



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Acta oeconomica et informatica 2
Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 45–50

INTERKULTÚRNA SPOLUPRÁCA V MEDZINÁRODNE ČINNÝCH PODNIKOKH INTERCULTURAL CO-OPERATION IN INTERNATIONAL OPERATING COMPANIES

Veronika GAŠPARÍKOVÁ, Ludmila NAGYOVÁ

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

The paper deals with intercultural communication and teamwork in a foreign company situated on Slovak market as one of the subsidiary corporations. The main aim is to review current situation in the field of intercultural communication, cooperation, and teamwork in this company. Following suggestion was made on the basis of the results of our analyses: to organize intercultural trainings: language-teaching, informative training with orientation on culture, and intercultural "assimilation maker" actuating in intercultural heterogeneous team. Next suggestion is to decrease the number of members in one team to make teamwork more effective. All the above mentioned suggestions should help exploit the potential of human resources in the company, as well as effectively solve problems in the field of intercultural communication and co-operation.

Key words: intercultural co-operation, cultural differences, team, team co-operation, team leader, team members

Fenomén globalizácie a internacionalizácie hospodárskeho života sa dotýka takmer všetkých krajín, odvetví, ale aj veľkých skupín podnikov. Pri posudzovaní účinkov globalizácie treba vychádzať z troch skutočností (Šibl a Šaková, 2002):

- dochádza k relatívnej erózii konvenčných a tradičných síl, najmä štátu a medzištátnych síl,
- zvyšuje sa sila sietí ako protiváhy, najmä globálnych podnikov a finančných trhov,
- vznikajú nové subjekty, ktoré pristupujú k formovaniu sietí a nemajú záujem zapojiť sa do boja s existujúcimi silami, pokiaľ ide o vytvorenie nových oblastí legitimity.

Denne prichádzajú informácie o tom, že časť produkcie podniku bola presunutá do krajiny s nízkymi výrobnými nákladmi, že vznikajú strategické aliancie, alebo sa presúva odbyt výrobkov do krajín s rastovým potenciálom. Spolu s rastom vstupu zahraničných investorov v ktorejkoľvek krajine, rastie počet medzinárodne zmiešaných pracovných tímov, v ktorých spolupracujú jednotlivci pochádzajúci z rôznych kultúrnych prostredí. Slovensko nie je v tejto oblasti výnimkou. V rámci spolupráce na interkultúrnej úrovni sa dostávajú na povrch odlišnosti vyplývajúce z rozdielnosti kultúr.

Princípy a sféry stretávania kultúr sa odrážajú najmä v komunikácii, vo vzťahoch, v narábaní s časom, v štýle riadenia, v rozhodovaní a v samom postoji ku firme (Začková, 2003).

Horská a Ubrežiová (2001) uvádzajú, že v medzinárodnom manažmente sa uplatňujú viaceré typy multikultúrnosti. Manažérska prax rozlišuje domácu a skupinovú multikultúru.

Podstata **domácej multikultúry** spočíva v tom, že firmy, ktoré podnikajú v krajine sa pri predaji svojich výrobkov a poskytovaní služieb stretávajú so zákazníkmi s odlišným kultúrnym zázemím.

Skupinová multikultúra je charakterizovaná nasledovnými spoločnými skupinami znakov:

- **homogénna skupina** sa tvorí príslušníkmi kultúry, ktorí sa podieľajú na interpretácii a hodnotení výsledkov činnosti podobnými spôsobmi,
- **v „čistej skupine“** majú všetci členovia úplne rovnaké kultúrne zázemie,

- **v bikultúrnej skupine** sú dvaja alebo viacerí členovia nositeľmi odlišných kultúr,
- **multikultúrna skupina** pozostáva z jednotlivcov, ktorí pochádzajú z rozličných etnických skupín.

