

Ladislav Mura - Ján Buleca

Vedenie ľudí v medzinárodne podnikajúcich agropotravinárskych podnikoch Slovenska¹

Leadership in internationally operating Slovak agri-food enterprises

Abstract *The aim of this paper was to identify and evaluate the managers' skills and abilities to lead working teams and to make decisions in the circumstances of multicultural environment. It requires sensibility for national traditions and right work habits. This paper is focused on international managers in term of their ability to adapt to different cultural influences than their own are. Before starting own experiment the social structure of Slovak society was analyzed, the characteristics of Slovak employees and their problems in cooperating international partners were described and based on the information achieved from specialized projects, the corporate culture in international companies situated in Slovakia was defined. For the purpose of this paper a questionnaire was created. It elaborates on the abilities and skills to lead, make decisions, motivate, communicate and manage intercultural differences by the work in multicultural working teams. International companies with the residence in Slovak Republic were selected. There are companies from the sphere of agricultural and food-processing industry concerned. On the research took part 58 employees of mid-management from 36 organisations with foreign investments.*

Key words *management – leadership - agri-food enterprises - international entrepreneurship*

Abstrakt Cieľom predkladaného článku bola identifikácia schopností manažmentu viesť pracovné tímy a robiť rozhodnutia v podmienkach multikultúrneho prostredia, čo vyžaduje citlivé vnímanie národných tradícií a správnych pracovných návykov. Práca je zameraná na medzinárodný manažment v zmysle jeho schopnosti adaptovať sa na rozdielne kultúrne vplyvy.

Pred zahájením experimentu bola analyzovaná sociálna štruktúra slovenskej spoločnosti, charakterizovaní slovenskí zamestnanci a ich problémy u kooperujúcich medzinárodných partneroch na základe informácií obdržaných zo špecializovaných projektov, a bola definovaná podniková kultúra v medzinárodných spoločnostiach situovaných na Slovensku.

Pre účely tejto práce bol vytvorený dotazník, ktorý spracováva schopnosti a skúsenosti s riadením, rozhodovaním, motiváciou, komunikáciou a manažmentom medzikultúrnych rozdielov pri práci multikultúrnych pracovných tímov. Boli vybraté medzinárodné spoločnosti zo sféry poľnohospodárstva a potravinárstva so sídlom na Slovensku. Na výskume sa

¹ Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. APVV 20-063205.

podieľalo 58 zamestnancov stredného manažmentu 36 spoločností so zahraničnými investíciami.

Kľúčové slová manažment - vedenie ľudí - agropotravinárske podniky - medzinárodné podnikanie

Riešenie problematiky a rôznych faktorov manažmentu medzinárodného podnikania sa stávajú v podnikateľskej praxi i vedecko-výskumnej činnosti čoraz dôležitejšími. Vysoká akcelerácia prírastku rozličných foriem medzinárodného podnikania akými sú medzinárodné joint-ventures, fúzie, akvizície (Beamish, W. P. a kol., 2000) a ostatné formy spolupráce, rovnako ako aj nárast publikácií o manažmente medzinárodného podnikania a s tým spojené výskumy poukazujú na aktuálnosť a význam tejto témy. Jeden z dôvodov, prečo takéto podnikateľské aliancie a kooperácie nevedú stále k želaným výsledkom, môže byť nedostatočné zohľadnenie rozdielov v myslení a chápaní medzinárodného partnera (Pichanič, M. - Štycká, V., 2007). Vzniká tak otázka, ako sa tieto rozdiely dajú vysvetliť, objasniť a pochopiť. Vedenie ľudských zdrojov je v teórii označované za veľké kritérium úspechu podnikov (Dědina, J., 2007). Úspešné vodcovstvo spočíva v rozvinutých schopnostiach vodcu komunikovať s ľuďmi a vhodne ich motivovať. Otázka vedenia a štýly vedenia sú dôležité pre medzinárodných manažérov, ktorí pracujú v inej krajine. Prevládajúci štýl vedenia v každej krajine je prepojený s normami, ekonomickými podmienkami, očakávaniami, históriou a socio-kultúrnym profilom zamestnancov (Froese, F. J. - Jöns, I., 2004). Kultúrne vzorce veľmi silne ovplyvňujú spôsob, ako na seba ľudia reagujú, resp. ako spolu komunikujú. Konkrétne špecifiká nedorozumení vznikajú z toho, že ľudia považujú svoje kultúrne vzorce za všeobecne platné a prirodzené (Dúbrava, J., 2005).

Vedenie ľudí, najmä vedenie pracovných kolektívov a multikultúrnych tímov je v centre pozornosti mnohých odborníkov, okrem iných aj (Cehuľová, K., 2008; Palmer, T.M. a Varner, I.I., 2006; Sršňová, J. a Fuzyová, Ľ., 2003). Hlavným cieľom predkladaného článku je identifikovať a následne zhodnotiť schopnosti a zručnosti vedenia pracovných tímov a rozhodovania v podmienkach multikultúrneho prostredia, ktoré vyžaduje citlivosť k národným tradíciám a vyhovujúcim pracovným návykom. Pozornosť venujeme manažérom medzinárodných agropotravinárskych spoločností, z aspektu ich schopnosti prispôbiť sa iným kultúrnym vplyvom, než ako sú ich národné.

Splnenie hlavného cieľa si vyžiadalo riešiť nasledovné parciálne ciele a stanoviť pracovné hypotézy:

1. parciálny cieľ: Zistiť štýly vedenia zamestnancov manažérmi a na základe toho posúdiť, či postupne dochádza k zmene štýlov vedenia, ktoré umožňujú rozvoj ľudského kapitálu a hlavne jeho efektívne využitie v podniku.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že v podnikoch zatiaľ pretrváva prikazovací štýl vedenia, ktorý sa môže stať brzdou otvorenosti, tvorivosti.

2. parciálny cieľ: Zistiť stupeň závislosti dcérskych spoločností nachádzajúcich sa na území Slovenska od materských spoločností v zahraničí a úroveň presadzovania pôvodnej národnej kultúry.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že materské spoločnosti uprednostňujú etnocentrický model riadenia dcérskych spoločností a je presadzovaná pôvodná národná kultúra spoločnosti s ohľadom na niektoré zložky slovenskej kultúry.

