

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

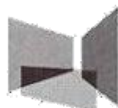
Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Koncepce lidského kapitálu a interkulturní komunikace

Bakalářská práce

Matvey Didenko

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D.,M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Matvey Didenko**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Koncepce lidského kapitálu a interkulturní komunikace**

Cíl: Cílem práce je definice, vymezení a zkoumání problematiky lidského kapitálu ve vztahu k aktuálním trendům v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména ve vztahu k globalizaci a managementu diverzity. V bakalářské práci bude vysvětlena důležitost investování do pracovníků a interkulturní komunikace. V praktické části bude tato problematika interpretována na základě sběru dat v konkrétní nadnárodní společnosti. Na konec bude navrženo opatření k zvýšení efektivity interkulturní komunikace.

Rámcový obsah:

1. Teoretická část – vysvětlení pojmu lidský kapitál a přehled rozvíjení chápání konceptu lidského kapitálu ve společnosti.
2. Globalizace a management diverzity.
3. Dopad globalizace na trh práce, lidský kapitál a interkulturní komunikaci.
4. Praktická část – Příklad využití koncepce lidského kapitálu na základě přístupů nadnárodních společností k této problematice.
5. Analýza situace ve vybraném podniku.
6. Návrh opatření k zvýšení efektivity interkulturní komunikace v dané firmě.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
3. CIENCIALA, J. *Lidé v průmyslovém podniku*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-083-6.
4. *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha, Czech Republic: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2015. ISBN 978-80-7408-127-9.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. GIBSON, R. *Intercultural Business Communication. První vydání*. Seiten: Oxford University Press, 2002. ISBN 978-0-19-442180-5.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.




Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor SAVŠ



Matvey Didenko
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 10.12.2019

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D.,M.A. za odborné vedení závěrečné práce,
poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	9
1 Pojem lidský kapitál.....	10
1.1 Rozvíjení chápání pojmu lidský kapitál.....	11
1.2 Investice do lidského kapitálu.....	12
1.3 Jiné investice do lidského kapitálu	19
2 Globalizace a lidský kapitál	20
2.1 Globalizace a interkulturní komunikace.....	22
3 Analýza využití koncepce interkulturní komunikace a investování do lidského kapitálu ve společnosti ExxonMobil.....	25
3.1 Principy	26
3.2 Vzdělávací programy, do kterých společnost investuje.....	26
3.3 Politika v oblasti rozvoje a udržení špičkové pracovní síly	27
3.4 Podpora produktivního pracovního prostředí	27
3.5 Zaměstnanecké skupiny.....	28
4 Analýza využití koncepce lidského kapitálu na základě přístupů nadnárodní společností Gazprom k této problematice.....	29
4.1 Společnost Gazprom.....	29
4.2 Obchodní strategie společnosti Gazprom	30
4.3 Působení společnosti Gazprom v zahraničí	30
4.4 Obecná ustanovení personální politiky společnosti Gazprom	32
4.5 Organizační struktura personálního oddělení.....	32
4.6 Zásady motivace managementu a představenstva	32
4.7 Struktura odměňování ve společnosti Gazprom.....	33
4.8 Víceúrovňová certifikace personálu společnosti Gazprom	35
4.9 Strategie vzdělávání.....	38
5 Analýza využití koncepce školení a investování do lidského kapitálu ve společnosti Gazprom.....	39
5.1 Školení a investice do lidského kapitálu společnosti	39
5.2 Školení o zásadách interkulturní komunikace	40
5.3 Rozpočet na investice do lidského kapitálu (školení) ve společnosti	41
5.4 Školení prostřednictvím e-learningu	42
5.5 Analýza dopadu e-learningu na efektivitu práce.....	43
6 Návrhy opatření ke zvýšení efektivity přístupů k problematice interkulturní	

komunikace ve společnosti Gazprom	45
Závěr	48
Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek	52
Seznam obrázků	52
Seznam tabulek	52

Seznam použitých zkratk a symbolů

KPI Klíčové ukazatele výkonnosti

Úvod

Cílem práce je definice, vymezení a zkoumání problematiky lidského kapitálu ve vztahu k aktuálním trendům v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména ve vztahu ke globalizaci a managementu diverzity. Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy, provedené v nadnárodní společnosti, zjistit současný přístup k problematice lidského kapitálu a interkulturní komunikace, odhalit nástroje, které jsou používány v dané nadnárodní společnosti a na základě porovnání s přístupy k této problematice jiné nadnárodní společnosti působící ve stejném odvětví, navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení efektivity využití lidského kapitálu a interkulturní komunikace v dané společnosti. Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí: praktickou a teoretickou.

V teoretické části je vysvětlena důležitost investování do pracovníků a interkulturní komunikace, jsou zároveň přiblíženy způsoby investování do lidského kapitálu. Dále je objasněn vliv globalizace na interkulturní komunikaci a možnosti řešení aktuálních problémů souvisejících s řízením lidských zdrojů za podmínek globalizace. V praktické části je tato problematika interpretována na základě sběru dat v nadnárodní společnosti Gazprom. V praktické části je popsán přístup investování do lidského kapitálu v nadnárodní společnosti, jež je konkurentem společnosti Gazprom. Tento přístup je příkladem dobré praxe řízení lidského kapitálu v nadnárodní společnosti. Praktická část stručně popisuje společnost Gazprom, její organizační strukturu, strategie vzdělávání, které tato společnost využívá. V praktické části je zanalyzována struktura investic do lidského kapitálu dané společnosti, jsou představeny metody hodnocení a certifikace zaměstnanců. Bakalářská práce končí navržením opatření pro společnost Gazprom na základě analýzy efektivních přístupů jiné nadnárodní společnosti ke zvýšení efektivity interkulturní komunikace a také ke zvýšení motivace pracovníků dané společnosti, zejména prostřednictvím využití e-learningu a školení.

1 Pojem lidský kapitál

Lidé a jejich schopnosti byly vždy jedním z nejdůležitějších prostředků hospodářského rozvoje společnosti, jejich role však nebyla vždy přesně definována na teoretické úrovni. Kupříkladu otroci se považovali za výrobní faktor, avšak nikoli za lidi. Následně, když se otrokářská společnost stala minulostí, začala se rozvíjet myšlenka, že lidé jsou důležitým faktorem ekonomického rozvoje. Vzniklá potřeba investic do lidského kapitálu však nebyla do potřebné míry uspokojena.

Anglický ekonom William Petty se pokusil řešit problematiku lidského kapitálu již v 17. století ve své práci „Politická aritmetika“ (1676). Zkoumal tehdejší ekonomickou situaci v Anglii ve srovnání s jinými evropskými zeměmi, věnoval velkou pozornost ekonomickému postavení chudé vrstvy lidí, a dokonce se pokusil vypočítat hodnotu anglického občana v librách.

Petty poukazoval na to, že ne všichni občané země mají stejnou ekonomickou hodnotu, někteří totiž nemají pro ekonomický rozvoj státu žádnou hodnotu (například duchovenstvo a malé děti). Rovněž okrajově zmiňoval problém korelace úrovně kompetence dospělé populace a stávajícího povolání: „Pokud však existují nezaměstnaní lidé, kteří mohou vydělávat miliony, neznámá to nic, pakliže pro ně nejsou pracovní místa. Mohou se oddávat různým potěšením, spekulovat o nepodstatných věcech, a to stejně jako vykonávat zbytečnou činnost“ (Petty, 1999, str.201).

Tato myšlenka byla jedním z přelomových bodů pro rozvoj teorie lidského kapitálu, v té době však nebyla uvítána a veřejnosti jí nevěnovala velkou pozornost. Po Pettym se o otázku lidského kapitálu začali odborníci zajímat na konci 18. a 19. století. A. Smith (2016) zahrnoval do pojmu „fixní kapitál“ takové faktory, jako jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti lidí. Kromě toho Smith věřil, že vzdělání má podstatný vliv na zvyšování prosperity státu. Celkově lze veškeré diskuse o lidském kapitálu v rámci britské politické ekonomie rozdělit do dvou přístupů: v prvním případě lidský kapitál znamená samotnou osobu (I. Fischer; L. Walras), v druhém případě lidský kapitál znamená získané schopnosti a vrozené vlastnosti (J. Mill). Samotný koncept lidského kapitálu vznikl až ve druhé polovině 20. století, ačkoliv již v 17. století byly učiněny pokusy zohlednit faktor lidského kapitálu v teorii

ekonomického rozvoje. Tento pojem poprvé použil americký ekonom Theodor Schulz ve své Studii o ekonomickém blahobytu nerozvinutých zemí (Schultz, 1961). Schultz dospěl k závěru, že úspěch procesu ekonomického rozvoje závisí spíše na znalostech, dovednostech a úrovni vzdělání lidí než na výrobních zdrojích. Tento faktor hospodářského rozvoje byl následně pojmenován jako lidský kapitál. Lidský kapitál, dle Theodora Schultze (1961), je úsilí jednotlivce rozvíjet své schopnosti používané k dosažení ekonomického blahobytu.

1.1 Rozvíjení chápání pojmu lidský kapitál

Jelikož se pojem lidský kapitál formoval postupně, byly do něj zpočátku zahrnuty pouze investice do odborného vysokoškolského vzdělávání. Proto se někdy lidský kapitál v úzkém smyslu nazývá vzdělávací kapitál. Následně se chápání konceptu lidského kapitálu výrazně rozšířilo, neboť se do něj začaly zahrnovat investice do zdravotnictví, vzdělávání, vědy, migrace, kultury a umění. Experti Světové banky při posuzování lidského kapitálu v různých zemích zahrnuli do výpočtu i spotřebitelské výdaje: lidské náklady na jídlo, oblečení, bydlení, vzdělání, zdraví, kulturu a vládní výdaje pro tyto účely.

Studie teorie lidského kapitálu tedy umožnila zformulovat následující definici: lidský kapitál je kombinací vrozených schopností a nabytých dovedností člověka nezbytných k získání ekonomického příjmu. Tento kvalitativní faktor ekonomiky byl následně pojmenován jako „lidský kapitál“. Theodor Schulz pak v roce 1979 obdržel Nobelovu cenu za průkopnický výzkum ekonomického rozvoje se zvláštním zřetelem na problémy rozvojových zemí. Poté jim byla navrhována následující definice pojmu lidský kapitál: „Všechny lidské schopnosti jsou buď vrozené nebo získané. Každý člověk se rodí s individuálním komplexem genů, který determinuje jeho vrozené schopnosti. Lidský kapitál je totiž vlastností získanou osobou v průběhu života, kterou lze zdokonalit vhodnými investicemi.“ (Schultz, 1961, str. 4). Z pohledu Schultze byl lidský kapitál jakýmsi klíčem k řešení mnoha ekonomických paradoxů, právě proto zkoumal teorii lidského kapitálu. Jedním z paradoxů byl rozdíl v příjmech, a to bez ohledu na rasové, věkové, pohlavní a geografické odlišnosti. Schulz věřil, že neznámou proměnnou, která ovlivňuje rozdíly v příjmech a kterou ekonomové

nezohledňují, jsou investice do lidského kapitálu, zejména do vzdělání a fyzického zdraví.

Daná interpretace se do určité míry shoduje s teorií A. Smitha, který považoval vzdělávání za nejdůležitější faktor rozvoje společnosti a jedince. Tudíž, z hlediska ekonomického přístupu, hlavním prvkem lidského kapitálu je vzdělání. Na mikroúrovni teorie lidského kapitálu jsou však stejně důležité i další faktory, jakožto například demografické a sociální. Schulz rozděloval lidské zdroje do dvou skupin – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní skupina se vztahovala bezprostředně na počet lidí, podíl těch, kteří pracují efektivně, a počet pracovních hodin. Kvalitativním aspektem lidských zdrojů byly znalosti a dovednosti, kterými jednotlivec disponoval (Schultz, 1972). Výhody investování do kvalitativního aspektu lidských zdrojů nejsou tak zřejmé jako přínosy investování do kvantitativního aspektu (například prodloužení pracovní doby). Nicméně, jak ukazují výsledky empirických studií Schultze, investice do kvalitativních aspektů zvyšují hodnotu a produktivitu lidské práce.

