

ĽUDSKÉ ZDROJE V MULTIKULÚRNOM PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

PhDr. Slávka Čepelová – Ing. et Bc. Ladislav Mura, Ph.D.

Abstract

Problematika analýzy multikultúrneho prostredia sa stáva v dôsledku svetovej globalizácie a internacionalizácie vysoko aktuálna. Významne sa pod vplyvom globalizácie a internacionalizácie formujú aj ľudské zdroje. Predmetom analýzy predkladaného článku sú vybrané aspekty manažmentu ľudských zdrojov v medzinárodných podnikoch pôsobiacich v multikultúrnom prostredí.

Key words: ľudské zdroje, multikultúrne prostredie, manažment, medzinárodné podniky

JEL Code: F23, O15, J53

Úvod

Fenomén globalizácie sveta a s ním spojená internacionalizácia determinuje mnohé oblasti nášho života, najmä však hospodársku sféru. Dochádza k zmedzinárodneniu podnikateľských aktivít a s ním k pohybu všetkých výrobných faktorov. Významne sa pod vplyvom globalizácie a internacionalizácie formujú aj ľudské zdroje. V medzinárodne činných podnikoch sa stretávajú rôzne štýly vedenia ľudí, rôzne kultúry a rozličné prístupy k riadeniu pracovných kolektívov.

Proces internacionalizácie a globalizácie výrazne ovplyvňuje konanie manažérov. V národných a medzinárodných spoločnostiach sú manažéri z rôznych zemí a kultúr, pritom všetci riešia podobné problémy, hoci rôznymi spôsobmi.

1 Cieľ, materiál a metódy

Cieľom predkladaného príspevku je analýza aspektov multikultúrneho prostredia, v ktorom sa ľudské zdroje podniku nachádzajú. Spracovanie danej problematiky si žiadalo sústrediť sekundárne zdroje v podobe vedeckých publikácií.

Výsledky a diskusia

Podnikanie v novom tisícročí je vo výraznej miere determinované ekonomickým, globalizačným, kultúrnym a enviromentálnym tlakom na jednotlivé regionálne podnikateľské subjekty. Je sprevádzané internacionalizáciou podnikania, podniky pôsobia v medzinárodnom prostredí, získavajú praktické skúsenosti. (Mura-Gašparíková, 2010) Dochádza ku koncentrácii podnikov do väčších spoločností prostredníctvom rôznych foriem spájania, najmä fúzií a akvizícií. S novým trendom v podobe pôsobenia nadnárodných spoločností vystupuje do popredia teória riadenia ľudských zdrojov v medzinárodne podnikajúcich spoločnostiach, ktorej základ tvorí uplatňovanie manažérskych funkcií a nástrojov s aplikáciou na medzinárodné podnikateľské prostredie. (Mura, 2012)

Najčastejšou otázkou, ktorú musí riešiť manažment medzinárodne podnikajúceho podniku je spôsob riadenia ľudských zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú jeden z výrobných faktorov a v súčasnosti sa odborníci zhodujú v tom, že ide o najdôležitejší výrobný faktor. Ľudia, ich špecifické vlastnosti a schopnosti sa v podniku stávajú jedným z jeho najvzácnejších aktív. Zároveň predstavujú vzhľadom ku komplexnej povahe človeka a hlavne jeho psychiky aj aktívum veľmi náročné na efektívne riadenie.

V dôsledku toho sa musí manažment podniku rozhodnúť, ako bude ľudské zdroje riadiť. Medzinárodné spoločnosti uprednostňujú medzi manažérmi tzv. „japonský“ dôraz na podnikovú súdržnosť, systém riadenia kvality a dodávateľský systém just-in-time a „americkú“ racionalitu. Čoraz viac sa do popredia dostáva i etika, európsky kultúrny a vedomostný základ a schopnosť spolupráce medzi ľuďmi z rôznych národných kultúr. Aktuálne sa národní a medzinárodní manažéri orientujú na strategické plánovanie, podnikovú organizáciu, rozhodovanie a riadenie rizika.

