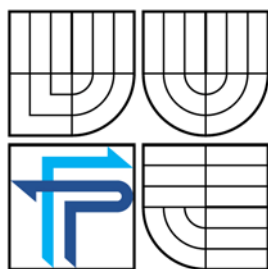


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

KOMPETENCE MANAŽERA V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ FIRMY RWE IT CZECH, S.R.O.

COMPETENCY OF MANAGER IN MULTICULTURAL ENVIRONMENT IN THE RWE IT
CZECH, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JANA SIECZKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ

Anotace

Diplomová práce zpracovává problematiku řízení firmy v multikulturním prostředí. Cílem práce je identifikace základních složek kompetence manažera působícího v multikulturním prostředí, které jsou důležité pro bezproblémovou spolupráci a odstranění či minimalizaci nedostatků, jež by mohly vést k nedorozuměním či konfliktům.

Annotation

Master's thesis deals with problems connected with managing of the firm in multicultural environment. The aim is to indentificate basic components of competence of the manager working in multicultural environment, that are important for smooth cooperation and elimination or minimalization of faults, that could lead to misunderstandings and conflicts.

Klíčová slova

Manažerské kompetence
Multikulturní prostředí
Interkulturní komunikace
Osobnost manažera

Key words

Competency of manager
Multicultural environment
Intercultural communication
Characteristic of manager

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690:

SIECZKOVÁ, J. *Kompetence manažera v multikulturním prostředí firmy RWE IT Czech,s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 105 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v přiloženém soupisu.

V Brně dne 15.5.2009

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za konzultace, cenné rady a připomínky k mé práci. Poděkování patří také vedení společnosti RWE IT Czech, s.r.o. a jejím zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	9
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
3.1 OSOBNOST MANAŽERA	12
3.1.1 <i>Obecná kritéria úspěchu vedoucího pracovníka</i>	13
3.2 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	13
3.2.1 <i>Kompetence</i>	13
3.2.2 <i>Kompetence manažerů</i>	14
3.3 KULTURA	16
3.3.1 <i>Kulturní dimenze a standardy</i>	16
3.3.1.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho	17
3.3.1.2 Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse	19
3.3.1.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase	22
3.3.1.4 Shrnutí kulturních dimenzí a standardů	22
3.3.2 <i>České a německé kulturní standardy</i>	23
3.3.2.1 České kulturní standardy	24
3.3.2.2 Německé kulturní standardy	27
3.4 MULTIKULTURNÍ PROSTŘEDÍ	31
3.5 INTERKULTURNÍ KOMUNIKACE	32
3.5.1 <i>Komunikace</i>	32
3.5.2 <i>Sociální komunikace</i>	33
3.5.3 <i>Interkulturní komunikace</i>	33
3.5.4 <i>Zásady efektivní komunikace</i>	34
3.6 ŘEŠENÍ A ZVLÁDÁNÍ INTERKULTURNÍCH ROZDÍLŮ, PROBLÉMŮ A KONFLIKTŮ	35
3.7 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE A JEJÍ ROZVOJ	35
3.7.1 <i>Osobnostní faktory interkulturní kompetence</i>	36
3.8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	36
4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI – KONCERN RWE	37
4.1.1 <i>Logo koncernu RWE</i>	40
4.1.2 <i>Barvy RWE</i>	42
4.1.3 <i>Hodnoty RWE</i>	42
4.2 POPIS SPOLEČNOSTI RWE IT CZECH, S.R.O.	42
4.2.1 <i>Ovládající osoby</i>	42
4.2.2 <i>Další propojené osoby</i>	43
4.2.3 <i>Jednatelé společnosti RWE IT Czech, s.r.o.</i>	43
4.2.4 <i>Předmět podnikání</i>	44
4.2.5 <i>Organizace poskytování služby:</i>	45
4.2.5.1 <i>Information Manager</i>	46
4.2.5.2 <i>Account Manager</i>	46
4.2.5.3 <i>Řídící výbor</i>	46
4.2.5.4 <i>Výkonný výbor</i>	47
4.2.6 <i>Subdodavatelé</i>	47
4.3 SOUČASNÝ STAV LOKALIT PŮSOBÍCÍCH V RÁMCI RWE IT GMBH	48
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	49
4.5 MANAŽEŘI SPOLEČNOSTI RWE IT CZECH, S.R.O.	50
4.6 POPIS PRACOVNÍCH POZIC.....	50
4.6.1 <i>Pracovní pozice ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o.</i>	51
4.6.2 <i>Oddělení finance</i>	51
4.6.2.1 <i>Accounting</i>	52
4.6.2.2 <i>Controlling</i>	52
4.6.3 <i>Oddělení Commercial</i>	53

4.6.3.1	Customer management, Reporting	53
4.6.3.2	Licence management, Procurement	55
4.6.3.3	Assistant	57
4.6.4	HR	58
4.7	CÍL VÝZKUMU	58
4.8	METODA VÝZKUMU	59
4.8.1	<i>Dotazník</i>	59
4.8.1.1	Okruhy otázek pro dotazník	60
4.8.2	<i>Standardizovaný rozhovor</i>	61
4.8.2.1	Okruhy otázek pro rozhovor	62
4.9	VÝSLEDKY VÝZKUMU	62
4.9.1	<i>Výsledky dotazníku</i>	62
4.9.1.1	Základní informace o dotazovaných	62
4.9.1.2	Výsledky výzkumných otázek	64
4.9.1.3	Zhodnocení dotazníku	70
4.9.2	<i>Výsledky rozhovoru</i>	71
5.	SHRNUTÍ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ PRO MANAŽERA V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ.....	74
5.1	SHRNUTÍ VÝZKUMU	74
5.2	DOPORUČENÍ PRO MANAŽERA V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ RWE IT CZECH, S.R.O.	76
6.	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
1.	MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE	80
2.	INTERNETOVÉ ZDROJE	81
	SEZNAM ZKRATEK	82
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

1. Úvod

Nacházíme se v době neustálých změn, které ovlivňují všechny oblasti našeho života. V oblasti managementu, řízení organizací a kompetencí managerů je dynamika změn obsahem stálého zkoumání. Organizace věnují nemalé prostředky pro rozvoj svých klíčových zaměstnanců. Zároveň chtějí vytvářet podmínky pro dlouhodobé a úspěšné pracovní vztahy.

Potvrzuje se, že lidský kapitál je cenný, nepostradatelný. Lidé jsou stále hlavním důvodem odlišnosti a úspěchu v konkurenčním prostředí. Ještě více toto platí pro vedoucí pracovníky, tedy manažery. Na správném chování manažerů v dnešní době závisí úspěšnost firmy.

Požadavky kladené na manažera pro efektivní výkon jeho práce jsou označovány jako manažerské kompetence. Dobrý manažer by se měl snažit o jejich neustálé rozvíjení.

Současný svět se vlivem globalizace zmenšuje. Firmy tak expandují svoji činnost nejen v rámci jednoho státu, ale aktivity firem překračují hranice států. Následně pak dochází ke spolupráci pracovníků z jednotlivých kultur. Taková spolupráce může přinášet řadu nových podnětů a osobních obohacení. Na druhou stranu však může docházet k nedorozumění, jež plyne z odlišných hodnot a postojů jednotlivých kultur. Odlišnosti jednotlivých kultur se totiž nevytrácejí, naopak se někdy mohou projevit ve větší míře než bychom předpokládali.

Schopnost spolupracovat s pracovníky odlišných národních kultur, porozumět jejich zvyklostem a respektovat je a snažit se o využití odlišností se stává jedním z důležitých manažerských předpokladů.

Z praxe je známo, že největší obtíže v multikulturních firmách bývají v komunikaci. Je totiž třeba nebývalé exaktnosti ve sděleních. Zatímco v monokulturním prostředí můžeme očekávat, že informaci všichni pochopí stejně, nebo dokonce, že si domyslí významy mezi řádky, v multikulturním prostředí se na to nelze spoléhat.

Podobné je to s chápáním projevů zúčastněných. Například úsměv neznamená vždy radost a spokojenost, ale i zdvořilý výraz pro nedorozumění. Častým problémem v multikulturních firmách bývá i systém práce: například u Čechů je schopnost improvizace pozitivně hodnocena, zatímco pro jiné národy může být improvizace

jednoznačně negativním postupem srovnatelný s lajdáctvím a neschopností dodržovat pravidla. Případů, kde dochází ke kulturně zapříčiněným nedorozuměním, je celá řada.

Interkulturní kompetence manažerů tak představuje především schopnost manažera zvládat práci v mezinárodním prostředí s lidmi odlišných kultur. Je třeba, aby každý manažer věnoval tomuto tématu dostatečnou pozornost. Přehlížení nebo nepřipouštění si kulturních rozdílů může vést k osobnímu selhání a pracovním neúspěchům.

2. Vymezení problému a cíle práce

Práce se zaměřuje na identifikaci kompetencí důležitých pro manažera, který působí v multikulturním prostředí. Na základě kombinace dotazníku a rozhovoru jsou identifikovány oblasti, ve kterých dochází k nedorozuměním či nepochopením při spolupráci pracovníků a manažera odlišných kultur. V závěru jsou doporučení pro manažera, která by měla problémy vznikající při spolupráci a komunikaci minimalizovat či zcela odstranit.

3. Teoretická východiska práce

Řízení je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Když začali lidé vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí, vzrůstal i význam manažerů.

3.1 Osobnost manažera

Role manažera

Ptáme-li se, jaká je role manažera, hledáme odpověď na otázku co manažer dělá, co se od něj očekává, čím se zabývá apod. Pohledů na roli manažera je tedy více. Je třeba vzít také v úvahu, že často jsou na manažera kladeny protichůdné požadavky.

Manažer musí umět přimět lidi k trvale dobrým pracovním výsledkům. Manažer, který chce mít úspěch, musí efektivně zvládnout svůj pracovní čas. Měl by se také snažit o vytváření vize budoucnosti a sladit ji s představami o cílech firmy. Měl by také systematicky a citlivě řídit proces změn. Kolegové pak od manažera očekávají kooperativní jednání. (4)

Z nejdůležitějších vlastností manažera můžeme jmenovat tyto:

- iniciativa,
- vystihnutí příležitostí,
- vytrvalost,
- péče o vysokou kvalitu,
- odpovědný postoj,
- řešení problémů,
- odbornost,
- sebedůvěra,
- asertivita,
- věrohodnost a bezúhonnost,
- péče o zaměstnance,

- kontrola,
- pozitivní myšlení.

Mohli bychom zajisté zmínit daleko více vlastností dobrého manažera. Výčet vlastností může být téměř nekonečný a záleží na konkrétní osobě každého manažera.

3.1.1 Obecná kritéria úspěchu vedoucího pracovníka

Kromě vlastností, které by měl mít úspěšný manažer existují kritéria, která jsou předpokladem úspěšného řízení.

Tato kritéria jsou následující:

- manažer by měl mít velkou zodpovědnost
- výkonnost manažera musí být zřejmá a měřitelná
- žádoucích výsledků musí manažer dosahovat, alespoň částečně i v období krize a nejistoty
- manažer musí prokázat schopnost změnit organizaci a strategii firmy a mít trvalý vliv na její vývoj v budoucnosti. (1)

3.2 Manažerské kompetence

3.2.1 Kompetence

Pojem kompetence se používá ve 2 základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou.

Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Tento pojem pochází z anglosaského prostředí a začal se v tomto významu používat pod vlivem manažerské literatury.

Základní složky kompetence:

- rysy (charakteristické osobní vlastnosti)
- postoje (vnitřní motivace)
- znalosti (vědomosti)

- dovednosti (zkušenosti, know-how)
- vnímání sebe samého

3.2.2 Kompetence manažerů

Měnící se turbulentní prostředí klade zvýšené nároky na vytváření vztahů a jejich vedení. To dokáží zajisti dobře rozvinuté 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.

Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady podávat manažerský výkon. Tedy takové, zahrnující více schopností, dovedností a vědomostí. (3)

Na rozdíl od mnoha jiných profesí, při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, jaké schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře.

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené apod. (3)

Z manažerských kompetencí můžeme uvést:

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

Výčet těchto kompetencí samozřejmě není konečný. Dobrý manažer by se měl stále snažit ovládat jich co nejvíce. Můžeme říci, že existuje pět nejdůležitějších kompetencí pro výkon manažerské funkce.

Jde o tyto důležité manažerské kompetence:

- speciální vědomosti
- intelektuální zralost
- podnikatelská zralost

- mezilidská zralost
- pracovní zralost

Pokud mluvíme o výkonu manažerské práce, nelze jednoznačně určit, které schopnosti či dovednosti jsou pro výkon manažera nejdůležitější, většinou je nutné zahrnout více oblastí, nejen ty odborné, ale také schopnosti či dovednosti spojené s vedením lidí.

Manažerská kompetence tedy spočívá v kombinaci tří oblastí:

Analytická kompetence

Zahrnuje schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení.

Interpersonální kompetence

Jde o schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi, a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují.

Emocionální kompetence

Do této oblasti patří stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí. Zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokáží nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Lidé se podivují, že dokáží lidsky zvládnout nepříjemnou interpersonální situaci jako je uvolnění pracovníka, a pocítit uspokojení nad tím, že situaci vyřešili a že mají nepříjemný kus práce za sebou. (2)

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů – analytického, interpersonálního i emocionálního – přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět.

První část teoretického základu diplomové práce zahrnuje popis kompetencí a především jejich význam v práci manažerů. Jsou zde vysvětleny pojmy jako osobnost manažera, vlastnosti manažera. Poté jsou vysvětleny pojmy kompetence, manažerské kompetence a jejich příklady. Následuje druhá tématická oblast, a tou je kultura a především multikulturní prostředí a ostatní pojmy s touto problematikou spojené.

3.3 Kultura

Kultura zahrnuje to, co je pro určité obyvatelstvo specifické a zahrnuje vše od používaných objektů až po instituce, ideje a hodnoty. Kultura se projevuje v orientačním systému, který je pro národ typický. Tento systém je tvořen specifickými symboly (řeč, gestikulace, oblečení) a je ve společnosti předáván z generace na generaci. Kultura ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a jednání všech příslušníků té které společnosti.

3.3.1 Kulturní dimenze a standardy¹

Jako kulturní dimenze a standardy jsou považována kritéria, která poukazují na odlišnosti jednotlivých národních kultur. Jde především o rozdíly, které významně modifikují interpersonální komunikaci a mohou zásadně ovlivnit porozumění mezi lidmi.

Problematikou těchto kulturních aspektů řízení se zabývají různé společenské vědy, např. sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie.

Kulturní dimenze vyjadřují rozsah krajních hodnot, kulturní standardy pak konkrétní sociální normy vlastní kultury.

Literatura uvádí tři základní přístupy pro popsání způsobů chování, myšlení a jednání příslušníků různých kultur.

¹ kapitola je zpracována dle NOVÝ - SCHROLL-MACHL, 2001, str. 22 -30

Jde o tyto kulturní standardy:

1. Kulturní standardy podle Alexandra Thomase
2. Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse
3. Kulturní dimenze podle Gerta Hofstede

3.3.1.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstede

Tyto dimenze vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, jež ovlivňují zejména oblast práce a managementu.

Jde o tyto kulturní dimenze:

- Snaha vyhnout se riziku
- Vzdálenost mocenských pozic
- Míra individualismu, resp. kolektivismu
- Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot
- Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace

Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Tato dimenze udává míru, v jaké se členové dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku je spojena s úsilím naplánovat jednotlivé kroky procesu řízení důkladně a závazně, aby riziko selhání bylo minimální nebo bylo zcela vyloučeno.

Typickým představitelem této krajní polohy je německá kultura, na opačném konci pak stojí kultury latinskoamerické.

Vzdálenost mocenských pozic

Dimenze spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Nejde zde ani tak o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale spíše o tu subjektivně vnímanou a tolerovanou.

Dle empirických zjištění je kultura francouzská a česká poměrně výrazně hierarchizovaná, naopak kultura německá podstatně méně.

Míra individualismu, resp. kolektivismu

Kolektivismu je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé již o narození silně integrováni do sociálních skupin. Toto členství jim zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu značné loajality. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního sociálního tlaku a kontroly jednotlivých sociálních skupin, jichž je jedinec členem.

Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Jedinec sám je cílem a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně; organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu.

Mezi kolektivistické kultury lze počítat zejména kultury asijské (Korea, Japonsko, Čína) a z evropských pak románské (Španělsko, Francie). Typickým příkladem kultur individualistických je kultura severoamerická (USA) a z evropských pak německá. Česká kultura je někde uprostřed mezi těmito protipóly.

Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot

V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí.

Rozhodující je spíše místo těchto hodnot v celkové hodnotové hierarchii a intenzita jejich prosazování ve společnosti. Nositelem maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositelem femininních hodnot muži.

Za maskulinní společnosti jsou považovány USA a Německo, zatímco Skandinávie je prototypem společností femininních.

Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace

Krátkodobě orientovaná společnost klade rozhodující důraz na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti

jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt.

Dlouhodobě orientovaná společnost klade důraz na větší připravenost činnosti, které efekt přinesou až v delším časovém horizontu.

Mezi krátkodobě orientované společnosti patří evropské země, asijské země jsou pak typickými reprezentanty dlouhodobě orientovaných kultur. (7)

3.3.1.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Tento autor identifikoval konkrétněji dimenze, které ovlivňují uvažování i sociální chování příslušníků jednotlivých kultur.

Dle Fonse Trompenaarse je kultura sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Lidstvo musí dle něj zvládat a řešit problémy trojího druhu: vztah k druhým lidem, vztah k přírodě, vztah k času.

V rámci těchto problémů pak identifikoval sedm základních dimenzí kultury. Některé z nich jsou identické s dimenzemi G. Hofstedeho, ostatní pak vyjadřují jemnější členění kulturních diferencí, s nimiž je možné se setkat a lze je identifikovat již při krátkodobém kontaktu s cizinci.

Z těchto dimenzí pak lze odvodit očekávání způsoby chování, ale také určitá doporučení ke snadnějšímu pochopení, komunikaci a vzájemné spolupráci.