Teorii lidského kapitálu, kromě Schultze, aktivně rozvíjel jeho následovník – americký ekonom Gary Becker. Lidský kapitál definoval jako investice do člověka, které zahrnují vzdělávání, odbornou přípravu v práci nebo během specializovaných kurzů a investice do zdravotnictví (Becker, 2013). Becker poukazoval na to, že se lidský a fyzický kapitál (výrobní prostředky) nesmí plést, protože lidský kapitál je ve své podstatě schopností jednotlivce. Člověk může pronajmout svůj lidský kapitál prostřednictvím různých ujednání (například zaměstnavateli), ale nikoli přímo prodat jako fyzický kapitál, jelikož obchodování s lidmi je v moderní společnosti zakázáno a považuje se za nemravní. Becker pečlivě studoval problém investování do lidského kapitálu na mikroúrovni, se zvláštním důrazem se zaměřoval na odborné vzdělávání. Níže bude podrobně popsána struktura investic do lidského kapitálu.

1.2 Investice do lidského kapitálu

Mezi hlavními aspekty lidského kapitálu, dle Armstronga (2015) patří zpravidla vzdělávání, školení, ekonomicky užitečné informace (například o cenách), mobilita jednotlivců, zdraví a motivace k ekonomické činnosti. Lidský kapitál se také dělí na obecný a specifický

(Becker, 2013). Obecným kapitálem se rozumí dovednosti, které jsou relevantní pro použití v různých průmyslech (například schopnost počítat nebo psát na klávesnici). Specifický kapitál znamená ty dovednosti, které zvyšují produktivitu pouze v omezené oblasti, ve které jsou přímo získány (například specifické dovednosti astronautů), ale pro jiné oblasti nemají hodnotu. Toto členění je velmi důležité, neboť naznačuje to, že ne všechny investice do vzdělávání jsou ekvivalentní a přinášejí stejný zisk ve všech průmyslových odvětvích.

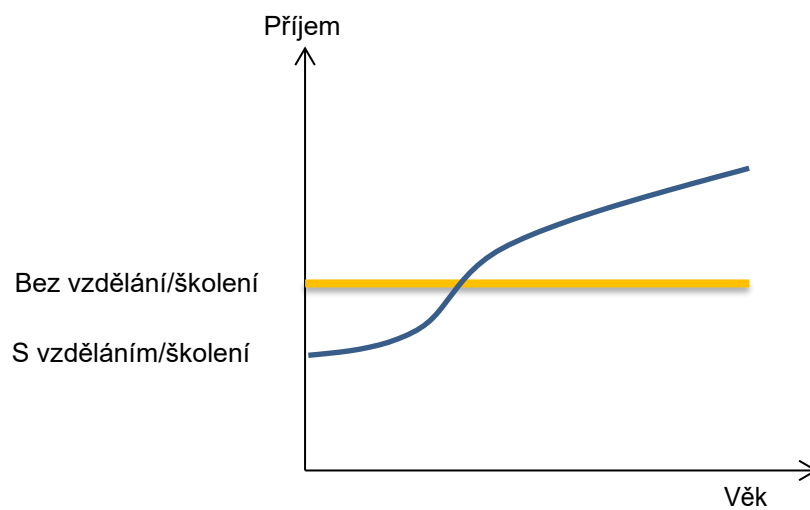
Existují různé klasifikace investic do lidského kapitálu, které se liší v tom, co konkrétní teorie zahrnuje do lidského kapitálu a jak se měří velikost investic. C. McConnel a S. Brue rozlišují tři typy investic do člověka (2001): výdaje na vzdělání, zdravotní péči a mobilitu. V tomto přístupu se investice měří podle nákladů, například nákladů na vzdělání nebo lékařskou péči. Schulz a Becker používají odlišný přístup k měření investic, v jejich koncepci investiční náklady činí rozdíl v příjmech před investicí do lidského kapitálu a po ní (Schultz 1961, Becker 2013). Je však zřejmé, že takový vzorec je příliš jednoduchý a je nutné vzít v úvahu i další faktory, zejména dočasné, protože zisk z investic do lidského kapitálu není zpravidla okamžitý a může se „projevovat“ po dlouhou dobu.

Becker tedy identifikuje šest typů investic do lidského kapitálu (2013): specifické odborné vzdělávání (školení na pracovišti), všeobecné vzdělávání, formální vzdělávání (schooling), vyhledávání ekonomicky užitečných informací, geografická mobilita, emoční a fyzické zdraví.

V teoretické části se bude podrobně zaměřeno na první tři typy investic: specifické odborné vzdělávání - tj. Vzdělání, které osoba získává na pracovišti, všeobecné vzdělávání jsou také dovednosti získané na pracovišti, ale na rozdíl od konkrétního odborného vzdělávání jsou univerzální a mohou být použity v jiných oblastech činnosti a formální vzdělávání – tato investice zahrnuje všechny vzdělávací instituce, tzn. škola, univerzita, střední průmyslová škola.

Je zajímavé, že zájem o pracovní školení se zvýšil po průmyslové revoluci, a protože poptávka po některých z nich byla velmi vysoká, musely být rekvilifikovány do oblasti formálního vzdělávání.

Z pohledu Beckera jsou školení a vzdělávání nejdůležitějšími aspekty lidského kapitálu. Na jedné straně se pracovní výcvik a škola navzájem velmi liší, ale na druhé straně se vzájemně doplňují, protože v realitě je teorie neoddělitelná od praxe. Je třeba také poznamenat, že všeobecné vzdělávání v práci má téměř stejnou funkci jako formální vzdělávání, protože vyučuje obecné dovednosti. Pokud jde o otázku měření investic, zkoumáme závislost příjmu na věku u lidí se vzděláním a dalším vzděláním vůči těm, kteří nemají další vzdělání / výcvik (Becker, 2009).



Zdroj: Becker, 2009

Obr. 1 Závislost výše příjmu na dosažené úrovni vzdělání

Jak je vidět z Grafu 1, v době získání vzdělání nebo absolvování odborné přípravy je příjem jednotlivce nižší než příjem jednotlivce, který okamžitě získal práci (například po střední škole, která je povinná). Po získání dodatečných znalostí a dovedností se však zvyšuje ekonomická hodnota pracovníka a v důsledku toho i cena za jeho práci. Tento graf je relevantní nejen pro všeobecné vzdělávání, ale také i pro odborná školení, protože do procesu získávání jakéhokoli druhu dovedností člověk investuje svůj čas, čímž se zkracuje doba, kterou by mohl strávit v práci. Pokud jde o nákladovou koncepci kapitálu, všechny investice do vzdělání se skládají z nákladů na školné a „ušlého zisku“, tj. z ceny pracovní doby vynásobenou časem školení. Výnosová křivka (Graf 1) však jasně ukazuje, že investice do vzdělávání mají v budoucnu pozitivní dopad na příjmy jednotlivce. Tudiž, příjem lidí, kteří neinvestují do svého vzdělání, nezávisí na věku, na rozdíl od těch, kteří do vzdělávání investují.

Postupem času roste příjem jednotlivce s dalšími dovednostmi, protože kromě teoretických znalostí člověk získává i praktické zkušenosti, což v konečném důsledku neustále zvyšuje celkovou úroveň jeho lidského kapitálu. Z toho také vyplývá, že lidský kapitál není nikdy statický a proces jeho akumulace probíhá po celý život člověka. Současně jsou některé prvky lidského kapitálu, jako je zdraví, v průběhu času nenávratně čerpány. Čas je důležitou proměnnou procesu akumulace lidského kapitálu, proto jej někteří vědci považují za hlavní prostředek investic do lidského kapitálu. V souladu s empirickými studiemi, kde se lidský kapitál měří podle počtu let studia, zvyšuje každý další rok studia v zemích Evropské unie individuální úroveň mezd o 6,5 % (De La Fuente, Ciccone, 2002).

Pierre Bourdieu ve své studii „Forms of Capital“ identifikuje a definuje tzv. kulturní kapitál, který má tři stavy, jeden z nichž se nazývá začleněný stav (embodied state) (Bourdieu, 1986). Tento stav vyjadřuje kulturní kapitál konkrétního jedince, jinými slovy znamená dovednosti a znalosti, kterými člověk disponuje. Stejně jako lidský kapitál nelze začleněný kulturní kapitál jednoduše předat jiné osobě nebo jej prodat, je však možné uzavřít transakci, při které osoba vykoná nějakou práci pomocí svého kulturního kapitálu. V podstatě je tedy začleněný kulturní kapitál jedním z prvků lidského kapitálu. Z pohledu Bourdieua (1986) čas je hlavní investicí do začleněného kapitálu, nejpřesnější způsob, jak porovnat kulturní kapitál

různých lidí, je porovnat čas, který stráví na získání určitých dovedností. Kromě toho je samozřejmě zapotřebí vzít v úvahu i další faktory, jakožto původně nerovnoměrná úroveň kulturního kapitálu v rodinách, různé postoje k dosažení cílů atd.

Pokud však vezmeme v úvahu výsledky studie o ekonomické hodnotě vysokoškolského vzdělání na makroúrovni, získáme zajímavý výsledek: čím ekonomicky vyspělejší je země, tím nižší je individuální hodnota vysokoškolského vzdělání (viz. tabulka 1) (Breslav, Lisovik, Lomova, 2002, str. 120).

Tab. 1 Rentabilita vysokoškolského vzdělání

Země	Rentabilita vysokoškolského vzdělání	Národní důchod/obyv. (v USD)
Švédsko	10,3	25000
USA	13,6	23610
Portorico	27,9	7610
Izrael	8,0	7040
Japonsko	9,0	25480
Mexiko	29,0	3740
Ghana	37,0	2330

Zdroj: (Breslav, Lisovik, Lomova, 2002, str. 120)

V tabulce je uvedena rentabilita vysokoškolského vzdělání. Tento jev lze interpretovat různými způsoby. Jedním z možných důvodů je to, že při jakékoli úrovni vzdělání je člověku zaručená určitá úroveň příjmů, jež se považuje za dostačující, přičemž získání vysokoškolského vzdělání nezaručuje její významný růst. Daný jev je však mnohem častěji objasněn skutečností, že v rozvinutých zemích trh práce disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků, zatímco v méně rozvinutých zemích je naopak poptávka po kvalifikované pracovní síle značně vyšší než nabídka. Tudíž, poptávka po různých aspektech lidského kapitálu je definována a ovlivněna úrovní rozvoje dané země. Jelikož ve vyspělých

zemích existuje velký počet odborníků s vysokoškolským vzděláním, je na trhu práce patrná poptávka po lidech nejen se zmíněnou úrovní vzdělání ale i praktickými zkušenostmi. Vycházeje z tohoto faktu, je logické si položit otázku, které vzdělávání je z hlediska uplatnění na pracovním trhu efektivnější – odborné (získané přímo v pracovním procesu), nebo všeobecné (získané studiem na vysokých školách)?

Nedostatek pracovních zkušeností se často stává vážným problémem pro mladé uchazeče o zaměstnání při ukončení školy a nástupu do práce. Některé evropské země vyvíjely reformy vzdělávání, aby vznikla rovnováha mezi odborným a všeobecným vzděláváním. Například existuje řada zemí (Belgie, Německo, Dánsko, Švýcarsko), kde prvky odborného vzdělávání jsou zahrnuty do rámce středoškolského programu. Existuje rovněž tzv. systém dvou trajektorií (například v USA), v jehož rámci někteří studenti po střední škole pokračují ve všeobecném vzdělávání a přihlašují se na vysoké školy. Jiní pokračují ve studiu se zaměřením na odborné vzdělávání, aby se měli možnost ihned po škole ucházet o pracovní místa na americkém trhu práce. Většina rozvojových a také evropských zemí, které se v minulosti řídily centralizovanou plánovanou ekonomikou, disponují rozsáhlou strukturou odborného vzdělávání, přičemž velké množství obyvatelstva si volí tuto cestu získání ekonomicky hodnotných dovedností a znalostí. Ve vyspělých zemích, kupříkladu ve Spojených státech, je naopak důraz kladen spíše na všeobecné vzdělávání. Jaký je ekonomický rozdíl mezi získáním odborného a všeobecného vzdělání? Na individuální úrovni umožňuje odborné vzdělávání mnohem dřívější a snadnější uplatňování absolventů na trhu práce. Odborné vzdělávání je navíc z hlediska objemu časových a finančních investic levnější než všeobecné. Pokud však analyzujeme tuto situaci na makroúrovni, zaměření státu na odborné vzdělávání brání začlenění nových technologií a technologickému rozvoji dané země. V souvislosti s touto tezí byla vyvinuta teorie, dle které rozdílná rychlost technologického rozvoje různých zemí je způsobená rozdíly ve vzdělávacích systémech (Krueger, Kumar, 2004).