Ľudské zdroje z hľadiska subjektívnych prejavov, ktoré sa vzťahujú na ich myslenie a správanie podrobne rozpracoval nestor tejto problematiky G. Hofstede (1980). Priamo na manažéroch a zamestnancoch multinárodných organizácií analyzoval a určil niekoľko najdôležitejších dimenzií, ktoré majú svoj odraz v pracovných postojoch a hodnotách ľudí dodnes. Ide o nasledovné aspekty:

a) Individualizmus vs. kolektivismus Individualizmus je primárne zameranie na seba samých a svoju blízku rodinu, dominujú individuálne záujmy, vlastná kariéra. V krajinách s kultúrou zdôrazňujúcou kolektivismus je kladený dôraz na skupinu, záujmy jednotlivca sú podriadené záujmom skupiny a rozhodnutia sú tiež výsledkom práce skupiny.

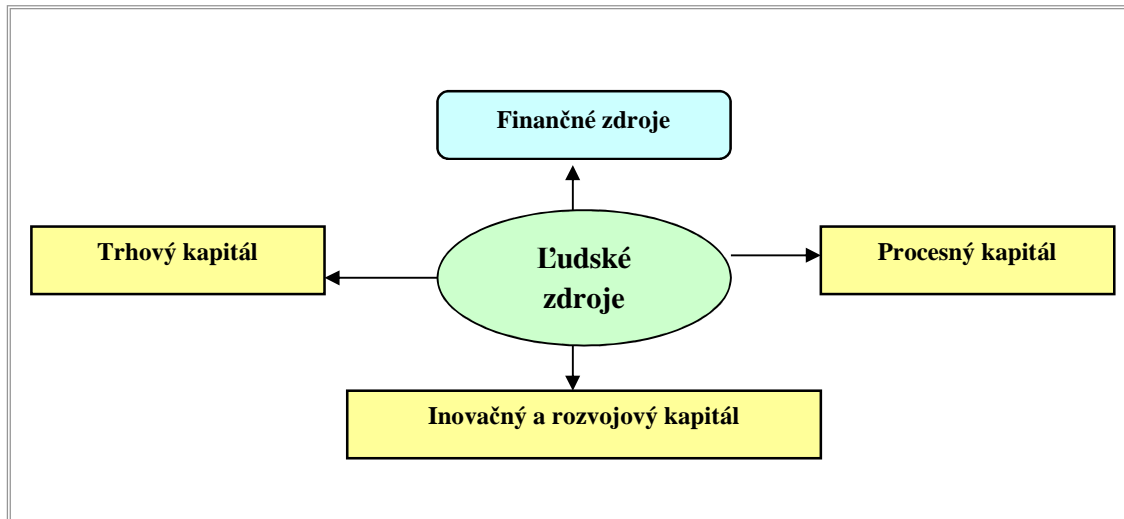
b) Akceptácia moci: ide sa o mieru akceptácie hierarchického rozdelenia moci v organizácii. V niektorých krajinách zamestnanci vykonávajú určitú prácu určitým spôsobom preto, že je to vôľa ich šéfa, nemajú voči jeho rozhodnutiam pripomienky, v iných zasa podriadení majú potrebu participácie na rozhodnutiach, zadané úlohy vykonávajú určitým spôsobom preto, že sú presvedčení, že je to najvhodnejší spôsob.

c) Vyhýbanie sa neistote: Ide o stupeň preferencie štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných situácií u ľudí rôznych národností. Tomuto treba prispôbiť nielen charakter zadávaných úloh, ale aj pracovné zaradenie jedinca a osobný prístup.

d) Hodnotový rebríček jednotlivca: Dominantné hodnoty v spoločnosti orientovanej na úspech v kariére zdôrazňujú význam asertívneho konania, materializmu, nezávislosti. Dôležitá je tu pozícia a kvalita výkonu. Opačný pól znamená primárne zdôrazňovanie kvality života, vzájomných vzťahov, zamerania na iných.

