



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Komunikace manažera ve vybraném multikulturním
podniku**

**Manager's communication in a chosen multicultural
company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: PhDr. Petr Montag Ph.D.

Anastasiia Vakula

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Anastasiia Vakula
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Komunikace manažera ve vybraném multikulturním podniku
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Manager's communication in a chosen multicultural company

Zásady pro vypracování:

1. Teoreticky zpracujte současný stav a závažnost dané problematiky
2. Vypracujte charakteristiku kultury a komunikace. Popište osobnost a kompetence manažera v multikulturním podniku
3. Pomocí dotazníků a rozhovorů analyzujte komunikaci manažera ve vybraném podniku
4. Porovnejte teoretickou část s výsledky průzkumu
5. Navrhněte řešení problému a praktická doporučení

Rozsah grafických prací: Dle úvahy autorky bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu 30-50 stran

Základní odborná literatura:

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, 167 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-298-7.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.

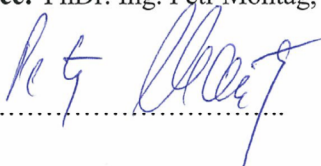
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**

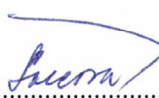


Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



VAKULA, Anastasiia. *Komunikace manažera ve vybraném multikulturním podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Petru Montagovi Ph.D., za odborné rady a vedení mojí bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Sberbank CZ, a.s. za poskytnuté materiály pro vypracování této bakalářské práce.

Abstrakt

Tato práce je zaměřena na role, kompetence a techniky komunikace manažera, který se pohybuje v multikulturním prostředí podniku. Mimo jiné se zabývá interkulturní komunikací a mezikulturními rozdíly. Cílem práce je identifikace manažerské komunikace a následné srovnání s požadavky multikulturního prostředí, ve kterém manažer působí. Cílem praktické části je návrh k lepší komunikaci manažera, který by měl přispět k lepší vzájemné spolupráci v multikulturním týmu.

Klíčová slova

Manažer, komunikace, kultura, multikulturní, interkulturní.

Abstract

My diploma thesis is focused on analysis of manager's roles, responsibilities and communication in a multicultural environment of a company. Among other things manager's deals with intercultural communication and differences. Essence of the work is a identification of manager's communication and comparison with the requirements of a multicultural environment in which the manager operates. Essence of the practical part is proposal to improve manager's communication, which should contribute to better mutual cooperation in a multicultural team.

Key words

Manager, communication, culture, multicultural, intercultural.

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. KULTURA A KOMUNIKACE.....	11
1.1. Kultura	11
1.2. Organizační kultura.....	12
1.3. Multikulturní komunikace.....	13
2. MANAŽER V MULTIKULTURNÍM PODNIKU.....	15
2.1. Osobnost manažera	15
2.2. Role manažera	18
2.3. Interkulturní kompetence manažerů a její vývoj	20
2.4. Řešení konfliktů a problémů	21
2.5. Euromanažer.....	22
3. KOMUNIKACE MANAŽERA	23
3.1. Sociální komunikace.....	23
3.2. Komunikační techniky manažera	24
3.3. Aktivní naslouchání	25
3.4. Význam zpětné vazby	26
3.5. Vedení multikulturního týmu	27
4. KOMUNIKAČNÍ SITUACE MANAŽERA	28
4.1. Vedení porad	28
4.2. Vyjednávání	30
4.3. Řešení konfliktů.....	31
PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
5. FIRMA SBERBANK CZ, A.S.	33
5.1. Popis společnosti	33
5.2. Pobočka a respondenti	34
5.3. Dotazníkové šetření na pobočce	35

5.4.	Realizace rozhovorů	35
5.5.	Výsledky dotazníkového šetření.....	36
5.6.	Závěry rozhovoru se zástupcem ředitele.....	43
5.7.	Závěry rozhovoru s ředitelem pobočky.....	45
5.8.	Závěry rozhovoru s vedoucí týmu recepčních.....	48
6.	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	50
	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

Úvod

Jak vyplývá z názvu, hlavním tématem mé bakalářské práce bude komunikace manažera v multikulturním podniku. Tímto tématem se zabývám proto, že dle názoru odborníků je komunikace a způsob vedení lidí základem správného fungování firmy. Na manažerské pozici, zejména v mezinárodní společnosti, je nutné umět komunikovat s podřízenými, z nichž ke každému potřebujeme odlišný přístup.

V dnešní době dochází k velkému rozrůstání firem v globálním měřítku a setkávání lidí rozmanitých kultur se stalo nedílnou součástí našeho života. Dochází ke střetům různých kultur, národů a zvyklostí. Čím je podnikání v mezinárodním měřítku dlouhodobější, tím jsou tyto střety viditelnější. Uvnitř jednotlivých skupin existují odlišnosti mezi jedinci. Za takové rozdíly se obvykle považuje národnost, úroveň vzdělání, náboženství, jazyk, etnické a rasové odlišnosti. Úloha manažera je v tomto prostředí nesmírně důležitá. Komunikace manažera a jeho přístup k multikulturním rozdílům může výrazně ovlivnit „klima“ v podniku.

Ve své práci se zaměřím právě na profil manažera, který bude schopen úspěšně komunikovat s příslušníky odlišných kultur. Znalosti o jiných kulturách mohou mít velký význam pro podnikatelskou činnost, a proto by si manažer měl uvědomovat rozdíly mezi pracovníky.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se bakalářská práce bude zabývat charakteristikou osobnosti manažera a jeho komunikace v multikulturním podniku. Za pomoci příslušné literatury budou vysvětleny základní poznatky o kultuře a kulturních odlišnostech. Po prostudování teoretické části by měl čtenář mít přehled o kultuře ve firmě a o tom, jaké schopnosti a komunikační dovednosti by měl mít správný manažer, který vede tým v mezinárodním podniku.

Praktická část práce je zaměřena na společnost Sberbank CZ, a.s., a konkrétně na jednu z poboček této společnosti, ve které pracují zaměstnanci různých národností, a to Češi, Rusové a Ukrajinci. K analýze budou použity jak interní materiály firmy, tak materiály, které jsou dostupné pro veřejnost. Podkladem pro zpracování této části bude vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců, studium předložených materiálů a rozhovor s manažerem pobočky, jeho zástupcem a vedoucí týmu recepčních. Podle výsledků budou v závěru práce navrženy kroky pro vylepšení stávající situace.

Toto téma je mi blízké, protože jsem cizinka a s problémy při komunikaci v multikulturním prostředí se setkávám častěji. Věřím, že v budoucnu mi mé znalosti a zkušenosti pomohou pro vlastní manažerskou práci.

TEORETICKÁ ČÁST

V této části se zaměřím na vysvětlení kultury, multikulturního podniku a mezikulturních rozdílů ve společnosti. Popíšu osobnost, role a interkulturní kompetence manažera. Dále, jako nejdůležitější část mé práce, bude rozebrána komunikace manažera v multikulturním podniku.

1. Kultura a komunikace

1.1. Kultura

„Skupinová kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se její členové odlišují od jiných skupin“. [Rosinski, 2009, s. 43]

Kultura vede k tomu, že jednotlivec nebo skupina lidí se chová jinak než druhá. Charakteristické jsou odlišné názory, hodnoty a interpretace. V různých kulturách se uznávají jiné hodnoty a přímo ze základních hodnot jednotlivce vyplývají jeho nápady, názory a činnosti. Jako příklad západních hodnot se uvádí rovnost, demokracie a respektování lidských prav. Dále existují určité zvyklosti, které charakterizují určitou skupinu ve stylu chování, jednání a dokonce i oblékání. Tyto zvyklosti přechází z minulosti do současnosti, přenášejí se z generace na generaci a říkáme jim tradice. [Šroněk, 2000, s. 10-13]

Postupem času se kultury vzájemně ovlivňují a mění. Je to důsledek globalizace a mezinárodního rozšiřování elementů kultur. Elementy kultury jsou zpravidla národnost, náboženství nebo náležitost k určitým etnickým skupinám. Za elementy kultury lze rovněž považovat i jazyk a způsob neverbální komunikace. Většina zaměstnanců v multikulturním podniku jsou schopni se jazykově dorozumět v češtině nebo angličtině. Je důležité, aby manažer přihlížel k jazykové úrovni svých zaměstnanců. Vedoucí by měl mluvit pomalu a zřetelně, neříkat příliš dlouhé a složité věty a podle potřeby opakovat informace. Kromě verbální komunikace k vyjadřování používáme neverbální komunikaci. Takto projevujeme své emoce. Může to být například výraz obličeje, pohyby rukou, podání ruky, ale také jaké používáme vůně, jaké barvy nosíme a jakou kosmetiku používáme. Na pracovišti se nejčastěji setkáváme s podáním ruky a gestikulací. Je obecně známo, že podání ruky je běžná součást pozdravu. Manažer by se měl seznámit s rozličnými podobami podání ruky

v různých zemích. Také gestikulace vyvolává nejvíce sporů, neboť každý si ji může vyložit jinak. Je dobré, aby si manažer uvědomil, že oční kontakt a pohledy jsou pro různé kultury odlišné a je potřeba na to být připravený. [Šroněk, 2000, s. 18-27]

1.2. Organizační kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ [Armstrong, 2007 s. 257]

Pojem organizační kultura se objevuje už v 60. letech minulého století. V 70. letech a začátkem 80. let se tématu dostalo mnohem většího zájmu. Američtí akademici se v těchto letech zaměřili právě na organizační kulturu a její vliv na výkonnost organizace. Od prvních ucelených prací na toto téma, bylo publikováno velké množství literatury a pojem organizační kultura se stal běžnou součástí jazyka manažerů. [Brooks, 2003, s. 219]

Kultura organizace vede k tomu, že skupina lidí má jiné jednání, myšlenky, názory, normy chování a hodnoty než druhá. Rozdíly, které vychází z odlišné výchovy a hodnot, se projevují v organizačním životě. Začátečníci se o organizační kultuře dozvědí prostřednictvím manažerů a různých školení. [Brooks, 2003, s. 225-226]

Podle Šiguta na organizační kulturu působí různé vlivy, které ovlivňují její vznik a změny. Tyto faktory kultury organizace lze rozdělit takto: [2004]

Základní faktory

- *Osobnostní profil manažera* – např. schopnosti, kariérní růst, odolnost vůči stresu.
- *Symbols* – např. způsob chování, jednání, vystupování manažera a ostatních zaměstnanců firmy. Dále také vzhled firmy, umístění kanceláře, firemní oblečení a auta.
- *Komunikace* – např. styl komunikace firmy, podnikové časopisy, vztahy s veřejností. [Šigut, 2004, s. 14]

Faktory managementu

- *Strategie* – např. podnikové strategie a cíle.
- *Organizační struktury* – např. vytváření pracovních míst.
- *Řídicí systém* – např. kvalita technických systémů. [Šigut, 2004, s. 14-15]

Faktory okolního prostředí

Mezi faktory okolního prostředí patří ekologické, technické a technologické aspekty činnosti podniku. Dále také společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku, např. interkulturní procesy. Dalším důležitým vlivem je druh činnosti podniku, vazby mezi majitelem společnosti, manažerem a ostatními zaměstnanci a také prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Často se stává, že v podniku vznikají určité subkultury, které se odlišují různými normami a hodnotami. Subkultury často zabraňují existenci jednotné kultury podniku. Tyto problémy vznikají většinou v multikulturních společnostech, které zaměstnávají lidi odlišných kultur, proto je potřeba sjednocovat společné momenty a tím vytvářet silnou a jednotnou podnikovou kulturu. V silné podnikové kultuře musí vedení srozumitelně vysvětlit pracovníkům o vhodném a nevhodném jednání na pracovišti. Je nutné, aby všichni zaměstnanci byli dobře informováni o podnikové kultuře a jednotlivé její prvky se staly nedílnou součástí každodenního jednání. [Šigut, 2004, s. 14]

1.3. Multikulturní komunikace

Základem mezikulturní komunikace je uvědomit si, že kulturní rozdíly existují. Na našem území žije mnoho menšin, které se od nás na první pohled příliš neliší. Při bližším seznámení si však uvědomujeme, že jako majorita máme mnohdy odlišné chování. Většinou je to způsobeno tím, že jinak komunikujeme a chvílemi si s menšinami nerozumíme. Komunikace mezi lidmi se zakládá na vysílání a přijímání vzkazů. Vždy, když sdělujeme informace, musíme správně vysvětlit to, co máme na mysli, aby nám partner porozuměl. V opačném případě se může stát, že partner špatně interpretuje sdílenou informaci a může dojít k velkému nedorozumění. [Šišková, 2001, s. 13-14]

Kdybychom měli stejnou kulturu, komunikace by byla mnohem jednodušší. Máme však jiné tradice a zvyky, a proto nereagujeme stejně. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují komunikaci. Podle Šiškové mezi hlavní faktory patří: [2001]

Hodnoty

Hodnoty jsou názory a přesvědčení našich rodičů, kteří nás od malička učili kultuře, tradicím a náboženství. Podle těchto hodnot žijeme celý život. Proto když jednáme s někým, kdo má tyto hodnoty odlišné od našich, může vzniknout konflikt. Komunikace s takovým člověkem je potom velmi složitá a mnohdy hodnoty druhého považujeme za hrozbu. Jiné hodnoty se můžou stát příčinou problémů v soužití. [Šišková, 2001, s. 14]

Vnímání

Lidé mají odlišné pohledy a na každou věc se mohou dívat z jiného úhlu. To, jak vnímáme druhé, ovlivňuje naše zkušenosti a hodnoty. Často se stává, že odsoudíme člověka za to, že se chová jinak než my. Neuvědomujeme si však, že jiné chování je založeno na jiných zkušenostech, hodnotách a zážitcích. Abychom se vyhnuli konfliktům, je potřeba partnera pochopit a porozumět mu. Občas je dobré se podívat na věc očima našeho partnera. [Šišková, 2001, s. 14-15]

Předsudky

Podjatosti většinou vyplývají z tradic, zkušeností a hodnotových pravidel chování. Často se stává, že názor, který si uděláme o lidech je ovlivněný pouze zkušenostmi s podobnými jedinci. Neuvědomujeme si, že tento přístup je nespravedlivý vůči ostatním. Předsudky se šíří mezi lidmi a takto se můžou vytvářet stereotypy. Generalizace, kdy z jednoho příkladu činíme závěry nebo hodnotíme někoho na základě jeho rysů, je velmi nebezpečná. Často můžeme lidem ublížit tím, že je odsuzujeme právě za barvu pleti, oblečení nebo chování. Vyhnout se tomuto faktu je možné jen kvalitními, pravdivými a prověřenými informacemi. [Šišková, 2001, s. 15-16]

Komunikační styl

Je známo, že projev jedince je přibližně z 35 % ovlivněn hlasem, 55% neverbální komunikací a jenom 10 % verbální komunikací, tzn. slovy. Uvědomujeme si, že nevnímáme pouze slova, ale i to, jakým tónem člověk mluví, jak gestikuluje a jakou energii vyzařuje. Je třeba pochopit, že komunikační styly různých etnických skupin jsou různé a nemělo by to být důvodem k odsouzení toho druhého. [Šišková, 2001, s. 16]

V 60. letech 20. století pan profesor Mehrabian z Kalifornské univerzity prováděl výzkumy, které se týkaly mluvené komunikace a neverbálních projevů komunikace. Bylo zjištěno, že gesta, výraz obličeje, oční kontakt, hlasitost nebo tón hlasu mají velký vliv na pochopení a interpretaci toho, co nám mluvčí sděluje. Během jedné ze studií, které prováděl profesor Mehrabian, účastníci poslouchali nahrávku devíti slov. Každé slovo bylo vysloveno různými způsoby a posluchač měl odhadnout, jaké emoce vyjadřují. Závěr výzkumu říká, že v případě rozporné komunikace mohou být neverbální projevy důležitější než samostatná slova. [Potts, 2014, s. 99-104]

2. Manažer v multikulturním podniku

2.1. Osobnost manažera

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvary, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“ [Švarcová a kol., 2007, s. 197]

Manažeři pracují na různých pozicích a v odlišných firmách, proto je otázkou, zda zvolíme definici ideálního nebo úspěšného manažera. V praxi se ukazuje, že manažeři s různými vlastnostmi, znalostmi a zkušenostmi mohou být velmi úspěšnými manažery. Je nutno rozpoznat a porovnat tři základní hodnoty složek osobnosti: [Šuleř, 2008, s. 3]

- vlastnosti,
- znalosti, dovednosti a schopnosti,
- potřeby, zájmy, postoje, hodnoty.