Podľa autoriek v medzinárodnom manažmente musia manažéri pochopiť, ktoré úrovne organizačnej kultúry môžu meniť, ale zároveň treba predpokladať, ako ich činnosť a myslenie môže organizačná kultúra ovplyvniť. Manažéri 21. storočia menia nielen seba, ale predovšetkým firmy prostredníctvom organizačnej kultúry. S postupujúcou globalizáciou je ich hlavnou úlohou zvládnuť organizačnú kultúru vo firmách a korporáciách s odlišnými národnosťami. Úspešní medzinárodní manažéri a osobnosti odporúčajú apelovať na spoločné ľudské hodnoty a na ľudskú povahu.

Ako zabezpečiť, aby kultúrne zmiešaný tím fungoval podľa princípov maximalizácie pracovnej efektívnosti je otázka, s ktorou sa novodobí manažéri musia vyrovnávať, ak chcú predísť problémom, ktoré so sebou interkultúrna spolupráca prináša.

Metódy a materiál

Cieľom práce bolo poukázať na úroveň interkultúrnej komunikácie vo vybranom zahraničnom, na Slovensku pôsobiacom podniku a navrhnúť opatrenia vedúce k zvýšeniu produktivity zamestnancov organizovaných v kultúrne zmiešaných tímoch.

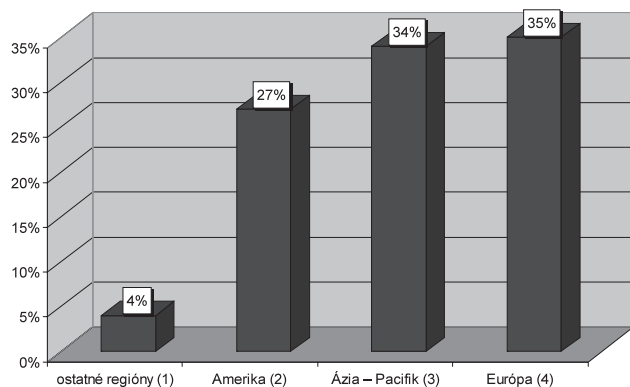
Na preskúmanie danej problematiky boli použité údaje získané z dotazníkového prieskumu, uskutočneného v podniku, ktorý je jednou z dcérskych spoločností koncernu, ktorý má svoje pobočky v 17 krajinách po celom svete, nevynímajúc Európu. Počet respondentov zúčastnených na prieskume bol 105, z čoho relevantných dotazníkov vhodných pre vyhodnotenie a spracovanie bolo 100. Z tohto počtu 90 respondentov patrilo do kategórie členovia tímu a zvyšných 10 do skupiny tímových vodcov. Získané informácie boli spracované pomocou vybraných neparаметrických testov. Pre spracovanie ordinálnych údajov pri viac ako dvoch závislých výberových súboroch bol použitý Friedmanov test a jeho korekcia bola realizovaná po-

mocou charakteristiky F^* . Na analýzu nominálnych údajov pri dvoch a viacerých nezávislých súboroch bol použitý χ^2 -test štvorcovej kontingencie, ktorý je založený na porovnávaní empirických a teoretických početností. Miera asociácií v nominálnej škále bola vyčíslená pomocou Pearsonovho koeficientu C a taktiež Cramerovho koeficientu V .

Pre objektívne zhodnotenie efektívnosti interkultúrne zmiešaného tímu boli sledované nasledovné faktory majúce vplyv na fungovanie pracovného tímu: spokojnosť členov pracovného tímu so spoluprácou, vnímanie interkultúrnych odlišností v rámci spolupráce, uvedomovanie si všetkých vývinových fáz počas životnosti tímu jeho vedúcimi a počet členov v tíme.

Výsledky a diskusia

Podiel zamestnancov podľa regiónov koncernu, ktorého slovenská pobočka bola analyzovaná je uvedený v grafe 1.