Postavenie ľudských zdrojov v hierarchii podniku a ich dôležitosť skúmala okrem iných autorov aj Machová (2011), predovšetkým v kontexte rozvoja ľudského kapitálu.

Obr. 1 Postavenie ľudských zdrojov



Zdroj: Machová (2011), upravené autormi

Medzi kľúčové faktory determinujúce riadenie podniku v medzinárodnom multikultúrnom prostredí patria:

- ✓ zvyšovanie manažérskych schopností,
- ✓ systematické a cieľavedomé plánovanie,
- ✓ strategické využívanie vhodných zahraničných sprostredkovateľov a partnerov,

- ✓ zvyšovanie technických schopností a zručností,
- ✓ zvyšovanie schopnosti podniku rýchlo identifikovať zmeny a reagovať na ne.

Z uvedeného je zrejmé, že bez dostatočného poznania prostredia cieľového trhu nemusí podnikanie príslušného podnikateľského subjektu byť úspešné.

Otázka spôsobu vedenia pracovníkov patrí medzi najstaršie, najviac atraktívne a najviac prepracované témy organizačného správania. Už začiatkom nášho storočia sa presúva skúmanie od výkonnosti robotníkov k úspešnosti vedúcich pracovníkov. Koncom 40.rokov sa objavuje nový prístup, že úspešný vedúci sa vyznačuje správnym „štýlom riadenia“. Existujú štýly riadenia (spôsoby chovania), ktoré sú úspešné a aj menej úspešné. Úspešnému štýlu riadenia sa dá naučiť. Manažér má vyžiť svoju moc a viesť ľudí tak, aby pracovali s nadšením v záujme celku. Organizácia bez vedenia by bola zmätkom ľudí a strojov. Vedenie transformuje možné na reálne. Je nesmierne dôležitou schopnosťou manažérov. Od vznikajúcich manažérov sa očakáva efektívne vedenie. Túto schopnosť môžu získať vzdelávaním v manažmente na základe skúseností nadobúdaných v praktickej činnosti. Vzhľadom na to, že vedenie ľudí má veľký význam, je to najviac študovaná oblasť manažmentu (Ubrežiová, 2008).

Za spoločnú, resp. všeobecnú dominantu každého vedenia považuje autorka ovplyvňovanie, pôsobenie funkcie vedenia. Vedenie, ktorým manažéri ovplyvňujú iných, smeruje k dvom oddeleným, ale vzájomne súvisiacim typom činností, zameraných na úlohy a na osoby. Pri orientácii vedenia na úlohy, ktoré plnia skupiny alebo jednotlivci, ide o špecifikovanie pracovných aktivít a cieľov skupiny alebo celku a každého jej člena, ktoré treba vykonať v záujme dosiahnutia efektívneho výkonu. Orientácia vedenia na osobu znamená snahu udržiavať skupinové procesy a podporovať plnenie potrieb jednotlivcov. Nevyhnutným predpokladom vedenia je moc a právomoc

Mižičková – Šimo – Ubrežiová (2004) uvádzajú, že vedenie ľudí sa niekedy nesprávne stotožňuje s manažmentom. Manažment je omnoho širší pojem ako vedenie. Vedenie je jeho časťou, jednou zo základných súčastí manažérskych funkcií. V rámci manažmentu musia manažéri plánovať, organizovať, kontrolovať, ale aj viesť ľudí so zameraním na podnikové ciele. Štýl vedenia predstavuje vertikálny vzťah vedúceho /manažéra/ k podriadeným jednotlivcom či ku kolektívu. Sú rôzne teórie vedenia, ktoré vychádzajú zo správania a podľa toho charakterizujú štýly vedenia.