Jde o tyto kulturní dimenze:

- Vztah k druhým lidem - universalismus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutrální versus emocionální, difúzní versus specifický, úspěch versus prisuzování
- Vztah k času – následný versus souběžný
- Vztah k přírodě – vnitřní orientace versus vnější orientace

Vztah k druhým lidem

Universalismus versus partikularismus

Univerzální přístup znamená silnější orientaci na pravidla než na konkrétní lidi. Není možné činit jakékoli výjimky, protože jinak by celý systém přestal úspěšně fungovat.

Partikularismus zdůrazňuje více individuální aspekt, a připouští tedy různé úhly pohledu. Je proto nutné překonat normativní a neosobní přístupy postoje a více vsadit na individuální orientované sociální vztahy a pružnost v závislosti na vyvíjejících se vztazích i vnějších okolnostech.

Kolektivismus versus individualismus

Kolektivistické kultury zdůrazňují především soudržnost, vzájemnou solidaritu a spolupráci. Veškerá motivace je zaměřena na skupinu, rozvoj jednotlivce není prioritní. Společnosti, jež upřednostňují kolektivistický přístup působí spíše pomalu a nepružně.

Individualismus upřednostňuje delegování, individuální motivaci a připouští velkou fluktuaci. Výhodou je rychlost a celková operativnost dohod, avšak s rizikem, že jejich realizace může být komplikována následným konfliktem mezi jedincem a představami firmy.

Neutrální versus emocionální

Neutrální kultury preferují věcnou racionalitu a chladnou rozvážnost. Emocionální kultury emoce připouštějí a navíc intenzívně pracují s mnoha projevy emocí, city, pocity, náladami. Jejich váha a projevy jsou proto v obou typech kultur velmi odlišné.

Difúzní versus specifický

Specifické kultury důsledně oddělují pracovní a soukromé záležitosti, difúzní kultury mají tendence takové záležitosti směšovat. Pro specifické kultury je příznačná malá tzv. soukromá zóna, která je zřetelně oddělená od zóny veřejné.

Taková veřejná zóna pak obsahuje skutečnosti, které jsou difúzní kulturou považované za soukromé. K nedorozumění pak dochází proto, že u specifické kultury je vstup do veřejné zóny snadný, avšak difúzní kulturou je již interpretován jako vstup do

zóny soukromé. Tato nedorozumění jsou velmi častá především mezi Američany (specifická kultura) a Evropany (difúzní kultura).

Úspěch versus prisuzování

Každá společnost je diferencována do sociálních vrstev i na základě společenského statusu. Rozdílnost tohoto statusu je určena tím, jakým způsobem se jeho stavu dosahuje. Prisouzený status představuje osobnost jedince ve smyslu jeho věku, společenského původu, vzdělání, zaměstnání, příslušnosti ke konkrétním sociálním skupinám apod. Nepříjemným nedorozuměním může být nejasnost, jaký status má vlastně obchodní partner ve společnosti jako celku.

Vztah k času

Následný versus souběžný

Následný vztah představuje vnímání času jako sledu po sobě následujících událostí, které se prakticky nemohou překrývat. Důraz je kladen především na časový rozvrh a jeho dodržování.

Naproti tomu souběžné vnímání času znamená vzájemné překrývání se jednotlivých událostí, případně jejich současné vykonávání.

Při komunikaci dvou kultur vnímajících odlišně vztah k času pak může docházet k nedorozuměním či konfliktům.

Vztah k přírodě

Vnitřní orientace versus vnější orientace

Zde má autor na mysli vnější prostředí člověka v celém jeho komplexu. Vnitřně orientovaný jedinec je považován za silného, ochotného a schopného ovlivnit si celé své okolí – přírodní, technické, sociální, ekonomické.

Kultury s vnější orientací se zaměřují na soulad a splynutí s okolím. Připouštějí adaptabilitu, hledání způsobů jak nejlépe komunikovat s okolím tak, aby nebyla narušena rovnováha. Jde o kultury více „filozofující“, kolektivistické, difúzní a partikularistické. (7)

3.3.1.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Podle výše uvedených autorů Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse znázorňují kulturní dimenze určitou škálu. Můžeme tedy říci, že každá kultura pak na této škále zaujímá určitou pozici mezi dvěma extrémy.

Kulturní standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a respektovány. Jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé a akceptovatelné. Dále standardy definují, co je v dané kultuře společensky přípustné, normální, co je považováno za obvyklé, jakými projevy chování se jedinec vyčleňuje na okraj kultury.

Kulturní standardy představuje metodický nástroj, který doposud nejkonkrétněji odhaluje a charakterizuje specifické myšlení, sociální chování a pracovní jednání pracovníků různých kultur. (7)

Alexandr Thomas vychází z následujících teoretických a metodický východisek:

- kultura je současně předpokladem i výsledkem konkrétního jednání každého člověka
- každá interakce mezi dvěma příslušníky různých kultur je mimořádně obtížná,
- každý z partnerů se nachází ve více než jedné sociální situaci současně

Proto je třeba brát v úvahu:

- o kulturu a kulturní standardy vlastní kultury
- o předpokládanou kulturu druhé strany
- o skutečné jednání příslušníka cizí kultury
- o představu příslušníka cizí kultury o kultuře vlastní, domácí

3.3.1.4 Shrnutí kulturních dimenzí a standardů

Při posuzování kultury dle uvedených kulturních dimenzí a standardů zjednodušuje sociální a kulturní realitu. Tato přednost je současně nejvíce kritizovaným nedostatkem. Často totiž může vést ke stereotypizaci a předsudkům, které ovlivňují pohled na cizí kulturu.

Nevýhodou kulturních dimenzí a standardů je jejich neuzavřená forma, resp. omezená obsahová šíře. Vždy se mohou objevit další nové kulturní interakce, formy

sdělování si informací, vzájemné spolupráce a řešení konfliktů, které kulturní dimenze a standardy doposud neřeší.

Je nutné, aby neustále docházelo k dynamickému vývoji celého konceptu kulturních dimenzí a standardů. Stále existují skutečnosti, které v kulturních standardech nejsou obsaženy, nicméně ovlivňují interkulturní komunikaci.

Jde především o tyto skutečnosti:

- o intenzita
- o doba trvání
- o dobrovolnost vzájemného kontaktu
- o příslušnost komunikujících partnerů k sociální vrstvě v jejich vlastní kultuře
- o sociální klima, ve kterém se interakce uskutečňuje
- o osobnostní charakteristiky

3.3.2 České a německé kulturní standardy²

Každá kultura má jiné vzorce chování, tzv. kulturní standardy. Jejich poznáním tak můžeme lépe pochopit odlišnosti, které naši kulturu odlišují od ostatních. Jelikož moje diplomová práce řeší problematiku v německé společnosti, považuji za vhodné uvést rozdíly v kulturních standardech českých a německých. Je evidentní, že v některých oblastech stojí obě kultury na opačných stranách.

Nejzásadnější rozdíly mezi českými a německými kulturními standardy jsou uvedeny v tabulce a následně podrobně vysvětleny v textu.

² kapitola zpracována dle NOVÝ – SCHROLL-MACHL, 2005, str. 190 – 199, 212 - 225

České aspekty	Německé aspekty
Improvizace a flexibilita	Maximální snaha vyhnout se riziku
Orientace na sociální vztahy	Věcná orientace
Difúze (v práci a volném čase, pracovní role a osobnosti apod.)	Důsledné oddělování jednotlivých oblastí života
Silný komunikační kontext	Slabý komunikační kontext a přímá komunikace
Kolísavé sebevědomí a sebejistota	Trvalá sebejistota
Polychronie času	Monochronie času

Tabulka č. 1 - Rozdílné aspekty české a německé kultury, zdroj: lit. (12)

3.3.2.1 České kulturní standardy

Dle četných empirických výzkumů byly identifikovány tyto české kulturní standardy:

Orientace na vztahy

Češi dávají přednost při komunikaci přednost vztahovým aspektům, než těm věcným. Vnímají tedy silněji vztahy mezi jednotlivými účastníky než věcný obsah jednání. Vyhledávají osobní vztahy a snaží se při setkáních vytvářet co nejpříjemnější atmosféru. Jednou vytvořené vztahy se Čech snaží udržet a rozvíjet je.

Podceňování struktur, improvizace

Češi jsou vůči strukturám skeptičtí a mají rádi improvizaci. Snaží se být flexibilní, vynalézaví a přizpůsobiví. Zde se projevuje významný rozdíl mezi Čechy a Němci, pro které je každá forma plánu pomocí, zatímco Češi toto cítí jako osobní omezení. Proto se snaží plány a struktury odmítat nebo alespoň zpochybňovat. Češi tedy považují improvizaci za subjektivní pocit svobody a suverenity.

Simultánnost

Simultánnost znamená, že Češi dělají více věcí najednou. Dělají spoustu věcí paralelně a mění pořadí priorit mezi jednotlivými úkoly dle aktuální důležitosti. Dávají tak přednost tomu, že se mohou věnovat více úkolům najednou, aniž by podléhali nátlaku co se týče stanovených výsledků a termínů.

Kontrola orientovaná na lidi

Češi mají tendenci se vůči všeobecným pravidlům prohřešit, aby dodrželi osobní závazky a udrželi tak vzájemné vztahy. Češi například na rozdíl od Němců kladou větší důraz na konkrétní situaci a lidské vztahy. Přátelství je pro ně zavazující a má přednost před abstraktními pravidly. Základním motivem pro kontrolu orientovanou na lidi je pro Čechy to, že si uchovají osobní suverenitu.

Vzájemné prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti

Češi prokazují dle obecných kulturních standardů výrazné znaky difúznosti. Můžeme u nich tedy pozorovat prolínání osobnostních aspektů (práce-soukromí, formálnost-neformálnost), a to prakticky ve všech sociálních situacích.

Silný komunikační kontext

Češi uplatňují komunikaci s vysokým kontextem. Komunikují a použitím mnoha nepřímých informací a pracují s nonverbálními signály, které jsou důležité pro pochopení celkového sdělení. Češi tak nemusejí říkat vše, co si myslí, lze to dle nich odvodit z celkové souvislosti toho, co bylo řečeno.

Vyhýbání se konfliktům

Toto je jeden z nejvíce komplikovaných bodů při interakci mezi Čechy a Němci. Češi o sobě často říkají, že neumějí diskutovat a otevřeně mluvit o svých problémech. Dávají přednost se konfliktům vyhýbat.

V případě konfliktu se Češi nejčastěji chovají takto:

1. Vyhýbají se označení konfliktu tak dlouho, jak je to možné. Snaží se tvářit tak, že konflikt neexistuje, aby nebyly narušeny vzájemné vztahy.
2. O konfliktech, které již nelze popírat se komunikuje především pomocí kontextových signálů. K přímému rozhovoru a řešení problému většinou nedojde.
3. Pokud se konflikt stane nepřehlédnutelným může dojít k explozi. Buď proběhne v tichosti a osoba se ze situace stáhne nebo je exploze hlasitá může znamenat konec vztahu.

Kolísavá sebejistota

Co se týče sebevědomí Čechů, podléhají poměrně velkým výkyvům. Oscilují mezi přehnanou skromností na jedné straně a přeháněním na straně druhé. Toto platí pro různé osoby, to znamená, že někteří Češi mají spíše větší a jiní naopak menší sebevědomí a pohybují se tak mezi těmito dvěma extrémy.

Kulturně historické vysvětlení

Pro vývoj českých kulturních standardů byly rozhodující tyto historické okolnosti:

1. Češi jsou a vždy byli malým národem

To je dáno tím, že Češi byli s výjimkou krátkých období vždy součástí větších celků, kde vládli jiní. Na to aby se mohli vzepřít, byl národ příliš malý, a tak se museli smířit s mnoha prohrami. Soudržnost lidí a jejich vzájemná podpora byly často nutné k přežití.

Struktury a pravidla byly přijímány jen tehdy, když byly užitečné ke sledování osobních motivů. Ve všech ostatních případech byla snaha je obejít.

Komunikační styly využívajících nepřímosti byly v podmínkách totalitních systémů nezbytné. Platilo to pro absolutismus, stejně jako pro komunismus. V těchto dobách se také lidé raději vyhýbali konfliktům a uplatňovali spíše pasivní odpor.

2. Komunismus navázal v mnoha věcech na starší dějiny

Socialismus byl systém, s nímž se Češi vnitřně nikdy neidentifikovali. Přispěl také k rozvinutí silné improvizace, která ulehčovala život v socialistických podmínkách. Formální struktury měly za následek absenci iniciativy k samostatnému řešení úkolu. Iniciativa překračující hranice tohoto úkolu vyvolávala nebezpečí, že člověk vykoná něco, co nebylo požadováno.

Naopak v neformálních strukturách se odehrávala velká část života. Zde se člověk cítil jistě a mohl se svobodně vyjadřovat. V socialismu existoval útěk do soukromí jako protiklad od vynucovaného systému. Soukromí pak také pronikalo do pracovní sféry.

Organizace společného života ve skupinách vyžadovala soudržnost lidí a intenzivní vztahy. Nedostatkové hospodářství a politické nebezpečí takového chování podporovalo. Režim také šířil strach z negativního chování. To je dodnes příčinou zdrženlivosti místo sebejistoty.

Z vyjmenovaných důvodů, které ovlivnily české kulturní standardy, je patrné, že tyto okolnosti ovlivnily nejen obyvatele České republiky. Jsou společné i ostatním středoevropským zemím, jako je Polsko, Maďarsko, Slovensko a Pobaltí. S určitými omezeními lze tedy české kulturní standardy zobecnit na středoevropské.

3.3.2.2 Německé kulturní standardy

Pokud porovnáme německé kulturní standardy s ostatními kulturami, zjistíme, že existuje velké množství standardů, které jsou zřetelné a nepřehlédnutelné.

Jde zejména o tyto standardy:

Věcná orientace

Pro vzájemnou spolupráci jsou pro Němce rozhodující věcné záležitosti, o kterých se jedná, pracovní role a odborná způsobilost zúčastněných. V pracovních rozhovorech se oceňuje „věcné“ chování, to znamená především úplná kontrola emocí. Právě to považují Němci za synonymum profesionality. Upřednostňují orientaci na cíl a argumentaci faktů. Případná osobní náklonnost zůstává v pozadí, dokonce i vztahy

podřízenosti a nadřízenosti účastníků jednání mohou někdy ustoupit do pozadí a diskuze probíhá jako mezi sobě rovnými.

Také v běžné komunikaci mají přednost věcná témata před osobními záležitostmi. Dále se věcná orientace projevuje ve vysoké hodnotě, která je připisována osobnímu vlastnictví a majetku. O vlastnictví se pečuje, vůči cizímu vlastnictví se prokazuje respekt, peněžní otázky se berou i při nízkých sumách velmi vážně. (8)

Pozitivní hodnocení a využívání struktur a pravidel

V Německu existuje všeobecně nespočet pravidel, předpisů a nařízení. V kontrastu k ostatním kulturám, jsou tato pravidla v Německu důsledně dodržována a jejich porušování je společensky nepřijatelné.

Můžeme říci, že Němci přímo milují struktury. Důvodem je především potřeba jasné a spolehlivé orientace a minimalizace rizika a možných poruch a chyb.

V pracovním životě to znamená, že Němci plánují, strukturují a organizují do posledního detailu. Nechtějí udělat chybu a potenciální zdroje těchto chyb se snaží pomocí předpisů a pravidel eliminovat. Na druhou stranu je nutno podotknout, že tato přehnaná organizace často brání spontánnosti a flexibilitě.

Plánování času

Čas je pro Němce důležitým tématem. Pramení to především z názoru, že čas je vzácný statek, který musí být efektivně využíván. Přesné a precizní plánování a striktní dodržování termínů je k tomu adekvátním prostředkem. Časová spolehlivost je tedy pro budování důvěry a pozitivního image pro Němce nejdůležitější. Pracovní, ale často i soukromé termíny jsou závazné, jinak by se celý systém zhroutil. Neplánované změny vyvolávají problémy a způsobují konflikty.

Vnitřní, internalizovaná kontrola

Němci se silně identifikují s vlastní pracovní činností. Berou svoji práci a s ní spojenou odpovědnost velmi vážně. Pokud plánují a organizují, nedělají to pouze pro své potěšení, ale protože jsou přesvědčeni, že tak mohou stanovené úkoly nejlépe zvládnout. To, že se žádoucí struktury stávají realitou, je základním předpokladem, který tvoří tento kulturní standard.

Oddělování jednotlivých oblastí života a osobnostních aspektů

Zaměstnaní Němci jasně rozlišují oblast pracovní a oblast soukromého života:

- Němci v práci pracují a „žijí“ ve svém volném čase, tzn. po skončení pracovní doby, o víkendech, na dovolené.
- V povolání se projevuje věcná orientace, v soukromí oproti tomu orientace na lidi – rodinu a přátele.
- Kontakty z pracovního života se přenášejí do soukromého života pouze za určitých okolností. V práci se o soukromém životě mluví jen o některých věcech, spíše o maličkostech.
- Nařizovací moc nadřízené osoby se omezuje pouze na pracovní dobu.

S oddělováním soukromého a pracovního života souvisí i následující oblasti:

1) Role - osobnost

Němci jasně definují role, které patří k určitým pracovním místům. Být profesionální znamená ovládat svoji roli po všech stránkách až do detailu a držet se jí za každých okolností.

2) Emocionalita-racionalita

Němci se snaží oddělovat své pocity. Racionalita je přisouzena především pracovnímu životu, kde se považuje za profesionální projev věcnost a dát najevo své pocity znamená v mnoha případech slabost. Emocionalita oproti tomu dominuje v soukromém životě.

Slabý komunikační kontext

Němci komunikují přímo a explicitně. To, co je pro ně důležité, formulují slovy přímo a velmi otevřeně. Co je myšleno, bývá také řečeno a naopak. Proto také existuje malý prostor pro dodatečné domýšlení či interpretaci.

Charakteristické rysy tohoto stylu jsou:

- Důraz je vždy kladen více na věcnou stránku, „co“ je ve sdělení vždy důležitější než „jak“.
- Němci proto mluví přímo, avšak čestně a upřímně. Jasně vyjadřují svůj názor. Proto mohou jejich výroky působit někdy nepříjemně, někdy, ačkoli to tak vůbec nebylo míněno.
- Na druhou stranu však Němci dekodují pouze to, co bylo výslovně řečeno. Je to tím, že si nepřipouštějí myšlenku, že to, co jim bylo řečeno je jen část sdělení, která musí být ještě doplněna o dodatečné signály, aby byla pochopitelná.

