



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCE

KOMPETENCE MANAŽERA PŮSOBÍCÍHO  
V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ EXXON MOBIL, S.R.O.

MANAGERIAL COMPETENCY IN MULTICULTURAL ENVIRONMENT OF EXXON MOBIL

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Zuzana Andrlová

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Andrlová Zuzana**

---

Daňové poradenství (6202R006)

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

**Kompetence manažera působícího v multikulturním prostředí společnosti EXXON MOBIL,s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Managerial Competency in a Multicultural Environment at EXXON MOBIL,s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KHELLEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha:Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmu a firem: Praktický atlas managementu. 4. vyd. Praha:Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

ROSINSKI, P. Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

VEBER, J. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha:Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.06.2012

## **ABSTRAKT**

Bakalářské práce je zaměřená na identifikaci obsahu kompetence manažera působícího v multikulturním prostředí společnosti Exxon Mobil, Praha. Specifikuje, jaké mají být schopnosti manažera a řeší problémy a rizika, které mohou nastat při vedení a vzájemné komunikaci. Obsahuje návrh programů a školení, které zvýší úroveň kompetencí manažera a také jeho zaměstnanců.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on content of manager's competences who is in multicultural area of Exxon Mobil in Prague. It specifies what should be manager's abilities to solve problems and risks that may arise during leadership and mutual communication. It contains proposal of programs and training that will increase the level of manager and also his employees

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Manažer, management, kompetence, multikulturní prostředí.

## **KEYWORDS**

Manager, management, competence, multicultural environment.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ANDRLOVÁ, Z. *Kompetence manažera působícího v multikulturním prostředí Exxon Mobil, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 63 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2012

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji své vedoucí Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné rady a odborné připomínky, které mi poskytla během vypracování této bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE.....	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
1. Management.....	10
1.1. Historie managementu .....	10
2. Profil manažera .....	13
3. Kompetence manažera .....	14
3.1. Pojem kompetence.....	14
3.2. Manažerské kompetence .....	14
3.3. Identifikace kompetencí .....	15
3.4. Vliv globalizace na management.....	18
4. Interkulturní management.....	20
4.1. Interkulturní komunikace .....	20
5. Kultura .....	22
5.1. Vrstvy kultury.....	22
5.2. Měření kulturních rozdílů .....	23
5.3. Způsoby řízení v různých zemích.....	27
5.4. Jak se vyrovnat s kulturními odlišnostmi .....	28
6. Organizační kultura.....	31
7. Shrnutí teoretické části práce .....	33
PRAKTICKÁ ČÁST .....	34
8. Exxon Mobile .....	34
8.1. Historie ExxonMobile.....	34
8.2. Exxon Mobil Business Support Center Czechia s.r.o. ....	35

8.3. Citizenship commitment .....	35
8.4. Operations Integrity Management System .....	36
8.5. Rozbor elementů OIMS .....	37
9. Obchodní situace společnosti.....	38
9.1. Finanční situace .....	38
9.2. Konkurence .....	38
9.3 SWOT analýza .....	40
10. Multikulturní prostředí.....	41
11. Organizační struktura.....	42
12. Zaměstnanci .....	44
13. Kompetence manažera v Exxon Mobil.....	46
14. Analýza vztahů mezi manažerem a zaměstnanci.....	47
15. Shrnutí analytické části společnosti Exxon Mobil, Praha.....	50
NÁVRHOVÁ ČÁST .....	51
16. Jazyková vybavenost .....	51
16.1. Jazykové kurzy .....	51
16.2. Výběr nejvhodnější nabídky jazykových kurzů.....	53
17. Schopnost vedení a interkulturní komunikace.....	54
17.1. Nabídka manažerských kurzů .....	54
17.2. Kalkulace nákladů na jednotlivé manažerské kurzy .....	55
ZÁVĚR .....	56
SEZNAM LITERATURY .....	57
ELEKTRONICKÉ PRAMENY .....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	60
SEZNAM GRAFŮ .....	61
SEZNAM TABULEK .....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

## ÚVOD

V dnešním světě plném možností cestovat je samozřejmostí, že se člověk potká s mnoha různými kulturami, ať už na dovolené či ve svém zaměstnání. Proces globalizace jde kupředu a i v českých firmách jdou vidět rozdíly oproti dřívější době.

Multikultura se stává každodenním pojmem a člověk by se s ní měl umět vypořádat. Základem není stoprocentně akceptovat jinou kulturu, ale snažit se ji pochopit, dokázat s lidmi z této kultury jednat a komunikovat. Pokud má člověk touhu dál se rozvíjet, není žádoucí mít zavřené oči a uznávat jen jednu možnou cestu. V uzavírání mezinárodních obchodů, při jednání a zaměstnávání nových pracovníků je důležité být otevřený novým možnostem, čerpat inspiraci a sám sebe nechat inspirovat jinými přístupy.

Aby byl manažer v nadnárodní společnosti úspěšný, je nezbytné, aby disponoval uvedenými vlastnostmi a pokoušel se navazovat nové a nové kontakty s rozdílnými kulturami. Díky vzájemné komunikaci mohou obě strany čerpat výhody v podobě poskytnutí další pohledu, o kterém ani jeden doposud nepřemýšleli.

Multikultura má význam v propojení různých etnik, kultur, tradic a náboženského vyznání. Je důležité ji umět pochopit vzájemné vztahy mezi jednotlivými národnostmi a díky tomu docílit vzájemné spolupráce.

## **CÍLE PRÁCE**

Cílem práce je zjistit kompetence manažera v multikulturálním prostředí prostřednictvím dotazníků a rozhovorů s manažery a zaměstnanci společnosti Exxon Mobil. Díky zjištěným informacím se analyzuje řízení dané firmy a navrhnou možná řešení, která dopomohou čelit multikulturálním rozdílům a komunikaci.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1. Management

Management se nejobecněji charakterizuje jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby bylo zabezpečeno chodu organizace. I když se stal management běžným pojmem, nelze přehlédnout, že má mnoho významových poloh. Je možné se s ním setkat v trojím významu a to (Veber, 2009):

- specifická aktivita (profese)
- vědní disciplína
- skupina řídicích pracovníků.

Management také představuje uspořádaný soubor poznatků z praxe, které se zpracovávají formou návodů pro jednání a principy. Čerpá z různých vědních disciplín jako jsou například ekonomie, matematika, sociologie, statistika, psychologie atd. Tyto poznatky dále aplikuje a rozvíjí v daných podmínkách. Obsahuje také prvky umění, které jsou spojeny s individuálními schopnostmi manažerů. Jedná se o organizační schopnosti, vystupování, umění jednat s lidmi, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd. Slovem management se tedy dá označit činnost řízení, ale i skupinu řídicích pracovníků. Na jedné straně jde o označení funkce a na druhé straně o označení skupiny lidí vykonávajících funkce. (Veber, 2009)

Autorem, který se o tomto pojmu zmiňuje v literatuře je například Hofstede, jež se zabýval studiem různých kultur ve spojení s managementem. Dalšími jsou Kluckhohn a Strodtbecke zabývající se pěti univerzálními kategoriemi problémů pro všechny národy, a také Trompenaars, který na ně dále navazuje.

### 1.1. Historie managementu

S prvky jako je řízení se lidé setkávali již ve starověku. Organizované a řízené instituty v minulosti byly církve, armády a státy. Kardinální úkol<sup>1</sup> prošel historickým vývojem.

---

<sup>1</sup> Mobilizování lidí s ohledem na dosažení určitých záměrů

Spojoval se ve starověku a středověku s užitím fyzického násilí jako otroctví a nevolnictví. K dalšímu vývoji došlo, když se změnilo pohánění, dozor a trest na ekonomické pobídky, tedy na humanizační motivační prostředky. Zatímco docházelo k rozvoji průmyslové výroby, rostl také vznik nových požadavků jako například kalkulace nákladů, evidence, kontrola, sledování výkonů atd. Tyto zkušenosti tlačily na to, aby se soustředilo na procesy řízení vzhledem k podřízeným, ale i o chování, vystupování a jednání řídicích pracovníků.

Klasické období managementu se počítá do konce devatenáctého století a do prvních třiceti let dvacátého století. Za centra rozvoje managementu se považovaly Spojené státy a střední Evropa.

**Americký proud** managementu se zaměřoval na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek, které kladly důraz na bezprostřední řízení výroby, kam patří:

- zavedení řádu dle časových rozvrhů,
- zvyšování pracovního pořádku,
- důraz na ekonomii výrobních operací.

Autory Amerického proudu byli H. Ford, realizátor myšlenek vědeckého umění, manželé Gilbretovi či F. W. Taylor.

**Evropský proud** naopak vymezil úlohy manažerů, stanovil formální pravidla řízení a určil funkční náplně aktivit obecného řízení. Mezi představitele evropského směru patřili například M. Weber, V. Pareto, H. Fayol a T. Baťa.

V období 40. – 70. let 20. století se rozvíjely odlišné názorové proudy. Jejich počátky mnohdy spadaly ke klasickému období managementu.

Společnými znaky dvou uvedených období jsou úlohy člověka v podniku a jeho postavení. Důležitým závěrem je zde konstatování, že manažeři při vedení pracují v sociálních systémech a podstatný úkol přísluší člověku, který má zájmy, pocity, postoje a předsudky, které ovlivňují jeho chování na rozdíl od stroje.

Mezi představitele této doby patřili například V. Pareto, E. Mayo, D. McGregor, A. Maslow, či F. Herzberg.

**Po 2. světové válce** žili lidé v době trhu poptávky. Hlavní zaměření bylo na vlastní výrobní činnost. Důraz byl kladen na produkční výkonnost, což znamenalo vyrobít více.

Zároveň se však ekonomické úsilí zaměřovalo na snižování nákladů. Dobrý obchod znamenal vyprodukovat velké množství stejných produktů a díky prodejním a marketingovým technikám donutit zákazníka koupit tyto výrobky. Během 60. let došlo k převaze nabídky nad poptávkou v průmyslově vyspělých zemích. Tato skutečnost se poté začala projevovat i v dalších letech u majority produkce, což znamenalo konec éry trhu výrobce. Určovalo se, co se bude vyrábět, kolik a za jakou cenu. U éry trhu zákazníka se objevilo mnoho nových přístupů. Úloha marketingu se stala mnohem intenzivnější a jejím cílem bylo vnutit zákazníkovi nadbytek zboží. Klíčovou úlohou podnikatelů bylo hledání výhod například v:

- nižších cenách. Zde se zaměřovalo na zvýšení produktivity u výrobních činností. Tímto se sice snížily náklady, ale zvýšení produktivity přispívalo ke zvýšení provozních kapacit.
- zaměření na kvalitu (Q), kde japonští výrobci spatřili konkurenční výhodu. Po čase se přidala i orientace na čas (T), tedy flexibilita v dodávkách a pohotovost.
- hodnotách pro zákazníka. Tento pojem znamená vyrobit a dodat zákazníkovi takovou produkci, aby mu přinesla konkrétní a zároveň pro něj individuální hodnotu.

Situace, kdy nastala převaha nabídky nad poptávkou, měla však další důsledky. Díky přebytku zboží nebyl zákazník nucen nakupovat ve velkém, ale mohl kontrolovat své zásoby. Odběratelé tedy nakupovali jen množství, které bylo nezbytné. Tím pádem už nemohli užívat výhod produkce ve velkém. Důsledkem byly nižší výrobní kapacity a plánování výroby se stalo mnohem náročnější.

Osobnosti, které se v tomto období zasloužily o posun, ale i o vznik mnoha manažerských koncepcí a přístupů byli například P. Kotler, jeden z nejvýznamnějších osobností managementu a marketingu, M. E. Porter, který uvedl přístupy zaměřené na problematiku využívání a hledání konkurenční výhody. Dalšími jsou T. Peters společně s R. Watermanem, kteří na začátku 80. let přišli s publikací obsahující zobecněné poznatky získané z analýz úspěšně řízených amerických firem.

Na počátku 21. století to jsou pak M. Armstrong a jeho kniha Řízení lidských zdrojů představující nejnovější trendy v této oblasti, Gary Hamel, jeden z nejvlivnějších obchodních představitelů a zároveň expert v obchodní strategii. Dále R. S. Kaplan a D.

P. Norton, kteří jsou autory metody nazývané BSC, v překladu znamená tato zkratka Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Všechny uvedené osobnosti se zasloužily o vznik či posun mnoha manažerských přístupů a koncepcí. (Veber, 2009)

## **2. Profil manažera**

Úloha manažera jde postupem času do popředí díky mnoha skutečnostem, kterými jsou (Veber, 2009):

- globalizace a tedy nutnost vyrovnat se s ní v různých oblastech organizace,
- náročnost a flexibilita, jež se objevují v řízení vnitřních provozních procesů,
- zrychlování tempa změn
- rostoucí dopad informační společnosti atd.

Obecné rysy práce manažera lze shrnout do těchto bodů (Veber, 2009):

- Klasické funkce, mezi které patří rozhodování, kontrolování, plánování, organizování. Manažer by měl omezovat příkazy a naopak dávat přednost řízení formou ovlivňování.
- Práce s lidmi, kde se klade význam na komunikování, řízení kariéry a motivování.
- Manažer je zodpovědný za úspěšné fungování firmy, útvaru nebo celé organizace, které řídí. Měl by být soustředěný na budoucnost, být vizionářem a koncepčně myslet. Měl by být otevřený ke změnám a novým věcem.
- Majitelé či nadřízení také předpokládají, že manažeři, které řídí, budou pracovat efektivně a trvale se zlepšovat, zvyšovat svou výkonnost a uplatňovat nové přístupy, metody a techniky v řízení.
- Je potřeba, aby si manažer našel čas na doplnění a rozvíjení svých znalostí.

### **3. Kompetence manažera**

#### **3.1. Pojem kompetence**

Pojem kompetence má dva významy. Jako první se chápe jako pravomoc, oprávnění udělené či patřící autoritě. V personální sféře se pojem kompetence užívá v případě, kdy pracovník je, či není oprávněný k rozhodnutí.