Štýl vedenia európskych manažérov v multikultúrnom prostredí

Európski manažéri sú naklonení takým štýlom vedenia ľudí, ktoré vyplývajú z ich funkčných pozícií, funkčnej autority, objektívneho prijímania a rozdeľovania informácií, účasť na riadení a vnútorná kontrola. Mimo toho sa vo vedení ľudí vyskytujú faktory, určujúce mieru akceptovania jednotlivých manažérov ich podriadenými pracovníkmi. K týmto faktorom môžeme zaradiť:

- ✓ úroveň manažmentu. Podľa toho, na akej úrovni sa manažéri nachádzajú, využívajú jednotlivé štýly vedenia. Všeobecne platí, že manažéri na najvyššej úrovni riadenia kladú väčší dôraz na demokratický štýl vedenia ľudí, než manažéri na nižšej úrovni, to ale nemusí platiť v mimoeurópskych krajinách. Pre demokratický štýl vedenia ľudí je rovnako charakteristická ústretovosť vedúceho manažéra k podriadeným pracovníkom. Tento štýl vedenia sa uplatňuje hlavne vo Švédsku, Nórsku a Fínsku.

- ✓ veľkosť spoločnosti – ovplyvňuje stupeň benevolentne-autoritatívneho postoja s prevahou autoritatívnej ako aj čiastočnej decentralizácie delegovania úloh, právomoci a kompetencií na jednotlivých úrovniach manažmentu. Komunikácia často prebieha zdola nahor, pretože vedúci majú záujem o nápady a názory svojich podriadených. Prevláda však silná kontrola.

- ✓ vek manažérov – tento faktor sa spája s demokratickými hodnotami, prevládajúcimi v štýle vedenia ľudí najmä v škandinávskych krajinách.

Pohľad európskych manažérov na svet sa odvíja od štýlu vedenia ľudí v podmienkach európskych medzinárodných podnikateľských subjektov. (Cooke et al., 2011) Okrem činností, ktoré vykonávajú európski manažéri, vo svojej riadiacej práci kladú dôraz na strategické plánovanie, rozhodovací proces, vytváranie organizačných štruktúr a funkčných miest. Väčšina vrcholových manažérov využíva participatívny štýl vedenia ľudí. Tento štýl sa uplatňuje z dvoch dôvodov. Na jednej strane sa berie do úvahy politické a geografické usporiadanie krajiny, kde pôsobia a na druhej strane vrcholoví manažéri v národných a nadnárodných spoločnostiach preferujú delegovanie autority, čím sa väčšina rozhodovacích procesov presúva na nižšie úrovne manažmentu. Od týchto tendencií sa odvíja ich pohľad na činnosť manažérov v ostatných krajinách, najmä v Spojených štátoch amerických, Japonsku a na strednom Východe.

Západná Európa sa vyznačuje odlišnosťami práve vo:

- ✓ vedení, ktoré kladie dôraz na výkonnosť a produktivitu,
- ✓ pri tvorbe organizačnej štruktúry je poskytovaný väčší priestor pri delegovaní,
- ✓ využití moderných metód riadenia a rozhodovania, ako aj manažérskych informačných systémov,
- ✓ v komunikácii ľudí na rozdielnych organizačných úrovniach sa neprejavujú výrazné rozdiely.

Bližšie sa európskym kontextom venoval autorský kolektív Dibben et al. (2011). V globálne riadenom systéme medzinárodne podnikateľských subjektov sa vytvárajú nové priority vyvolané internacionalizáciou národných ekonomík. Ide práve o plánovanie a vyhodnocovanie úspechu, formovanie a presadzovania vysoko produktívnej podnikovej kultúry na základe spoločných hodnôt a budovanie efektívnej organizačnej štruktúry. Preto je potrebné, aby manažéri na národnej a medzinárodnej úrovni vyvíjali úsilie o ďalší rozvoj strategického prístupu k podnikovému riadeniu a vedeniu so zámerom vyhľadávať porovnateľné konkurenčné výhody. Zabezpečenie výmeny medzinárodných manažérskych skúseností je jednou z významných podmienok pre ďalší rast a kariérny postup manažérov.

