



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

KOMPETENCE MANAŽERA V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ FIRMY STUDENT AGENCY, S.R.O.

MANAGEMENT COMPETENCIES IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT
OF THE STUDENT AGENCY LTD.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAROSLAV KUČERA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kučera Jaroslav

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Kompetence manažera v multikulturním prostředí firmy STUDENT AGENCY, s.r.o.

v anglickém jazyce:

**Management Competencies in a Multicultural Environment
of the STUDENT AGENCY Ltd.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FINK, G., MEIEREWERT, S. Interkulturelles Management. Wien: Springer-Verlag, 2001. ISBN 3-211-83713-2.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2.vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 184. ISBN 80-7261-042-2.

TROMPENAARS, F. Riding the Waves of culture: Understanding cultural diversity in business. London: Economist Books, 1993.

WEBER, W., FESTING, M., DOWLING, P., L., SCHULER, R., S. Internationales Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler, 1998. s. 338. ISBN 3-409-12219-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 20.05.2010

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o kompetencích manažera. O problémech, které mohou nastat v komunikaci v multikulturním prostředí firmy. Obsahuje základní souhrnné informace o tom, jaké jsou role manažera ve firmě. V praktické části se autor zabývá multikulturním prostředím firmy STUDENT AGENCY, s.r.o. Cílem je indetifikovat složky interkulturní kompetence manažera autobusové dopravy v této firmě.

Abstract

This bachelor thesis treat of competency of the manager. About difficulties, which can be in communication in multicultural environment of company. This work includes basic informations about roles of manager. In practical part autor deal with multicultural environment of company STUDENT AGENCY, Ltd. Aim of this work is to identify components intercultural competencies manager bus service in this company.

Klíčová slova

Management, manažer, kompetence, kultura, multikulturní, interkulturní.

Key words

Management, manager, competency, culture, multicultural, intercultural.

Bibliografická citace:

KUČERA, J. Kompetence manažera v multikulturním prostředí firmy STUDENT AGENCY, s.r.o.. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2001 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

.....

Podpis

Poděkování

Touto cestou děkuji své vedoucí bakalářské práce, Ing. Zdeňce Konečné, PhD., za její cenné odborné rady a připomínky, které mi poskytla v průběhu vypracování této práce.

Obsah

ÚVOD	9
I. CÍL A METODIKA PRÁCE	11
II. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1. MANAGEMENT A MANAŽERŮ	12
1.1. Management.....	12
1.1.1. Historie managementu	12
1.1.2. Etapy vývoje managementu.....	14
1.1.3. Interkulturní management.....	14
1.2. Osobnost manažera	16
2. KOMPETENCE	18
2.1. Vymezení pojmu kompetence	18
2.2. Historie kompetencí	19
2.2.1. Důležitost kompetenčního přístupu	21
2.3. Základní složky kompetence	22
2.3.1. Kompetence v práci manažera	23
2.3.2. Způsoby členění kompetencí	24
2.3.3. Interkulturní kompetence manažera.....	29
3. KULTURA	30
3.1. Národní kultura	31
3.2. Podniková kultura	32
4. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
III. PRAKTICKÁ ČÁST	36
5. FIRMA STUDENT AGENCY	36
5.1. Historie.....	36
5.2. Finanční situace	37
5.3. Posouzení obchodní situace firmy	38
5.3.1. Silné a slabé stránky firmy.....	38
5.3.2. Možnosti a příležitosti firmy.....	39
5.3.3. Problémy při běžném provozu	40
6. ZAMĚSTNANCI FIRMY STUDENT AGENCY	42
6.1. Organizační struktura.....	42
6.2. Multikulturní prostředí.....	43
6.3. Role manažera autobusové dopravy v prostředí STUDENT AGENCY	44
6.3.1. Funkce a povinnosti manažera.....	44
6.3.2. Analýza komunikace ve firmě	45
6.3.3. Shrnutí zjištěných pozitiv a negativ	47
6.3.4. Interkulturní kompetence manažera autobusové dopravy	48
IV. NÁVRHOVÁ ČÁST	51
7. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	53
7.1. Školení, kurzy, programy.....	53
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM GRAFŮ	63
SEZNAM TABULEK	64
SEZNAM PŘÍLOH	65

ÚVOD

V dnešní době, kdy je pracovní trh mnohem více než kdy dříve otevřen i lidem z jiných států, stává se, že v jednom podniku se setkávají pracovníci z odlišných států, kultur, či koutů světa. Díky globalizaci, našemu vstupu do Evropské unie a otevírání pracovních trhů jednotlivých okolních států již není problémem žít v jednom státě a zároveň dojíždět za prací do druhého. Toto má své výhody i nevýhody, pokud zaměstnanec dostane lukrativní nabídku k práci v zahraničí, můžeme očekávat, že si takové práce bude mnohem více vážit a vykonávat ji kvalitněji a zarputileji nežli zaměstnanec daného státu. Firmy, zejména pak ty velké – nadnárodní, neváhají sáhnout po odbornících i z jiného státu, pokud mají jistotu, že budou vykonávat práci lépe, či mají víc zkušeností. Nehledně na to, že určité země jsou vyhlášeny řadou specialistů ve svém oboru, zářným příkladem tohoto jsou Spojené arabské emiráty, které zažívají v posledních letech stavitelský “boom“, avšak v jejich zemi je nedostatek zkušených a kvalitních inženýrů, tak hledají pracovní síly v cizině. Nevýhodou takovéto práce v zahraničí pak může být setkání odlišných kultur, zvyklostí, jazykové bariéry a problémy v komunikaci. Vždyť i v jednom státě, obzvláště v těch větších, se můžeme v různých částech setkat s naprosto odlišnými zvyklostmi, postupy a dokonce mluvou, tedy nářečím, které později komplikuje komunikaci a co potom teprve, pokud se jedná o občany jiných států, kteří mluví jiným jazykem a jsou zvyklí dané úkony řešit a vykonávat jinými postupy. Proto je nesmírně důležité mít dostatečně kompetentní manažery a lidi na řídicích pozicích, kteří jsou schopni interkulturní spolupráci kvalitně vést a dokázat své podřízené sladit tak, aby byli schopni komunikaci i přes kulturní odlišnosti kvalitně zvládat. Samozřejmě to nezáleží pouze na manažerech, ale mají zde velice důležitou roli, je sice dobré mít zkušené odborníky, ale pokud člověk, který je má vést nemá žádné, případně jen velmi malé podvědomí v multikulturní spolupráci, pak nedosáhne takových výsledků, jakých by případně mohl.

Práce má seznámit čtenáře s tím, jaké by měl mít manažer schopnosti a dovednosti, aby efektivně zvládal řízení druhých. Dozvíme se zde, jakou má vlastně roli manažer v podniku a zejména pak, jakou má roli manažer v multikulturním prostředí. V práci je

popsáno, jak funguje řízení ve vybrané firmě, konkrétně STUDENT AGENCY. Je zde provedena analýza postavení této firmy na trhu a analýza vnitropodnikové komunikace. Výsledky poté mohou být použity na zlepšení komunikace, spolupráce a pochopení kulturních rozdílů ve firmě.

I. CÍL A METODIKA PRÁCE

Tato bakalářská práce je rozdělena na tři části, část teoretickou, praktickou a vyhodnocení a návrhy.

Cílem je identifikovat základní složky interkulturní kompetence manažera přispívající k efektivnímu působení v multikulturním prostředí. Pozornost je zaměřena zejména na popis obsahu klíčové manažerské schopnosti - vedení zaměstnanců v multikulturním prostředí. Dále je cílem vytvořit konkrétní návrh na zlepšení interkulturní komunikace v dané firmě.

V teoretické části jsou za pomoci dostupné literatury vysvětleny základní poznatky a pojmy, jako jsou kompetence, manažer, kultura a další, které se týkají manažerského řízení a prostředí firmy. Také se věnuje historii a vývoji manažerských kompetencí a manažerského řízení jako takového. Po prostudování této části by měl čtenář mít základní vědomosti o tom, jaké vlastnosti by správnému manažerovi neměli chybět a o kultuře ve firmě.

Praktická část je zaměřena na společnost STUDENT AGENCY s.r.o., jsou v ní údaje o této firmě, předmět podnikání, obchodní a finanční situace firmy. K analýze byly použity interní materiály firmy i materiály, které jsou dostupné na stránkách společnosti či v účetních závěrkách. Je zde také provedeno zhodnocení postavení firmy na českém trhu. Hlavní část praktická části se věnuje manažerskému řízení a vztahům v multikulturním prostředí, jelikož zde pracují zaměstnanci dvou národností a to Češi a Slováci. Je zde také zmíněna organizační struktura firmy a rozebrána funkce, povinnosti a interkulturní kompetence manažerky autobusové dopravy.

Praktická část dále obsahuje výsledky 2 dotazníkových šetření zaměřené na zaměstnance a vedení. První dotazník byl rozeslán zaměstnancům prostřednictvím firemní pošty a má zmapovat spokojenost s nadřízenými a vnímání jiných kultur ve firmě. Druhý dotazník vyplnila manažerka autobusového oddělení, jsou zde otázky týkající se jejího názoru na kompetence manažera i vztahů mezi zaměstnanci a vedením firmy.

II. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1. MANAGEMENT A MANAŽEŘI

1.1. Management

Základní myšlenka slova management je vyjádřena přímo v jeho obsahu, je převzato z cizích slov a volně přeloženo znamená řízení, vedení, správa. Původem slovo pochází z latiny, ze slova *manus* - ruka, tedy část těla která může ovládat jiné věci. Z tohoto latinského slova se začaly odvozovat názvy i do jiných jazyků. Management je tedy umění řídit, vést, označuje také určitou vrcholnou skupinu vedoucích pracovníků ve firmách, kteří mají na starost vedení firmy. Jednotlivci, kteří mají toto vedení na starosti a tvoří management, se nazývají **manažeri**. Jednoduše se dá říct, že manažer je plánovač, organizátor, vůdce, kontrolor. Nese zodpovědnost za plnění úkolů, stanovuje priority, myslí koncepčně a analyticky, musí být politikem i diplomatem. Role manažera v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí, které řídí a vede. Manažer musí mít dobře vyvážené typy vlastností, kterým se budeme věnovat v dalších kapitolách (2).

1.1.1. Historie managementu

Rozhodující význam na tvorbě managementu v podnikové sféře měla první průmyslová revoluce. Na počátku této doby ještě panoval starý styl řízení, ten byl založen na příkazech a kontrole a byl považován za efektivní. Přišel z feudalismu a byl založen na názoru na pracující třídy, že k tomu aby něco dělaly, musejí být poháněny, protože jsou líné a nevzdělané (5).

„V této době se jen málo respektovaly schopnosti a talent zaměstnance a prvním manažerům v průmyslu připadalo autokratické řízení jako přirozené, byl to vlastně způsob, jak vždy řídili ty, kteří pro ně pracovali. Nejenže bylo pro ně přirozené chovat

se tímto způsobem, ale bylo to také to, co pracovníci očekávali. Souhlasili s tím, že to tak musí být, protože věděli, že šéfové s nimi tak zacházeli vždy. Samozřejmě, za situace, kdy většina pracovníků pracovala v zemědělství, bylo málo prostoru pro manévrování, protože do hry vstupovala příroda, která si kladla určité požadavky, příroda diktovala sezonnost práce, přirozený cyklus, pracovní tempo. Nyní v průmyslovém věku takovýto diktát poněkud ustoupil, lidé musejí pracovat stejně bez ohledu na roční období. Někteří zaměstnavatelé však již tehdy poznali, že špatné zacházení s lidmi není cestou, jak si zajistit jejich dobrou práci. Například někteří zaměstnavatelé z řad kvakerů¹ věřili, že musejí svým zaměstnancům věnovat určitou péči. Starali se o to, aby jejich zaměstnanci měli relativně dobré ubytování, nabízeli jim sociální zařízení, kantýny apod., pečovali o jejich zdraví a blahobyt. Tato tradice pokračovala až do sklonku 20. století, kdy se organizace začali domnívat, že dělají už dost tím, když poskytují svým zaměstnancům dobrou odměnu a zaměstnanecké výhody. Avšak nadále udržovali styl řízení, který odpovídá spíše autokratickým vlastníkům půdy agrárního období. Hlavní metodou jak přinutit lid k práci v této průmyslové společnosti byla síla, hrozby a kontrola. Krátkodobě to bylo efektivní, avšak z dlouhodobého hlediska to vedlo ke vzniku odborů bojujících za práva pracovníků na slušné zacházení a postupné změně názorů je dobré řízení a jak správně postupovat. Ukázalo se, že pokud jsou lidé nuceni silou, krátkodobě to sice vede k úspěchu, ale z dlouhodobého hlediska, nikoliv, lidé na tyto talky reagují vědomou či podvědomou vzpourou. Začalo se tedy vytvářet a v osvícenějších organizacích i aplikovat odlišné pojetí řízení, které více respektovalo lidský potenciál“ (5, s. 23).

Jak dále postupovala dělba práce, tak každý pracovník vykonával jen určitou činnost, na kterou měl specializaci, při výrobě pak bylo nutné zajistit účelné rozdělení těchto speciálních činností v zájmu dosažení nejvyšší výkonnosti podniku. Reakcí na tuto potřebu byl vznik managementu a manažerů (18).

¹ Kvaker je příslušník náboženské společnosti odmítající obřady a tradiční dogmatickou teologii, která byla založena v 17. století.

1.1.2. Etapy vývoje managementu

Vývoj managementu probíhal ve čtyřech etapách. V první etapě, která probíhala na konci 19. a začátku 20. století, byly stále větší nároky na řízení bohatších podniků a firem a ty si vynutili tento nový obor. Docházelo k zavádění kontroly pracovních výstupů, úkolové mzdy a také vývoj špičkových pracovních postupů. Zakladateli byli *Henri Fayol*, *Winslow Taylor* a *Max Weber*. V dnešní době se označuje tato etapa jako také tzv. klasický management.

Druhá etapa následovala v období mezi koncem Druhé světové války a 80. lety. To je označované i jako tzv. Manažerská revoluce. Do této doby byly závody vedené většinou silnými osobnostmi (Henry Ford, Tomáš Baťa), kteří byli jak manažery, tak i vlastníky a měli absolutní moc ve své firmě. Bez těchto osobností však firmy upadaly do krize. Proto tak byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena. Manažeři samotní se začali dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie. Třetí etapa začala již v 70. letech a vytvořila již management dnešní době velmi podobný. Začaly se projevovat snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy, na zisku a později také na vedení firmy, ubylo exaktnosti ve prospěch intuice a zevšeobecnění zkušeností jiných manažerů. Vznikla koncepce dokonalého podniku, založená na zkušenostech úspěšných manažerů a jejich zevšeobecnění. Rostla kvalifikace pracovníků, je potřebná interní spolupráce zaměstnanců, manažerů a vlastníků, z důvodů neustále se zesilující konkurence.

Čtvrtá etapa probíhá od 90. let. Zaměstnanci kromě podílu na řízení získali prostřednictvím zaměstnaneckých akcií i část majetku podniku a podíleli se tak zároveň i na jeho zisku. V této době začaly být hromadně využívány počítače, také se projevovала globalizací, nástupem automatizace do výroby, robotizace, rozvojem internetu a komunikačních technologií, se širokým využíváním telekomunikace. Osobnostmi této etapy jsou například *Bill Gates*, *Akio Morita* či *William Hewlett* (18).

1.1.3. Interkulturní management

Mnoho podniků se pohybuje v mezinárodním prostředí a v důsledku toho se samozřejmě setkávají s problémy v komunikaci, které přirozeně nastávají

v každodenním kontaktu a práci lidí s odlišným kulturním zázemím. S tím dále korespondují i kulturně odlišné přístupy ve strategiích dosahování výsledků, cílech a metodách managementu, stejně jako rozdíly v organizačních strukturách a procesech. Zásadní podmínkou úspěchu je schopnost zacházet s rozdílnými podnikovými kulturami, pracovními styly a způsoby (12).

Mylnou domněnkou je argumentovat silným procesem globalizace, která podle některých již kulturní rozdíly smazává. Schopnost pracovníků zvládat nároky práce v mezinárodním týmu a mezinárodním prostředí je v dnešní době, kdy je globalizace v plném proudu, stále více ceněná, proto jezdí mladí lidé stále více na výměnné programy a čím dál více jsou nabízeny různé programy založené na interkulturním učení, které rozvíjí schopnosti manažerů dobře se orientovat v jakýchkoli sociálních situacích a také schopnosti zobecnit konkrétní kulturní odlišnosti, poznané a prožité při setkáních s cizinci. Tyto programy mohou mít i podobu interkulturního tréninku zaměřeného na hlubší a systematictější poznání a pochopení kulturních dimenzí a standardů jednotlivých kultur, které se projevují v konkrétních manažerských situacích (12).

„Zásadní význam má při střetávání kultur komunikace, která představuje nejdůležitější formu sociální interakce. Interkulturní komunikace je komunikací v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy, jakož i výsledek komunikačního dění.“ (15, s. 52).

Nestačí však pouze dokonale znát cizí jazyk, úspěch v interkulturní komunikaci závisí na tom, jak moc známe danou kulturu a zejména kulturní odlišnosti partnerů, protože ty mohou sice docela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné spolupráce. Interkulturní vnímání začíná tím, že si lidé, kteří se vzájemně začnou pozorovat a stanou se pro sebe důležití, uvědomí svou interkulturní příslušnost (13).