Pokud je analyzován rozdíl mezi všeobecným a odborným vzděláváním z hlediska ekonomické užitečnosti pro jednotlivce v dlouhodobém časovém horizontu, ukazuje se, že čím je jednotlivce starší, tím poptávanější je všeobecné vzdělání ve srovnání s vzděláním odborným. Podle výsledků mezinárodní studie IALS mezi lidmi ve

věkové kategorii nad 50 let, dávají zaměstnavatelé při zaměstnávání přednost lidem s všeobecným vzděláním (Hanushek, Woessmann, Zhang, 2011). Výsledky IALS navíc ukázaly, že ti, kteří se rozhodnou získat všeobecné vzdělání, absolvují v průběhu svého života i značný počet dalších školení a tímto se jim zvýší jejich lidský kapitál. Ti lidé, kteří získali odborné vzdělání, po ukončení studia naopak zřídka zlepšují svou kvalifikaci.

Navzdory výše popsanému rozdílu mezi všeobecným a odborným vzděláváním však není možné dát univerzální odpověď na otázku, který typ vzdělání je z hlediska ekonomického prospěchu jedince účinnější, neboť poptávka po lidském kapitálu se v různých zemích zásadně liší. Například v Německu příjem jednotlivce se všeobecným vzděláním v průběhu celého života převyšuje příjem jednotlivce s odborným vzděláním o 24 %, v Dánsku o 6 %. Ve Švýcarsku však jsou příjmy pracovníků s odborným vzděláním vyšší, než pracovníků s vzděláním všeobecným (Hanushek, Woessmann, Zhang, 2011).

Je zřejmé, že odborné a všeobecné vzdělání má odlišnou ekonomickou efektivitu, a to v závislosti na cílech. Odborné vzdělávání usnadňuje nástup do zaměstnání a zaměstnává lidi co nejdříve, zároveň ale má s průběhem života menší ekonomickou hodnotu než všeobecné vzdělávání. Všeobecné vzdělávání vyžaduje větší investice, ale přispívá k technologickému rozvoji státu a v důsledku toho i k hospodářskému růstu. Proto tedy jen pouze po důkladném prozkoumání současné situace na trhu práce v konkrétní zemi lze usoudit, do jakých prvků lidského kapitálu je nutno investovat, aby ekonomický rozvoj této konkrétní země byl efektivní.

Existuje také hypotéza, že jedním z nejdůležitějších faktorů rozvoje lidského kapitálu je „nadání“ člověka. Navíc, dle této hypotézy je-li člověk nadaný, má sklon investovat více do sebe, a zejména do svého vzdělání. Na základě dostupných výzkumů však „nadání“ ovlivňuje příjem jednotlivce maximálně o 10 % (Becker, 2013). Pokud navíc porovnáme úroveň příjmů mužů a žen s vysokoškolským vzděláním, pak absolutní příjmy žen jsou mnohem nižší. Má totiž smysl zvažovat pohlaví jako jeden z faktorů ovlivňující příjem. Jedním z předpokladů Beckera je, že absolutní příjem žen je nižší než příjem mužů, kvůli menšímu počtu volných a

vhodných pracovních míst pro ženy, jež kvůli tomu nejsou schopny realizovat svůj lidský kapitál. Tato hypotéza však není prokázána.

Jedním z determinujících faktorů úspěchu investování do lidského kapitálu je taktéž rodina. Čím vzdělanější jsou rodiče dítěte, tím silnější je jeho počáteční základna lidského kapitálu a tím úspěšněji ji může rozvíjet v průběhu akvizice vzdělání. Becker rovněž odhalil tendenci, že čím je větší počet dětí v rodině, tím je menší objem disponovaných individuálních investic, které mohou být vynaloženy na každé dítě. To vše naznačuje, že ačkoli veřejné vzdělávání je veřejně dostupný statek, i přes to lidé v mnoha zemích mají nerovný přístup k nástrojům pro rozvoj lidského kapitálu. Bylo empiricky prokázáno, že zvýšení lidského kapitálu má pozitivní vliv na ekonomický růst země, je třeba však také poznamenat, že tato souvislost je cyklická. Čím vyšší je ekonomický rozvoj státu, tím více investuje do vzdělávacího systému, a v důsledku toho pozitivně ovlivňuje celkovou úroveň lidského kapitálu dané země (Bils, Klenow, 1998).

1.3 Jiné investice do lidského kapitálu

Struktura investic do jiných prvků lidského kapitálu, než jsou investice do pracovních zkušeností a vzdělání, je historicky méně studována, neboť se tyto investice považují za méně důležité. Nicméně přínos investic do jiných aspektů lidského kapitálu je, dle Vojtoviče (2011), rovněž důležitý a do jisté míry ovlivňuje úspěch investic do vzdělání a zkušeností. Jiné investice do lidského kapitálu jsou: Vyhledávání ekonomicky užitečných informací - tj. náklady (časové a materiální) na rozšíření informační základny, na jejíž základě se jednotlivec rozhoduje ve svém každodenním životě. Čím větším množstvím informací disponuje jednotlivec, tím vyšší je pravděpodobnost, že učiní co nejpraktičtější rozhodnutí, najde dobrou práci atd. Geografická mobilita – možnost změny bydliště a přemístění za účelem získání lepšího zaměstnání nebo vzdělání. Emoční a fyzické zdraví – všechny investice, které nějak zlepšují fyzické zdraví, zvyšují střední délku života a psychickou stabilitu jedince.

2 Globalizace a lidský kapitál

Charakteristickými rysy vývoje moderní společnosti jsou globalizace a integrace vývoje společnosti jako celku. Na začátku XXI. století došlo k významné transformaci sociálních, společensko-politických a ekonomických oblastí většiny západních zemí. Toto období je považováno za finální fázi vzniku postindustriální společnosti. Do značné míry se tyto změny dotkly i chápání koncepce lidského kapitálu za podmínek globalizace. Pojem „globalizace“ znamená proces světové hospodářské, politické a kulturní integrace.

V důsledku výše uvedené skutečnosti proběhly následující změny: Byl vytvořen stabilně fungující ekonomický systém, založený na efektivním využití nejnovějších technologií. Jako výsledek stabilizace všech sociálních procesů byla značně snížena míra nezaměstnanosti a došlo k zásadní změně chápání vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel. Byl vytvořen nový hodnotový systém, ve kterém snaha o ekonomické přežití již není prioritou, prioritou je stále rostoucí úroveň a vyšší kvalita života. Ve většině vyspělých západních zemí byl zaveden sociální systém, založený na rozsáhlém využití sociálního zabezpečení a povinném dodržování lidských práv a svobod.

Za podmínek postindustriální společnosti se inteligence (znalosti) stává jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů. Úroveň hospodářského rozvoje země je tedy přímo závislá na úrovni vědeckého rozvoje a vzdělávání. Lidský kapitál se stává klíčovým faktorem postindustriálního rozvoje světové ekonomiky a prioritním investičním objektem.

V kontextu globalizace světové ekonomiky jako celku se zkomplikoval proces řízení lidských zdrojů. Je to do značné míry dáno transformací trhů práce pod vlivem globálních procesů. Logickým výsledkem těchto změn je vznik takových jevů, jakožto je globální trh práce a globální pracovní síla. Jedním z hlavních trendů, který přímo souvisí s formováním globálního (světového) trhu práce, je pracovní migrace. Moderní migrační procesy se vyznačují dvěma hlavními rysy. Prvním rysem je přestěhování nekvalifikované a levné pracovní síly do Kanady, USA a západní Evropy z Afriky, Středního východu, východní Evropy atd. Hlavním důvodem tohoto

migračního procesu je preferování prestižnějších povolání původní populací rozvinutých zemí. Navzdory řadě politických a ekonomických opatření přijatých v souvislosti s přílivem přistěhovalců, zůstává příliv nekvalifikované pracovní síly do zemí západní Evropy a Severní Ameriky stále rostoucím. Druhým rysem moderních migračních procesů je přestěhování talentovaných odborníků do nejrozvinutějších zemí světa (především do USA).

V souvislosti se vznikem postindustriální společnosti má tento proces globální dopady. Nyní jsou subjekty migrace mladí vědci a odborníci. V rozvinutých zemích za účelem přilákání největšího počtu intelektuálů (priorita je dána odborníkům v přírodních vědách a výpočetní technice), jsou vyvíjeny a implementovány speciální státní programy. V důsledku procesů migrace pracovní síly do různých zemí se tedy mění uspořádání lidského kapitálu v globální ekonomice. V souvislosti s globalizací se růst a udržování určité úrovně lidského kapitálu a zároveň přilákání lidských zdrojů z jiných zemí stávají strategickým úkolem každého státu.

Probíhající transformační procesy v moderním světě vedou k tomu, že věda, vzdělávací systém, kultura, a zdravotní systém tvoří základ postindustriální ekonomiky. Skutečná ekonomická moc státu, jeho schopnost hájit své zájmy v kontextu globalizace a postindustriální společnosti tedy přímo závisí na úrovni realizace lidského kapitálu obyvatelstva. Systematická akumulace intelektuálního kapitálu za podmínek globalizace se stává jedním z hlavních faktorů hospodářského rozvoje jakékoli země a také konkurenční výhodou oproti jiným státům v globálním ekonomickém měřítku.

Proces globalizace urychluje výše popsané trendy a prokazuje, že proces vytváření a akumulace znalostí v dnešní době je procesem hospodářského růstu. Z důvodu globalizace absolventi vysokých škol musí pracovat v nových podmínkách světové ekonomiky, kde neexistují ekonomické a kulturní hranice, materiální bohatství již není hodnotou, hodnotou jsou však získané, akumulované a předané znalosti. Intenzita a rozsáhlost mezinárodních politických, ekonomických a kulturních vazeb vedla ke vzniku pojmu „migrace znalostí“. To bylo umožněno aktivní výměnou studentů a učitelů mezi vysokými školami a také vznikem nových forem a kanálů

distribuce znalostí, například virtuálními kurzy a řadou jiných sociálních médií, pomocí nichž lze znalosti vytvářet a sdělovat.

Formování postindustriálního hospodářství a proces globalizace ovlivňují strukturu trhu práce, zvyšují závislost úspěšného získání vyhovující pracovní pozice a efektivitu práce na akumulovaném lidském kapitálu. Nejdůležitější roli tady hraje kvalita vzdělávání. Na současném trhu práce neustále roste podíl lidí vykonávajících intelektuální práci. Pro tyto lidi je důležité disponovat analytickými schopnostmi, rychle vnímat a zpracovávat velké množství informací, být kreativní a mít ochotu rozvíjet své znalosti a dovednosti po dobu celého života. Neustálý proces inovací, který je v dnešní době součástí všech oblastí lidské činnosti, navíc vyžaduje vysokou úroveň přizpůsobivosti vůči rychle se měnícímu světu.

Proto nejdůležitější úlohou konkurenčně schopného vysokoškolského vzdělávání je rozvíjení tvůrčího potenciálu jedince, budování schopností učit se po dobu celého života. Efektivní vzdělávací systém navíc poskytuje prostor pro implementaci technologických inovací, zavádění nových technologií a analýzu vhodných globálních technologických trendů. Vysoká úroveň vzdělání obyvatelstva zároveň vytváří předpoklady pro zvýšené nároky na zboží a služby. Tento proces stimuluje hospodářství a vývoj stále inovativnějších produktů a procesů.

Znalostní ekonomika znamená typ ekonomiky, jejímž klíčovým faktorem pro rozvoj je znalost soustředěná v lidském kapitálu a informační prostředí, ve kterém se tento kapitál používá. Jedná se o takové hospodářství, jehož růst a konkurenceschopnost jsou zajištěny vytvářením, šířením a aplikací znalostí ve formě high-tech produktů a služeb. V souvislosti se znalostní ekonomikou pozbývají tradiční ekonomické koncepty založené na principu získávání maximálního užitku z omezených zdrojů (práce, půda, kapitál) význam. V ekonomice založené na znalostech jsou preferovány informace, jinými slovy faktory nevyčerpatelné povahy.

2.1 Globalizace a interkulturní komunikace

Globalizace vynucuje podniky k tomu, aby investovaly do svého lidského a intelektuálního kapitálu prostřednictvím školení svých zaměstnanců. Dané školení by mělo připravit zaměstnance na splňování požadavků organizační rozmanitosti, k tomu, aby se stali kulturně flexibilní a přizpůsobiví v kontextu multikulturní práce a

aby zvýšily své interkulturní komunikační kompetence, mezilidské dovednosti a konkurenční výhodu prostřednictvím neustálého učení a rozvoje. Koncept interkulturní komunikace byl poprvé formulován ve studii G. Treigera a E. Halla „Kultura a komunikace. Analytický model“. V této studii byla interkulturní komunikace chápána jako: „Ideální cíl, o který by se člověk měl snažit, aby se co nejlépe a nejefektivněji přizpůsobil světu kolem sebe“ (G. Treiger, 2002, str.26). V souvislosti s problematikou interkulturní komunikace existuje koncept etnocentrismu, což znamená sklon člověka vnímat a hodnotit jiné kultury z hlediska hodnot své vlastní kultury. Kvůli etnocentrismu se vlastní kultura pak považuje za jedinou správnou a lepší než všechny ostatní kultury.