Podle Řičana slovo vlastnost vyjadřuje něco, co člověka charakterizuje a odlišuje ho od druhých. Existují různé druhy vlastností, a to morfologické (tvar těla), neurofyzilogické, biochemické nebo samozřejmě psychologické. Tyto psychologické vlastnosti objasňují, jak se liší chování lidí v různých situacích a jednáních. [2007, s. 39]

Úspěšný manažer by měl mít podle Folwarczné tyto vlastnosti: [2010, s. 15-22]

- Manažer jde příkladem pro své nadřízené. Zaměstnanci často sledují, zda manažer splňuje to, co vyžaduje od nich a všímají si spíše toho, co dělá manažer, než to, co jim nařizuje, aby dělali.
- Manažer musí znát sám sebe, své silné a slabé stránky. Nadřízený, který je nejistý a nesmělý nemůže správně motivovat své podřízené.
- Pro manažera je důležité se průběžně vzdělávat, zdokonalovat své znalosti, rozvíjet se a experimentovat. Pokud někdo na sobě tvrdě pracuje a neustále se učí, může očekávat, že dobré výsledky na sebe nenechají dlouho čekat. Tímto se manažer stává sebevědomějším.
- V současné době, kdy se prostředí mění rychlostí světla, je potřeba, aby se manažer uměl nejenom přizpůsobit novým věcem, ale také být iniciátorem. Vždy je co zlepšovat a nadřízený, který neustále má potřebu iniciovat a vytvářet je lepší, než ten, který jen pasivně reaguje. Často zaměstnanci reagují na změny velmi

negativně. Je to přirozené, že lidé nechtějí nic měnit, pokud něco, co sami vytvořili, funguje dobře. Není to správný přístup a není potřeba se toho obávat. Manažer by měl svým podřízeným vysvětlit, co jim změna přinese. Později si uvědomí, že změny pomáhají zrealizovat jejich nápady a myšlenky a vedou ke zlepšování práce.

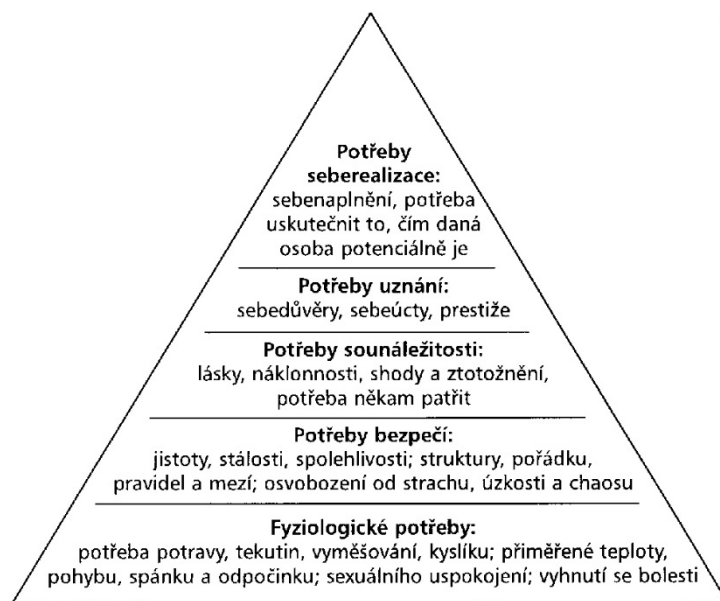
- Manažer by měl umět pracovat systémově. Znamená to, že si uvědomuje, jak fungují jednotlivé procesy a umí oddělit příčiny od následků. Podle Folwarczná se v praxi stává, že problémy na pracovišti nejsou zapříčiněny lidmi, ale nefungujícími systémy. Pokud to manažer umí, zvládne potom dostatečně motivovat zaměstnance k inovacím a experimentům.
- Umění myslet pozitivně se na první pohled nezdá tak důležitou vlastností pro manažera. Přesto však je to jedna z klíčových vlastností. Nadřízený, který pořád myslí negativně a všude kolem sebe vidí jen problémy, přenáší to i na své podřízené, čímž vytváří nepříjemnou atmosféru na pracovišti. Pokud věci nejsou, tak jak byly zaplánované, pomáhá smysl pro humor a přesvědčení, že vše jde změnit k lepšímu.
- Z pozitivního myšlení a vnímání světa vychází umění nadchnout a zaujmout. Zaměstnanci vidí, že manažer si práci užívá, takto strhne i ostatní. Zaměstnancům to dá víru v to, o co usilují a dělají.
- Každý je jedinečný a unikátní. Pokud se manažer chová přirozeně, nesnaží se nikoho napodobovat, lidé mu věří a mají ho rádi, i když souhlasit s ním a jeho jednáním nemusí. Ostatně nikdo není dokonalý a není třeba to skrývat.
- Poslední vlastnost je schopnost komunikace.

Znalosti, dovednosti a schopnosti souvisí s výkonem manažera. Znalosti vyjadřují teoretické poznatky, které manažer získá při studiu, a jsou důležitým předpokladem pro úspěšné konání některých činností v praxi. Dovednosti jsou takové speciální schopnosti, které manažerovi umožňují vykonávat určité činnosti a jsou více otázkou výchovy člověka. Schopnosti do určité míry vycházejí z podstaty, jak jsme se narodili. Většinou ve formě talentu a vloh, které se dále formují v procesu, kdy se člověk začleňuje do společnosti. Tyto tři složky osobnosti úzce souvisí mezi sebou. [Provazník, 2002, s. 121]

Schopnosti manažera můžeme rozčlenit na odborné schopnosti a jednání s lidmi. Odborné jsou ty, které se týkají technologických, ekonomických nebo strukturálních stránek práce manažera. [Folwarczná, 2010, s. 30-31]

Potřeby, zájmy, postoje a hodnoty, to vše zahrnuje třetí složka osobnosti. Potřeba je vnímaná jako pocit nedostatku něčeho, co potřebujeme ke spokojenému životu. Rozdělení potřeb sestavil Abraham Maslow a podle něj se rozdělení jmenuje Maslowova pyramida (hierarchie) potřeb. [Provazník, 2002, s. 125]

Obrázek číslo 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: http://www.hluchak.cz/ssp/4_programy_zdrava.html

Hodnoty, z hlediska psychologie, stejně jako potřeby tvoří základní složku toho, co nás motivuje. Proto, abychom pochopili člověka, musíme znát jeho vlastnosti (např. ochota, vstřícnost), schopnosti a hodnoty. Hodnoty vypovídají o tom, co si nejvíce vážíme, co nás nejvíce motivuje a co považujeme za nejdůležitější a zásadní. Mezi nejdůležitější hodnoty manažerů patří rodina, zdraví, postavení ve společnosti, profesionální růst, kolegiálnost, práce, která ho naplňuje a finanční ohodnocení. [Lojda, 2011, s. 11-12]

Od manažera se vždy očekává, že bude postupovat tak, aby co nejlépe realizoval zájmy svého zaměstnavatele. Docílit toho je možné trojím způsobem: [Folwarczná, 2010, s. 30-33]

- zájmy manažera se shodují se zájmy zaměstnavatele a tímto je problém vyřešen,
- zájmy manažera se úplně neshodují se zájmy zaměstnavatele, ale manažer si to plně uvědomuje a respektuje to. Bere jako svou povinnost se podřídit svému zaměstnavateli,

- vše je sestaveno tak, že naplňováním zájmu zaměstnavatele se naplňují zájmy manažera.

Ve své pozici manažer rozhoduje o tom, o čem má kvalitnější informace a pro co má lepší kompetenci. Postoje vyjadřují zaujímání určitého názoru či mínění o různých otázkách. Postoje jsou utvářeny zkušenostmi, které manažer nabývá v praxi. Podle Folwarczná je velmi náročné změnit své dosavadní postoje. Vyžaduje to silnou vůli a nebojácnost. Manažer by se měl snažit pochopit a změnit postoje, pokud cítí, že nejsou správné. Pochopit to lze jen s pomocí našeho okolí, a to kolegů nebo nadřízených. Velkou roli v tomto procesu hrají osobní zkušenosti. [Folwarczná, 2010, s. 29-30]

2.2. Role manažera

Při posuzování rolí manažera je podstatné si uvědomit, že se na něj soustřeďují rozdílná a mnohdy i protichůdná očekávání. Uvědomujeme si, že manažer vždy vykonává podobné role a nezáleží na tom, v jaké společnosti pracuje. Avšak podle úrovně manažera se důležitost jednotlivých rolí může lišit. Měli bychom umět definovat čtyři základní role manažera, a to role manažera času, role manažera cílů, role manažera změn a role komunikačního manažera. [Šuleř, 2008, s. 39]

Role manažera času

Manažer je odpovědný nejenom za vedení lidí, ale také musí plnit cíle, které si podnik stanoví. Také by měl umět správně uspořádat čas a vědět, které cíle se musí plnit v první řadě. [Šuleř, 2008, s. 39-41]

Role manažera cílů

Dobře stanovené cíle pomohou manažerovi efektivně nastavit postup práce a poskytnou mu časový rámec pro plánování. Při tvorbě cílů by se měl dodržovat postup, ve kterém si nejdříve vytvoříme vizi a následně své cíle detailně popíšeme. Rozhodování budeme mít mnohem snazší, pokud o svých záměrech řekneme ostatním, proto by manažer měl být schopen je konzultovat se svými nadřízenými a podřízenými. [Šuleř, 2008, s. 42]

Manažer řídí pracovní činnosti zaměstnanců tak, aby byly naplněny cíle organizace. Cíle podporují manažery při výběru vhodné strategie, informují společnost o plánech firmy

a poskytují informace o efektivnosti podniku. Organizační cíle rozdělujeme na tři typy: [Šuleř, 2008, s. 167-168]

1. Strategické organizační cíle

Obvykle jsou tyto cíle více obecné a často u nich chybí specifikace jejich měření nebo časová kritéria vykonání. Strategické cíle má na starosti vrcholový management.

2. Operativní cíle

Jsou zpravidla více konkrétní a skládají se z externích a interních cílů. Externí cíle ovlivňuje okolní prostředí, naopak interní cíle jsou zaměřené na vnitropodnikové činnosti. Za operativní cíle je odpovědný střední management.

3. Operační cíle

Tyto cíle mají na starosti prvoligoví manažeři. Informují je o kritériích výkonu a času dokončení. Jsou konkrétní a uzavřené. Cíle jsou pro řízení organizace velmi důležité. Pomáhají určit, jaké místo zaujme podnik v jeho prostředí, napomáhá řídit rozhodnutí a určovat kritéria pro hodnocení výkonu podniku. Cíle jsou konkrétnější než vize, proto zaměstnance více motivují. Vidíme jasnější cíle a tím se zvyšuje osobní i podniková efektivita.

Role manažera změn

„Předně je nepopíratelné, že globalizace je proces zasahující čím dál víc všechny obory lidské činnosti. Jeho základem je výměna informací, komunikace.“ [Ehl, 2001, s. 33]

Barták také uvádí manažera změn. S procesem globalizace souvisí procesy změn. Okolí se neustále vyvíjí a mění, proto by měl manažer umět se těmto změnám přizpůsobit. Často se také může setkat s kolegy, kteří ztrácejí v nových podmínkách zakořeněnou jistotu a naopak s mladými lidmi, kteří se dobře vyznají v novém prostředí. [Barták, 2004, s. 183-184]

Role komunikačního manažera

Dostáváme se k nejdůležitější roli manažera. Každý manažer musí mít výborné komunikační schopnosti. Tento druh práce vyžaduje umění dobře motivovat své podřízené, prezentovat, vést porady a mnoho dalších úkolů, které vyžadují komunikační schopnosti a dovednosti. [Němeček, 2007, s. 19]

2.3. Interkulturní kompetence manažerů a její vývoj

„Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají či přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur“. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 37]

V moderní době dochází k rozrůstání firem v globálním měřítku a lidé rozdílných kultur se setkávají na pracovišti, proto nestačí umět pouze jazyk, ale také znát a pochopit cizí kulturu. Poznat cizí kulturu je první krok k vzájemnému pochopení. Manažer by měl mít určité kompetence, které můžeme vyjádřit jako znalosti a dovednosti. Tyto kompetence se musí neustále rozvíjet a manažer by se měl stále učit a vzdělávat se se svými zaměstnanci. Interkulturní učení je schopnost se umět dobře vyznat v jakékoliv sociální situaci a schopnost konkretizovat kulturní odlišnosti. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 37; Nový, 1996, s. 45]

Existuje mnoho způsobů jak zvýšit kvalitu a rychlost procesů učení. První forma přípravy poskytuje účastníkům důležité informace o ekonomice, politice a sociálních vztazích určité země, a to pomocí filmů, písemných materiálů a osobních zkušeností. Obvykle zkušené kolegy předávají informace méně zkušenějším spolupracovníkům. Další způsob přípravy je inscenování charakteristických pracovních rolí a sociálních situací, které se vždy musí zúčastnit představitel cizí kultury a hned poskytnout zpětnou vazbu. Následující forma se týká spíše pracovníků v mezinárodním obchodě. Spočívá v komunikaci a osobním setkání s příslušníky cizí kultury. Pro tuto metodu je potřeba perfektní znalost cizího jazyka, v opačném případě hrozí, že se účastníci rozhovoru nedorozumí. Nejnovější postup tréninku je rozvoj týmové spolupráce mezinárodních pracovních týmů. Tento způsob se rovněž považuje za nejnáročnější, jelikož závisí na schopnosti účastníků a cvičitele vyjádřit problémy a následně na ochotě tyto konflikty řešit. Zde pracujeme s reálnými úkoly a situacemi. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 38-40]

Neobvyklá metoda tréninku je kulturní asimilátor, který spojuje informace, vysvětlení a pomáhá určit interkulturní kompetence jeho účastníků. Výcvikový program byl vypracován v roce 1971 ve formě krátkých popisů interkulturních setkání. Účastník si vždy měl vybrat jednu ze čtyř variant vysvětlení určité situace a následně dostal správnou odpověď. Tento způsob je určen spíše pro autodiagnostiku. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 41]

2.4. Řešení konfliktů a problémů

Interkulturní rozdíly jsou často důvodem nedorozumění, neshod a rozporů. Podíváme-li se do dějin, zjistíme, že ve většině případů příčina konfliktů národů nebyla kvůli odlišnostem národů samých, ale kvůli tomu, že se neznaly a nepochopily se. Pomocí vědeckých doporučení lze navrhnout postup, který by měl vést k úspěšné spolupráci a pokud budeme schopni tyto tři kroky dodržet, jsme na dobré cestě k vzájemnému porozumění. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 35]