1.2. Osobnost manažera

Manažeři mají v podniku mnoho úloh. Jejich hlavní úlohou v systému firmy je dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí, které řídí a vedou. Manažer má za úkol splnit představy vlastníků firmy, kterých dosahuje správným vedením a prací zaměstnanců. Pro manažery jsou typické některé obecné zásady manažerské práce, jako je volba priorit, či orientace na zákazníka, bez ohledu na to v jaké hierarchii podniku pracují (19).

Správný manažer by měl být takový člověk, ke kterému budou ostatní vzhlížet, měl by mít určitou autoritu, tuto můžeme rozdělit na následující (19):

- autorita formální, daná postavením manažera v organizaci, legitimním přidělením pravomocí i odpovědností,
- autorita neformální, správného manažera by měli jeho podřízení respektovat nejen z toho důvodu, že je prostě jejich nadřízeným, ale protože má jisté kvality, znalosti a dovednosti, kterých by si měli vážit a důvěřovat jim, pouze pak může dojít k vysoké efektivitě vedení.

Lidé, kteří jsou v práci nespokojeni, pracují špatně, neradi chodí do práce, mají častou absenci a pokud se situace nezlepšuje a oni mají možnost, brzy schopní zaměstnanci odejdou z firmy úplně. Firma může přijít o schopné zaměstnance, dynamiku, peníze a může dojít i jejímu krachu, proto je umění řídit lidi velice důležité. Manažer by měl být svými podřízenými respektován, je však potřebné, aby s nimi dokázal správně komunikovat, dal jim dobré pracovní prostředí, šance na postup a určitou motivaci vykonávat svoji práci kvalitně.

V roce 2010 lze předpokládat, že se bude úloha manažerů v rozvoji efektivnosti podnikání firem dále zvyšovat. Na většinu jsou kladeny stále vyšší požadavky, manažeři byli na počátku 21. století pod značným tlakem. Těmito tlaky můžeme rozumět (19):

- světová finanční krize 2008/2009,
- stále rychlejší tempo změn,
- náročnost a flexibilita řízení vnitřních provozních procesů,
- zvyšování zájmu zaměstnanců o účast na řízení,

- rostoucí vliv informační společnosti.

Zejména díky finanční krizi, která postihla takřka celý svět, bylo nuceno mnoho firem změnit svoji finanční strategii, došlo k hromadnému propouštění a tyto změny postihly také vrcholný management. Firmy si mohou vybírat z obrovského množství uchazečů, a proto pouze schopný manažer obstojí.

Manažer by tedy neměl postrádat několik velice důležitých vlastností a dovedností, které přispívají ke správnému řízení zaměstnanců. Některým manažerským dovednostem se lze naučit a měly by se neustále rozvíjet, jiné kvality manažerů jsou již dány od narození. Současné poznání v oblasti managementu nabízí značné množství metod, technik a postupů, které mají usnadnit a zlepšit práci manažerů. Důležitá role ale přísluší jejich praktickému zavedení a využívání. Pouze tak jsou cenné zkušenosti tvůrčím způsobem konkretizovány a přizpůsobeny podle konkrétních podmínek (5).

2. KOMPETENCE

2.1. Vymezení pojmu kompetence

Slovo kompetence má v českém jazyce dva základní významy. Prvním, který užívá zejména širší veřejnost, je pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. V Němčině, ze které je mnoho českých slov přejato, slovo „die Kompetenz“ znamená oprávnění. Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě (11).

„Kompetence jsou spojeny s dalšími termíny, jako je moc, vliv. V klasické organizační struktuře jsou nositeli těchto kompetencí manažeři, kteří je však získávají od svých nadřízených či přímo od majitelů firmy. I v rovině personální se pojem kompetence užívá ve smyslu oprávnění“ (11, s. 14).

Druhým významem, který je používán nejčastěji v odborné literatuře, zejména týkající se managementu, se zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. **A tímto pojmem se zde budeme také zabývat a v této práci s ním pracovat.** Tyto kompetence se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí funkcí a rolí, plynoucích z pracovní pozice a úkolů k nim patřících. Jsou v určitém ohledu mezioborově přenosné (11).

„Pojem pochází z anglosaského prostředí a začal se v tomto významu používat zejména pod vlivem manažerské literatury. To ovšem znamená pro laickou veřejnost poměrně značnou nejasnost, která vyvolala pokusy nahradit výraz kompetence ve smyslu schopnost například slovem způsobilost. V anglickém výkladovém slovníku nacházíme pod pojmem kompetence význam být schopen, něco udělat, mít potřebné vědomosti a dovednosti. Na dalším místě je i význam úředního oprávnění. Rozdíl mezi obojím chápáním můžeme tedy zjednodušeně pospat tak, že první význam zobrazuje něco cosi daného člověku z venku a ten druhý vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem rozvoje v daném okamžiku“ (11, s. 15).

Manažerské kompetence jsou všeobecně chápány jako komplexní schopnosti a další předpoklady podávat manažerský výkon. Komplexní proto, že obvykle zahrnují více schopností, dovedností a množství vědomostí, k nimž můžeme přidat i potřebné postoje, motivaci, zkušenosti a podobně.

2.2. Historie kompetencí

Na počátku uplatňování kompetencí byly neúspěchy, jedním z důvodů změny tehdejších metod bylo právě jejich selhávání, přesněji řečeno, velmi často selhávali jimi vybraní pracovníci. V letech 1941- 1946 *Flangan* prezentoval v USA sérii několika studií pod názvem *United States Air Force Aviation Psychology Programme*. Byly zde objasněny příčiny selhání bojových pilotů v reálných situacích. V USA existovala testová bariéra pro přijetí do armády pod názvem *Army Alfa and Beta*, každý, jenž uspěl v testu, stal se vojákem. Avšak tyto testy se neukázaly jako příliš šťastně koncipovány, protože vojáci v boji nedosahovali takových skvělých výsledků jako při testech. *Flangan* uzavřel své úvahy tím, že analýza a výběr na pracovní pozici by měli být založeny na identifikování klíčových požadavků na pracovní pozici. Ti, kteří splnili klíčové požadavky, byli výrazně úspěšnější, než ti kteří ne. Uvedená práce se však zatím nevěnovala přímo kompetencím, ale položila základ nového přístupu k hodnocení pracovních činností. Odborníci, kteří se zabývali touto problematikou a snažili se rozlišit to, co odděluje úspěšné od těch méně úspěšných různé názvy, vznikl určitý soubor pojmů, složený z kritérií, požadavků, předpokladů, očekávání, nároků a rysů. Teprve v roce 1959 byl poprvé identifikován lidský rys pod názvem „kompetence“, jehož autorem byl *Robert White*. (11, s. 19-20).

V akademické obci způsobil veliké pozdvižení článek, který se objevil v roce **1973**. Byl to článek významného amerického psychologa *Davidu C. McClellandu-Testing for Competence rather than for Intelligence*. V *McClellandově* práci bylo poukázáno na potřebu jasného definování výkonu a na fakt, že úspěch nebo selhání je výsledkem několika vlivů zároveň (11).

„V článku vyzýval, aby při výběru adeptů na pracovní pozice byla brána v úvahu především jejich kompetence a nikoliv inteligence. Do tohoto roku se obvykle datuje začátek většího zájmu o kompetence jako alternativní pohled na dosavadní přístup

k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů. Důležitý podnět k hledání takových alternativ sehrály změny v podnikatelském prostředí, ve způsobu, jak se byznys realizoval, působil zde i pokrok ve vědě a technice. Ukázalo se, že manažerské kompetence mohou být dobrou odpovědí na otázku, jak obstát v narůstající komplexnosti a dynamice tržního prostředí na podrobnější historii vývoje kompetencí se však podíváme až v další kapitole“ (11, s. 14).

První program zaměřený na hodnocení kompetencí byl představen v 70. letech. Vytvořil jej *McBer* ve spolupráci s *McClellandem* a identifikovali v něm 5 základních, které odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných (11):

- speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelská zralost,
- mezilidská zralost,
- pracovní zralost.

„Když byla toto studie zveřejněna, začaly programy založené na kompetencích přitahovat stále větší pozornost, cílem bylo sjednotit přístupy ke zvyšování výkonnosti pracovníků“ (11, s. 19-20).

Koncem 80. let se firmy začaly intenzivněji orientovat směrem k rozvoji lidských zdrojů a rozvíjení manažerských kompetencí. Dnes můžeme hovořit o tom, že se tyto schopnosti či způsobilosti, jak se také kompetence nazývají, stávají integrovanou součástí mnoha firemních systémů a postupů. Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, potřebných pro vysoký výkon klíčových manažerů, představuje pro každou firmu výrazný krok směrem k vyšším výkonům. Díky přístupu orientovanému na manažerské kompetence firma dokáže (11):

- přijmout správné lidi na správná místa,
- používat objektivnější a spravedlivější systém odměňování výkonů,
- posoudit svoji připravenost na dosažení strategických cílů,
- záměrně pečovat o rozvoj lidí v souladu se svými strategickými záměry,
- optimalizovat kariérový rozvoj zaměstnanců.

„Manažerské kompetence již déle než dvě desetiletí hrají ve snaze firem posunout svou výkonnost dále významnou roli. Rozvinuté výzkumné zázemí poskytuje k lepšímu

pochopení zdrojů vynikajících manažerských výkonů neustále stimuly. Kompetence nekompromisně odhalují rozdíly mezi průměrnými a vynikajícími manažery. I když podnikání je výrazně spojeno s technologiemi a vědeckým pokrokem, do popředí se stále více dostává člověk-pracovník, manažer-jako klíčový zdroj nových konkurenčních výhod. Navzdory tomu, že dnes již existuje množství poznatků, teoretických koncepcí, akademických studií a praktických zkušeností, zavádění kompetenčního přístupu do každodenního života firmy je poměrně náročný proces. V první řadě představuje velkou změnu u každého pracovníka.“ (11, s. 9).

2.2.1. Důležitost kompetenčního přístupu

V celém světě došlo k dramatickým změnám v prostředí, v němž se realizuje byznys. Kompetenční přístup zaznamenal v posledních třech desetiletích ohromný rozmach, přinesly jej k nám především mezinárodní korporace. Stále zrychlující se tempo podnikání nutí organizace ke stále větší dynamice a zvyšování efektivity svého působení, přispívají k tomu také stále nové a nové technologie. Pokud chce být firma konkurence schopná, je pro ni nevyhnutelné dříve či později do těchto technologií investovat, pouze toto však k tomu aby firma prosperovala, nestačí. Především lidé mohou díky svému umu a nahromaděným zkušenostem takovéto investice zhodnotit. Zaměstnanci se stávají pro dosažení a udržení konkurenčních výhod nejdůležitějším faktorem. Silnou složkou prosperujícího podniku je motivace pracovníků, ti pak dosahují trvale lepších pracovních úspěchů než konkurence. Chce-li firma s konkurencí držet krok, musí se umět přizpůsobit, do popředí se dostal manažer jako klíčový zdroj nových konkurenčních výhod (11).

„Kompetence se ukázaly být dobrým nástrojem pro zvládnání zvýšených požadavků a tlaků na firmy, rozšířily se do každé oblasti řízení lidských zdrojů. Uplatnění kompetenčního přístupu však ve značné míře vyžaduje změnu myšlení a přístupu k lidem, osvojení nových vědomostí a dovedností nejen ze strany pracovníků útvaru lidských zdrojů, ale i ostatních manažerů, protože především oni odpovídají za rozvoj svých podřízených. Vedení má pro dobrý výsledek a motivaci klíčový význam,

schopnosti managementu se proto podepisují pod úspěch či neúspěch organizace největším dílem“ (11, s. 9).

„Přestože se však majitelé firem, samotní manažeři, ale i výzkumníci přiklánějí k názoru, že lidé patří k rozhodujícím faktorům úspěchů firmy, neexistuje téměř žádná shoda v tom, co tuto kvalitu tvoří, zdali dovednosti, schopnosti, vědomosti, nebo je důležitější postoj loajalita, obětavost, či odborné znalosti, talent pracovat s lidmi. Tomuto souhrnu slov se odborně začalo říkat kompetence“ (11, s. 16).

2.3. Základní složky kompetence

„Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Kompetence nám napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevat v určitém typu situací“ (11, s. 30).

Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií (11, s. 30):

1) Motivy

Patří mezi ně vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu. Člověk se silnou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si cíle, které představují výzvu.

2) Rysy

Jsou charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí. Patří sem hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti. Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat (intenzita a průběh reakce) na podněty z okolí. Například nízká sebekontrola vede k tomu, že člověk vybuchne, nezvládne své emoce a rozkřikne se na kolegy, pokud nezvládnou své úkoly, či jeho představy. Na druhé straně člověk s vysokou

sebekontrolou, i když by nebyl spokojen s vývojem situace, nedal by emoce najevo či by o nich hovořil s klidem.

3) Vnímání sebe samotného

Celá naše osobnost se dotváří na základě osobnostních zkušeností a prožívání reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolnímu světu i k sobě samotnému. Vnímání sebe samotného má vliv na osobní přesvědčení, zda dokážu nějaký úkol vykonat. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.

4) Vědomosti

K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici. Některé vědomostní testy sledují množství všeobecných vědomostí, které člověk dosud v životě získal.

5) Dovednosti

Zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. Podle složitosti úkolu je pro jeho úspěšné vykonání potřebné různé množství dovedností“.

2.3.1. Kompetence v práci manažera

Oproti velkému množství jiných profesí, ve kterých je přesně dáno, jaké schopnosti musí zaměstnanec mít, aby ji vykonával dobře, při manažerské práci toto neplatí, protože neexistuje jednoznačná shoda v tom, které musí mít manažer (11). Podle *Di Kampa* (5) by měl dobrý manažer:

- Hrát roli vzoru pro ostatní,
- znát sama sebe,
- soustavně se vzdělávat,
- mít potěšení ze změny,
- mít vizi,
- plně si uvědomovat současnou realitu,
- mít vysokou úroveň etiky a hodnot,
- myslet systémově,
- správně komunikovat,

- pozitivně myslet,
- umět se nadchnout,
- být opravdový.

Efektivnost práce manažera je však posuzována podle obrovského množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší, než při práci specialistů (11). „Do hodnocení práce manažera vstupují i všeobecná kritéria, jako je například spokojenost zákazníků či akcionářů, nebo kritéria velmi specifická (stav zásob, dodržení termínů, nesmí překročit normu, požadavky, velikost skladu). Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje“ (11, s. 31).

Většina podniků sice již v dnešní době požaduje na funkci svého manažera VŠ vzdělání, avšak nalezneme také vynikající manažery bez formálního vzdělání na některé renomované univerzitě, naopak někteří kvalitně teoreticky vzdělaní jedinci v praxi poté selhávají. S jistotou však můžeme říct, že pokud již jednou manažer kompetenci má, dokáže ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení (11).

2.3.2. Způsoby členění kompetencí

Kompetence se mnoho významných vědců a autorů po několik desetiletí snaží výstižně rozčlenit na několik druhů. V knize *Manažerské kompetence-způsobilost výjimečných manažerů* můžeme najít velice dobře zpracované shrnutí členění druhů kompetencí (11).

Být dobrý

Kompetence můžeme dělit na několik způsobů. Prvním je být dobrý, což znamená odlišit pracovníky vhodné pro danou práci od těch, kteří vhodní nejsou.

„V duchu tohoto chápání vznikly v některých zemích národní standardy pro různé profese, včetně manažerských. (např. ve Velké Británii *National Standards for Training and Development*) Popis kompetencí je velmi konkrétní a zaměřuje se pouze na projevy chování, které lze jednoduše měřit či testovat. Pokud nás zajímají minimální požadavky na schopnosti kandidáta na určitou pozici, aby ji mohl vykonávat, hovoříme o kompetencích základních. Jsou to nehnutelné podmínky, aby kandidát vůbec mohl dané místo obsadit. V případě řidiče by mezi takové kompetence patřily všechny vědomosti a

dovednosti, které potřebuje, aby získal řidičský průkaz. Základní kompetence jsou tedy velmi konkrétní a vztahují se ke konkrétně vykonávané činnosti, neříkají však dále jak bude konkrétní najatý člověk vykonávat práci“ (11, s. 33).

Být vynikající

Další linie uvažování říká, že kompetentním takový člověk, který podává lepší výkon, než pouze průměrný. Měřítkem bývá nadstandardní, excelentní, výborný, výkon, kterým se zpravidla rozumí každé chování, které překračuje průměrný výkon celé skupiny alespoň o hodnotu jedné směrodatné skupiny

Vyžadované kompetence

„Kompetence se projeví pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem. Na základě dosaženého výsledku můžeme odhadovat úroveň kompetencí, které pracovník ke splnění úkolu použil. Pokud je shoda výsledku s očekáváním vysoká, můžeme učinit závěr, že manažer má kompetence, které jsou na dané pozici vyžadovány. Tato shoda nebývá vždy úplná. Vyžadované kompetence se totiž odvíjejí především od očekávaného výsledku a strategie firmy a jsou na konkrétním pracovníku nezávislé. Cílem každé organizace je zaměstnávat pracovníky s kompetencemi, které firmu mohou posunout dále, proto také firmy čím dál více přistupují k tvorbě kompetenčních modelů, ve kterých se vyskytují budoucí požadavky na manažery“ (11, s. 34).

Manažer, týmový hráč, technik a jejich dovednosti

Dalším pohledem, který autor v této knize zmiňuje, je pohled založený na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech, použil jej ve své práci *Tyron (2003)*. Výsledný profil pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících :

Manažerské kompetence

Tvoří je schopnosti a dovednosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. „Jejich cílem je dokázat, aby byly výkony splněny v souladu s plánem. Musejí také vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené:

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců a delegování,
- hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců,
- strategické plánování.