V současné etapě rozvoje společnosti je zřejmá potřeba integrace a sblížení kultur a hodnot, posílení kulturních, komunikačních a civilizačních vazeb. Vytváření nové integrální kultury nebo jediného kulturního prostředí zároveň neznamena sjednocení kulturních norem, způsobů vnímání a porozumění světu, kulturních genotypů a systémů tradic. Každá etnická skupina by měla z globálního systému obecných kulturních vazeb a interakcí vnímat to, co odpovídá jejich tradicím, mentalitě a hodnotám. Komunikační bariéry komplikují život ve společnosti, brzdí rozvoj konstruktivních mezinárodních vztahů. Odstranění těchto překážek je možné pouze na základě porozumění a respektování sociokulturních rozdílů národů světa jako celku a zejména jedinečnosti jednotlivce.

S globalizací dochází ke zvýšené vzájemné provázanosti a rostoucí vzájemné závislosti různých skupin lidí na celém světě. Důsledkem je, že rozmanitost je realitou a být kulturně kompetentní je životně důležitá dovednost potřebná k efektivní práci s kulturně rozmanitými jednotlivci. Interkulturní komunikace je proces celoživotního učení v měnícím se světě, kde lidé musí neustále identifikovat svou identitu, identifikovat řešení nových kulturních problémů, interagovat a přizpůsobovat se komplikovaným a mnohostranným změnám a výzvám v multikulturním světě. Proto se vybavení kulturními dovednostmi stalo rozhodujícím a nezbytným.

Ward (2004) tvrdí, že současné kulturní znalosti a postoje nejsou dostatečné k přípravě zaměstnanců na řešení mezikulturních výzev. Doporučuje sociální dovednosti jako kritickou součást školících programů, které vedou ke změnám chování pracovníků. Dané dovednosti zahrnují schopnost vcítit se, shromažďovat

vhodné informace, poslouchat, přesně vnímat, přizpůsobovat se, budovat vztahy, řešit problémy a kulturní konflikty, získávat nové znalosti o kultuře a kulturních praktikách, identifikovat kulturní předsudky, přesně interpretovat chování druhé osoby a osvojovat si nové chování odpovídající kulturním očekáváním. Efektivní interkulturní školení by mělo tyto dovednosti začlenit do vzdělávacího programu.

3 Analýza využití koncepce interkulturní komunikace a investování do lidského kapitálu ve společnosti ExxonMobil

Pro porovnání přístupu k této problematice byla využita politika společnosti ExxonMobil v oblasti lidského kapitálu a interkulturní komunikace. Daná politika této společnosti je příkladem dobré praxe v oblasti řízení lidského kapitálu. ExxonMobil je nadnárodní společností, jež působí téměř ve všech částech světa. Podniká v těžebním průmyslu. Zpracovává a těží ropu a zemní plyn. Diverzita nápadů, pohledů, dovedností, znalostí a kultur napříč společností usnadňuje inovace a je klíčovou konkurenční výhodou dané společnosti.¹

Společnost ExxonMobil se snaží prostřednictvím celé řady programů a aktivit vytvářet a udržovat diverzitu pracovní síly a managementu. Základem tohoto přístupu je princip diverzity, který se řídí třemi vzájemně propojenými cíli: přilákat, rozvíjet a udržovat pracovní sílu špičkové úrovně z co nejširšího počtů zdrojů. Cílem je, aby vyhovovala obchodním potřebám společnosti ExxonMobil po celém světě. Dalším cílem je aktivně podporovat a vyvíjet produktivní pracovní prostředí, kde jsou respektovány a oceňovány individuální a kulturní rozdíly. V tomto prostředí jsou rovněž všichni zaměstnanci motivováni k tomu, aby plně přispívali k dosažení vynikajících obchodních výsledků, třetím cílem je identifikovat a rozvíjet manažerské a jiné dovednosti vedení, a to pro zlepšení výsledků společnosti v různých mezinárodních a kulturních sférách.

Diverzita a inkluze nápadů, dovedností, znalostí a kultur umožňuje společnosti ExxonMobil být konkurenceschopnější a lépe se orientovat v komplexním a neustále a rychle se měnícím globálním světě podnikání. Diverzita posiluje společnost i v tom, že každý pracovník ve svém každodenním životě je schopen vyvíjet něco nového a přicházet s originálními nápady. Vedení společnosti je odhodláno budovat talentovanou a různorodou pracovní sílu a vytvářet prostředí, ve kterém mají zaměstnanci rovné příležitosti, a to na základě svého výkonu. Těmito hlavními principy se společnost řídí po celou dobu od začátku svého vzniku.

Snaha společnosti ExxonMobil o budování diverzity pracovní síly je totiž komplexní. Zahrnuje kupříkladu najímání a rozvoj přední světové pracovní síly v pracovním prostředí, ve kterém se povzbuzuje individuální růst, jedná se se všemi zaměstnanci rovně a vytváří se vzdělávací programy rozvoje místních komunit, jejichž cílem je

¹ <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Who-we-are>

zlepšení kvality života nejen pracovníků, ale i všech obyvatel dané lokality. Globální pracovní síla společnosti ExxonMobil odráží místní komunity a kultury, ve kterých působí. Cílem je hledat a najímat talentované a oddané zaměstnance a pak jim poskytnout možnost učit se a budovat si kariéru.

3.1 Principy

Prvním principem je globální pracovní síla. Společnost hledá talentované muže a ženy z různých kulturních a jazykových prostředí a následně je povzbuzuje, aby uvažovali nezávisle a byli v práci inovativní. ExxonMobil se také zaměřuje na najímání zaměstnanců z místních kultur a trhů, na nichž působí, což má pozitivní dopad na hospodářství daných států. Stáže ExxonMobil a finanční pomoc hrají klíčovou roli ve zvyšování diverzity. Prostřednictvím praktických pracovních zkušeností, stipendií a univerzitních grantů společnost se snaží identifikovat nejlepší a nejtalentovanější studenty v technických, inženýrských, vědeckých a obchodních oborech po celém světě.

Pro realizaci potenciálu nových a mladších pracovníků, společnost ExxonMobil podporuje širokou škálu vzdělávacích programů po celém světě. Za posledních 14 let společnost investovala 973 milionů dolarů do vzdělávacích programů po celém světě. Zároveň rozšiřuje míru působení ve fondech pro podporu talentovaných vědců a techniků, což má v dlouhodobém horizontu pozitivní výsledky. Příkladem může sloužit vzdělávací středisko Curitiba v Brazílii, které provádí výuku studentů s fyzickými a duševními problémy prostřednictvím svých vzdělávacích programů. Cílem je poskytnout studentům praktický výcvik v oblasti administrativních činností.²

3.2 Vzdělávací programy, do kterých společnost investuje

Vědci a inženýři jsou rozhodující pro řešení výzev 21. století. Společnost ExxonMobil investuje do celé řady programů, které se zaměřují na přípravu studentů k výkonu povolání ve vědě, strojírenství a matematice. To zahrnuje programy, jako je například „Národní iniciativa pro matematiku a vědu“, která podporuje sofistikovanější přístup k výuce vysokoškolských kurzů pro všechny studenty a zajišťuje, aby učitelé měli hluboké znalosti v matematice a přírodních vědách.

ExxonMobil vytvořila program „MENA Scholars Program“, který má za cíl rozvíjet budoucí generaci vědců na Blízkém východě a v severní Africe. Dalším příkladem může sloužit program, který je financován společností ExxonMobil a je spravován Institutem

² <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Careers/Global-diversity#GlobalDiversityFramework>

mezinárodního vzdělávání (IIE), jenž nabízí výjimečným studentům ze 14 zemí příležitost získat magisterský titul ve Spojených státech.

3.3 Politika v oblasti rozvoje a udržení špičkové pracovní síly

Společnost považuje rozvoj zaměstnanců s přístupem založeným na dlouhodobé profesní orientaci za vysokou prioritu své personální činnosti. Včasná identifikace a zrychlený rozvoj talentu jsou totiž zásadní. Podporuje se pravidelný a otevřený dialog s vedením a valnou hromadou společnosti ExxonMobil. Znalosti a kompetence zaměstnanců jsou vytvářeny prostřednictvím školení a pracovních zkušeností v různých funkcích po celém světě. ExxonMobil poskytuje možnosti vzdělávání a rozvoje dovedností pomocí globálního vzdělávacího programu, přizpůsobeného podnikatelskému prostředí a prostřednictvím školení na pracovišti, které probíhá formou různých úkolů v průběhu kariéry. V průměru společnost ExxonMobil vynakládá na školení přibližně 90 milionů dolarů ročně, přičemž celosvětově se tohoto školení účastní více než 75 000 pracovníků. Společnost ExxonMobil investuje více než 70 procent z veškerých investic na odborné a technické školení. Kromě toho se 4 000 zaměstnanců na různých úrovních řízení účastní školicích programů pro rozvoj leadershipu, z nichž zhruba 30 procent jsou ženy a 60 procent jsou zaměstnanci mimo USA.

Benefiční programy jsou nedílnou součástí celkového balíčku odměn určených k podpoře dlouhodobých obchodních cílů a také k přilákání, udržení a odměňování nejkvalifikovanějších zaměstnanců. Cílem je reagovat na potřeby zaměstnanců po celou dobu jejich kariéry a v důchodu. Zajištění možnosti využití dostupné zdravotní péče pomáhá zaměstnancům při řešení zdravotních problémů a snižuje související finanční náklady, napomáhá ke zvyšování produktivity a loajality vůči zaměstnavateli.³

3.4 Podpora produktivního pracovního prostředí

Programy flexibility na pracovišti zlepšují obchodní a provozní výsledky, zvyšují zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Společnost ExxonMobil nabízí širokou škálu flexibilních pracovních možností, které mohou být přizpůsobeny a použity jak jednotlivě, tak kombinovaně podle individuálních potřeb a preferencí. Příklady mohou sloužit práce na dálku, upravené pracovní plány a zaměstnání na částečný úvazek. Programy se liší podle jednotlivých zemí v závislosti na kultuře, infrastruktuře a právních rámcích. Společnost poskytuje vynikající nástroje, které zaměstnancům pomáhají porozumět

³ <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Careers/Global-diversity#GlobalDiversityFramework>

efektivitě a důležitosti mezikulturní komunikace a kulturní inteligence. Tyto zahrnují: GlobeSmart™ – tento inovativní webový kulturní nástroj poskytuje snadný přístup k informacím o tom, jak podnikat po celém světě. Školení o kulturních rozdílech – toto školení pomáhá překonat kulturní bariéry v globálních týmech a zaměřuje se na efektivní komunikaci, týmovou spolupráci a kulturní povědomí. Management v nadnárodní společnosti – tyto webové stránky pomáhají zlepšovat komunikaci a budovat týmy Mentoring a vzájemná podpora – tento program pomáhá novým zaměstnancům rychleji se zorientovat v organizační kultuře a stát se efektivní součástí nadnárodní organizace ExxonMobil.

3.5 Zaměstnanecké skupiny

Společnost také podporuje zaměstnanecké skupiny. Představují dobrovolné skupiny, vedené zaměstnanci, které nabízejí programy profesního rozvoje a aktivně mentorují a asimilují nové zaměstnance. „Asijské spojení pro dokonalost“ – posláním této skupiny je usnadňování osobního růstu a profesního rozvoje zaměstnanců asijského původu a zvyšování povědomí o asijských kulturách. „Organizace pro nové zaměstnance“ – posláním je vybudování rozmanité a kvalifikované pracovní síly. „Skupina pro respekt, začlenění a rozmanitost zaměstnanců“ – posláním této skupiny je podpora homosexuální, lesbické, bisexuální a transsexuální pracovní síly ve společnosti a povzbuzování povědomí a porozumění různorodosti a inkluze v souvislosti s problematikou sexuální orientace a genderové identity. „Skupina pro ženy“ – posláním této skupiny je usnadňování profesního rozvoje a osobního růstu všech žen ve společnosti ExxonMobil.