3. parciálny cieľ: Preskúmať stav rozhodovania v sledovaných podnikateľských subjektoch z hľadiska rozsahu rozhodovacích kompetencií, rozhodovacích schopností zamestnancov stredného manažmentu a z hľadiska spoluúčasti zamestnancov na rozhodovaní.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že v podnikoch prevláda centralizované rozhodovanie, ktoré z pohľadu zúčastnených manažérov poskytuje dostatok rozhodovacích kompetencií, ale spoluúčasť zamestnancov je akceptovaná len do určitej miery.

4. parciálny cieľ: Zistiť úroveň formálnej a neformálnej komunikácie v podniku a posúdiť, či vznikajú problémy pri medzikultúrnej komunikácii a ako sú prekonávané.

Hypotéza 4: Predpokladáme, že existuje komunikácia smerom zhora nadol a čiastočne i zdola nahor, pričom dostatočná informovanosť je podporovaná prostredníctvom vytvárania a posilňovania neformálnych väzieb.

5. parciálny cieľ: Preveriť formy motivácie, ktoré manažéri v sledovaných podnikoch považujú za najefektívnejšie.

Hypotéza 5: Predpokladáme, že zamestnanci sú najčastejšie motivovaní finančným hodnotením a ďalším zamestnaneckými výhodami, ale manažéri využívajú v značnej miere aj vplyv verejného uznania ako silného motivačného faktora.

Všetky pracovné hypotézy testujeme na hladine významnosti $\alpha=0,05$.

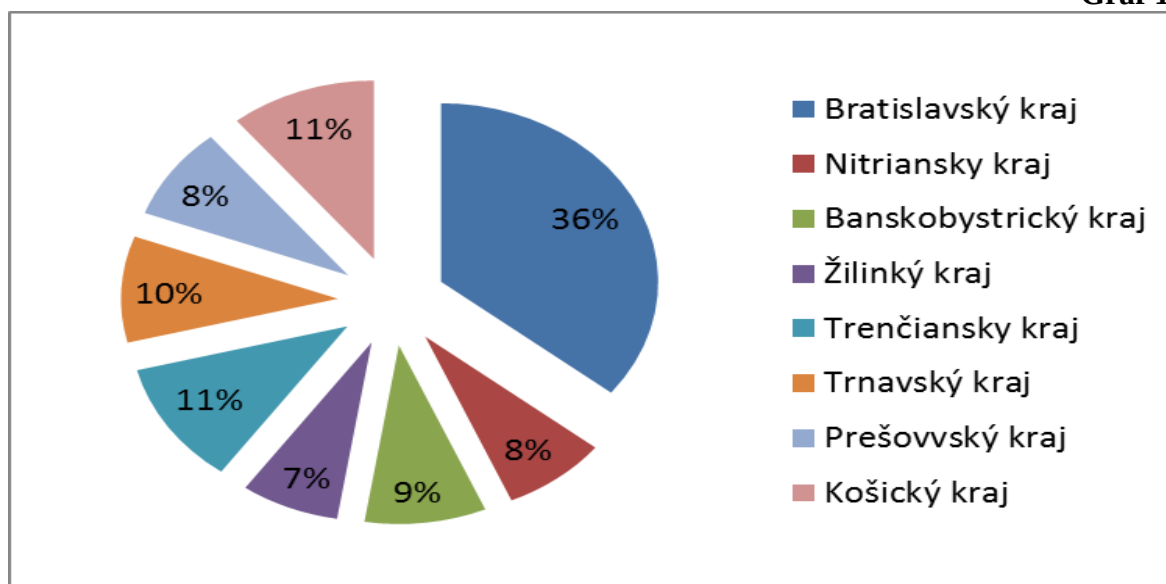
Metodický postup

Objektom skúmania sú agropotravinárske podnikateľské subjekty so zahraničnou kapitálovou účasťou pôsobiace na Slovensku, ktoré zamestnávajú zamestnancov s rôznou národnostnou identitou. Na účely prieskumu boli stratifikovaným výberom vyselektované medzinárodne pôsobiace podniky so sídlom na území Slovenskej republiky, ktoré sa zaoberajú poľnohospodárskou a potravinárskou výrobou (Cehuľová, K., 2008). Súčasne bola splnená podmienka, že do prieskumu boli vyberané podniky so zahraničnou kapitálovou účasťou z krajín najväčších investorov na Slovensku (Graf 1).

Základný súbor predstavovalo 90 oslovených podnikov. Na prieskume z toho spolupracovalo 36 podnikateľských subjektov, ktoré tvoria výberový štatistický súbor. Do každého podniku boli distribuované dva exempláre dotazníkov. Kompletne vyplnených dotazníkov bolo 58. Prieskum sme orientovali na manažérov stredného stupňa.

Relatívna početnosť podnikov so zahraničnou účasťou v jednotlivých krajoch Slovenska
Relative frequency of companies with foreign capital in particular counties of Slovakia

Graf 1



Prameň: údaje ŠÚ SR, vlastné spracovanie

Source: data from the Statistical Office of the Slovak Republic, own processing

Primárne údaje tvorili informácie získané z výberového štatistického súboru. K získaniu primárnych informácií boli využité výsledky prieskumu, ktorého nosnou časťou je technika dotazníka. Realizovaný prieskum zahŕňa dva druhy dotazníkov. Prvá skupina dotazníkov obsahuje otázky uzatvorené s možnosťou jednej alebo viacerých alternatív a otázky, pri ktorých bola využitá numerická škála. Všetky tieto otázky sa sústredili na päť hlavných častí: vedenie, prekonávanie medzikultúrnych rozdielov, komunikácia, motivácia, rozhodovanie (Cehuľová, K., 2008). Podstatou druhej skupiny dotazníkov bola tabuľka organizačného kultúrneho spektra s príslušnou bodovacou škálou. V tejto tabuľke sa opytovaní zamerali na zhodnotenie súčasného stavu organizačného kultúrneho spektra a v ďalšom kroku v rovnakej tabuľke naznačili, aké hodnoty by kultúrne spektrum malo naberať vzhľadom k podnikovej stratégii a zámerom podniku do budúcnosti podľa ich názoru. Pre účely oslovenia cudzojazyčných manažérov bol dotazník preložený do anglického a nemeckého jazyka.