Znalost cizí kultury

V moderní době se často setkáváme s tvrzením, že rozdíly mezi kulturami se stírají. Je však nutné připustit, že rozdíly mezi kulturami existují a měli bychom umět je pojmenovat, popsat a pochopit. Poznání cizí kultury je první podmínkou vzájemného pochopení a následně dobré spolupráce. Tento krok není jednoduchý, a proto není třeba znalost cizí kultury podceňovat, ale snažit se ji pochopit a porovnat s kulturou vlastní. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 35]

Respektování cizí kultury

Především bychom měli respektovat cizí kulturu a její odlišnosti. Nelze sestavit pořadí kultur a říci, že určitá kultura je lepší než ta druhá. Kultury jsou pouze odlišné a vždy představují zvládnutí široké škály životních situací, ve kterých se její příslušníci nacházejí nebo žijí. To, že respektujeme druhou kulturu, neznamená, že nemůžeme vyslovit větší či menší sympatii v cizí kultuře. Je to stejné, jako když si lidé vybírají přátele v prostředí vlastní kultury. Při vzájemném respektování partnerů dochází k efektivní komunikaci. Při takové komunikaci vyměňujeme informace tak, aby mohly ovlivnit partnera a jeho další jednání. Důležitou součástí každé komunikace je bezpochyby zpětná vazba. Měla by být předložena tak, aby pracovníkovi pomohla zlepšit jeho výkon a současně se nestala osobním útokem. Obzvláště důležitá je zpětná vazba v interkulturním prostředí, protože pomáhá omezit nejistotu, která vzniká z odlišných komunikačních stylů a interpretací různých kultur. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 35-36]

Vstřícné kroky k cizí kultuře

Podobně jako je v běžné komunikaci kladně hodnocen jakýkoliv vstřícný krok, tak i v interkulturní komunikaci je toto gesto hodnoceno jako snaha najít společnou cestu k vzájemnému porozumění. Bez dobré znalosti kultury a kulturních odlišností svého partnera není možné navázat dobrou spolupráci. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 36-37]

2.5. Euromanažer

Jak již bylo zmíněno, v dnešní době kdy dochází k rozrůstání firem v globálním měřítku, je potřeba respektovat a osvojit si odlišnosti různých kultur. Země střední a východní Evropy musí připravit manažery na to, že se budou muset naučit působit v nové, multikulturní Evropě. V multikulturní společnosti je důležité, aby manažer překonával bariéry v podobě kulturních rozdílů a uměl myslet internacionálně. [Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 151-152]

Existují dvě skupiny kompetencí manažera, který působí v multikulturní společnosti. Tyto kompetence jsou vytvořeny více pro manažery, kteří působí v zahraničních společnostech mimo Českou republiku: [Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 155-156]

1. První skupina kompetencí se týká charakteristického chování manažera.
 - Manažer by měl umět organizovat svůj tým tak, aby se do vytváření strategie podniku zapojovali lokální manažeři.
 - Vedoucí by měl umět učit svůj tým domácím zkušenostem a poskytovat tyto zkušenosti celé organizaci.
 - Je důležité, aby manažer uměl se přizpůsobit změnám a kulturním zvykům země, ve které pracuje.
 - Manažer by měl být odolný vůči stresu a být schopen řídit svůj vlastní čas, protože profese mezinárodního manažera je spojená s cestováním.
2. Do druhé skupiny kompetencí patří to, jak manažer myslí a co ho motivuje.
 - Manažer by měl být schopný hodnotit situaci z různých úhlů pohledu. Velký důraz se klade na znalosti cizích jazyků, které manažerovi pomáhají pochopit mezikulturní rozdíly.

- Je důležité, aby byl manažer psychicky odolný a uměl zvládat tlak, který je způsobený cizím prostředím a kulturou.
- Úspěšní mezinárodní manažeři respektují lidi, bez ohledu na národnost.

3. Komunikace manažera

3.1. Sociální komunikace

„Pojem komunikace pochází z latinského „*comunicare*“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat informace.“ [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 16]

My se budeme dále věnovat pojmu sociální komunikace. Tento druh komunikace vzniká při mezilidských vztazích. Sociální komunikace se zakládá na tom, že přenos informací mezi lidmi umožňuje navázání společné činnosti. K popsání základní charakteristiky a průběhu procesu komunikace slouží komunikační modely. Nejčastěji se uvádí Laswellův komunikační model: [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 16]

- Kdo? (předává sdělení) – *komunikátor*
- Co? (se předává) – *sdělení*
- Jak? (se uskutečňuje přenos) – *kanál*
- Komu? (je orientováno sdělení) – *auditorium*
- S jakým efektem? – *efektivita*

V průběhu komunikace vzniká určitá vztahová vazba mezi účastníky, která ovlivňuje komunikační proces a zároveň i jeho účastníky.

Důležitou roli hraje to, co sdělujeme, jak to sdělujeme a také jak se u toho tváříme a gestikulujeme. Pokud komunikujeme s cizincem, je třeba vzít v úvahu to, že sdělovaná námi informace může být jinak chápána a interpretována. [Nový a Schroll-Machl, 2015 s. 17-20]

Komunikace se rozděluje na verbální a neverbální. Ve verbální komunikaci se vyjadřujeme pomocí slov určitého jazyka. Důležité je, aby lidé chápali význam jednotlivých slov a měli k nim podobný vztah. V neposlední řadě hraje roli také paralingvistika. Jsou to různé mimoslovní projevy, které lidé používají při komunikaci. Manažer by měl brát ohledy na to, že komunikuje s cizincem. Při nedostatečné znalosti jazyka člověk používá slova, které zná, a nikoli takové, které by chtěl použít. Toto musí

manažer chápat a tolerovat. Od verbální komunikace se komunikace neverbální liší tím, že nepoužívá řeč a písmo. Tento druh komunikace bývá také označován jako řeč těla, kdy se dorozumíváme s neslovními prostředky. Může to být výraz obličeje, pohyby, gesta nebo pohledy. Pomocí těchto prostředků sdělujeme to, co prožíváme a cítíme. Nejčastěji si všímáme výrazu obličeje, podle kterého také poznáme, jakou má dotyčný náladu, a jaké jsou motivy jeho chování. Verbální a neverbální komunikace spolu úzce souvisí a lidé komunikují komplexně, nesmíme se proto zaměřovat pouze na jeden druh komunikace, protože to může výrazně zkreslit komunikaci s jinými lidmi. [Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 17-20]

3.2. Komunikační techniky manažera

Při komunikaci často vznikají chyby, které vedou k firemní nesnázi. Proto je pro manažera velmi důležité zdokonalovat své komunikační schopnosti a dovednosti. V průběhu času musí manažer komunikovat s řadou lidí, včetně lidí jiné kultury, kteří mohou být různí. S některými lidmi nastávají problémy. [Šuleř, 2008, s. 72, podle Robbinse, 1992]

Rozlišují se čtyři základní komunikační styly, které by měl manažer správně odhadnout a zvolit vhodný postup jednání: [Šuleř, 2008, s. 72-75, podle Robbinse, 1992]

Analytický styl

Typický představitel tohoto stylu bývá pasivní, tichý, často se kontroluje, hodně přemýšlí a má sklon k pomalému jednání. Pro jednoduchou komunikaci s analytickou osobností, je potřeba mít dobře připravený postup komunikace, být systematický a vždy mít argumenty. Partner by nikdy neměl mít pocit, že manažer se snaží s ním manipulovat.

Řídící styl

Řídící osobnost bývá velmi aktivní, vytrvalá, ctizádostivá, neúnavná, nedává své city najevo, ráda soupeří a vyhrává. Pokud jako manažer jednáme s řídicí osobností, nesmíme zapomenout si opět připravit rozhovor předem. Tato osobnost upřednostňuje pouze fakta a logické argumenty. Partner by měl dát řídicí osobnosti možnost vybrat a nechat ji rozhodovat.

Přátelský styl

Představitelé přátelského stylu jsou zpravidla velmi milí, taktní, soucitní a vnímaví. K přátelské osobnosti bychom měli projevit vlídnost, ochotu a laskavost. Je nutné se ptát na jejich názor a vždy projevovat zájem.

Expresivní styl

Expresivní osobnost má hodně společných rysů s přátelskou osobností. Je taktéž citlivá, ale na rozdíl od přátelské osobnosti je sebestředná a zčásti sobecká. Při jednání s takovou osobností je nutné jí dát možnost vyniknout nad ostatními. Expresivní osobnost by měla dostat prostor pro vyjádření svých myšlenek a nápadů. Manažer však musí mít poslední slovo a držet komunikaci pod kontrolou.

3.3. Aktivní naslouchání

„Aktivní naslouchání je způsob komunikace, ve kterém je zahrnuta posluchačova ochota a snaha podívat se na problém toho druhého.“ [Jiřincová, 2010, s. 47]

Podle Jiřincové, umění aktivně naslouchat patří mezi nejdůležitější sociální dovednosti manažera, které vede k vzájemnému porozumění. Úspěšný manažer by měl umět nejenom mluvit, ale také aktivně naslouchat. Partner by nikdy neměl mít pocit, že ho manažer neposlouchá. [2010, s. 47]

Je to velmi náročné udržet pozornost, přestat se soustřeďovat jenom na svoje zájmy, ale soustředit se na projev mluvčího. Posluchač nesmí vstoupit do projevu partnera, dokud ten nedokončí svůj projev. Manažer by měl projevit respekt a vyjadřovat své myšlenky až teprve bude mít jistotu, že všemu porozuměl. Není dobré přerušovat partnera během projevu a projevovat svůj zájem pomocí neverbálních znaků. [Jiřincová, 2010, s. 47-48]

Existuje několik fází aktivního naslouchání: [Jiřincová, 2010, s. 49-50]

- *Podpoření a povzbuzení* – mluvčí by měl mít pocit, že své myšlenky může dál rozvádět a nebát se toho. K povzbuzování stačí použít pouze neverbální znaky, např. pokyvování hlavou.
- *Přeformulování* – vyjadřujeme hlavní myšlenku svými slovy. Tímto dáváme najevo, že rozumíme tomu, co říkal mluvčí.
- *Uznání* – je třeba poděkovat mluvčímu a projevit uznání jeho snahy.

Samozřejmě se může stát, že v roli manažera se nám může něco nelíbit a přerušit mluvčího je nezbytně nutné. Můžeme zastavit mluvčího, pokud ve svém projevu říká nepřijatelné věci nebo se opakuje a říká věci, které se již řešili. Není vhodné přerušovat mluvčího k opětovnému přerušení, když přerušil vás. [Jirincová, 2010, s. 51-52]

Je nutné si procvičovat umění naslouchat a dodržovat určitá pravidla: [Jirincová, 2010, s. 51-53]

- Zaměřit se na smysl toho, co mluvčí říká.
- Snažit se pochopit hlavní myšlenku mluvčího.
- Zdržet se hodnocení, i když to vyžaduje zvýšenou sebekontrolu.

3.4. Význam zpětné vazby

Celý život se setkáváme se zpětnou vazbou. Je to komunikace, během které se dozvíme, jak působíme na ostatní lidi. V zaměstnání nám zpětná vazba pomáhá si uvědomit, jak se chováme a jak své chování můžeme změnit, abychom dosáhli svých cílů. [Šuleř, 2008, s. 112]

Podle Šuleře v praxi zaznamenáváme tři typické situace, kdy manažer srovnává a napravuje odchylky: [2008]

Výkon odpovídá požadovanému

V takovém případě je mnoho manažerů spokojených s výkonem zaměstnance a neposkytnou mu žádnou zpětnou vazbu. Zaměstnanec si myslí, že pro manažera není důležité, jaký výkon podává, a proto pak může dojít k zhoršení výkonu. [Šuleř, 2008, s. 117]

Výkon lepší než požadovaný

Nelze považovat dobrý výkon zaměstnance za samozřejmost, jinak může dojít k poklesu snahy zaměstnance. Pro zlepšení nebo zachování dobrého pracovního výkonu by měl manažer co nejdříve udělit zaměstnanci pochvalu nebo poděkování. Pozitivní zpětná vazba, která se dává před kolektivem, může často motivovat i ostatní zaměstnance. [Šuleř, 2008, s. 117]

Výkon horší než požadovaný

Pokud výsledek neodpovídá očekáváním a plánům, je potřeba jednat. Manažer může zvolit různé podoby jak vyjádřit nespokojenost, ale mělo by to být bez svědků. Zaměstnanec by neměl mít pocit, že ho manažer chce ponížít nebo urazit. V konečném důsledku takové negativní zpětné vazby jde o nápravu výkonu, aby vedoucí byl spokojený a zaměstnanec poučený. [Šuleř, 2008, s. 118]

Způsob poskytnutí zpětné vazby může mít vliv na výkon práce zaměstnanců, proto by měl manažer při poskytování zpětné vazby dodržovat určitá pravidla: [Šuleř, 2008, s. 114-115]

- Neměli bychom zaměstnanci poskytnutím zpětné vazby ublížit, ale naopak se mu snažit *pomoci a umět mu poradit* jak odstranit určité nedostatky.
- Naše zpětná vazba musí být vyjádřena *jasně a srozumitelně*.
- Musíme být *taktní* a brát ohledy na to, že někteří lidé jsou citliví a s kritikou se těžko vyrovnávají.
- Při komunikaci musí být manažer vždy *otevřený a upřímný*. Zaměstnanec by měl dostat skutečnou pomoc.
- Posledním pravidlem je vždy zůstat *klidný* a nenechat se ovlivnit reakcí zaměstnance.

3.5. Vedení multikulturního týmu

„Pracovníci, kteří spolupracují v rámci jednoho útvaru, bývají často považováni za přirozený tým. Zvláštní úloha připadá vedoucímu, který může týmového ducha svého oddělení posilovat, ale také zanedbávat. Dobrý vedoucí se zajímá o názory pracovníků, projednává s nimi pracovní důležité věci, snaží se jejich názorů využívat pro své rozhodování a vede pracovníky k vzájemné podpoře.“ [Bělohlávek, 2008, s. 11]

Týmová práce zpravidla vede ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Členové multikulturního týmu pochází z různých kulturních světů, proto se v týmu může objevovat odlišné chování. Důležitou roli hraje manažer, který by měl využít své znalosti o odlišnostech kultur a prostřednictvím týmové práce dosahovat pracovních výsledků. Manažer si vždy zvolí vyhovující styl vedení svého týmu. Při rozhodování a výběru vhodného stylu musíme posoudit o zralosti zaměstnanců. Pokud máme tým mladých a nezkušených lidí, musí manažer dávat podrobné instrukce a dohlížet na průběh práce.