Díky tomuto komunikačnímu stylu působí Němci často konfliktním dojmem:

- Své názory říkají jasně a zřetelně. Rádi také diskutují a odhalují přitom logické chyby, nejasnosti a vnitřní rozpory.
- Nezaleknou se kritiky, ta je v souladu s jejich způsobem jejich vnímání. Jsou přesvědčeni, že kritizují pouze pochybení, nikoli osobu.
- Problémy je třeba řešit pouze jasnou analýzou problému a rozebráním slabých míst.

Kulturně historické vysvětlení

Pro vysvětlení uvedených kulturních standardů je třeba uvést historické důvody.

Jde především o následující události z německé historie:

1. Dlouhodobé setrvávání v prostoru mnoha malých států, kde se udržoval absolutismus a státní instituce kontrolovaly soukromí jednotlivců

Jelikož v těchto státech žili lidé v dlouhodobé izolaci, vznikla uvnitř silná sociální integrita a neexistovala potřeba navazovat kontakty. Pravidla, která stanovovala vrchnost, bylo nutné respektovat a dodržovat. Plnění povinností se tak stalo v době absolutismu tím, co zajišťovalo blaho všech. Pouze v soukromém životě odpadala silná kontrola, zda se jednotlivec chová dle předpisů.

Omezená velikost jednotlivých států vedla k vytvoření zcela odlišných kontextů. Došlo-li k překročení hranic, bylo zapotřebí přímé komunikace, aby mohlo dojít

k dohodě. Pravidla a struktury fungování těchto malých států se vztahovaly také na strnulé nakládání s časem.

2. Protestantské učení

Protestantismus spíše než kultovní projevy posiluje intelektuální rovinu a pochopení. Kromě toho vyzdvihuje protestantismus důležitost práce a tedy orientaci na úkoly v pracovním životě.

Luteránství navíc rozdělilo život na dva světy. Na vnitřní náboženský svět, a vnější společenský svět. Na veřejnosti panovaly světské struktury a vnitřně byl směřodátný Nový zákon a nedocházelo k prolínání těchto struktur. Luteránství také hlásalo poslušnost vůči všem normám nejen těm křesťanským, ale také všem ostatním.

3. Existenciální otřesy, které postihly mnoho generací Němců a poučily je pro další život

V 19. století absolutistická byrokratizace života uspíšila pokrok a modernizaci ve všech oblastech života a zajistila tak hospodářský vzestup celého Pruska.

Podmínky života ve válkách a sociální a hospodářské krize jsou důsledkem toho, že Němci přisuzují velký význam věcem denní potřeby. Navíc snaha naučit se po roce 1945 žít s minimální mírou sebeúcty vedla ke střízlivosti v oblasti veřejného života. Také bylo důležité soustředit se na znovuvýstavbu Německa po II. Světové válce. Pro dosažení úspěchu v konkurenčním prostředí je dodnes jednou z důležitých vlastností disciplína.

Tyto tři oblasti kulturně historických aspektů vysvětlují zjednodušeně vývoj německé mentality. Zároveň tak přispívají k lepšímu pochopení německé kultury z pohledu jednotlivců ostatních kultur.

3.4 Multikulturní prostředí

Pod tímto pojmem si můžeme představit prostředí, ve kterém se jedinci při komunikaci setkávají s odlišností vlastních kultur. Odlišnosti jednotlivých kultur světa, které se promítají do vzájemné komunikace, se nevytrácejí, ale často se objevují v silnější míře než jsme si chtěli připustit. I přes stále rychlejší proces globalizace stále

existují mezi jednotlivými kulturami rozdíly. Jde především o postoje, normy a systém hodnot, které příslušníci jednotlivých kultur sdílejí.

Pro úspěšnou spolupráci v multikulturním prostředí lze doporučit dodržování těchto 3 zásad:

1. Cizí kulturu je třeba dobře znát

Přes mnohá tvrzení, že moderní civilizace stírá rozdíly mezi kulturami, je třeba existenci určitých rozdílů připustit. Rozdíly si musíme nejen připustit, ale také je pojmenovat, vysvětlit a pochopit. Neměli bychom však zůstat jen u cizí kultury, ale za pomoci sebereflexe bychom se měli podívat i na kulturu vlastní.

2. Cizí kulturu je třeba respektovat

To znamená především vzít v úvahu odlišnosti cizí kultury a nepodrobovat ji hodnotícím soudům. Nikdy nelze říci, že některá kultura je vyspělejší nebo „lepší“ než kultura druhá. Kultury jsou jen různé, vzájemně odlišné a představují široké škály životních situací jejich příslušníků v podmínkách, v nichž dlouhodobě žijí.

3. Ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícné kroky

Jako je v běžné sociální interakci pozitivně hodnoceno jakékoli vstřícné gesto, tak i v rovině interkulturní je toto považováno za snahu najít řešení k vzájemnému pochopení. (8)

Je-li manažer schopen a ochoten dovést tyto tři kroky do faktického postupu při interkulturní komunikaci a spolupráci, pak má zaručen poloviční úspěch.

3.5 Interkulturní komunikace

3.5.1 Komunikace

Význam slova komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace. Jde tedy o přenos informací mezi lidmi.

Pro uskutečnění procesu komunikace jsou důležité určité nástroje nebo prostředky. Jde především o verbální prostředky (řeč a písmo) a také neverbální prostředky komunikace (mimika, gesta, apod). (7)

3.5.2 Sociální komunikace

Člověk je v průběhu svého profesního i osobního života v neustálém kontaktu s ostatními lidmi. Významná část života každého člověka je tedy naplněna sociálním stykem. Nejdůležitějším nástrojem či prostředkem je pak sociální komunikace. Mezi lidmi tak vznikají individuální odlišnosti.

Tyto odlišnosti pak dále prohlubují skutečnosti, jejichž zdrojem a příčinou bývají rozdílné sociální pozice (pracovní postavení v zaměstnání). Neméně významná je však i kultura, která významně určuje základní pravidla sociálního styku v nejširším slova.

Interakce a komunikace mezi lidmi jsou vždy ovlivněny výše uvedenými faktory a procesy. Proces hledání „společné řeči“ při odlišných sociálních pozicích jednotlivých lidí a mezi lidmi různého kulturního zázemí či původu vždy velmi komplikovaný.

Uvědomit si působení faktorů, které určují sociální chování jednotlivých pracovníků, pochopit zákonitosti průběhu interpersonálních, zvládat multikulturní sociální prostředí představuje proto pro každého manažera cíl, o než by měl stále usilovat.

Pro každého manažera je vždy důležité, aby byl citlivý na verbální podněty a uměl naslouchat tomu, co mu ostatní sdělují. Měl by také vždy dávat pozor i na jejich mimoslovní projevy. Jejich častější výskyt většinou znamená určitý projev úzkosti nebo nejistoty, může být také způsoben nízkou jazykovou kulturou mluvčího. Tato skutečnost se při komunikaci v cizím jazyce dostává do výrazně jiné polohy. Tolerance ale i opatrnost v interpretaci a hodnotících soudech o druhém člověku musí být výrazně vyšší.

3.5.3 Interkulturní komunikace

Tato komunikace je taková, která probíhá v podmínkách kulturního střetu, při které kulturní rozdíly partnerů rozhodujícím způsobem ovlivňují procesy a výsledky komunikace.

Při interkulturním styku, kdy spolu komunikují osoby z různých kultur dochází k nepochopení častěji než v monokulturních podmínkách, také typologie příčin je daleko nejednodušší.

Následky interkulturní komunikace lze pozorovat na těchto procesech:

1. Uvědomění si hranic jazykové kompetence, zvyklostí, vzorů a hodnocení
2. Uvědomění si diferenciací, projevující se cizími způsoby zvládání komunikačních požadavků.
3. Konfrontace s neobvyklou a novou kategorizací u partnera z cizí kultury
4. Reflexe vyvolaná nuceným zásahem do vlastních zvyklostí při komunikaci s partnery z cizí kultury

V souvislosti s interkulturní komunikací se často soustřeďuje pozornost pouze na význam partnerova jazyka. Znalost jazyka hostitelské země je bezpochyby základním předpokladem k tomu, aby vůbec k interkulturní komunikaci na vysoké úrovni mohlo dojít. Často ale k této komunikaci nedochází v řeči hostitelské země, ale ve třetím jazyce, pro oba partnery v cizím jazyce, např. v angličtině. Interkulturní komunikace není již na tak vysoké úrovni. Dochází totiž k celé řadě drobných nuancí, které chce jeden partner druhému sdělit na základě svého specifického kulturního chápání a tyto se při výměně informací ve třetím jazyce ztratí.

Interkulturní komunikace nespadá do předmětu výuky cizího jazyka a nelze tedy předpokládat, že znalost a ovládání jazyka tvoří dostatečný předpoklad pro kulturní dorozumění. (8)

3.5.4 Zásady efektivní komunikace

Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací. Má-li být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat také vzájemné ovlivňování.

Důležitou součástí každé efektivní komunikace je zpětná vazba. Zpětná vazba by měla vždy pomáhat ke zlepšování kvality a nikdy by se neměla stát osobním útokem. Zpětná vazba v oblasti interkulturní komunikace také omezuje nejistotu vyplývající

z různých komunikačních stylů a interpretačních schémat jednotlivých kultur. Efektivnost komunikace ovlivňuje také pozitivní myšlení jejich účastníků. (7)

3.6 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů

Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce. Příčiny řady konfliktů, které lze v dějinách národů vysledovat, však často nepramení z odlišnosti národů samých, ale mnohdy jen ze vzájemné neznalosti, odlišné interpretace a následného vzájemného nepochopení se.

Rozdíly se často objevují i uvnitř podniku – např. mezi manažery a řízenými pracovníky. Pro manažery je proto velice důležité, aby byli schopni pochopit odlišnosti, které mohou vyplývat z příslušnosti lidí k různým sociálním skupinám nebo k jiné kultuře.

3.7 Interkulturní kompetence a její rozvoj

Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů, kteří ve své práci spolupracují s příslušníky cizích kultur.

Představuje také schopnost pochopit a zvládat interkulturní sociální situace a v jejich kontextu řešit věcné úkoly.

Jde o interkulturní učení manažera, jeho schopnosti se dobře orientovat v sociálních situacích a schopnosti zobecnit konkrétní kulturní odlišnosti při setkávání s cizinci. V každém případě jde však o schopnost poznat a pochopit cizí kulturu, a také schopnost integrovat ji do své vlastní kultury.

Interkulturní kompetence není určována jen osobnostními faktory, přesto však některé z nich mají na její formování vliv.

3.7.1 Osobnostní faktory interkulturní kompetence

Rozvoj interkulturní kompetence pak může mít tyto fáze:

1. poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru
2. poznání a pochopení jejích důležitých standardů (sociálních hodnot, norem jednání)
3. zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů
4. zobecnění a vytvoření taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami. (8)

3.8 Shrnutí teoretické části práce

V teoretické části práce jsou shrnuty dvě oblasti důležité pro pochopení praktické části práce. V úvodu jsou popsány vlastnosti důležité pro výkon manažerské funkce. Následně je vysvětlena problematika kompetencí, jak obecně, tak kompetencí rozhodujících pro vedoucího pracovníka.

Ve druhé části je rozebrána oblast kultury a kulturních standardů. Poté jsou uvedeny rozdíly mezi českými a německými kulturními standardy a historické vysvětlení vzniku a zachování těchto vzorců chování. Na závěr je tato oblast rozšířena o oblast interkulturního prostředí, komunikaci v tomto prostředí a možných nedorozuměních a konfliktech, které zde mohou vznikat.

4. Analýza problému a současné situace

4.1 Představení společnosti – koncern RWE

Jelikož společnost RWE IT Czech, s.r.o. působí v rámci celého koncernu RWE, je vhodné pro pochopení souvislostí zmínit alespoň základní informace o fungování tohoto koncernu.

Společnost Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk Aktiengesellschaft (RWE) byla založena v roce 1898 v Essenu. Jejími zakladateli byli podnik veřejně prospěšných služeb Elektrizitäts-Actien-Gesellschaft vorm. W. Lhameyer&Co a jiné spřátelené společnosti.

V roce 1990 si rozmanitost aktivit RWE a jejích dceřiných společností vyžádala změnu a reorganizaci celé skupiny. Společnost Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG byla přejmenována na RWE Aktiengesellschaft a jako manažerská společnost koncernu je zodpovědná za formování celé skupiny.

RWE je třetí největší evropskou energetickou skupinou se sídlem v Německu. Hlavními trhy RWE jsou Německo a střední a východní Evropa. Energií zásobuje RWE celkem 44 milionů zákazníků.

V současné době značka RWE zastřešuje osm divizí pod vedením RWE AG:

- RWE Power
- RWE Supply & Trading,
- RWE Energy
- RWE npower
- RWE Dea
- RWE Innogy
- RWE IT



Obrázek č.1 - Organizační struktura koncernu RWE

RWE AG

Je vedoucí společností celého koncernu, která řídí všechny jeho společnosti. Sídli v Essenu a je zodpovědná za strategický rozvoj, plánování, controlling, finance a komunikaci na nejvyšší úrovni celého koncernu RWE.

RWE Power

Je jedním z největších výrobců elektrické energie v Evropě, která vyrábí elektrickou energii ze všech dostupných zdrojů, jádra, černého i hnědého uhlí, zemního plynu, biomasy, vody i větru. RWE Power zaměstnává více než 18.000 lidí.

RWE Supply & Trading

Je společnost zaměřená na celoevropský obchod se všemi produkty v portfoliu koncernu. RWE Supply&Trading obchoduje s elektřinou, zemním plynem, uhlím a ropnými produkty s energetickými deriváty, které slouží k zajištění proti změnám cen energií. Od roku 2002 obchoduje RWE Supply&Trading také s energetickými povolenkami. 500 zaměstnanců společnosti sídlí vedle Essenu také v Londýně a ostatních místech po celé Evropě.

RWE Energy

Působí v rámci koncernu jako provozovatel sítí v kontinentální Evropě. V regionech, kde společnost působí, nabízí všem zákazníkům elektrickou energii, zemní plyn nebo vodu včetně doprovodných služeb. Pro transport energií a jejich uskladnění využívá společnost samostatné dceřiné firmy. RWE Energy zaměstnává přes 28.000 lidí.

RWE npower

Působí ve Velké Británii a obsluhuje zdejší zákazníky koncernu RWE. Pro výrobu elektřiny využívá zemní plyn, ropu, uhlí a obnovitelné zdroje energie.

RWE Dea

Sídlí v Hamburgu a je zaměřena na objevování a těžbu ropy a zemního plynu. Společnost využívá nejmodernější techniky pro těžbu a produkci surovin a využívá know-how, které společnost získala za více než 110 let svého působení v oboru. RWE Dea se také snaží o ochranu životního prostředí a bezpečnost. RWE Dea ovládá produkční kapacity v Německu, Nizozemsku, Velké Británii, Norsku, Egyptě a zároveň je držitelem licence pro těžební průzkum v Alžíru, Libyi a Polsku. V Německu ovládá RWE Dea podzemní zásobníky zemního plynu.

RWE IT

Je zaměřena na podporu všech společností v rámci koncernu. Denně zajišťuje svým kolegům v rámci koncernu služby v oblastech IT, ochrany a přenosu dat a další podpůrné činnosti.

RWE Innogy

Patří mezi nejnovější společnost v portfoliu koncernu RWE, která je od 1. února 2008 odpovědná za vše, co se týká obnovitelných zdrojů energie. RWE jejím prostřednictvím plánuje od roku 2008 každoročně investovat jednu miliardu Eur do rozšiřování svých činností v oblasti větrných elektráren na souši i na moři, vodních elektráren, biomasy, výroby elektřiny ze solárních a geotermálních zdrojů, přílivových elektráren a výroby elektřiny z mořských vln.

Společnost RWE IT Czech, s.r.o. v rámci této organizační struktury působí jako dceřiná společnost společnosti RWE IT GmbH se sídlem v Dortmundu.

4.1.1 Logo koncernu RWE

Původním logem skupiny RWE písmena koncernu s vyobrazením ruky. Tato bílá ruka v modrém oválu byla firemním logem RWE 17 let. Tato ruka byla symbolem oborové šíře a výhod služeb z jedné ruky. Koncern i jeho strategie se ale za poslední roky výrazně změnily. U některých spotřebitelů pak ruka mohla vyvolávat i asociaci "někdo mi něco bere", proto došlo ke změně značky.



Obrázek č.2 - Předchozí logo koncernu RWE

Nové logo tak místo ruky obsahuje slogan "The energy to lead," tedy "energií vést". V domácím Německu se používá verze "VoRWEg gehen," tedy "jít napřed". V češtině podobnou hříčku nenajdeme, anglické heslo ale podle firmy nebude působit rušivě.

Slogan VoRWEg gehen znamená zdůraznění míry, jakou může RWE přispívat k celosvětovému snižování emisí CO². Společnost RWE chce také vyvíjet nové, na zákazníky orientované produkty.



Obrázek č.3 - Logo RWE v německém jazyce

Nové logo a slogan má společnost jasně odlišit od konkurence a zřetelně signalizovat, že RWE chce jít cestou kupředu a definovat vlastní pozici a vlastní nároky. Nové logo lépe vyjadřuje ambice RWE udržet si silné postavení přední evropské energetické společnosti a být lídrem v oboru.

Právě rostoucí konkurenční tlak a neustále rostoucí nároky, vycházející z politiky a společenského prostředí, vyžadují důslednou změnu myšlení, změnu obchodování a nová, inovativní řešení.



Obrázek č.4 - Logo RWE v anglickém jazyce

4.1.2 Barvy RWE

Základní barvou koncernu RWE je modrá použitá ve firemním logu ve více odstínech. Prvotním impulsem k výběru této barvy bylo odlišení RWE od konkurenta E.On, který si jako firemní barvu vybral červenou.