Interpersonální kompetence

Jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny:

- Aktivní naslouchání,
- vyjednávání,
- prezenční dovednosti,
- spolupráce,
- budování vztahů.

Technické kompetence

Jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů:

- účetnictví finance,
- sběr dat,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtu“(11, s. 34).

Jedinec, tým, organizace

Následující přístup je velice podobný předchozímu. „*Carroll a McCrackin*(1997) jej tvoří tak, aby kombinace čtyř skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace.

Klíčové kompetence

Slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, ale mohou také pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh pracovníků. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti byznysu.

Vůdcovské a manažerské kompetence

Měnící se turbulentní prostředí klade zvýšené nároky na vytváření vztahů a jejich vedení. To dovedou zajistit jen dobře rozvinuté vůdcovské a manažerské kompetence spolu se schopností učit se. V každé firmě se klade důraz na jinou kvalitu manažerského

přístupu, který se projevuje v očekávání míry rozvinutosti kompetencí. Právě při výběru pracovník na vyšší pozice je důležité zaměřit se na kompatibilitu kandidáta s vytvářenou kulturou.

Funkční kompetence

Popisují více specializované vědomosti a dovednosti potřebné na pozicích jako projektový manažer, výrobní inženýr nebo vedoucí oddělení zákazníků. Podle *Carrolla a McCrackina* je důležité, aby popis kompetencí zahrnoval širší okruh zaměstnanců, ale aby zároveň diferencoval mezi úrovněmi odborníků od začátečníka po seniora. Funkční kompetence by neměly vypovídat pouze o technické dokonalosti, ale měli by být také zároveň souhrnem specifických vědomostí a dovedností, které zajišťují vysoký výkon.

Týmové kompetence

Popisují specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů a které se tedy mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů. Základní pracovní jednotkou není jedinec, ale celé týmy spolupracujících osob nebo jiná seskupení, procházející napříč funkčními jednotkami. Některé kompetence jsou stejné jako u jednotlivců, jen rozšířené na současné uplatňování všemi členy skupiny. Jiné specifické, protože definují skupinové dění. Některé high-tech firmy vytvářejí pracovní buňky, což jsou skupiny zaměstnanců, ve kterých je každý člen této „buňky“ připraven vykonávat jakýkoliv úkol, který je v odpovědnosti celé skupiny. Mezi další **týmové kompetence** patří stanovování cílů, stanovování priorit, definování rolí a vytváření efektivního pracovního procesu“ (11, s. 33-34).

Iq nebo Eq

„Kniha *D.Golemana* o Eq, neboli emoční inteligenci vzbudila velkou pozornost a vyvolala vlnu diskusí na téma do té doby opomíjené oblasti lidského chování. Emoční inteligence se stala součástí posuzování lidí. Pokračováním *Golemanových* myšlenek je kniha *The new leaders*. Byla provedena analýza více než 500 kompetenčních modelů nejruznějších firem a způsobilosti rozděleny do tří skupin:

1. Čistě technické dovednosti: účetnictví, obchodní plánování, vytváření rozpočtu.
2. Kognitivní schopnosti: vyhledávání informací, analytické myšlení, způsoby učení.

3. Rysy emoční inteligence: příkladem je uvědomování si sama sebe a dovednost vytvářet a udržovat vztahy.

Podle této knihy 80-90% kompetencí, které rozlišují pracovníky na ty s průměrným a s nadprůměrným výkonem, patří do oblasti emoční inteligence, zbytek jsou kognitivní a technické kompetence“ (11, s. 35).

Praktiky a vlastnosti

Je posledním zajímavým dělením, kterému se zde budeme věnovat, a zpracoval jej *Di Kamp*. V knize bylo porovnáno 62 kompetenčních modelů z mnoha nadnárodních korporací. Každá firma má svoji vlastní představu, jak má vypadat nadprůměrný pracovník, zastávající určitou pozici a proto si mnoho firem vytváří vlastní model, v němž se však často používají pro stejné chování různé výrazy.

„Autor zde vytvořil základní dělení kompetencí a to na **praktiky a vlastnosti**. **Praktiky** (zvyklosti) jsou to, co lidé v určité pozici dělají, aby dosáhli žádoucího výsledku“ (11, s. 35). **Vlastnosti** jsou základní „suroviny“ potřebné k dosažení výkonu, charakteristiky člověka, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly (11). „Jsou to schopnosti lidí vykonávat práci. Praktiky jsou to, jak lidé své vlastnosti používají a jsou pozorovatelné v jejich chování. Praktiky jsou závislé na přítomnosti vlastností. Sledované modely v 62 dvou firmách jsou výsledkem kombinace vlastností a praktik. Vlastnosti jsou vrozené charakteristiky, oproti praktikám, které jsou naučenými projevy chování. Nabízí se tedy otázka, zda se lídrem může stát člověk prakticky z ničeho, jen svojí pílí a pracovitostí, nebo se jím musí narodit. Nadprůměrný pracovník, manažer, nebo lídr vzniká kombinací vrozených předpokladů, správným podchycením vlastností v mládí a jejich následným zdokonalováním a rozvojem v životě“ (11, s. 35).

Častokrát dokáže zvýšené úsilí překonat počáteční handicap, a proto se ne nadarmo říká „žádný učený z nebe nespadá“. Dobrým příkladem tohoto tvrzení je vrcholový sport, talent je bezesporu důležitý, pokud jej někdo má, jeho cesta je pak o poznání lehčí, avšak bez poctivého úsilí tento talent stejně vyjde vniveč, sportovci tvrdí, že úspěch je jen 10 % talentu a 90% procent dřiny (11).

2.3.3. Interkulturní kompetence manažera

Předešlá kapitola byla věnována k druhům kompetencí, které přispívají k efektivní manažerské práci. Jelikož se však práce týká multikulturního prostředí, je nutné zmínit také kompetence interkulturní. Mezinárodní manažerské týmy jsou v dnešní době již běžnou záležitostí, stejně tak v jednom nadnárodním podniku nalezneme zaměstnance různých států. Tito mohou být výborně jazykově a vědomostně vybaveni, avšak pokud jim chybí interkulturní kompetence, často selhávají, protože své schopnosti nedokážou užít v prostředí střetu více kultur. Zjednodušeně můžeme říct, že *interkulturní kompetence*, jsou takové kompetence, které manažer musí užít v multikulturním prostředí, aby dobře zvládal svoji práci. Interkulturní kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřeba k efektivní komunikaci a plnění úkolů v multikulturním podniku (15).

Předchozí řádky nám měli pomoci objasnit a specifikovat slovo **kompetence**, je to tedy soubor vlastností, schopností, zkušeností, postojů, hodnot a dovedností, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly.

3. KULTURA

Stejně jako v předchozích kapitolách o managementu a kompetencích i zde můžeme hledat původ slova kultura v jiném jazyce, slovo kultura pochází z latinského slova *cultura*, jenž v původním vymezení znamenalo obdělávání a vzdělávání země.

„V moderních společenských vědách se kultura chápe velmi široce, doslova jako vznášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu. Do značné míry se toto poslední pojetí přeneslo do obecného chápání výrazu, kdy slovem kultura, kulturní zkulturnit rozumíme něco povznést, přetvořit na lepší stav, vytvoření nových věcí, které lépe odpovídají našim představám o kultivovaném stavu. V tomto smyslu tedy mluvíme o kulturním životě jako životě nacházejícím naplnění a majícím smysl. V širším pojetí je kultura produktem člověka, který je chápán jako protiklad přírody. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Tyto lidské výtvořky jsou jednak materiální produkty, ale i produkty duchovní, vztahy myšlenky, ideje atd. Ty jsou předávány v každé společnosti dalším generacím v procesu socializace, v němž dominantní úlohu sehrává výchova. Jejich přejímání je možné pouze prostřednictvím subjektů a nástrojů, které v dané společnosti existují a jsou pro ni typické. Kultura je jakousi realitou, ve které každý z nás žije, ne však jako jedinec, ale společně s ostatními lidmi jako člen širokého společenství. Kultura je tedy prostředím, které vyžaduje od člověka určité chování a působí na něj určitý tlak, aby toto chování dodržoval a respektoval“ (12, s. 9).

V průběhu let vzniklo mnoho různých kultur s různými pravidly, postupy a zvyklostmi, které jednotlivci respektují. Nejedná se tedy o záležitost jednotlivců, jednotlivci zde tvoří celek, ve kterém existují sociální vazby a vykazují určité společné znaky chování. Toto chování se neřídí jen jednotlivými pravidly, ale rozsáhlými složitými skutečnostmi, jež se nazývají kulturní systémy (12).

„Kulturní systém, kultura daného sociálního celku je řídicí složkou, která vznikla v průběhu dlouhodobého vývoje. Jeho proměna je pomalá. Současný stav se vždy odvíjí

od stavu předchozího a tento vývoj má zpravidla kontinuální charakter. Vytváření kultury, uspořádání sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány jsou pouze ty, které celek nenarušují, ale upevňují. Ty vztahy a aktivity, které se osvědčují, se pak stávají vzorci dalšími. Kulturní systém je propojení těchto vzorců na jedné straně, ale i jejich uchování a rozvíjení na straně druhé. Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku“ (12, s. 10).

3.1.Národní kultura

Národní kultura vyjadřuje zvyklosti, obyčeje a zavedené kulturní standardy daného státu. Tvoří ji národní jazyk, literatura, umění, lidová ústní slovesnost, gastronomie a na jejím vývoji se podílela celá řada historických momentů, tvoří ji tedy i dějiny daného státu. Značný vliv na formování národních kultur mělo v minulosti i zeměpisné umístění států, tedy klimatické podmínky, se kterými neodmyslitelně souvisí zemědělství a samozřejmě již zmíněná gastronomie, většina států se ke svým kulinářským specialitám a specifikám ve stravování hrdě hlásí, příkladem můžeme zmínit Itálii či Francii.

„Každá společnost, sociální skupina, sociální organizace mají svojí vlastní kulturu. V realitě je však tato stručná teze podstatně komplikována, neboť tak jako nejsou sociální celky navzájem izolovány, nejsou izolovány ani jednotlivé kultury. Jestliže se lidé prolínají mnoha sociálními celky, jestliže se tyto celky vzájemně ovlivňují, pak ani kultura není úzká vrstva jevů dotýkajících se nebo vycházejících z jediného celku. Kultura je skutečnost podstatně širší a rozsáhlejší. Je utvářena nejen v jednotlivém sociálním systému, ale v jejich vzájemném prolínání a v jejich interakci v širokém historickém rámci“ (12, s. 20).

Podle historie můžeme vyčlenit asi tři základní okruhy kultury (12):

Náboženský okruh

Jsou to kultury, které jsou početně mnohem vyššího rázu, než kultury národní, vyznává je miliony lidí, jsou to např. kultura křesťanská, muslimská, buddhistická. Okruh náboženství zahrnuje jednotlivé velké kultury, ty jsou nepřesně pojmenovány jako

náboženské. Toto spojení je dáno velikou rolí, které hrálo náboženství v době, kdy se základy kultury a její ideje utvářely.

Národní okruh

„Národ je historicky vzniklé společenství, které si v průběhu vlastního specifického vývoje vytvořilo vlastní kulturu, která jej dnes určuje“ (12, s. 21). Národ je tvořen společenstvím lidí stejné státní příslušnosti.

Okruh jednotlivých sociálních subjektů

Tímto okruhem se rozumí užší skupina subjektů, jako například rodina, pracovní skupina, mládež, studenti, hospodářské organizace, podniková kultura.

Tento okruh skupin není stejnorodý, jak již vidím, zvláštní vlastnosti těchto skupin je odlišují od ostatních celků podobného, či stejného typu (12).

3.2.Podniková kultura

Někteří si pod pojmem kultura představí divadlo, kino, výtvarné umění a proto slovní výraz „podniková kultura“ může u někoho navodit očekávání procesu zlepšení, estetizace a humanizace podnikového prostředí (12).

„Není tomu však tak, protože kultura znamená hlavně specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství“ (12, s. 24).

Podniková kultura je nedílnou součástí každé firmy, která ji má svoji vlastní, v jistých ohledech jedinečnou. Tvoří ji zaměstnanci a vedení firmy, vzájemné vztahy ve firmě a interfiremní vazby. Vyjadřuje to, jak společnost a její členové navenek jednají, uvažují a vystupují, to jaké jsou ve firmě zvyklosti a zavedené postupy. V jednom mezinárodním podniku se mohou setkávat Češi, Slováci, Portugalci apod. Na druhé straně však můžeme dát i příklad o velmi malé sociální skupině jako je třeba rodina, to jsou rodiče a děti, to jak hovoří, chovají se, zdaleka ne ve všech rodinách „vznávají“ všichni stejnou kulturu, byť mají většinou stejnou státní příslušnost. Je tedy jasné, že v jednom podniku můžeme najít několik setkávajících se kultur a nezáleží pouze na tom, zda se jedná o

zaměstnance z několika států, zejména v těch větších jsou kulturní odlišnosti v různých částech země značné. O tomto podniku pak mluvíme jako o **multikulturním** (12).

„**Podniková kultura** jako celek nemá žádnou objektivní, materiální formu své vlastní existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků podniku. Označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.“ (12, s. 27-31).

V podnikové kultuře můžeme vždy naleznout tři základní hierarchicky nad sebou uspořádané roviny (12):

- 1) Základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců.
- 2) Pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku.
- 3) Symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.

„Silná a zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí. Podniková kultura určitého podniku je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah a sílu a neodráží pouze širší kulturní prostředí. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter a v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř podniku i mezi ním a vnějším prostředím. Je především výsledkem procesu učení, jehož základ spočívá na vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace“ (12, str. 31).

Vlivem globalizace se v dnešní době již stalo běžné, že v jednom podniku můžeme najít zaměstnance z různých států, jak již bylo zmíněno, o tomto podniku, kde se střetává více kultur, hovoříme jako o multikulturním. Prvním, kdo začal, a má na tomto trendu zaměstnávání lidí z různých států největší podíl, byly v nedávné minulosti nadnárodní společnosti. V takovémto podniku je pak kladen důraz na komunikaci a spolupráci,

v těchto podnicích mluvíme o interkulturní spolupráci. **Interkulturní spoluprací** se rozumí takové chování, které vede k dosažení maximálních výsledků v jednání a uchránění úspěchů skupin či kolektivu v podniku od narušení. K dosažení individuálních cílů je potřeba a může jich být dosaženo pouze tehdy, když daná skupina více osob sladí své zdroje (15).

4. SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena na 3 kapitoly, ve kterých jsou vysvětleny základní pojmy, se kterými budeme nadále pracovat v praktické části. Jsou jimi management, kompetence a kultura. V každé části se autor pokusil výstižně a jednoduše vysvětlit význam zmiňovaných pojmů. V první kapitole též nalezneme stručnou historii vývoje managementu a je zde popsána úloha manažerů ve firmě. Druhá kapitola, o kompetencích, se zabývá historií a vývojem kompetenčního přístupu, také popisuje proč je takovýto přístup důležitý. Dále jsou zde vyjmenovány druhy kompetencí, a kompetence, které jsou důležité pro výkon práce manažerů a vedoucích pracovníků. Třetí, závěrečná část, pojednává o kultuře, opět zde nalezneme vysvětlení a původ tohoto pojmu obecně. Konkrétně je zde zmíněna kultura národní a podniková a vysvětleny tyto dva pojmy.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je identifikovat základní složky interkulturní kompetence manažera přispívající k efektivnímu působení v multikulturním prostředí, konkrétně manažerky autobusové dopravy ve firmě STUDENT AGENCY. Dále je cílem předložit návrh na zlepšení interkulturní komunikace v dané firmě.

5. FIRMA STUDENT AGENCY

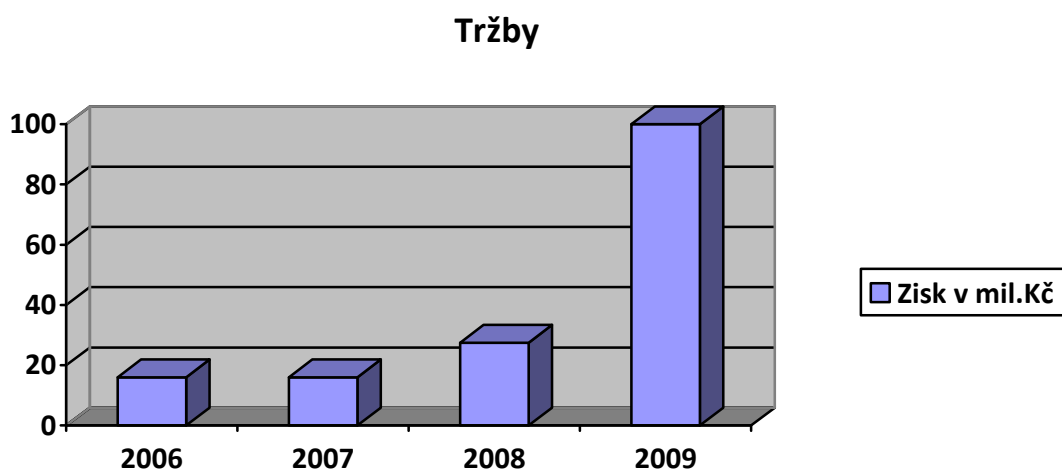
5.1. Historie

STUDENT AGENCY, s.r.o. se sídlem v Brně v Domě pánů z Lipé, založil v roce 1993 Radim Jančura. Společnost vznikla v roce 1993 pod jménem Radim Jančura, zabývala se zprostředkovatelskou činností a au pair programy v Evropě a USA. To je také jedním z důvodů proč má společnost později ve svém názvu slovo „student“. Hlavním důvodem však je, že podle této firmy se má člověk celý svůj život čemu učit. V roce 1996 vzniká tedy STUDENT AGENCY jako taková a předmět podnikání se rozšiřuje o zprostředkování jazykových, vzdělávacích programů v zahraničí, pracovních programů a autobusovou dopravu. V roce 2000 začíná společnost s prodejem letenek a v roce 2004 vyjíždí první autobus na trase Praha -Brno a postupně se k této trase přidávají další, naposledy v roce 2009 Praha -Hradec Králové. Ředitelem a jediným majitelem této firmy je Radim Jančura. STUDENT AGENCY nyní podniká v oblasti studijních a pracovních pobytů v zahraničí, autobusové dopravy, zprostředkovává ubytování v zahraničí a je největším prodejcem letenek v České republice. Společnost také pořádá zájezdy za sportem, či za kulturou.