Dalším význam slova kompetence je schopnost vykonávat činnost, zároveň ji také umět vykonat a být v dané oblasti kvalifikovaný. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

#### **3.2. Manažerské kompetence**

Efektivnost práce manažera se posuzuje dle velkého množství hledisek. Volba kritérií je mnohem širší, než u práce specialistů. Ve srovnáním s jinými profesemi, u manažerů neexistuje jasná shoda, které schopnosti manažer musí mít, aby vykonával svou práci dobře.

Do hodnocení manažera vstupují všeobecná kritéria, jako je spokojenost zákazníků a specifická kritéria, která se týkají například stavu zásob, jež nemůže překročit normu. Podle výsledku, kterého manažer dosáhl, je možné odhadnout úroveň kompetencí. Pokud má manažer dobře rozvinuté vůdcovské kompetence, je schopný vytvářet vztahy a jejich vedení. Ve všech firmách se přikládá důraz na jinou kvalitu manažerského přístupu, což se projevuje na míře, která se očekává rozvinutostí kompetencí. U vyšších pozic je důležité soustředit se na kompatibilitu osobnosti uchazeče, ať už externího či interního s vytvářenou kulturou.

S tím, jak manažer používá své kompetence a je efektivní v různém prostředí, souvisí styly osobností. Práce manažera spočívá především v řešení problémů, které vznikají při uspokojování potřeb zákazníků.

Koncepce, která v poslední době nejvíce ovlivnila rozvoj manažerů a pohled na jejich efektivitu je například Kirtonova teorie kognitivního stylu inovátor/adaptor. Ta vychází z předpokladu, že všichni používají preferovaný styl myšlení. Jelikož se lidé liší v tom, jak myslí, řeší problémy, rozhodují se a tvoří, je možné zobrazit rozdíly na křivce od silné adaptivity až po silnou inovativnost. Přístup adaptorů i inovátorů má své pro a proti, jelikož oba preferují jen jeden ze způsobů řešení problémů. Nelze tedy říct, kdo je

schopnější či tvořivější. Daný styl myšlení však velice ovlivňuje pozorovatelské chování, což může mít za následek problémy při práci v týmu. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### 3.3. Identifikace kompetencí

Identifikace kompetencí patří mezi nejdůležitější kroky při aplikaci kompetenčního přístupu v rozvoji manažerů a organizace. Firma chce vědět, jaké chování přispívá či rozhoduje o úspěšnosti manažera. V jiném případě nelze připravit účinné tréninkové a rozvojové programy, mít co nejvyšší úspěšnost výběru a promovovat pracovníky na danou pozici či stanovit standardy dobrého výkonu.

V čem spočívá identifikování kompetencí, znázornil Richard Boyatzis, bývalý výkonný ředitel a prezident společnosti McBer. Postup je následující (Lee, Beard, 1994):

- 1) Je třeba určit vyhovující míru pracovního výkonu. Cílem je najít špičkové pracovníky pro danou pozici a posbírat data o výkonu. Kritéria výkonu jsou:
  - měřitelné pracovní výstupy,
  - klasifikace nadřizeného,
  - hodnocení ze strany kolegů.
- 2) Analyzují se prvky pracovního chování, což zahrnuje vytvořit seznam charakteristického chování, které bude vést k nadstandardnímu výkonu. Management organizace následně přisoudí váhu získaným projevům chování a podle seznamu dále analyzuje seskupení projevů chování.
- 3) Pomocí techniky kritických situací v rozhovoru se získá detailní popis projevů manažerského chování. Tyto projevy se následně kódují, vztahují se k údajům o výkonu.
- 4) Vyberou se a následně užijí testy k posouzení kompetencí, které se identifikovaly v předchozích krocích. Posoudí se vztahy získaného skóre kvůli parametrům pracovního výkonu.
- 5) Posledním krokem je integrace výsledků. Určí se kauzální vztah mezi kompetencemi a pracovním výkonem. Získá se tak validizovaný kompetenční model.

Dnešní analýzy se zabývají především identifikováním takových kritických projevů, které ukazují rozdíl mezi nadprůměrnými, průměrnými a podprůměrnými manažery.

Takový přístup zvláště zvyšuje efektivnost rozvoje manažerů, jelikož se ukazuje, že úspěšný manažer má mnohdy vysoce rozvinutou jen jednu oblast svého chování. I tak však dokáže díky této silné stránce kompenzovat ostatní průměrně rozvinuté kompetence. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### **3.3.1. Fáze identifikování kompetencí**

Proces fáze identifikování kompetencí se rozděluje do následujících etap:

#### **Přípravná fáze**

- Cílem je získat tyto výstupy (Spencer a Spencer, 1993):
  - o Identifikovat hlavní pracovní pozice a to z hlediska cílů kompetenčního zkoumání.
  - o Získat informace o kritických faktorech úspěchu, cílech a strategických záměrech organizace.
  - o Pochopit organizační strukturu, tedy způsob organizace firmy, aby se dosáhlo stanovených cílů.
- Hlavním nástrojem této fáze jsou strukturované rozhovory s manažery, kteří jsou na strategických pozicích, a dále studium organizačních materiálů.
- Existují i další otázky, které mohou mít významný vliv na proces a výstupy celého projektu. Patří mezi ně například hledání odpovědi na otázku, jestli je důležitější poznat kompetence, které jsou odpovědné za úspěch manažerů v nynějších podmínkách organizace, nebo pokud je přednější ohodnotit aktuální potenciál manažerů z hlediska budoucích očekávání.
- Po zajištění výstupů přichází rozhodnutí o koncepci použitých metodik a koncepci sběru dat. K tomuto rozhodnutí vstupují faktory časové a finanční náročnosti a také jejich kulturní přijatelnost v daných podmínkách organizace.
- V přípravné fázi se získají odpovědi na otázky „Kdo“, „Jak“ a „Proč“.

## **Sběr dat**

- U klasického přístupu tvorbě kompetenčního modelu a k identifikaci kompetencí se používá šest technik a zdrojů získávání dat (Spencer a Spencer, 1993).
  - Metoda nebo rozhovor kritických situací
  - Panely odborníků
  - Průzkumy,
  - Databáze kompetenčních modelů
  - Analýza úkolů/funkcí
  - Přímé pozorování

Podle záměru projektu, zkušenostech konzultantů a finančních a časových možnostech se používají jednotlivé techniky. Platí zde jedno pravidlo pro všechny projekty, které říká, že není možné spoléhat na pouze jeden zdroj získávání informací. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

### **3.3.2. Fáze analýzy a klasifikace informací**

V této fázi se zpracovává množství záznamů, diferencujících projevů chování a přepisů hovorů. Výsledkem je seznam kompetencí, který se následně v poslední fázi testuje. Tato fáze obsahuje kroky, které mohou mít různé doplňky a variace, ale principy jsou ustálené (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- 1) Popsat jednotlivé projevy a označit zdroj těchto údajů (například klienti, pracovníci na cílové pozici, vyšší management), aby byla možnost kombinace.
- 2) Ze získaných informací označit ty, které přímo popisují behaviorálně očividné projevy a aktivity, jež přispívají k úspěšným či neúspěšným výkonům. Výsledkem je, že do další fáze analýzy se dostanou jen ty záznamy, které budou nápomocné pro tvorbu a popis kompetencí.
- 3) Jednotlivé výroky se zařazují do kompetenčních témat, což jsou jednotlivé skupiny. Tvrzení, které mají společné „téma“ zařadí odborníci do jedné skupiny. Poté se vzniklé skupiny kompetencí dále analyzují. Cílem je vytvořit stejné celky, které již tvoří základ kompetence. Je důležité klást

důraz na to, aby chování reprezentované kompetencí bylo homogenní a přineslo základ pro kompaktní dimenzi.

- 4) Na širším vzorku respondentů se ověřují vhodné projevy. Výroky, které se ve třetím kroku třídily, se přehodnotí dotazníkovou metodou, díky čemuž se získají informace o potřebnosti jednotlivých výroků, případně celých kompetencí v určité pozici.

### **3.4. Vliv globalizace na management**

Globalizační procesy utvářejí nová prostředí, která zřetelně redefinují požadavky jak na manažery, tak i obvyčejné pracovníky.

Různé národní kultury mají vliv na život jednotlivce. Ten již dávno překročil turistickou hranici či výjimečnost setkání obchodníků. Ukázala se nová dimenze, která má vliv na management organizací. Národní kultura je držitelem základních kulturních vzorců, ty mohou zřetelně ovlivňovat nejen podobu organizační kultury, ale i její charakter. Národní kultura má také vliv na jednání lidí pomocí základních mechanismů socializace.

Vzájemný vztah mezi firemní a národní kulturou vstupuje do popředí. Je praktickou věcí u vytváření strategie a vedení mezinárodních firem, které působí v několika zemích odlišných kulturních regionů. Vstupuje zde problém, který představuje reálnou možnost užití a efektivní využití řídicích technik, metod a nástrojů v kulturním a společenském prostředí. Ty bývají často velice rozdílné od místa vzniku a užití. (Veber, 2009)

H. Perlmutter popsal stávající stav v mezinárodně působících organizacích v tzv. EPRG modelu, který řeší následující firemní kultury (businessmate.org, 2009):

#### **Polycentrická orientace**

- Je orientovaná na hostitelské země. Dceřiné společnosti jsou řízeny jako samostatné jednotky, které mají povolené vést jejich operace dle vlastních pravidel, což vede k širší organizační kultuře. Vysoké pozice nejsou obsazené jen příslušníky státu, kde je sídlo, což vede k lepšímu pochopení místních potřeb a požadavků.

Nevýhodou této orientace je, že sídlo může být oddělené od jeho dceřiných společností, což způsobuje ztrátu některých ekonomických benefitů jako jsou úspory z rozsahu. Stejně tak může být obtížné rozvíjet a udržovat jednotnou organizační kulturu.

### **Etnocentrická orientace**

- se orientuje na stát, kde je sídlo společnosti. Převažuje zde přístup ze strany vrcholového managementu, což znamená, že způsob obchodování ve státě sídla platí pro všechny ostatní státy. Národní zaměstnanci a manažeři jsou schopnější udržovat mezinárodní úlohy oproti hostitelské zemi. Zásady a postupy vedení jsou přeneseny do mezinárodních dceřiných společností, které mají za úkol dosáhnout těchto standardů. Výhodou je například obsazení pozic kvalifikovanými zaměstnanci, kteří pocházejí ze státu vedení, vytváří jednotnou organizační strukturu. Stejně tak tato organizace pomáhá přenášet hlavní kompetence do dceřiných společností. Nevýhodou je, že mateřská společnost nerozvíjí zahraniční vědomosti. Tím pádem bude organizační kultura odrážet pouze preference sídla. Mohou také vzniknout problémy týkající se diferenciací výrobků a služeb, kdy mezinárodní krátkozrakost zabrání úpravám, které jsou důležité pro rozdílné přání a požadavky, pro každou kulturu zvlášť.

### **Geocentrická orientace**

- se neodkazuje na žádnou národnost jako konkurenční výhodu nebo nevýhodu. Zaměstnanci společnosti jsou lidé z celého světa, čímž je zajištěno řešení globálních problémů těmi nejlepšími. Mateřská společnost se pokouší rozvinout obě globální diferenciací a integraci mezi vedením a ostatními pobočkami. Hlavním cílem je získat potenciální výhody integrované společnosti a dosáhnout výhod diferenciací v nabídce produktů.

Uvedené modely jsou rovnocenné a v managementu používané. Pro který model se firma rozhodne, záleží na podnikatelské strategii, reálných možnostech a také jeho prosazení. Jde o naprosto rozdílné prostředí, kde se kladou odlišné požadavky na manažery z hlediska interkulturní kompetence, mobility, jazykových znalostí, ale také zájmů, který má manažer upřednostňovat. (Veber, 2009)

## **4. Interkulturní management**

Jelikož české organizace pracují stále ve větší míře v globálním prostředí, velice aktuální se stávají poznatky interkulturního managementu. Tato disciplína se zabývá vlivem rozdílností jednotlivých národních kultur a důsledky, které má vzájemná interakce na manažerskou práci.

Jednotlivé národní kultury v korelačním vztahu mají vliv nejen na sociálně-historické zvyky jednotlivých zemí, ale také na jejich rozdílnost v ekonomickém, politickém a zdravotním systému, ale i způsobech trávení volného času. Jelikož jsou organizační jednotky zpravidla zakotveny na určitém státním místě, působí v kulturním prostředí určité země. Na druhé straně toto prostředí vytváří i kulturní zázemí organizace. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

### **4.1. Interkulturní komunikace**

Komunikace je nejdůležitější formou sociální interakce, což je důvod, proč má při střetávání různých kultur základní význam. Komunikace v podmínkách kulturního střetu se nazývá interkulturní komunikace. Kulturní rozdíly partnerů rozhodují, jak ovlivní procesy jakož i výsledek komunikačního dění.

Mezi důležité následky interkulturní komunikace patří tyto procesy:

- 1) Uvědomit si hranice jazykové kompetence, zvyklostí, rutinních záležitostí, hodnocení, vzorů a distribuce.
- 2) Uvědomit si variability a diferenciaci, které se projevují v cizích způsobech a zvládat komunikační požadavky.
- 3) Konfrontovat se s novou a neobvyklou kategorizací u partnera z jiné kultury. Patří sem například střet s vlastní národností, kulturní identitou a její klasifikací partnerem z odlišné kultury.

- 4) Reflexe, která je vyvolaná nuceným zásahem do vlastního myšlení, zvyklostí při vnímání a jednání při komunikaci s lidmi z jiné kultury a v jiné kultuře.

Pokud spolu lidé komunikují, může dojít k nedorozuměním kvůli nedostatku informací, rozdílných cílů a očekávání, odlišných interpretací a subjektivního rozpoložení, které spolu nejsou sladěny a nezapadají do sebe. Ve většině případů jsou tyto konflikty rychle vysvětleny a sladěny, avšak jsou i rozhovory, u kterých zůstává pocit, že nedošlo ke správnému pochopení. Jelikož se často hledá příčina, na kterou se pohlíží jako na nedostatek či zvláštnost u druhé osoby, následkem je pokus o toleranci, snášenlivost, či naprosté přerušování kontaktu.