RWE vsadila na klasiku a vybrala si modrou barvu, která je symbolem serióznosti, jistoty a stability.

4.1.3 Hodnoty RWE

Nové hodnoty značky RWE jsou **progresivita, udržitelný rozvoj a spolehlivost**. Právě na spolehlivost se klade nový a větší důraz se zacílením na připravenost k otevřenému a čestnému dialogu. Nové hodnoty zdůrazňují individuální roli každého jednotlivce v RWE, podporují inovativní myšlenky a snahu o další posílení upřímného a otevřeného jednání se zákazníkem

4.2 *Popis společnosti RWE IT Czech, s.r.o.*

Společnost RWE IT Czech, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 18. července 2005. V červnu 2008 došlo ke změně předchozího názvu, jímž byl název RWE Systems Czech, s.r.o. K tomuto přejmenování došlo v roce 2008 v rámci všech společností RWE IT, dříve RWE Systems, působících v rámci celého koncernu RWE.

Sídlo společnosti RWE IT Czech, s.r.o. je na ulici Plynářská v Brně.

4.2.1 Ovládající osoby

Ovládající osoby se zde používají namísto pojmu vlastník. Společnost RWE IT Czech, s.r.o. působí v České republice jako dceřiná společnost.

Je řízena z Německa a je ovládána následujícími osobami:

- RWE IT GmbH, Dortmund
- RWE AG, Essen

Podrobnější informace o ovládajících osobách jsou uvedeny v příloze.

4.2.2 Další propojené osoby

Při své činnosti společnost RWE IT Czech, s.r.o. má uzavřené smlouvy pro poskytování služeb s ovládajícími a tzv. propojenými osobami. Propojené osoby jsou ostatní společnosti, které působí také v rámci koncernu RWE.

Mezi společnostmi, se kterými má společnost RWE IT Czech, s.r.o. uzavřeny významné smlouvy o poskytování služeb patří tyto:

- ✓ RWE IT GmbH
- ✓ RWE Interní služby, s.r.o.
- ✓ Jihomoravská plynárenská, a.s.

Podrobnější informace o jednotlivých smlouvách jsou uvedeny v příloze.

4.2.3 Jednatelé společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

Společnost RWE IT Czech, s.r.o. dva manažeri, kteří působí ve funkci jednatelů. Oba jednatelé jsou primárně zaměstnanci RWE IT GmbH v Dortmundu. V současné době jsou jednatelem společnosti RWE IT Czech, s.r.o. Benedikt Willeke a Reiner Strehlke.

	Funkce	Den vzniku funkce	Den zániku funkce
Reiner Strehlke	jednatel	17. září 2007	
Benedikt Willeke	jednatel	10. listopadu 2005	
Mirco Grübel	jednatel	10. listopadu 2005	17. září 2007

Dne 11. prosince byl z obchodního rejstříku vymazán jednatel pan Mirco Grübel a zapsán jednatel pan Reiner Strehlke.

Způsob jednání za společnost

Jménem společnosti vůči třetím osobám jednají jednatelé společně. Jednatelé se podepisují jménem společnosti tak, že připojí svůj podpis s uvedením své funkce k vytištěné nebo napsané obchodní firmě společnosti.

4.2.4 Předmět podnikání

Společnost poskytuje následující druhy služeb:

- zpracování dat, služby databank, správa sítí,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Společnost RWE IT Czech, s.r.o. poskytuje výše uvedené služby společnosti RWE Interní služby, s.r.o. na základě smlouvy. V této smlouvě jsou přesně definovány náležitosti poskytovaných služeb.

Na základě smlouvy společnost RWE IT Czech, s.r.o. poskytuje druhé straně tyto služby:

- řízení datového centra,
- řízení sítě WAN,
- služby zabezpečení,
- služby SAP Base,
- služby poskytnuté na majetku JMP, a.s.,
- rack-space hosting.

Řízení datového centra

Zahrnuje služby spojené se základními funkcemi pro poskytování služeb v IT oblasti. Je základem pro ostatní služby.

Řízení sítě WAN

Zahrnuje poskytování služeb spojených s řízením rozsáhlých vzdálených sítí překračujících hranice společnosti.

Služby zabezpečení

Zahrnuje důležitou činnost spojenou se zabezpečením uložených dat a zabezpečením sítí.

Služby SAP Base

Zahrnuje služby spojené se správou systému SAP a správou databází.

Služby na majetku JMP, a.s.

Zahrnuje služby jež společnost RWE IT Czech, s.r.o. provádí na serverech společnosti JMP, a.s.

Rack-space hosting

Jde o služby spojené s pronájmem serverového místa v serverovnách společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

Společnost RWE Interní služby, s.r.o. jako zadavatel je také povinna poskytovat společnosti RWE IT Czech, s.r.o. nezbytnou podporu. Ta spočívá především v přístupu do prostor zadavatele potřebný pro plnění činností dle smlouvy. Dále je nezbytné, aby zadavatel poskytnul společnosti RWE IT Czech, s.r.o. informace a dokumenty pro plnění dle smlouvy. Zadavatel také poskytne společnosti RWE IT Czech, s.r.o. právo na sdílené užívání práv k software.

4.2.5 Organizace poskytování služby:

Poskytování výše uvedených služeb má svá specifika a způsob organizace. Poskytování služeb je tedy organizováno následujícím způsobem:

4.2.5.1 Information Manager³

Zadavatel jmenuje písemně jednoho pracovníka do pozice Information Manager (IM). Tento pracovník slouží jako kontaktní osoba pro společnost RWE IT Czech, s.r.o. a je oprávněn k přijímání závazných rozhodnutí.

K povinnostem a odpovědnostem IM patří např.:

- Formulování požadavků a objednávek pro RWE IT Czech, s.r.o.
- Odpovědnost za IT strategii zadavatele
- Podpora v rámci řídicího výboru

4.2.5.2 Account Manager⁴

Naproti tomu společnost RWE IT Czech, s.r.o. jmenuje písemně jednoho pracovníka do pozice Account Manager. Ten pak slouží jako kontaktní osoba pro zadavatele a zajišťuje přijímání závazných rozhodnutí.

K povinnostem a odpovědnostem Account Managera patří např.:

- Je centrální kontaktní osobou pro zadavatele ve všech záležitostech souvisejících s IT službami poskytovanými společností RWE IT Czech, s.r.o.
- Dohoda o výstupních zprávách se zadavatelem
- Řízení projektů v oblasti infrastruktury
- Podpora v rámci řídicího výboru

4.2.5.3 Řídicí výbor

Řídicí výbor se skládá z osoby Information Managera a Account Managera. Do řídicího výboru mohou být zařazeni také další pracovníci zadavatele nebo společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

³ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu informační manažer

⁴ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu klíčový manažer

Úkoly řídicího výboru jsou následující:

- Projednávání a revidování stávající činnosti a provozní standardy
- Vyjasňování problémů a názorových rozdílů
- Příprava rozhodnutí týkajících se dodatečných požadavků
- Výměna informací souvisejících s problémy a projekty, které jsou předmětem společného zájmu

Pracovníci řídicího výboru jsou povinni se pravidelně aktivně zúčastňovat jednání řídicího výboru a řešit zde stanovené úkoly. Plnění těchto úkolů zajišťuje na straně zadavatele Information manager a na straně společnosti RWE IT Czech, s.r.o. Account Manager. Výsledky těchto jednání se zaznamenávají do protokolu, který je zadavatel povinen nejpozději do 10 pracovních dnů předat společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

4.2.5.4 Výkonný výbor

Výkonný výbor je tvořen zástupci vedení zadavatele a zástupci vedení společnosti RWE IT Czech, s.r.o. a představuje orgán pro počáteční vystupňování (eskalaci). Tento výkonný výbor se schází pravidelně čtvrtletně, případně dle potřeby.

4.2.6 Subdodavatelé

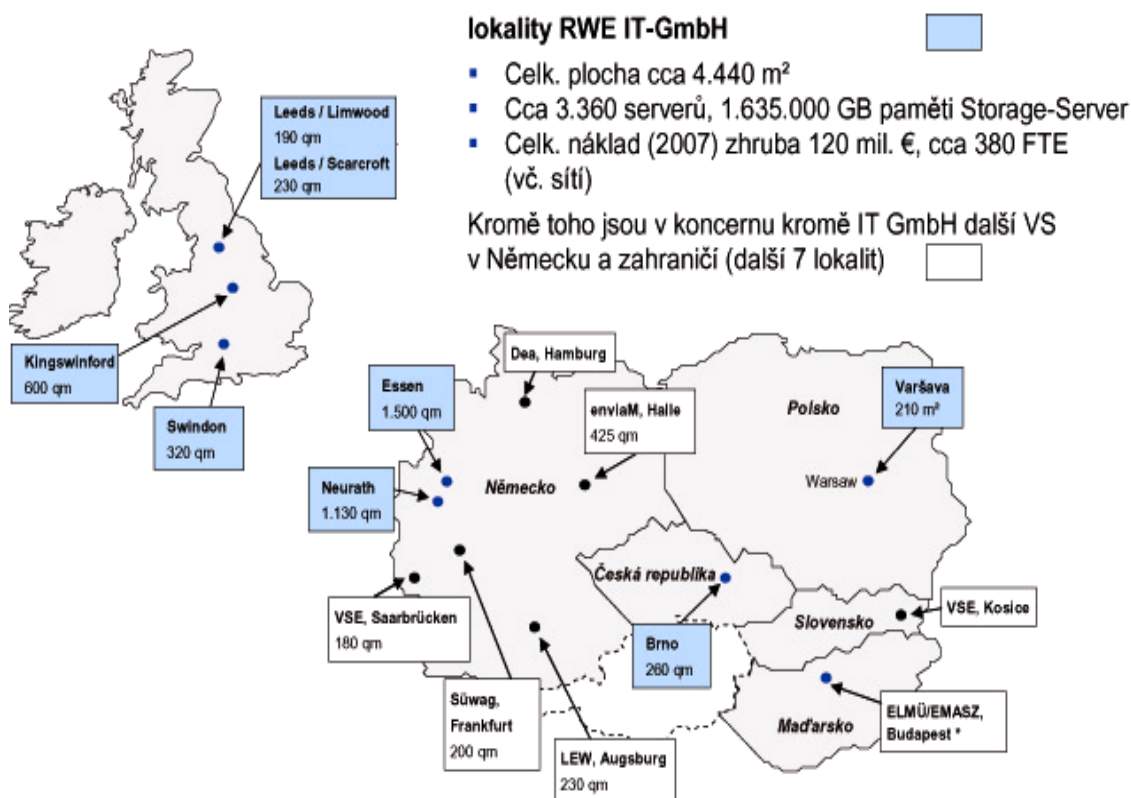
Společnost RWE IT Czech, s.r.o. využívá pro účely poskytování služeb pro zadavatele služeb externích poskytovatelů, bez kterých by se neobešla. Je však povinna zajistit, aby externí poskytovatelé zachovávali závazek mlčenlivosti, který je blíže specifikován ve smlouvě. Společnost RWE IT Czech, s.r.o. využívá především služeb RWE IT GmbH se sídlem v Německu. K ostatním externím subdodavatelům patří především ty společnosti, které jsou schopny poskytnout kompletní IT řešení v nejvyšší kvalitě.

4.3 Současný stav lokalit působících v rámci RWE IT GmbH

Z obrázku uvedeného níže je patrné, že nejvíce míst s podílem společností RWE, které působí v rámci divize RWE IT je pochopitelně v Německu. Jde o tyto místa – Essen, Neurath, Hamburg, Halle, Saarbrücken, Frankfurt a Augsburg.

Ve Velké Británii je společnost RWE IT lokalizována na třech místech, a to ve městech Leeds, Kingswindorf a Swindon.

Vždy jedním místem je společnost RWE IT zastoupena v České republice (Brno), Polsku (Varšava), na Slovensku (Košice) a Maďarsku (Budapešť).



Obrázek č.5 - Současný stav lokalit RWE IT GmbH

Modrá barva na obrázku znázorňuje místa v rámci RWE IT, kde jsou menší či rozsáhlejší prostory, ve kterých jsou umístěny servery, záložní zdroje a podobná výpočetní zařízení. Místa znázorněná bílou barvou jsou výpočetní střediska zajišťující především technickou podporu v rámci koncernu RWE

4.4 Organizační struktura společnosti

Jak vyplývá ze schématu na předchozí straně, ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. je vytvořena liniová organizační struktura. Tento typ organizační struktury se používá především ve společnostech, pro které je typické seskupování více funkcí, které je nutné zabezpečit.

Tento typ organizační struktury má své výhody i nevýhody.

Hlavními výhodami této organizační struktury jsou:

- jednoduchost,
- přehlednost,
- specializace,
- efektivita při rozdělování práce,
- relativní univerzálnost.

Mezi nedostatky této organizační struktury patří:

- preference dílčích zájmů,
- nesnadná koordinace,
- obtížné sledování problémů skrze jednotlivé útvary.

Právě z důvodu nižšího počtu zaměstnanců je zvolená organizační struktura hodnocena jako vyhovující. Jelikož společnost RWE IT Czech, s.r.o. je povinna zajistit bezchybné fungování rozdílných činností, jsou zaměstnanci rozděleni do několika dílčích IT oblastí. Každý pracovník je tak odborníkem v jiné oblasti, uvedených níže.

Jde o tyto hlavní oblasti:

- Exchange and active directory⁵
- Network security⁶

⁵ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, jde o správu a řízení aktivních souborů

⁶ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, jde o správu a řízení sítí a zajištění jejich bezpečnosti

- Windows management⁷
- Enterprise systems⁸
- OCC (Helpdesk)⁹
- SAP and Databases¹⁰

4.5 Manažeri společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

Společnost je řízena dvěma manažery, kteří působí na postech jednatelů. Jeden z nich (Reiner Strehlke) řídí oblast IT, druhý (Benedikt Willeke) oddělení commercial a finance. Oba dva jsou občané Německa, zaměstnanci RWE IT GmbH v Dortmundu. Z toho vyplývá, že nejsou ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. přítomni stále.

Pan Reiner Strehlke bývá přítomen ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. zřídka, asi čtyřikrát do roka. Může si to dovolit díky tomu, že dva jeho podřízení vykonávají řídicí činnost IT oblasti, za kterou je pan Strehlke odpovědný. Komunikace s ním tedy probíhá převážně prostřednictvím telefonu, e-mailu nebo pomocí videokonference. Nejzásadnější záležitosti či problémy jsou pak řešeny přímo za přítomnosti p. Strehlkeho v Brně.

Druhý z jednatelů, pan Benedikt Willeke bývá v RWE IT Czech přímo přítomen častěji, většinou jednou za čtrnáct dní. Zdrží se obvykle dva až tři dny. Při svých návštěvách řeší především záležitosti s pracovníky oddělení commercial a finance. Samozřejmě také bývají operativní porady vedené s pracovníky oddělení IT.

4.6 Popis pracovních pozic

Pracovní pozice určuje postavení, které zaujímá určitý pracovník ve struktuře vztahů vytvořených uvnitř pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

S postavením určeným v souvislosti s pracovní pozicí je spojen především vymezený okruh práv a povinností, které pracovník může uplatňovat (práva) a musí

⁷ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, jde o řízení systému Windows

⁸ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, jde o řízení podnikových systémů

⁹ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, jde o oblast komunikace se zákazníkem

¹⁰ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, jde o správu a řízení systému SAP a databázi

plnit (povinnosti). Pozice pracovníka ve skupině má relativní charakter - její úroveň může být bývá hodnocena ve vztahu k ostatním pozicím v dané skupině.

K dalším charakteristikám určité pracovní pozice patří také druh vykonávané pracovní činnosti, stupeň požadované kvalifikace a fyzické umístění pracovníků. (6)

4.6.1 Pracovní pozice ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

Společnost RWE IT Czech, s.r.o. v současné době zaměstnává 27 pracovníků. Z pohledu velikosti se tedy jedná o malou společnost. Převážná část z nich jsou specialisté v oblasti IT. Tuto oblast řídí jeden z manažerů – pan Reiner Strehlke. Zbývajících část zaměstnanců společnosti tvoří pracovníci oddělení finance (účetnictví a controlling) a oddělení commercial (licence, nákup, péče o zákazníky). Tyto zaměstnance vede pan Benedikt Willeke.

Mimo tyto pracovníky zobrazené v organizační struktuře jsou ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. zaměstnání ještě pracovníci (především z řad studentů) na částečný úvazek. Ti působí jak v oddělení IT, tak i ve zbylých dvou odděleních (finance, commercial). Na částečný úvazek pracuje také týmová asistentka. Ta vyřizuje především běžnou agendu, která je nutná pro každodenní chod společnosti.

Nyní budou popsány náplně pracovních pozic zaměstnanců, kteří jsou v organizační struktuře zařazení v odděleních Finance a Commercial, jejich nadřízeným je tedy pan Benedikt Willeke.

4.6.2 Oddělení finance

Toto oddělení zabezpečuje chod společnosti z hlediska ekonomického. Ke stěžejním činnostem tohoto oddělení patří účtování faktur, majetku, pokladních operací a ostatních interních dokladů. Dále se také sleduje vývoj hospodářského výsledku a nákladů a jejich plánování. Zpracovávají se tu také výkazy pro státní správu.

Na tomto oddělení působí dva zaměstnanci – účetní a controller. Je zde také zaměstnán na částečný úvazek jeden student.

4.6.2.1 Accounting¹¹

Pro výkon práce na této pozici jsou nutné především běžné a speciální znalosti v oblasti účetnictví, znalosti při uzavírání účtů, provádění platebních transakcí, znalosti v oblasti daní a Zákona o účetnictví. Dále je nutná znalost smluv a účtování projektů.

Do pracovní náplně účetního patří také tvorba účtů, zavádění a koordinace procesů, evidence hmotného a nehmotného majetku a přírůstky, sledování salda účtů, příprava výkazů pro orgány státní správy.

Požadavky na tuto pracovní pozici jsou následující:

- vysokoškolské vzdělání,
- praxe v oblasti účetnictví min 5 let,
- znalost programu SAP,
- řidičský průkaz skupiny B,
- komunikační znalost angličtiny (znalost odborných pojmů),
- dobré komunikační schopnosti,
- prezentační dovednosti,
- systémová práce,
- analytické myšlení,
- svědomitost, pečlivost, flexibilita.

