obchodní zdůvodnění. Společnost dbala na to, aby náklady s tím spojené byly přijatelné a aby řízení kariéry zaměstnance během vyslání bylo v souladu s osobními rozvojovými cíli i obchodními potřebami. Smluvní ujednání pro vyslání byla rovněž řízena centrálně. "Pokud není od počátku jasné, jak lze zkušenosti z mezinárodního vyslání uplatnit na konci doby vyslání, alespoň v obecné rovině, měla by firma důrazně zvážit, zda se má mezinárodní vyslání vůbec uskutečnit," řekl Daly.

Jakmile byla potenciálnímu expatriantovi učiněna nabídka přidělení, AstraZeneca jej spojila s manažerem pro mezinárodní přidělení (IA manager), který jej informoval o politice společnosti a možnostech kulturního a jazykového vzdělávání. Před odjezdem na mezinárodní vyslání byl zaměstnanec proškolen na semináři, který byl zaměřen na příslušné otázky (např. odjezd z cílového místa a návrat do domovské země). Expatriant dostal informace o kultuře cílové země, zejména o rozdílech oproti zemi původu, a také o sociálních aspektech a o tom, co se má a nemá dělat. V případě potřeby bylo zaměstnanci a jeho manželskému partnerovi poskytnuto školení v místním jazyce. Tessi Romellová, vedoucí projektů výzkumu a vývoje a efektivity lidských zdrojů ve společnosti AstraZeneca, uvedla, že společnost také pomáhala propojit nové expatrianty s těmi, kteří již v dané lokalitě působili.

Někdy se v hostitelské zemi konaly následné semináře. Expatrianti zůstávali po svém vyslání v kontaktu se svým manažerem IA a také s manažerem, kterému byli podřízeni v domovské zemi. Společnost AstraZeneca dohlížela na to, aby expatriantům byla poskytnuta potřebná flexibilita pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. "AstraZeneca viděla, že je opravdu dobré umožnit lidem řídit si vlastní čas a být si vědomi toho, že pracujeme v různých časových pásmech. Vždy se to snažíme brát v úvahu, abychom neměli lidi, kteří se starají o pracovní záležitosti uprostřed noci," řekla Romell.

Vzhledem k tomu, že AstraZeneca v této oblasti podniká různé iniciativy, stížností na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem bylo mezi expatrianty společnosti málo. Romell to přičítá mechanismům, které společnost zavedla, aby připravila zaměstnance na život v jiné zemi. "Je to kombinace věcí, které společnost dělá, a kultury, která podporuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, stejně jako povzbuzování samotných jednotlivců, aby přemýšleli o své vlastní

rovnováže mezi pracovním a soukromým životem," řekla. Také odborníci se domnívali, že postupy společnosti AstraZeneca, jako je příprava zaměstnanců na zahraniční vyslání, poskytování podpory a přidělování manažerů v oblasti vnitřního hodnocení, jsou účinné. Pochválili postupy společnosti AstraZeneca, které byly v kontrastu s postupy mnoha společností, které zaměstnance na zahraniční mise spěchaly bez odpovídající podpory. Chris Buckley, manažer mezinárodních operací společnosti Impact Group Inc. se sídlem v St. Louis, poukázal na to, že expatrianti věděli, že na ně organizace vynakládá velké finanční prostředky, a mohli se obávat přijít s jakoukoli stížností týkající se jejich nového přidělení ke svému šéfovi. V takové situaci byl kontakt s manažerem IA užitečný, protože je mohl povzbudit k otevřenosti.

Vzhledem ke stále chmurné ekonomické situaci na celém světě se odborníci domnívají, že organizace budou nuceny znovu zvážit náklady spojené s mezinárodním zaměstnáváním. Někteří se domnívali, že organizace budou posílat méně lidí na zahraniční mise nebo je budou vysílat na kratší dobu do zahraničí. Dokonce předpovídali, že by se mohly snížit i vysoké odměny a benefity, které jsou se zahraničními misemi obvykle spojeny. Zatímco AstraZeneca také přijala opatření ke snížení nákladů (konkrétně daňových nákladů) tím, že vysílala zaměstnance na krátkodobé mise, Daly poznamenal, že tento způsob není vždy možný. Pokud měl expatriant rodinu a byl vyslán na delší dobu, Daly poukázal na to, že některé prvky expatriantských balíčků společnosti AstraZeneca, jako například komplexní podpora v cílové destinaci a vzdělávací poradenství pro děti expatriantů, hrály zásadní roli při zajištění produktivity zaměstnance. Tyto podpory zajistily, že se rodina expatrianta mohla v hostitelské zemi usadit. Jejich neposkytnutí by mohlo zabránit zaměstnanci soustředit se na novou práci, což by ohrozilo investice společnosti, proto se společnost na tuto otázku neřídila pouze z hlediska výdajů. Společnost také neměla v plánu snižovat počet svých zaměstnanců vyslaných do zahraničí. Podle Dalyho "jsme se v poslední době méně soustředili na snižování počtu vyslaných pracovníků do zahraničí a více na správné rozhodování o tom, kdo na vyslání pojede, proč pojede a co je možná nejdůležitější, jak budou dovednosti a zkušenosti získané v zahraničí využity v jejich další roli po vyslání."

Otázky:

1. Kriticky analyzujte postupy společnosti AstraZeneca v oblasti řízení expatriantů.
2. Průzkumy ukazují, že většina expatriantů uvádí, že cítí napětí při zvládnání pracovních a domácích požadavků a zároveň se přizpůsobuje cizímu prostředí, což vede k větším obavám doma i na pracovišti. Jaké kroky může organizace podniknout ke zmírnění této situace?
3. Jaká rozhodnutí týkající se expatriantů mohou organizace přijmout, aby maximalizovaly přínosy pro společnost navzdory hospodářskému poklesu? Myslíte si, že společnost, která by věnovala pečlivější pozornost výběru, by mohla dále zvýšit své šance na úspěch?