Znalost jazyka je základním předpokladem k tomu, aby mohlo k interkulturní komunikaci dojít. Avšak pokud dojde ke střetu dvou kultur, většinou probíhá komunikace ve třetím jazyce, který je pro oba partnery cizím jazykem. I v případě, že oba účastníci ovládají perfektně například angličtinu, interkulturní komunikace není možná na tak vysoké úrovni. Důvodem je celá řada jemných rozdílů, které sděluje jeden druhému na základě vlastního specifického kulturního chápání. Tyto rozdíly se však při výměně informací v cizím jazyce ztratí. (Schroll-Machl, Nový, 2005)

## 5. Kultura

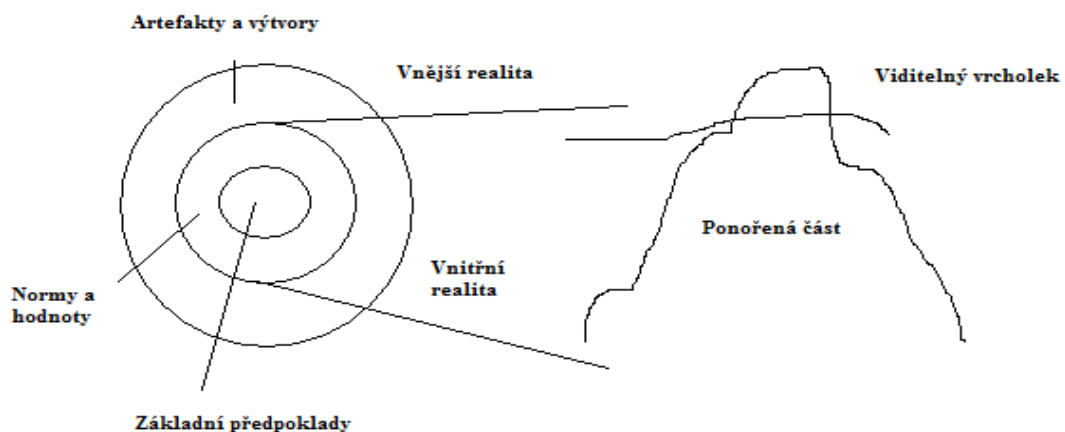
Pojem kultura v širším pojetí zahrnuje všechno, co utváří lidská společnost. Jsou to jak materiální výsledky lidské činnosti, tedy oděvy, nástroje, obydlí, průmysl atd., tak i duchovní výplody, jako jsou umění, zvyky, politika či náboženství.

Dle užšího pojetí se tento pojem vztahuje k lidskému chování, čímž se míní jeho jazykové rituály, zvyklosti, komunikační normy, předávané zkušenosti, symboly a zachovávaná tabu. (Průcha, 2001)

V jednotlivých skupinách se kultura potýká s odlišnostmi mezi jedinci. Mohou to být různé úrovně vzdělání a života, osobnostní typy, etnické, rasové a genderové odlišnosti atd. Pokud změníme zaměstnání ihned zjistíme, že na novém místě se komunikuje a jedná jinak, než jak jsme byli zvyklí. Koncept kultury se týká jak lidí různých národů a států, tak i organizací, korporací a profesí. (Rosinski, 2009)

### 5.1. Vrstvy kultury

Soubor jedinečných charakteristik znázorňuje užitečný a jednoduchý model, který se zaměřuje na různé vrstvy kultury. Odkazuje na neviditelné a viditelné příznačné rysy kultury.



Obr. 1: Model kultury, řez cibule a ledovce (Zdroj: Rosinsky, 2009)

Na obrázku jsou zobrazeny tyto prvky:

- **Artefakty a výtvořy**
  - o představují viditelné projevy kultury. Jde o stravu, etiku, umění, architekturu či jazyk. Tato část kultury je vrcholkem ledovce. Řadí se sem také pozorovatelné chování.
- **Normy a hodnoty**
  - o využívají obdobu s řezem cibule. Normy představují v tomto případě to, co skupina s jistou kulturou považuje za vhodné, přijatelné a správné. Hodnoty jsou společně sdílené cíle. Korporace, profesní, věkové a etnické skupiny se od sebe vzájemně liší právě svými normami a hodnotami.
- **Základní předpoklady**
  - o je například čas, jež je vzácným zdrojem. Čas může být užitečný i prospěšný, ale i zhoubný a destruktivní. V různých kulturách je pojem čas brán rozdílně. Na jednom místě si lidé myslí, že času je vždy dostatek a na dalším místě jsou lidé časem limitováni.

Dalším přesvědčením je vztah ke světu. Zde se opět opakuje přístup, kdy si někteří lidé myslí, že rozhodují o tom jak jejich život vypadá a bude vypadat. Na druhé straně je domněnka, že život kontrolují vnější síly. (Rosinsky, 2009)

## 5.2. Měření kulturních rozdílů

V 70. letech 20. století studoval Hofstede rozsáhlý soubor výsledků, které byly pořízeny na základě výzkumu hodnot lidí z více jak padesáti zemí celého světa. Jednalo se o zaměstnance nadnárodní korporace IBM. Tito lidé představovali téměř dokonale srovnatelné vzorky, jelikož si jsou ve všech ohledech podobní až na národnost. Díky tomu vystupovaly národnostní rozdíly v jejich odpovědích velice zřetelně. Ty, které se týkaly vzájemně srovnatelných hodnot zaměstnanců, odhalila statistická analýza společné problémy. Jejich řešení se ale v různých národnostech lišila. (Hofstede, 2006)

Hofstede tak vymezil kulturně příbuzné země a určil dimenze kultury (Hofstede, 2006):

- **Mocenský přístup**
  - V jakém rozsahu členové společnosti očekávají a akceptují nerovnoměrné rozložení moci uvnitř společnosti.
- **Kolektivismus/Individualismus**
  - Pokud jde o individualistické společnosti, ty obvykle necítí příliš závazků k rodině, oproti tomu kolektivistické vytvářejí soudržné skupiny. Co se týče této dimenze, vyjadřuje úroveň integrování členů společenství do skupin.
- **Maskulinita/Feminita**
  - Muži v mužské společnosti jsou asertivní, a spojení s materiálním úspěchem, na druhé straně ženy jsou jemné, skromné a zajímají se o kvalitu života. V případě ženské společnosti jsou ženy i muži spojeni jednotným snažením o kvalitu života. Jednou z hlavních kulturních otázek je distribuce rolí jednotlivých pohlaví v určitém společenství.
- **Obava z nejistoty**
  - Obava z nejistoty se dá nazvat mírou, do které se lidé cítí ohroženi neznámým a nejistotou. Tento kulturní rozměr pojednává o toleranci k nejednoznačnosti a nejistotě, vyjadřuje vyřešení lidského hledání pravdy.
- **Časová orientace**
  - Míra orientace na budoucnost a pragmatičnosti se projevují úsilím a vytrvalostí před orientací na krátkodobý úspěch. Časová orientace měří chápání pravdy v určitém společenství a vyjadřuje snahu o její hledání.

Jelikož při střetu různých kultur vznikají obtíže, je zapotřebí hledat postupy, které překonají nebo alespoň zmírní interkulturální problémy. Někdy však postačí dobrá vůle partnerů tyto problémy překonat a díky potlačení kulturních bariér se dosáhne výhody pro všechny zúčastněné strany.(Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2006)

Další možný přístup je představa kulturních dimenzí F. Trompenaarse a Ch. Hampden-Turnera. Trompenaars odvodil následující dimenze ze sociologických teorií z roku 1950 až 1960 a dále je aplikoval na země. Použil dotazníku, který obsahoval 79 otázek a předložil je zaměstnancům a manažerům z různých zemí a organizací. (Hofstede, 2006)

Trompenaars a Hampden-Turner rozlišují kultury podle sedmi dimenzí:

- **Partikularismus/univerzalismus**
  - Jde o rozlišování kultur dle zaměření na vztahy a pravidla. V kulturách, kde se zaměřuje na pravidla, se pravidla používají ve všech situacích, velí zde pořádek a právo. Patří sem země jako jsou Spojené státy americké, Německo, Nizozemí nebo skandinávské země. Mezi partikulární země patří například arabské země, kde se zaměstnancům dostane výhod za projevenou loajalitu.
- **Individualismus/kolektivismus**
  - V komunitních kulturách vnímají lidé sami sebe jako součást skupiny, v individualistických kulturách vidí sebe jako jednotlivce. Individualistickým příkladem jsou podle Hampden-Turnera a Trompenaarse Kanada, Rumunsko, Česká republika, Izrael, Spojené státy americké a Dánsko. V Egyptě, Mexiku a Indii jsou na rozdíl komunitní kultury.
- **Emociální/Neutrální**
  - Emocionální kultury kladou vysoký důraz na citovost, naproti tomu neutrální kultury se vyznačují nezobjektizovanými a neosobními vazbami mezi lidmi. Mezi neutrální země patří Polsko, Etiopie, Japonsko a Nový Zéland, kde se upřednostňují nekonfliktní, nepřímé vztahy a jasná kontrola. Na rozdíl ve Španělsku, Egyptě a Ománu je společenství emocionální a považuje se za běžné, že přímá, emocionální odpověď stírá společenskou vzdálenost.
- **Specifické/difuzní**
  - V difuzní kultuře se neoddělují jednoznačně různé sféry života, reakce v této kultuře závisejí obvykle na společenském kontextu. Patří sem Francie, Mexiko a Japonsko. V kulturách specifických se odděluje

osobní život od pracovního, podporuje se otevřenost a transparentnost. Tato kultura je například v Německu a Spojených státech amerických.

- **Přisuzování/Úspěch**
  - Kulty, kde se zaměřuje na úspěch (Spojené státy americké, Kanada), se společenský status odvíjí od výkonu. Arabské kulty jsou založené na přisuzování, výkon je neoddělitelně spojený s daným společenským postavením (původ, narození, protokolární či titulární pozice, věk).
- **Přístup k času**
  - Mezi země, které zdůrazňují krátkodobé horizonty patří například Brazílie, Irsko a Spojené státy americké. Tyto kulty plánují v kratších úsecích na rozdíl od zemí, které jsou zaměřené dlouhodoběji (Pákistán, Portugalsko). Hongkong, Izrael a Čína jsou kulty orientované na minulost, přikládají vysoký význam historickému a kulturnímu dědictví a získané pověsti.
  - Sekvenční pojetí času je velice vzácné, je nezbytné ho rozvrhovat a plánovat (Spojené státy americké). U synchronního pojetí času není důležitá doba, důraz se klade na vytvoření přijatelného prostředí a dobrých vztahů (Španělsko a Itálie).
- **Přístup k okolí**
  - V některých kulturách lidé akceptují, že nelze kontrolovat mnoho životních okamžiků a je nutné podřít se osudu (Venezuela, Nepál, Rusko), zatímco v jiných kulturách panuje snaha o kontrolu, řídit a dominovat (Izrael, Španělsko, Spojené státy americké).

Je patrné, že uvedená představa Hampden-Turnera a Trompenaarse souvisí s Hofstedeovým modelem a čerpá z něj. Kulturní rozdíly jsou v podnikání a managementu široce diskutovaným a zkoumaným tématem. Přichází však otázka, na kolik podnikatelský svět, který je založený na manažerských metodách a principech tržního podnikání, těmto rozdílům podléhá. (Štrach, 2009)

### 5.3. Způsoby řízení v různých zemích

Způsoby řízení v různých zemích jsou odlišné díky rozdílné kultuře. V tabulce jsou uvedené typické přístupy k vedení v různých státech světa.

	Německo	Británie	Francie	USA	Japonsko
Organizační struktura	Hierarchická, přísně vymezená působnost	Pružná, volné vymezení pravomoci, mnoho týmů	Hierarchická, přísně vymezená působnost	Hierarchická, klade se důraz na individuální dovednost podřízených	Paternalistická, minimum dokumentace, popis práce nahrazuje vědomí úkolů
Styl řízení	Direktivní	Demokratický	Autoritativní, byrokratický	Autoritativní, koučování podřízených	Paternalistický, přísně autoritativní, zároveň však pečovatelský
Plánování	Důkladné a přesné	Krátkodobé, zaměřené prakticky, důraz na rozpočet	Dlouhodobé a promyšlené	Krátkodobé, zaměřené prakticky, důraz na rozpočet	Dlouhodobé a detailní, podrobná analýza
Dávání úkolů	Detailní popis úkolů	Určení cíle, detaily se ponechávají podřízenému	Detailní popis úkolů	Konkrétní, není detailní	Skupinové, nestanovuje se individuální odpovědnost
Kontrola	Klade se důraz na přesný postup, důsledná kontrola	Důraz na výsledek	Důraz na osobní kvality, toleruje se neplnění plánů	Důraz na výsledky, především finanční ukazatele	Vnitřní, důraz na vynaložené úsilí
Týmová práce	V týmu jsou jasně vymezené pravomoci (odborníci)	Snaha vše řešit v týmu (přirozená spolupráce)	V týmu jsou odborníci mezi kterými panuje soupeřivost	Tým je skupina jednotlivců, kteří jsou vzájemně loajální	Tým je přirozený, kolektivní odpovědnost
Porady	Direktivní řízení, přenášení úkolů	Neformální, aktivní účast všech přítomných	Direktivní řízení, přenášení úkolů	Stručné a věcné, velmi otevřené	Dlouhé, podrobná diskuze
Ideální manažer	Odborní a systematický	Týmový hráč, pragmatik	Taktik, prezentátor, odborník	Efektivní a dynamický, loajální	Obětavý, zkušený, loajální

Tab. 1: Způsoby řízení v různých zemích (Zdroj: Bělohávek, Košťan, Šuler, 2006)

