



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA  
ADAPTABILITA



Případová studie - Zadání

## **Pracuji v Paříži, jak to přežít?**

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

2015

Tato případová studie byla zpracována v rámci projektu financovaného z Evropského sociálního fondu a prostředků Magistrátu hlavního města Prahy v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita (OPPA) s názvem Inovace studijního programu Mezinárodní ekonomické vztahy rozvojem teritoriálně a prakticky orientované specializace studentů.

**Evropský sociální fond**  
**Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti**



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA  
ADAPTABILITA



## 1. Résumé případu

*Český odborník rekapituluje své zhruba čtvrtletní působení ve francouzské firmě – od úvodního získávání příslušné dokumentace, vlastní nové práce až po podnikové hodnocení pracovníka. Jeho případ ilustruje, jak problémy komunikace, interpretace probíhajících událostí a kulturních hodnot mohou umocnit potíže provázející nové zaměstnání v cizím (zahraničním) prostředí, jakým způsobem interkulturní problematika ovlivňuje vnímání zaměstnance v každodenních situacích, jak se v této rovině události a fakta vysvětlují.*

## 2. Rámec případu

Rychle se rozvíjející francouzská společnost SYSAX s mezinárodní účastí, podnikající v oblasti informačních technologií, dlouhodobě a úzce spolupracuje s obdobně zaměřenou společností VERGAS sídlící v Praze. Jejím zaměstnanci Josefovi Krátkému, specialistovi finančních služeb a vedoucímu pracovníkovi v sektoru zahraničního obchodu, předkládá vedoucí manažer francouzské firmy nabídku na zaměstnanecký poměr v Paříži, kterou český odborník přijímá. Nyní rekapituluje svoji zhruba čtvrtletní zkušenost a faktickou působnost ve firmě se sídlem v Paříži.

## 3. Subjekty případu

*Ing. Josef Krátký*

Věk: 44 let

Ve firmě VERGAS v Praze pracuje 17 let.

*Gérard Lacoste*

Věk: 53 let

Ředitel firmy SYSAX v Paříži; Josefův přímý nadřízený.

*Claire Paquet*

Věk: 32 let

Josefova asistentka ve firmě SYSAX v Paříži.

*Monique Mouton*

Věk: 48 let

Vedoucí oddělení lidských zdrojů ve firmě SYSAX v Paříži

## 4. Aktuální situace

Jednoho lednového dne, za mrazivého podvečera, stoupá ing. Josef Krátký pařížskou ulicí Monge, v jejíž blízkosti už jistý čas bydlí, a v myšlenkách si probírá zhruba tři měsíce svého nového zaměstnání ve francouzské společnosti SYSAX.

Jak to bylo...

Josef přesídlil do Paříže, do firmy SYSAX na základě pobídky svého nynějšího nadřízeného Gérarda Lacoste, který mu stanovil nástup ke dni 15. září. Současně mu doporučil ukončit stávající pracovní poměr v pražské firmě VERGAS k 30. červnu a vybrat si celou, případně

**Evropský sociální fond**

**Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti**



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA  
ADAPTABILITA



prodlouženou dovolenou, aby měl čas připravit se a přestěhovat. Josef ho v telefonu ujistil, že tolik času ani nebude potřebovat, mohl by nastoupit i dříve. Podle Gérarda to ale nepřicházelo v úvahu, protože letní měsíce jsou ve francouzském podniku útlumové – čerpání dovolených atd. Josefa to překvapilo – jednak se mu zdálo zbytečné být tak dlouho vyřazen z pracovního procesu, a jednak nechápal, proč by nemohl využít právě ono útlumové období nejen k přestěhování, ale hlavně seznámení se s novou pozicí.

Léto ubíhalo a Josef stále čekal na zvací a smluvní dokumenty z pařížské firmy, aby na jejich základě mohl realizovat přestěhování, ubytovat se, založit si bankovní účet, pojištění a další povinné doklady, pro které je potvrzení o zaměstnání klíčové. Již značně neklidný se telefonicky obrátil na vedoucí tamějšího personálního oddělení, Monique Mouton, která ale neprojevila žádné znepokojení, jen slíbila, že věc ověří. Protože čekání se protahovalo, Josef adresoval do Paříže další telefonické urgencye, mimo jiné přímo Gérardovi v naději, že on svým vlivem může věc urychlit a dostat tak oboustranným smluvním závazkům, jestliže termín Josefova nástupu se blížil. Podle Gérarda ale dostačovala skutečnost, že věc byla postoupena na personální odbor. Výsledkem bylo, že kvůli opožděné expedici dokumentů, k níž mu nikdo nepodal žádné vysvětlení, zahájil Josef novou práci v Paříži až od 1. října.