4 Analýza využití koncepce lidského kapitálu na základě přístupů nadnárodní společností Gazprom k této problematice

4.1 Společnost Gazprom

Gazprom je globální energetickou společností. Hlavními oblastmi činnosti jsou průzkum, výroba, přeprava, skladování, zpracování a prodej plynu, kondenzátu plynu a ropy, prodej plynu jako pohonné hmoty a výroba a prodej tepla a elektřiny. Vizí Gazpromu je poskytování spotřebitelům spolehlivých a efektivních dodávek zemního plynu, dalších druhů energetických zdrojů a produktů jejich zpracování.

Gazprom má nejbohatší zásoby zemního plynu na světě. Jeho podíl na světových zásobách plynu je 16 %, v Rusku je tento podíl 71 %. V současné době společnost aktivně realizuje rozsáhlé projekty rozvoje zdrojů plynu na poloostrově Yamal, polárním kruhu, ve východní Sibiři a řadu projektů na průzkum a těžbu uhlovodíků v zahraničí.

Gazprom je spolehlivým dodavatelem plynu pro ruské a zahraniční spotřebitele. Společnost vlastní největší přepravní soustavu plynu na světě, jejíž délka je 172,6 tisíc km. Na domácím trhu prodává Gazprom více než polovinu vyprodukovaného plynu. Kromě toho společnost dodává plyn do více než 30 zemí v zahraničí. Gazprom je jedním z největších výrobců a vývozců zkapalněného zemního plynu (LNG) v Rusku. Společnost úspěšně rozvíjí obchodování LNG v rámci stávajícího projektu Sakhalin-2 a také realizuje nové projekty, které společnosti Gazprom umožní výrazně posílit svou pozici na rychle rostoucím globálním trhu LNG. Společnost je jedním ze čtyř největších producentů ropy v Ruské federaci. Gazprom také vlastní velká výrobní aktiva v Rusku. Jejich celková instalovaná kapacita představuje 16% celkové instalované kapacity ruského energetického systému. Kromě toho se společnost Gazprom řadí na první místo na světě ve výrobě tepelné energie.

Hlavními oblastmi činnosti jsou: průzkum plynu, výroba plynu, přeprava plynu, skladování plynu, zpracování plynu, prodej plynu a prodej tepla a elektřiny. Nejvyšším řídicím orgánem společnosti Gazprom je valná hromada akcionářů. Podřízeným orgánem je správní rada, která vykonává obecnou správu podniku. Skupina Gazprom provádí geologické a geofyzikální průzkumy v zemích SNS,

Evropě, jihovýchodní Asii, Africe, na Středním východě a v Jižní Americe. Mezi zahraniční projekty společnosti Gazprom patří blok č. 26 v Bengálském zálivu (Indie), pole El Assel (Alžírsko) a projekt Rafael Urdaneta (Venezuela).

Konkurenční výhoda společnosti Gazprom spočívá v tom, že je zároveň výrobcem i dodavatelem energetických zdrojů a také má rozsáhlou infrastrukturu pro přepravu plynu. Díky geografické poloze Ruska má společnost Gazprom příležitost stát se jakýmsi energetickým „mostem“ mezi trhy v Evropě a Asii, dodávat vlastní plyn a poskytovat tranzitní služby ostatním výrobcům a dodavatelům. Tato výhoda z hlediska geografické polohy určuje obsah strategií společnosti v klíčových oblastech její činnosti.⁴

4.2 Obchodní strategie společnosti Gazprom

Společnost Gazprom ve své činnosti se řídí následujícími principy: sociální a environmentální odpovědnost, finanční stabilita a zaměření na dlouhodobý rozvoj, efektivní systém řízení lidského kapitálu a profesionalita zaměstnanců. Cílem politiky lidských zdrojů společnosti je vytvořit organizačně efektivní podnik s transparentním systémem správy a řízení, který poskytuje příležitosti k maximalizaci potenciálu zaměstnanců.

Hlavním cílem politiky lidských zdrojů je vybudovat systém řízení, ve kterém má společnost stabilní postavení „preferovaného zaměstnavatele“ v očích potenciálních zaměstnanců. Politika řízení lidského kapitálu je systémem zásad a koncepčních přístupů k personálnímu řízení, které zajišťují úspěšný rozvoj společnosti a harmonickou kombinaci zájmů zaměstnanců, akcionářů, spotřebitelů a státu.⁵

4.3 Působení společnosti Gazprom v zahraničí

Společnost Gazprom je nadnárodní společností, která působí nejen v Rusku, ale rovněž v mnoha dalších zemích světa. Takové postavení společnosti vyžaduje značné investice do problematiky interkulturní komunikace a vytváření odpovídajících programů školení a dalších aktivit. Největším zahraničním aktivem

⁴ <https://www.gazprom.ru/about/>

⁵ https://www.gazprom.ru/f/posts/42/687423/hr_politics.pdf

společnosti Gazprom je diverzifikovaná společnost NIS („Oil Industry of Serbia“). Ta provádí průzkum a těžbu uhlovodíkových ložisek v Srbsku, Angole, Bosně a Hercegovině, Maďarsku a Rumunsku. V roce 2017 dosáhla produkce NIS 1,39 milionu tun ropného ekvivalentu.

Další oblastí strategického rozvoje společnosti Gazprom je Blízký východ. Hlavním přínosem společnosti v tomto regionu jsou plynová pole Badra na východě Iráku. Zásoby Badra PRMS (prokázané + pravděpodobné) se odhadují na 21,27 milionů tun ropného ekvivalentu. V lednu 2010 byla podepsána smlouva s vládou Iráku o rozvoji plynových polí, které mají název Badra. Pole vyvíjí konsorcium Gazprom (provozovatel projektu, 30 %), Kogas (Korea, 22,5 %), Petronas (Malajsie, 15 %) a TPAO (Turecko, 7,5 %). Irácká vláda, která v projektu zastupuje ropnou průzkumnou společnost (OEC), se podílí na projektu 25 %. Vývoj projektu Badra je navržen na 20 let s možným prodloužením o 5 let.

Komerční přeprava ropy z Badry začala v srpnu 2014. Předtím po dobu tří let byla vytvořena veškerá nezbytná infrastruktura pro těžbu a přepravu surovin. V roce 2017 bylo na Badře vyprodukováno 5 milionů tun ropy a byla uvedena do provozu plynová elektrárna a plynovod, který umožnil zavedení plnohodnotného systému monitorování plynu. Dalším středovýchodním projektem společnosti Gazprom je vývoj a průzkum plynových polí Garmian (40 % podíl) a Shakal (80 % podíl) nacházejících se v jižním Iráku v Kurdistánu.

Gazprom, s 20% podílem, rovněž participuje na práci Národního ropného konsorcia (NOC), vytvořeného velkými ruskými ropnými společnostmi za účelem realizace projektů produkce ropy ve Venezuele. Na jaře roku 2010 NOC a Corporacion Venezolana del Petroleo (CVP), dceřina společnost venezuelské státní ropné společnosti (PDVSA), založily společný podnik PetroMiranda pro další průzkum a následný rozvoj těžkého ropného pole Junin-6 nacházejícího se v povodí řeky Orinoco ve Venezuele. Podíl NOC ve společném podniku je 40 %. Předpokládané zpětně získatelné rezervy bloku Junin-6 jsou 10,96 miliard barelů ropy. Na podzim 2012 byl v rámci projektu těžen první barel ropy.⁶

⁶ <https://www.gazprom-neft.ru/company/exploration-and-production/international-projects/>

4.4 Obecná ustanovení personální politiky společnosti Gazprom

Současný stav plynárenství je charakterizován prvky krizových jevů, což klade zvláštní požadavky na personální politiku společnosti Gazprom. Za těchto podmínek je nutné výrazně zvýšit efektivitu řízení pracovníků a posílit výrobní, technologickou a pracovní kázeň. Je zároveň zapotřebí zajistit zavedení moderních metod zvýšení pracovní motivace, sledovat efektivitu a kvalitu práce. Moderní přístup k zajištění efektivního fungování podniku je založen na koncepci podnikové strategie, což je souhrnem vzájemně dohodnutých zásad projednávaných a přijatých podle specifického postupu týkajícího se nejdůležitějších oblastí fungování společnosti, které mají dlouhodobé důsledky. Strategie společnosti odráží její obchodní poslání a následně slouží jako základ pro rozvoj podnikatelských plánů a přijímání rozhodnutí.⁷

4.5 Organizační struktura personálního oddělení

Strategie personálního oddělení spočívá v provedení určitých účelných akcí a zahrnuje: vymezení cílů a základních směrů práce s personálem, stanovení prostředků, forem a metod k dosažení cílů personální politiky, koordinace a sledování provádění plánovaných činností, neustálé zlepšování systému práce s personálem.

Oddělení personálního řízení společnosti Gazprom se skládá z ředitele oddělení (a jeho zástupce) a čtyř hlavních jednotek: řízení náboru, kompenzace a vyplácení benefitů, rozvoj školení, hodnocení výkonu zaměstnanců.

4.6 Zásady motivace managementu a představenstva

Zásady odměňování členů výkonných orgánů společnosti Gazprom (předseda řídicího výboru, členové řídicího výboru), jakož i členů představenstva, kteří jsou zaměstnanci Gazpromu, jsou stanoveny podmínkami pracovních smluv.

Odměna členů výkonných orgánů a dalších klíčových zaměstnanců závisí na výsledcích práce společnosti Gazprom a na jejich osobním příspěvku k dosažení těchto výsledků.

⁷ <https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>

Prvkem motivačního systému pro klíčové manažery je taktéž roční bonusový systém, který se vztahuje na vedoucí pracovníky společnosti Gazprom a stanoví pokyny pro aplikaci zásad a přístupů k odměnám pracovníků na základě vyhodnocení výsledků jejich činnosti stanovením závislosti výše odměny na dosažení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). Celkový bonusový fond je stanoven na základě firemních KPI, které charakterizují výsledky práce společnosti Gazprom a jejich dceřiných společností v nejdůležitějších oblastech činnosti.

Firemní KPI jsou rozděleny do dvou skupin: finanční a ekonomické (sedm ukazatelů a s celkovým podílem až 70 % všech KPI) a specifické pro dané odvětví, s přihlédnutím ke specifickým daného odvětví (čtyři ukazatele, celkový podíl maximálně 50 % všech KPI). Výše ročního bonusu vyšších zaměstnanců se určuje s přihlédnutím k úrovni výkonnosti dle každého KPI. Pokud není KPI splněna, sníží se velikost ročního bonusu. Počínaje rokem 2015 jsou plánované a skutečné KPI každoročně schvalovány správní radou společnosti Gazprom. Odměny členů představenstva společnosti Gazprom schvaluje výroční valná hromada akcionářů. Postup pro výpočet odměny je stanoven nařízením o postupu pro stanovení výše odměny členů představenstva společnosti Gazprom, ve znění pozdějších předpisů, schváleným rozhodnutím představenstva společnosti Gazprom ze dne 15. dubna 2015 č. 2523. Základní část odměny je vyplácena za výkon pravomocí člena představenstva. Další část odměny je vyplácena za výkon funkce předsedy představenstva, místopředsedy představenstva nebo za práci ve výborech představenstva. Bonusová část odměny je vyplácena za dosažení výkonu podle firemních KPI. Členové představenstva, kteří zastávají státní funkce, nedostávají odměnu.⁸

4.7 Struktura odměňování ve společnosti Gazprom

Ve struktuře správy Gazpromu jako součást oddělení řízení lidských zdrojů bylo vytvořeno oddělení spravující platby a mzdy, které zahrnuje oddělení pro standardizaci práce, oddělení pro zlepšování řídicích a organizačních struktur a oddělení pro vyplácení mezd. Vytvoření těchto strukturálních divizí poskytuje společnosti možnost realizovat sjednocenou politiku v oblasti organizování

⁸ <https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/managament-principles/>

pracovních norem, zlepšování organizační struktury, forem a systémů mezd, materiálních bonusů, sociálního zabezpečení v hlavních oblastech činnosti.

Souběžně s touto činností byly připraveny a schváleny dokumenty, které upravují interakci strukturálních jednotek a jejich hlavní funkce řízení pracovních standardů na úrovni správy, podniků a organizací Gazpromu.

Kromě toho byl připraven interní statistický systém pro podávání zpráv o pracovních normách, analýzu stavu těchto norem atd. Současně byl zahájen vývoj standardů pro žádoucí počet pracovníků zaměstnaných ve výrobě plynu a servisních komunikacích.