Použité sekundárne údaje predstavujú už existujúce publikované a zozbierané informácie: súčasná odborná domáca a zahraničná literatúra, odborné časopisy a zborníky vedeckých prác, médiá; informačné zdroje špecializovaných agentúr; internetové stránky; štatistické údaje Štatistického úradu SR.

Interné a primárne informácie z dotazníka, ktoré boli kvalitatívneho charakteru, boli preradené do kvantitatívnej podoby. Na vyhodnotenie odpovedí k jednotlivým otázkam z dotazníkov, podľa ich charakteru, boli využité kontingenčné tabuľky spracované v programe Excel. Na overenie závislosti a testovanie hypotéz boli využité možnosti štatistického programu SAS.

Pearsonov chí-kvadrát test nezávislosti predstavuje rozšírenie chí-kvadrát testu dobrej zhody a je založený na porovnávaní empirických a teoretických početností pre každú kategóriu sledovaných znakov. Testovacie kritérium pre overovanie nulovej hypotézy H_0 ,

predpokladajúcej nezávislosť medzi danými kvalitatívnymi znakmi, je vypočítané podľa vzťahu

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

kde:

O_{ij} – empirické početnosti v bunke v i-tom riadku a j-tom stĺpci,

E_{ij} – teoretické početnosti v bunke v i-tom riadku a j-tom stĺpci,

r – počet kategórií prvého (riadkového) znaku,

c – počet kategórií druhého (stĺpcového) znaku.

Predpokladom pre použitie tohto testu je, aby očakávané početnosti v jednotlivých políčkach neklesli pod hodnotu 5 aspoň v 80 % políčkach a v zostávajúcich políčkach sa vyskytovali aspoň hodnoty 1. V prípadoch, kde početnosť v kontingenčných tabuľkách bola menšia ako 5 sme pre overenie výsledkov Chí-kvadrát testu použili Fisherov test. Interpretácia pomocou P-hodnoty je rovnaká ako pri Chí-kvadrát teste. Tento metodický postup zvolili aj Mura, L. – Gašparíková, V. (2010).

Otázky obsahujúce škálu na vyjadrenie dôležitosti, boli vyhodnotené prostredníctvom Friedmanovho testu. Test odpovedá na otázku, či vo vzorke zistené rozdiely môžu byť iba náhodné (medzi premennými nie je vzťah), alebo sú štatisticky významné (medzi premennými je vzťah). Friedmanov test sa používa na overovanie vzťahu medzi poradovou a nominálnou premennou (faktorom).

Wilcoxonov párový test. Pri vyhodnocovaní organizačno-kultúrneho spektra boli porovnávané dve hodnotenia prvku podnikovej kultúry respondentom, t.j. hodnotenie súčasného stavu prvku podnikovej kultúry a hodnotenie želaného stavu zaznačené na škále 1 až 5. Pre vyhodnotenie bol použitý Wilcoxonov párový test. Tento neparametrický test je možné použiť na overenie hypotézy o zhode dvoch výberov, z hľadiska zmeny pri opakovanom získavaní výberov. Hodnoty výberov musia byť usporiadané v pároch. Testom overovaná nulová hypotéza je H_0 : dva výbery sú zhodné, proti alternatívnej hypotéze H_1 : medzi výbermi existuje štatisticky významný rozdiel.

Vlastná práca

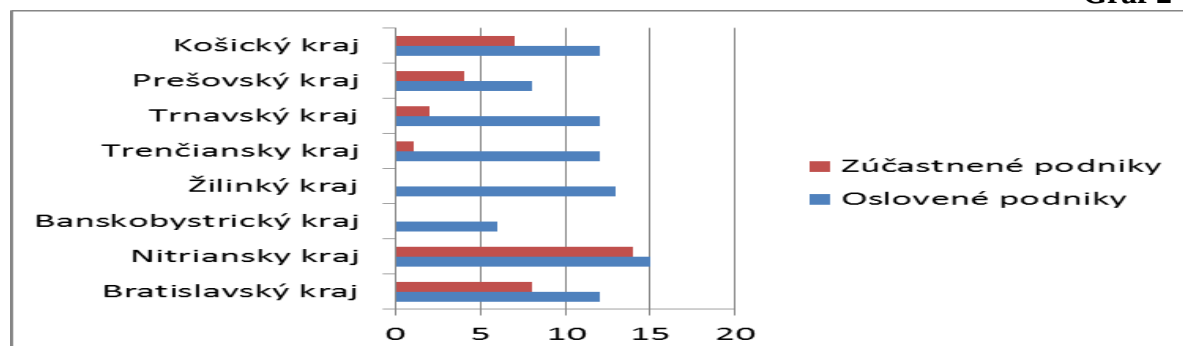
Charakteristika výberového súboru

Výberový súbor, v ktorom boli sledované zručnosti k rozhodovaniu a vedeniu medzinárodných pracovných tímov tvorí 36 podnikateľských subjektov zaoberajúcich sa poľnohospodárstvom alebo potravinárskou výrobou so zahraničným vlastníctvom. Vo výberovom súbore pripadá najväčšie zastúpenie na podniky z Nitrianskeho kraja (14 podnikov; 38,89 %), ďalej na Bratislavský kraj pripadá 8 podnikov (22,22 %) a Košický 7 podnikov (19,44 %). Z Prešovského kraja sa na prieskume zúčastnili 4 podniky (11,11 %), z Trnavského 2 podniky (5,55 %) a z Trenčianskeho kraja to bol 1 podnik (2,77 %) (Cehuľová, K., 2008).

Početnosti podnikateľských subjektov za jednotlivé kraje dokumentuje Graf 2.