Pracovníci, kteří již mají dostatek znalostí a dovedností, dokážou pracovat samostatně. Hlavní cíl manažera je motivace a dát týmu zkušených pracovníků příležitost se podílet na rozhodování. Tým může natolik zralý, že manažer má možnost delegovat. Efektivní delegování vyžaduje na manažerovi plánování, analyzování své práce a přiměřenou podporu. Pracovníkům je třeba jasně vysvětlit cíl práce, a co se od nich očekává. Manažer by měl průběžně dávat zpětnou vazbu pracovníkům, kontrolovat je a tím dávat najevo, že se zajímá o výsledky stanoveného úkolu. [Šuleř, 2008, s. 65-67]

V multikulturním týmu často vznikají konflikty, které jsou způsobeny pouze rozdíly mezi kulturami. Úloha manažera je včas takovou srážku vyřešit a zabránit tak vyústění v širší konflikt. Většinou takové konflikty a nedorozumění vznikají kvůli nedostatečné informovanosti o rozdílech mezi jednotlivými kulturami. Další důvod konfliktu vychází z nedostačující sociální kompetence, kdy chování a vystupování jedince chápeme jako povahové rysy a charakteristiku lidských vlastností jednotlivce. Přitom to může být pouze určitý kulturní znak. Manažer by měl dohlížet na členy svého týmu, aby si jednotlivé situace nevykládali špatně. Další úlohou manažera je přispět k tomu, aby se představitelé jednotlivých kultur v pracovním týmu sblížovali a snažili se poznat cizí kultury a pochopit jejich odlišné stránky. [Dědina, 2005, s. 161]

4. Komunikační situace manažera

4.1. Vedení porad

Porada je jedno z klíčových nástrojů řízení firmy. Manažer by ji měl vést tak, aby se porada stala opravdu mocným nástrojem řízení. Důležité je, si předem připravit program a cíl porady, tj. to, co chceme dosáhnout. Je dobré zveřejnit program porady, aby si účastníci mohli připravit případné dotazy nebo návrhy. Program by měl být sestaven s ohledem na pracovníky odlišných kultur, kterým překáží jazyková bariéra, a nejsou schopni dostatečně rychle zformulovat své myšlenky. [Šuleř, 2008, s. 119-122]

Zahájením porady se vždy uvolní atmosféra, zformulují se cíle a stanoví se téma. Dále následuje sběr informací a nápadů posluchačů. Manažer může zvolit různé metody sběru dat k řešené problematice. V následující fázi účastníci zvolí témata, kterému bude dále věnována pozornost. Většinou to jsou problémy, které se vyskytly na pracovišti a je potřeba je vyřešit. V další části se využijí dosud nasbírané informace a zpracují se různými

metodami. Opět se mohou zvolit různé metody např. práce ve skupinkách nebo diskuse. V poslední fázi se vypracují akční plány, na základě kterých proběhne uskutečnění zvoleného řešení. Na konci jednání manažer odpovídá na otázky posluchačů a poradou ukončí. [Gruber, 2005, s. 117-118]

Manažer motivuje své zaměstnance k tomu, aby se pohybovali potřebným směrem a vydali ze sebe výsledky, které se od nich očekávají. Součástí úspěchu manažera je dobrá prezentace při poradách. K prezentování je potřeba, aby manažer měl určité kompetence. Kromě schopnosti vytvořit dobrý obsah své prezentace, by měl mít manažer dobré komunikační schopnosti, emoční stabilitu, sebedůvěru a umění odpovídat na otázky. Při vedení skupinových řešení problémů jsou tyto vlastnosti nezbytně nutné. [Gruber, 2005, s. 41-42]

Podle Šuleře vedoucí musí dodržovat pravidla vedení porad: [2008, s. 124-126]

- Porada *musí začít vždy ve stanovený čas* a účastníci by neměli chodit pozdě. Existuje několik tipů, které by nám mohli pomoci zabránit pozdním příchoďům. Může to být finanční pokuta, udělení práce navíc nebo zamčení dveří po zahájení porady.
- Je dobré si ověřit, zda všichni účastníci jsou připravení a *seznámení s programem* porady.
- Manažer si vždy určuje pracovníka, který bude mít na starosti *vedení zápisu z porady*.
- Běžně se stává, že po uvedení tématu diskuse reagují účastníci porady tak, že začnou ihned říkat své návrhy řešení. Manažer by měl umět *dodržet strukturu diskuse* a řídit ji.
- Každý bod programu porady by měl být doveden k jasnému a srozumitelnému závěru. Je potřeba *přijmout rozhodnutí*, jinak porada nemá smysl.
- Nastavené *plány a cíle* musí být splněny. Je potřeba vyřešit a zaznamenat si pověřenou osobu, která to dostala za úkol.
- Vystoupení některých účastníků, zejména lidí odlišných kultur, nemusejí *být všem jasná*. Manažer se musí pracovníka zeptat jak to myslí nebo se pokusit myšlenku vysvětlit jinými slovy. Je možné, že účastníci, kteří něčemu dobře nerozuměli, odvrátí pozornost a diskuse se odvede od tématu.
- Občas se na poradě mohou objevit spory a konflikty. Úloha manažera je vždy držet spor jenom u faktů a jednat pokud účastníci začnou být příliš agresivní.

- Vedoucí by měl umět vytvořit prostor pro méně asertivní účastníky porady, aby mohli *vyjádřit svůj názor*.
- Konec porady by měl být *pozitivní* a účastníci by měli vědět, *k čemu porada dospěla*.

Dobrý manažer pomáhá hlavně ostatním, ne sobě. Je důležité, aby vytvořil rovné podmínky pro všechny zaměstnance, dokázal vnímat, reagovat a pracovat se skupinovou dynamikou. Manažer by se měl soustředit na vedení porady tak, aby výsledek byl uskutečnitelný a účastníci byli vyslyšeni. [Gruber, 2005, s. 118]

4.2. Vyjednávání

Vyjednávání je proces komunikace, který manažer provádí denně, ať už vyjednává se svými podřízenými nebo nadřízenými. Při procesu vyjednávání se partneři snaží prosadit své názory a často se taková diskuse může přeměnit v konflikt. [Khelerová, 2008, s. 32]

Podle toho jak vyjednávání probíhá, můžeme rozlišit tři základní kategorie: [Khelerová, 2008, s. 32]

Vyjednávání kdy vyhrávají oba

Situace, kdy partneři vedou kultivovaný rozhovor a skutečně vyjednávají. Manažer a podřízený jsou naladěni pozitivně a kdykoliv jsou ochotni ze svých cílů slevit. Cílem takového vyjednávání je řešení, které bude výhodné pro obě strany. Je to ideální rozklad pro oba. [Khelerová, 2008, s. 32]

Vyjednávání kdy vyhrává jenom jeden

Často se stává, že ze strany manažera dochází k nátlaku moci a vedoucí může takto přinutit pracovníka k ústupu. Po uzavření dohody jeden z účastníků má pocit vítězství a druhý prohrává. Pro manažera toto není správný přístup vyjednávání, protože zaměstnanec bude ovlivněn špatnými zkušenostmi a příště s takovým manažerem jednat nebude. [Khelerová, 2008, s. 32]

Vyjednávání kdy prohrávají oba

Další kategorie, která se od ostatních liší tím, že ve výsledku končí bez jakékoliv dohody. V tomto případě může docházet k otevřenému a agresivnímu konfliktu, kdy ani

jeden z účastníků nechce ustoupit. Ve výsledku prohrávají oba, protože nejsou schopni najít vhodné řešení, které by vyhovovalo oběma stranám. Toto není vhodný přístup pro manažera. Manažer by se měl snažit skutečně vyjednávat a spolupracovat se svým podřízeným. Diskuse nikdy nesmí skončit na negativních emocích. V tomto případě manažer může použít svou moc jako nástroj pro vyřešení sporu. [Khelerová, 2008, s. 33]

4.3. Řešení konfliktů

Konfliktům na pracovišti se nevyhne žádný manažer. Nejčastěji spory vznikají mezi zaměstnanci nebo určitými skupinami zaměstnanců, zejména mezi skupinami odlišných kultur. Zdroje sporů můžou být různé: nepřiměřené chování, tlak času, soupeření mezi zaměstnanci nebo nevyřešený konflikt v minulosti. V případě odlišných kultur mohou vznikat spory pramenící ze vzájemné neznalosti a následného vzájemného nepochopení se. Konflikty mají své výhody a nevýhody. Často vytváří negativní atmosféru na pracovišti, avšak pro vyřešení problémů je to mnohdy jediné řešení. Konflikty nemůžeme přehlížet – je třeba je ihned řešit. Úloha manažera je v tomto případě tyto konflikty a spory řešit. Manažer by měl neshody a rozepře umět asertivně utlumit. [Šuleř, 2008, s. 85]

Podle Šuleře rozlišujeme pět stylů řešení konfliktů: [2008, s. 86-87]

1. Poslušný styl

Tento styl je vhodný pro lepší spolupráci v kolektivu, ale není vhodný pro řešení složitých konfliktů mezi zaměstnanci. Poslušný manažer v tomto případě zanedbává vlastní názor, aby se uspokojily názory ostatních.

2. Integroující styl

Manažer společně se zaměstnancem určí problém a snaží se o uspokojení obou stran. Tento styl je vhodný pro dlouhodobé řešení konfliktu, neboť řeší jádro problému.

3. Vyhybavý styl

Účastníci se vyhýbají konfliktům. Problém je jednoduchý a není potřeba ho dále rozvíjet.

4. Dominující styl

V tomto stylu manažer zaujme dominantní pozici a ignoruje zájmy ostatních. Je vhodný zejména pro nepříjemné a neoblíbené řešení, často však vyvolává negativní reakce ze strany zaměstnanců. Nedoporučuje se dominující styl používat příliš často.

5. Kompromisní styl

Manažer je schopný vzdát se svých cílů, ale musí to udělat i podřízený. V tomto stylu se musí každý něčeho vzdát a dospět ke kompromisnímu řešení. Je velmi demokratický a vhodný pro účelné dosažení řešení konfliktu v časovém tlaku.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce je zaměřena na představení a popis zkoumané společnosti Sberbank CZ, a.s., a to jedné z jejich poboček. V této části své bakalářské práce budu vycházet z informací, které jsem získala ve společnosti Sberbank CZ, a.s. Získané informace budu zkoumat a vyhodnocovat. Následně popíšu svůj vlastní návrh na zlepšení komunikace manažera v podniku.

V této části udělám rozhovor s ředitelem pobočky, jeho zástupcem a vedoucí týmu recepčních pobočky. Ráda bych porovнала teorii a jejich názory na danou problematiku, zjistila jejich způsob a styl komunikace při vedení personálu, jak řeší konflikty a problémy na pracovišti. Mimo jiné se pokusím prozkoumat názory zaměstnanců pobočky, a to pomocí dotazníkového šetření. Budu zjišťovat hlavně spokojenost komunikace s manažerem, jaké konflikty řeší na pracovišti a jaké, podle jejich názorů, komunikační schopnosti potřebuje manažer na své pozici. Navíc bych ráda zjistila, jak se liší názory Čechů, Rusů a Ukrajinců.

5. Firma Sberbank CZ, a.s.

5.1. Popis společnosti

Banka Sberbank CZ, a.s. působila na českém trhu pod jménem Volksbank CZ, a to do února 2013. Existovala již od roku 1993, od prvního ledna 1997 působila jako samostatná akciová společnost s bankovní licencí ČNB. Při koupi této banky společností Sberbank CZ, a.s., se původní Volksbank CZ přejmenovala.

Sberbank CZ, a.s. je obchodní bankou, která nabízí široký výběr finančních produktů a služeb v oblasti firemního i osobního bankovníctví. Společnost zaměstnává více než 560 pracovníků. Fungování společnosti je založeno převážně na práci multikulturních týmu, většinou se jedná o česky a rusky hovořící zaměstnance.

Hlavním akcionářem banky je Sberbank Europe AG, která sídlí ve Vídni v Rakousku. Jediným vlastníkem Sberbank Europe je od 15. února 2012 největší ruská banka Sberbank. Sberbank Europe provozuje síť devíti dceřiných společností v osmi zemích střední a východní Evropy: Slovensko, Česká republika, Maďarsko, Německo, Slovinsko, Chorvatsko, Bosna a Hercegovina, Srbsko a Ukrajina.

V květnu 2013 společnost získala plnou bankovní licenci pro poskytování bankovních služeb v Rakousku. Od prvního ledna 2014 pobočková síť Sberbank Europe napočítala 277 poboček.

V rámci firemního rozvoje podnikání se Sberbank zaměřila na vytvoření vztahů a rozšiřování sítě poboček. Sberbank provedla řadu úvěrových obchodů s velkými korporátními klienty v Srbsku, Slovinsku, České republice a Chorvatsku. Zvláštní pozornost je věnována vývoji produktů, pro firemní klientelu. Takto se aktivně rozvíjí financování obchodu. Jako součást maloobchodního prodeje zvýšila Sberbank Europe ziskovost z nových úvěrů a zvýšení sazeb tak, aby se vyrovnala konkurenci. Na Slovensku a v České republice se začalo pracovat na novém projektu "Credit Factory" a byly provedeny reklamní kampaně na podporu nových produktů.

V oblasti informačních technologií pokračuje společnost v realizaci projektů pro vývoj architektonických norem dceřiných společností Sberbank a uplatnění nové IT platformy. Na konci roku 2013 Sberbank Europe dostala oficiální povolení od národních centrálních bank na umístění serverů z Ruské federace. To znamená, že Sberbank je první bankou v Evropě, která bude obsluhovat občany evropských zemí pomocí prostředků projektu, který se nazývá MegaTsOD Sberbank a nachází se na území Ruské federace.

5.2. Pobočka a respondenti

Z bezpečnostních důvodů ve své práci neuvádím přesný název a adresu vybrané pobočky. Pro výzkum jsem si vybrala čtrnáct respondentů. Jsou to zaměstnanci mnou vybrané pobočky Sberbank CZ, a.s. Mezi ně jsem nepočítala ředitele pobočky, zástupce ředitele a vedoucí týmu recepčních, neboť s nimi jsem provedla rozhovory. Dotazníkové šetření pokrylo celou pobočku a víc respondentů již nebylo potřeba.

Slavnostní otevření vybrané pobočky se konalo v březnu 2013. V průběhu akce klienti měli možnost se seznámit s principy fungování pobočky a její technickými možnostmi. Pobočka je dekorovaná ve firemním stylu Sberbank CZ, a.s., tudíž v interiéru dominuje zelená barva. Výjimkou je návrh venkovní cedule, která má zlatou barvu a je připevněná na černém pozadí. Důvodem tomu, je budova, ve které se nachází. Je jednou z historických památek města, proto design cedule nesmí být ve velkém kontrastu s průčelím domu. Na pobočce najdete velkou halu se stoly a křesly, kde si návštěvníci mohou udělat pohodlí při čekání na bankéře. K dispozici je také VIP prostor pro obsluhu zámožné klientely. Dále jsou tam také dva bankomaty, které jsou v provozu 24 hodin

denně, a tablety, kde se klient může přihlásit do svého internetového bankovníctví. Co se týče služeb, mezi hlavní produkty, které banka poskytuje, patří úvěry, hypotéky, běžné bankovní účty, spořicí účty, a to v různých měnách.

Zaměstnanci pobočky hovoří česky a anglicky, někteří mluví rusky, ale ne pro všechny je to mateřský jazyk. Další část personálu hovoří německy, francouzsky a italsky.

5.3. Dotazníkové šetření na pobočce

Pro svou bakalářskou práci zaměřenou na komunikaci manažera v multikulturní společnosti Sberbank CZ, a.s., jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Získaná data mi pomohou při stanovení návrhu změn ke zlepšení komunikace manažera tak, aby uspěl v multikulturním prostředí firmy a zaměstnanci byli maximálně spokojeni.

Z obsahového hlediska zahrnuje dotazník otázky, které se týkají konfliktů na pracovišti, komunikace s nadřízeným a problémů komunikace v týmu. Prostřednictvím několika identifikačních otázek, jsem také získala bližší informace o respondentech.