4.6.2.2 Controlling¹²

Jak už název této pozice napovídá, hlavní náplní je controlling, nákladové účetnictví a řízení nákladů. Některé činnosti jsou shodné s náplní accounting, např. platební transakce, znalost daňových zákonů a Zákona o účetnictví, účtování projektů.

Dalšími povinnostmi controllera jsou především hodnocení osobních nákladů, kalkulace, měsíční zprávy o zásobách, marži, náklady spojenými se zárukou, přepravní náklady, sledování počtu zaměstnanců společnosti.

Je také třeba zajistit přípravu rozpočtů, měsíčních prognóz, navrhovat zlepšení procesů, sledovat investiční výdaje.

¹¹ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu účetní

¹² tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu pro komplexní ekonomické řízení

Požadavky na tuto pracovní pozici jsou následující:

- vysokoškolské vzdělání,
- min 3 roky zkušeností s controllingem,
- flexibilní přístup, iniciativa při výkonu práce,
- výborné komunikační schopnosti,
- řidičský průkaz skupiny B,
- komunikační znalost angličtiny (znalost odborných pojmů),
- schopnost řízení rizik,
- znalost účetnictví,
- analytické myšlení,
- svědomitost, pečlivost, flexibilita.

4.6.3 Oddělení Commercial¹³

Na tomto oddělení působí tři pracovníci, kteří zajišťují činnosti pro bezproblémové poskytování služeb zákazníkovi, vyjednávání s dodavateli a patří sem také péče o zaměstnance. Jsou zde soustředěny tyto pracovní pozice – customer management a reporting, licence management a procurement a assistant, které jsou popsány níže.

4.6.3.1 Customer management¹⁴, Reporting¹⁵

Tato pracovní pozice zahrnuje několik oblastí činností. Jsou to:

- Řízení vztahu se zákazníkem
- Projektový management
- Reporting
- Vzdělávání a lidské zdroje
- SLA

¹³ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu obchodní oddělení

¹⁴ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu řízení vztahu se zákazníkem

¹⁵ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu podávání zpráv odborného charakteru

Náplň každé z vyjmenovaných oblastí je odlišná od ostatních, a proto je pro každou z nich potřeba odlišných znalostí a schopností.

Řízení vztahů se zákazníkem

Tato oblast zahrnuje řízení vztahů se zákazníkem, rozvíjení těchto vztahů a pravidelné zprávy o strategickém plánu. Dále také udržování a posilování vztahu se zákazníkem a práci se smlouvami. Nutná je také znalost schémat a průběhu procesů.

Je třeba také řídit každodenní požadavky zákazníka, řešit problémy a požadavky zákazníka, znát všechny měsíční, kvartální a roční zprávy vztahující se k zákazníkovi, neustálé sledování a zlepšování škály produktů. Hodnocení a ochota přijímat riziko.

Projektový management

Do této oblasti patří administrativa projektu, příprava měsíční zprávy, účast na pravidelných jednáních, znalost databázových systémů, příprava formulářů pro bezproblémový průběh práce vztahující se k této oblasti projektového managementu.

Reporting

Zahrnuje pravidelné podávání efektivních zpráv zákazníkovi a managementu, pravidelné zprávy o úkolech Change managementu. Mezi další úkoly patří také vypracování krátkých týdenních zpráv, měsíčních technických zpráv, zprávy datového centra pro koncern RWE, čtvrtletní zprávy o nehodách, podpora zaměstnanců.

Vzdělávání a lidské zdroje

Tato oblast zahrnuje především odpovědnost za vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a celkově jejich osobní rozvoj. Jde především o podporu zaměstnanců v kritických situacích, identifikaci potřeb zaměstnanců, spolupráci s HR oddělením.

Dále také získávání a odevzdávání formulářů, podkladů pro mzdy, věcná kontrola faktur a ostatních dokumentů.

SLA

V této oblasti je třeba specifikovat dostupnost, výkon, činnost a jiné atributy poskytovaných služeb a také řešit případné sankce v případě nedodržení smluvních podmínek

Požadavky na tuto pracovní pozici jsou následující:

- všeobecná znalosti IT oblasti,
- porozumění projektům,
- znalost technických pojmů,
- řídičský průkaz skupiny B,
- komunikativní znalost angličtiny,
- schopnost týmové práce,
- svědomitost, pečlivost, flexibilita,
- analytické myšlení,
- aktivní přístup.

4.6.3.2 Licence management¹⁶, Procurement¹⁷

Stejně jako u předešlé pozice je tato funkce kumulovaná a zahrnuje tyto pracovní oblasti:

- Licence management
- Maintenance management
- Procurement
- Contract management
- Quality management
- Ostatní povinnosti

¹⁶ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu řízení a zajišťování licencí

¹⁷ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu zajišťování dodávek pro společnost

Licence management

Jde především o zajištění licencí pro každé individuální řešení, odpovědnost za informovanost uživatelů o správném rozmístění licencí v souladu s požadavky zákona.

Dále je také nutná evidence HW a SW dokumentů k licencím, komunikace s IT specialisty, poskytovateli služeb a dodavateli, znalost licenčního práva.

***Maintenance management*¹⁸**

Zahrnuje činnosti spojené uchováváním aktuálních dat pro nákup SW a HW maintenance, zjišťování expirace maintenance a obnovou maintenance.

Procurement

Pracovní náplní této oblasti je zajištění dodání SW a HW pro společnost, jednání s dodavateli, srovnání cenových nabídek a výběr nejvhodnějšího požadovaného SW a HW, komunikace s vedením ohledně navrhovaných řešení plánovaných nákupů SW a HW.

***Contract management*¹⁹**

Zde se sleduje formální a věcná kontrola smluv, které se budou uzavírat, úprava a evidence smluv a sledování aktuálnosti dat a expirace smluv a jejich obnova.

***Quality management*²⁰**

Tato oblast zahrnuje odpovědnost za procesy zavedené ve společnosti, zpracování měsíční Quality-zprávy, účast na pravidelných mezinárodních Quality-setkáních a také přizpůsobování procesních nařízení.

Dále je náplní této oblasti příprava a úprava interních nařízení společnosti a příprava a spolupráce při interním quality auditu a znalost nástrojů a metod quality managementu.

¹⁸ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu údržba HW a SW

¹⁹ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu tvorba, úprava a aktualizace smluv

²⁰ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu odpovědnost za kvalitu produktů

Ostatní povinnosti

Mezi povinnosti, jež jsou těžko zařaditelné do některé z předchozích oblastí patří tvorba objednávek prostřednictvím systému SAP.

Mezi další povinnosti, jež zahrnuje tato oblast patří také zajištění oběhu interních informací, komunikace s HR oddělením, věcná kontrola faktur, přehled o nakoupeném HW a SW, jejich přiřazování k jednotlivým projektům a uchovávání všech potřebných dokumentů. Neméně důležitou povinností je také asistence managementu společnosti a přítomnost na jednáních managementu.

Požadavky na tuto pracovní pozici jsou následující:

- všeobecná znalosti IT oblasti,
- porozumění projektům,
- znalosti technických pojmů,
- porozumění finančním aspektům,
- řidičský průkaz skupiny B,
- komunikativní znalost angličtiny,
- schopnost týmové práce,
- svědomitost, pečlivost, flexibilita, analytické myšlení.

4.6.3.3 Assistant²¹

Asistentská práce a vedení kanceláře

Na této pozici působí pracovnice zaměstnaná společností RWE IT Czech, s.r.o. na částečný úvazek. Tato pracovní pozice obnáší činnosti zajišťující každodenní chod společnosti. Asistentka má na starosti např. plánování schůzek a videokonferencí, objednává letenky pro služební cesty zaměstnanců přes rezervační systém.

Pro výkon této práce je dále nutná znalost systému SAP MM, tvorba nejrůznějších formulářů, hlášení poruch, objednávání služeb pro zaměstnance (školení, certifikace), objednávání kancelářských potřeb, evidence a kontrola docházkového systému a mnohé další činnosti spojené s výkonem práce na této pozici.

²¹ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu asistentka kanceláře

Požadavky na tuto pracovní pozici jsou následující:

- zkušenost s prací na pozici asistentky,
- komunikativní znalost angličtiny,
- řidičský průkaz skupiny B,
- schopnost týmové práce,
- svědomitost, pečlivost, flexibilita,
- analytické myšlení,
- aktivní přístup.

4.6.4 HR²²

Toto oddělení je v organizační struktuře zahrnuto jen formálně. Fakticky totiž činnosti tohoto oddělení vykonávají pracovníci společnosti Jihomoravská plynárenská, a.s., se kterou má společnost RWE IT Czech, s.r.o. pro výkon těchto služeb uzavřenou smlouvu.

Personální oddělení se zabývá následujícími oblastmi činnosti:

- nábor a adaptace nových zaměstnanců
- HR administrativa
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- odměňování a mzdy
- vyúčtování pracovních cest
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana

4.7 Cíl výzkumu

Výzkumu se zúčastnilo pět zaměstnanců a také jejich přímý nadřízený, občan německé národnosti. Cílem výzkumu v diplomové práci je tedy identifikace kompetencí manažera v multikulturním prostředí společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

Jde o porovnání českého a německého pracovního prostředí a odlišností, jež něj vyplývají.

²² tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu personální oddělení

4.8 Metoda výzkumu

V diplomové práci jsem použila kombinaci rozhovoru a dotazníku. Rozhovor byl proveden s jedním z jednatelem společnosti působícím ve funkci Managing Director. Tím je pan Benedikt Willeke. Pro jeho přímé podřízené byl vypracován dotazník. Jde tedy o pracovníky dvou oddělení, a to Finance a Commercial. Pracovní náplně jednotlivých pozic těchto zaměstnanců jsou uvedené výše. Na základě těchto dvou metod byly identifikovány kompetence manažera v multikulturním prostředí společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

Jelikož jde o manažera německé národnosti působícího ve společnosti se sídlem v České republice půjde především o identifikaci a vyhodnocení multikulturních odlišností obou zúčastněných stran.

4.8.1 Dotazník

Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků o multikulturním prostředí a kompetencích manažera. Otázky jsou zaměřeny především na oblast komunikace, která bývá častým zdrojem nedorozumění nejen v multikulturním prostředí. Je také možné potvrdit kulturní standardy vyplývající z odlišnosti české a německé kultury.

Dotazník se skládá z kombinace otevřených a uzavřených otázek, i když uzavřených otázek je převážná část. Otázky byly tvořeny s ohledem na identifikaci multikulturních odlišností, které vyplývají z působení německého manažera ve společnosti se sídlem v České republice. Otázky byly zvoleny tak, aby v co největší možné míře postihly situaci na pracovišti, kde dochází ke střetu dvou dosti odlišných kultur. Otázky byly formulovány tak, aby byly jasné a pochopitelné pro každého. Jelikož dotazník vyplňovalo pět zaměstnanců, nebyl problém, v případě nejasností, otázku zaměstnancům vysvětlit.

V uzavřených otázkách byla zvolena škálová klasifikace. Byly zvoleny čtyři stupně klasifikace – **zcela souhlasím**, **spíše souhlasím**, **spíše nesouhlasím**, **zcela nesouhlasím**. Kromě této klasifikace byl u dvou otázek zvolen konkrétní výčet odpovědí.

Šlo o otázky týkající se stylu řízení nadřízeného. Nadřízený uplatňuje buď **autokratický** styl řízení, který je založený na příkazech, kdy manažer prosazuje své názory bez ohledu na názory podřízených, je formální a udržuje si odstup nebo **liberální** styl řízení, kdy nadřízený zasahuje do činnosti svých zaměstnanců minimálně a nakonec **demokratický** styl řízení, při kterém má nadřízený přirozenou autoritu a naslouchá svým podřízeným.

Další otázka s konkrétním výčtem odpovědí se vztahuje k četnosti komunikace s nadřízeným (**denně, 2 krát až 3 krát týdně, 1 krát týdně, méně často**).

Způsob, kdy měl dotazovaný na výběr čtyři možnosti odpovědi byl zvolen z toho důvodu, aby účastníci dotazníku byli nuceni se vždy přiklonit ve svém názoru na stranu souhlasu či nesouhlasu, ať již částečného či úplného. Tímto pak nedochází k volbě odpovědi přesně uprostřed, ke které se odpovídající někdy rádi přikloní, pokud si nejsou jistí svojí odpovědí. Pro někoho také může být jednodušší zvolit odpověď přesně uprostřed, místo toho, aby nad odpovědí zapřemýšlel. Byla zvolena také jedna otevřená otázka, u které bylo vhodné zjistit konkrétní názor zaměstnanců na tuto oblast.

Dotazník se skládá z úvodních otázek, které zjišťují věk, pohlaví a délku zaměstnání ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. každého jednotlivého pracovníka. Následuje osmnáct otázek směřovaných přímo k osobě jejich nadřízeného, kterým je pan Benedikt Willeke.

Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo pět pracovníků. Jde o menší část z celkového počtu 27 zaměstnanců. Jde však o přímé podřízené, kteří s manažerem, jež se výzkumu také účastní, přicházejí nejčastěji do styku. Z důvodu nízkého počtu dotazovaných je možné dotazníky lépe analyzovat a věnovat pozornost názoru každého zaměstnance. Je samozřejmé, že při takovém počtu dotazníků byla návratnost 100 %.

4.8.1.1 Okruhy otázek pro dotazník

Věk:

Pohlaví:

Délka zaměstnání ve společnosti:

1. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?
2. Jaký styl řízení uplatňuje nadřízený?

3. Jak často jednáte se svým nadřízeným?
4. Uplatňuje nadřízený lidský přístup?
5. Naslouchá nadřízený Vaším návrhům či připomínkám?
6. Jste včas a dostatečně informováni o změnách, které se vztahují k výkonu vaší práce?
7. Jsou úkoly zadávané nadřízeným jasné a srozumitelné?
8. Je Vám umožněno rozvíjení kvalifikace?
9. Je Vaše odpovědnost jednoznačně definována?
10. Dává Vám nadřízený najevo, že jste pro firmu důležitý/á?
11. Reaguje nadřízený pružně na požadavky vztahující se k výkonu Vaší práce?
12. Jsou nároky, které na Vás klade nadřízený přiměřené?
13. Je pochvala za odvedenou práci ze strany nadřízeného dle Vás dostatečná?
14. Jste při výkonu vaší práce ze strany nadřízeného dostatečně stimulován/a?
15. Podporuje nadřízený týmovou práci?
16. Dokáže Vám nadřízený v pracovních záležitostech v případě nutnosti poradit či pomoci?
17. Je nadřízený objektivní?
18. V čem spatřujete zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným?

Všechny vyplněné dotazníky v úplném znění s odpověďmi zaměstnanců jsou uvedeny v příloze.

4.8.2 Standardizovaný rozhovor

Pro zjištění názorů nadřízeného byl proveden krátký standardizovaný rozhovor s nadřízeným zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Díky tomu byly pak lépe identifikovány oblasti, ze kterých vyplynuly nedostatky, které by mohly v určitých případech přerůst i v konflikty. Rozhovor byl veden v anglickém jazyce, což je pro obě zúčastněné strany cizí jazyk.

Dotazovaný odpovídal celkem jasně, bez významnějších zaváhání. Nezdálo se, že by ho nějaká otázka zaskočila a vyvedla z míry. Zaváhání bylo způsobeno spíše jen z jazykových důvodů, kdy dotazovaný hledal vhodné slovo pro vyjádření své myšlenky.

4.8.2.1 Okruhy otázek pro rozhovor

1. Jak dlouho působíte na ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. ?
2. Jaká je dle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?
3. Byl jste překvapen typickým charakterovým rysem (pozitivním/negativním) u zaměstnanců v ČR?
4. Myslíte si, že pracovní morálka v České republice odlišná od té německé?
5. Jaký uplatňujete styl řízení?
6. Uplatňujete lidský přístup?
7. Informujete podřízené včas o změnách?
8. Nasloucháte návrhům či připomínkám podřízených?
9. Dáváte zaměstnancům najevo, že jsou pro firmu důležití?
10. Myslíte si, že Vaše zaměstnance účinně stimulujete?
11. Reagujete pružně na požadavky zaměstnanců?
12. Myslíte si, že chválíte své zaměstnance za odvedenou práci dostatečně?
13. Podporujete týmovou práci?
14. Jaké jsou podle Vás nejzásadnější nedostatky v komunikaci s podřízenými?

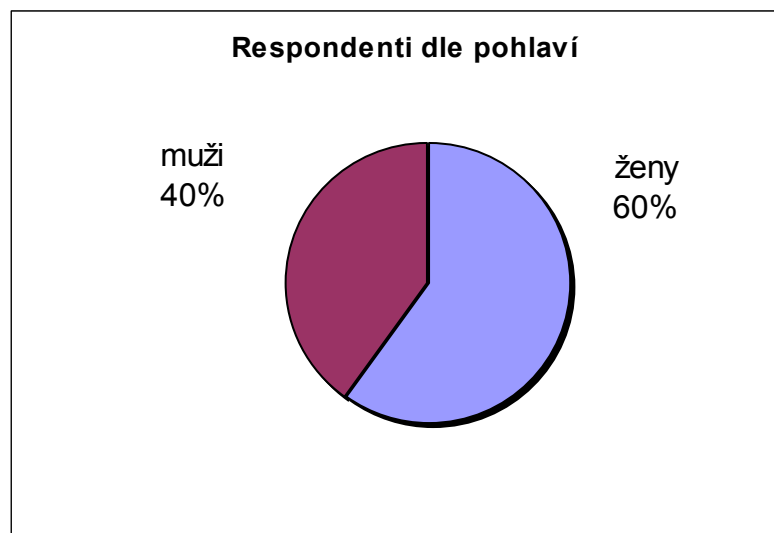
Stejně jako dotazník, tak i záznam tohoto rozhovoru je uveden v příloze.

4.9 Výsledky výzkumu

4.9.1 Výsledky dotazníku

4.9.1.1 Základní informace o dotazovaných

Z celkového počtu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnily tři ženy a dva muži.