V současnosti ve firmě pracuje 854 zaměstnanců. Do skupiny STUDENT AGENCY patří i společnost ORBIX. Tato společnost se specializuje na cestovní služby pro firemní klientelu, je největší ryze českou společností specializovanou výhradně na korporátní zákazníky. Dalším kdo náleží do skupiny je Společnost DPL Real, vlastní historický renesanční palác „Dům pánů z Lipé“ na brněnském náměstí Svobody.

5.2.Finanční situace

Ačkoliv má společnost v současné době již mnoho aktivit, o kterých jsme se dočetli v předešlé kapitole, hlavní tržby společnosti plynou z prodeje letenek. V roce 2006 byl celkový obrat 2,6 miliardy a meziroční index nárůstu tržeb byl 42%, když v předchozím roce činil obrat 1,8 miliardy. Oproti tomu český trh zaznamenal index nárůstu pouhých 11%. Celé 2 miliardy z tržeb roku 2006 činil prodej letenek. Zisk z částky 2,6 miliard činil potom 16 milionů, STUDENT AGENCY se totiž zaměřovala hlavně na zvyšování tržeb, ne zisku. V roce 2007 se pohyboval celkový obrat společnosti kolem 3 miliard. V roce 2008 firma začala směřovat svoji strategii ke zvyšování zisku, tento rok byl zisk 27,5 milionu při obratu 4 miliardy a o rok později v roce 2009 je již patrné, že strategie zatím vychází, protože se zisk oproti roku 2008 zvýšil 4x, skoro na 100 milionů při stejném obratu, vývoj tržeb v jednotlivých letech můžeme vidět v grafu (21).



Graf 1: Vývoj tržeb firmy STUDENT AGENCY v letech 2006 až 2009 (21)

Ze čtyřmiliardového obratu roku 2009 činí asi 2,5 miliardy prodej letenek, provoz autobusových spojů po ČR a do zahraničí pak asi miliarda. Zbylou půlmiliardu tvoří zajišťování jazykových kurzů a pobytů. V loňském roce vlivem krize klesl trh prodeje letenek sice o pětinu, ale firmě se podařilo obrat meziročně udržet, počet prodaných letů dokonce stoupl o desetinu. Kvůli krizi se letenky prodávají více, avšak ty za nižší cenu a to je pro firmu ideální, protože její zisk plyne hlavně z poplatku za vystavení letenky (21).

5.3. Posouzení obchodní situace firmy

5.3.1. Silné a slabé stránky firmy

Silnou stránkou firmy je, že velká část populace České republiky ji zná díky jejím žlutým autobusům. Tyto jsou díky této výrazné barvě nepřehlédnutelné a většina ví, o kterou společnost jde a tímto má vytvořen velice efektivní způsob reklamy, protože na každém žlutém autobuse je zároveň velice dobře viditelný název společnosti, jak se ostatně můžeme přesvědčit na obrázku.



Obr. 1: Autobus STUDENT AGENCY (21)

Dále také společnost provozuje velice profesionální, kvalitní a nadstandardní služby, díky kterým se k ní zákazníci často vrací. O tomto tvrzení svědčí řada ocenění, která firma již získala:

- 2007 - Nejlepší autobusový dopravce v České republice, dle Travel Trade Gazette²,
- 2005 – Podnikatel roku, dle Ernst&Young³,
- 2009 - CZECH TOP 100 ocenění – 3. nejobdivovanější firma v České republice,
- 2009 - CZECH TOP 100 ocenění – 1. místo v kategorii Doprava.

V neposlední řadě, avšak pro mnoho lidí v první řadě, je to tedy zejména cena služeb poskytovaných firmou STUDENT AGENCY, proč je firma velice úspěšná a tolik využívaná klienty. Firma pracuje v oblasti služeb a každý dnem se zaměstnanci dostávají do styku s tisíci klienty, zavděčit se však nedá všem, mínusem může být tedy i to, že ne všem tyto služby vyhovují, např. ne všichni jsou zvyklí pracovat na internetu a hodně služeb a informací, jež firma poskytuje je na internetových stránkách. Další slabou stránkou firmy může být naopak to stejné, co je její silnou stránkou a to je obrovská znalost lidí této firmy díky žlutým autobusům. O tomto svědčí nehoda autobusu na Slovensku, dalo by se říct, že pokud by se jednalo o jinou Českou, či Slovenskou společnost, tak za týden její jméno lidé zapomenou, nebo si jej ani nezapamatují, častokrát jej media ani neuvádějí, avšak u STUDENT AGENCY tomu tak není, hodně lidí si ji teď spojuje s dopravním neštěstím a když se řekne jméno této firmy, tak hned někdo nadhodí, že to sou ti, co havarovali a u některých zájem klesá.

5.3.2. Možnosti a příležitosti firmy

Společnosti se zatím rok od roku daří navyšovat obrat a zisky, toto se však nedá realizovat do nekonečna, pokud nebudou hledány nové možnosti uplatnění. Momentálně je správnou možností a to také STUDENT AGENCY dělá, oslovování stále většího počtu zákazníků a zlepšování služeb., tj. prodává stále více letenek, zájezdů, ubytování, zkvalitňuje služby, každým rokem rozšiřuje místa, kam jezdí žluté autobusy a tím zvyšuje počet svých zákazníků tedy i obrat. Nyní se společnost chystá také na koleje, pokud by se to povedlo, konečně by začali jezdit kvalitní vlaky a dle mého názoru by se naprosto diametrálně změnil přístup k cestujícím. Troufám si tvrdit,

² Travel Trade Gazette jsou nejvýznamnější noviny profesionálů cestovního ruchu v desítkách zemí světa, stejně tak v ČR.

³ Ernst & Young je mezinárodní síť poradenských společností, která poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby.

že když v nehostinných podmínkách a to bezesporu úzká ulička autobusu na dálnici je, dokáže připravit stewardka kafe, čaj a značně klientům zpříjemnit cestu, tak v mnohem prostornějším vlaku budou služby ještě nesrovnatelně lepší. Železniční doprava, je tedy krásná příležitost kde se realizovat a naplno ukázat jaké obrovské možnosti přístupu k zákazníkům skýtá. Kdo by nechtěl jet vlakem za přibližně stejnou dobu a cenu jakou autobusem Brno - Praha, být celou cestu obsluhován přívětivou stewardkou, moci si pohodlně natáhnout nohy a ještě si kdykoliv v průběhu cesty zajít do jídelního vozu na chutný oběd, zní to sice na našich kolejích dost vysněně, ale osobně si myslím, že pokud dostane STUDENT AGENCY povolení provozovat vlaky, tak bude komfort nesrovnatelný s tím, co zažíváme na drahách teď a je to obrovský krok kupředu, potvrzením tohoto je probíhající reklamní kampaň, jež se týká vlaků firmy a v několika krajích již proběhla.

Osobně mě mrzí, že se firma vzdala myšlenky sítě svých hotelů, která byla aktuální před několika lety, a to hlavně proto, aby byly finance na vlaky. V tomto vidím další příležitost uplatnění a myslím, že dříve či později se firma do tohoto sektoru podnikání pustí, odpadají pak problémy se sháněním hotelů v cizině pro vlastní klienty (20).

5.3.3. Problémy při běžném provozu

Nejvíce diskutovaným tématem v médiích je ze všech činností, které firma provozuje zejména autobusová doprava STUDENT AGENCY, a to i přesto, že nemá největší podíl na celkových tržbách. Většina lidí zná firmu díky autobusům, které na silnicích působí nepřehlédnutelně, protože jsou celé žluté s velkým logem firmy, je to dobrá reklama, ale na druhou stranu když pak je nějaký problém, nebo se něco stane, každý hned ví, že se jednalo o STUDENT AGENCY a troufám si tvrdit, že nyní je již málo lidí, kteří by tuto společnost neznali. Autobusy tvoří sice relativně malou část podílu na zisku, je zde však zainteresováno nejvíce lidí ze společnosti, celá 1/2, manažeři, prodejci a hlavně řidiči a stewardy. A proto největší problémy, které nastávají, jsou díky autobusové dopravě, ať se již jedná o různá zpoždění, kompenzace, nehody, či špatnou funkčnost některého z autobusů, s těmi se společnost potýká každý den. Není to tím, že by měla nekvalitní autobusy, ty jsou jedny z nejlepších v Evropě, společnost jich však již provozuje mnoho a denně najezdí tolik kilometrů, že statisticky je snad i nemožné, aby stále jezdily bez poruchy. Vždyť jeden autobus na trase Praha - Brno za celý rok

najezdí kolem 1 milionu kilometrů. Dalším problémem bývají občasné výpadky internetu, či přímo stránek STUDENT AGENCY, problémem občas bývá i výpadek vnitřního informačního systém, zejména tedy e-mail komunikace. Nejedná se samozřejmě o chybu, která se opakuje několikrát za den, ale i 5 minutový výpadek e-mailů může způsobit nepříjemné situace, protože naprostá většina komunikace ve firmě probíhá přes elektronickou poštu.

6. ZAMĚŠTNANCI FIRMY STUDENT AGENCY

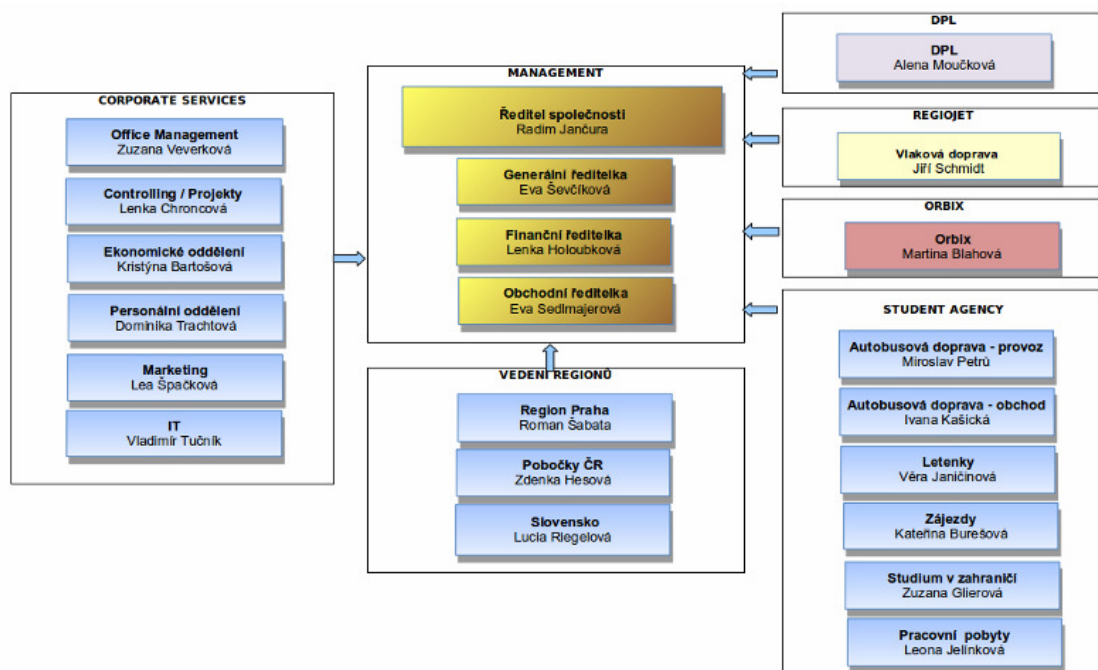
6.1. Organizační struktura

Dělí se na tři základní sekce, strategický management, taktický management a operativní management. Strategický management tvoří majitel společnosti Radim Jančura a generální manažerka Eva Ševčíková. Dále taktický management, tvoří již jednotliví manažeři a ředitelé pro různé oblasti, ve kterých firma působí, tyto oblasti jsou nazývány oddělení, jsou to letenky, ubytování, autobusy a podobně. Další částí je operativní management, to jsou tzv. junior manažeři, kteří jsou ve struktuře přímo pod manažery. Většinou přímo pracují, či spolupracují a konzultují s pracovníky taktického managementu. Tito pod sebou mají již další zaměstnance, jako jsou stevardi, pracovníci poboček a prodejen, call center apod., za které mají přímo zodpovědnost a se kterými přicházejí nejčastěji do styku při různých informativních sděleních, jako je např. předávání platební pásky, rozvržení pracovní doby a všeho co se může týkat náplně práce těchto pracovníků. To však neznamená, že taktický management nepřijde s „řadovým“ zaměstnancem vůbec do styku a nekomunikuje s ním, tak tomu není, pravidelně jsou pořádána různá sezení a porady, kde se probírají návrhy a nespokojenost zaměstnanců (21).

Společnost STUDENT AGENCY je rozdělena na několik jednotlivých oddělení (21):

- Vedení firmy,
- technické oddělení,
- IT oddělení,
- autobusové oddělení,
- ekonomické oddělení,
- personální oddělení,
- pracovní pobyty,
- zájezdy,
- marketing,
- jazykové pobyty,

- call centrum,
- Orbix.



Obr. 2: Organizační struktura STUDENT AGENCY (21)

Každé z výše zmíněných oddělení má svého ředitele, který má přímo pod sebou manažera pro určité oddělení. Každé oddělení se poté ještě dále větví na několik sekcí. Ve vedení firmy má nejvyšší “post“ samozřejmě majitel společnosti Ing. Radim Jančura.

6.2. Multikulturní prostředí

Ve firmě pracuje 854 zaměstnanců. Nejvyšší zastoupení mají ve firmě samozřejmě Češi, protože se jedná o českou firmu, v měsíci dubnu zde pracovalo 785 Čechů, z toho 157 bylo brigádníků. Brigádníci zde mají 2 typy pracovních poměrů a to dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce. Slováků zde pracuje o poznání méně, celkem 68, z toho 7 brigádníků, sice je to poměrně nízké číslo, ale jen pro zajímavost, např. přímo ředitelka autobusového oddělení je Slovenka. Nejvíce Slováků pracuje jako

stewardi či stewardky, dále pak prodejci jízdenek, nebo letenek a poté zaměstnanci kanceláří. Polovina Slováků, kteří ve společnosti pracují, studují vysokou školu v České republice. Dále zde pracuje také jedna občanka Ukrajiny, která je stewardkou (21).

6.3. Role manažera autobusové dopravy v prostředí STUDENT AGENCY

6.3.1. Funkce a povinnosti manažera

Jak již bylo psáno, jednotliví manažeři jsou v organizační struktuře přímo pod vedoucími-řediteli oddělení. Jsou přímo zodpovědní za práci podřízených, rozdávají jim a delegují na ně úkoly. Jelikož je praktická část zaměřena na manažera autobusového oddělení, pak zde v této části budu psát pouze o něm.

Rád bych nastínil, jak funguje řízení v autobusovém oddělení. Oddělení je rozděleno na dvě části. Jedná se o provozní a obchodní úsek. Provozní úsek od roku 2010 sídlí již kvůli lepším podmínkám a dostupnosti v Praze, dříve to bylo ve Velké Bíteši. Jedná se o garáže, servis, autobusy a jejich chod, správná funkčnost, dá se říct, že se jedná o technickou stránku věci. Jsou zde řidič a jejich nadřízení. Druhou sekcí je obchodní oddělení, je umístěno v Brně, ve stejné budově jako celá centrála firmy. Jak název napovídá, jedná se o oddělení, které má na starosti obchod, vznikají zde jízdní řády, přepravní řády, kalkulace cen a zisku, prakticky to znamená, co toto oddělení vymyslí, to pak musí provozní oddělení uskutečnit. Sem patří např. stewardky či prodejci, stejně tak jako provozní oddělení, tak i obchodní má svého ředitele a manažera, lépe řečeno manažerku. Manažerka má řadu podřízených, z těchto můžeme vymezit 2 skupiny zaměstnanců, buď ty, kteří pak dále vedou svoji vlastní skupinku zaměstnanců a zodpovídají za ně, zpracovávají hodnocení o jejich provedené práci, docházku, mzdy atd., nebo podřízené, kteří žádnou takovouto skupinku pod sebou již nemají, ale ostatní se jejich pokyny musí řídit, jsou jen o úroveň či dvě níže, než samotná manažerka. Manažerka dostává úkoly většinou od samotného ředitele firmy nebo ředitelky oddělení,

nejvíce komunikuje s oddělením provozním, ekonomickým a IT oddělením, protože tomuto zadává např. práci na rezervačních a prodejních systémech, jejich vývoj, vylepšení, problémy s nimi. Manažerka je tedy zodpovědná za chod oddělení a také za finanční stránku věci, i za kalkulace cen, na kterých však samozřejmě spolupracuje ostatními zaměstnanci a s ekonomickým oddělením. Její povinností je dohlížet na práci zaměstnanců a správný chod všech systémů týkajících se prodeje, jízdnicích řádů, schvalování jízdnicích řádů.