Z technického hlediska obsahuje dotazník celkem 23 otázky, z toho 4 otázky jsou identifikační. V otázkách mají respondenti výčet předepsaných možných odpovědí, kromě jedné otevřené otázky.

Výsledky dotazníků budou zapsané v koláčových grafech. Podrobně rozeberu výsledky, které plynou z dotazníků a následně na to navážu rozhovory s ředitelem pobočky, jeho zástupcem a vedoucí týmu recepčních. Dotazníky se budou provádět anonymně, poněvadž podle mého názoru, lidé odpovídají více pravdivě, pokud vědí, že jsou dotazováni anonymně a nikdo se nedozví, jak odpovídali. Což například u rozhovorů není tak jisté, protože odpovědi mohou být zkreslené. Celý dotazník lze nalézt v příloze mé bakalářské práce.

5.4. Realizace rozhovorů

Pro realizaci rozhovorů jsem si vybrala tři respondenty. Jedná se o ředitele pobočky, zástupce ředitele a vedoucí týmu recepčních. Manažeři jsou opravdu pracovně vytížení, proto jsem velice vděčná za to, že se mi věnovali a byli ochotni mi poskytnout rozhovor.

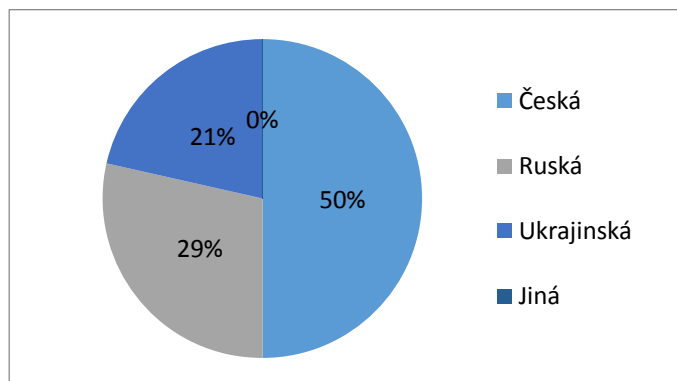
Žádná komunikace nenahradí osobní setkání. Mohla jsem sledovat reakce respondentů na různé otázky, sledovat gesta a v případě nedorozumění nebo jakýchkoliv dotazů vše vysvětlit.

Každý rozhovor potrvál přibližně 40 - 50 minut. Měla jsem seznam připravených otázek, které lze nalézt v příloze mé bakalářské práce. Na začátku každého rozhovoru jsem poprosila účastníky stručně se představit a popsat své dosavadní pracovní zkušenosti, nejvíce mne zajímaly zkušenosti na vedoucí pozici v mezinárodních společnostech. Dále jsem se ptala na otázky, které jsem měla připravené. Celkem mnou bylo připraveno 23 otázky. Pokud se při rozhovoru vyskytly nějaké nejasnosti, vše jsem pečlivě vysvětlila. Do značné míry mi pomohla teorie, kterou jsem vypracovala. Pomohla mi více se orientovat v tématu a případně doplňovat otázky během diskuse. V průběhu rozhovoru s manažery jsem si zapisovala poznámky, které jsem následně použila při vyhodnocení závěrů. Po ukončení všech rozhovorů jsem je porovnávala s teoretickou částí a následně udělala závěry.

5.5. Výsledky dotazníkového šetření

Nejdříve jsem se zaměřila na určení národnosti respondentů. Z dotazníků vyplývá, že přesně polovina respondentů (50%) jsou Češi, na druhém místě jsou Rusové (29%) a na třetím se umístili Ukrajinci (21%). Jak se zjistilo, žádná jiná národnost na pobočce není, ale i přesto můžeme tvrdit, že tento tým je multikulturní. Národnostní složení dotazovaných je detailně zobrazeno v grafu č. 1.

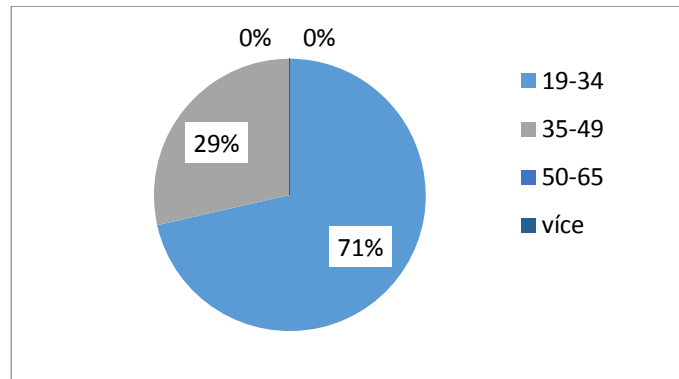
Graf č. 1: Národnostní složení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsem zjišťovala věk respondentů. Odpovědi ukázaly, že většina zaměstnanců jsou mladí lidé. Podle výsledků drtivá většina (71%) jsou mladí lidé ve věku od 19 do 34 let. Na druhém místě (29%) se umístila věková skupina od 35 do 49 let. Lidé ve věku 50 a více se na pobočce nenašli. Věková skupina dotazovaných je detailně zobrazena v grafu č. 2.

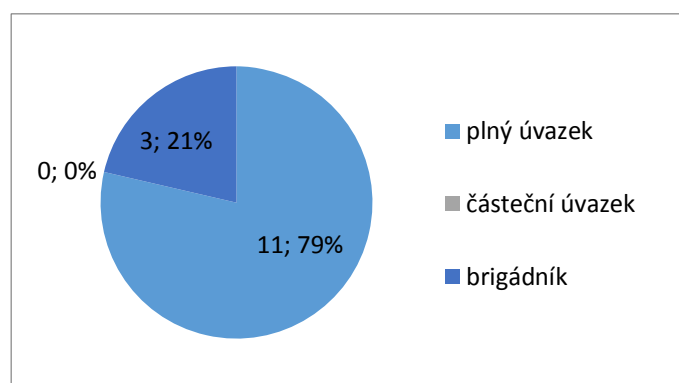
Graf č. 2: Věková skupina respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu č. 3 vidíme, že většina týmu, a to 11 lidí (79%), jsou zaměstnanci, kteří pracují na plný pracovní úvazek. Na částečný pracovní úvazek zde nepracuje nikdo. Tři brigádníci tvoří početní menšinu (21%).

Graf č. 3: Pracovní úvazek respondentů

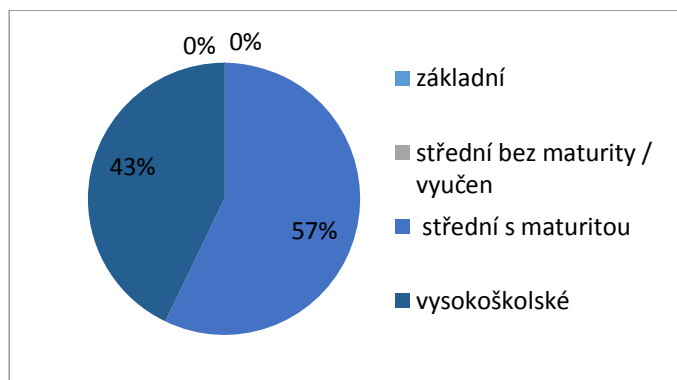


Zdroj: vlastní zpracování

V poslední identifikační otázce dotazníku jsem zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Jak jsem předpokládala, zaměstnanci banky jsou velmi vzdělaní. Většina z nich (57%) má vysokoškolské vzdělání, a to bakalářské a magisterské tituly. Jeden

respondent má titul MBA, který dokončoval v zahraničí. Zbytek dotazovaných (43%) má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Možnosti základního nebo středního vzdělání bez maturity neuvedl nikdo z dotazovaných. V grafu č. 4 je podrobně zobrazeno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

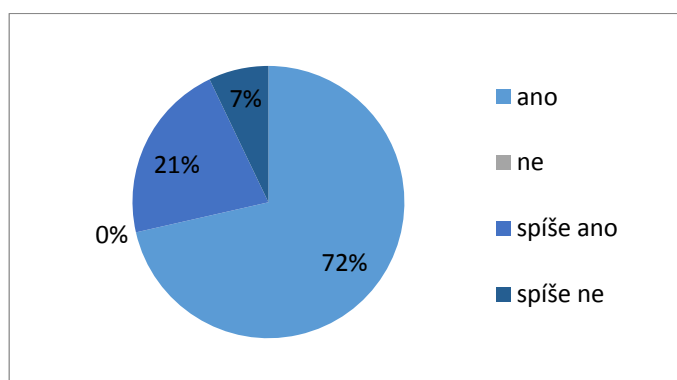
Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se budu věnovat otázkám, které přímo souvisejí s komunikací v multikulturním týmu. V další otázce dotazníku jsem zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s multikulturním prostředím společnosti Sberbank CZ. Z dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců (72%) jsou spokojeni. Jiní se spíše přiklání ke ztotožnění se s tímto názorem (21%). Jeden zaměstnanec uvedl, že spíše není spokojený v tomto prostředí (7%). Spokojenost je detailně zobrazena v grafu č. 5.

Graf č. 5: Spokojenost respondentů s multikulturním prostředím společnosti



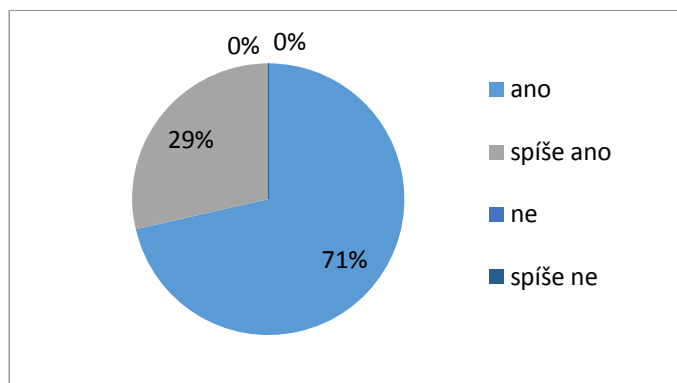
Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku jsem položila i otázku s kým se zaměstnancům nejlépe spolupracuje. Většina zaměstnanců (79%) se shodla na tom, že se jim spolupracuje stejně dobře se všemi, což je velmi pozitivní. Zbytek respondentů odpověděli, že se jim lépe spolupracuje s lidmi stejné národnosti, jako jsou oni. Jeden Rus a jeden Ukrajinec (14%) odpověděli, že se jim lépe spolupracuje s Rusy. Jeden respondent české národnosti (7%) odpověděl, že se mu lépe spolupracuje s Čechy. Následující otázka navazovala na předešlou a poprosila jsem ty, kteří zvolili možnosti 1 až 3 (Češi, Rusové nebo Ukrajinci), aby uvedli důvod. Bohužel, na tuto otázku odpověděl pouze jeden dotazovaný, který vysvětlil, že s kolegy stejné národnosti má možnost mluvit ve svém rodném jazyce.

Podobnou problematikou se zabývala další otázka, kde jsem chtěla zjistit, s kým se dotazovaným spolupracuje nejhůře. Opět většina (79%) odpověděla, že se jim spolupracuje se všemi dobře. Jeden respondent české národnosti (7%) odpověděl, že se mu nejhůře spolupracuje s Rusy a dva respondenti ruské národnosti opět naopak, že se jim spolupracuje nejhůře s Čechy. Důvod ani jeden z nich nevedl. Jeden dotazovaný k této otázce ručně napsal, že vůbec nezáleží na národnosti, ale na povaze člověka.

Další otázkou jsem zaměřila na přístup k zaměstnancům jiných národností, zda se k nim přistupuje stejně jako k Čechům. Z dotazníku vyplynulo, že většina (72 %) si myslí, že se k nim přistupuje stejně jako k Čechům. Ostatní respondenti (29%) odpověděli, že spíše ano, než ne. Podle mého názoru, to je obrovské plus pro manažera, který dokázal zachovat rovnost mezi kolegy. Umět zachovat rovnost je velmi důležité, jak jsme se dozvěděli z teoretické části. Jak odpovídali zaměstnanci, je detailně zobrazeno v grafu č. 6.

Graf č. 6: Přistupuje se k zaměstnancům jiných národností stejně jako k Čechům?

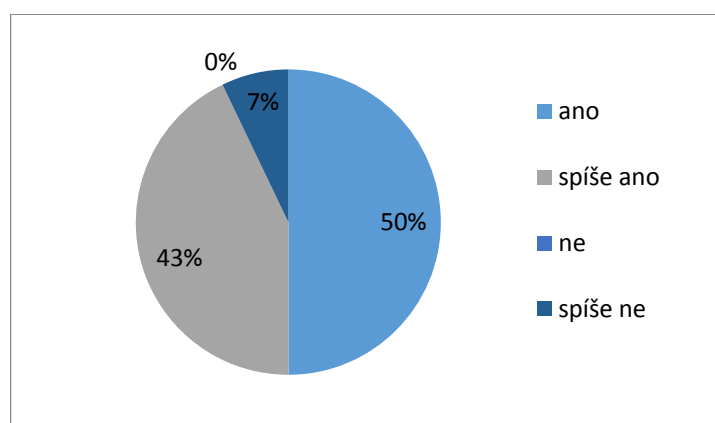


Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce jsem chtěla zjistit, zda zaměstnanci někdy zaznamenali určitou bariéru při komunikaci s kolegy jiné národnosti. Velmi mne překvapilo, že se názory rozdělily. Přesně polovina dotazovaných (50%) uvedla, že určitou komunikační bariéru někdy zaznamenala. O něco méně respondentů (36%) odpověděli, že žádnou bariéru v komunikaci nikdy neměli. Ostatní dotazované (14%) pociťují tuto bariéru v komunikaci jen zřídka. Následně respondenti, kteří odpověděli, že bariéru zaznamenali, měli možnost uvést přímo konkrétní problém. Čtyři z nich uvedli jako důvod nedostatečnou znalost jazyku, další dva, že problém je v obsahové nesrozumitelnosti (špatné formulování myšlenek) a jeden respondent uvedl, že se jedná o neschopnost „číst“ mimoslovní signály (gesta, pohledy očí nebo mimika).

Následující tři otázky zařazené do dotazníku souvisely s komunikací manažera pobočky a zaměstnanců. Nejdříve měli respondenti říci, zda je komunikace manažera na dostatečně dobré úrovni. Opírala jsem se o teorii, kde je popsáno, že manažer by měl umět aktivně naslouchat a dávat zpětnou vazbu. Téměř všichni respondenti (93%) odpověděli kladně. Z odpovědí jsem usoudila, že tým je spokojený s komunikací manažera a považuje jeho komunikační schopnosti za velmi dobré. V následujícím grafu č. 7 jsou znázorněny procenta, jak respondenti odpovídali.

Graf č. 7: Je komunikace manažera a zaměstnance na dostatečně dobré úrovni?