Počet skúmaných podnikov
Number of examined companies

Graf 2

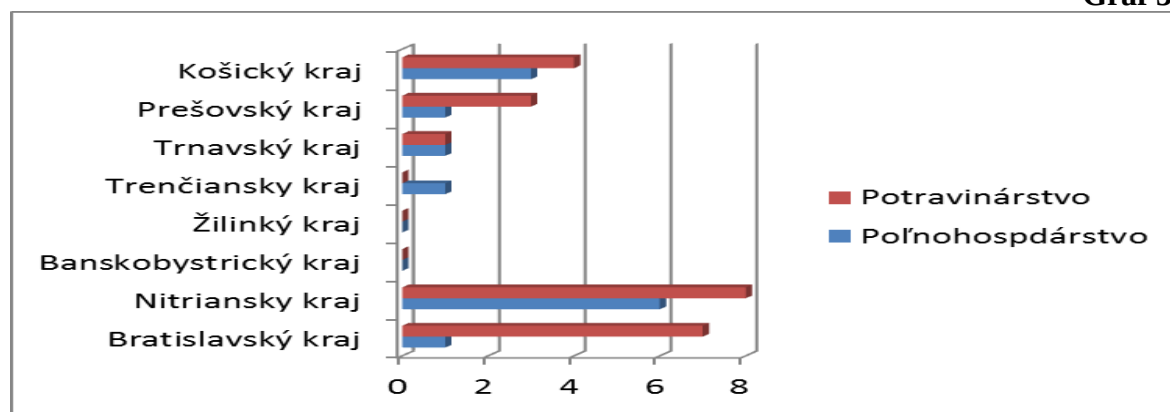


Prameň: primárny prieskum, vlastné spracovanie
Source: primary survey, own processing

Odvetvovú štruktúru podnikov zúčastnených na prieskume prezentuje Graf 3.

Odvetvová štruktúra podnikateľských subjektov
Classification by branch of business entities

Graf 3



Prameň: primárny prieskum, vlastné spracovanie
Source: primary survey, own processing

Okrem podnikov poľnohospodárskej výroby bola pri potravinárskych podnikoch pozornosť venovaná výške a trvaniu obdobia investícií zahraničnými investormi do tejto oblasti. Do potravinárskej výroby prúdilo v období rokov 2000-2006 každoročne najviac priamych zahraničných investícií (Mura, L., 2010). Na základe týchto faktov je možné usudzovať na silné kontakty so zahraničnými partnermi a je rovnako možné predpokladať intenzívnu spoluprácu medzinárodných pracovných tímov. Väčšina priamych zahraničných investícií pochádza z vyspelých krajín, pričom hlavným zdrojom týchto investícií sú členské krajiny Európskej únie. Najviac investujú tie krajiny, ktoré so Slovenskom dlhodobo spolupracujú a sú v teritoriálnej blízkosti. S príslušníkmi týchto kultúr sa slovenskí zamestnanci a manažéri stretávajú nielen v obchodnom či pracovnom styku, ale aj

v súkromnom živote, pri cestovaní. Spolupráca slovenských zamestnancov a manažérov s kultúrami týchto krajín prebieha už dlhodobo, preto by obom stranám mali byť podmienky spoločného jednania známe (Cehuľová, K., 2008). Je pravdepodobné, že aj napriek spomenutým výhodám dochádza ku konfliktom spôsobených odlišnosťou národností. Na základe svojich predchádzajúcich skúseností sa však manažéri môžu dostatočne pripraviť a predísť tak prípadným nezhodám. Rizikovejšiu skupinu tvorí Kórejská republika, USA a Cyprus. Ich hodnoty, normy správania, tradície, alebo usporiadanie spoločnosti sa od slovenských veľmi podstatne odlišujú.

Vzorku respondentov tvorilo 58 manažérov, ktorí pracujú v podnikoch výberového súboru. Objektom dotazníkového prieskumu vo vybraných medzinárodných spoločnostiach boli zamestnanci na strednom stupni manažmentu (Cehuľová, K., 2008). Pre účely tohto prieskumu bol stredný manažment zvolený predovšetkým z dôvodu, že manažéri stredného stupňa tvoria spojovací prvok medzi vrcholovým manažmentom, ktorého členovia sú vo veľkej miere odlišnej národnosti a spravidla presadzujú kultúru hostiteľskej krajiny a materskej spoločnosti a medzi manažérmi na nižších stupňoch organizačnej štruktúry, ktorí by mali v podmienkach novej podnikovej kultúry spolupracovať. Okrem toho, strední manažéri rokujú so zahraničnými partnermi a v medzinárodných spoločnostiach práve tak spolupracujú na rôznych projektoch s kolegami z iných krajín. Ich jazykové, komunikačné a kooperačné zručnosti a celková poznatková úroveň by mali vyhovovať omnoho vyšším požiadavkám.

Štýl vedenia ľudí a ich motivácia v multikultúrnom prostredí

V sledovaných podnikateľských subjektoch pôsobí najviac zamestnancov s odlišnou národnosťou v najvyššom a v strednom manažmente. Hoci autokratický štýl riadenia volí len o niečo menej zamestnancov, ako najčastejšie využívaný štýl vedenia sa ukazuje demokratický štýl. Ako sa štatistickým overovaním potvrdilo, štýl, aký manažéri pri riadení využívajú je daný aj ich kultúrnou príslušnosťou. K štýlu vedenia, ktorý manažér využíva patrí aj stupeň zapojenia zamestnancov do rozhodovania. Najväčšia časť nadriadených sa podľa zúčastnených manažérov z vlastnej iniciatívy zaujíma o návrhy riešenia úlohy zo strany podriadených, alebo naopak, ako to potvrdila menšia časť manažérov, do rozhodovania nie je zo strany zamestnancov možné zasiahnuť. Predpokladalo sa, že ak nadriadení nezapájajú svojich zamestnancov do rozhodovacieho procesu, budú to oni vnímať ako obmedzovanie vlastných rozhodovacích kompetencií, čo sa však nepotvrdilo. Nadpolovičná väčšina manažérov je s rozsahom svojich rozhodovacích kompetencií spokojná, pretože zodpovedajú ich postaveniu. Ak ide o podriadených, viac ako polovica zúčastnených manažérov dokáže akceptovať názory svojich podriadených, sú otvorení novým nápadom a svojim podriadeným dôverujú. Pri hodnotení, či posudzovaní zamestnancov je prevažne braná do úvahy individualita každého zamestnanca. Na túto skutočnosť kladú dôraz viacerí autori (Cehuľová, 2008, Machová, R., 2011). Individuálne potreby, faktory, ktoré sú pre každého zamestnanca dôležité, jeho očakávania od života, od firmy alebo od nadriadeného je nevyhnutné poznať pre uplatnenie efektívnych motivačných foriem.