Jak lze vidět, například v Německu je vedení zaměřené striktně. Klade se důraz na přesnost jak u zadávání úkolů, tak u pravidel spolupráce. Oproti tomu Velká Británie je více neformální, cíle jsou na zaměstnancích, průběh vedení jde přirozenou cestou. Ve

Francii se vedení vyznačuje soutěživostí, není tolik striktní jako v Německu, očekává se odbornost. USA se ve srovnání s Francií zaměřuje na krátkodobější cíle, při vedení je důležitá efektivnost, dynamika a loajálnost. Poslední uvedenou zemí je Japonsko, kde se klade důraz na autoritu, tým se bere jako jeden celek, vedení pracuje na detailních analýzách. (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2006)

#### **5.4. Jak se vyrovnat s kulturními odlišnostmi**

Jak se vyrovnat s kulturními odlišnostmi zobrazuje schéma, které je vytvořené na základě modelu Milтона Bennetta. Jeho šestistupňový model ukazuje vývoj a kultivaci citlivosti, které se vztahují k interkulturním záležitostem. Je užitečný jako příklad cesty rozvoje. Model podle Rosinského je však obohacen o sedmou etapu oproti schématu Bennetta. Zahrnuje využití kulturních odlišností a to jako páky dalšího rozvoje. Ukazuje krok za krokem, jak je možné zlepšit schopnost rozpoznat a zvládnout kulturní odlišnosti, které přesahují hranice kultur. Na jeho základě se dá posoudit, ve které etapě rozvoje schopnosti rozeznávat a zvládat kulturní odlišnosti se manažer nachází. Dá se také určit, čím je etapa charakteristická a jaké jsou požadavky v další úrovni. Model také pomůže stanovit, jak se manažer staví ke kulturním odlišnostem. Při efektivní užívání schématu je velice důležité osvojit si jednotlivé etapy a následně je zvládnout. (Rosinski, 2009)

#### **Model inspirovaný Miltonem Bennetem**

##### Úskalí etnocentrismu<sup>2</sup>

- 1) Manažer ignoruje odlišnosti
- 2) Uvědomuje si odlišnosti, ale hodnotí je negativně
- 3) Uvědomuje se odlišnosti, zároveň se však zlehčuje a podceňuje jejich význam



Směr nahoru vyjadřuje kulturu jako danost.

---

<sup>2</sup> Interpretace kulturních, společenských a životních jevů cizích kultur v pojmech vlastní společnosti.

### Etnorelativistické přístupy

- 4) Manažer si uvědomuje a akceptuje odlišnosti
- 5) Adaptuje se na odlišnosti
- 6) Integruje odlišnosti
- 7) Využívá odlišností

Směr dolů vyjadřuje kulturu jako proces.



### **Úskalí etnocentrismu**

Podle Benneta je etnocentrismus předpoklad, že vlastní kultura daného člověka je nejdůležitější. Je to výraz nedostatečného uvědomění si povahy kultury nebo naivity. Jak lze vidět z uvedeného modelu, existují tři formy etnocentrismu.

**První etapou** je ignorování kulturních odlišností. Je pro ni typické, že kulturní odlišnosti se neberou na vědomí. Platí, že kulturním odlišnostem se nevěnuje pozornost. Lidé, kteří se zařazují do této etapy, ignorují, v čem se jejich kultura odlišuje a chovají se, jako kdyby žádný rozdíl neexistoval.

Ve **druhé etapě** si manažer uvědomuje kulturní odlišnosti, ale hodnotí je negativně a tím dochází ke třem následujícím situacím:

- k pomlouvání, očerňování a zostouzení druhých
  - o Odlišná kultura je vnímaná jako méněcenná až horší. Takový přístup se projevuje například vytvářením negativních stereotypů, rasismem, nepřátelským chováním a despektem.
- k pocitu nadřazenosti
  - o Pocit nadřazenosti znamená, že vlastní kultura se považuje za nadřazenou a překračují se tak meze zdravé hrdosti. Takový postoj může vést k tomu, že se manažer bude snažit vnutit ostatním svůj přístup a to bez ohledu na jeho kulturu.
- k vyzdvihování jiné kultury
  - o Na druhé straně také může dojít k negativnímu hodnocení jiné kultury. Například lidi ze Západu může fascinovat Asie. Považují tuto kulturu za duchovní a staví ji do protikladu se západním, materiálově orientovaným úpadkem. Vyzdvihují jinou kulturu, zatímco kritizují vlastní.

Ve **třetí etapě** si lidé uvědomují kulturní odlišnosti, nehodnotí je negativně. Pokud se zaměřují na to, co mají společného, prospívají tak komunikaci. I tato etapa však stále obsahuje různé formy etnocentrického jednání, jelikož lidé kulturní odlišnosti zlehčují. Manažeři, které vede kupředu touha realizovat úkoly a cíle, mohou přehlédnout význam lidských vztahů u motivování lidí. Nabízejí spolupracovníkům větší auto, kdežto ti touží po lepší kvalitě života a hodnějších sociálních kontaktech. Manažerům, kteří se nedostanou přes tuto etapu hrozí, že ztratí sympatie mnoha zaměstnanců a dosáhnout méně, než by mohli.

### **Etnorelativistické přístupy**

Další čtyři etapy se už nevyznačují nedostatky etnocentrického přístupu. V tomto případě se vnímají kulturní odlišnosti jako nevyhnutelné, pohled na svět nemusí a není v harmonii s pohledem všech lidí. Nevzniká pocit ohrožení, naopak je zde chtíč dozvědět se o odlišnostech, které se dříve hodnotily negativně. Dochází k uvědomění se, akceptaci, ocenění a přizpůsobení se.

**Čtvrtou etapou** je akceptovat kulturní odlišnosti, respektovat a vážit si jich na všech úrovních kultury. Obtížnější obvykle bývá přijmout kulturní odlišnosti, které jsou na úrovních vnitřních vrstev kultury, jelikož respektovat odlišné názory není snadné. Neznamená to ovšem, že by se měla jakákoliv kultura na základě tolerance přijmout. Patří sem například názory, které podporují rasismus, antisemitismus, xenofobii apod. Akceptovat kulturní odlišnosti je většinou žádoucí. Je důležité být tolerantní a podporovat alternativní vidění světa.

**Pátá etapa** vyžaduje ochotně opustit komfortní zónu a přizpůsobit své chování, pokud je to v daném momentu vhodné. Vzniká tím ochota přijmout odlišný pohled, předpoklady, hodnoty a dívat se na svět očima druhého člověka. Adaptovat se vyžaduje schopnost empatie. Aby se člověk dokázal přizpůsobit, musí vstoupit na neznámou půdu, vzdát se kontroly, dívat se na věci novým pohledem a naslouchat.

**Šestá etapa** pojednává o adaptaci, která představuje dočasný posun pohledu a přizpůsobení jednání, pokud je to nutné. Tuto integraci považuje Bennet za poslední etapu vývoje, která se týká kultivace citlivosti k interkulturním záležitostem. O této etapě můžeme hovořit, pokud dokážeme v mysli uchovat a kdykoliv využít různé referenční rámce. Díky tomu je možné se dívat z různých úhlů pohledu. Člověk má

dostatečné znalosti a je natolik mentálně vyspělý, bystrý a pohotový, že dokáže efektivně pracovat s lidmi. Je také schopný analyzovat a následně vyhodnotit různé situace i z více zvolených kulturních pohledů, což napomáhá navrhovat alternativní řešení. Pokud manažer pochopí, že kultura je proces a že neexistuje jen jeden „správný“ způsob realizace, přestane být pasivním divákem, který může obviňovat druhé, bez toho aby měl vlastní odpovědnost.

**Poslední etapa** představuje proaktivní postoj. Hledají se drahokamy vlastní kultury a pátrá se po pokladech dalších kultur. Bohatství v kulturních různostech je součástí potenciálu. Pokud se využije kulturních odlišností, znamená to získat z existence těchto odlišností maximum. Celý tento proces je tedy jakousi pákou, která pomáhá být úspěšnější a zvládat složité i obtížné problémy a úkoly.

Na konci celého procesu se objeví jednota. Ta představuje formu završení, globality a celostnosti jako syntézu odlišností. Je zapotřebí, aby se nad touto jednotou stále přemýšlelo, znovu a znova se objevovala a vytvářela.

Využívat odlišnosti však není vždy možné a to z praktických nebo morální důvodů. Zde jsou možnosti volit mezi různými alternativami, doufat v kompromis nebo výměnný obchod. (Rosinski, 2009)

## **6. Organizační kultura**

Organizační kultura představuje hlavně sdílené hodnoty, přesvědčení, zájmy, tradice a rituály, jež spojují kolektiv v organizační jednotce. Pokud pracovníci sdílejí prvky organizační kultury, hovoří se o „silné kultuře“. V opačném případě se jedná o „slabou kulturu“. Organizační kultura utváří implicitní orientaci pro hospodářské, sociální a kulturní poslání organizace, jeho chápání lidmi, a to uvnitř i mimo její rámec.

Kulturní zázemí organizace ulehčuje jejím pracovníkům pochopit, a následně i ocenit, jak si jich opravdu cení, jak funguje etika a morálka, jakých prostředků organizace používá k dosažení cílů, a o co vedení organizace usiluje. Také však svými „zákony“ pozitivně či negativně ovlivňuje loajalitu a chování lidí k organizaci.

U podrobnějších rozborů je vhodné kulturní zázemí členit na dílčí organizační kultury. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

Základní rozdíly vnikají často mezi (Vodáček, Vodáčková, 2009):

- pracovníky jednotlivých funkčních oblastí,
- pracovníky jednotlivých úrovní řízení

Pokud jde o řízení v organizační struktuře, v 80. letech 20. století se Geert Hofstede pokoušel spolupracovat s vrcholovými manažery. Šlo o výzkum organizačních kultur, kdy se Geert domníval, že organizační kultura předpovídá materiální aktiva firmy a představuje její psychologická aktiva. V dnešní době lze však vidět, že hlavním je to, co vrcholový management dělá, nikoliv organizační kultura samotná. Musí být vyvážené čtyři složky, kterými jsou strategie, kultura, struktura a řízení.

Výkon v organizaci se porovnává s jeho cíly. Úkolem vrcholového managementu je přijít na základě těchto cílů ke strategii a to i za předpokladu, že by to měla být strategie laissez-faire<sup>3</sup>. Výsledek těchto strategií, které jsou prováděny stávajícím systémem řízení a ve stávající struktuře, je modifikován organizační kulturou. (Hofstede, 2007)

Hlavními kroky při řízení organizační kultury jsou následující (Hofstede, 2007):

- Management organizační kultury se vyhrazuje vrcholovému vedení a nemůže být delegován.
- Měl by vycházet z kulturní mapy organizace, k čemuž je potřebná diagnóza dané kultury.
- Při řízení organizační kultury se předpokládají strategická rozhodnutí, které se týkají odpovědí na následující otázky:
  - o Odpovídá strategie stávající kultuře?
  - o Pokud ne, jak se má strategie upravit?
  - o Je možné změnu provést?
  - o Jak vysoké budou náklady jak v penězích tak času manažerů?
  - o Budou zisky vyšší než náklady?
  - o Během jak dlouhé doby se mohou změny uskutečnit?
  - o Pokud vzniknou pochybnosti, je vhodnější změnit strategii.
  - o Rozdílné subkultury mohou vyžadovat odlišné přístupy.

---

<sup>3</sup> heslo klasického liberalismu, které vyjadřuje hlavní ekonomickou zásadu, a to aby hospodářskému dění ponechala volnost a zároveň do něj stát nezasahoval nebo došlo k maximálnímu omezení. Vyskytují se i fráze jako „dejte trhu volnou ruku“ a „trh vše vyřeší“. (wikipedie.cz, 2001)

- Je důležité vytvořit síť aktivistů změny,
  - o Najít klíčové osoby, které budou na všech úrovních
  - o Pokud tyto osoby nastartují nový systém, ostatní je budou následovat.
- Musí se navrhnout nutné strukturální změny.
  - o Patří sem například ustavení nebo rušení oddělení,
  - o rozčlenění či slučování útvarů.
  - o Přichází rozhodnutí, jestli se bude hýbat s jednotlivci/skupinami.
- Dále je potřeba navrhnout nutné změny procesu jako jsou například:
  - o zavedení nebo rušení kontrolních mechanismů či komunikačních spojení.
- Revidence personální politiky
  - o Přehodnocení kritérií pro přijímání a povyšování.
  - o Je nutné si ujasnit, jestli je personální management schopný zvládnout nové úkoly.
  - o Následuje návrh na vhodnou rotaci pro pracovní místa.
  - o Potřebu výcviku musí pocítovat ti, kteří mají být školení.
- Posledním krokem je stálé monitorování vývoje organizační kultury. Musí se věnovat stálá pozornost a vytrvalost.

## **7. Shrnutí teoretické části práce**

V teoretické části je nejdříve objasněné, co pojem management znamená, jak vznikl a jak se postupně vyvíjel. Postupně se přechází k manažerské pozici a popsání základních vlastností, které by měl vedoucí pracovník mít. Hlavní částí je popis kompetence manažera, co kompetence znamená, její složky a identifikace.

Dále popisuje kulturu jako takovou, její vrstvy, měření rozdílnost kultur pomocí dvou metod a nakonec způsob, jak se s těmito rozdíly vyrovnat. Na závěr je zde vysvětlená organizační kultura.

# PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se zabývá kompetencemi manažera konkrétně ve firmě Exxon Mobile Praha s. r. o.

## 8. Exxon Mobile

Společnost Exxon Mobile je jeden z největších ropných a petrochemických podniků na světě. V dnešní době působí především ve světových zemích a je známá hlavně pod značkami jako jsou Exxon, Esso a Mobil. Vyrábí produkty, které řídí moderní dopravu, energii ve městech a poskytuje petrochemické výrobky a maziva.