6.3.2. Analýza komunikace ve firmě

Cílem prováděného výzkumu je zjistit, jak funguje komunikace ve zkoumané společnosti, zda se vyskytují nějaké problémy v komunikaci mezi zaměstnanci z České a Slovenské republiky. Dále je také cílem zhodnocení vztahů mezi zaměstnanci a vedením autobusové dopravy.

První metodou výzkumu a sběru informací bylo pozorování situace ve firmě a srovnávání přístupu zaměstnanců, autor ve zkoumané firmě pracuje, proto mohl provést pozorování a sběr informací detailněji. Aby však byl samozřejmě výzkum **objektivní**, zvolil autor pro analýzu jako **druhou metodu** formu dotazníkového šetření. Jeden dotazník dostala k vyplnění manažerka autobusového oddělení a druhý část jejich podřízených, z 60 obeslaných jej vyplnilo 36. Dotazníky byly vytvořeny s ohledem na zkoumané skutečnosti, tedy jsou zde otázky týkající se spokojenosti s vedením, s prací podřízených, spolupráce mezi zaměstnanci apod. Byl umístěn na internetových stránkách, které jsou určeny k vytváření a publikování dotazníků www.vyplnto.cz. Dotazník byl prostřednictvím firemní pošty rozeslán zaměstnancům, neboť toto se mi jevílo jako nejlepší řešení, aby jej vyplnil co největší počet lidí, nebylo možné rozdávat ve firmě papírové dotazníky a možnost rozesílat dokument s dotazy napsanými např. ve Wordu se mi nejevila také jako příliš dobrá, protože jeho vyplňování není tak pohodlné a větší část respondentů by to nejspíše odradilo.

Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance byl rozeslán přímým podřízeným manažerky autobusové dopravy, tedy těm, kteří jsou s ní nejčastěji v kontaktu, lépe řečeno spolupracují, případně pracují v kanceláři. Týká se to autobusových dispečerů, prodejců a zaměstnanců, kteří mají na starosti správný chod systému, čímž je myšlena správnost jízdních řádů, údajů na internetu, cen a bezchybnost generování velikosti přistavovaných autobusů. Všechny otázky a výsledku průzkumu jsou umístěny v příloze.

Dotazník vyplnilo 30 Čechů a 6 Slováků ve věku od 19 do 32 let, z tohoto celkového počtu 36 respondentů jich ještě 18 stále studuje, z čehož můžeme soudit, že v oddělení autobusové dopravy pracuje relativně velký počet studentů, toto tvrzení dokládá mé zjištění, že z celkového počtu 60 obeslaných je to dokonce celá polovina. Ostatní otázky se již týkali společnosti, důvodu, proč se zaměstnanec rozhodl pro práci ve firmě, spokojenosti s vedením a názoru na vlastní komunikaci.

Výsledky, co se spokojenosti s nadřízeným týče ze strany podřízených, dopadly dobře. Na otázku zda nadřízený svoji práci zvládá a je k ní dostatečně kompetentní 33 respondentů odpovědělo, že ano, pouze 3 nesouhlasili.

Jak můžeme vidět v přílohové části, většina zaměstnanců je s vedením spokojena a v komunikaci s ním nenalézá žádný větší problém, stejně tak interkulturní komunikaci vnímají zaměstnanci kladně. Ovšem nic není tak dobré, aby se ještě nedalo zlepšit. Podrobněji se návrhům na případné zlepšení relativně již dobré situace budu však věnovat v návrhové části.

Dotazník pro manažerku autobusového oddělení

Otázkami jsem chtěl zjistit, jaký má pohled na svoji pracovní pozici, které kompetence by podle ní měl manažer na její pozici mít. Jak podle ní funguje komunikace ve firmě, jak spolu dle jejího názoru vycházejí její podřízení, zdali se setkala s nějakým problémem v komunikaci mezi zaměstnanci z jiných kultur a jestli jsou ve firmě prováděny nějaké kurzy či školení na sblížení a poznání kultury druhého národa, tzv. kulturní učení. Kompletní seznam otázek s vyznačenými odpověďmi nalezneme opět v příloze. Na tomto místě bych jako stěžejní zmínil 4 otázky a odpovědi:

Pociťujete nějaký kulturní rozdíl, který by mohl bránit ve spolupráci mezi zaměstnanci z ČR a SR?

- Ne

Setkala jste se někdy s nějakým nedorozuměním, či problémem v komunikaci se zaměstnancem ze SR?

- Ne

Pokud byste měla možnost vytvořit tým pracovníků, upřednostnila byste jen zaměstnance ČR či SR, nebo udělala smíšený tým?

- Smíšený

Jak byste hodnotila komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci z ČR a SR, probíhá bez problému?

- Dobrá

6.3.3. Shrnutí zjištěných pozitiv a negativ

Tato část vyjadřuje stručně shrnuté výsledky dotazníků, pozitiva převažují nad negativy a z výsledků je vidět spokojenost s pracovním prostředím, což je samozřejmě dobře pro firmu, avšak na druhou stranu, autorovi to ztěžuje práci v návrhové části dokumentu.

Pozitiva

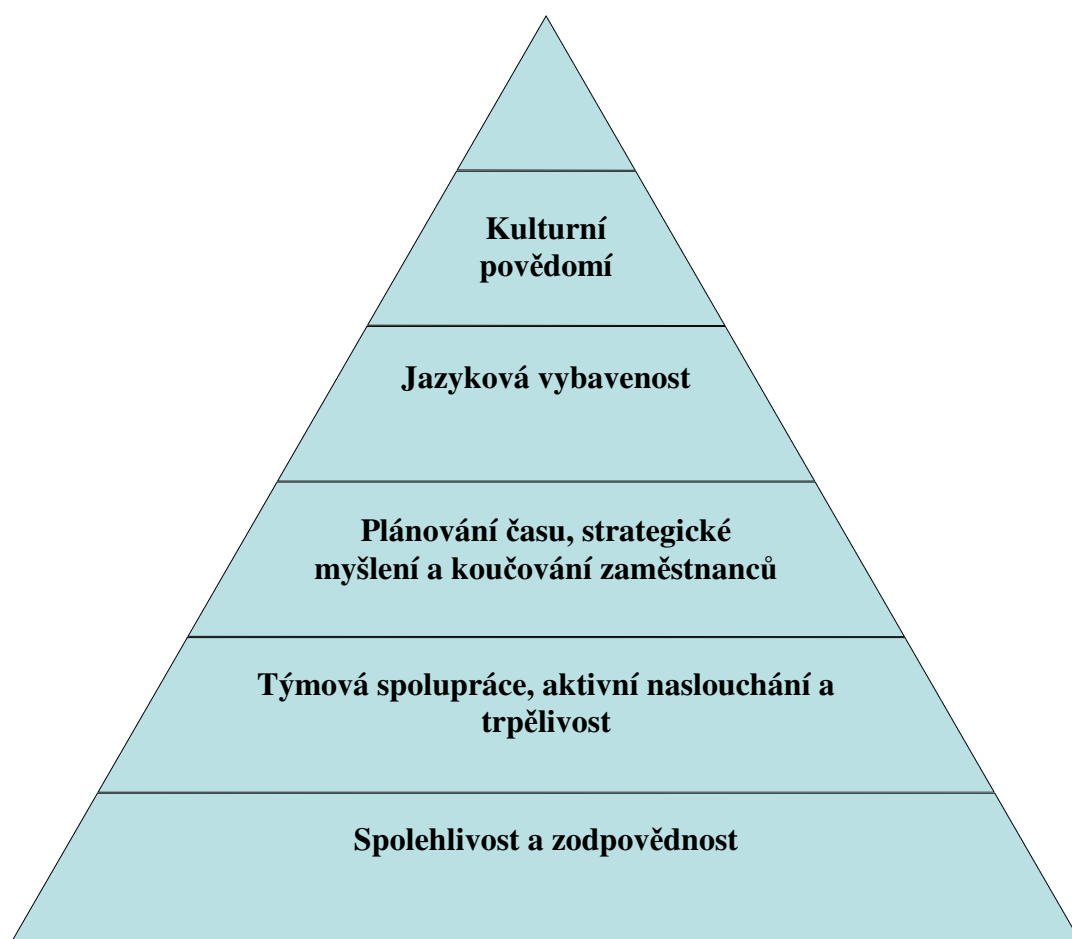
- Zaměstnanci hodnotí prostředí firmy jako přátelské a bez problému v komunikaci.
- Zaměstnanci hodnotí celkově firmu jako známou, silnou a rychle se rozvíjející společnost.
- Přístup k zaměstnancům ze Slovenska je stejný jako k Čechům, tedy nediskriminační.
- Spokojenost s nadřízeným.

Negativa

- Většina zaměstnanců, celé 2/3, by si nepřála vykonávat práci svého nadřízeného, což může značit nedostatečnou motivaci ke kariérnímu růstu ve firmě.
- Ve firmě nejsou pořádána žádná speciální multikulturní školení.
- Firma nedává velký důraz interkulturní komunikaci.

6.3.4. Interkulturní kompetence manažera autobusové dopravy

Jaké vlastnosti a schopnosti by měl manažer mít, aby dobře zvládal svoji práci, již z teoretické části práce víme, avšak čím navíc by měl disponovat a co by měl znát, aby zvládal efektivně i řízení v multikulturním podniku? Z mého vlastního pozorování a zejména výzkumu plyne, že manažerka ve zkoumané firmě obecně vlastnostmi, které jsou manažerům v multikulturním prostředí vlastní, disponuje, většina jejich podřízených ji shledává dostatečně kompetentní k výkonu práce, nejdůležitější jsou podle nich vlastnosti jako zodpovědnost, či spolehlivost, ani v komunikaci neshledávají žádné komplikace, které by nějak významně ovlivňovaly vzájemnou spolupráci, stejně tak týmová spolupráce jí nečiní problém. Složky kompetence manažerky jsou uvedeny v diagramu níže, seřazeny od základny dle důležitosti a toho jak jimi manažerka disponuje. Základ pyramidy tvoří tedy ty nejdůležitější a jí vlastní.



Obr. 3: Složky interkulturní kompetence manažera STUDENT AGENCY

1. Na první místo ke složkám kompetence manažerky podle mě a výzkumu patří bez větších debat ve STUDENT AGENCY spolehlivost a zodpovědnost. Manažerka má na starosti správné a efektivní plnění úkolů, a firma si nemůže dovolit mít na této pozici někoho nespolehlivého. Za názorný příklad uvedu přidávání spojů do rezervačního systému, stačí sebemenší nepozornost a mylné přidání nechtěného snadno přehlédnutelného spoje je velice jednoduché. Po mém seznámení se interním systémem stačí několik málo kliknutí a spoj je vložen do prodeje, přitom jediná tato nepozornost může stát firmu na pozdějších kompenzacích několik tisíc. Správný manažer prostě musí být zodpovědný a spolehlivý, jedná se sice o všeobecná specifika důležitá pro zvládnutí práce manažera nejen v multikulturálním prostředí a mnozí by mohli nesouhlasit, ale pokud tyto dvě věci vedoucí pracovník nemá, tak nebude svoji práci zvládat a vykonávat kvalitně v jakémkoliv prostředí.
2. Na druhé místo jsem umístil týmovou spolupráci, aktivní naslouchání a trpělivost. Manažerka má schopnost vést tým lidí, kteří mají odlišnou jazykovou vybavenost, tedy mluvící česky a slovensky, žádný větší problém jí to nečiní. S tímto souvisí také trpělivost, kvůli jazykovým bariérám může docházet ke špatnému výkladu slov a tudíž nedorozuměním, která mohou celý proces komunikace prodlužovat a stěžovat.
3. Plánování času, strategické myšlení a koučování zaměstnanců. Efektivní plánování času je v multikulturálním prostředí velice důležité, souvisí to také s předchozím bodem. Díky jazykovým bariérám se může prodloužit doba vysvětlení a zpracování úkolu, tudíž naplánované akce mohou trvat delší dobu, s tímto by měl manažer počítat a případně svůj plán tomu přizpůsobit. Strategicky myslet je nepostradatelná dovednost, bez které se manažer v zmiňované firmě neobejde, bez dobrého a promyšleného plánu postupu na dosažení cíle je cesta k úspěchu velice obtížná.
4. Jazyková vybavenost. Schopnost spolupracovat i přes jazykové bariéry. Manažerka musí mít tedy jazykové znalosti, aby nedocházelo ke špatnému výkladu jednotlivých slov, která mohou mít naprosto jiný význam.
5. Kulturní povědomí, kulturním povědomím jsou myšleny alespoň základní kulturní znalosti o zvyklostech zaměstnanců z jiných kultur, aby byla manažerka

schopna vcítit se do kulturního vnímání zaměstnanců. V jiných kulturách mohou být zavedeny jiné postupy a jiné metody řešení úkolů a s tímto by měl být manažer seznámen.

IV. NÁVRHOVÁ ČÁST

Po provedení výzkumu se ukázalo, že většina zaměstnanců je s vedením spokojena. Ani v komunikaci se zaměstnanci z jiného státu necítí žádný větší problém, který by měl extrémně ztěžovat spolupráci. Stejně jako v každém podniku, kde se střetává jedna národnost s druhou, i zde je menší jazyková bariéra. I když si někdo říct, že Slováci od nás nejsou tolik jazykově vzdáleni, není komunikace a spolupráce v tomto ohledu je vždy úplně bezproblémová. Můžeme nalézt mnoho slovenských slov, která buď v češtině nejsou, nebo mají naprosto odlišný význam.

Z výsledků dotazníků manažerky je patrné, že i ona si myslím, že ve firmě, v autobusovém oddělení, panuje celkově poklidná a přátelská atmosféra i když přiznává, že se setkala s nějakým výraznějším problémem mezi zaměstnanci, konkrétně jej však nechtěla zmiňovat. Avšak na druhou stranu je třeba říct, určitě není podniku, kde by spolupráce bez zádrhelu každý den probíhala na 100%. Podle manažerky ve firmě sice probíhají teambuildingy a školení, avšak nikdy nejsou zaměřeny na spolupráci a správné dorozumění napříč kulturami, tímto je myšleno zaměstnanci z rozdílných států. Toto je podle mě chyba, ačkoliv zaměstnanci sami nepociťují větší problémy, jistě by prospělo zaměřit se na kulturní učení. Je to ze dvou důvodů, prvním je samozřejmě vlastní komunikace a porozumění mezi samotnými zaměstnanci, zejména umění vcítit se do kultury druhého, na toto spousta firem zapomíná, ale naopak mnohé si již uvědomily, že je to velice přínosné a proto můžeme nalézt nepřeberné množství různých školení na toto téma. **Druhým důvodem** je to, že firma, protože prodává letenky, jízdenky a služby do mnoha států světa, střetává se tedy s klienty z různých kultur. A samozřejmě pokud se firma zaměří na to, co daní klienti z různých států žádají a pochopí jejich zvyky a kulturu, pak jim může mnohem lépe vyhovět, návrh tedy neřeší pouze komunikaci mezi manažery a samotnými zaměstnanci, ale zároveň je také přínosem pro **komunikaci s klientem**.

Pro manažerku doporučuji ke zdokonalení manažerských schopností speciální manažerské kurzy, ty jsou uvedeny v další kapitole.

Problémem ve firmě je, že mnoho Čechů, kteří ve firmě pracují, nemá o kultuře Slovenska žádné větší podvědomí. Doporučuji školení zaměřená přímo na interkulturní

komunikaci a kulturní učení, jak pro manažery, tak pro zaměstnance, zejména týkající se slovenské kultury a určité základy jazyka, zejména slova, která znamenají něco jiného česky a slovensky, toto by mělo ještě více zefektivnit vzájemnou komunikaci a spolupráci.

7. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

7.1. Školení, kurzy, programy

Na trhu je v dnešní době k dispozici mnoho produktů týkajících se vedení, koučování zaměstnanců, zvyšování produktivity manažerů atd., kdy si společnost nějaké objedná a daná firma ji školení ušije přímo na míru, podle požadavku na počet školených zaměstnanců, prostory a dokonce je možné přizpůsobit i obsahovou náplň, aby co nejvíce vyhovovala firmě a řešila problémy, se kterými se každodenně střetává. Druhou možností pak může být najmout formou jakéhosi doučování, či školení **externího pracovníka**, který se danou kulturou zabývá, či přímo ještě lépe o multikulturní výchově přednáší na vysoké škole. Ten by měl mít připravenou několika hodinovou prezentaci a materiály o interkulturní spolupráci a dané kultuře a zaměstnanci by pak měli alespoň základní podvědomí o specifikách daného státu, zde konkrétně Slovenska. Výhodou této možnosti je, že si firma může dát sama inzerát jako pracovní nabídku, specifikovat své konkrétní požadavky, a zejména pak **cenovou nabídku**. Jelikož STUDENT AGENCY má mnoho vlastních školících prostor, pak by ani s místem školení nebyl problém. Školící programy, vedené ve firmě, v prostředí, které je zaměstnancům známé, by měli, nenásilným způsobem i stmelit kolektiv. Všeobecně je známo, že lidé neradi přijímají změny, mnozí mají z toho navštěvovat nějaký kurz a opět se “vrátit“ do školních lavic hrůzu, proto si myslím, že vedení kurzu ve firmě je dobrým řešením.