Z prieskumu je jasné, že výrazným atribútom motivácie zamestnancov je v dnešnej dobe v akomkoľvek type podniku jednoznačne finančná motivácia. Aj napriek tomu, že každý zamestnanec najviac očakáva finančné ocenenie jeho snahy a úsilia, mnohí zamestnanci sú motivovaní aj inými faktormi, ktoré pozitívne vplyvajú na ich výkon a zvýšenú snahu v pracovnej oblasti. Špecifickou formou motivácie je pokarhanie. V prípade, že zo strany zamestnanca dôjde ku chybám výkonu činnosti, manažéri sa snažia poukázať na túto chybu, poskytnúť priestor na jej riešenie a napravenie, no ak sa napriek napomínaniu chyby opakujú, manažéri sú rovnako pripravení zamestnancov prísne kritizovať. Tak ako môže motivovať vhodne zvolená a konštruktívna kritika prevedená s citom, vhodne načasovaná a výstižná pochvala zohráva pri motivácii zamestnancov nezastupiteľnú úlohu. Pochvala alebo poďakovanie zamestnancovi sú medzi motivátormi na prvých priečkach. Manažéri si to dostatočne uvedomujú, túto formu motivácie považuje za dôležitú a skutočne ju realizuje majoritná časť respondentov. Pochvala neplní len funkciu významného motivátora, ale je preukazné, že pomáha vytvoriť takú dostatočnú dôveru zamestnancov, aby otvorene povedali svoj názor, hoci ide o kontroverznú záležitosť. V prípade, že nadriadení uznanie považovali za nepotrebné, neobjavila sa ani jedna kladná odpoveď na otázku o zdieľaní predstáv.

Snahou vedúcich by preto malo byť vytvorenie vhodnej atmosféry v skupine, v ktorej by obe strany navzájom otvorene komunikovali a vymieňali si informácie, odporúča Cehuľová, K. (2008). K vytváraniu takejto dobrej atmosféry v skupine je nevyhnutná neformálna komunikácia. Informácie získané v rámci neformálnych väzieb dopĺňajú a spresňujú formálne informácie a vytvára sa ucelený pohľad na situáciu (Cehuľová, K., 2008). Niektoré podoby neformálnej komunikácie môže dokonca podnik sledovať a ovplyvňovať aj tým, že ju zabezpečuje napríklad prostredníctvom spoločných tímových tréningov, neoficiálnych stretnutí alebo poradenstva. Ako sa ukázalo, medzinárodné spoločnosti v sledovanej vzorke najčastejšie využívajú práve spoločné tímové tréningy alebo neoficiálne stretnutia. Neoficiálne stretnutia poskytujú priestor na zábavu a oddych a slúžia na posilnenie vzťahov, pričom ich súčasťou môžu byť informácie o výsledkoch organizácie. Najväčšiu časť informácií o úlohách a cieľoch zamestnancov, stratégii a víziách spoločnosti by však mala zabezpečovať formálna komunikácia. V rámci nej môžu manažéri využiť niekoľko nástrojov a jedným z nich sú porady. Je zrejmé, že manažéri organizujú porady pravidelne, prípadne so zámerom riešiť vzniknutý problém.

V multikultúrnych tímoch sa môže objaviť špeciálny typ problému, ktorý vychádza z rozdielu medzi kultúrami a ich porozumením. Pracovné problémy s kultúrnymi odlišnosťami sa však podľa opytovaných manažérov, objavujú len málokedy. Ich výskyt nie je ovplyvňovaný vekom, pohlavím, či vzdelaním manažérov, ale je zrejماً závislosť medzi znalosťou jazyka a vnímaním kultúrnych rozdielov a vznikom prípadných problémov. Okrem toho sa veľká časť manažérov snaží prekonať kultúrne rozdiely čo najčastejšou komunikáciou so zahraničným partnerom. To, akú formu prekonávania kultúrnych odlišností si manažér zvolí, ovplyvňuje aj fakt, či už sa raz zamestnanec stretol s odlišnými kultúrami a žil, alebo pracoval v danom prostredí, nabral určité skúsenosti a znalosti, ktoré mu pomáhajú pri ďalších stretnutiach aj s príslušníkmi kultúry, ktorú ešte nepozná. Kultúrne rozdiely by mu napokon nemali spôsobovať pracovné problémy, alebo len v malej miere. Závislosť medzi medzinárodnými skúsenosťami a vnímaním kultúrnych rozdielov je preukazná. Aby bola

spolupráca medzi manažérom a jeho zahraničnými partnermi obojstranne príjemná a prínosná, je potrebné, skôr ako dôjde ku kontaktu partnerov z rozličných kultúr, budovať ich jazykové, interkultúrne spôsobilosti, no pri vyjednávaní je rovnako rozhodná aj dôsledná príprava faktov a argumentov. Preto väčšina manažérov venuje dostatok času osobitnej príprave na jednanie so zahraničným partnerom, čo je dôležité najmä, ak partnera ešte nepoznajú. Predpokladané závislosti medzi úrovňou osobitnej prípravy na jednania s partnermi a vekom, pohlavím, či vzdelaním manažérov neboli potvrdené.

Vek alebo pohlavie manažéra neovplyvňujú ani jeho postoj k riziku (Cehuľová, K., 2008). Prístup manažérov k riziku sa však mení v závislosti od úrovne ich vzdelania. Tri štvrtiny všetkých manažérov sa prikláňa skôr ku konzervatívnemu prístupu, no ani jeden stredoškolsky vzdelaný manažér si nezvolil výlučne konzervatívny postoj. Bez ohľadu na vzdelanie či pohlavie sa nadpolovičná väčšina manažérov riadi pri svojom rozhodovaní skúsenosťami a o niečo menej ich využíva svoju intuíciu. Svoje rozhodnutia pritom najčastejšie podriaďujú odborným znalostiam, alebo súčasne odborným znalostiam a očakávaniam a záujmom ostatných. Seba samých považujú zúčastnení manažéri za tímových hráčov s rozvinutou schopnosťou analýzy a zdravým úsudkom, presvedčivých. Omnoho menej respondentov sa považuje za schopných komunikovať v kultúrne odlišnom prostredí. Je na to potrebná znalosť minimálne jedného jazyka a vysoká úroveň kultúrnej senzitivity a kultúrneho povedomia. Nedostatok zamestnancov s takýmito znalosťami však môže byť pre spoločnosť pôsobiacu v medzinárodnom prostredí zničujúci. Medzinárodné spoločnosti pôsobiace na Slovensku majú jasne vymedzený vzťah medzi materskou a dcérskymi spoločnosťami. Materská spoločnosť má podľa viac ako polovice manažérov rozhodujúci vplyv pri rozhodovaní.