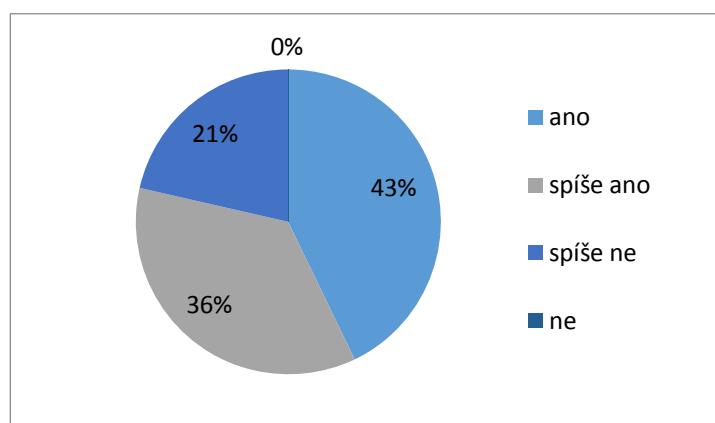


Zdroj: vlastní zpracování

Obecně mohu říci, že mezi respondenty není nikdo, kdo by si přál mít jiného manažera. Většina respondentů (79%) nikdy neměla s manažerem pobočky žádný konflikt a zbytek (21%) mývají občasné konflikty, ale považují to za běžnou věc. Velmi mne tyto odpovědi uspokojily, neboť je to známka toho, že manažer si vede dobře a dokáže konflikty, které

vznikají na pracovišti urovnávat a řešit. Mimo jiné konflikty na pracovišti jsou nezbytné a mohou mít pozitivní funkce. Patří mezi ně uvolňování napětí, které přehodnocuje vztahy mezi zaměstnanci a pomáhá k rychlejšímu vyřešení problémů. Manažer by měl nasměrovat zaměstnance ke stanovení kompromisu. Odpovědi na další otázku jsou však trochu v rozporu s předešlými odpověďmi. Je to patrné z grafu č. 8.

Graf č. 8: Zvládá manažer svou práci (z hlediska komunikace)?

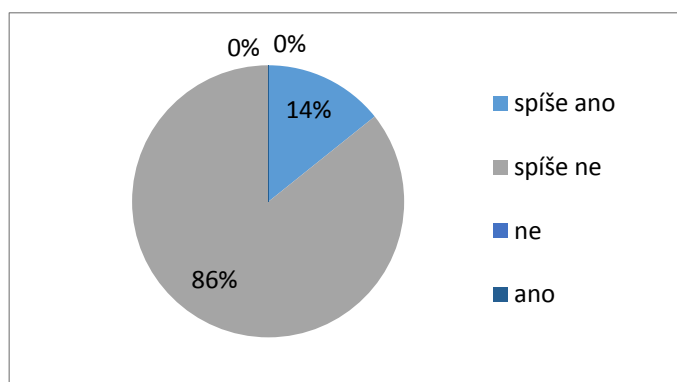


Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníku jsem položila i otázku, zda se zaměstnanci někdy setkali s nějakou formou diskriminace. Většina zaměstnanců (86%) odpověděli, že nikdy se diskriminací nesetkali. Dva zaměstnanci (14%) odpověděli, že ano. V dalších otázkách měli možnost uvést, z jakého důvodu diskriminace vznikla (např. z důvodu národnosti, kvůli náboženskému vyznání, víry či světového názoru, z důvodu rasy či etnického původu nebo kvůli sexuální orientaci). Dále respondenti, kteří zažili diskriminaci, měli odpovědět, zda to bylo ve společnosti, ve které momentálně pracují. Bohužel, ani jeden z nich na tyto otázky neodpověděl.

Další část dotazníku byla věnována konfliktům a názorovým neshodám. Zeptala jsem se, jak často vznikají konflikty na pracovišti. Poměrně jasnou převahu měl názor, že spíše se konflikty na pracovišti nevyskytují. Je to patrné z grafu č. 9.

Graf č. 9: Konflikty na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří odpověděli, že konflikty na pracovišti vznikají, měli možnost uvést, zda si myslí, že je chyba v manažerské komunikaci. Oba odpověděli, že ano. V další otázce se shodují, že chyba nastala v instruktivní funkci manažera (zadávání úkolů). Další možnosti odpovědí byly informativní, přesvědčovací a úniková funkce.

Závěrečná část dotazníku byla věnována budoucnosti zaujmout pozici vedoucího pobočky, a zda by to byla společnost s multikulturním prostředím. Větší polovina respondentů (67%) odpověděla, že by chtěla v budoucnu zaujmout pozici vedoucího pobočky, což vypovídá o tom, že zaměstnanci jsou velmi ambiciózní. Ostatní respondenti (33%) odpověděli, že by nikdy nechtěli být ředitelem pobočky. Všichni respondenti, kteří by chtěli v budoucnu zaujmout místo manažera se shodují, že nezáleží na tom, zda budou vést multikulturní tým či nikoliv. Zároveň většina z nich uvedla, že by využili metody komunikace s podřízenými jako jejich současný manažer.

Podle odpovědí zaměstnanců jsem usoudila, že jsou s komunikací manažera spokojeni. Konflikty na pracovišti považují za běžnou věc a nedávají to za vinu nadřízenému. Nejčastějšími zdroji konfliktů jsou opravdu jazyková nedorozumění mezi zaměstnanci jiných kultur, což mohu také potvrdit i z vlastní zkušenosti. Jazykovou bariéru mezi zaměstnanci nejde zcela odstranit a vždy pro někoho bude těžší mluvit cizím jazykem, než svým rodným. Přesto si člověk časem osvojí potřebnou slovní zásobu. Jak jsme se dozvěděli z teoretické části této práce, úloha manažera je v tomto smyslu udržovat rovnost mezi zaměstnanci a případné konflikty řešit konstruktivní diskusí a vyjednáváním. Podle výsledků dotazníků si myslím, že manažer této pobočky svou funkci multikulturního

manažera zvládá na dostatečně dobré úrovni. Své návrhy na zlepšení komunikace popíšu na konci této práce.

5.6. Závěry rozhovoru se zástupcem ředitele

Z bezpečnostních důvodů v tomto rozhovoru, ani v dalších dvou, nejsou uvedeny jména a příjmení manažerů, s kterými jsem tyto rozhovory prováděla. Jsou uvedené pouze jejich pracovní pozice na pobočce.

Jelikož v době mého výzkumu byl pan ředitel na dovolené, první rozhovor jsem provedla se zástupcem ředitele pobočky. Pan manažer pracuje v této společnosti již od roku 2008, nejdříve jako vedoucí obchodu s cennými papíry a dále od roku 2011 na pozici privátního bankéře. Na této pozici využívá své odborné znalosti v oblasti privátního bankovníctví, včetně cenných papírů. Jeho povinnosti zahrnují obchodování s cennými papíry, strukturování konkrétních produktů založených na potřebách klientů, včetně investičních certifikátů, struktury dluhopisů, pozorování a analýzu trhů a investičních příležitostí, hledání řešení na míru pro zámožný segment klientů, vytváření portfolia a řešení problémů klientů v oblasti privátního bankovníctví. Na pozici zastupujícího ředitele působí od 1. 9. 2013.

Pan manažer neměl příliš mnoho času na náš rozhovor, proto trval pouze 30 minut. Přesto jsem stihla položit všechny otázky ze seznamu, které jsem měla připravené. Nejdříve jsem poprosila manažera, aby se mi představil a krátce pověděl o tom, jak dlouho působí v oblasti bankovníctví a co ho k tomu přivedlo. Dozvěděla jsem se, že svého času ho k tomuto oboru přivedly nadprůměrné příjmy. Dalším důvodem byla možnost pracovat v oblasti cenných papírů, které ho lákaly už od dob, kdy studoval na vysoké škole.

Další otázky jsem rozdělila do několika bloků. První blok se zabývá konflikty na pracovišti v interkulturním podniku. Pan bankéř mi sdělil, že ve všech organizacích, kde pracoval, měl možnost potkat zaměstnance jiné národnosti. Kromě Prahy též pracoval v Anglii, v Londýně, a podle něj tam pracuje více cizinců, než Praze. Skutečně potvrdil, že momentálně na pobočce pracují zaměstnanci české, ruské a ukrajinské národnosti. Co se týče konfliktů, žádné vysloveně konflikty v pravém slova smyslu nezaznamenal. Pouze při plánování úkolů čas od času vznikají situace vzájemného nepochopení. Podle jeho názoru tyto problémy vznikají kvůli kulturním odlišnostem. V minulosti došlo ke sporům ohledně chápání některých pracovních postupů a komunikace s dalšími odděleními v bance. Následně jsem se ho ptala, jak takovéto konflikty řeší a co je skutečně nejtěžší

v komunikaci s podřízenými. Odpověděl, že nejtěžší pro něj bývá striktní a neustálé vyžadování plnění zadaných úkolů. Snaží se vcítit se do svého zaměstnance a pochopit důvod jeho jednání. Toto vše se dá vyřešit pouze konstruktivním jednáním. Uvedl, že nepocituje potíže při komunikaci s cizincem a není pro něj obtížné se přizpůsobit komunikaci s příslušníkem jiné kultury. Poslední otázka v tomto bloku byla, jaké nejčastější překážky ho potkávají při jednání s příslušníkem cizí kultury (např. jazyková bariéra nebo odlišné vyznání). Odpověděl, že žádné překážky momentálně ve svém týmu necítí.

Další blok se zabývá řadou otázek o celkové komunikaci s příslušníky jiných kultur. Nejčastější příčinou problémů při komunikaci s příslušníky jiných národů je podle bankěře rozdílnost v chápání detailů. Tuto odpověď každý člověk může pochopit jinak, proto jsem poprosila o upřesnění, co přesně znamená „chápání detailů“. Vysvětlil mi, že člověk, který se nenarodil v České republice nebo zde nevyrostal, může mít problémy pochopit základní věci, které se učí děti od malých let. V různých zemích jsou jiné zvyky a tradice, proto je velmi těžké změnit něco, co již je naučené od ranních let. Nejlepším způsobem řešit potíže při komunikaci je podle něj konstruktivní diskuse, snaha vžít se do možných rozdílů vnímání detailů při vzájemné komunikaci, kulturní otevřenost a trpělivost. Bankéř má spoustu pozitivních zážitků při setkání s příslušníkem jiné národnosti. Mezi ně řadí vzájemnou pomoc při jednáních s klientem jiné národnosti, kdy je potřeba překládat a vysvětlovat. Negativní zážitky z pracovního prostředí neměl nikdy a tato pobočka není výjimkou. Poslední otázka v tomto bloku se týkala určitého problému v kolektivu, který měl uvést a popsat čeho se to týkalo, jak v této situaci postupoval a jak řešená situace dopadla. Uvedl, že žádný takový problém doposud neřešil.

Třetí a poslední blok otázek rozhovoru se týká doporučení ohledně komunikace pro začínající manažery, kteří vedou multikulturní tým, čeho se vyvarovat a na co si dávat pozor. Manažer doporučil být vnímavý, počítat s odlišným chápáním některých detailů, snažit se být oporou zahraničním zaměstnancům při chápání české kultury. Podle něj hlavním nebezpečím, kterého je třeba se vyvarovat, je eskalace problémů. Manažer musí problém vyřešit hned a zabránit tomu, aby se rozšiřoval dále. Manažer by si měl dávat pozor na výroky, které by mohly způsobit nepochopení u zaměstnanců. Úspěšný manažer umí naslouchat, je schopný řešit problémy a jde příkladem pro ostatní zaměstnance.

Z rozhovoru mám dojem, že pan zástupce je velmi zkušený a rozumný manažer, který se opravdu vyzná ve své práci a umí vést tým, a to nejenom ten multikulturní. Rozhovor byl velmi konstruktivní a smysluplný. Z jeho odpovědí jsem měla pocit, že

žádné problémy, které by vznikaly z důvodu rozdílných kultur, se příliš často na pracovišti nevyskytují. Pokud nějaké jsou, zpravidla to bývá pouze vzájemné nepochopení z důvodu kulturních odlišností. Úkolem manažera je v tomto případě být chápavý k zaměstnancům odlišných kultur a vždy pro ně být oporou.

5.7. Závěry rozhovoru s ředitelem pobočky

Dále jsem provedla rozhovor s ředitelem pobočky. Pan ředitel pracuje na této pozici ve Sberbank CZ, a.s. již od 1. 11. 2013. Dříve působil 4 roky v jiné bance, kde vedl různé velké týmy. Na rozdíl od současného týmu, v předchozím pracovali převážně Češi. Na vysoké škole se věnoval cestovnímu ruchu, ale při dalším rozhodování o své kariéře dal přednost oboru bankovníctví, a to pozici bankovního poradce v Živnostenské bance. Tato pozice byla pro něj platformou pro budování kariéry.

V tomto rozhovoru jsem měla připravené stejné otázky jako v předešlém. Mým cílem bylo udělat rozhovory s manažery, kteří jsou zkušení ve svém oboru a dlouhodobě se pohybují v multikulturním prostředí. Pan zástupce ředitele má zkušenosti pouze v Evropě, kdežto pan ředitel získal zkušenosti i v Asii. Dlouhodobě pracoval v jedné mezinárodní společnosti v Sýrii, v Damašku, kde získal bohaté zkušenosti, poznal jinou kulturu a zažil kulturní odlišnosti dané země. Proto pro mne bylo velice zajímavé porovnat jejich postoje k dané problematice a následně posoudit, jak moc odlišné jsou jejich postupy řešení problémů, které vznikají na pracovišti.

V tomto rozhovoru byly otázky rozděleny opět do tří bloků. V prvním bloku jsme řešili konflikty v týmu, důvodem kterých jsou kulturní odlišnosti. Pan ředitel mi sdělil, že konflikty na pracovišti bývají různé a vznikají z různých důvodů. Nemusí to být výhradně problém mezi kulturami. Jediné, co zaznamenal, je odlišné vnímání rolí v týmu. Podle jeho názoru mohou různé národnosti vnímat své pracovní role jinak než Češi. Je pozoruhodné, že pan zástupce ředitele uvedl jako hlavní důvod konfliktů nepochopení mezi jedinci odlišných kultur, což vypovídá o tom, že manažeři mají různé zkušenosti a nejspíše řešili tyto situace s jinými zaměstnanci. Pan ředitel popsal dva konkrétní případy, kdy došlo ke konfliktům v týmu. Jako první popsal záležitost, kdy kolegové jiných národností mají různé vnímání postavení mužů a žen, jak v pracovním, tak i v osobním životě. Vysvětlil, že v České republice je to spíše vzácný problém, ale u pracovníků jiných národností se s tím setkal. Je to dané jinou kulturou, zvyky a tradicemi. Další případ, který se manažerovi stal na pracovišti, je vztah nadřízených a podřízených. Tím nemyslel vztah manažera a

zaměstnance, ale jiné vnímání cizinci svých pracovních rolí. Nezmiňoval konkrétní národnost, ale prozradil, že někteří zaměstnanci mají sklon přebírat roli nadřízeného a přikazovat svým mladším kolegům. Podle ředitele je nutné tuto situaci řešit co nejdříve, otevřeně si promluvit s dotyčným zaměstnancem a jasně specifikovat role a kompetence v týmu. V tomto vidí problém, který by měl urovnat manažer, a to pouze vhodnou komunikací se zaměstnanci. Tyto konflikty řeší otevřeně. Nejdůležitější je otevřený rozhovor se zaměstnancem, upřímně se zeptat na příčinu sporu, konfrontovat to s druhou situací, vyslechnout obě strany a následně dělat závěry. Při komunikaci s podřízenými je pro něj nejtěžší empatie a vcítění se do jednotlivců. Čas od času se stává, že zaměstnanec z nějakého důvodu odmítá přiznat, že má nějaký problém a je obtížné to poznat. Dále bývá častým problémem se přizpůsobit komunikaci s jedincem. Každý jsme jiný a je potřeba si najít cestu k porozumění a správný přístup k podřízenému.