### 8.1. Historie ExxonMobile

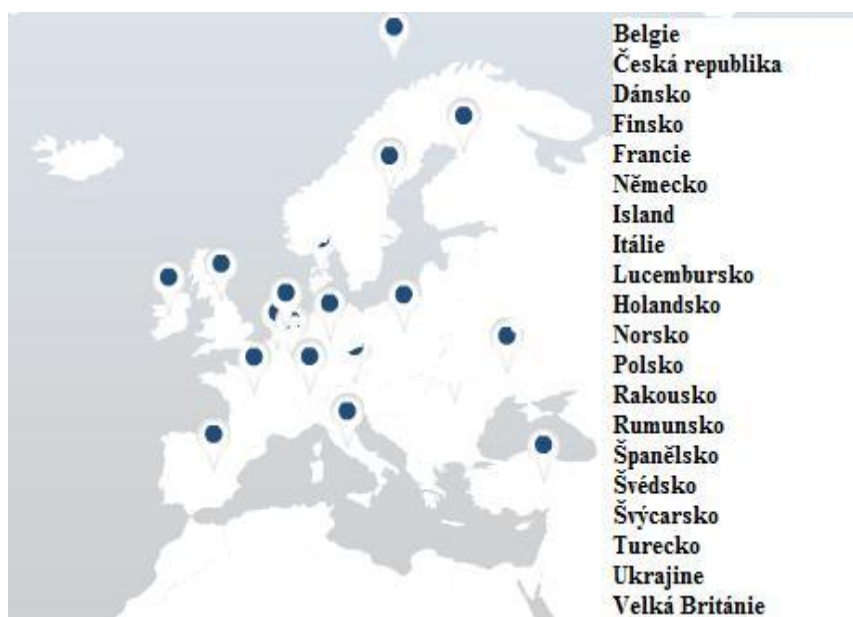
Historie firmy sahá již do roku 1870, kdy Rockefeller a jeho asociace Standard Oil Company v Ohio společně s kombinovaným zařízením tvořila největší kapacity rafinerií v každé firmě po celém světě. O deset let později koupila Standard Oil tři čtvrtiny podílu ve Vacuum Oil a jako průkopník maziv uvádí v té době mnoho populárních produktů, které zahrnují i známý Gargoyle 600-W Steam Cylinder Oil. Společnost se postupně dostala do dalších měst jako je New Jersey a New York.

V období 1920 – 26 vědci v Jersey Standard vyprodukovali třením první komerční petrochemikálii, isopropylalkohol. Později přinesla Jersey Standard novou směs paliva pod značkou Esso. V dalších letech přichází stále nové produkty, společnost se rozvíjí a zakládá stále nové a nové pobočky po celém světě.

V roce 1972 mění Jersey Standard oficiálně své jméno na Exxon Corporation. Za dalších deset let slaví prvních 100 let od vyvinutí z domestikované rafinerie k velké nadnárodní společnosti, která zahrnuje všechny úrovně olejových a plynových výzkumů, produkce, marketingu, rafinací a petrochemického továrství.

V roce 2011 oznámil Exxon Mobil dva hlavní olejové a plynové objevy v Golfském a Mexickém zálivu.

Exxon Mobil má pobočky po celém světě, na uvedeném obrázku lze vidět mapu Evropy a státy, ve kterých působí. (exxonmobil.com, 2009)



Obr. 2: Společnost Exxon Mobil v Evropě (Zdroj: ExxonMobil.com, 2009)

## 8.2. Exxon Mobil Business Support Center Czechia s.r.o.

Společnost Exxon Mobil vznikla v České republice v roce 2004 se sídlem v Praze 3, Vinohradská 151. Základní kapitál v uvedeném roce činil 29 200 000,-Kč.

Společnost operuje se sítěmi obchodních center po celém světě a globálně podporuje zákazníky. Zabývá se transakční, finanční, technickou podporou a zákaznickým servisem. (justice.cz, 2007)

Jelikož je Exxon Mobil jednou z největších světových společností, veškerá komunikace probíhá ve více jazycích. Momentálně se hovoří ve společnosti 60 jazyky, hlavním jazykem je angličtina, která je na prioritním místě v komunikaci.

## 8.3. Citizenship commitment

Společnost Exxon Mobil podporuje „Citizenship commitment“, což v překladu z angličtiny znamená tzv. „občanský závazek“. Snaží se o to, aby každá spolupráce jak mezi zaměstnanci, klienty či společníky, měla možnost vývoje osobnosti, sociálních a

ekonomických kapacit tak, aby z toho obě strany profitovaly. Celý tento proces se nazývá národní obsahovou strategií.

Tato strategie je velice důležitou složkou obchodu v Exxon Mobil. Patří sem zařazení do denního procesu, plánů a procedur. Společnost vidí národní obsah jako rozhodující partnerskou zodpovědnost, která doprovází celoživotně všechny projekty a má jasně definovaný a zdokumentovaný přístup.

Přístup k rozvoji a zvýšení národního obsahu pomáhá podpořit mezinárodní spolupráci. Díky tomu je možné definovat celkové úsilí v práci udržitelným způsobem, které se vztahuje k dopadu na sociální a životní prostředí, k jejich operacím a ekonomice. (exxonmobil.com, 2009)

#### **8.4. Operations Integrity Management System**

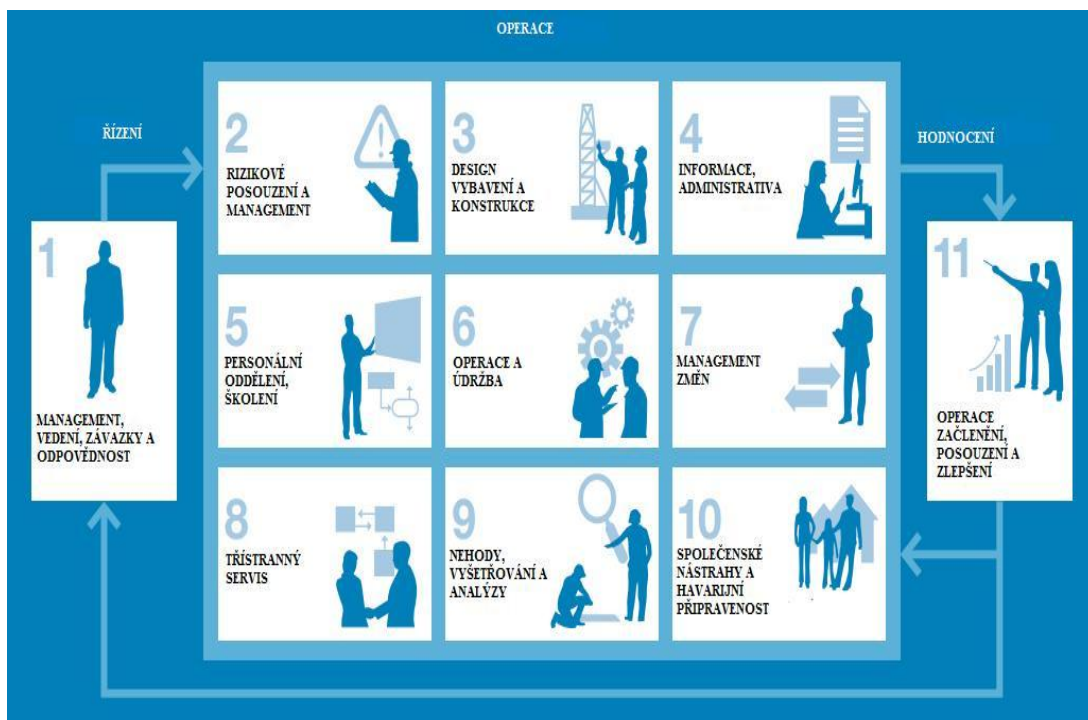
V roce 1989 došlo ve společnosti Exxon Mobil k úniku oleje do moře. Tato nehoda vyvolala přehodnocení chápání rizik a základem všech provozních rozhodnutí se stal OIMS (Operations Integrity Management System). Hlavní myšlenkou tohoto systému je, že bezpečnost je více než prioritní. Jeho úkolem je monitorovat a měřit veškeré výkony. Skládá se z jedenácti oddělených elementů, které adresují všechny aspekty managementu. OIMS zahrnuje standardních jedenáct elementů a šedesát pět očekávání, které jsou stejné pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, na jakém postu jsou.

Místní manažerský systém poskytuje dodatečné pokyny, zahrnující procesy a procedury, odpovědné a počitatelné zdroje a zpáteční vazbu mechanismů pro následné zlepšení.

Největší výhodou OIMS je, že umožňuje společnosti Exxon Mobil fungovat v rámci různých kultur a zemí, což znamená mluvit ve stejném jazyce v momentech, kdy se jedná o bezpečnost a rizikový management. Cílem však není jednoduše následovat postupy, jelikož kultura může sama od sebe vést k sebeuspokojení. Jde o snahu vytvořit takovou kulturu, kde mohou zaměstnanci potkat a čelit postupům a zároveň je v případě potřeby vylepšovat. (exxonmobil.com, 2009)

## 8.5. Rozbor elementů OIMS

Uvedený obrázek popisuje jedenáct elementů OIMS. Na prvním místě v tomto postupu je management, vedení, závazky a odpovědnost. Všechna rozhodnutí, která udělí vedení se následně praktikují v dalších 9 krocích. Na závěr se analyzují veškeré postupy, posoudí a navrhnou se možná řešení. Tato zpětná vazba putuje zpátky k hlavnímu vedení. (exxonmobil.com, 2009)



Obr. 3: Elementy OIMS (Zdroj: exxonmobil.com, 2009)

Jelikož k danému tématu se vztahuje především bod první, budu se zaměřovat především na něj.

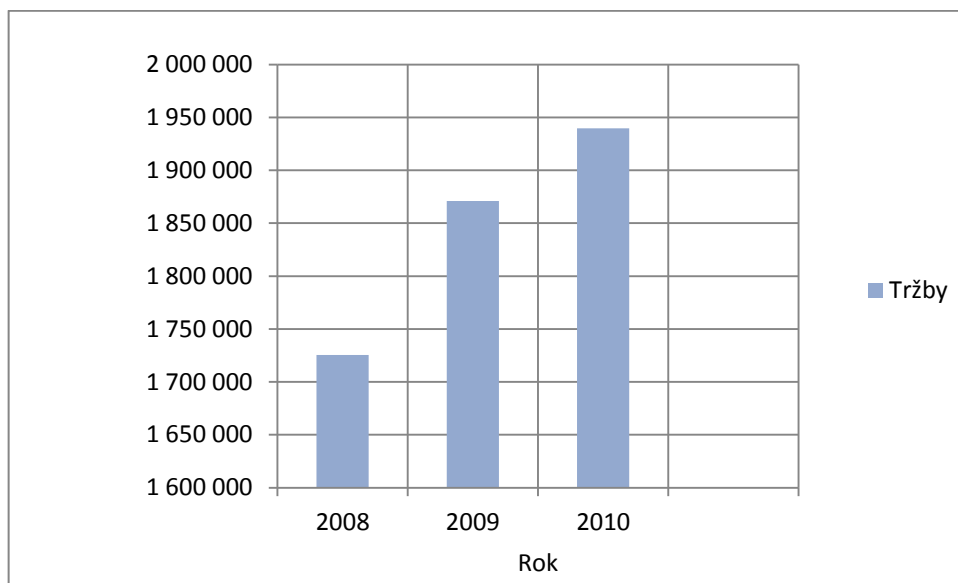
Management, vedení, závazky a odpovědnost v Exxon Mobil (exxonmobil.com, 2009):

- Management zavádí politiku, poskytuje perspektivu, stanovuje očekávání a poskytuje zdroje pro úspěšný provoz. Zajištění provozní integrity vyžaduje vedení a závazek, které budou viditelné pro společnost. Stanoví priority, rozsah a tempo implementaci systému. Má za úkol ohlížet se na rizika, která jsou spojená s činností společnosti.
- Manažer v Exxon Mobil musí mít dostatečné znalosti a dovednosti, jež se týkají vedení lidí. Má zodpovědnost a měl by vzbuzovat autoritu.

## 9. Obchodní situace společnosti

### 9.1. Finanční situace

Jak uvádí základní informace v úvodu, hlavní činností zákaznického centra Exxon Mobil v Praze je zpracování dat a poskytování služeb v administrativní a ekonomické oblasti. V posledních třech letech ovlivnilo vývoj této společnosti především zvyšování rozsahu poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že se společnost každým rokem rozrůstá, dochází zároveň i ke zvýšení tržeb.



Graf 1: Výše tržeb v jednotlivých letech (Zdroj: justice.cz, 2007)

Jak je patrné z grafu, velký zlom nastal z roku 2008 na 2009, kdy došlo k velkému rozdílu ve výši tržeb, což zapříčinil nárůst zaměstnanců a následné navýšení poskytovaných služeb. (justice.cz, 2007)

### 9.2. Konkurence

Jelikož v předchozích letech docházelo ke klesání cen ropy a zemního plynu a působil tlak ekonomické recese, akcie Exxon Mobil zaznamenaly výrazný propad v roce 2008 a začátkem roku 2009. Poté však došlo k oživení globálního hospodářství a ceny ropy

začaly růst. Díky tomu se zvedala i cena akcií, jež držela společnost XTO Energy a která má zároveň velký vliv na vydání nových akcií. Oproti ostatním ropným gigantům má Exxon Mobil nízkou zadluženost a to jak v poměru celkových aktiv, tak i vlastního kapitálu.

Ukazatelé rentability výrazně převyšují průměrnou hodnotu, proto se Exxon Mobil řadí mezi nejlepší v oboru. Těchto hodnot dosáhla společnost především díky efektivnímu řízení nákladů.

V uvedené tabulce jsou uvedené společnosti, které nejvíce konkurují Exxon Mobil.