Metódy rozhodovania manažérov a ich stratégie

Materské spoločnosti podnikov podnikajúcich na území Slovenska majú výrazný vplyv pri rozhodovaní dcérskych spoločností. Potvrdzuje to aj fakt, že podľa manažérov prevláda stredne centralizované rozhodovanie. Takáto forma rozhodovania je pre manažérov prijateľná, čo je v skutočnosti typické pre väčšiu časť krajín Európy, no ak to rozsah obchodu dovoľuje, spoločnosti volia centralizované rozhodovanie, uprednostňujú tento prístup, ktorý im zároveň umožňuje väčší rozsah kontroly. Do akej miery a ako často top management kontroluje svojich podriadených, či sa radí so svojimi zamestnancami, či berie do úvahy ich názor, prípadne či vytvára podmienky pre ich vlastnú iniciatívu, alebo či rozhoduje individuálne, je určujúce pre štýl jeho vedenia. Najideálnejšou sa javí pre väčšinu opýtaných stredných manažérov možnosť vyjadriť sa ku všetkým otázkam, ktoré podnik rieši, pričom by mala byť prejavovaná veľká snaha dosiahnuť v zásadných veciach konsenzus. Napriek tomu, nadpolovičná väčšina manažérov si myslí, že hoci v podnikoch, kde pracujú existuje možnosť k veciam vyjadriť svoj názor, nadriadení ho akceptujú len málokedy.

Pre presnejšie určenie stupňa závislosti dcérskych spoločností na spoločnosti materskej a pre identifikovanie uplatňovaného modelu stratégie medzinárodne podnikajúcej spoločnosti bolo zisťované, či je uprednostňovaná kultúra jednej zo strán viac. Výrazne početnejšia skupina manažérov potvrdila, že kultúra uplatňovaná v ich spoločnostiach rešpektuje kultúru

oboch strán rovnako. V tomto prípade došlo k ojedinelej zhode, pretože práve tento spôsob spolupráce považuje za ideálny najviac respondentov. Pre úspech spoločnosti je podstatné, aby sa s prípadnou zmenou kultúry po spojení so zahraničným partnerom, vyrovnali aj zamestnanci podniku s cieľom prijatia a akceptovania novej podnikovej kultúry. Najčastejšie manažéri priznávajú, že zamestnanci v podniku sa práve adaptovali. Je jasné, že manažéri sa pre zvýšenie úspešnosti organizácie snažia, aby sa zamestnanci nielen adaptovali, ale sa s novou podnikovou kultúrou aj stotožnili. K jednoduchšiemu a hladšiemu procesu zmeny a identifikácie s novou kultúrou môžu napomôcť tradície, rituály a legendy, ktoré sa v podnikoch udržiavajú. Značný počet respondentov však udáva, že v podnikoch je uplatňovaných len niekoľko tradícií, ktoré sú udržiavané spontánne.

Lojálnosť zamestnanca pomáha rovnako výrazne budovať motivácia. V sledovanej vzorke spoločností sa ukázala ako najčastejšie využívaná forma kombinácia finančného hodnotenia, zamestnaneckých výhod a možnosti ďalšieho rozvoja. Naopak, je pochopiteľné, že by si zamestnanci priali všetky dostupné nástroje motivácie vrátane sociálnych výhod. Sekundárny vplyv na výkonnosť a pozitívny vplyv na spokojnosť spôsobujú zároveň aj neformálne väzby. Pozitívnymi emocionálnymi a spoločnými charakteristikami jednotlivcov sa vytvára lepšia atmosféra a súdržnosť. Zamestnanci si zvyčajne na dobrých a silných neformálnych väzbách vo svojom zamestnaní zakladajú. Často však s nimi nie sú spokojní a považujú ich len za priemerné. Informácie získané neformálnou komunikáciou by mali len upresňovať informácie, ktoré zamestnancovi zabezpečujú rôzne spôsoby formálnej komunikácie. Ak majú zamestnanci dostatok informácií, znižuje sa u nich podozrievanie a obavy, napätie, je pre nich ľahšie pochopiť zadané úlohy a dostatok informácií rovnako napomáha pocitu spolupatričnosti. Najoptimálnejšou voľbou sa zdá byť obojstranná vertikálna komunikácia a komunikácia na strany, ktorá dáva možnosť spolupráce rôznym útvarom k riešeniu problémov a k získavaniu informácií pre spoločný záujem. Táto forma bola zároveň označená v spoločnostiach za najpoužívanejšiu. Pri dlhotrvajúcej obchodnej spolupráci nemusí dochádzať nutne len k výmene obchodných informácií. Niektoré kultúry si zakladajú na vytvorení dlhodobých vzťahov, je pre nich nesmierne dôležité poznať svojho partnera a udržiavať s ním priateľské kontakty. Z realizovaného prieskumu vyplýva, že manažéri uprednostňujú silnú sociálnu výmenu a rovnako hodnotia aj obojstrannú spoluprácu a výmenu názorov a tradícií. Manažéri a obchodníci na Slovensku chcú spoznať svojich partnerov a mať s nimi osobné vzťahy založené na obojstrannej dôvere a sympatiách. Tu sa ukázali výrazné nezhody, pretože väčšia časť respondentov odpovedala, že sociálne väzby so zahraničnými partnermi sú v ich prípade len priemerné. Pri sledovaní odlišností v prvkoch podnikovej kultúry medzi ich skutočným stavom v sledovanej vzorke medzinárodne činných podnikov a medzi stavom, ktorý by si želali ich zamestnanci, boli prostredníctvom Wilcoxonovho párového testu zistené štatisticky preukazné rozdiely pri každom z uvedených prvkov.