Malá upozorňuje, že významným faktorom v multikultúrnom prostredí je schopnosť komunikácie v cudzom jazyku. Ide pritom o jeden z najsilnejších súčastí kultúry. Interkultúrna komunikácia musí byť v popredí záujmu manažmentu.

Zložitosť medzinárodného podnikateľského prostredia vyžaduje, aby sa rozvíjali nové schopnosti riadenia seba samých. Keď žijeme a pracujeme v inej kultúre, zvyčajne si uvedomujeme kultúrne odlišnosti, ako je oblečenie, jedlo a základné normy správania. Práca v odlišnej kultúre môže byť zdrojom osobného rastu t.j. po návrate domov môžete byť vo svojej vlastnej kultúre dokonca efektívnejší. V prvom rade si musíte uvedomiť rozsah premenných, ktoré tvoria kultúrnu rozmanitosť. Dá sa definovať pomocou množstva dimenzií alebo kategórií, ktoré tvoria systém reakcií na praktické stránky života. Ak si uvedomujeme špecifické normy a hodnoty v jednotlivých spoločnostiach, môžete uvažovať o tom, ako sa dajú takéto poznatky aplikovať na podnikové procedúry a ako sa vy sám môžete prispôsobiť v súlade so svojou manažérskou rolou.

Pri príchode do hostiteľskej krajiny, kde si manažér má plniť svoje profesionálne úlohy, je ihneď konfrontovaný rozdielmi, ktoré vyplývajú z vonkajšej a strednej vrstvy kultúry. Podrobnejšiemu hodnoteniu krajín z demografického hľadiska sa venovala napríklad aj Megyesiová (2011). Náš záujem sa v tomto článku orientuje predovšetkým na kultúrny aspekt. Dôležitosť vnútornej vrstvy kultúry spočíva v tom, že rôzne kultúry môžu tým istým

veciam prikladat' rôzny význam. Dôležitosť vnútornej vrstvy spočíva v tom, že rôzne kultúry môžu tým istým veciam prikladat' rôzny význam. Odlišnosti môžeme nájsť v nasledovných oblastiach:

- ✓ v postavení starších ľudí,
- ✓ vo vzťahoch medzi mužmi a ženami,
- ✓ v rešpekte voči zákonom a pravidlám,
- ✓ do akej miery sú alebo sa stávajú vaše pracovné vzťahy osobnejšími.

Ak do určitej miery pochopíte rozdiely a naučíte sa, ako sa s nimi vysporiadať, zvýši sa vaša skúsenosť z práce v odlišnej kultúre a vaša práca bude omnoho efektívnejšia (Ubrežiová, 2008).

Každá kultúra si vytvorila vlastný súbor základných premís, ktoré sa dajú kategorizovať do rôznych dimenzií. Pri riešení univerzálnych problémov sa na každú kultúrnu dimenziu treba pozerat' ako na celok, kde na jednom konci, kde na jednom konci sa nachádza základná hodnota, ktorá je opakom druhej hodnoty. Nadnárodné organizácie reagujú na tieto dilemy rôznym spôsobom, podľa toho, ako závisia od každej samostatnej dimenzie pochádzajúcej z ich kultúrneho dedičstva.

Najproduktívnejšou reakciou na iné kultúry je ich vzájomné zosúladenie. Globálny prístup, kedy spoločnosť funguje rovnakým spôsobom na celom svete, je úplným opakom lokálneho prístupu, ktorý sa snaží byť všade iný. Na druhej strane podcenenie miestnych zvyklostí a podmienok môže mať negatívne dopady. Z podnikateľskej praxe poznáme mnoho prípadov, keď podcenenie lokálnych podmienok viedlo k neúspechu inak globálne úspešnej medzinárodne podnikajúcej spoločnosti .