Tyto transformace vyžadovaly změny ve struktuře správy společnosti. V současné době má Gazprom čtyři hlavní oddělení: produkce, marketing, finance a sociální vztahy. Odpovědnost za činnost každého oddělení je přidělena příslušnému místopředsedovi správní rady společnosti. Byla zřízena oddělení odpovědná za řešení klíčových otázek v oblasti financí, ekonomiky, účetnictví atd. Poslední dobou se také změnila politika odměňování, materiálních bonusů a poskytování sociálních pobídek. První změnou bylo zefektivnění odměňování pracovníků zaměstnaných v hlavních oblastech činnosti Gazpromu. Za tímto účelem bylo vydáno usnesení Řídícího výboru Gazprom ze dne 20. dubna 1995 č. 38 a 11. července 1995 č. 62 a také nařízení o postupu v oblasti odměňování pracovníků.“ Následně na základě tohoto dokumentu byly vyvinuty a schváleny kritéria odměňování pracovníků zaměstnaných v silniční dopravě, spojích, stavebnictví, strojírenství a dalších činnostech společnosti.

Společnost Gazprom má zároveň vypracované a schválené „Doporučení ohledně sociálního zabezpečení zaměstnanců a nepracujících důchodců podniku Gazprom“. Byla připravena a implementována řada dalších dokumentů souvisejících s problémy v této oblasti. Zároveň zůstává řada nevyřešených problémů, které musí odborníci společnosti Gazprom vyřešit. Za prvé, je zapotřebí určit výši časových a pracovních nákladů na každý druh činnosti a taktéž určit výši jednotkových nákladů práce, která by odpovídala třem kritériím: vysoká ekonomická, pracovní a výrobní efektivita. Za druhé, je nutné navrhnout pokyny k systematickému přístupu ke zkoumání a analýze dopadu norem na snižování

intenzity práce a výši výrobních nákladů. Za třetí, je nutné si osvojit nové přístupy ke stanovení pracovních standardů a norem.

Společnost Gazprom má také za cíl inovovat strukturální řízení ekonomických činností společnosti. Ke zlepšení mzdového systému jsou rovněž zapotřebí nové přístupy, neboť používaný systém sjednoceného sazebníku disponuje jednou nevýhodou: vyžaduje častá centralizovaná rozhodnutí o řízení v závislosti na měnící se hospodářské situaci v zemi. Systém přidělování bonusů by měl být flexibilní a mít přímý účinek, to znamená mít schopnost okamžitě odměnit každý pozitivní výsledek každého pracovníka. Provádění těchto a dalších opatření považuje společnost Gazprom za důležitý směr při zvyšování efektivity a výkonnosti společnosti jako celku.⁹

4.8 Víceúrovňová certifikace personálu společnosti Gazprom

Jedním z hlavních nástrojů provádění personální politiky společnosti Gazprom je proces certifikace pracovníků. Výsledky této certifikace by měly být použity pro úpravu strategie, pro její zvýšení na úroveň, která by odpovídala současným cílům a strategii společnosti. Koncepce vytvoření a provozování certifikačního systému pro zaměstnance společnosti Gazprom je založena na 5 následujících základních principech. Prvním principem je integrita certifikačního systému, tj. kombinace různých certifikačních procesů a postupů do jednoho komplexu, který by byl schopný zajistit stabilní provoz v systému řízení podniku. Je také nutné zajistit monitorování této certifikace, z důvodu zlepšení procesů a postupů a zajištění včasného získání informací o případných potřebách provést organizační změny a změny fungování certifikačního systému. Druhým principem je víceúrovňový certifikační systém, tj. certifikační procesy všech základních úrovní řízení společnosti. Certifikační systém za tímto účelem zahrnuje následující postupy: strategické plánování, analýza efektivity fungování podniku jako celku a jeho jednotlivých oddělení, sociologické výzkumy vztahů v týmech, hodnocení činnosti manažerů a specialistů, zlepšení procesů školení a rozvoje personálu. Třetím principem je strategické zaměření, totiž evaluace stavu a činností objektů certifikace na základě požadavků vyplývajících z celkové strategie společnosti Gazprom. Předmětem certifikačního systému by měla být kontrola, zda zaměstnanec dodržuje požadavky formulované v interních regulačních dokumentech.

⁹ <https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>

Čtvrtým principem je interakce certifikačního systému s ostatními subsystemy řízení podniku, tj. zajištění úzké koordinace cílů, objektů a postupů certifikace s procesy tvorby a prováděním personálních, technických, finančních a marketingových politik podniku. Vytvoření nového certifikačního systému by mělo být také v souladu s modernizací dalších subsystemů řízení podniku a společnosti jako celku. Personální rozhodnutí učiněná na základě certifikace personálu a managementu by měla být doplněna příslušnými organizačními a technickými rozhodnutími zaměřenými na zlepšení organizační struktury a technického vybavení podniku. Pátý princip můžeme definovat jako kombinaci diskrétnosti a kontinuity certifikačních procesů, které jsou zajištěny každoročním pořádáním certifikačních schůzí a nepřetržitou prací certifikačních služeb v oddělení řízení lidských zdrojů. Shromažďování informací pro certifikaci se provádí jako součást systematické průběžné měsíční evaluace (průzkum manažerů). Výsledky jsou použity při pravidelných certifikačních schůzích.

Pro implementaci těchto principů je ve společnosti Gazprom navržena koncepce víceúrovňové kontinuální certifikace, přičemž výsledky certifikace jedněch faktorů organizační a řídicí struktury se používají k certifikaci druhých: například výsledky certifikace oddělení slouží jako výchozí informace nezbytné pro certifikaci vedoucího oddělení. V kombinaci se správnou organizací certifikačních postupů umožňuje tento přístup realizovat certifikační potenciál pro zvýšení komplexnosti a kvality řízení plynárenských podniků.

Cílem zlepšování certifikačních procesů v Gazpromu je posílení role certifikace při provádění sociální strategie společnosti jako celku a každého oddělení samostatně. V souladu s přijatým konceptem je v systému certifikace pro pracující personál poskytován mechanismus samokontroly, který je navržen tak, aby rychle generoval signály o potřebě modernizace nebo radikální revizi systému. V procesu vytváření systému certifikace se rozlišují následující fáze: vývoj, uvedení do provozu, zkušební provoz, stabilní provoz, včetně úpravy a modernizace jednotlivých prvků, radikální přizpůsobení a reengineering.

Systém certifikace zaměstnanců by měl být úzce propojen s jinými subsystemy správy, zejména se systémem motivačních opatření. Rozsah těchto opatření by měl

být dostatečně úplný a různorodý, aby na jedné straně zajistil provádění sociálních (personálních) politik a na druhé straně možnost volby odpovídající reakce na výsledky certifikace. Certifikační schůze provádí stálá služba organizační a metodické podpory (SOMP). Je pověřena průběžným shromažďováním informací pro certifikaci, přípravu potřebné organizační a administrativní dokumentace a koordinací činností certifikačních komisí. SOMP také shrnuje návrhy na úpravu certifikačního systému, a pokud je to nutné, na jeho reengineering. Pro co nejúplnější realizaci certifikačního systému poskytuje daná komise prostředky pro technickou, ekonomickou a sociálně psychologickou analýzu potenciálu, stavu a účinnosti fungování všech certifikačních objektů – od jednotlivého zaměstnance po jeho manažera.

Většina oddělení Gazpromu může být popsána jako sociotechnické systémy, jejichž výkonnost závisí na vzájemném působení pracovníků a na sofistikovaném vybavení za podmínek poměrně vysoké rizikovosti práce. Pro takové systémy mají rozhodující význam ergonomické prvky pracovního místa. Pro správnou interakci v týmu je nutné vychovávat odpovídající ergonomickou kulturu každého zaměstnance a týmu. Koncept ergonomické kultury je založen na konceptu mentality jako individuálního psychologického portréту jedince, zvažovaného z hlediska sociálního kontinua. Jinými slovy, mentalita je souborem rysů psychologického chování v dané sociální skupině.

Certifikační systém Gazprom předpokládá adaptace pracovníků a použití při provádění certifikace a analýze jejich výsledků takových metod, jako je hodnocení efektivity, individuální a skupinové psychologické a ergonomické testování, vyplňování a analýza rozsáhlých sociálně psychologických a ergonomických dotazníků, strukturované tematické diskuse. Všechny metody vyžadují těsnou korelaci s podmínkami a specifiky oddělení a pracovní pozice. Pro implementaci koncepce certifikačního systému byla vyvinuta Metodická doporučení pro vytvoření a organizaci fungování víceúrovňového certifikačního systému pro manažery a specialisty podniků a organizací Gazpromu, které jsou v současné době testovány v pilotních podnicích.¹⁰

¹⁰ <https://promgaz.gazprom.ru/career/chelovek/>

4.9 Strategie vzdělávání

Primárním cílem personální politiky společnosti Gazprom je školení vysoce kvalifikovaných odborníků na základě nových a souběžně tradičních oblastí. Školení vědeckých pracovníků zahrnuje: školení zaměstnanců pro vědeckou činnost prostřednictvím financování magisterského studia na vysokých školách, odbornou přípravu zaměstnanců pro nové výzkumné oblasti na univerzitách a vytváření kateder na jednotlivých univerzitách v Rusku (MEPhI, MIPT, atd.), což umožňuje využití vysokého vědeckého potenciálu vzdělávání studentů při řešení nejdůležitějších problémů v oboru. Provádění prioritních opatření by mělo být podporováno odpovídající politikou personálního řízení. Na základě hodnocení personálního zabezpečení společnosti Gazprom by mělo být v příštích pěti letech pro toto odvětví vyškoleno nejméně 400 odborníků v nových vědeckých oblastech. Kromě toho je vyžadováno intenzivní školení vysoce kvalifikovaných odborníků v nových a tradičních oblastech v poměru přibližně 1:4. Nařízeními ze dne 18. dubna 1995 č. 139 / k „O opatřeních k zajištění vědeckých oddělení společnosti Gazprom vysoce kvalifikovanými pracovníky“ a ze dne 28. ledna 1998. č. 8 “Nařízení o sociálním zabezpečení absolventů a doktorandů pracujících a studujících ve společnosti Gazprom” vedení společnosti stanovilo účinná praktická opatření zaměřena na školení vysoce kvalifikovaných pracovníků v prioritních oblastech, kterými jsou věda a technologie.

Personální politika společnosti Gazprom je definována jako strategické řízení personálu. Personální politika je činnost zaměřená na vytvoření lidského kapitálu, který by nejlépe přispěl ke kombinaci cílů a priorit podniku a jeho zaměstnanců.

Hlavním předmětem personální politiky podniku Gazprom je personál. Při výběru personální politiky se berou v úvahu faktory specifické pro vnější a vnitřní prostředí podniku, jako jsou požadavky na výrobu, strategie rozvoje podniku, finanční schopnosti podniku, přípustná úroveň nákladů na správu personálu atd. Správné řízení zaměstnanců má za cíl zvýšit produktivitu společnosti a zajistit obchodní úspěch. Hledání, výběr, pronájem a rozvoj zaměstnanců vyžadují znalost toho, co zaměstnanci chtějí a schopnost podniku vyhovět jejich potřebám. Pro udržení výkonu zaměstnanců je nezbytné vyvinout systém pro posuzování efektivity jeho práce, čímž je systém KPI ve společnosti Gazprom.¹¹

¹¹ <https://www.gazprom.ru/careers/education/>

5 Analýza využití koncepce školení a investování do lidského kapitálu ve společnosti Gazprom

Společnost Gazprom nabízí jedinečné programy pro přípravu a rozvoj manažerů. V každé fázi kariérního rozvoje mají manažeři společnosti dostatek příležitostí pro sebezdokonalování a rozvoj vůdčích schopností a manažerských kompetencí. Programy kombinují osobní školení s aktivním využíváním vzdělávacích online technologií. V posledních několika letech začala společnost Gazprom používat programy distančního vzdělávání pomocí E-learningu. Dálkové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou možné díky vzdělávacímu portálu. Portál poskytuje zaměstnancům přístup k databázi znalostí a možnost týmové interakce v reálném čase 24/7. V loňském roce získalo přístup do portálu 6 000 manažerů společnosti Gazprom.

Vzdělávací portál poskytuje příležitosti pro učení a rozvoj: školení odkudkoli na světě, kde je přístup k internetu, více než 250 jednotek vzdělávacího obsahu (multimediální kurzy, video přednášky, iPad aplikace, články atd.), podporu programů rozvoje managementu ve formě kombinovaného učení (střídání prezenčních modulů s prací na platformě distančního vzdělávání), individuální plánování školení založené na matici podnikových kompetencí, vedení webinářů a online konferencí, testování a hodnocení zaměstnanců. V roce 2012 společnost vytvořila 177 centralizovaných vzdělávacích programů, z nichž 110 bylo realizováno prostřednictvím e-learningu. Vytvoření daných programů umožnilo do značné míry zvýšit úspěšnost školení zaměstnanců a taktéž zvýšit zájem zaměstnanců o tento druh školení.