Záver

Na základe dosiahnutých výsledkov je možné konštatovať, že vedúci pracovníci v sledovanej vzorke medzinárodne podnikajúcich agropodnikateľských subjektov neuplatňujú autokratický štýl vedenia v takej vysokej miere, ako bolo predpokladané. Prevláda skôr

konzultatívny štýl vedenia, pri ktorom je manažér koordinátorom skupiny, vytvára priestor pre diskusiu, zaujíma sa z vlastnej iniciatívy o nápady svojich podriadených, ale v konečnom dôsledku sa rozhoduje sám, ako bude problém riešiť, pričom nemusí rešpektovať názory ostatných pracovníkov.

V sledovanej vzorke spoločností bol následne zisťovaný stupeň závislosti dcérskych spoločností od spoločností materských. V tomto prípade je možné tvrdiť, že medzinárodne činné podniky na Slovensku uplatňujú etnotcentrickú stratégiu, kde materské spoločnosti majú výrazný vplyv pri rozhodovaní dcérskych spoločností, pričom prevláda centralizované vedenie a kľúčové pozície top manažmentu sú obsadzované manažérmi z domovskej krajiny medzinárodnej spoločnosti. Organizačná kultúra v týchto podnikoch rešpektuje pôvodnú národnú kultúru spoločnosti s ohľadom na niektoré zložky slovenskej kultúry a potreby pracovníkov z nej prameniace.

Hypotézou 3 sa predpokladalo, že sledované podniky presadzujú centralizované rozhodovanie, ktoré z pohľadu zúčastnených manažérov poskytuje dostatok rozhodovacích kompetencií, no spoluúčasť pracovníkov je akceptovaná len do určitej miery. Centralizované rozhodovanie bolo potvrdené ako stredné a vychádzajúc z výsledkov je zrejmé, že centralizované rozhodovanie sa uchováva vo vzťahu materskej a dcérskych spoločností, no z hľadiska vnútropodnikových vzťahov ustupuje a umožňuje do určitej miery spoluúčasť zamestnancov na rozhodovaní.

Na predchádzajúce zistenie nadväzujú ďalšie výsledky prieskumu, ktoré potvrdili nielen existenciu formálnej komunikácie zhora nadol ale i čiastočnú komunikáciu:

- zdola nahor a aj skutočnosť, že dostatočná informovanosť je podporovaná prostredníctvom vytvárania a posilňovania neformálnych väzieb. Svojimi odpoveďami respondenti nepotvrdili, že by v pracovných tímoch dochádzalo k závažným problémom spôsobených kultúrnou odlišnosťou zamestnancov. Manažéri sa prípadným ťažkostiam snažia predchádzať jazykovou alebo ďalšou prípravou a prejavujú výraznú snahu o zabezpečenie efektívnej komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými pomocou dostupných druhov formálnej aj neformálnej komunikácie. No zároveň bola zistená určitá nespokojnosť s intenzitou neformálnych väzieb, ktorú by manažéri mali zvážiť a nájsť prostriedky na zlepšenie tohto stavu.

Nakoniec boli stanovené najvyužívanéjšie formy motivácie v sledovanej vzorke podnikov. Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplýva, že výrazným atribútom motivácie zamestnancov je jednoznačne finančná motivácia, k nej sa pripájajú ako najčastejšie používaná forma zamestnanecké výhody a možnosť ďalšieho rozvoja. Okrem toho manažéri prikladajú veľký význam pochvale alebo verejnému uznaniu, pričom skutočne ich realizuje majoritná časť respondentov.

Na základe získaných výsledkov formulujeme nasledovné odporúčania a návrhy pre úspešnú prácu manažérov v medzinárodne podnikajúcich agropotravinárskych podnikov. Viest' pracovníkov k návyku pracovať v tíme. Vyvolať v ľuďoch túžbu po spoločnom úspechu a upevniť vedomie, že potrebujú jeden druhého, že dokážu viac dohromady než individuálne. Je potrebné zdôrazniť samostatnosť a osobnú zodpovednosť zamestnancov, v prípade ak bude potrebné, aby pracovali v tíme. Každý člen tímu musí preukázať svoj

prínos a schopnosť samostatne presadzovať spoločnú vôľu. Je potrebné, aby zamestnanci pochopili, že prednosť má dosiahnutie cieľa a nie osobné výhody. Členovia tímu sami dávajú svojej práci obsah, poznajú prednosti svojich kolegov a akceptujú ich zvláštnosti.

- Pre lepšie zapojenie zamestnancov do rozhodovania a ich stotožnenie sa s víziami a cieľmi spoločnosti je možné využiť krúžky kvality. Ide o malé skupiny 5–10 zamestnancov, ktorí sa stretávajú, aby premýšľali nad problémami v podniku alebo vo svojom tíme a aby navrhovali ich reálne riešenia. Výhodou krúžkov kvality je skutočnosť, že zjednotenými cieľmi skupiny sa podporuje zmysel pre tímovú prácu, členovia skupiny si lepšie delia a následne koordinujú svoje príslušné úlohy, krúžky prispievajú k lepšej komunikácii medzi manažérmi a podriadenými. Zamestnanci môžu získať nové vedomosti, zručnosti a skúsenosti a rozvíjať svoje postoje, zvyšuje sa ich morálka. Skupina je sama iniciátorom a podniká riešenia problémov, na ktoré mohol zabudnúť top manažment podniku.
- Vytvoriť priateľské pozitívne pracovné prostredie, čo vedie k oveľa väčšej motivácii pracovníkov. Ak manažér prejaví záujem o riešenie interných konfliktov, ktoré vytvárajú nepríjemné pracovné prostredie a zasiahne, je to pre zamestnancov znamením, že mu záleží na vytváraní pozitívneho miesta na prácu.
- Ak je to možné, organizovať viac neformálnych stretnutí, snažiť sa upevňovať neformálne väzby v pracovnom tíme. Vytváranie priateľských vzťahov zlepšuje celkovú atmosféru na pracovisku, zlepšuje komunikáciu, pozitívne ovplyvňuje dosahovanie spoločných cieľov a kreativitu v pracovnom procese.
- Klásť dôraz na upevňovanie a tvorbu rituálov týkajúcich sa riadenia aj spoločného života na pracovisku. Rituály prispievajú k pocitu spolupatričnosti pracovníka s podnikom a teda aj k jeho lojalite voči nemu.
- Udržiavať štandard informovanosti a prípadne ho zvýšiť, napr. cez vytvorenie väčšieho priestoru pre kladenie otázok, zaujímať sa nielen o plnenie úloh, ale aj o názory na prácu, podnik a jeho budúcnosť.
- Podporovať interkultúrne vzdelávanie formou jazykovej prípravy. Ak má byť prakticky užitočná, musí zdôrazňovať plné vnorenie sa do cudzieho jazyka a tiež jeho používanie. Bez znalosti jazyka prichádza človek o subtilnejšie prvky kultúry a neostáva mu nič iné, než zostať v úlohe outsidera.
- Zúčastňovať sa interkultúrnych tréningov a učiť sa neverbálnej komunikácii. Tréningové potreby globálnych manažérov sú ovplyvňované rôznymi organizačnými, profesijnými alebo osobnostnými premennými a veľmi dôležitou premennou sú situačné premenné dané špecifikami krajiny, firmy a funkcie pôsobenia. Existujú viaceré formy prípravy na jednanie s partnermi z cudzej kultúry. Tieto metódy zohľadňujú postoje, životný štýl a uprednostňované formy vnímania odlišné od našich. Osvojenie schopnosti interkultúrnej komunikácie prechádza stále troma fázami: uvedomením, že každý človek je vybavený „mentálnym softvérom“, daným tým ako bol vychovaný, ďalej osvojením znalostí a osvojením zručností. Ak organizácia vysielá zamestnanca do krajiny s odlišnou kultúrou, ako je jeho vlastná, je potrebné, aby sa zúčastnil prípravného kurzu. Rovnako odporúčame, aby sa kurzu zúčastňovali aj zamestnanci organizácií, v ktorých pracujú