<b>Společnost</b>	<b>ROE</b>	<b>ROA</b>	<b>Provozní marže</b>
ExxonMobil	17,25	8,36	3,8
Petrochina	12,62	10,3	12,22
Royal Dutch Shell	9,45	4,36	5,26
Chevron	11,74	6,44	8,9
Petrobas	22,35	9,5	16,2
Gazprom	12,3	9,51	20,8
Conoco Phillips	8,26	3,29	5,5
Průměr	13,98	7,36	0,39

Tab. 2: Konkurence v těžebním průmyslu (Zdroj: fio.cz, 2010)

Mezi největší konkurenty patří například Petrochina, Royal Dutch Shell, Chevron, Petrobas, Gazprom či Conoco Phillips. Ve srovnání s konkurencí mají akcie ExxonMobil značný růstový potenciál. (fio.cz, 2010)

### **9.3 SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

Společnost Exxon Mobil má velkou stabilitu s působností po celém světě. Vyznačuje se také nízkou mírou zadlužení, vysokou rentabilitou a provozní marží. Ve srovnání s konkurencí má nízké náklady na těžbu. (viz. Tab. 2)

#### **Slabé stránky**

Jako slabou stránku lze označit, že je omezená ropným kartelem OPEC. Jelikož má velkou a složitou organizační strukturu, je zde poměrně malá flexibilita.

#### **Příležitosti**

Mezi příležitostmi lze zařadit rozšíření a navýšení angažovanosti v těžbě ropy a zemního plynu. Lze také využít alternativní zdrojů, jako jsou například břidlicové naleziště. Existuje také projekt, který se týká zkapalnění zemního plynu v Nové Guinei.

#### **Hrozby**

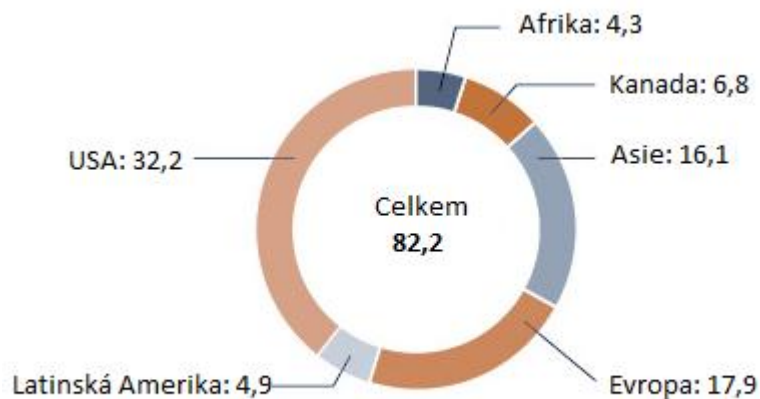
Jelikož jde o ropnou společnost, hrozí havárie na velkých těžebních polích. Může také dojít k propadu cen zemního plynu a ropy na světových trzích. (fio.cz, 2010)

## 10. Multikulturní prostředí

Exxon Mobil je největší americkou firmou pro rok 2012, kdy sesadila i maloobchodní firmu Wal-Mart, která byla jedničkou v roce 2011.

Jelikož společnost funguje po celém světě, očekává se i velký počet nejrůznějších kultur na jednom místě. V zákaznickém centru v Praze se momentálně nachází 54 národností především z Evropy, ale najdou se zde i zaměstnanci z USA a Asie. Mezi nejčastější země patří například Rumunsko, Anglie, Francie, Itálie, Rusko, Maďarsko, Norsko, Švédsko, Španělsko, Uzbekistán, Turecko a Polsko.

Celosvětový podíl zaměstnanců (v tis.) z různých kontinentů je následující:



Graf 2: Celosvětový podíl zaměstnanců (Zdroj: exxonmobil.com.)

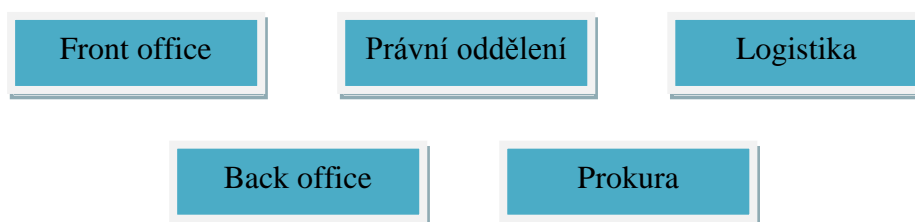
Největší zastoupení ve světě mají lidé z USA, kde byla společnost založená. Z celkového počtu 82 200, je to 23 200 zaměstnanců z této země. Naopak nejméně jich pochází z Afriky a to 4 300. Vysokým podílem pracovní síly (zhruba 20%) disponuje Evropa společně s Asií.

## 11. Organizační struktura

Organizační struktura celosvětové společnosti Exxon Mobil je velice složitá a rozsáhlá. Jsou zde následující čtyři divize:

- **Upstream** je část, do které patří průzkum nových nalezišť, samotná těžba ropy a zemního plynu, příprava vrtných plošin a vrtů, přeprava a zpracování.
- Divize **Downstream** zpracovává ropu a zemní plyn a zaměřuje se následní maloobchodní prodej. Zahrnuje také marketingovou činnost.
- Přes část, která se nazývá **Chemical**, Exxon Mobil produkuje petrochemické a chemické výrobky.
- Poslední divizí jsou **ostatní činnosti**, kde spadá údržba nemovitostí, informační technologie a jejich správa a také zprostředkovatelská a podpůrná činnost, kterou se zabývá právě pobočka v Praze.

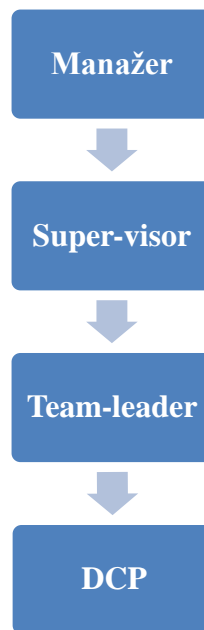
Zákaznické centrum v Praze se dělí na následující oddělení:



Obr. 4: Oddělení zákaznického centra v Praze (Zdroj: Vlastní zpracování)

Front office se dá pojmenovat jako tzv. „Call Centrum“, které se rozděluje dle zákaznických zemí. Což znamená, že každá země má své vlastní oddělení, kde se vyřizují objednávky, vzniklé problémy a poskytují informace. Back Office se zabývá administrativou, kam patří dodržování plateb, veškerá fakturace, dodavatelské a odběratelské služby. Ostatní oddělení se zabývají logistikou, prokurou a právními záležitostmi.

Každé uvedené oddělení má své vedení, organizační struktura je následující:



Obr. 5: Organizační struktura zaměstnanců Exxon Mobil Praha (Zdroj: Vlastní zpracování)

Manažer je na nejvyšší pozici a má na starost vedení celého zákaznického centra. Pokud se jde po žebříčku od „nejvyššího“ ohodnocení k „nejnižšímu“, dalším na řadě je super-visor, který má pod sebou team-leadery a zároveň vede celé jedno oddělení.

Team-leadři jsou v tomto případě takový vedoucí pracovníci, kteří mají pod sebou sestavený tým a přichází každodenně do styku se zaměstnanci (tzv. DCP – dedicated customer professionals).

## 12. Zaměstnanci

Exxon Mobil dává přednost lidem, kteří jsou výjimeční a schopní přemýšlet nezávisle, dokážou převzít iniciativu a být inovativní. V Praze se nachází tzv. zákaznické centrum, které podporuje globální operace a zákazníky.

Pokud se člověk stane součástí této společnosti, dostane se do multikulturního prostředí, kde je důležitá konkurence-schopnost a stálé zdokonalování se pomocí technického a obchodního školení. Tato školení jsou nedílnou součástí výkonu práce. Probíhají vždy na začátku pracovního poměru, kdy je potřeba zaučit nového zaměstnance. Poté probíhají dvakrát ročně kurzy, které mají různá zaměření a jsou uzpůsobené provoznímu prostředí. Jde například o:

- znalost produktu,
- vyjednávání,
- komunikaci,
- technické znalosti,
- výuku anglického jazyka,
- bezpečnostní postupy,
- obchodovací praktiky,
- etiku.

Exxon Mobil se zabývá také problematikou lidských práv a svobod. Školení tohoto typu se zaměřují na zvyšování podvědomí, místní politiku a přístupy společnosti, její zdroje, ze kterých čerpá a závazek k respektování těchto práv a svobod.

Cílem těchto programů je vytvořit fond talentovaných zaměstnanců, díky kterým bude společnost schopná rozvíjet obchod.

V roce 2011 utratila společnost celosvětově více než \$79,9 milionů za veškerá školení, kterých se účastnilo více než 65 000 zaměstnanců. Z toho zhruba 4 600 účastníků absolvovalo programy na různých úrovních vedení a rozvoje. (exxonmobil.com, 2009)

Momentálně čítá Exxon Mobil kolem 82 000 zaměstnanců. Poslední informace z výroční zprávy 2010 uvádí 1084 zaměstnanců v zákaznickém centru v Praze. Ve srovnání s ostatními roky se počet až zdvojnásobil a stále se navyšuje. Například v roce 2008 byl počet 1039, 2006 téměř polovina z nynějšího stavu a to 690 zaměstnanců. Plánem do budoucna je navýšit toto číslo na 2 000.

Hlavním jazykem je angličtina, která je samozřejmostí. Každý pracovník by měl umět minimálně dalšími 2-3 jazyky (jazyky zemí, se kterými se obchoduje), aby mohl komunikovat na co nejvyšší úrovni a využilo se jeho schopností na více místech a v různých případech.

Celá společnost užívá řídicího systému LMS (Learning Management System), který vede organizační výuky a administrativu v rámci e-learningu. Jedno z hlavních využití tohoto programu je zadávání a vyřizování objednávek a stížností, proto je velice důležité umět pracovat s tímto programem.

Další důležitou složkou je také zpětná vazba jak už od zaměstnanců, tak i ve vyšším managementu. Jednou za 3 měsíce se provádí „One to One“ rozhovor, kdy se setká zaměstnanec se svým nadřízeným a diskutují o výkonu práce, problémech a jejich řešení. Každý rok k datu 31.4, jsou také zaměstnanci povinni vyplnit EADS, což je formulář, kde se vypisuje, čeho pracovník dosáhl za poslední období, jaký očekává postup, jestli absolvoval školení a popřípadě která. Všechny tyto dokumenty se vedou v anglickém jazyce.

Co se týče profesionální postupu a vývoje sebe samého, Exxon Mobil zajišťuje šesti měsíční zapracování. Pokud je pracovník výkonný a zvládá svoji práci, má zaručení postup či přemístění na jiné oddělení již za 1 až 2 roky působení ve společnosti.

Je zde velká snaha začleňovat zaměstnance ze zemí, se kterými se obchoduje. Příklady strukturovaného přístupu k personálnímu oddělení zahrnují partnerské mezinárodní plány, přechod klíčových rolí z vlastenectví k mezinárodnosti a kompetence pro zajišťování programových výdajů. Pokrok jde vidět v počtu školících hodin a jejich rozšíření a také na procentech národních pozic.

### 13. Kompetence manažera v Exxon Mobil

Manažer na pozici vedoucího pracovníka zákaznického centra Exxon Mobil má za úkol vést lidi tak, aby došlo na prvním místě k uspokojení zákaznických potřeb a následnému zisku. Vlastnosti a schopnosti, kterými by měl takový manažer disponovat jsou:

- ambice
  - Jak daleko se zaměstnanec dostane, závisí na tom, jakým způsobem naloží s odbornými znalostmi, talentem a schopnostmi. Pokud je dostatečně ambiciózní, ve spojení s dalšími uplatněnými schopnostmi dochází ke kariérnímu růstu a postupu.
- zaměření na výkon
  - Patří sem realizace zisku a cesta, kterou ho je dosaženo. Mezi hlavní priority se řadí etika a bezpečnost.
- flexibilita
  - Je důležité se snadno a rychle přizpůsobit změnám jak ve své zemi, tak v zahraničí, ve vlastní oblasti odbornosti, ale i v naprosto odlišné. Pokud je toho manažer schopný, nemá problém komunikovat s rozdílnými kulturami a rychle se adaptovat.
- vize
  - Další cestou jak uspět, je kritické sebehodnocení. Kritický postoj a kreativita umožňují odchýlit se od prověřených cest a nebát se zkusit nové možnosti. Je nutné mít smysl pro detail, aby bylo možné vložit určitou vizi do praxe.
- analytické schopnosti
  - Kapitálové společnosti, jako je Exxon Mobil, dělají často velká a nevratná rozhodnutí, kdy se musí předejít náhodě. Základními předpoklady pro úspěch jsou právě analytické schopnosti, komunikační dovednosti a vcítění.
- týmový duch
  - Pro práci v týmu je důležitá profesionalita a nadšení. Manažer musí mít schopnost pracovat se zaměstnanci na různých úrovních. Rozpory lze překonat pomocí otevřené mysli, umění delegovat a motivovat za dosažením cílů.

## 14. Analýza vztahů mezi manažerem a zaměstnanci

Jelikož Exxon Mobil je multikulturní společnost, očekává se, že každý pracovník, který zde nastupuje, počítá s tím, že se setká s mnoha rozdílnými kulturami a dokáže se s nimi vyrovnat.

### Dotazy pro manažera

Aby došlo ke zjištění potřebných informací o spolupráci mezi zaměstnanci a také jejich vedením, byla jsem ve spojení s jedním z pracovníků, který je na pozici super-visor v tzv. Front Office, který pochází z České republiky. Komunikace probíhala ze začátku přes elektronickou poštu. Poté následoval i telefonický rozhovor prostřednictvím služby Skype a osobní setkání. Otázky směřovaly především k těmto oblastem:

- základní informace o společnosti,
- jak funguje provoz,
- informace o zaměstnancích (jazyková vybavenost),
- komunikace
- školení zaměstnanců,
- osobní vztah k jiným kulturám.