5.1 Školení a investice do lidského kapitálu společnosti

Zaměstnanci jsou jedním z klíčových aktiv, která zajišťují vysokou efektivitu a konkurenceschopnost společnosti Gazprom, proto velká míra pozornosti je věnována profesnímu rozvoji lidského kapitálu ve společnosti. Společnost Gazprom vyvinula a zavedla speciální program pro hodnocení a rozvoj zaměstnanců, díky kterému je potenciálním zaměstnancům poskytován profesní růst. Na začátku kalendářního roku manažeři analyzují výkonnost svých zaměstnanců na základě dat letošního roku.

Efektivní zaměstnanci s vysokým potenciálem jsou následně pozváni do cross – funkční personální rezervy. Tato rezerva umožňuje zaměstnancům budovat zajímavou kariéru. Pro tyto zaměstnance je pak vypracován individuální plán rozvoje, který obsahuje definici rozvojových cílů a seznam vývojových nástrojů a činností. Pracovníci společnosti Gazprom mají přístup k moderním nástrojům pro individuální rozvoj: mentoring, konzultace kariérového rozvoje, stáže, účast na cross-funkčních obchodních projektech, různá školení. Všichni pracovníci, kteří se nacházejí ve výše zmíněné rezervě mají také příležitost absolvovat školení pomocí speciálně vyvinutého modulárního programu založeného na projektově orientovaném přístupu. To znamená, že každý účastník programu v procesu učení řeší skutečné úkoly, kterým čelí společnost, prostřednictvím realizace skutečných projektů. Pokud se zaměstnanec v důsledku hodnocení nedostal do personální rezervy, vyvíjí se na aktuální pozici. Za tímto účelem podnik realizuje potřebné vzdělávací programy.¹²

5.2 Školení o zásadách interkulturní komunikace

Jelikož společnost Gazprom je nadnárodní společností a také působí v zahraničí, po zavedení e-learningu byly rovněž spuštěny kurzy a přednášky o interkulturní komunikaci prostřednictvím e-learningu. Účelem interkulturního školení je zajištění schopnosti zaměstnanců fungovat jako konsolidovaný tým a odstranění všech překážek komunikace. Mezilidské vztahy ve společnosti mohou trpět kvůli nedostatečnému interkulturnímu školení. Interkulturní školení by mělo být zaměřeno na specifické kultury, ve kterých se společnost plánuje rozšiřovat a s nimiž chce dále spolupracovat.

Společnost Gazprom, jakožto společnost s různorodou pracovní silou a působící napříč kulturními hranicemi, má pro svoje zaměstnance široký výběr interkulturních vzdělávacích programů. Interkulturní školení vytváří povědomí zaměstnanců o jiné kultuře. Cizinci ve společnosti potřebují interkulturní školení, aby pochopili a uplatnili svá práva při práci v Rusku. Interkulturní školení pomáhá zvýšit kulturní povědomí a znalosti o různých kulturách. Nedostatek znalostí o jiné kultuře často omezuje její porozumění. Interkulturní školení pomáhá zaměstnancům překonávat bariéry, jako jsou kupříkladu mylné představy, předsudky a stereotypní přístup vůči ostatním.

¹² <https://www.gazprom.ru/careers/education/institutions/>

Zaměstnanci se učí respektovat různé kultury a být otevřenými vůči vztahům se zahraničím. Interkulturní školení pomáhá zaměstnancům lépe porozumět chování lidí a umožňuje jim, aby byli kulturně citliví. Zaměstnanci se díky školení přizpůsobují vůči normám chování různých kultur. Díky interkulturnímu školení ve společnosti neexistuje žádná diskriminace na základě národnosti a rasy. V průběhu školení se zaměstnanci seznámí s informacemi o své vlastní kultuře a kultuře jiných zemí. Dokážou porozumět předsudkům o své kultuře mezi ostatními lidmi a zároveň se dozvědět více o jiných kulturách. Zaměstnanci dostávají praktické informace o životních podmínkách, kulturních rozdílech a podrobnostech o zaměstnání v jiných zemích.

K dosažení cílů interkulturního školení je důležité zmapovat, jaké jsou cíle programu školení a faktory přispívající k jeho úspěchu. Přestože se interkulturní tréninkové účely mohou občas lišit, jedním kritickým faktorem je „poskytnout funkční povědomí o kulturní dynamice přítomné v interkulturních vztazích ve společnosti a asistovat při zvyšování efektivity řešení problémů v mezikulturních situacích“. Aby interkulturní vzdělávání bylo efektivní, mělo by se řídit koncepčním modelem sestávajícím z klíčových tréninkových aktivit, jako jsou získávání znalostí o kulturách, behaviorálních dovednostech a obsahu, multikulturních výzev současné doby.

5.3 Rozpočet na investice do lidského kapitálu (školení) ve společnosti

Obecně je známo, že do školení společnost investuje zhruba 1–2 % z celkového rozpočtu organizace. Rozpočet pomáhá sestavit plán řízení společnosti a kontrolovat náklady. Pod rozpočtem se v tomto případě rozumí dokument schválený vedením společnosti a obsahující celkovou částku nákladů na školení, jejich složení podle výdajových položek ve členění podle plánovaných období (obvykle podle čtvrtletí). Existuje několik základních přístupů k tvorbě rozpočtu na vzdělávání zaměstnanců: na základě strategických cílů organizace, v závislosti na finančních možnostech organizace, na základě vzdělávacích cílů bez stanovení omezení celkové částky, prostřednictvím kompromisu s přihlédnutím k cílům a schopnostem organizace nebo spontánně (přidělení rozpočtu na neplánované školení).

Bez ohledu na to, jaký přístup k rozpočtování v organizaci existoval v minulosti, při schvalování nového rozpočtu na školení je nutné se pokusit demonstrovat důležitost školení zaměstnanců a potřebu přidělit pro tento účel prostředky, které zajistí plný rozvoj zaměstnanců s ohledem na cíle organizace. Během spuštění virtuálního portálu utratila společnost Gazprom 3,1 miliardy rublů za implementaci e – learningového systému. Po několika letech používání e-learningového programu se však náklady značně snížily. To vše se stalo kvůli skutečnosti, že k zapojení do školení zaměstnanec potřebuje pouze připojení k internetu a vlastní počítač.

5.4 Školení prostřednictvím e-learningu

Je patrné, že se za posledních 5 let začala společnost Gazprom zaměřovat na rozvoj distančního vzdělávání a e-learningu, a rovněž na postupný přechod od tradičního způsobu vzdělávání zaměstnanců k novému neboli kombinovanému. To lze vidět na základě analýzy statistiky, ze které vyplývá, že 60 procent zaměstnanců bylo školeny prostřednictvím různých webinářů, přednášek atd.

Nový systém školení má jak výhody, tak nevýhody. Používání e-learningu ve společnosti má následující důležité výhody. Především společnost Gazprom výrazně snížila náklady na školení svých zaměstnanců. Jakmile je spuštěn jakýkoli online kurz, zůstává ve společnosti a lze jej použít pro školení všech současných i budoucích zaměstnanců. V dlouhodobém horizontu se náklady na e-kurz „na 1 zaměstnance“ rovnají nule. Za druhé, byl eliminován geografický faktor z hlediska dostupnosti vzdělávání. Lidé v různých městech byli po dlouhou dobu školeni na zásadně různých úrovních, a to kvůli nedostatečné kontrole průběhu jejich výcviku hlavním sídlem společnosti. Nyní prostřednictvím využití počítačů všichni dostávají jeden, jasně formalizovaný a jednotný vzdělávací program, díky kterému jsou zaměstnanci schopni mít stejnou kvalitu vzdělání a školení. Za třetí, se zvýšila flexibilita. Na rozdíl od přednášek, které je zapotřebí mít vytištěné a pak předělávat, pokud se ve vzdělávacím systému vyskytnou nějaké nové přístupy či nástroje, dá se do elektronického kurzu provést tolik změn a doplnění, kolik bude zapotřebí. Společnost Gazprom může provádět výzkum, studovat určité nedostatky v systému

školení a výcviku, identifikovat minusy a rezervy, aby je později napravila a doplnila chybějící prvky.

Nový systém školení může také disponovat řadou nedostatků. Kupříkladu může docházet k rozptýlené pozornosti zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec školen doma nebo bez pevně daného systému, často dochází k uvolněnému přístupu ke školení, které je spíše vnímáno jako „vynucený volný čas“, a nikoli jako důležitá součást práce. Tímto způsobem je však možné identifikovat zaměstnance, kteří jsou ochotni usilovně pracovat a zaměstnance, kteří se nemohou soustředit ani na vlastní školení. Takové školení je relativní novinkou. Na odděleních, kde převládají mladí odborníci, se tato skutečnost nepovažuje za zásadní problém, ale ve středních a starších týmech pracovníků středního a staršího věku, kde jsou zaměstnanci více konzervativnější, bude zavedení e-learningu nevyhnutelně čelit nedůvěře nebo nedorozuměním.

Výsledky studií o efektivitě online vzdělávání jsou různé. E-learning má řadu nesporných výhod, má však i své nevýhody jako tradiční přístupy ke školení. Nejdůležitější je to, že díky online školení se mohou zaměstnanci efektivně, pohodlně a poměrně levně učit.¹³

5.5 Analýza dopadu e-learningu na efektivitu práce

Pro analýzu korelace školení zaměstnanců a efektivitu práce ve společnosti Gazprom byl proveden interní průzkum prostřednictvím dotazování dotazníky zaměstnanců, kteří byli vyškoleni. Celkem se toho průzkumu zúčastnilo 1457 manažerů první linie a střední úrovně řízení.

Otázky průzkumu byly následující:

1. Pomohly vám znalosti a dovednosti získané v procesu školení při plnění vašich pracovních povinností?
2. Přispělo školení interkulturní komunikace většímu pochopení ostatních kultur?
3. Usnadnilo školení interkulturní komunikace práci v týmech s lidmi pocházejícími z jiných kultur?
4. Přispěl psychologický výcvik vaší práci?

¹³ <https://www.gazprom.ru/careers/education/>

5. Zvýšila se vaše produktivita?

Na otázku „Pomohly vám znalosti a dovednosti získané v procesu školení při plnění vašich pracovních povinností?“ 100 % respondentů odpovědělo „ano, získané znalosti mi pomohly při výkonu mých pracovních povinností“. Na dotaz „Přispěl psychologický výcvik vaší práci?“ 90 % manažerů odpovědělo, že k tomu školení přispívá, a pouze 10 % dotazovaných - ne. 75 % manažerů se domnívá, že školení přispívá ke zásadnímu zvýšení efektivity práce, 25 % o tom nepřemýšlelo. Na otázku „Přispělo školení interkulturní komunikace většímu pochopení ostatních kultur?“ Drtivá většina dotázaných, tedy 85 %, odpověděla ano. Na otázku „Usnadnilo školení interkulturní komunikace práci v týmech s lidmi pocházejícími z jiných kultur?“ 92 % manažerů odpovědělo kladně.

Docházíme tedy k závěru, že znalosti a dovednosti získané v procesu školení, které provádí společnost Gazprom, pomáhají při plnění jejich povinností. Školení taktéž přispívá k psychologické spokojenosti s výkonem práce a v důsledku toho ke zvyšování zisku společnosti, díky zvýšené produktivitě práce. V dané skutečnost umožňuje společnosti zvyšovat mzdy a tím spokojenost zaměstnanců roste ještě víc.

Školení a profesní rozvoj zaměstnanců umožnily výrazně snížit jejich odpor vůči inovacím, vytvořit pozitivní atmosféru ve firmě a samozřejmě zvýšily efektivitu a produktivitu práce. Výsledky školicího systému společnosti Gazprom byly následující. Došlo ke zkrácení doby adaptace nových zaměstnanců. Podle odborníků se adaptační doba snížila ze 6 na 4 měsíce. Školení bylo integrováno do všech výrobních procesů: výroba, kvalita, bezpečnost. Snížily se náklady na odbornou přípravu pracovníků (až 25 % ročně). Bylo dosaženo větší porozumění managementu o významu školení a rozvoji personálu. Bylo také provedeno zapojení zákazníků do procesu hodnocení zaměstnanců, byla stanovena priorita zpětné vazby a zvýšení úrovně interkulturní komunikace ve společnosti.