Velmi mne překvapilo, že manažer nepocituje žádné potíže při komunikaci s příslušníkem jiné kultury. Pokud jedinec nemá výrazné potíže s cizím jazykem a při komunikaci není žádná jazyková bariéra, v tom případě je vše v pořádku. Jelikož je pan ředitel zvyklý denně komunikovat s příslušníky jiných kultur, není pro něj obtížné se přizpůsobit komunikaci s nimi. Zástupce ředitele ve svém rozhovoru uvedl, že žádné překážky a potíže při komunikaci nepocituje. Pan ředitel se nikdy nesetkal s diskriminací na pracovišti. Občas se může stát, že v multikulturní společnosti může dojít ke střetům mezi zaměstnanci kvůli jejich politickým názorům. Toto téma nechtěl příliš rozebírat, ale usoudila jsem, že se zastává názoru, že zaměstnanci o politice mohou diskutovat mezi sebou, ale hovořit na toto téma s klientem není vhodné.

V dalším bloku otázek jsem se věnovala obecné komunikaci s příslušníky jiných kultur. Častou příčinou problémů při komunikaci s příslušníky jiných národů je podle manažera nedostatečná komunikace a nepochopení toho druhého. Při tom všem hraje roli nejenom kultura a zvyky, ale i osobnost člověka jako takového. Je třeba předcházet nepochopení, zbytečným nedorozuměním a uvědomovat si dopady, jaké by mohla mít nevhodná komunikace manažera. Mezi nejvhodnější způsoby řešení těchto potíží považuje toleranci a schopnost naslouchat. Mnoho konfliktu vzniká právě v důsledku špatného naslouchání. Proto je třeba vnímat každé slovo, nebát se zeptat, pokud nerozumíte tomu, co chce zaměstnanec sdělit. Právě naslouchání se v teoretické části rozebralo podrobně a názor pana ředitele je v souladu s názory autorů.

Pan ředitel má mnoho pozitivních a negativních zážitků při setkáních s příslušníky jiné národnosti. Jelikož velmi rád cestuje a přímo vyhledává možnosti setkání s cizími

kulturami, považuje za nejvíce pozitivní zážitek právě poznávání nových lidí a představitelů odlišných kultur. Z vlastní zkušenosti říká, že jsou Češi velmi přátelští lidé. Což může tvrdit i o Rusech a Ukrajincích. Vzpomíná si, že také měl mnoho negativních zážitků, ale nespojuje to s jinou národností, ale spíše s jednotlivými osobnostmi a charaktery lidí. Jen jazykovou bariéru považuje za nepříjemný zážitek, jelikož v době, kdy začínal pracovat v Sýrii, neuměl se domluvit arabsky, což práce ve společnosti v Damašku vyžadovala.

Popsal také konkrétní příklad z praxe, kdy zažil konflikt mezi zaměstnanci odlišných kultur. Přestože důvodem nebyly kulturní rozdíly, ale myslí si, že určité lidské vlastnosti, které se projevují více u představitelů jiné kultury, k tomu nějakou mírou přispěly. Tuto situaci řešil konstruktivní diskusí a upřímnými rozhovory s účastníky konfliktu.

Poslední blok otázek rozhovoru se týká doporučení pro začínající manažery, kteří vedou multikulturní tým. Pan ředitel doporučil, na co se zaměřit a čeho se vyvarovat při komunikaci. Jako první krok se musí nastavit vztahy na pracovišti tak, aby byly otevřené a zaměstnanec se nebál svěřit svému nadřízenému. Důvěra hraje klíčovou roli ve vztazích mezi manažerem a zaměstnancem. Proto je třeba být upřímný a zároveň své připomínky sdělovat konstruktivně, nevyvolávat při tom konflikty. Se svým zástupcem se shodují na tom, že manažer má být vždy oporou pro své podřízené a zaměstnanci by měli vědět, že v kterékoliv situaci se na vedoucího mohou obrátit. Dalším doporučením manažera je neřešit situaci okamžitě, což pro mne bylo velmi zajímavým sdělením. Podle jeho názoru je lepší, když si zaměstnanci promyslí spor, který se jim přihodil. Mnohdy lidé jednájí impulzivně a neuvědomují si, že tímto mohou situaci zhoršit. Dále je třeba si dávat pozor na náboženství, zvyky různých kultur a lidí, geopolitické a politické problémy, které by se v rámci obchodních vztahů neměly rozebírat.

Na konec rozhovoru mi pan ředitel sdělil, že manažer je tak úspěšný, jak jsou úspěšní jeho podřízené. Při komunikaci v multikulturním týmu je nejdůležitější vnímání a otevřenost. Je třeba se ptát, aby pak následně nedocházelo k nedorozuměním a neshodám. Další důležitý bod pro úspěšného manažera je umět své zaměstnance správně motivovat, vědět jejich cíle a podporovat je v tom, co dělají. Přitom by měl umožnit kariérní růst a seberozvoj. Úkolem manažera je vytvořit příjemné a bezpečné pracovní prostředí pro své podřízené. Ať je zaměstnanec na jakékoli pozici, jeho práce by ho měla bavit a naplňovat. Pokud lidé dělají věci, které je baví, jsou spokojeni, což je základní předpoklad toho, co chce manažer.

5.8. Závěry rozhovoru s vedoucí týmu recepčních

Poslední rozhovor jsem provedla s paní vedoucí, která pracuje ve společnosti na pozici bankovního poradce, ale současně vykonává funkci vedoucí týmu recepčních. Má na starosti vedení docházky jak recepčních, tak i ostatních zaměstnanců, jejich pracovních výsledků a také řešení provozních problémů na pracovišti. V tomto těsně spolupracuje s ředitelem a také se zástupcem ředitele. Paní vedoucí pochází z Ruska, proto pro mne bylo velmi zajímavé se dozvědět, jestli se její odpovědi budou kvůli tomu výrazně lišit od odpovědí z předešlých rozhovorů. Na této pobočce pracuje již druhým rokem. Za tak krátkou dobu předvedla vynikající výkony, proto byla povýšena a nyní má možnost se podílet na vedení týmu.

Pro paní vedoucí mnou byly připravené stejné bloky otázek, jako v předešlých rozhovorech. K práci v bankovníctví ji přivedl zájem se setkat s ekonomickými problémy, s bankovníctvím a obecně se dozvědět více o tom, jak dané instituce fungují. Bankovníctví se týká všech občanů a dle názoru manažerky je to věc, se kterou se denně setkáváme v běžném životě a musíme čelit požadavkům a potřebám.

V tomto rozhovoru jsem se hodně věnovala konfliktům na pracovišti. Podle paní vedoucí ke konfliktům samozřejmě dochází, ale osobně si nemyslí, že příčinou toho je odlišná kultura. Přece jen, co osoba, to jiné myšlení a názor. Jde o to, že ne každý člověk si k tomu druhému umí najít cestu a občas to ani nejde. Je nereálné vycházet se všemi. Manažerka dokonce popsala konkrétní případ, který se odehrál přímo na pracovišti vybrané pobočky. Jednalo se o případ, kde se nepohodli dva zaměstnanci, a to muž a žena. V této situaci se spíše jednalo o to, že mužům se v nějakých situacích těžce spolupracuje se ženou. Jednalo se o zaměstnance ruské národnosti. Ptala jsem se také, zda důvodem ke konfliktu posloužila tato skutečnost. Odpověď zněla, že v žádném případě příčinou nebyla kultura. Jednalo se pouze o vztahy mezi mužem a ženou, nikoliv o kulturu. Dodala, že muž je jak emočně, tak i fyzicky silnější a odolnější než žena, toto by se nemělo zneužívat. Tyto konflikty se velmi obtížně řeší, jelikož nikdo neví, co se v určité situaci odehrálo. Nejdříve je vhodné dát zaměstnancům prostor, aby se sami pokusili o vyřešení problémové situace. Tohoto názoru se zastává i pan ředitel. V opačném případě je potřeba rázný zásah manažera. Nejlepší způsob je pohovořit se zaměstnanci, vyslechnout obě strany a společně prodiskutovat problém. Při komunikaci s nadřízenými je pro ni nejtěžší si udržet určitý odstup. Je sice perfektní, když lidé spolu vycházejí a jsou si k sobě blízko, ale nesmí to

překročit určité hranice. V takové situaci se snaží předem stanovit některá pravidla v komunikaci, aby následně nedocházelo k nedorozuměním.

Uvedla, že do České republiky se společně se svou rodinou přestěhovala ve věku deseti let. Možná proto, že se od velmi mladého věku pohybovala v multikulturním prostředí, nepocítuje potíže při komunikaci s příslušníkem jiné kultury. Na otázku, zda je pro ni obtížné se přizpůsobit komunikaci s cizincem odpověděla, že je zastáncem toho, že nejde o kulturu ale o člověka. Mnohdy je obtížné se přizpůsobit celkově něčemu, nebo někomu. Osobně pro manažerku kultura neovlivní ve flexibilitě přizpůsobení.

Poslední otázka v tomto bloku se týkala nejčastějších překážek, které potkávají manažera při jednání s příslušníkem cizí kultury. Pokud se tedy podívá na člověka z hlediska jiné kultury, je třeba zhodnotit, jaký druh komunikace zvolíme. Jako příklad uvedla obchodní jednání, které často začínají přípitkem. U národnosti, kde si můžete při jednání připít na partnerskou spolupráci sklenkou kvalitního alkoholu, rozhodně nezapodujete u někoho, jehož vyznání neuznává pití alkoholu vůbec.

Dále jsem se ptala na otázky, které se týkaly diskriminace na pracovišti. Překvapilo mne, že tak mladá manažerka již zažila diskriminaci. Jelikož sama nepochází z České republiky, měla v životě situace, kde se tomuto problému musela postavit čelem. Nemohla ale říct, že by se s tímto problémem setkala v České republice. Tyto případy se několikrát opakovaly a jednalo se příslušníky Ruské federace. Víc k tomuto tématu se již nechtěla vyjadřovat, proto jsme přešly do dalšího bloku, který se týkal obecně komunikace na pracovišti.

Za nejčastější příčinu problémů při komunikaci s příslušníky jiných národů považuje jinou mentalitu a také uvádí, že též záleží na výchově jedince. Každý z nás máme jiné myšlení a názory. O to horší je, když se setkají dvě stejné povahy, jsou tvrdohlavé a oba si stojí na svém názoru. Všichni tři manažeři se shodli na tom, že nejlepším způsobem řešit potíže při komunikaci s příslušníky jiných národů je konstruktivní diskuse, tolerance a schopnost naslouchat. Z těchto odpovědí jsem usoudila, že z tohoto hlediska spolupráce manažerů na pobočce funguje výborně.

Na konec rozhovoru měla paní vedoucí doporučení pro začínající manažery ohledně komunikace se zaměstnanci v multikulturním podniku. Úspěšný manažer umí rozeznat chvíle, kdy člověka motivovat anebo naopak kdy a jak mu říci, že někde selhal. Samozřejmě musí být vyrovnaný a mít k tomu diplomatický přístup. Manažer by nikdy neměl jednat se zaměstnancem tak, aby se ten následně cítil méněcenný nebo zbytečný. Upozornila na to, že každý manažer, který vede multikulturní tým, by si měl dát pozor na

vyjádření k jiné kultuře. Přestože jsme stát, kde se smí volně vyjadřovat, je třeba si rozmyslet co je a co není vhodné. Je třeba si rozmyslet jak hodnotit nebo komentovat cizí kulturu. Zbytečně by se toto mohlo dotknout a naladit tak nepříjemnou atmosféru.

Ze tří rozhovorů s různými manažery jsem měla dojem, že si již přečetli teoretickou část mé bakalářské práce. Jejich odpovědi byly často ve velkém souladu s názory autorů knih, ze kterých jsem čerpala. I přesto po vyhodnocení dotazníků zaměstnanců a rozhovorů s vedením pobočky jsem měla prostor pro napsání vlastních doporučení pro zlepšení komunikace.

6. Vlastní návrh řešení

Po provedení výzkumu se ukázalo, že většina zaměstnanců pobočky je s komunikací manažera spokojena. Překvapením pro mne bylo, že ani multikulturní prostředí společnosti a občasné nedorozumění v komunikaci není pro zaměstnance velký problém. Zaměstnanci vybrané pobočky berou jako samozřejmost, že v podniku, kde se střetává víc kultur, občas vzniká menší jazyková bariéra. Není to problém, který by měl ztěžovat spolupráci a ovlivňovat atmosféru v kolektivu.

Z výsledku rozhovorů s manažerem pobočky, jeho zástupcem a vedoucí týmu recepčních je patrné, že i oni si myslí, že na pobočce panuje družná a klidná atmosféra. Manažeři se shodují na tom, že i kdyby nějaké konflikty vznikaly, všechno se dá vyřešit konstruktivní diskusí.

Podle mého názoru by zaměstnancům a manažerovi prospěly společné aktivity, na kterých by měli možnost navázat komunikaci za hranicemi pracoviště. Všichni by takto měli možnost se poznat v jiném světle. Setkají se tak lidé odlišných kultur, kteří se doposud znali jen z kanceláře. Je to výborná příležitost se více dozvědět o cizí kultuře a tím zefektivnit vzájemnou komunikaci a spolupráci. V případě samotného manažera by bylo možné se zúčastnit školení nebo manažerských kurzů, které jsou přímo zaměřené na komunikaci v multikulturním týmu a zvládání konfliktů mezi odlišnými kulturami.

Dále jsem podrobně v bodech rozepsala své vlastní návrhy a kalkulace nákladů na tyto aktivity.

1. Team buildingové akce

Cílem team buildingu je pomoci pracovníkům se více poznat z jiného úhlu pohledu, navázat pevnější neformální vztahy, naučit se spolu lépe komunikovat, lépe řešit krizové situace a také pomáhají manažerovi zlepšit schopnost vést lidi. Na takových akcích nesmí chybět pozitivní atmosféra, příjemné prostředí a dobrá nálada. Zaměstnanci by to měli brát spíše jako legraci a užít si příjemně strávených chvil.

2. Interkulturní workshop

Tento kurz pořádá česká vzdělávací agentura se sídlem v Praze, která se specializuje na vzdělávání pro firemní klientelu. Workshop pomáhá se seznámit s kulturními rozdíly formou interaktivních her. Na svých webových stránkách společnost nabízí i další aktivity např. jazykové vzdělávání, jazykové tréninky pro praxi, školení soft skills, team buildingy, koučování, individuální konzultace nebo překlady a tlumočení.

Zaměstnanci by měli příležitost rozpoznat kulturní rozdíly bez předsudků a využít odlišné kulturní charakteristiky pro lepší komunikaci a spolupráci. Workshop by měl pomoci snížit nedorozumění na pracovišti a zvýšit toleranci vůči kulturním odlišnostem.

3. Víkendové výlety

Navrhuji, aby společnost uspořádala jednou ročně víkendový výlet do nějaké české destinace. V úvahu by připadala i nějaká zahraniční destinace, ale bylo by to finančně i časově náročnější. Na intranetu banky jsem se dozvěděla, že společnost jednou ročně přispívá pobočkám na pořádání firemních večeří. Myslím si, že v rámci sbližování kultur by zaměstnancům prospělo vyjet na víkend mimo rušné město. Bylo by možné zrušit pořádání firemních večeří a namísto toho uspořádat společný výlet. Pokud by firma vnímala tuto finanční zátěž jako těžkou, bylo by možné se spoluúčastnit a každý zaměstnanec by na tuto akci přispěl. Spoluúčast by nebyla povinná, ale žádoucí.