Dotazy, které se týkaly různých kultur a komunikace, byly zaslány formou dotazníku prostřednictvím služby Google dokumentů. Dotazník obsahoval následující otázky:

- S kolika kulturami se setkáváte na vašem pracovním místě?
  - a) 1-7
  - b) 7-15
  - c) 15-20
  - d) více
- Kolik jazyků zde používáte?
  - a) 1
  - b) 2-3
  - c) 4-5
  - d) více

- Jak čelíte kulturním rozdílům?
  - a) Ignoruji je
  - b) Uvědomuji si je, ale hodnotím je negativně
  - c) Uvědomuji si je a hledám něco společného
  - d) Akceptuji je
  - e) Jsem schopný/á se adaptovat
- Měl/a jste někdy problém v komunikaci se zaměstnanci z jiné kultury?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- Jak hodnotíte spolupráci s jinými kulturami?
  - a) Pozitivně
  - b) Negativně

Po přečtení uvedených otázek manažerem, došlo k telefonickému rozhovoru přes internetovou službu Skype. Z odpovědí vyplynulo, že se manažer na úrovni super-visorů obvykle setkává s 15-20 různými kulturami. Tento počet je způsoben tím, že má pod sebou team-leadery z celého telefonického oddělení a přijde samozřejmě do styku se svými kolegy a nadřízeným. Tento počet se navyšuje v případech, kdy dochází k seminářům a školením. Jak bylo již zmíněno, každý zaměstnanec musí umět anglicky, což platí i pro manažery. Jazyky, kterými disponuje tázaný super-visor jsou dále rumunština, němčina a francouzština na velice dobré úrovni. Zároveň se dá říct, že se se všemi uvedenými jazyky setkává denně v zaměstnání.

Z konverzace také vyplynulo, že ke konfliktům mezi lidmi nedochází kvůli rozdílné kultuře, ale pokud už nějaké nastanou, jsou z důvodů osobnostních. Uvádí také, že kulturní rozdíly jsou cítit, ale jelikož zaměstnanci předem ví o vysokém počtu různých národností na pracovišti, nedochází k viditelným problémům.

### **Dotazy pro zaměstnance**

Zaměstnancům, stejně jako jejich manažerovi, byl zaslán dotazník ve formátu Google dokumentu. Zaměstnanci jej obdrželi v elektronické podobě prostřednictvím zaslání e-mailu. Celkem odpovědělo 15 respondentů, z toho 8 mladších třiceti let, 6 ve věku třicet jedna až padesáti a jeden starší padesáti let. Jedná se o pracovníky, kteří jsou

stejně jako dotazovaný manažer z telefonického oddělení, a mají na starost komunikaci se zákazníky. Dotazník byl zcela anonymní, psaný v angličtině, aby mu všichni rozuměli. Veškeré dotazy s odpověďmi jsou uvedené v příloze 1 i s procentuálními podíly.

Z dotazníku lze vyčíst, že 87% zaměstnanců se cítí dobře ve svém pracovním prostředí. Celých 67% považuje vzájemnou komunikaci se svým vedoucím za dostatečnou, dalších 20%, tedy 3 respondenti si nejsou jistí odpovědí a 2 (13%) jsou názoru, že komunikace není dostatečná. Na druhé straně se však 87% dotazovaných domnívá, že jejich manažer má dostatečné kompetence a zbylí 2 zaměstnanci nedokážou odpovědět.

## 15. Shrnutí analytické části společnosti Exxon Mobil, Praha

Jak lze z předchozích kapitol analytické části vyčíst, Exxon Mobil je prosperující společnost. Poskytuje svým zaměstnancům široký výběr školení a programů (viz. kapitola 12, Zaměstnanci), díky kterým dochází ke zdokonalení a rozšíření vědomostí.

Z dotazníků a rozhovorů plyne, že zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni se svým vedením, avšak výsledky nejsou ve prospěch manažera sto-procentní.

Na základě představ kompetencí společnosti (viz. 13. kapitola) a výsledků dotazníků jsem určila klíčové kompetence, které dopomůžou ke zlepšení komunikace mezi manažerem a jeho zaměstnanci:

- interkulturní komunikace
  - o Aby při interkulturní komunikaci nedošlo ke ztrátě informací a nedorozumění, je důležitým předpokladem znalost jazyka a kultury, se kterou se manažer v daném okamžiku střetne. Je nutné znát zvyky, chování, popřípadě náboženství daného zaměstnance, aby nedošlo ke konfliktům.
- schopnost vést zaměstnance a empatie
  - o Aby mohl manažer správně delegovat, je zapotřebí mít potřebné znalosti a dokázat pracovat v kolektivu jako celek. Empatie je spojená s interkulturní komunikací, kdy je také důležité dokázat vnímat pocity druhých.

Rozvoj manažerů zajistí lepší úroveň komunikace, vzájemné spolupráce a upevnění vztahů mezi všemi zaměstnanci.

# NÁVRHOVÁ ČÁST

## 16. Jazyková vybavenost

Jelikož je společnost Exxon Mobil v Praze zákaznickým centrem, komunikace je nevyhnutelnou součástí pracovní náplně. Angličtina je zde hlavním jazykem, který však většinou stojí až jako druhý vedle mateřského. Z toho důvodu ji je důležité rozvíjet a zdokonalovat. Zaměstnanci se tak vyhnou konfliktům, které mohou vzniknout kvůli špatné, u pochopení vyjádřené myšlenky ať už od vedoucího, či jeho podřízeného pracovníka.

### 16.1. Jazykové kurzy

V následující části jsou uvedené možné jazykové kurzy, ze kterých jsou následně vybrány ty nejvhodnější pro společnost Exxon Mobil a její zaměstnance. Zdrojem informací o referencích a samotných kurzech je internet.

#### **Et Cetera, v. o. s.**

Et Cetera Praha poskytuje tzv. semestrové kurzy. Klient má na výběr z úrovní začátečník, mírně pokročilý, středně pokročilý a pokročilý. V nabídce jsou tyto jazyky:

- Angličtina
- Němčina
- Španělština
- Francouzština
- Italština
- Portugalština
- Ruština

Zařazení do kurzu probíhá formou vstupní testu, který je zpoplatněný částkou 100,-Kč. Podle něj se klienti zařazují do příslušné skupiny. Kurzy probíhají jednou týdně po dobu pěti měsíců. Jelikož se uzpůsobují lidem v zaměstnání, výuka je vždy v sobotu od 9:00 do 12:15, každou sobotu. Kurzy se zakončují volitelnou zkouškou na úrovni studovaného jazyka. Cena jednoho semestru je 5 000,-Kč. (etcetera.cz, 2011)

### Výhody

- Výběr z mnoha jazyků
- Přijatelná cena
- Výuka o víkendu nezasahující do pracovní doby

### **Bohemia Institut, s.r.o.**

Jazykové kurzy zprostředkované Bohemia Institut Praha zajišťují výuku jazyků, mezi které patří i méně obvyklé jako jsou arabština, švédština, nizozemština, japonština, čínština a hebrejštiny. Možnost pořádání kurzů je i na místě klienta v jakoukoliv dobu. Cena se pohybuje okolo 7 000,-Kč. Lektoři jsou Češi i cizinci, což je pro různé kultury vhodnější. (jazykove-kurzy.bi.cz, 2012)

### Výhody

- Individuální přístup
- Možnost výběru místa, data a hodiny konání
- Lektoři z různých zemí
- Výuka méně frekventovaných jazyků

### **Lingua Sandy, s.r.o.**

Zajišťuje výuku odborné angličtiny, kurzy němčiny, ruštiny, maďarštiny, turečtiny, japonštiny atd. přímo v prostorách zákaznické společnosti nebo vlastních učebnách. Cena kurzu je od 320,- do 450,- Kč za jednu vyučovací hodinu. (lingua-sandy.cz, 2009)

### Výhody

- flexibilita
- nabídka 35 různých jazyků
- různé zaměření firemní výuky ( pro call centra, vedoucí pracovníky atd.)

### **Elvis, s.r.o.**

Nabízí kurzy odborné angličtiny v různých oborech, cena výuky s českým lektorem je 350,-Kč/1 vyuč. hodinu, s rodilým mluvčím 400,-Kč/1 vyuč. hodinu. Zařazení do kurzů probíhá rozřazovacím testem. Lektor se na každou lekci dostaví na místo, kde sídlí společnost. (elvis.cz, 2012)

### Výhody

- flexibilita
- výuka češtiny pro cizince
- dobré reference

### **16.2. Výběr nejvhodnější nabídky jazykových kurzů**

Předpokládá se, že výuka bude probíhat jednou týdně po dobu dvou hodin pro zhruba 10 zaměstnanců společnosti. Na kalkulaci vynaložených nákladů bude porovnání průměrných cen uvedených jazykových škol za jeden měsíc. Hlavními faktory pro rozhodování je kvalita poskytovaných služeb, jejich přínos a cena.

Jazyková škola	Náklady na měsíc (2 vyuč. hodiny týdně)
Et Cetera	3 320,-Kč
Bohemia Institut	3 840,-Kč
Lingua Sandy	3 120,-Kč
Elvis	3 040,-Kč

Tab. 3: Náklady na jazykové kurzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Po hodnocení uvedených služeb, které nabízí jednotlivé jazykové školy, je nejvhodnějším poskytovatel výukových programů jazyková škola Elvis. Hlavními faktory je ve srovnání s konkurencí přijatelná cena a široké rozhraní odbornosti angličtiny. Poskytuje také výuku češtiny pro cizince, díky čemuž se mohou zahraniční pracovníci lépe adaptovat v českém prostředí. Dalším vhodným kandidátem je Lingua Sandy, která poskytuje kurzy méně všedních jazyků. Těchto služeb se dá využít k rozšíření jazykových schopností zaměstnanců společnosti Exxon Mobil.

## **17. Schopnost vedení a interkulturní komunikace**

Manažerské kurzy a semináře mají za úkol poskytnout školení ve věci interkulturní komunikace a vedení týmu. Cílem je prohloubit znalosti manažera ve zmíněných oblastech a následné užití v praxi při komunikaci se zaměstnanci společnosti.

### **17. 1. Nabídka manažerských kurzů**

#### **VOX a.s.**

Poskytuje vzdělávání týmů, manažerů a specialistů v mnoha oblastech komunikačních i manažerských dovedností. Ceny se pohybují od 3 190,-Kč do 5 990,-Kč za jednodenní kurz pro 1 účastníka, cena se dále navyšuje dle počtu až na 20 366,-Kč pro 4 účastníky. (vox.cz, 2009)

#### Výhody:

- dobré reference
- široká nabídka kurzů

#### **Gradua-CEGOS, s.r.o.**

Realizuje a připravuje projekty, které jsou spojené s rozvojem lidských zdrojů a jejich řízením. Účastní se také projektů ESF (Evropský sociální fond). Kurzy se pohybují v délce 2,3, 6 až 12 dnů v cenovém rozmezí 6 000,-Kč, 27 000,-Kč až 41 000,-Kč za jednoho účastníka. (gradua.cz, 2012)

#### Výhody:

- spolupráce s ESF
- možnost i vícedenních kurzů na zaškolení
- dobré reference

#### **Tutor, s. r. o. Praha**

K dispozici jsou vícedenní kurzy pro manažery, kteří chtějí získat ucelený přehled o tom, kdy, proč a jak koučovat. Procvičí si metody, zažijí roli kouče, mohou si rozšířit komunikační dovednosti a získat konkrétní informace, rady a poznatky o sobě samém. Cena kurzu se pohybuje okolo 15 000,-Kč.(tutor.cz, 2000)

## Výhody

- Dvoudenní kurz
- Množstevní sleva 5 – 15% odvíjecí se od počtu klientů

### **17.2. Kalkulace nákladů na jednotlivé manažerské kurzy**

Každá z uvedených společností nabízí stejnou nabídku služeb s trochu rozdílným zaměřením. V následující tabulce je uvedena kalkulační nákladů, které vzniknou společnosti Exxon Mobil na jednodenní školení pro jednoho manažera.

Školící centrum	Průměrné náklady na jednodenní školení /1 účastník
VOX	3 190,-Kč
Gradua-CEGOS	3 000,-Kč
Tutor	7 500,-Kč

Tab. 4: Náklady na manažerské kurzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro potřeby zákaznického centra jsou nejvhodnější služby, které poskytují vzdělávací instituty VOX a Gradua-CEGOS. Nabízené programy jsou téměř za srovnatelnou cenu a společnost si může vybrat z velké nabídky manažerských kurzů, které budou vést rozšíření a prohloubení kompetencí manažerů.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat kompetence manažera v nadnárodní společnosti Exxon Mobil v Praze a následně najít řešení, které lze uplatnit, aby bylo možné čelit multikulturním rozdílům a vzájemné komunikaci ve společnosti.

V teoretické části jsou uvedené poznámky z odborné literatury, které shrnují informace o managementu jako takovém, kompetencích manažera, kultuře a jejich rozdílu. Díky těmto poznatkům jsem mohla identifikovat základní kompetence manažera v zákaznickém centru Exxon Mobil v Praze. Zde jsem provedla pomocí dotazníků a rozhovorů s pracovníky a manažerem společnosti výzkum, který byl především zaměřený na spokojenost zaměstnanců právě se svým vedením.

Na základě výsledků průzkumu lze určit nejdůležitější kompetence, na jejichž rozvoj by se měla společnost zaměřit. Patří sem interkulturní komunikace společně se zdokonalováním jazykových schopností a vzájemnou spoluprací v týmu. V návrhové části jsou uvedena možná řešení, která povedou ke zdokonalení a rozvoji uvedených kompetencí. Zahrnula jsem zde možnost využití nejvhodnějších jazykových a manažerských kurzů s ohledem, jak na kvalitu výuky a poskytnutých služeb, tak výši nákladů.

Cílem navrhovaných řešení je kromě rozvoje kompetencí manažera také prohloubení znalostí, které se týkají delegování zaměstnanců a vzájemných vztahů, což následně vede k lepším pracovním výkonům ve společnosti.