6 Návrhy opatření ke zvýšení efektivity přístupů k problematice interkulturní komunikace ve společnosti Gazprom

Přes všechny úspěchy systému školení, zavedeného ve společnosti Gazprom je nutné vzít v potaz to, že prostřednictvím implementace nových nástrojů a metod existuje možnost dosáhnout ještě většího zisku a efektivity práce. Vzhledem k tomu, že ne každý zaměstnanec má možnost studovat ve firmě pomocí nových technologií, je zapotřebí co nejméně zjednodušit pochopitelnost a snížit náročnost programů distančního vzdělávání. Tento proces lze provést uspořádáním průzkumu mezi zaměstnanci, zejména mezi pracovníky ze starší generace, kteří vykazují určité rezervy v práci s novými technologiemi.

Společnost by se měla snažit najímat pracovníky, kteří se o učení a účast na školeních původně zajímají. Školicí střediska společnosti by také měla zavést systém pro sledování procesu školení z hlediska efektivity a následné implementace nových znalostí a dovedností na pracovišti. Dané sledování může být jak automatizované, tak manuální. Jako příklad je možné uvést portál pro distanční vzdělávání, který má možnost zaznamenat množství informací, jednotlivých přednášek a seminářů, kterých se student zúčastnil v průběhu absolvování povinného školení. Nejčastěji školicí středisko poskytuje zaměstnavateli na jeho žádost výsledky kontroly. V některých systémech distančního vzdělávání jsou však implementovány speciální služby, které odrážejí všechny výsledky úkolů školení ihned po ukončení těchto úkolů. Tyto služby by se mohly hodit společnosti Gazprom pro zrychlení zpětné vazby ohledně školení pro manažery.

Obecně by systém školení měl brát v úvahu potřeby jednotlivých zaměstnanců, oddělení a managementu. Při výběru vzdělávacího programu je nutné zohlednit různou úroveň připravenosti zaměstnanců organizace. Je možné doporučit vytvoření vylepšeného motivačního programu pro zaměstnance, pomocí následujících nástrojů. Vypracovat přesnější kritéria pro hodnocení výkonu zaměstnanců. Na základě těchto kritérií vyvinout, pokud je to možné, systém materiálních bonusů pro všechny pracovníky. Následně implementovat systém přidělování bonusů zaměstnancům, kteří mají v náplni práce komunikaci se zákazníky. Tato skutečnost umožní vytvoření srozumitelného a snadno porovnatelného systému přidělování bonusů těmto pracovníkům na základě jejich výkonu a zpětné vazby ze strany zákazníků. Pro rozvoj interkulturních kompetencí

zaměstnanců a udržení mezinárodní konkurenční výhody je nezbytné, aby pracovníci byli náležitě a systematicky vyškoleni prostřednictvím e-learning portálu. Je nutné provádět workshopy a semináře, které by zohledňovaly otázky zvýšení efektivity interkulturní komunikace ve společnosti Gazprom. Cílem semináře by bylo zvýšit informovanost zaměstnanců o rozmanitosti kultur pracovníků, kteří pracují ve společnosti, prozkoumat, jak různé kulturní hodnoty a perspektivy ovlivňují komunikaci na pracovišti.

Je rovněž zapotřebí zlepšit systém kontroly zaměstnanců, kteří jsou zúčastněni školení. Je zapotřebí stanovit pro každé pracovní místo soubor kritérií pro hodnocení profesních a osobních kvalit zaměstnanců, zejména ve vztahu k problematice interkulturní komunikace. Vedoucí oddělení musí průběžně monitorovat výkon podřízených a následně zachovávat informace pro případné použití za účelem určení vyskytující se dynamiky změn v efektivitě a výkonu. Bylo by vhodné vypracovat nový plán certifikace zaměstnanců se zaměřením na rychle rostoucí působení společnosti Gazprom v zahraničí.

Na základě zkušeností a porovnání přístupů k této problematice v jiných nadnárodních společnostech, působících ve stejném odvětví, například společnost ExxonMobil, je možné doporučit některá další opatření, za účelem zvýšení jednak efektivity využití lidského kapitálu ve společnosti Gazprom, jednak úrovně interkulturní komunikace v dané společnosti. Zaprvé je přednostní navrhnout zavedení programů větší flexibility na pracovišti, zejména využívání částečných pracovních úvazků a upravených pracovních plánů. Zadruhé by bylo vítané rozšířit nabídku e-learningových kurzů společnosti Gazprom o následující témata: „Management v nadnárodní společnosti“ a „Mentoring a vzájemná podpora“. Navíc ke zlepšení úrovně interkulturní komunikace ve společnosti Gazprom by významně přispělo vytvoření zaměstnaneckých skupin, které hrají velkou roli v personální politice společnosti ExxonMobil, jež působí ve stejném oboru a je konkurentem Gazpromu. Příkladem jsou zaměstnanecké skupiny „Organizace pro nové zaměstnance“ a „Skupina pro ženy“. Zaměstnanecké skupiny by aktivně podporovaly bezprostředně nové pracovníky, budovaly inkluzivní a multikulturní prostředí, pomáhaly zaměstnancům zorientovat se ve společnosti Gazprom a vybudovat si zde svoji vlastní kariéru. Společnost Gazprom by taktéž byla schopna přehodnotit financování vzdělávacích programů, zaměřených na přípravu budoucí generace na práci v technických oborech. Jako vzor může posloužit program

„MENA Scholars Program“, jenž je považován za jeden z nejúspěšnějších vzdělávacích programů implementovaných společností ExxonMobil.

Daná opatření by měla vést ke zdokonalování politiky řízení lidských zdrojů ve společnosti Gazprom. Vzhledem k tomu, že v současné době lidé jsou jedním z nejdůležitějších aktiv podniku, taková politika řízení lidských zdrojů by mohla zásadně zvýšit konečný zisk a obrat společnosti Gazprom.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit úspěšnost přístupu nadnárodní společnosti Gazprom k problematice lidského kapitálu a interkulturní komunikace a zároveň navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení efektivity využití lidského kapitálu společnosti a zlepšení interkulturní komunikace v dané společnosti. Na začátku teoretické části bakalářské práce byl popsán pojem lidský kapitál za podmínek globalizace. V dalších kapitolách bakalářské práce byly popsány nástroje investic do lidského kapitálu a interkulturní komunikace. Začátek praktické části byl věnován popisu společnosti, jež je konkurentem společnosti Gazprom. Byl popsán přístup této společnosti k dané problematice a tento přístup byl uveden jako příklad dobré praxe. Dále pak byla popsána společnost Gazprom a její organizační struktura. Byl zanalyzován přístup nadnárodní společnosti k problematice lidského kapitálu, zejména způsoby hodnocení zaměstnanců a jejich školení prostřednictvím e-learningu. Následně byly zkoumány nástroje motivace managementu a představenstva. Rovněž byl rozebrán přístup dané společnosti k interkulturní komunikaci.

Kromě toho, po provedení analýzy situace v dané společnosti a po porovnání s přístupy k této problematice v jiné nadnárodní společnosti, bylo navrženo několik řešení pro zvýšení efektivity využití lidského kapitálu, kterým disponuje daná společnost, byly doporučeny nástroje pro vylepšení motivačního programu pro zaměstnance a také metody, zajišťující systém kontroly zaměstnanců společnosti Gazprom. Zavedení těchto doporučení do praxe by mělo vést ke zvýšení efektivity interkulturní komunikace a řízení lidského kapitálu společnosti, což povede ke zvýšení konečného zisku společnosti. Z tohoto důvodu považuji cíl své bakalářské práce za splněný.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, M, S TAYLOR a M ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BECKER, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education.* Chicago: University of Chicago Press, 2009. ISBN-13 978-0226041223.

BECKER, Gary S. *The Economic Approach to Human Behavior.* Chicago: University of Chicago Press, 2013. ISBN-13 978-0226041124.

BILS, M, Peter KLENOW. J. *Does Schooling Cause Growth or the Other Way Around?* NBER. 1998.

BOURDIEU, Pierre, J. G. RICHARDSON. *Handbook of Theory and Research of Sociology of Education.* New York: New York: Greenwood Press, 1986. ISBN 978-0313235.

MCCONNEL Campbell, Stanley BRUE. *Economics.* McGraw-Hill Education - Europe; 15l.S.ed edition, 2001. ISBN-13 978-0071123228.

SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů.* Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 2016. ISBN 978-80-86389-60-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

БРЕСЛАВ, Лев Борисович, Ирина ЛОМОВА. *Человеческий капитал: Организация и эффективность накопления в условиях формирования рынка труда.* Санкт-Петербург: ОАО «ПФП», 2002 (BRESLAV, Lev Borisovič, Irina LOMOVA. *Čelovečeskij kapital: Organizacija i effektivnost nakoplenija v uslovijach formirovanija rynka truda.* Sankt-Peterburg: ОАО „PFP“, 2002).

ПЕТТИ, Виллиам. *Политическая арифметика. Экономические и статистические работы т.1-2.* Москва: Соцэкгиз, 1999 (PETTY, William. *Političeskaja arifmetika. Ekonomičeskije i statističeskije raboty t. 1-2.* Moskva: Socekgiz, 1999).

Články v odborných časopisech:

FUENTE, Angel, Ciccone ANTONIO. *Human Capital in a Global and Knowledge-based Economy.* 2002, **10**(5), 31-40.

HANUSHEK, Eric, Ludger WOESSMANN a Lei ZHANG. *General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Life-Cycle.* *CESifo*

Working Paper. 2011, 5(3614), 27-33.

KRUEGER, Dirk, Kumar KRISHNA. US-Europe differences in technology-driven growth: quantifying the role of education. *Journal of Monetary Economics*. 2004, 51, 161-190.

TREIGER Edward, Kultura a komunikace. Analytický model. *Keio Communication Review*. 2002, 24, 10-18.

SCHULTZ Theodore William. Human Capital: Policy Issues And Research Opportunities Economic Research: Retrospect and Prospect. *Human Resources*. 1972, 6.

SCHULTZ Theodore William. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961.

WARD, Thomas. Cognition, Creativity, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 2004, 19(2), 173-188.

Webové stránky:

ExxonMobil [online]. Irving: 2019 [2020-03-17]. Dostupné z: <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Who-we-are>

ExxonMobil [online]. Irving: 2018 [2020-03-15]. Dostupné z: <https://corporate.exxonmobil.com/Company/Careers/Global-diversity#GlobalDiversityFramework>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2019 [2019-11-13]. Dostupné z: <https://www.gazprom.ru/about/>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2006 [2020-4-23]. Dostupné z: https://www.gazprom.ru/f/posts/42/687423/hr_politics.pdf

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2019 [2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.gazprom-neft.ru/company/exploration-and-production/international-projects/>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2018 [2019-11-14]. Dostupné z: <https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2019 [2019-12-6]. Dostupné z: <https://promgaz.gazprom.ru/career/chelovek/>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2019 [2019-12-10]. Dostupné z:

<https://www.gazprom.ru/careers/education/>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2019 [2019-12-12]. Dostupné z:
<https://www.gazprom.ru/careers/education/institutions/>

Gazprom [online]. Moskva: Gazprom, a.s., 2019 [2019-12-15]. Dostupné z:
<https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/managament-principles/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Závislost výše příjmů na dosažené úrovni vzdělání.....14

Seznam tabulek

Tab. 1 Rentabilita vysokoškolského vzdělání.....16

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Matvey Didenko		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Koncepce lidského kapitálu a interkulturní komunikace		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	54		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je definice, vymezení a zkoumání problematiky lidského kapitálu ve vztahu k aktuálním trendům v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména ve vztahu ke globalizaci a managementu diverzity. Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy, provedené v nadnárodní společnosti, zjistit současný přístup k problematice lidského kapitálu a interkulturní komunikace, odhalit nástroje, které jsou používány v dané nadnárodní společnosti a na základě porovnání s přístupy k této problematice jiné nadnárodní společnosti působící ve stejném odvětví, navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení efektivity využití lidského kapitálu a interkulturní komunikace v dané společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Trendy, lidský kapitál, pracovní síla, interkulturní komunikace		

ANNOTATION

AUTHOR	Matvey Didenko		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	The concept of human capital and intercultural communication		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	54		
NUMBER OF PICTURES	1		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The aim of the thesis is to define and investigate the concept of human capital in relation to current trends in human resources management (globalization, gender studies, outsourcing of workers, new motivational theories, multiculturalism). The analysis identifies potential shortcomings and subsequently identifies possible solutions implementation of which will lead to a higher level of intercultural communication in the company and better utilization of human capital in the company. The output of the thesis are recommendations, that will lead to higher performance of the company.</p>		
KEY WORDS	Trends, human capital, labor force, intercultural communication		