Další možností je spolupráce na pořádání kurzu s některou vysokou ekonomickou školou, jako např. VŠE v Praze, které tyto kurzy a přednášky pořádají pro své studenty, neměl by být tedy problém sjednat tento kurz i pro soukromou firmu, cenová nabídka pak záleží na domluvě obou stran. Firma může poté nadále spolupracovat s univerzitou například tím způsobem, že umožní praxi pro studenty. Ve STUDENT AGENCY momentálně několik studentů praxi vykonává, či vykonávalo, avšak jedná se o zaměstnance firmy, nejedná se přímo o konkrétní spolupráci s některou z vysokých škol.

Ačkoliv byla analýza prováděna pouze na vzorku 1 manažerky ve firmě, protože výzkum byl zaměřen konkrétně na její kompetence, tyto navrhované kurzy mohou velice dobře posloužit i ostatním oddělením ve zkoumané společnosti a jejím manažerům, kterých je v současnosti ve firmě 33, protože se zaměřují na všeobecné problémy týkající se koučování zaměstnanců, komunikace a dovedností manažerů.

Navrhuji tedy 4 typy kurzů, velice vhodných pro manažery a vedoucí pracovníky:

- kurz koučování zaměstnanců,
- kurz komunikačních dovedností,
- speciální kurz manažerských dovedností pro ženy,
- **interkulturní komunikace pro manažery** – kurz vedený odborníkem (vysokoškolský pracovník, poradce v tomto oboru atd.)

Kurz vhodný pro všechny zaměstnance:

- multikulturní vzdělávací program - najmutí externího pracovníka, nejlépe vysokoškolského profesora, který provede školení.

Níže je zmíněna tabulka s vhodnými kurzy vyhledanými na internetu v různé délce trvání a pod ní stručný popis každého z nich. Tyto se mi jevily jako nejvhodnější z hlediska obsahové náplně, ceny, délky trvání a u některých z nich dále také možnosti sjednat kurz dle požadavků firmy na termín a místo konání.

Tab. 1: Manažerské kurzy

Název kurzu	Společnost provádějící kurz	Nabízený kurz	Cena kurzu
KOUČOVÁNÍ lidí a týmů - efektivní forma vedení	Cadet Go, s.r.o.	http://kurzy.edumenu.cz/d-26536/koucovani-lidi-a-tymu-efektivni-forma-vedeni-kurz-praha-4	8160 Kč
Koučink	Tutor, s.r.o.	http://tutor.cz/skoleni-seminare/koucink/BK0068928	5999 Kč
Komunikační dovednosti	Tutor, s.r.o.	http://tutor.cz/skoleni-seminare/komunikacni-dovednosti/BK0068987	5999 Kč

Manažerské dovednosti - zaměřeno pro ženy manažerky	Top vision s.r.o.	http://kurzy.edumenu.cz/d-35282/manazerske-dovednosti-zamereno-pro-zeny-manazerky-kurz-praha	14280 Kč
---	-------------------	---	----------

Koučování lidí a týmů - efektivní forma vedení

Jedná se o dvoudenní kurz, který probíhá každý měsíc pro veřejnost, ale i pro uzavřené skupiny, pro které je možné jej upravit, tedy místo i termín si zvolí účastník sám. Je možné upravit i cenu, podle počtu zúčastněných. Účastník obdrží certifikát o absolvování kurzu. Cílem kurzu je seznámit, naučit a procvičit koučování jako formu vedení lidí. Určit kdy a kde lze koučink používat. Naučit se pracovat s koučujícími nástroji manažera. Procvičit si modelové situace.

Koučink

Kurz je v trvání 2 dnů a probíhá v přesně stanovených termínech. V ceně kurzu je i oběd, účastník obdrží certifikát o absolvování kurzu, podle počtu zúčastněných je možné uplatnit 5-15% slevu na kurz. Cílem kurzu je naučení se jednotlivých fází a principů koučování, osvojení si schopnosti a dovednosti, které by měl kvalitní kouč mít, uplatnění trendu koučování v praxi, naučení se rozeznat dobrého a špatného kouče.

Komunikační dovednosti

Kurz obsahuje 12 lekcí po 7 hodinách. Je otvírán přibližně každý měsíc v přesně stanovených termínech. V ceně kurzu je opět certifikát o absolvování a také oběd a občerstvení. Cílem kurzu je nacvičení komunikačních dovedností a situací v praxi, nacvik komunikačních technik, zvládnutí různých komunikačních situací včetně konfliktů, osvojení si nejrůznějších návyků a dovedností důležitých v komunikaci, odstranění nevhodných nonverbálních prvků a zvednutí svojí hodnoty na trhu práce.

Manažerské dovednosti - zaměřeno pro ženy manažerky

Jedná se o 2 denní kurz určený ženám manažerkám ze všech oblastí, po absolvování získají certifikát. Kurz je otvírán každé pololetí. V průběhu kurzu si účastnice definují vlastní styl vedení a naučí se využívat své silné stránky, dozví se, jak suverénně komunikovat a efektivně delegovat, seznámí se s tím, jak zvládat složité situace ve vedení lidí, dozví se jak lépe naslouchat a otevřeně komunikovat, jak u svých lidí dosáhnout lepších výsledků, zvýší svou citlivost pro vnímání motivů chování druhého pohlaví.

Tab. 2: Kalkulace nákladů kurzu: Manažerské dovednosti - zaměřeno pro ženy manažerky

Cena kurzu	14280 Kč
Místo konání kurzu	Praha: cena dopravy tam a zpět 400Kč
Doba trvání kurzu	2 dny, 1 nocleh – průměrná cena ubytování v Praze v 3*** hotelu 1500Kč.
Stravné	1x snídaně, 2x oběd, 1x večeře + svačiny – 600Kč
Ostatní náklady	Doprava po Praze MHD: 100Kč
Celková cena	16880 Kč

ZÁVĚR

V teoretické části byly uvedeny základní údaje o manažerském řízení, kompetencích a kultuře v podniku. Měla nám přiblížit, jak se postupně vyvíjelo manažerské řízení pracovníků a poutavě a výstižně nás obeznámit s touto tematikou. Jsou zde vysvětleny pojmy jako management, manažeri, kompetence, avšak také stručná historie kompetencí a v neposlední řadě i podniková kultura.

V praktické části autor přiblížil chod ve zkoumané společnosti STUDENT AGENCY a detailně se věnoval funkci manažerky autobusového oddělení, byl proveden výzkum spokojenosti zaměstnanců s vedením, který dopadl ke spokojenosti vedení. Přitom byl zcela anonymní, takže možnost projevit zde svůj názor byla bez hranic. Cílem práce bylo identifikovat složky interkulturních kompetencí manažerky autobusové dopravy, kdy autor našel a jako **nejdůležitější** zmiňuje tyto:

1. Spolehlivost a zodpovědnost,
2. týmová spolupráce, aktivní naslouchání a trpělivost,
3. plánování času, strategické myšlení a koučování zaměstnanců,
4. jazyková vybavenost,
5. kulturní povědomí.

V dnešní době, kdy je díky finanční krizi nedostatek pracovních míst, musí dobrý zaměstnanec splňovat nejen všeobecně požadovaná kritéria pro dobré zvládnutí dané práce, ale měl by být schopen nabídnout i něco navíc. Na manažery a vedoucí pracovníky je vyvíjen vysoký tlak a požadováno efektivní, promyšlené, avšak rychlé řešení situací. Tato doba může však i mnohým firmám vyhovovat, protože si mohou vybírat z nepřeberného množství uchazečů opravdu ty nejlepší, proto je na trhu také velké množství kurzů na zdokonalování pracovních schopností. Různé kurzy a školicí programy k tomu, aby pracovníci zvýšili svůj potenciál a vykonávali svoji práci kvalitně, prostě patří, mnoho firem si to již uvědomuje a tyto kurzy v hojném počtu vyhledává. Využil jsem nabídek inzerovaných na internetu a ty nejvhodnější zde pro zlepšení manažerských dovedností zmínil. Také je zde návrh, neoslovit pouze jednu konkrétní firmu, která kurz provede, ale přímo inzerovat možnost provedení školení jako pracovní

nabídku, či spolupracovat s některou ekonomickou vysokou školou, která má v dané problematice velice renomované odborníky a vzájemně to může být pro oba subjekty přínosem. Ať pro firmu z hlediska toho, že pro ni kurz provede odborník s mnohaletou zkušeností, tak pro školu, která by mohla spolupracovat s firmou, co se praxe pro studenty týče. Volba externího pracovníka může příznivě také ovlivnit cenovou nabídku a obzvláště velikou výhodou činí možnost firmy sama si přesně dát požadavky, kde, kdy školení bude a přesně specifikovat čeho se má týkat. Cílem těchto školících programů a přínosem pro firmu je jednoznačně zvýšení efektivity práce, kulturního podvědomí a zlepšení vzájemné komunikace ve firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- 1) ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- 2) ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- 4) BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 5) DI KAMP. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
- 6) DOSTÁL, P., SOJKA, Z., RAIS, K. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 166 s. ISBN : 80-247-1338-1.
- 7) FINK, G., MEIEREWERT, S. *Interkulturelles Management*. Wien: Springer-Verlag, 2001. 346 s. ISBN 3-211-83713-2
- 8) HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 337 s. ISBN 978-80-86131-70-2
- 9) HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- 10) KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

- 11) KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence-způsobilost vyjímečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- 12) NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management : lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3
- 13) NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 184. ISBN 80-7261-042-2.
- 14) PRŮCHA, J. *Multikulturní výchova – příručka..* 1. vyd. Praha: Triton, 2006. 263 s. ISBN 80-7254-866-2.
- 15) SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- 16) WEBER, W., FESTING, M., DOWLING, P., L., SCHULER, R., S. *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler, 1998. s. 338. ISBN 3-409-12219-2.

Elektronické prameny:

- 17) KUČERA, J. *Spolupráce manažera a zaměstnanců (výsledky průzkumu)*. [online]. Brno: 2010. [cit. 2010-13-03]. Dostupné z <<http://spoluprace-manazera-a-zamestnancu.vyplnto.cz>>.
- 18) MUROVA, J. *Management-historie managementu1*. [online]. 2007. [cit. 2010-20-02]. Dostupné z <<http://janamurova.blog.cz/0711/management-historie-managementu1>>.
- 19) *Profil a osobnost manažera*. [online]. 2007. [cit. 2010-20-02]. Dostupné z <<http://www.miras.cz/seminarky/management-profil-manazera.php>>.
- 20) *STUDENT AGENCY s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 2010-20-03].

Dostupné z < <http://www.studentagency.cz> >

Ostatní prameny:

- 21) STUDENT AGENCY s.r.o., Interní materiály firmy: Organizační struktura, počet zaměstnanců, vývoj tržeb.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Autobus STUDENT AGENCY
- Obr. 2: Organizační struktura STUDENT AGENCY
- Obr. 3: Složky interkulturní kompetence manažera STUDENT AGENCY

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb firmy STUDENT AGENCY v letech 2006 až 2009

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Manažerské kurzy

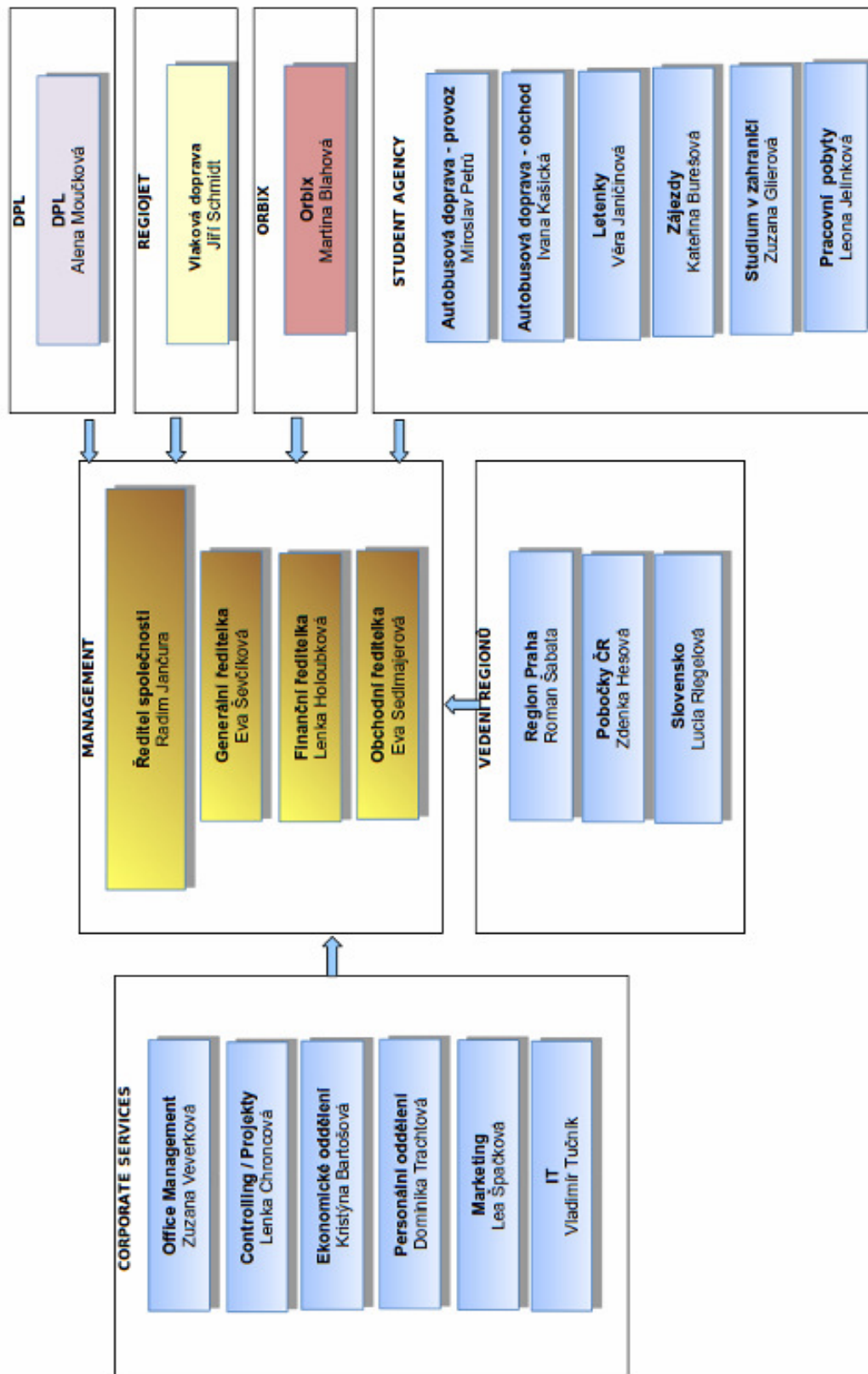
Tab. 2: Kalkulace nákladů kurzu: Manažerské dovednosti - zaměřeno pro ženy manažerky

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Organizační struktura firmy STUDENT AGENCY
Příloha č. 2	Výsledky dotazníkového šetření - zaměstnanci
Příloha č. 3	Dotazníkové šetření - Manažer autobusového oddělení
Příloha č. 4	Výsledky dotazníkového šetření – manažerka autobusové dopravy

Příloha č. 1

Organizační struktura firmy STUDENT AGENCY (21)



Příloha č. 2

Výsledky dotazníkového šetření - zaměstnanci

1. Jaká je Vaše národnost?

- a. Česká
- b. Slovenská
- c. Jiná



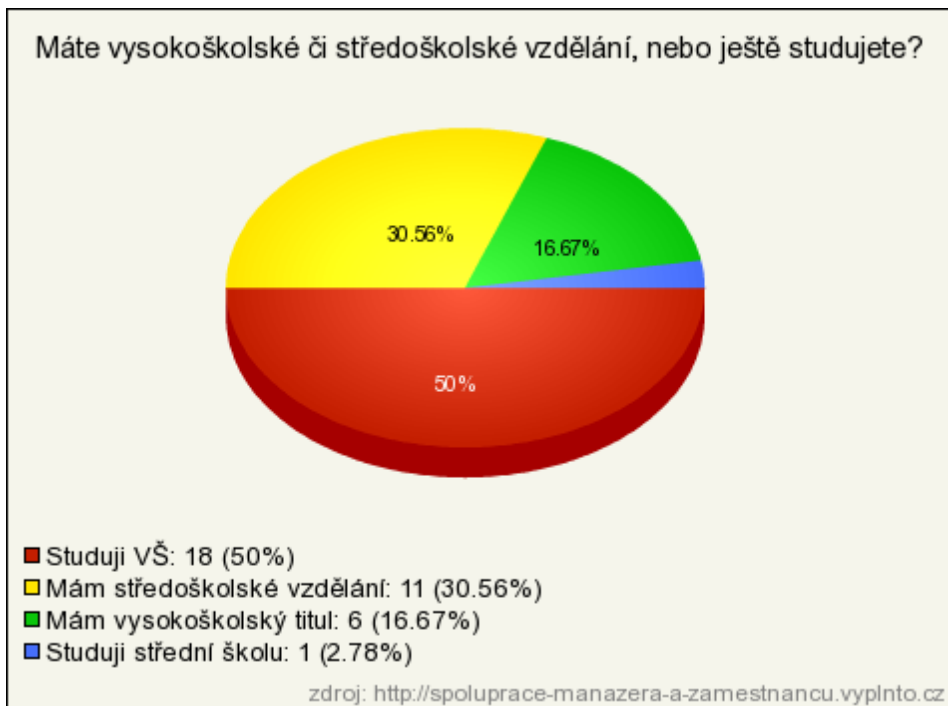
2. Proč jste se rozhodli pracovat v ČR? (otázka pouze pro Slováky)