## SEZNAM LITERATURY

- 1) BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULER O. *Management*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 2) HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- 3) KUBEŠ M., SPILLEROVÁ D., KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- 4) KUNEŠOVÁ H., CIHELKOVÁ E. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. vydání. Praha : C.H. Beck, 2006, 319 s. ISBN 80-7179-455-4.
- 5) NOVÝ I., SCHROLL-MACHL S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2005. 320 s. ISBN 80-7261-121-6.
- 6) PRŮCHA, J. *Multikulturní výchova: Teorie – praxe - výzkum*. 1. vydání. Praha : ISV, 2001. 211 s. ISBN 80-85866-72-2.
- 7) ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2009. 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
- 8) VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. 721 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 9) VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

## ELEKTRONICKÉ PRAMENY

- 1) *BOHEMIA INSTITUT*. [online] 2012 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://jazykove-kurzy.bi.cz>
- 2) *BUSINESS MATE* [online] 2009 [cit. 2012-15-15]. Dostupné z: <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=12>
- 3) *ELVIS*. [online] 2012 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <http://www.elvis.cz>
- 4) *ET CETERA*. [online]. 2011 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.etcetera.cz>
- 5) *EXXON MOBIL* [online]. 2009 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.exxonmobil.com>
- 6) *GRADUA* [online] 2012 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <http://www.gradua.cz>
- 7) *JUSTICE* [online]. 2007 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=exxonmobil>
- 8) *LINGUA SANDY*. [online] 2009 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <http://www.lingua-sandy.cz>
- 9) NOVOTNÝ, J. *Analýzy a doporučení: Změna cílové ceny pro Exxon Mobil*. [online]. 2010 [cit. 2012-05-6]. Dostupné z: [http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/73358\\_Exxon%20Mobil-fundamentalni%20analzya.PDF](http://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/cz/73358_Exxon%20Mobil-fundamentalni%20analzya.PDF)

10) *TUTOR*. [online] 2000 [cit. 2012-05-11]. Dostupné z: <http://www.tutor.cz/>

11) *VOX*. [online] 2009 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z: <http://www.vox.cz>

12) *WIKIPEDIA* [online]. 2001 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Laissez\\_faire](http://cs.wikipedia.org/wiki/Laissez_faire)

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 2: Model kultury, řez cibule a ledovce
- Obr. 2: Společnost Exxon Mobil v Evropě
- Obr. 3: Elementy OIMS
- Obr. 4: Oddělení zákaznického centra v Praze
- Obr. 5: Organizační struktura zaměstnanců Exxon Mobil Praha

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:	Výše tržeb v jednotlivých letech
Graf 2:	Celosvětový podíl zaměstnanců

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1:	Způsoby řízení v různých zemích
Tab. 2:	Konkurence v těžebním průmyslu
Tab. 3:	Náklady na jazykové kurzy
Tab. 4:	Náklady na jazykové kurzy

## **SEZNAM PŘÍLOH**

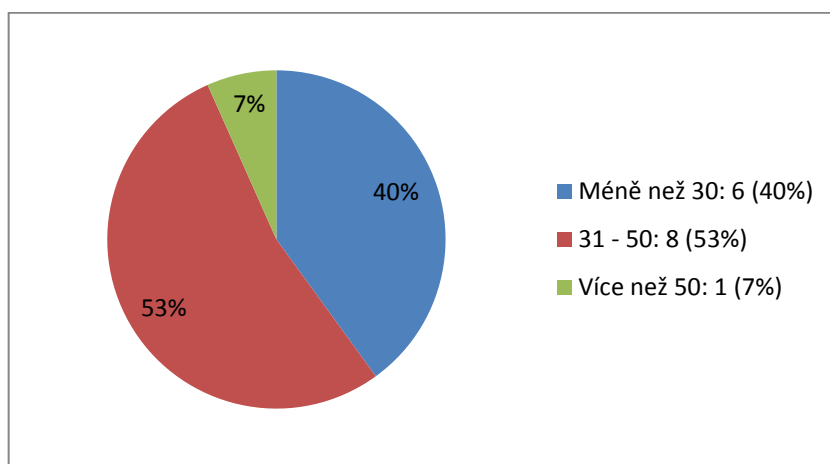
Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance zákaznického centra Exxon Mobil, Praha

## Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance zákaznického centra Exxon Mobil, Praha

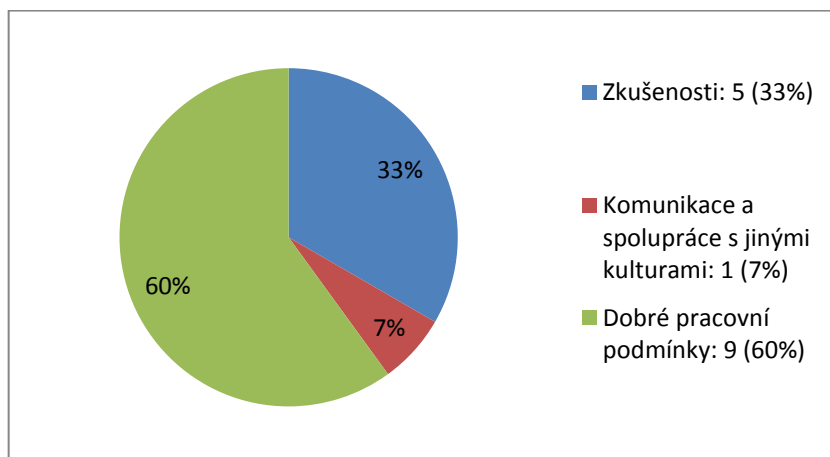
1) Kolik vám je let?

- a) Méně než 30
- b) 31 - 50
- c) Více než 50



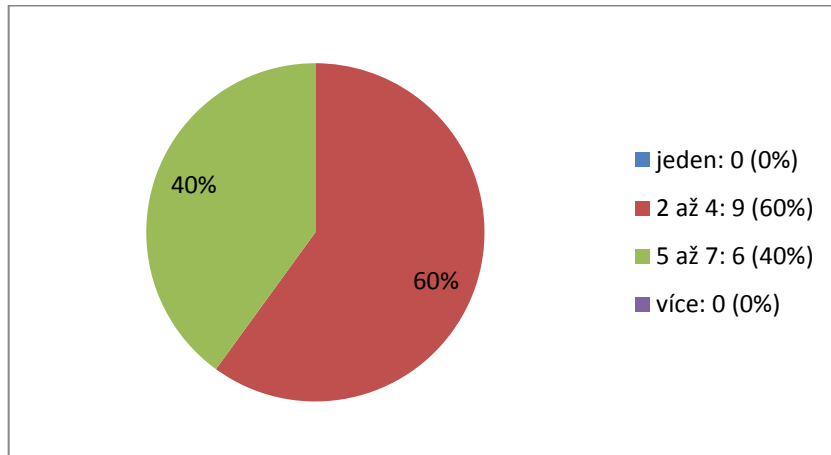
2) Proč jste si vybral/a Exxon Mobil?

- a) Zkušenosti
- b) Komunikace a spolupráce s jinými kulturami
- c) Dobré pracovní podmínky



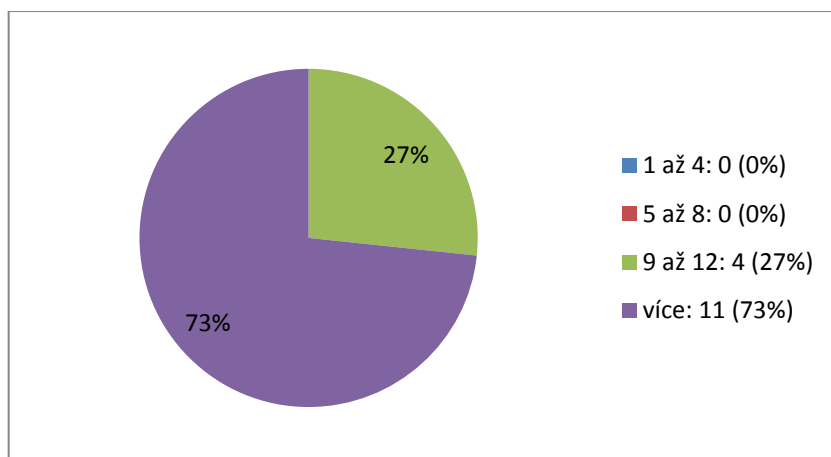
3) Kolik jazyků používáte v práci?

- a) 1
- b) 2 až 4
- c) 5 až 7
- d) více



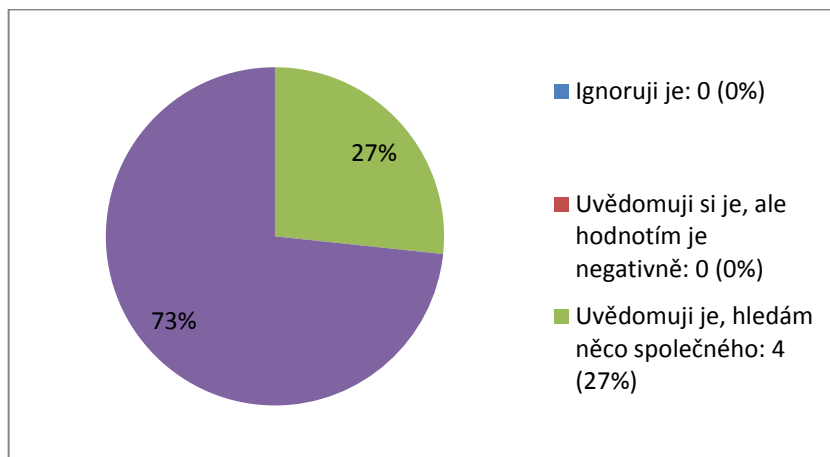
4) S kolika kulturami se setkáváte ve vašem pracovním prostředí?

- a) 1 až 4
- b) 5 až 8
- c) 9 až 12
- d) více



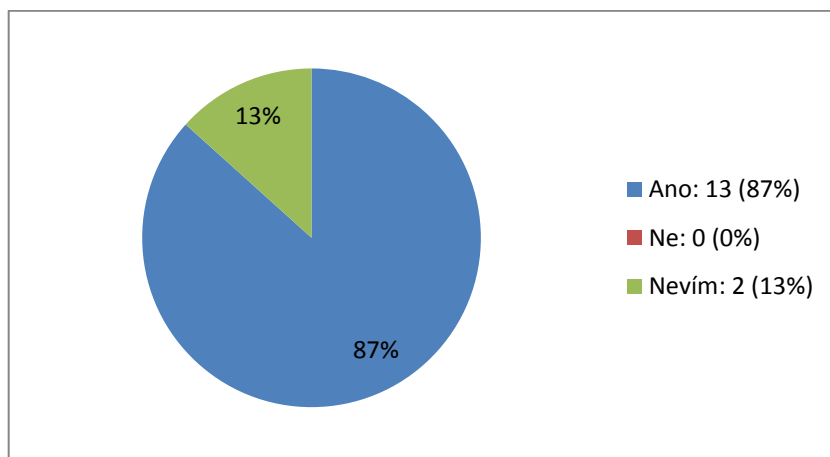
5) Jak čelíte kulturním rozdílům?

- a) Ignoruji je
- b) Uvědomuji si je, ale hodnotím je negativně
- c) Uvědomuji si je, ale hledám něco společného
- d) Jsem schopen/schopna se adaptovat



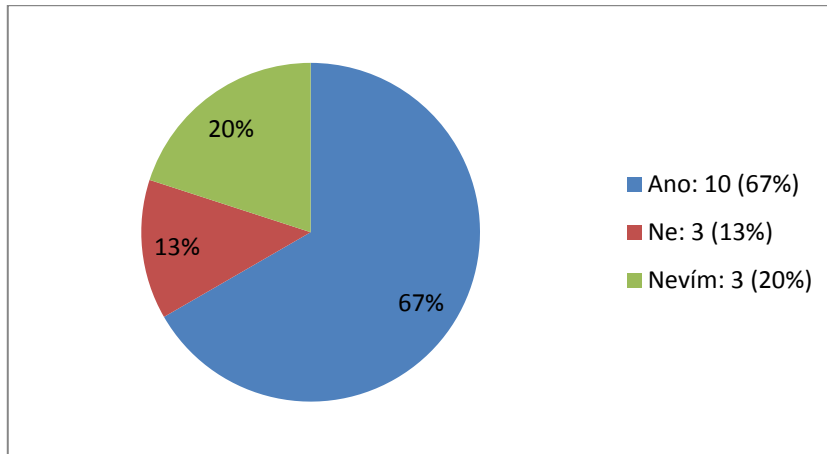
6) Myslíte si, že váš manažer má dostatečné kompetence ve vedení lidí?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím



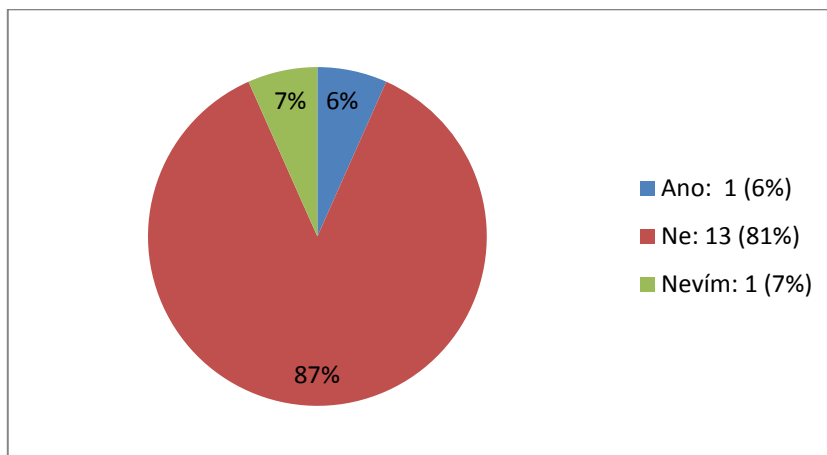
7) Myslíte si, že je dostatečná komunikace mezi vámi a vaším manažerem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím



8) Měl/a jste někdy problém v komunikaci se svým vedoucím pracovníkem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím



9) Co si myslíte o spolupráci ve vašem týmu?

- a) Je tu dobrý pracovní vztah.
- b) Je tu špatný pracovní vztah
- c) Někdy se tu necítím dobře