takíto zamestnanci z cudzej krajiny. Tréning by nemal byť zameraný iba na to ako v cudzom prostredí prežiť, alebo komunikovať s cudzím partnerom, ale viac na to, ako spolupracovať, teda ako zariadiť, aby sa práca vykonala.

- Prispôsobovať štýly vedenia situácii a pracovníkom, snažiť sa zistiť, aký typ je pre nich najlepší, aká motivácia, je potrebné spoznať ich osobnosti. Manažment by mal vo svojich rozhodnutiach zvažovať, ktoré faktory najviac motivujú zamestnancov dosahovať kvalitné pracovné výkony a ďalej rozvíjať ich schopnosti v záujme podniku. Aby zamestnanci nevnímali svoje ohodnotenie len podľa výšky mzdy, manažéri by mali venovať pozornosť komunikácii na pracovisku, vysvetliť svoje počínanie pred podriadenými. Je potrebné, aby pri komunikácii (pri poradách, vyhodnotení za určité obdobie) neposudzovali len prosperitu podniku ako celku podľa vynaložených nákladov a dosiahnutých výsledkov, ale i podľa pozície každého jednotlivého zamestnanca, ktorý svojim podielom prispieva k dosiahnutiu spoločných cieľov.
- Motivovať riadiacich pracovníkov, aby plnili úlohu medzičlánku komunikácie, čo predpokladá výchovu v oblasti komunikácie, pravidelné informačné schôdze riadiacich pracovníkov s vedením.

Literatúra

- [1] BEAMISH, W. P. – MORRION, J. A. – ROSENZWEIG, M. P. – INKPEN, C. A., 2000: International Management. The McGraw Hill Companies, Inc. 626 s. ISBN 0-07-116934-2
- [2] CEHULOVÁ, K., 2008: Vedenie a rozhodovanie v multikultúrnom prostredí. In: DDP. Nitra: FEM SPU, 2008, 115 s.
- [3] DĚDINA, J., 2007: Srovnání stylu řízení a vedení zahraničních a českých manažerů. In: Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. In: Sborník z mezinárodní konference, díl II. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-45-6. [cit. 2.8.2011], Dostupné na internete: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf
- [4] DÚBRAVA, J., 2005: Organizačná kultúra subjektov. [cit. 27.09.2011]. Dostupné na internete: web.tuke.sk/IRKR/Anproba/archiv/Kapitola_8.doc
- [5] FROESE, F. J. – JÖNS, I., 2004: Kulturelle Unterschiede bei deutsch-koreanischen Akquisitionen. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 19, 2. Mannheim: 2004. s. 60-65.
- [6] MACHOVÁ, R., 2011: Aspekty rozvoja ľudského potenciálu ako jedného z činiteľov regionálneho rozvoja v regióne Komárno. In: Význam ľudského potenciálu v regionálnom rozvoji - 2. ročník : Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. - ISBN 9788097027780. - Roč. 2 (2011), s. 159-167.
- [7] MURA, L. – GAŠPARÍKOVÁ, V., 2010: Penetration of Small and Medium Sized food companies on foreign markets. In: Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis. Mezinárodní vědecký časopis MZLU. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 3, 2010, ISSN 1211-8516

- [8] MURA, L., 2010: Internacionalizácia podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov vo vybranom samosprávnom kraji. Dubnica nad Váhom: DTI, 2010, 148 s. ISBN 978-80-89400-16-4
- [9] PALMER, T. M. – VARNER, I. I., 2006: Management Teams of Multinational Firms Based in the United States, Europe, and Asia: Status and Implications. In. Singapore Management Review, 29, 1, 2006. ISSN 0095-0033 [cit. 1. 8.2011]. Dostupné na internete: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5321/is_200701/ai_n21281259/pg_3
- [10] PICHANIČ, M. – ŠTYCKÁ, V., 2007: Přínosy nadnárodních korporací k personálnímu řízení. In. Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Sborník z mezinárodní konference, díl II. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2007. ISBN 978-80-86973-45-6, [cit. 2.8.2011] Dostupné na internete: http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_2.pdf
- [11] SRŠŇOVÁ, J. – FUZYOVÁ, Ľ., 2003: Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku. Bratislava: Sprint, 2003, s. 218. ISBN 80-89085-18-0

Došlo 16. 3. 2012

Kontaktná adresa

Ing. et Bc. Ladislav MURA, PhD.

Ekonomická fakulta, Univerzita J. Selyeho v Komárne, Bratislavská cesta 3322, 94 501 Komárno, SR

email: ladislav.mura@gmail.com

Ing. MVDr. Ján BULECA, PhD.

Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Košiciach, Němcovej 32, 040 01 Košice, SR

email jan.buleca@tuke.sk