- a. Jsou zde výhodnější pracovní podmínky
- b. Je zde větší trh práce
- c. Je zde lepší platové ohodnocení
- d. V ČR studuji, proto jsem práci hledal/a zde



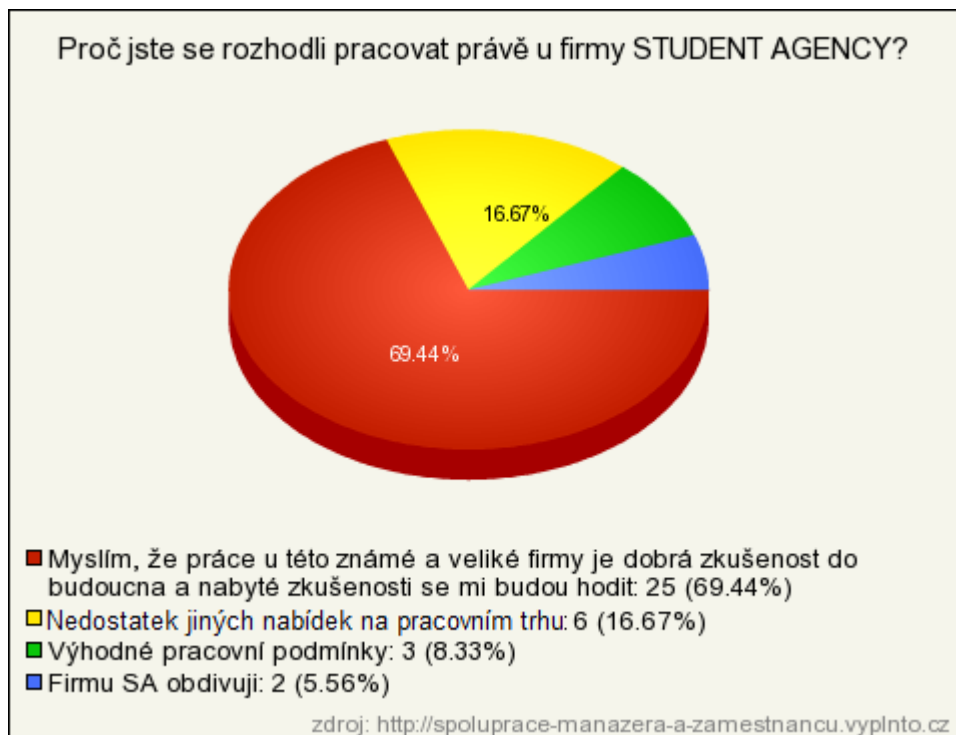
3. Máte vysokoškolské či středoškolské vzdělání, nebo ještě studujete?

- a. Mám vysokoškolský titul
- b. Studuji VŠ
- c. Mám středoškolské vzdělání
- d. Studuji střední školu
- e. Vyučen



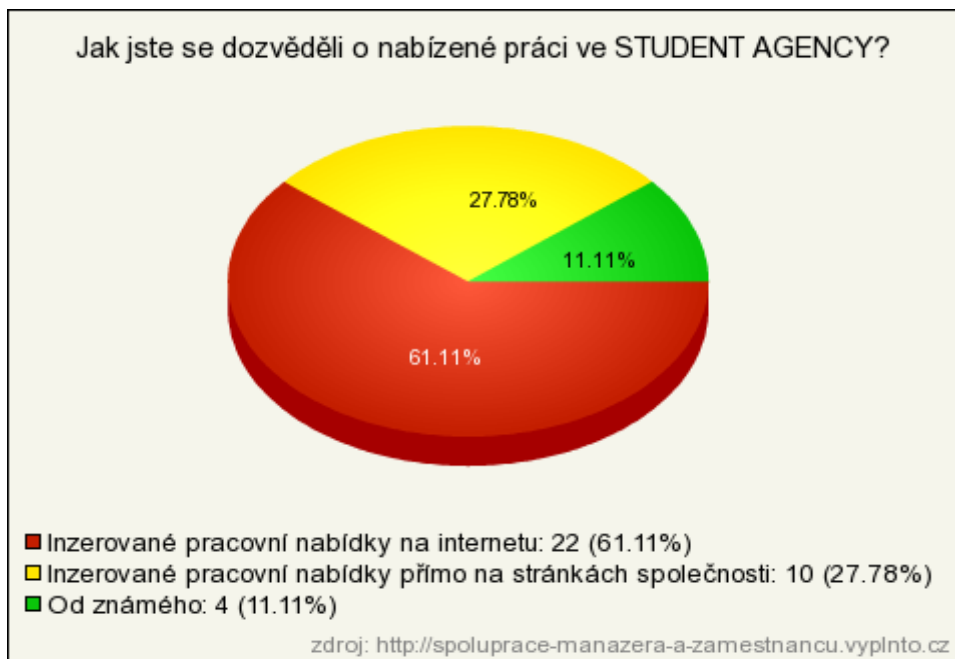
4. Proč jste se rozhodli pracovat právě u firmy STUDENT AGENCY?

- a. Výhodné pracovní podmínky
- b. Firmu SA obdivuji
- c. Myslím, že práce u této známé a veliké firmy je dobrá zkušenost do budoucna a nabyté zkušenosti se mi budou hodit
- d. Nedostatek jiných nabídek na pracovním trhu



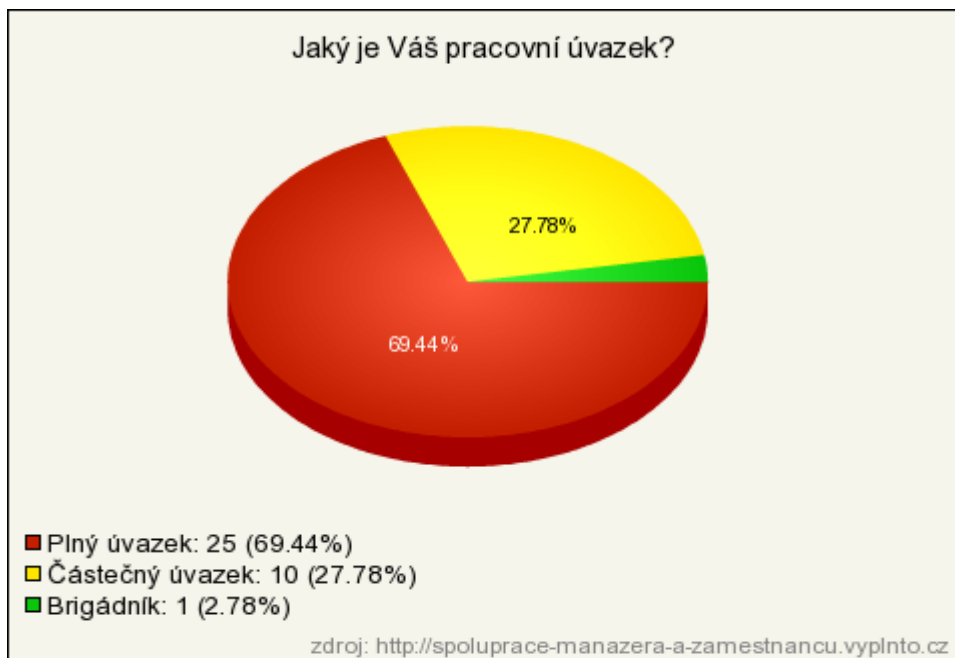
5. Jak jste se dozvěděli o nabízené práci ve STUDENT AGENCY?

- a. Inzerované pracovní nabídky na internetu
- b. Inzerované pracovní nabídky přímo
- c. Od známého



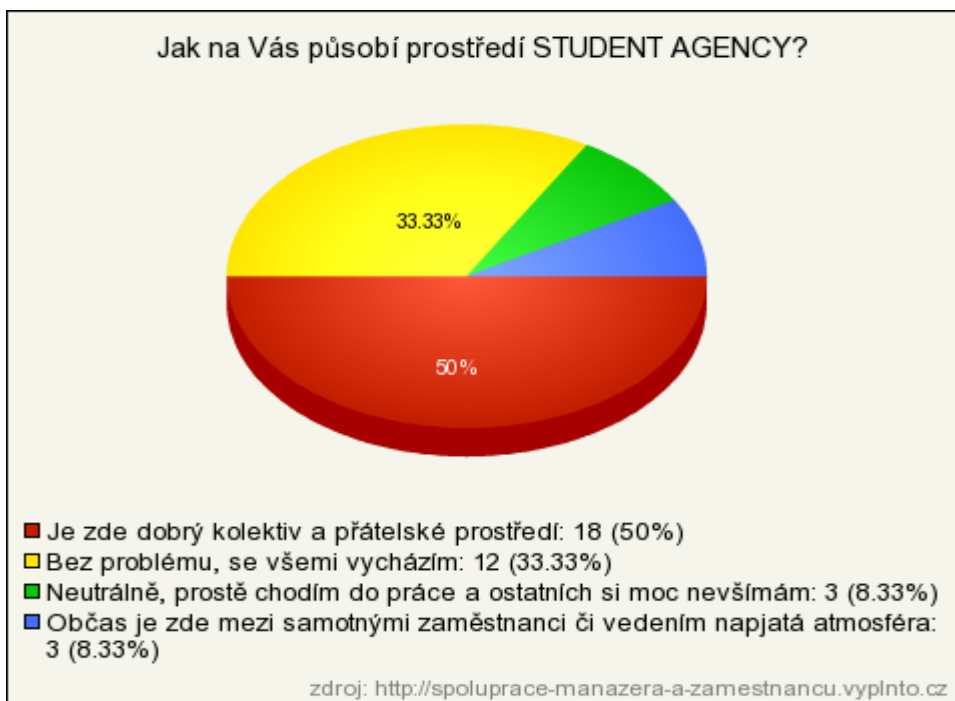
6. Jaký je Váš pracovní úvazek?

- a. Brigádník
- b. Částečný úvazek
- c. Plný úvazek



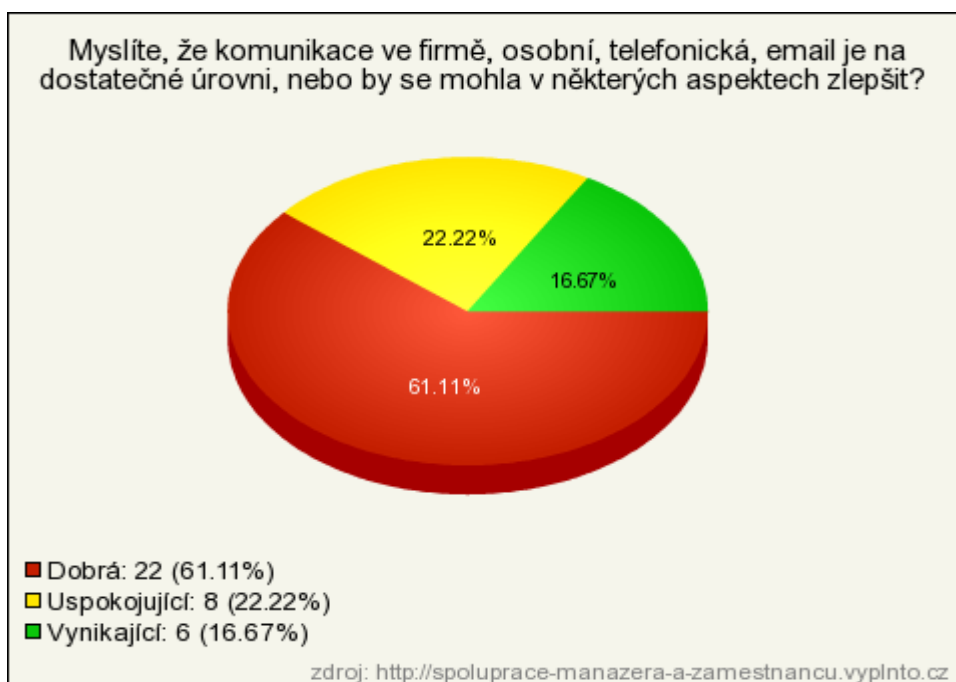
7. Jak na Vás působí prostředí STUDENT AGENCY?

- a. Je zde dobrý kolektiv a přátelské prostředí
- b. Bez problému, se všemi vycházím
- c. Neutrálně, prostě chodím do práce a ostatních si moc nevšímám
- d. Občas je zde mezi samotnými zaměstnanci či vedením napjatá atmosféra



8. Myslíte, že komunikace ve firmě, osobní, telefonická, email je na dostatečné úrovni, nebo by se mohla v některých aspektech zlepšit?

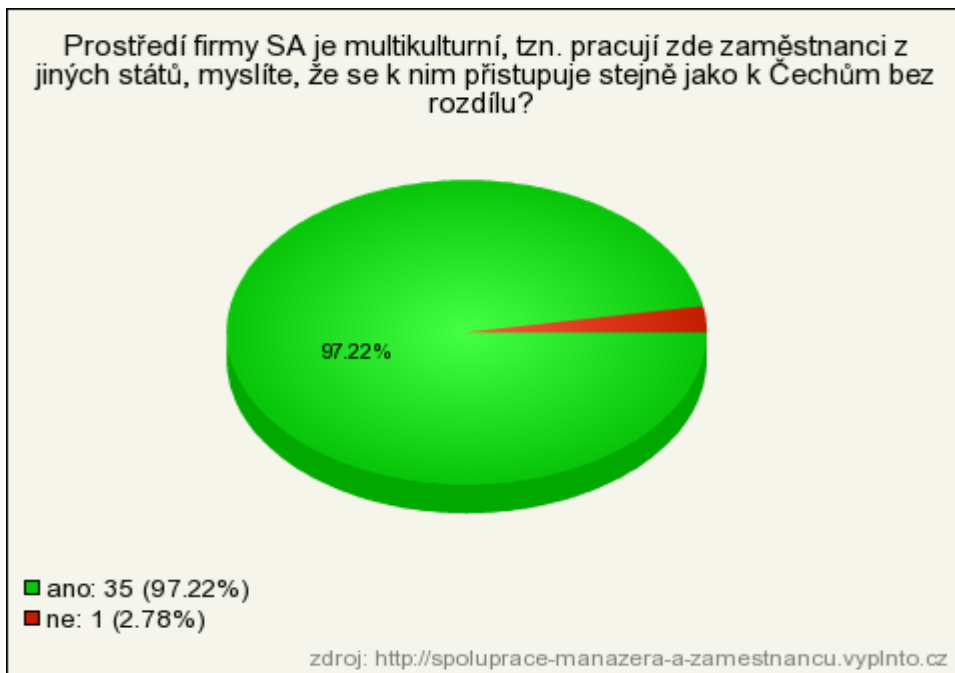
- a. Vynikající
- b. Dobrá
- c. Uspokojující
- d. Nedostačující



9. Prostředí firmy SA je multikulturní, tzn., pracují zde zaměstnanci z jiných států, myslíte, že se k nim přistupuje stejně jako k Čechům bez rozdílu?

a. ANO

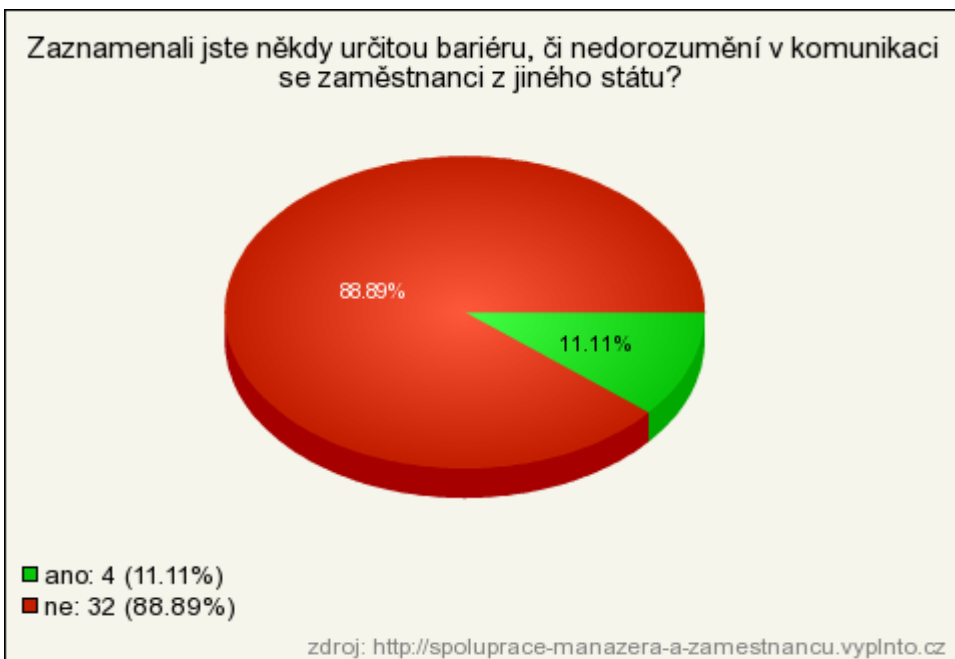
b. NE



10. Zaznamenali jste někdy určitou bariéru, či nedorozumění v komunikaci se zaměstnanci z jiného státu?

a. ANO

b. NE



11. Jak na Vás působí Váš nadřízený, jak s ním vycházíte a komunikujete?

- a. Je vstřícný, kdykoliv něco potřebuji, je mi nápomocen a rád/a s ním komunikuji
- b. Bez problému, nemám výhrad
- c. Něco by se mohlo zlepšit, ale v zásadě s ním problém nemám
- d. Když nemusím, raději s ním nekomunikuji a vyhýbám se mu



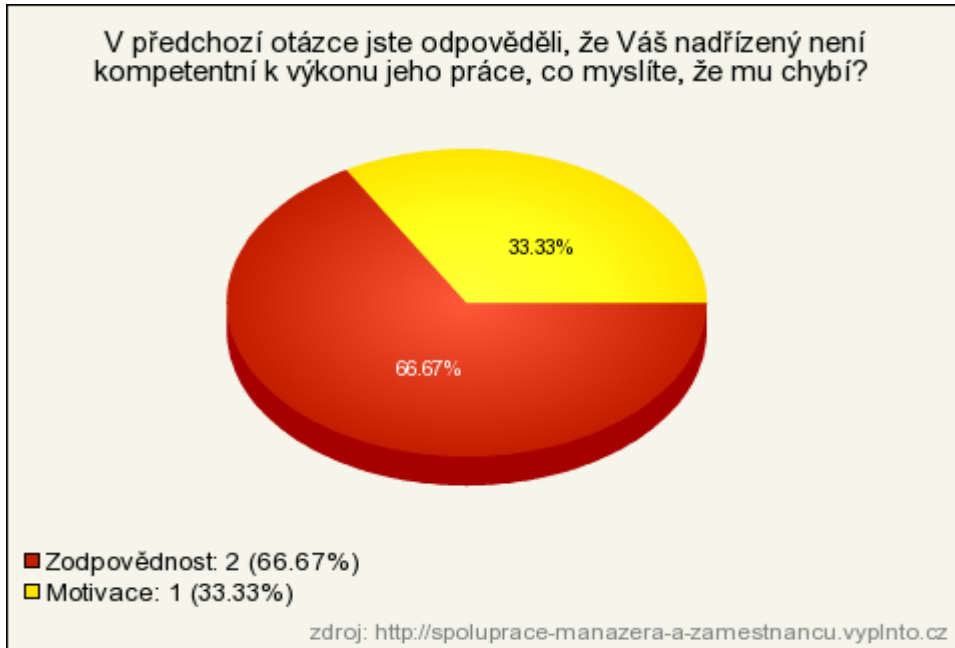
12. Myslíte, že Váš nadřízený svoji práci zvládá a je k ní dostatečně kompetentní?