Záver

Dnes už niet pochyb o tom, že ľudské zdroje predstavujú najvýznamnejší kapitál podniku, preto si právom zaslúžia pozornosť nielen podnikových manažérov, ale aj vedeckých pracovníkov. Cieľom nášho príspevku bola analýza aspektov multikultúrneho prostredia vo vzťahu k ľudským zdrojom. Zistili sme, že:

- ✓ Európski manažéri preferujú také štýly vedenia ľudí, ktoré vyplývajú z ich funkčných pozícií, funkčnej authority, objektívneho prijímania a rozdeľovania informácií.
- ✓ Možnosť výmeny medzinárodných skúseností manažérov je jeden z významných determinantov rastu a kariérneho postupu manažérov.

- ✓ Najproduktívnejšou reakciou na iné kultúry je ich vzájomné zosúladenie.
- ✓ Neexistuje unifikovaný návod ako riadiť ľudské zdroje, je však potrebné vychádzať nielen z globálnych trendov, ale i lokálnych podmienok. Tie odrážajú miestnu kultúru, s ktorou sú ľudia úzko spätý.

Literatúra

- COOKE, F. L. et al. 2011. HRM in emergent market economies: evidence and implications from Europe. In: *Human Resource Management Journal*. Vol. 21, Issue 4, 2011, pp. 368-378, ISSN 1748-8583
- DIBBEN, P. et al. 2011. MNCs in Central, Southern and Central Europe and the former Soviet Union: investment decisions and the regulation of employment. In: *Human Resource Management Journal*. Vol. 21, Issue 4, 2011, pp. 379-394, ISSN 1748-8583
- HOFSTEDE, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work - relates values*, Sage, Beverly Hills, 1980
- MACHOVÁ, R., 2011. Aspekty rozvoja ľudského potenciálu ako jedného z činiteľov regionálneho rozvoja v regióne Komárno. In: *Význam ľudského potenciálu v regionálnom rozvoji*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. - ISBN 9788097027780. - Roč. 2 (2011), s. 159-167.
- MALÁ, E. Language and intercultural dimension in the process of internationalisation of higher education. *Ianua ad Linguas Hominesque Reserata* II. Paris. pp. 100 – 123.
- MEGYESIOVÁ, S. a kol. 2011. Krajiny EÚ z hľadiska medicínsko-demografických ukazovateľov. *Forum Statisticum Slovaca*. Roč. 7, č.1 (2011), s. 81-86. ISSN 1336-7420
- MIŽIČKOVÁ, Ľ. – ŠIMO, D. – UBREŽIOVÁ, I. 2004. *Základy manažmentu*. Nitra: SPU, 2004, 96 s., ISBN 80-8069-375-7
- MURA, L. 2012. Performance of Human Resource Management in an Internationally Operating Company. In: *Serbian Journal of Management*, 1/2012, pp. 115-129. ISSN 1452-4864
- MURA, L. – GAŠPARÍKOVÁ, V. 2010. Penetration of Small and Medium Sized food companies on foreign markets. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis*. Brno: Mendel University, No. 3/2010, pp. 157-163. ISSN 1211-8516

PALMER, T. M. – VARNER, I. I., 2006: Management Teams of Multinational Firms Based in the United States, Europe, and Asia: Status and Implications. *Singapore Management Review*, 29, 1, 2006. ISSN 0095-0033

Kontakt

Slávka Čepelová, PhDr.

Externý doktorand Fakulty humanitných a prírodných vied Prešovskej univerzity v Prešove
slavkacepelova@gmail.com

Ladislav Mura, Ing. et Bc., Ph.D.

Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Bučianska 4/a, 917 01
Trnava
ladislav.mura@gmail.com