Důležitými kritérii při výběru takového víkendového výletu je, aby byl přínosný a zaměstnanci měli možnost se co nejvíce sblížit, posílit vztahy a poznat odlišné kultury toho druhého. Pro manažera je to další výborná příležitost zdokonalovat své komunikační schopnosti.

4. Kurz pro manažera

Na trhu je v dnešní době k dispozici mnoho produktů týkajících se vedení a zvyšování produktivity manažerů. Některé firmy dokonce nabízí i kurzy přímo na míru, kde je možné přizpůsobit obsahovou náplň kurzu, která by co nejvíce vyhovovala manažerovi a zaměřila se na problémy, se kterými se střetává na pracovišti. Navrhuji 2 typy kurzů, a to kurz komunikačních dovedností a kurz interkulturní komunikace pro manažery. Oba kurzy jsou podle mého názoru nejvhodnější pro manažera, který vede multikulturní tým.

- Kurz komunikačních dovedností

Vybrala jsem dvoudenní kurz komunikačních dovedností od jedné soukromé brněnské kliniky, která se kromě kurzů zabývá i logopedií. Cílem tohoto dvoudenního kurzu je poskytnout účastníkům zásadní dovednosti v oblasti komunikace, získat nástroje pro zvládání obtížných situací při jednáních, naučit se aktivně řešit obtížné komunikační situace, naučit se pravidlům aktivního naslouchání a jak vybudovat důvěru při vzájemné komunikaci. Tato klinika sídlí v Brně, takže bude potřeba zajistit dopravu z Prahy a zpět, stravu a ubytování. Kalkulace nákladů na kurz jsou v tabulce č. 1.

- Interkulturní komunikace pro manažery

Vybrala jsem kurz od jedné pražské firmy, která se zabývá poradenstvím v oblasti HR a také vzděláváním a rozvojem manažerů. Kurz interkulturní spolupráce je určen manažerům, kteří spolupracují nebo komunikují s představiteli jiných kultur. Nemusí se to nutně týkat pouze geografických kultur, ale také střetů odlišných typů korporátních kultur. Celý kurz je rozdělen do tréninkových bloků, a to vliv kultury na chování při projektové spolupráci, základní dimenze interkulturních odlišností, vnímání v interkulturní spolupráci a budování důvěry v interkulturních týmech. Každý blok trvá 3,5 hodiny s přestávkou, která trvá 15 minut. Cílem tohoto kurzu je uvědomit si hlavní příležitosti při interkulturní spolupráci a zároveň naučit se předcházet problémům. Dále by se manažer měl naučit obvyklé reakce při interkulturní spolupráci a bude umět na nich stavět. Kurz je ukončen písemnou zkouškou, výsledky které se vyhodnocují 3 až 5 dnů po skončení kurzu. Kalkulace nákladů na kurz jsou zobrazeny v tabulce 2.

Druhou možností pak může být i externí pracovník, který se zabývá přímo tématy komunikace v multikulturním podniku. Tuto možnost považuji za finančně nákladnou, ale

v této situaci záleží na tom, co manažerovi vyhovuje více. Na internetu jsem našla mnoho specialistů, kteří se zabývají tímto tématem a doučují přímo na pracovišti. Cena za hodinu doučování se pohybuje kolem 500 Kč.

Tabulka č. 1: Náklady na kurz komunikačních dovedností

Cena kurzu	11 260,00 Kč
Doprava*	420,00 Kč
Ubytování**	1 100,00 Kč
Stravné***	650,00 Kč
Ostatní náklady****	68,00 Kč
Náklady celkem	13 498,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

*cena dopravy tam a zpět

1 nocleh v 3* hotelu

***1x snídani, 2x oběd, 1x večeře, svačiny v průběhu dne

****ostatní náklady – doprava po Brně

Tabulka č. 2: Náklady na kurz interkulturní komunikace pro manažery

Cena kurzu	9 390,00 Kč
Doprava	0,00 Kč
Ubytování	0,00 Kč
Stravné*	250,00 Kč
Ostatní náklady**	48,00 Kč
Náklady celkem	9 688,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

*1x oběd, svačiny v průběhu dne

** náklady – doprava MHD po Praze

Závěr

V teoretické části své bakalářské práce jsem charakterizovala pojmy jako je kultura a multikulturní komunikace, osobnost manažera v multikulturním podniku a jaké komunikační dovednosti by měl mít správný manažer, který vede tým v mezinárodním podniku. Praktická část práce se věnuje popisu společnosti Sberbank CZ, a.s., a konkrétně jedné z poboček, kde pracují představitelé různých kultur, a to Češi, Rusové a Ukrajinci. Pomocí dotazníků zaměstnanců a rozhovory s vedením, jsem prováděla výzkum na pobočce. Nejdříve jsem vypracovala dotazníky pro zaměstnance, kde jsem chtěla zjistit jejich názor na komunikaci manažera a na celkovou jejich spokojenost s prostředím multikulturního týmu. Na základě odpovědí jsem zjistila, že zaměstnanci mezi sebou vycházejí dobře a konflikty na pracovišti nejsou příliš časté. Další zjištěním bylo, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s komunikací manažera, ať už to jsou Češi nebo představitelé jiných kultur. K vyhodnocení též přispěly rozhovory s manažerem pobočky, jeho zástupcem a vedoucí týmu recepčních. Cílem těchto rozhovorů bylo se podívat na problém z jiného úhlu pohledu a porovnat je s poznatky z teoretické části práce. Zjišťovala jsem, jaké metody komunikace a postupy řešení konfliktů manažeri používají. Ve druhé části rozhovorů jsem se zaměřila na jejich osobní zkušenosti, zda by měli nějaká doporučení pro začínající manažery ohledně komunikace se zaměstnanci v multikulturním podniku, na co si dávat pozor a čeho se při komunikaci vyvarovat.

Cílem této práce bylo zhodnotit komunikaci manažera a celkové fungování multikulturního týmu na vybrané pobočce ve společnosti Sberbank CZ, a.s., a následně porovnat tyto poznatky s vědomostmi z teoretické části práce. Dále mým cílem bylo navrhnout své vlastní doporučení pro zlepšení komunikace mezi manažerem a zaměstnanci. Na základě vyhodnocení dotazníků a rozhovorů jsem navrhla několik řešení, a to hlavně manažerské kurzy komunikačních dovedností a interkulturní komunikace. Další řešení jsou team buildingové akce, workshopy a víkendové výlety, které jsou zaměřené na sblížení kultur. Tyto návrhy by měly vést k zdokonalení komunikace manažera, ke zvýšení důvěry mezi zaměstnanci a následně ke zvýšení jejich spokojenosti.

V poslední řadě bych chtěla dodat, že komunikace mezi manažerem a podřízenými je velmi důležitá, ať už je to multikulturní společnost nebo není. Nezáleží jen na tom, jaké má manažer znalosti a zkušenosti. Podstatně důležitější je umět vcítit se do druhého, snažit se ho pochopit a konstruktivně s ním diskutovat. Věřím, že i na pracovišti bude platit, že lidskost je nad vše.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, Jan. *Lidé a změny: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Votobia, 2004, 269 s. ISBN 80-722-0184-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.
5. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
6. EHL, Martin. *Globalizace pro a proti: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2001, 185 s. ISBN 80-200-0897-7.
7. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: obor v pohybu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. GRUBER, David. *Zlatá kniha komunikace*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2005, 249 s. ISBN 80-732-9092-8.
9. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.
10. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
11. KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
12. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
13. NĚMEČEK, Petr. *Podnikový management I*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
14. NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.

15. NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015, 167 s., [4] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-298-7.
16. POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. *Asertivita: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 204 s. ISBN 978-80-247-5197-9.
17. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
18. ROBBINS, Harvey. *How to speak and listen effectively: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. New York, NY: American Management Association, c1992, viii, 80 p. ISBN 08-144-7793-3.
19. ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 323 s. ISBN 978-80-7261-195-9.
20. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Vyd. 5., rozš., V Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2007, 196 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-802-4711-744.
21. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje: obor v pohybu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
22. ŠIŠKOVÁ, Tatjana. *Menšiny a migranti v České republice: my a oni v multikulturní společnosti 21. století*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 188 s. ISBN 80-717-8648-9.
23. ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání: my a oni v multikulturní společnosti 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
24. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: my a oni v multikulturní společnosti 21. století*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
25. ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. 1. vyd. Zlín: CEED, 2007, 295 s. ISBN 978-80-903433-4-4.

Internetové zdroje

26. Intranet Sberbak CZ [online]. 2015 [cit. 2015-5-3] Dostupné z interních webových stránek
27. Sberbank CZ [online]. 2015 [cit. 2015-4-3]. Dostupné z <http://www.sberbankcz.cz/obance/predstaveni-banky>
28. Sberbank CZ [online]. 2015 [cit. 2015-3-3]. Dostupné z <http://report-sberbank.ru/ar/management-report/financial-results-of-key-subidiaries/sberbank-europe-sbe/>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Maslowova hierarchie potřeb str. 15

Seznam grafů

Graf č. 1. Národnostní složení respondentů str. 34

Graf č. 2. Věková skupina respondentů str. 35

Graf č. 3. Pracovní úvazek respondentů str. 35

Graf č. 4. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů str. 36

Graf č. 5. Spokojenost respondentů s multikulturálním prostředím společnosti str. 36

Graf č. 6. Přístup k zaměstnancům jiných národností str. 37

Graf č. 7. Úroveň komunikace manažera a zaměstnance str. 38

Graf č. 8. Zvládání manažerem své práce str. 39

Graf č. 9. Konflikty na pracovišti str. 40

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Náklady na kurz komunikačních dovedností str. 51

Tabulka č. 2. Náklady na kurz interkulturní komunikace pro manažery str. 51

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky rozhovoru s ředitelem pobočky, zástupcem ředitele a vedoucí týmu recepčních

1. Co Vás přivedlo k práci v bankovníctví?
2. Jak dlouho již působíte jako manažer pobočky?
3. Jak byste charakterizoval úspěšného manažera a jeho komunikační schopnosti?
4. Jsou součástí vašeho týmu zaměstnanci jiné národnosti než české?
5. Pokud ano, jaké?
6. Došlo někdy ve Vašem týmu ke konfliktům, důvodem kterých byla vzájemná kulturní odlišnost?
7. Pokud ano, popište prosím konkrétní případ.
8. Jak řešíte tyto konflikty v týmu?
9. Co je pro Vás nejtěžší v komunikaci s podřízenými?
10. Jak takové situace řešíte?
11. Pociťujete potíže při komunikaci s cizincem?
12. Je pro Vás obtížné přizpůsobit se komunikaci s příslušníkem jiné kultury?
13. Jaké nejčastější překážky vás potkávají při jednání s příslušníkem jiné kultury?
Např. jazyková bariéra, odlišné vyznání atd.
14. Setkal jste se někdy s nějakou formou diskriminace kvůli jiné národnosti?
15. Pokud ano, stalo se Vám to jednou nebo opakovaně?
16. O příslušníky kterých národností se jednalo?
17. Co je podle Vašeho názoru nejčastější příčinou problémů při komunikaci s příslušníky jiných národů?
18. Jakým nejlepším způsobem je podle Vás možné řešit potíže při komunikaci s příslušníky jiných národů?
19. Popište prosím pozitivní zážitek při setkání s příslušníkem jiné národnosti z Vašeho pracovního prostředí?
20. Popište prosím negativní zážitek při setkání s příslušníkem jiné národnosti z Vašeho pracovního prostředí
21. Uveďte prosím příklad, kdy jste řešil nějaký problém v kolektivu. Čeho se to týkalo, jak jste postupoval, jak celá situace dopadla, byl někdo nespokojen?

22. Měl byste nějaká doporučení pro začínající manažery ohledně komunikace se zaměstnanci v multikulturním podniku?
23. Na co je potřeba dávat pozor a čeho se vyvarovat při komunikaci se zaměstnanci v multikulturním podniku?

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku pro vypracování praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji

Anastasiia Vakula

Prosím, zvýrazněte odpovídající možnost. Pokud není uveden počet možností, zaškrtněte, prosím, jen jednu možnost.

1. Jaká je vaše národnost?
 - a) Česká
 - b) Ruská
 - c) Ukrajinská
 - d) Jiná

2. Jaký je Váš věk?
 - a) 19-34
 - b) 35-49
 - c) 50-65
 - d) více

3. Váš pracovní úvazek?
 - a) plný úvazek
 - b) částeční úvazek
 - c) brigádník

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) střední bez maturity / vyučen
 - c) střední s maturitou
 - d) vysokoškolské

5. Jste spokojený/á s multikulturním prostředím společnosti Sberbank CZ?
- a) ano
 - b) ne
 - c) spíše ano
 - d) spíše ne
6. S kým se Vám nejlépe spolupracuje?
- a) Češi
 - b) Rusové
 - c) Ukrajinci
 - d) se všemi
7. Pokud jste uvedl/-a možnost 1 až 3 v otázce 6, uveďte prosím důvod.
8. S kým se zaměstnanců se Vám pracuje nejhůře?
- a) Češi
 - b) Rusové
 - c) Ukrajinci
 - d) se všemi se mi spolupracuje dobře
9. Prostředí Sberbanky je multikulturní a pracují zde zaměstnanci jiných národností, myslíte, že se k nim přistupuje stejně jako k Čechům?
- a) ano
 - b) ne
 - c) spíše ano
 - d) spíše ne
10. Zaznamenali jste někdy určitou bariéru při komunikaci s kolegy jiné národnosti?
- a) ano
 - b) ne
 - c) zřídka

11. Pokud ano, o jaké komunikační bariéry se jednalo?

- a) nedostatečná znalost jazyku
- b) nesrozumitelnost obsahová (špatné formulování myšlenek)
- c) nesrozumitelnost logopedická (vady řeči)
- d) neschopnost "číst" mimoslovní signály (gesta, pohledy očí, mimika)

12. Myslíte, že komunikace manažera a zaměstnance je na dostatečné dobré úrovni?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

13. Jak vycházíte s manažerem pobočky?

- a) nikdy jsem žádný konflikt neměl/ -a
- b) občas míváme konflikty, ale považuji to za běžnou věc
- c) přál/ -a bych si mít jiného manažera

14. Myslíte, že váš manažer zvládá dobře svou práci (z hlediska komunikace se zaměstnanci)?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

15. Vznikají často konflikty na pracovišti?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

16. Pokud ano, myslíte si, že je chyba v manažerské komunikaci?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

17. Pokud si myslíte, že je problém v komunikaci, uveďte prosím konkrétní chybu.

- a) informativní funkce
- b) instruktivní funkce - Zadávání úkolů
- c) motivující funkce
- d) přesvědčovací funkce
- e) svěřovací a úniková funkce

18. Setkal/-a jste se někdy s nějakou formou diskriminace?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

19. Pokud ano, z jakého důvodu tato diskriminace vznikla?

- a) z důvodu národnosti
- b) kvůli náboženskému vyznání, víry či světového názoru
- c) z důvodu rasy či etnického původu
- d) z důvodu pohlaví
- e) kvůli sexuální orientaci

20. Pokud ano, bylo to ve společnosti, ve které momentálně pracujete?

- a) ano
- b) ne

21. Chtěl/-a byste v budoucnosti zaujmout pozici vedoucího pobočky?

- a) ano
- b) ne
- c) možná

22. Pokud ano, byla by to společnost s multikulturálním prostředím?

- a) ano
- b) ne
- c) na tom nezáleží

23. Zvolil/ -a byste si metody komunikace jako Váš současný nadřízený?

- a) ano
- b) ne
- c) pouze některé metody