- a. ANO
- b. NE



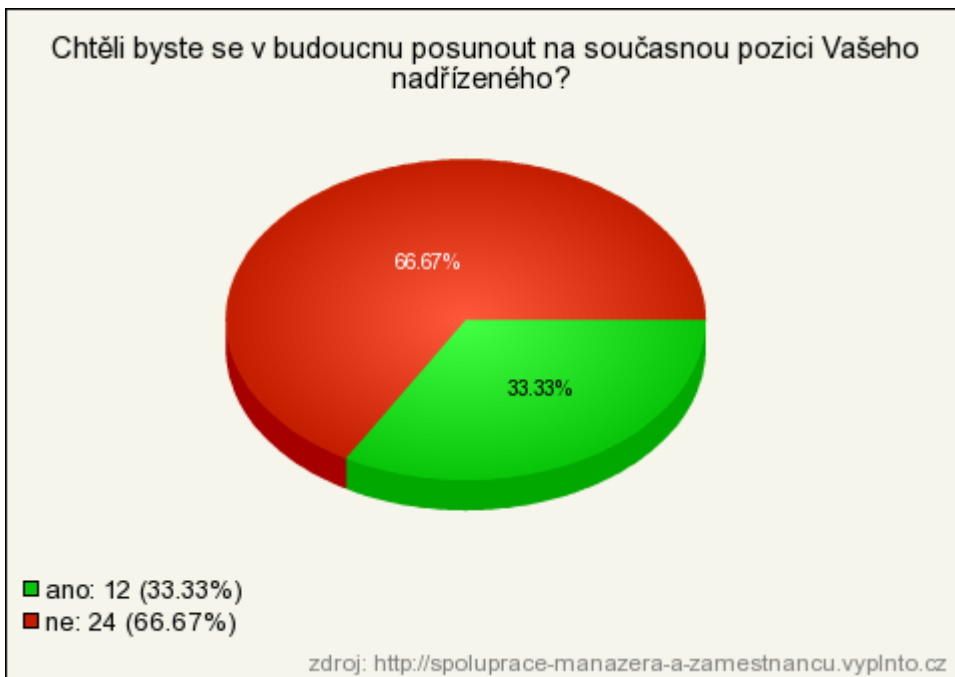
13. V předchozí otázce jste odpověděli, že Váš nadřízený není kompetentní k výkonu jeho práce, co myslíte, že mu chybí?

- a. **Vzdělání**
- b. **Zodpovědnost**
- c. **Motivace**



14. Chtěli byste se v budoucnu posunout na současnou pozici Vašeho nadřízeného?

- a. **ANO**
- b. **NE**



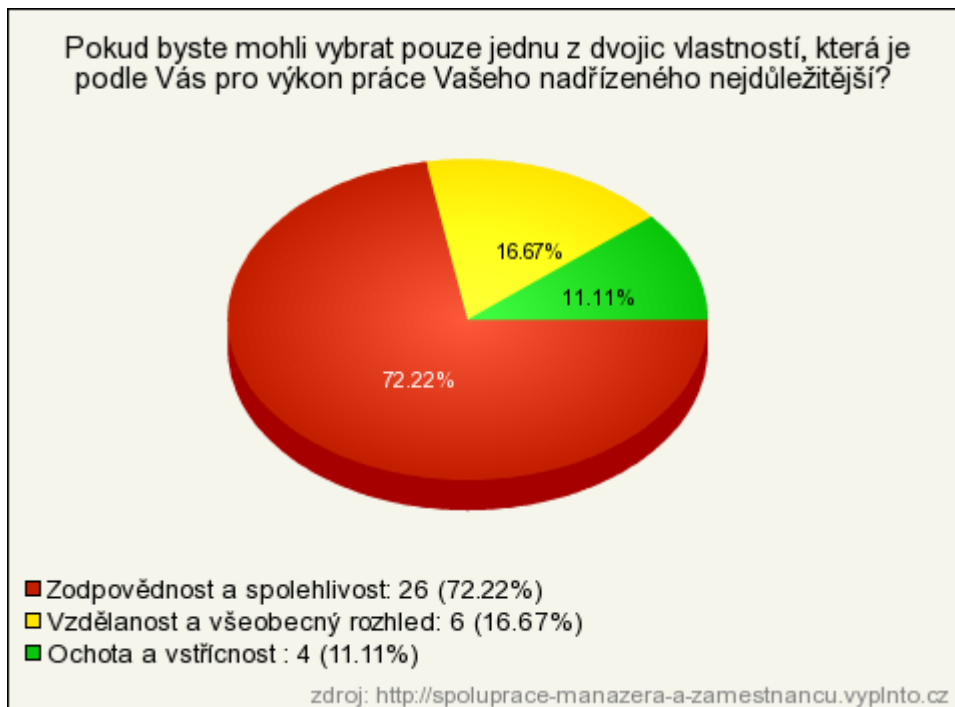
15. Pokud byste mohli vybrat pouze jednu schopnost či dovednost, jaká je podle Vás pro výkon práce Vašeho nadřízeného nejdůležitější?

- a. Umění správně komunikovat a vyjadřovat se
- b. Pozitivní myšlení, nadšení a potěšení
- c. Role vzoru pro ostatní



16. Pokud byste mohli vybrat pouze jednu z dvojic vlastností, která je podle Vás pro výkon práce Vašeho nadřízeného nejdůležitější?

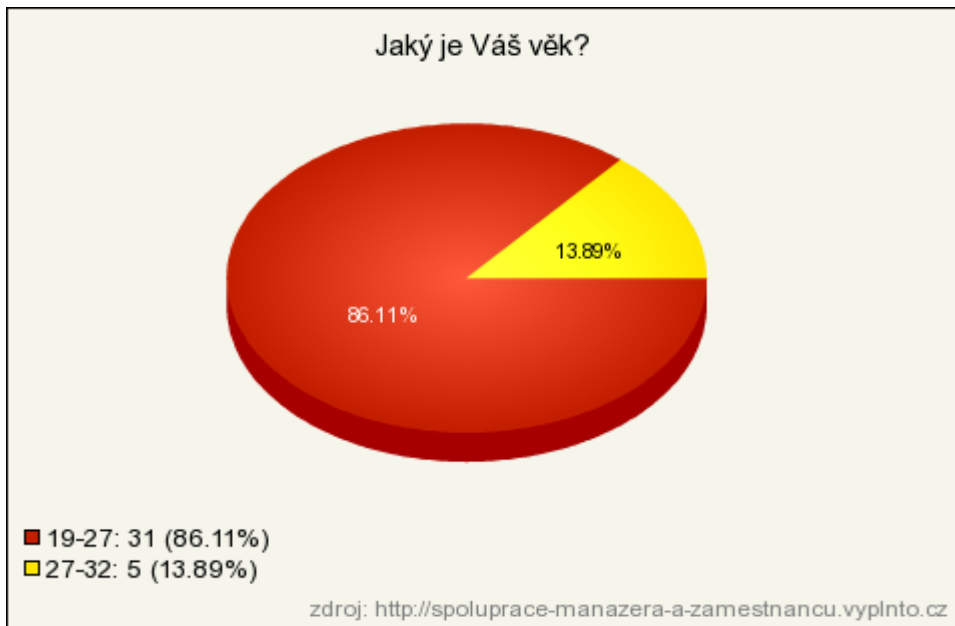
- a. Zodpovědnost a spolehlivost
- b. Vzdělanost a všeobecný rozhled
- c. Ochota a vstřícnost



17. Jaký je Váš věk?

- a. 16-19
- b. 19-27

- c. 27-32
- d. Více



Příloha č. 3

Dotazníkové šetření - Manažer autobusového oddělení

Informace k vyplnění dotazníku uvedeny na stránkách kde průzkum probíhal:

Tento krátký dotazník slouží jako jeden z podkladů pro zpracování bakalářské práce "Kompetence manažera v multikulturním prostředí firmy STUDENT AGENCY, s.r.o.". Za multikulturní prostředí je z hlediska této práce považováno prostředí, ve kterém se střetává kultura České a Slovenské republiky. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 2 minuty. Cílem je zjistit, jaký máte pohled na svoji pracovní pozici, které kompetence jsou podle Vás důležité a jak vidíte komunikaci a spolupráci ve firmě.

1. Proč jste si vybrala právě tuto práci?

- a. Možnost pracovat s lidmi
- b. Práce u známé a rychle se rozvíjející společnosti
- c. Platové ohodnocení

2. Jaké vnímáte výhody své pracovní pozice?

- a. Možnost řídit a vést druhé
- b. Vysoká míra zodpovědnosti
- c. Možnost vymýšlet a přímo se podílet na tvorbě nových produktů společnosti
- d. Platové ohodnocení

3. Jaké vnímáte nevýhody své pozice?

- a. Vysoká zodpovědnost za svá rozhodnutí
- b. Zodpovědnost za práci podřízených
- c. Vysoký tlak a požadavky ze strany majitele
- d. Vysoká časová náročnost

4. Jaká z dvojic vlastností je podle Vás k výkonu Vaší práce nejdůležitější?

- a. Zodpovědnost a spolehlivost
- b. Vzdělanost a všeobecný rozhled
- c. Ochota a vstřícnost

5. Jaká schopnost, či dovednost je podle Vás k výkonu Vaší pozice nejdůležitější?

- a. Umění správně komunikovat a vyjadřovat se

- b. Pozitivní myšlení, nadšení a potěšení ze změny
- c. Role vzoru pro ostatní

6. Do jaké míry si myslíte, že jsou pracovní postupy dodržovány a úkoly, které zadáváte vypracovány zodpovědně a včas? Označte prosím známku jako ve škole.

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

7. Jaká myslíte, že panuje nálada mezi zaměstnanci a manažery?

- a. Bez problému, je zde dobrý kolektiv a přátelské prostředí
- b. Většina až na výjimky s nadřízenými vychází a nemá žádné konflikty
- c. Je zde napjatá atmosféra a spousta zaměstnanců jen chodí do práce a nadřízeným se snaží vyhýbat, nebo s nimi komunikovat jen když musí

8. Řešila jste někdy nějaký vyhraněný konflikt mezi zaměstnanci?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Pouze drobné menší konflikty, která jsou v každé firmě

9. Setkala jste se někdy s nějakým nedorozuměním, či problémem v komunikaci se zaměstnancem ze SR?

- a. Ano
- b. Ne

10. Pociťujete nějaký kulturní rozdíl, který by mohl bránit ve spolupráci mezi zaměstnanci z ČR a SR?

- a. Ano
- b. Ne

11. Pokud byste měla možnost vytvořit tým pracovníků, upřednostnila byste jen zaměstnance ČR či SR, nebo udělala smíšený tým?

- a. Smíšený
- b. Pouze zaměstnanci jednoho státu

12. Jak byste hodnotila komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci z ČR a SR, probíhá bez problému?

- a. Vynikající
- b. Dobrá
- c. Uspokojující
- d. Neuspokojující

13. Jak často jsou pořádány teambuildingy pro zaměstnance?

- a. 2x ročně
- b. 1x ročně
- c. 1x za 2 roky
- d. 1x za 3 roky
- e. nepořádáme

14. Jsou pořádány nějaké kurzy či teambuildingy speciálně pro sblížení a poznání kultur zaměstnanců ze SR a ČR?

- a. Ano
- b. Ne

15. Myslíte, že je vhodné pořádat kurzy, teambuildingy, či školení, která by se týkala sblížení a poznání kultur zaměstnanců ze SR a ČR?

- a. Není potřeba, myslím, že spolupráce a vzájemná komunikace je na dobré úrovni
- b. Pokud by tu ta možnost byla, nebránila bych se tomu

Příloha č. 4

Výsledky dotazníkového šetření – manažerka autobusové dopravy

1. Proč jste si vybrala právě tuto práci?

- d. Možnost pracovat s lidmi
- e. **Práce u známé a rychle se rozvíjející společnosti**
- f. Platové ohodnocení

2. Jaké vnímáte výhody své pracovní pozice?

- e. Možnost řídit a vést druhé
- f. Vysoká míra zodpovědnosti
- g. **Možnost vymýšlet a přímo se podílet na tvorbě nových produktů společnosti**
- h. Platové ohodnocení

3. Jaké vnímáte nevýhody své pozice?

- e. Vysoká zodpovědnost za svá rozhodnutí
- f. Zodpovědnost za práci podřízených
- g. Vysoký tlak a požadavky ze strany majitele
- h. **Vysoká časová náročnost**

4. Jaká z dvojic vlastností je podle Vás k výkonu Vaší práce nejdůležitější?

- d. **Zodpovědnost a spolehlivost**
- e. Vzdělanost a všeobecný rozhled
- f. Ochota a vstřícnost

5. Jaká schopnost, či dovednost je podle Vás k výkonu Vaší pozice nejdůležitější?

[zůstalo nevyplněno]

- d. Umění správně komunikovat a vyjadřovat se
- e. Pozitivní myšlení, nadšení a potěšení ze změny
- f. Role vzoru pro ostatní

6. Do jaké míry si myslíte, že jsou pracovní postupy dodržovány a úkoly, které zadáváte vypracovány zodpovědně a včas? Označte prosím známku jako ve škole.

- f. 1
- g. **2**
- h. 3

- i. 4
- j. 5

7. Jaká myslíte, že panuje nálada mezi zaměstnanci a manažery?

- d. **Bez problému, je zde dobrý kolektiv a přátelské prostředí**
- e. Většina až na výjimky s nadřízenými vychází a nemá žádné konflikty
- f. Je zde napjatá atmosféra a spousta zaměstnanců jen chodí do práce a nadřízeným se snaží vyhýbat, nebo s nimi komunikovat jen když musí

8. Řešila jste někdy nějaký vyhrocený konflikt mezi zaměstnanci?

- d. **Ano**
- e. Ne
- f. Pouze drobné menší konflikty, která jsou v každé firmě

9. Setkala jste se někdy s nějakým nedorozuměním, či problémem v komunikaci se zaměstnancem ze SR?

- c. Ano
- d. **Ne**

10. Pociťujete nějaký kulturní rozdíl, který by mohl bránit ve spolupráci mezi zaměstnanci z ČR a SR?

- c. Ano
- d. **Ne**

11. Pokud byste měla možnost vytvořit tým pracovníků, upřednostnila byste jen zaměstnance ČR či SR, nebo udělala smíšený tým?

- c. **Smíšený**
- d. Pouze zaměstnanci jednoho státu

12. Jak byste hodnotila komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci z ČR a SR, probíhá bez problému?

- e. Vynikající
- f. **Dobrá**
- g. Uspokojující
- h. Neuspokojující

13. Jak často jsou pořádány teambuildingy pro zaměstnance?

- f. 2x ročně
- g. 1x ročně**
- h. 1x za 2 roky
- i. 1x za 3 roky
- j. nepořádáme

14. Jsou pořádány nějaké kurzy či teambuildingy speciálně pro sblížení a poznání kultur zaměstnanců ze SR a ČR?

- c. Ano
- d. Ne**

15. Myslíte, že je vhodné pořádat kurzy, teambuildingy, či školení, která by se týkala sblížení a poznání kultur zaměstnanců ze SR a ČR?

- c. Není potřeba, myslím, že spolupráce a vzájemná komunikace je na dobré úrovni**
- d. Pokud by tu ta možnost byla, nebránila bych se tomu