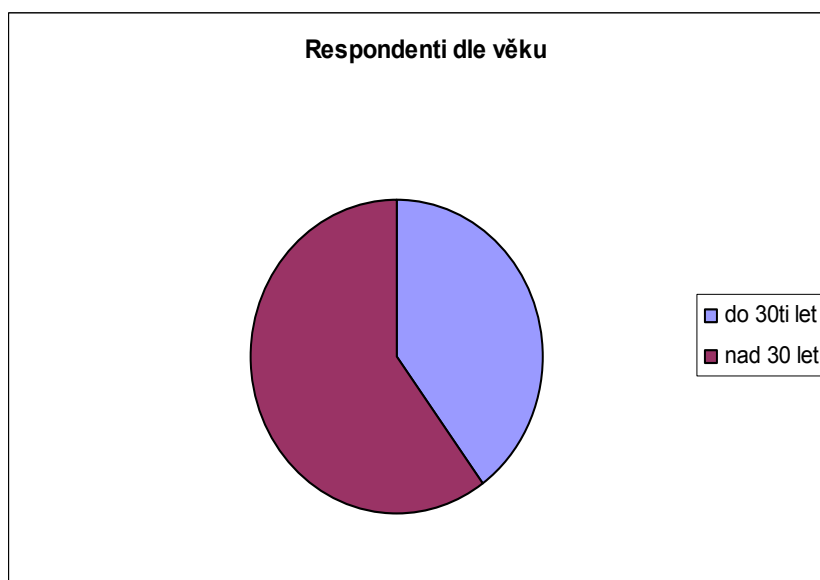
Graf č. 1 - Rozdělení respondentů dle pohlaví

Věk

Věk respondentů můžeme rozdělit do dvou skupin:

- do 30 let
- nad 30 let

Do první skupiny patří dva zaměstnanci, do druhé skupiny převážující část dotazovaných, tedy tři zaměstnanci.



Graf č. 2 - Rozdělení respondentů dle věku

Délka zaměstnání ve společnosti

Atribut délky zaměstnání jednotlivých respondentů ve společnosti lze rozdělit do tří skupin:

- do 6 měsíců
- 6 – 18 měsíců
- 18 měsíců a více



Graf č. 3 - Délka zaměstnání ve společnosti

Tyto tři atributy mají vliv na odpovědi v dotazníku. Především délka zaměstnání ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. má jistě podstatný vliv na odpovědi. Nejkratší délka zaměstnání ve společnosti je tři měsíce a nejdelší naopak tři roky. Také proto je patrné, že odpovědi pracovníků jsou rozdílné.

Vliv na odpovědi může mít také pracovní pozice ve společnosti a s ní spojená náplň práce.

4.9.1.2 Výsledky výzkumných otázek

V této části práce jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. Dotazník obsahuje osmnáct otázek. Každá otázka se zaměřuje na

odlišnou oblast, proto je vhodné zhodnotit vždy každou otázku jednotlivě ve vztahu k jednotlivým pracovníkům.

Pro vyhodnocení dotazníku byla použita metoda obsahové analýzy. Tato metoda se zaměřuje na rozbor informací. Lze stanovit dvě skupiny obsahové analýzy – „co bylo sděleno“ a „jak to bylo sděleno“. Výzkum v této práci se zaměřuje na první jmenovanou oblast, co bylo sděleno. (15)

Předmětem analýzy v tomto výzkumu jsou tedy odpovědi pěti zaměstnanců na 18 otázek dotazníku.

1. Styl řízení uplatňovaný nadřízeným

U této otázky je možný výběr ze tří možností.

Nejčastější odpovědí u této otázky byla ta, že nadřízený uplatňuje demokratický styl řízení, byla zvolena třikrát. Jednou byla zvolena odpověď liberální a jednou také odpověď autokratický. I když byla odpověď autokratického stylu řízení zvolena jen jednou, byla vybrána zaměstnancem, který ve společnosti pracuje nejdéle, a sice 3 roky, proto je nutné ji brát v potaz.

2. Četnost jednání s nadřízeným

Otázka řeší problém toho, jak často zaměstnanci komunikují s nadřízeným. Nutno podotknout, že jde často o komunikaci nepřímou, tedy pomocí telefonu, e-mailu apod.

V dotazníku byla třemi zaměstnanci zvolena odpověď **2 krát až 3 krát týdně** a dva zaměstnanci zvolili odpověď **1 krát týdně**.

3. Spokojenost na pracovišti

Odpovědi v této otázce byly celkem jednoznačné. Čtyři zaměstnanci **zcela souhlasí** s tím, že atmosféra na pracovišti je příjemná. Vyskytla se ovšem také odpověď **spíše souhlasím**, a to zaměstnance, který ve společnosti pracuje nejdéle. I tak lze konstatovat, že pracovní prostředí je pro zaměstnance příjemné.

4. Lidský přístup nadřízeného vůči zaměstnancům

U této otázky se projevila opět téměř shoda. Čtyři zaměstnanci odpověděli na tuto otázku možností **zcela souhlasím**. Jeden zaměstnanec, opět ten který je zde nejdéle zaměstnán si není lidským přístupem nadřízeného zcela jist a zvolil odpověď **spíše souhlasím**.

5. Naslouchání připomínkám či návrhům zaměstnanců

Tato otázka přinesla odklon všech respondentů od zcela souhlasných odpovědí. Čtyřikrát je zvolena odpověď **spíše souhlasím** a pracovník zaměstnaný ve společnosti nejdéle zvolil dokonce odpověď **spíše nesouhlasím**.

6. Informovanost o změnách vztahujících se k výkonu práce

Na tuto otázku odpověděl pouze jeden pracovník volbou **zcela souhlasím**. Jde o týmovou asistentku, která je ve společnosti zaměstnána pouze 3 měsíce. Ostatní zaměstnanci se v odpovědi shodli a zvolili variantu **spíše souhlasím**, což znamená, že informovanost ze strany nadřízeného není zcela bez chyby.

7. Srozumitelnost a jasnost zadávaných úkolů

U této otázky došlo k názorové shodě u všech dotazovaných pracovníků. Všichni označili jako odpověď možnost **spíše souhlasím**. Z toho lze tedy vyvodit to, že úkoly, které zadává nadřízený svým zaměstnancům nebývají zcela pochopené. Může to být způsobeno jazykovou bariérou, ale s větší pravděpodobností půjde o nedorozumění v komunikaci.

8. Možnost rozvíjení kvalifikace

Tato otázka zjišťuje, jak mohou zaměstnanci společnosti rozvíjet svoji kvalifikaci získávat nové znalosti. Převážná část pracovníků, a to čtyři zvolila variantu **zcela souhlasím**. Avšak jeden pracovník zvolil variantu pouze **spíše souhlasím**. Jde o pracovníka, který je ve společnosti zaměstnán jeden rok. I přes tuto jednu ne zcela souhlasnou odpověď se dá říci, že je kvalifikace pracovníků ve společnosti rozvíjena dostatečně.

9. Jednoznačná definice odpovědnosti

Odpověď týkající se odpovědnosti pracovníků při výkonu práce rozdělila dotazované na dvě strany. Tři pracovníci zvolili odpověď **zcela souhlasím** a další dva odpověď méně uspokojivá, a to **spíše souhlasím**. Tuto odpověď zvolili oba pracovníci oddělení Finance. Tato odpověď může být také způsobena více obecným popisem pracovní náplně těchto pracovníků, ve srovnání s oddělením Commercial.

10. Důležitost zaměstnance pro společnost

Otázka se týká toho, jak nadřízený svým zaměstnancům dává najevo to, že jsou pro společnost důležití a nepostradatelní. Jde o důležitou oblast vztahu zaměstnance a nadřízeného nejen v mezinárodní společnosti. Pokud zaměstnanec cítí ze strany nadřízeného podporu v této oblasti, dochází jistě k celkově lepším vztahům řídicího a podřízeného pracovníka.

Výsledek této otázky je podobný jako u předchozí otázky. Tři pracovníci odpověděli možností **zcela souhlasím**. Naopak oba pracovníci oddělení Finance odpověděli opět jen **spíše souhlasím**. V této oblasti by se tedy dalo ze strany nadřízeného mnohé změnit.

11. Pružná reakce na požadavky zaměstnanců

Tato otázka řeší problematiku toho jak nadřízený reaguje na požadavky svých zaměstnanců, které jsou nutné pro bezproblémové plnění jejich pracovních povinností. Výsledky jsou opět podobné předchozím dvěma otázkám. Pracovníci oddělení Commercial vybrali za odpověď shodně variantu zcela souhlasím. Naproti tomu jeden z pracovníků oddělení Finance zvolil odpověď **spíše souhlasím** a druhý dokonce odpověď **spíše nesouhlasím**. Tuto nejvíce nesouhlasnou odpověď zvolil opět pracovník, který pracuje ve společnosti tři roky, tedy ze všech nejdéle.

12. Přiměřenost nároků kladených na zaměstnance nadřízeným

Při odpovídání na otázku spojenou s nároky kladenými na zaměstnance ze strany vedoucího pracovníka se objevily rozdílné názory. Dva z dotazovaných zaměstnanců vybrali možnost **zcela souhlasím** a druhá převažující polovina, tedy tři pracovníci

zvolila odpověď **spíše souhlasím**. Objevuje se tu opět převaha ne zcela souhlasných odpovědí, což může přinášet následná nedorozumění v této oblasti.

13. Dostatečná míra pochvaly za odvedenou práci

Otázka se zaměřuje na důležitou oblast manažerských schopností všeobecně, a sice na to, jak umí nadřízený ocenit a pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Výsledky této otázky jsou velice rozdílné. Pouze jeden z dotazovaných zaměstnanců odpověděl variantou **zcela souhlasím**. U ostatních jsou odpovědi dále rozdílné. Další dva zaměstnanci odpověděli **spíše souhlasím** a zbylí dva dokonce **spíše nesouhlasím**.

Z odpovědí je tedy patrné, že oblast ocenění dobře vykonané práce a s ní spojená pochvala bude další z těch, kde mohou vzniknout určitá nepochopení jak ze strany nadřízeného nebo zaměstnance.

14. Dostatečná stimulace ze strany nadřízeného

Problematika stimulace zaměstnanců jako záměrného působení nadřízeného na pracovníky opět vyústila v rozdílné odpovědi. Můžeme také říci, že tato otázka úzce souvisí s předešlou týkající se pochvaly za práci.

Odpovědi jsou tedy následující. Dva pracovníci si myslí, že stimulace je dostatečná a zvolili možnost **zcela souhlasím**. Další dva takovou jistotu nemají a zvolili jen **spíše souhlasím**. A jeden pracovník zvolil variantu odpovědi **spíše nesouhlasím**. Z odpovědí je tedy patrné, že v této oblasti je prostor ke zlepšování.

15. Podpora týmové práce

Schopnost spolupráce v týmu je v dnešní době pro každého zaměstnance více než důležitá. Pro práci jednotlivých zaměstnanců v týmu je tedy důležité, aby nadřízený dovedl schopnost spolupráce v týmu podporovat.

Avšak odpovědi na tuto otázku jsou rozdílné. Jen dva zaměstnanci **zcela souhlasí** s tím, že nadřízený podporuje týmovou práci. Další dva se přiklánějí k odpovědi **spíše souhlasím** a jeden dotazovaný s tím, zda nadřízený podporuje týmovou práci **spíše nesouhlasí**.

16. Pomoc či rada ze strany nadřízeného

Každý pracovník se může dostat do situace, kdy je třeba se s řešeným problémem obrátit na svého nadřízeného. Dobrý manažer by měl být schopen svému podřízenému v takovém případě poskytnout radu či pomoc.

Tuto problematiku lze dle odpovědí pracovníků považovat za celkem uspokojivou. Pouze jeden pracovník zvolil odpověď **spíše souhlasím**. Ostatní čtyři dotazovaní ve shodě odpověděli **zcela souhlasím**.

17. Objektivita nadřízeného

Co se týče objektivity nadřízeného, lze ji považovat za poměrně důležitý ukazatel vztahů se zaměstnanci, nadřízený by se neměl nechat ovlivňovat subjektivními názory svými nebo někoho jiného. Být nestranný a korektní při rozhodování a jednání s podřízenými však bývá často složité nejen v multikulturním prostředí. Výsledky odpovědí na tuto otázku byly opět rozdílné. Tři pracovníci zvolili variantu odpovědi **zcela souhlasím**. Další dva se přiklonili k odpovědi **spíše souhlasím**. Je tu tedy prostor k tomu, aby nadřízený objektivitu více rozvíjel.

18. Zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným

Poslední otázka dotazníku byla otevřená. Vzhledem k povaze zkoumané oblasti mi tato volba přišla jako nejvhodnější. Otázka měla zjistit v čem zaměstnanci spatřují největší problémy při komunikaci s nadřízeným.

Menší část dotazovaných, tj. dva pracovníci odpověděli, že v komunikaci s nadřízeným **nevidí závažnější nedostatky**. Stále je zde však prostor k tomu, že se mohou vyskytnout menší neshody.

Ostatní tři dotazovaní již výraznější problémy při komunikaci s nadřízeným pociťují. Jeden zaměstnanec uvedl jako hlavní důvod nedostatečné komunikace **nedostatek osobního kontaktu**. Komunikace pak musí probíhat jinými komunikačními prostředky, v tomto případě buď e-mailem nebo telefonicky.

Pro dalšího z těchto tří pracovníků je nedostatečná komunikace způsobena každodenní **nepřítomností nadřízeného na pracovišti**. Kvůli tomu pak vznikají menší či větší nedorozumění.

Poslední názor uvádí dokonce dva důvody, které způsobují problémy v komunikaci s nadřízeným. Jednak je to **nedostatek času**, který nadřízený má k dispozici a pak se dle pracovníka nadřízený **vyhýbá některým tématům**, z čehož následně pramení přecenění nebo nedocenění některých rizik spojených s výkonem práce.

4.9.1.3 Zhodnocení dotazníku

Z provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že některé zkoumané oblasti ve vztahu k nadřízenému, např. lidský přístup nadřízeného, možnost rozvíjení kvalifikace a pomoc nadřízeného v případě nutnosti, jsou bez problému a naopak jiné vykazují menší či větší míru nedostatků. Je také třeba říci, že nejvíce nesouhlasných odpovědí směrem k nadřízenému měl zaměstnanec, který ve společnosti pracuje nejdéle ze všech dotazovaných, tedy tři roky. Naopak zaměstnanec, který zde pracuje jen tři měsíce měl převážnou část odpovědí zcela souhlasných.

Co se týče výkonu práce lze pozorovat v některých otázkách shodná stanoviska pracovníků oddělení Finance, tedy účetního a controllera na rozdíl od pracovníků oddělení Commercial. Je tedy zřejmé, že odlišná pracovní náplň pracovníků jednotlivých oddělení má jistě také vliv na vztahy s nadřízeným.

Za oblasti, kde byla identifikována nutnost zlepšení, ze považovat ty, u kterých dotazovaní pracovníci zvolili nesouhlasné odpovědi. Jako oblasti, kde by mohlo docházet mezi zaměstnanci a nadřízeným k nedorozuměním či konfliktům jsem vybrala otázky s alespoň dvěma odpověďmi spíše nesouhlasím a dále pak samozřejmě ty, kde byl nesouhlas ještě silnější.

Jde o tyto problematické oblasti vnímané zaměstnanci:

- naslouchání připomínkám zaměstnanců,
- informovanost o změnách,
- jasnost zadávaných úkolů,
- definice odpovědnosti,
- důležitost zaměstnance pro společnost,
- pružná reakce nadřízeného na požadavky zaměstnanců,
- přiměřenost nároků kladených na zaměstnance,

- pochvala zaměstnanců za odvedenou práci,
- stimulace zaměstnanců nadřízeným,
- podpora týmové práce ze strany nadřízeného,
- objektivita nadřízeného,
- nedostatky při komunikaci s nadřízeným.

Z těchto problematických oblastí, které byly provedeným dotazníkem identifikovány můžeme dle odpovědí pracovníků považovat některé za méně problematické, jde o ty, kde nejvíce nesouhlasnou odpovědí byla volba spíše souhlasím. Jako více sporné jsou hodnoceny ty, u kterých se pracovníci přiklonili i k nesouhlasným odpovědím.

Jde o tyto oblasti vztahů mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci – naslouchání nadřízeného připomínkám zaměstnanců, pružná reakce na požadavky zaměstnanců, pochvala za odvedenou práci a stimulace zaměstnanců. V těchto oblastech může tedy nejčastěji docházet k nedorozuměním nebo konfliktům.

4.9.2 Výsledky rozhovoru

Z provedeného rozhovoru vyplynuly následující výsledky. V některých odpovědích se potvrdily teoretické poznatky týkající se kulturních standardů. Odpovědi nadřízeného byly většinou jednoznačné, na otázky odpovídal souhlasným tvrzením. Většinou si byl jistý tím, že jeho činnost a spolupráce se zaměstnanci nevykazuje nedostatky.

Benedikt Willeke působí na pozici manažera ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. již čtvrtým rokem.

Vztahy a celková atmosféra na pracovišti jsou podle něj také bezproblémové, přiznává však trochu nejistoty, jelikož není na pracovišti přítomen stále.

Z rysů typických pro české prostředí uvádí nadřízený zdrženlivost, větší míru improvizace a s tím spojené přijímání rizika. Dále uvedl, že Češi nevyjadřují své názory zcela přímo. Zároveň však říká, že Češi a Němci se mohou při práci dobře doplňovat.

Pracovní morálku hodnotí nadřízený veskrze kladně, čeští pracovníci by ovšem mohli být více přístupní diskusi a měli by přijímat vyšší odpovědnost za svoji práci.

Svůj styl řízení hodnotí jako demokratický a souhlasí také s lidským přístupem.

Důležité změny sděluje dle svého názoru svým zaměstnancům včas. Stejně tak se snaží naslouchat připomínkám a názorům zaměstnanců.

Nadřízený také dává zaměstnancům najevo, že jsou pro společnost důležití. Nadřízený si také myslí, že v dostatečné míře své zaměstnance stimuluje, ať již hmotně, či nehmotně.

Co se týče reakce na požadavky zaměstnanců, nadřízený přiznává, že někdy může dojít k opoždění. Zároveň však dodává, že dle jeho názoru v této oblasti výraznější problémy nevznikají.