V domovské pražské firmě VERGAS má Josef renomé vynikajícího odborníka, vysoko je hodnocena i jeho manažerská působnost. Ve francouzském podniku se ale od počátku cítil poněkud ztracený, nikoliv pro nedostatek své kompetence, ale proto, že se ocitl v jiném pracovním procesu: nikdo ho neseznámil se zde uplatňovanými procedurami, nevysvětlil, jak se dostat k potřebným dokumentům, nezískal přehled o stávající pracovní hierarchii, osobně mu nebyl nikdo představen. Pravda, v silně expandujícím podniku bylo pracovní nasazení všeobecně vysoké, nadto pro jeho francouzštinu, která není bezchybná, nemusel mít každý dost trpělivosti. Předznamenáním budoucích těžkostí byl pro Josefa už jeho první pracovní den, kdy se při vstupu do podniku setkal se svým nadřízeným Gérardem. Ten pozval Josefa na kávu, u níž dlouho setrvali v příjemném a nenuceném rozhovoru (probrali Josefovo stěhování, počasí atd.), pozdravili se s procházejícími kolegy, ale ani slovem se Gérard nezmínil o pracovních záležitostech. Josef se proto rozhodl sám iniciativně položit otázku týkající se práce na své nové pozici; odpověď od Gérarda, který dotaz nevšímavě přešel, ale nedostal. Josefovi došlo, že otázky tohoto typu se zde asi nekladou. V následujícím čase k němu Gérard zašel do kanceláře jen zřídka a spíše nezávazně a neformálně.

## 5. Charakter a vývoj pracovního vztahu: vedoucí – asistent

Protože v režii firmy, zaměstnávající odborníky také z jiných zemí, neprobíhalo žádné školení zaměřené na kulturní specifika, obracel se Josef ve všem a velmi často na svoji asistentku, od níž čerpal pro sebe a svou práci nezbytné informace, zajímal ho její názor. Claire Paquet, jak se zdálo, byla zkraje se svou novou rolí srozuměna, Josefovy otázky ji překvapovaly, ale snažila se mu informacemi vyhovět. Josef si její údiv vysvětloval jako uznání vůči své osobě – že jí jako nadřízený projevuje důvěru, že jako vedoucí pracovník jedná zřejmě jinak, než jak bylo až dosud v její praxi zvykem.

Postupně ale došlo k ochlazení vztahu, distanci mezi nimi, Claire zásadně redukovala svou vstřícnost: do práce přicházela pozdě, prodlužovala své kuřácké přestávky, nedodržovala

**Evropský sociální fond**

**Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti**



požadované lhůty, jako by ke svému nadřízenému ztratila respekt. Když se Josef dotazoval, co se děje, odpovídala odtažitě, prý je vše v pořádku.

## 6. Hodnocení vedoucího pracovníka a subjektivní interpretace události

Další šok Josef pocítil na poradě všech manažerů, které byla přítomna i jeho asistentka Claire. Gérard mu přede všemi adresoval kritické výhrady: v jednání s klienty údajně nepoužívá formát stanovený podnikem a do zprávy o svém postupu nezahrnul některé položky, které by tam Gérard chtěl nalézt. Josefovy výsledky byly slovně zhodnoceny tak, že „nejsou špatné“, což si ale Josef interpretoval jako hodnocení negativní (dosud byl zvyklý, že jeho práce byla hodnocena kladně), a nadto – se přece tolik snažil najít a aplikovat vhodný způsob...

## 7. Rekapitulace události a vyvození osobního závěru

Josef ve své analýze dospěl k přesvědčení, že ve francouzském podniku rozvrh práce, pravidla a jejich dodržování postrádají smysl. Jako sporné hodnotí i společenské chování kolegů. Jádro na něho doléhajících problémů nehledá a nevidí v kulturních odlišnostech, které se do práce promítají, nýbrž v osobnostech a charakterových rysech svých spolupracovníků: Claire je neschopná asistentka a jeho nadřízený Gérard je pokrytec...

### Otázky úkoly:

a

1. *Jak se v rovině kulturních odlišností dají vysvětlit obtíže, s nimiž se Josef setkává při svém prvním kontaktu s ryze francouzskou organizací?*

2. *Interpretujte fakt, že*

a. *Josefa nemile překvapí nízká vstřícnost i součinnost jeho francouzských kolegů. Očekává, že jeho nadřízený Gérard dohlédne na to, aby potřebnou složku dokumentace obdržel z francouzské firmy včas, s respektem k oboustrannému ujednání.*

b. *Gérard má pocit, že učinil vše, jestliže Josefovy materiály předal na příslušné osobní oddělení.*

c. *Josefovi nevyhovuje, že má nastoupit až v půlce září. Rád by se seznámil s chodem firmy dříve, aby v září mohl začít plnohodnotně pracovat.*

d. *Josef nechápe, proč asistentka Claire neplní své úkoly včas a ve své práci není disciplinovaná.*

3. *Jaké interkulturní rozdíly mohou stát za napjatými vztahy mezi Josefem a jeho asistentkou Claire?*

4. *Jaký dopad mají interkulturní odlišnosti na komunikaci mezi Josefem a jeho nadřízeným Gérardem?*