Pochvalu za odvedenou práci nadřízený projevuje svým zaměstnancům pokud je k tomu důvod, což považuje za dostatečné.

Když se vyskytne vhodný úkol pro práci v týmu, snaží se nadřízený o to, aby se při jejich řešení spolupracovalo v týmu.

V poslední dotazované oblasti týkající se komunikace se zaměstnanci nevidí nadřízený výraznější nedostatky, poukazuje však na svoji nepřítomnost na pracovišti, která může určité nedostatky v komunikaci způsobovat. Myslí si však, že se dá bezproblémově komunikovat telefonicky, e-mailem apod.

Oblasti, u kterých nadřízený připustil jistou míru pochybností jsou následující:

- včasná informovanost zaměstnanců o změnách,
- důležitost zaměstnance pro společnost,
- stimulace zaměstnanců,
- komunikace se zaměstnanci.

Pokud srovnáme tyto oblasti s těmi, které zvolili jako sporné podřízení, zjistíme, že se shodují, s těmi, které byly jako problematické identifikovány u zaměstnanců. Dohromady jde tedy o 12 oblastí, u nichž by bylo vhodné docílit změny.

Kromě oblastí, uvedených manažerem, zaměstnanci jako problematické vnímají tyto:

- naslouchání připomínkám zaměstnanců,
- jasnost zadávaných úkolů,
- definice odpovědnosti,

- pružná reakce nadřízeného na požadavky zaměstnanců,
- přiměřenost nároků kladených na zaměstnance,
- pochvala zaměstnanců za odvedenou práci,
- podpora týmové práce ze strany nadřízeného,
- objektivita nadřízeného.

5. Shrnutí výzkumu a doporučení pro manažera v multikulturním prostředí

Z provedeného dotazníkového šetření a standardizovaného rozhovoru vyplynuly určité rozdíly mezi českým a německým pracovním prostředím.

Obecným doporučením pro bezproblémové řízení je poznat a respektovat cizí kulturu a její standardy, aniž by se jedinec vzdal kultury vlastní. Manažer působící v multikulturním prostředí by se měl snažit poznat a pochopit cizí kulturu. Poté je možné využít kulturních rozdílů při spolupráci. Dalším důležitým předpokladem je poskytovat zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu.

5.1 Shrnutí výzkumu

Manažer působící v multikulturním prostředí společnosti RWE IT Czech, s.r.o. by se měl snažit formulovat a rozvíjet svoje osobnostní faktory ve vztahu k cizí kultuře.

Za nejdůležitější z těchto osobnostních faktorů uváděných v literatuře lze uvést např. schopnosti empatie, tolerance odlišné kultury a optimismus.

Konkrétně by se měl manažer působící ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. zaměřit na tyto oblasti.

Nadřízený by měl včas a přesně informovat své zaměstnance o změnách vztahujících se k výkonu jejich práce. Včas znamená tak, aby zaměstnanec byl schopen dodržet termíny pro splnění celkového úkolu. Např. pro zaměstnance oddělení finance je důležité v období čtvrtletních závěrek mít informace s předstihem, aby byli schopni dodržet časový harmonogram období. Opožděné či nepřesné informace mohou totiž způsobovat další komplikace a nedorozumění.

Dále je vhodné, aby nadřízený dával najevo svým zaměstnancům, že jsou pro společnost důležití. S tím souvisí také potřeba efektivní stimulace zaměstnanců, kde obě strany přiznávají nedostatky. Kromě hmotné stimulace, je důležité zaměstnance také stimulovat např. pravidelným hodnocením jejich práce. Vhodná jsou také pravidelná setkání se zaměstnanci, kde je nadřízený informuje o nových skutečnostech a budoucích

plánech v rámci společnosti RWE IT Czech, s.r.o. a celého koncernu RWE. Samozřejmě také je zdůraznit, že společnost do budoucna se zaměstnanci počítá.

Významnou oblastí, kde spatřuje jak nadřízený, tak jeho zaměstnanci problémy, je všeobecně komunikace v multikulturním prostředí. Jako důvody neefektivní komunikace jsou uvedeny nedostatek času a nepřítomnost manažera na pracovišti. Dále pak také jazyková bariéra, a také to, že se nadřízený vyhýbá určitým tématům. Pro manažera je tedy nutné, aby komunikace byla vždy maximálně efektivní a nedocházelo k nedorozuměním či konfliktům. Při řešení určité záležitosti je vhodné průběžně vysvětlovat, proč se taková záležitost řeší, co přinese její výsledek. Po celou dobu řešení určité záležitosti by se měl nadřízený zajímat, jak probíhá, zda je v rámci této záležitosti něco nejasné a poskytovat dodatečné informace pro její zvládnutí. Nadřízený musí také znát podmínky zaměstnanců pro plnění úkolů, pak nebude docházet k situacím, že nadřízený požaduje splnění úkolů, pro které nejsou dostatečné podmínky.

Tyto oblasti se projeví jako problematické při vyhodnocení rozhovoru s nadřízeným, tak při dotazníkovém šetření s jeho podřízenými. Následující další oblasti zvolili za sporné zaměstnanci v dotazníku.

Většina z těchto oblastí souvisí také s komunikací. Nadřízený by měl dle zaměstnanců více naslouchat jejich připomínkám a názorům a pružně reagovat na požadavky vztahující se k výkonu práce zaměstnanců. Např. je důležitá pružná reakce, pokud zaměstnanci potřebují schválení nějakého dokumentu pro jeho další zpracování.

Nadřízený by se měl také více snažit o to, aby úkoly, které zadává svým zaměstnancům byly jasné a srozumitelné. I když pro německé prostředí je typické přímé a jasné jednání, z pohledu zaměstnanců se projevuje jako nedostatečné. Nemělo by se stávat, že nadřízený zadá zaměstnanci úkol. Zaměstnanec úkol splní, avšak nadřízený žádá jeho přepracování, protože měl o vypracování úkolu jinou představu.

S popisem pracovních pozic a náplní práce souvisí také definice odpovědnosti. Ta by měla dle zaměstnanců být lépe definována, aby nedocházelo k nedorozuměním, kdo je za co odpovědný. Odpovědnost by měla být konkrétně definována pro každou oblast, neměly by se vyskytovat oblasti, u nichž se přesně neví, kdo je za ní odpovědný. Mělo by se také stanovit, kdo v nepřítomnosti pracovníka jeho odpovědnost přebírá a

zastupuje jej. Nadřízený by např. také mohl delegovat část odpovědnosti na zaměstnance.

Nedorozumění nebo nepochopení může vznikat i při kladení nepřiměřených nároků na zaměstnance. S tím souvisí také nedostatečná pochvala zaměstnanců ze strany nadřízeného. Pokud je zaměstnanec schopen tyto nadměrné požadavky splnit, měl by být náležitě pochválen. Na druhou stranu kritika za nesplnění těchto úkolů by měla být oprávněná a ne příliš tvrdá. Zde se opět projevuje německý vliv, kdy je používána spíše kritika a vysvětlování chyb než dostatečná pochvala. Postačí i slovní hodnocení zaměstnance a uznání jeho práce.

Jako neméně důležité se ukazuje také to, aby nadřízený podporoval u zaměstnanců týmovou práci. Měl by také uplatňovat stejné postoje ke všem zaměstnancům, tzn. být objektivní. Pokud zaměstnanci vycítí, že nadřízený přistupuje k nim nebo jejich požadavkům rozdílně, dochází k problémům.

Určitým pomocníkem pro řešení sporných situací v multikulturním prostředí může být interkulturní trénink zaměřený na změnu postojů ke kulturním rozdílům a na specifické problémy interkulturní komunikace.

5.2 Doporučení pro manažera v multikulturním prostředí RWE IT Czech, s.r.o.

Pro efektivnější komunikaci a spolupráci s podřízenými by měl manažer především:

- Najít si čas pro jednání se svými zaměstnanci
- Průběžné hodnotit zaměstnance
- Poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu a podporu
- Řešit včas problémy či nedorozumění, jež by mohly přerůst v konflikt
- Více projevovat pochvalu
- Kritiku používat v menší míře a vždy jen oprávněně
- Umět se zastat zaměstnanců
- Být objektivní

V ostatní oblastech řešených v rámci dotazníku a rozhovoru rozdíly nebyly již tak výrazné, to znamená, že dochází k postupnému přibližování českého a německého prostředí.

Pokud se tedy manažer zaměří na dodržování doporučení, bude jeho působení v multikulturním prostředí probíhat bez výraznějších problémů. Manažer by měl zvládat kulturní odlišnosti a dodržovat pravidla, jež z těchto odlišností vyplývají. V opačném případě by tato rozdílná chápání skutečností mohla přerůst v nepochopení, nedorozumění či dokonce přerůst v konflikty.

6. Závěr

V diplomové práci jsem zpracovávala problematiku řízení společnosti představitelem odlišné kultury, tedy působení manažera v multikulturním prostředí.

Nejprve jsem uvedla teoretické základy pro pochopení problematiky. Vysvětlila jsem pojmy jako manažer, osobnost manažera, kompetence, manažerské kompetence. Dále jsem se snažila objasnit pojmy jako kultura kulturní standardy. Důležitost byla věnována uvedení rozdílů mezi českými a německými kulturními standardy. Na závěr jsou vysvětleny pojmy jako komunikace, interkulturní komunikace.

Jak v monokulturním tak především v multikulturním prostředí je bezproblémová komunikace velmi důležitá a většinou bývá předmětem nedorozumění a neshod. Proto jsou zde vysvětleny zásady efektivní komunikace a také zásady zvládání multikulturních rozdílů, problémů a konfliktů.

Praktická část práce řeší je věnována problematice ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o., kde působí manažer z odlišné kultury, a sice německé. Pro identifikaci kompetencí tohoto manažera pro úspěšné působení v multikulturním prostředí bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovor. Dotazníky byly vypracovány a následně rozdány přímým nadřízeným manažera. Jde o pět pracovníků společnosti, tři ženy a dva muže. Dotazníky obsahovaly 18 otázek, většina z nich obsahovala škálové hodnocení ve čtyřech stupních. Obdobné otázky jako u dotazníku byly obsahem krátkého rozhovoru, který byl realizován přímo s manažerem.

Na základě těchto dvou výzkumných metod byla identifikována místa, která působení manažera v multikulturním prostředí znesnadňují. Některé oblasti se projeví jako méně problematické jiné více. Většina problémů a neshod byla spojena s nedostatečnou komunikací. Šlo především o tyto oblasti - naslouchání nadřízeného připomínkám zaměstnanců, pružná reakce na požadavky zaměstnanců, pochvala za odvedenou práci a stimulace zaměstnanců.

Z rozhovoru vedeného přímo s nadřízeným vyplynuly nedostatky v téměř stejných oblastech. I když manažer odpovídal celkem jednoznačně a významnější rozpory si nepřipustil, v určitých oblastech projevil určité zaváhání. Za nejvíce sporná místa tedy manažer označil následující - včasné informovat zaměstnance o změnách ve

společnosti, vyjadřovat důležitost zaměstnanců pro společnost, dostatečně stimulovat zaměstnance a všeobecně komunikace se zaměstnanci.

Pro zmírnění nebo odstranění vyjmenovaných nedostatků, které vyplynuly z obou výzkumných šetření, byla vypracována doporučení, jež by měla manažerovi pomoci orientovat se lépe v multikulturním prostředí. Základem je rozvoj osobnostních faktorů, jako jsou tolerance, optimismus, empatie apod. Následně je třeba zaměřit se na řešení konkrétních problémů ve společnosti. Nadřazený by měl především najít si čas pro jednání se svými zaměstnanci, průběžně hodnotit zaměstnance, poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu a podporu, řešit včas problémy či nedorozumění, jež by mohly přerůst v konflikt, více projevovat pochvalu a kritiku používat v menší míře a vždy jen oprávněně

Na úplný závěr lze tedy říci následující. Aby člověk uspěl v multikulturním prostředí na pracovišti, musí umět respektovat druhé, mít znalosti o jiných kulturách a nesmí si myslet, že vše umí nejlépe. Při práci v multikulturním prostředí je třeba respektovat jiný způsob myšlení zaměstnanců, jejich odlišný styl práce, přístup k lidem a konfliktům.

Proto je nutné mít o charakteristických rysech dané kultury a vědět, proč se tak zaměstnanci chovají, v jakém prostředí pracovali a vyrůstali. Odlišným přístupem zaměstnanců z jiných zemí se můžeme na náš svět dívat objektivněji.

Seznam použité literatury

1. Monografické publikace

1. DUCHOŇ, B. Management. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-0003-4.
2. DYTRT, Z. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4.
3. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
4. NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management I*. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
5. NOVÝ, I. *Interkulturální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
6. NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1977. 164 s. ISBN 80-7169-433-9.
7. NOVÝ, I. SCHROLL-MACHL, S. A KOL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.
8. NOVÝ, I. SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
9. PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
10. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
11. URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

2. Internetové zdroje

12. *Brněnská personalistika* [online]. c2006 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.bp.cz/>>.
13. *Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů* [online]. c2004-2009 [cit. 2009-05-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.lidske-zdroje.org/>>.
14. *HR servis pro personalisty a management* [online]. c2006 [cit. 2009-05-08]. Dostupný z WWW: <http://www.hrportal.cz/>.
15. *Ikaros* [online]. 1997-2008 [cit. 2009-05-16]. Dostupný z WWW: <http://www.ikaros.cz/node/221>.
16. *Itim International* [online]. c1967-2009 [cit. 2009-05-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com/>>.
17. *Marketing&komunikace* [online]. c2007 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/index.php>>.
18. *RWE The energy to lead* [online]. c2003-2009 [cit. 2009-05-03]. Dostupný z WWW: <www.rwe.cz>.
19. *Training&Consulting center* [online]. c2009 [cit. 2009-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.tcc.cz/>>.
20. *Wikipedia The free encyclopedia* [online]. c2009 [cit. 2009-05-04]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Intercultural_competence>.

Seznam zkratek

A	HW - Hardware	R
AG - Aktiengesellschaft	I	RWE - Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk
Č	IM - Information manager IT - Informační technologie	S
ČR - Česká republika	J	SLA - Service level agreement SW - Software
G	JMP - Jihomoravská plynárenská	W
GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung	O	WAN - Wide area network
H	OCC - Operation customer care	
HR - Human resources		

Seznam grafů

Graf č. 1 -	Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	63
Graf č. 2 -	Rozdělení respondentů dle věku	63
Graf č. 3 -	Délka zaměstnání ve společnosti	64

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 -	Rozdílné aspekty české a německé kultury	24
----------------	--	----

Seznam obrázků

Obrázek č.1 -	Organizační struktura koncernu RWE	38
Obrázek č.2 -	Předešlé logo koncernu RWE	40
Obrázek č.3 -	Logo RWE v německém jazyce.....	41
Obrázek č.4 -	Logo RWE v anglickém jazyce	41
Obrázek č.5 -	Současný stav lokalit RWE IT GmbH.....	48

Seznam příloh

Příloha č. 1 -	Přehled významných smluv společnosti RWE IT Czech, s.r.o. s ovládajícími či propojenými osobami	84
Příloha č. 2 -	Ovládající osoby společnosti RWE IT Czech , s.r.o.....	86
Příloha č. 3 -	Organizační struktura společnosti RWE IT Czech, s.r.o.	87
Příloha č. 4 -	Záznam rozhovoru s manažerem společnosti RWE IT Czech, s.r.o....	88
Příloha č. 5 -	Vyplněné dotazníky zaměstnanců společnosti RWE IT Czech, s.r.o.	91

Příloha č. 1 - Přehled významných smluv společnosti RWE IT Czech, s.r.o. s ovládajícími či propojenými osobami

Smlouva o nájmu pracovních sil

Dodavatel: RWE IT GmbH

Objednatel: RWE IT Czech, s.r.o.

Dodavatel poskytuje objednateli pracovníky pro výkon funkce jednatelů.

Smlouva o poskytnutí licencí Microsoft

Dodavatel: RWE IT GmbH

Objednatel: RWE IT Czech, s.r.o.

Smlouva o cash managementu²³

Smluvní strana: RWE IT GmbH

Smluvní strana: RWE IT Czech, s.r.o.

RWE IT GmbH zabezpečuje likviditu společnosti RWE IT Czech, s.r.o. prostřednictvím vnitropodnikového účtu.

Smlouva o poskytování služeb

Dodavatel: RWE IT Czech, s.r.o.

Objednatel: RWE Interní služby, s.r.o..

Dodavatel poskytuje objednateli služby informačních technologií – správu aplikací, správu databází, síťové připojení.

Smlouva o nájmu nebytových prostor

Pronajímatel: Jihomoravská plynárenská, a.s.

Nájemce: RWE IT Czech s.r.o.

Pronajímatel pronajímá nájemci nemovitosti na adrese Plynárenská 499/1, 657 02 Brno.

²³ tento výraz se ve společnosti běžně používá v anglickém jazyce, odpovídá českému pojmu řízení peněžní hotovosti

Smlouva o nájmu movitých věcí

Pronajímatel: Jihomoravská plynárenská, a.s.

Nájemce: RWE IT Czech s.r.o.

Pronajímatel pronajímá nájemci movité věci na adrese Plynárenská 499/1, 657 02 Brno, zejména kancelářský nábytek

Objednávka - služby

Dodavatel: Jihomoravská plynárenská, a.s.

Objednatel: RWE IT Czech s.r.o.

Jihomoravská plynárenská, a.s. poskytuje společnosti RWE IT Czech, s.r.o. služby personálního oddělení a mzdového účetnictví.

Rámcová smlouva o nájmu dopravních prostředků

Dodavatel: Jihomoravská plynárenská, a.s.

Objednatel: RWE IT Czech s.r.o.

Dodavatel pronajímá objednateli vozidla pro služební cesty.

Smlouva o dílo – údržba firemních vozidel

Dodavatel: Jihomoravská plynárenská, a.s.

Objednatel: RWE IT Czech s.r.o.

Dodavatel zajišťuje údržbu vozidel ve vlastnictví objednatele.

Příloha č. 2 - Ovládající osoby společnosti RWE IT Czech , s.r.o.

RWE IT GmbH

Essen, Opernplatz 1, PSČ 451 28

Spolková republika Německo

Vklad: 99 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 99 %

RWE AG

Essen, Opernplatz 1, PSČ 451 28

Spolková republika Německo

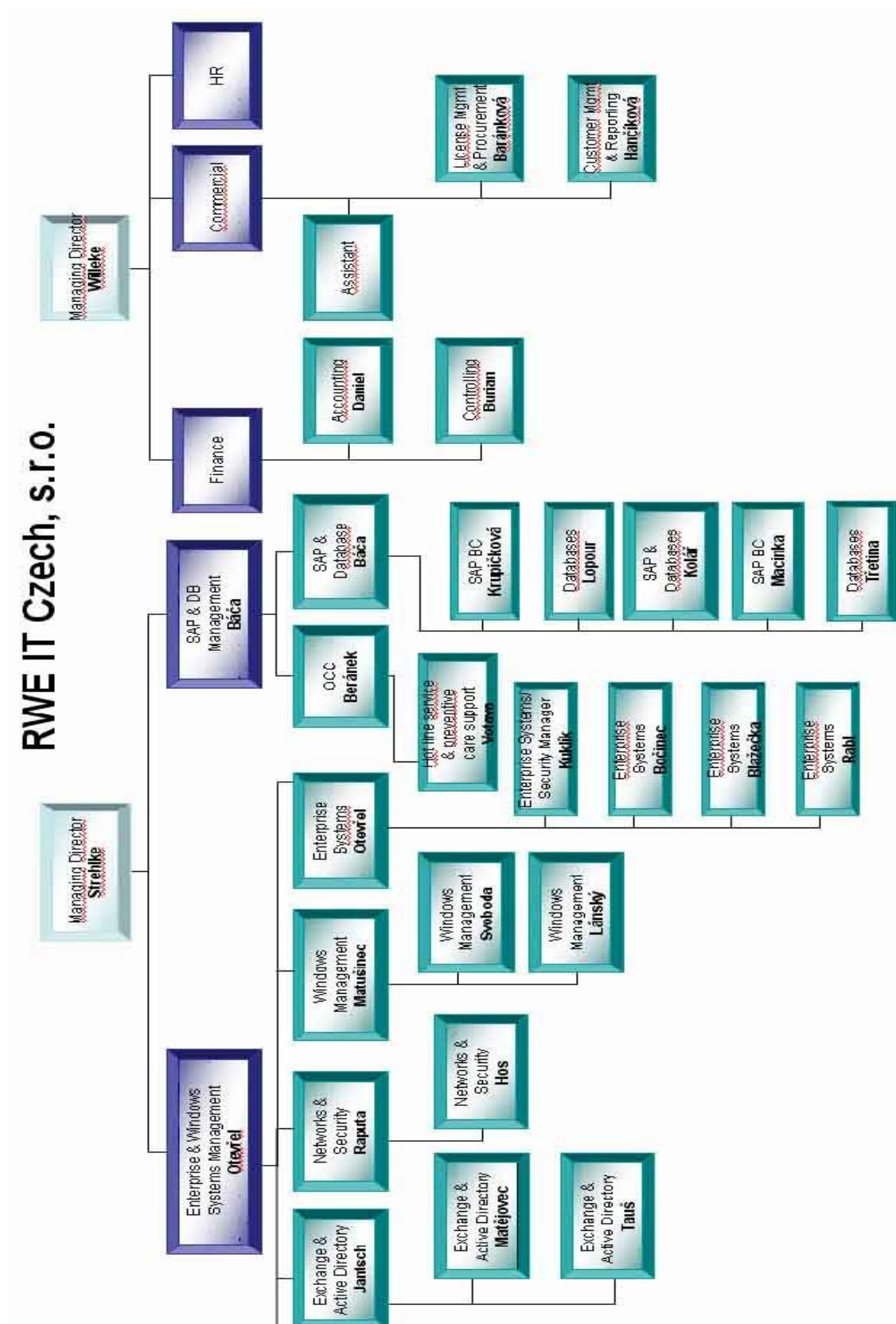
Vklad: 1 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 1%

Základní kapitál: 100 000 000,- Kč

Příloha č. 3 - Organizační struktura společnosti RWE IT Czech, s.r.o.



1. Jak dlouho působíte na ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. ?

Ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. působím od jejího vzniku, tedy od roku 2005. I když se od té doby ve společnosti mnohé změnilo, to základní zůstává stejné – poskytovat kvalitní služby a být právoplatným a akceptovaným článkem celé skupiny RWE.

2. Jaká je dle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?

Problém je, že zde nebývám přítomen každodenně. Jinak si ale myslím, že vztahy mezi zaměstnanci ve společnosti RWE IT Czech, s.r.o. jsou bezproblémové a nedochází k výraznějším konfliktům.

3. Byl jste překvapen typickým charakterovým rysem (pozitivním/negativním) u zaměstnanců v ČR?

Nemohu říci, že by to byly rysy výrazné, ale určité zde jsou. U některých nelze přímo říci, zda jsou pozitivní či negativní. Jde např. o to, že se zde někdy ve větší míře využívá improvizace a pracovníci ochotněji podstupují riziko. Někdy mi připadá, že zaměstnanci v ČR nevyjadřují názory zcela přímo. Zároveň si však myslím si však, že Češi a Němci se mohou v pracovním prostředí dobře doplňovat.

4. Myslíte si, že pracovní morálka v České republice odlišná od té německé?

Myslím si, že v poslední době se rozdíly obou kultur stírají. Avšak určité odlišnosti je možné pozorovat. Případně mi, že Češi nejsou v dostatečné míře přístupní diskuzi, někdy jsou trochu zdrženlivější a také míra jejich odpovědnosti by mohla někdy být vyšší.

5. Jaký uplatňujete styl řízení?

Snažím se o takový přístup, kde uplatňuji jednak své názory, ale také chci přijímat návrhy a připomínky svých podřízených, tedy demokratický.

6. Uplatňujete při řízení lidský přístup?

Pokud je to možné, tak ano.

7. Informujete podřízené včas o změnách vztahujících se k výkonu jejich práce?

Ano, informace jsou vždy pro výkon práce důležité. Proto tyto informace předávám svým zaměstnancům včas.

8. Nasloucháte návrhům či připomínkám podřízených?

Při mé nepřítomnosti na pracovišti to bývá složitější. Zásadní návrhy a připomínky však vždy řeším bez odkladu.

9. Dáváte zaměstnancům najevo, že jsou pro firmu důležití?

Ano, považuji to za jednu z důležitých oblastí pro zpětnou vazbu.

10. Myslíte si, že Vaše zaměstnance účinně stimulujete?

Ano, považuji to za důležité.

11. Reagujete pružně na požadavky zaměstnanců?

Na požadavky zaměstnanců reaguji vždy, jakmile je to možné. Při mé časové vytíženosti se může stát, že má reakce je opožděná, ale větší problémy dle mého názoru nevznikají.

12. Myslíte si, že chválíte své zaměstnance za odvedenou práci dostatečně?

Pokud je k tomu důvod, tak zaměstnance pochválím.

13. Podporujete týmovou práci?

Pokud se vyskytnou úkoly, u kterých je principy týmové práce využít, tak se snažím o to, aby se řešily v rámci týmu.

14. Jaké jsou podle Vás nejzásadnější nedostatky v komunikaci s podřízenými?

Zásadní nedostatky při komunikaci se svými zaměstnanci nevidím. Problematické může být to, že nebývám na pracovišti v České republice přítomen každý den. Nedorozumění může také nastat z důvodu jazykové bariéry a neschopnosti tzv. číst mezi řádky.

Příloha č. 5 - Vyplněné dotazníky zaměstnanců společnosti RWE IT Czech, s.r.o.

DOTAZNÍK

Tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce **Kompetence manažera v multikulturním prostředí**. Otázky dotazníku jsou směřovány k osobě Vašeho přímého nadřízeného pana Benedikta Willekeho.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplnění:

Hodící se zaškrtněte

U otevřených otázek doplňte odpověď.

Věk: 34

Pohlaví: ☐ muž ☒ žena

Délka Vašeho zaměstnání ve společnosti: 3 měsíce

1. Jaký styl řízení uplatňuje převážně Váš nadřízený?

- ☐ Autokratický
- ☒ Liberální
- ☐ Demokratický

2. Jak často jednáte se svým nadřízeným?

- ☐ Denně
- ☐ 2 krát až 3 krát týdně
- ☒ 1 krát týdně
- ☐ Méně často

3. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

4. Uplatňuje Váš nadřízený lidský přístup?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

5. Naslouchá nadřízený Vaším návrhům či připomínkám?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

6. Jste včas a dostatečně informováni o změnách, které se vztahují k výkonu vaší práce?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

7. Jsou úkoly zadávané Vaším nadřízeným jasné a srozumitelné?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

8. Je Vám umožněno rozvíjení kvalifikace?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

9. Je Vaše odpovědnost jednoznačně definována?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

10. Dává Vám nadřízený najevo, že jste pro firmu důležitý/á?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

11. Reaguje nadřízený pružně na požadavky vztahující se k výkonu Vaší práce?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

12. Jsou nároky, které na Vás klade nadřízený přiměřené?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

13. Je pochvala za odvedenou práci ze strany nadřízeného dle Vás dostatečná?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

14. Jste při výkonu Vaší práce ze strany nadřízeného dostatečně stimulován/a ?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

15. Podporuje nadřízený týmovou práci?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

16. Dokáže Vám nadřízený v pracovních záležitostech v případě nutnosti poradit či pomoci?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

17. Je Váš nadřízený objektivní?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

18. V čem spatřujete zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným?

*V KOMUNIKACI S NADŘÍZENÝM
NEJOU PROBLÉMY*

DOTAZNÍK

Tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce **Kompetence manažera v multikulturním prostředí**. Otázky dotazníku jsou směřovány k osobě Vašeho přímého nadřízeného pana Benedikta Willekeho.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplnění:

Hodící se zaškrtněte

U otevřených otázek doplňte odpověď.

Věk: 27

Pohlaví: ☐ muž ☒ žena

Délka Vašeho zaměstnání ve společnosti:

1 rok 5 měsíců

1. Jaký styl řízení uplatňuje převážně Váš nadřízený?

- ☐ Autokratický
- ☐ Liberální
- ☒ Demokratický

2. Jak často jednáte se svým nadřízeným?

- ☐ Denně
- ☒ 2 krát až 3 krát týdně
- ☐ 1 krát týdně
- ☐ Méně často

3. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

4. Uplatňuje Váš nadřízený lidský přístup?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

5. Naslouchá nadřízený Vaším návrhům či připomínkám?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

6. Jste včas a dostatečně informováni o změnách, které se vztahují k výkonu vaší práce?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

7. Jsou úkoly zadávané Vaším nadřízeným jasné a srozumitelné?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

8. Je Vám umožněno rozvíjení kvalifikace?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

9. Je Vaše odpovědnost jednoznačně definována?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

10. Dává Vám nadřízený najevo, že jste pro firmu důležitý/á?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

11. Reaguje nadřízený pružně na požadavky vztahující se k výkonu Vaší práce?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

12. Jsou nároky, které na Vás klade nadřízený přiměřené?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

13. Je pochvala za odvedenou práci ze strany nadřízeného dle Vás dostatečná?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

14. Jste při výkonu Vaší práce ze strany nadřízeného dostatečně stimulován/a ?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

15. Podporuje nadřízený týmovou práci?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

16. Dokáže Vám nadřízený v pracovních záležitostech v případě nutnosti poradit či pomoci?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

17. Je Váš nadřízený objektivní?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

18. V čem spatřujete zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným?

HIŇ OSOBNÍHO KONTAKTU → KONTAKT SPÍŠ E-MAILEM, TELEFONICKY

DOTAZNÍK

Tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce **Kompetence manažera v multikulturním prostředí**. Otázky dotazníku jsou směřovány k osobě Vašeho přímého nadřízeného pana Benedikta Willekeho.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplnění:

Hodící se zaškrtněte

U otevřených otázek doplňte odpověď.

Věk: 25

Pohlaví: ☐ muž ☒ žena

Délka Vašeho zaměstnání ve společnosti:

1 rok a 5 měsíců

1. Jaký styl řízení uplatňuje převážně Váš nadřízený?

- ☐ Autokratický
- ☐ Liberální
- ☒ Demokratický

2. Jak často jednáte se svým nadřízeným?

- ☐ Denně
- ☒ 2 krát až 3 krát týdně
- ☐ 1 krát týdně
- ☐ Méně často

3. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

4. Uplatňuje Váš nadřízený lidský přístup?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

5. Naslouchá nadřízený Vaším návrhům či připomínkám?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

6. Jste včas a dostatečně informováni o změnách, které se vztahují k výkonu vaší práce?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

7. Jsou úkoly zadávané Vaším nadřízeným jasné a srozumitelné?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

8. Je Vám umožněno rozvíjení kvalifikace?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

9. Je Vaše odpovědnost jednoznačně definována?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

10. Dává Vám nadřízený najevo, že jste pro firmu důležitý/á?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

11. Reaguje nadřízený pružně na požadavky vztahující se k výkonu Vaší práce?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

12. Jsou nároky, které na Vás klade nadřízený přiměřené?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

13. Je pochvala za odvedenou práci ze strany nadřízeného dle Vás dostatečná?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☒ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

14. Jste při výkonu Vaší práce ze strany nadřízeného dostatečně stimulován/a ?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☒ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

15. Podporuje nadřízený týmovou práci?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

16. Dokáže Vám nadřízený v pracovních záležitostech v případě nutnosti poradit či pomoci?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

17. Je Váš nadřízený objektivní?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

18. V čem spatřujete zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným?

nevidím nedostatky

DOTAZNÍK

Tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce **Kompetence manažera v multikulturním prostředí**. Otázky dotazníku jsou směřovány k osobě Vašeho přímého nadřízeného pana Benedikta Willekeho.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplnění:

Hodící se zaškrtněte

U otevřených otázek doplňte odpověď.

Věk: 43

Pohlaví: ☒ muž ☐ žena

Délka Vašeho zaměstnání ve společnosti: 3 roky

1. Jaký styl řízení uplatňuje převážně Váš nadřízený?

- ☒ Autokratický
- ☐ Liberální
- ☐ Demokratický

2. Jak často jednáte se svým nadřízeným?

- ☐ Denně
- ☐ 2 krát až 3 krát týdně
- ☒ 1 krát týdně
- ☐ Méně často

3. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

4. Uplatňuje Váš nadřízený lidský přístup?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

5. Naslouchá nadřízený Vaším návrhům či připomínkám?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☒ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

6. Jste včas a dostatečně informováni o změnách, které se vztahují k výkonu vaší práce?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

7. Jsou úkoly zadávané Vaším nadřízeným jasné a srozumitelné?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

8. Je Vám umožněno rozvíjení kvalifikace?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

9. Je Vaše odpovědnost jednoznačně definována?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

10. Dává Vám nadřízený najevo, že jste pro firmu důležitý/á?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

11. Reaguje nadřízený pružně na požadavky vztahující se k výkonu Vaší práce?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☒ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

12. Jsou nároky, které na Vás klade nadřízený přiměřené?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

13. Je pochvala za odvedenou práci ze strany nadřízeného dle Vás dostatečná?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☒ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

14. Jste při výkonu Vaší práce ze strany nadřízeného dostatečně stimulován/a ?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

15. Podporuje nadřízený týmovou práci?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☒ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

16. Dokáže Vám nadřízený v pracovních záležitostech v případě nutnosti poradit či pomoci?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

17. Je Váš nadřízený objektivní?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

18. V čem spatřujete zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným?

1) NEDOSTATEK ČASU

2) VYHÝBÁNÍ SE NĚKTERÝM TÉMATŮM
A Z TOHO PRAVDĚNĚ PŘECENĚNÍ NEBO
NEDOCENĚNÍ NĚKTERÝCH RIZIK

DOTAZNÍK

Tento dotazník je podkladem pro zpracování diplomové práce **Kompetence manažera v multikulturním prostředí**. Otázky dotazníku jsou směřovány k osobě Vašeho přímého nadřízeného pana Benedikta Willekeho.

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Pokyny pro vyplnění:

Hodící se zaškrtněte

U otevřených otázek doplňte odpověď.

Věk: 34

Pohlaví: ☒ muž ☐ žena

Délka Vašeho zaměstnání ve společnosti: 1

1. Jaký styl řízení uplatňuje převážně Váš nadřízený?

- ☐ Autokratický
- ☐ Liberální
- ☒ Demokratický

2. Jak často jednáte se svým nadřízeným?

- ☐ Denně
- ☒ 2 krát až 3 krát týdně
- ☐ 1 krát týdně
- ☐ Méně často

3. Jste spokojeni s atmosférou na pracovišti?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

4. Uplatňuje Váš nadřízený lidský přístup?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

5. Naslouchá nadřízený Vaším návrhům či připomínkám?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

6. Jste včas a dostatečně informováni o změnách, které se vztahují k výkonu vaší práce?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

7. Jsou úkoly zadávané Vaším nadřízeným jasné a srozumitelné?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

8. Je Vám umožněno rozvíjení kvalifikace?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

9. Je Vaše odpovědnost jednoznačně definována?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

10. Dává Vám nadřízený najevo, že jste pro firmu důležitý/á?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

11. Reaguje nadřízený pružně na požadavky vztahující se k výkonu Vaší práce?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

12. Jsou nároky, které na Vás klade nadřízený přiměřené?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

13. Je pochvala za odvedenou práci ze strany nadřízeného dle Vás dostatečná?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

14. Jste při výkonu Vaší práce ze strany nadřízeného dostatečně stimulován/a ?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

15. Podporuje nadřízený týmovou práci?

- ☐ Zcela souhlasím
- ☒ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

16. Dokáže Vám nadřízený v pracovních záležitostech v případě nutnosti poradit či pomoci?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

17. Je Váš nadřízený objektivní?

- ☒ Zcela souhlasím
- ☐ Spíše souhlasím
- ☐ Spíše nesouhlasím
- ☐ Zcela nesouhlasím

18. V čem spatřujete zásadní nedostatky při komunikaci s nadřízeným?

KAŽDODEMNÍ NEPŘÍJEMNOST NA PRACOVISTI