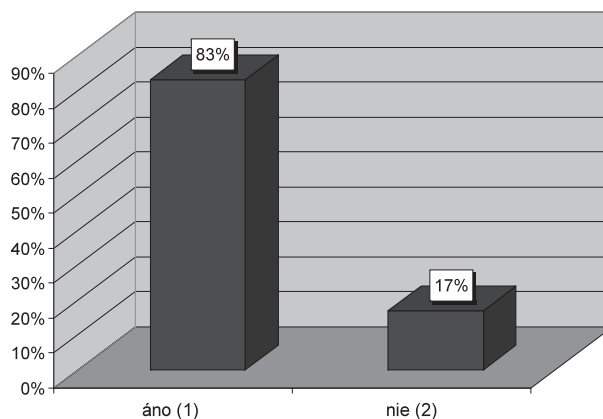
Graf 1 Podiel zamestnancov sledovaného koncernu podľa regiónov
Zdroj: <http://www.osram.com>
Graph 1 The employees in the monitored concern by regions
Source: <http://www.osram.com>
(1) other regions, (2) Americas, (3) Asia-Pacific, (4) Europe

Regionálna štruktúra zamestnancov, ktorí medzi sebou komunikujú, či spolupracujú, vytvára priestor pre skúmanie danej problematiky. Komunikácia na interkultúrnej úrovni totiž prebieha aj v internom prostredí tejto spoločnosti.

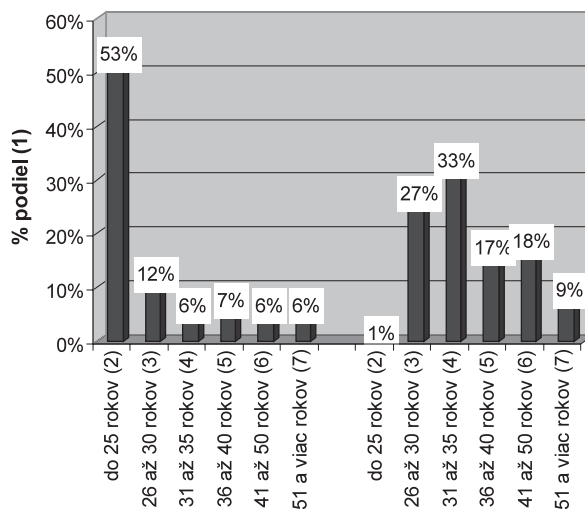
Využívanie interkultúrnej komunikácie

Grafy 2a a 2b prezentujú, ako jednotlivé vekové kategórie využívajú interkultúrnu komunikáciu. Interkultúrnu komunikáciu v podniku využíva 83% respondentov. Zvyšných 17% opýtaných zamestnancov sa pri svojej práci s interkultúrnou komunikáciou nestretáva. U respondentov, ktorí sa kladne vyjadrili k využívaniu komunikácie na medzikultúrnej úrovni, prevažuje veková kategória 31 až 35 rokov. Mladší zamestnanci vo veku 25 až 30 rokov sa do komunikácie so zahraničnými partnermi alebo klientmi dostávajú v menšej miere ako starší zamestnanci. Nie je to však kvôli ich nedostatočnej znalosti cudzieho jazyka, ale preto, že vedenie podniku dbá na kvalitatívnu úroveň zahraničného styku, a preto sa týmto zaoberajú zamestnaní s dlhoročnou praxou a znalosťami v danom obore.

Podiel využívania tímovej spolupráce podľa jednotlivých vekových kategórií bol analyzovaný aj na základe výsledkov χ^2 -testu štvorcovej kontingencie.



Graf 2a Podiel využívania interkultúrnej komunikácie v podniku
Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 2a Share of intercultural communication in the company
Source: Authors' own research and calculations
(1) yes, (2) no



Graf 2b Využívanie interkultúrnej komunikácie podľa jednotlivých vekových kategórií
Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 2b Intercultural communication by age categories
Sources: Authors' own research and calculations
(1) % share, (2) under 25, (3) 26–30 years, (4) 31–36 years, (5) 36–40 years, (6) 41–50 years, (7) 51 and over, (8) yes, (9) no

H_0 : Využívanie interkultúrnej komunikácie je rovnaké vo všetkých vekových kategóriách.

H_1 : Medzi jednotlivými vekovými kategóriami existuje štatisticky významný rozdiel vo využívaní interkultúrnej komunikácie.

Tabuľka 1 Výsledok testovania využívania interkultúrnej komunikácie podľa vekovej kategórie respondentov

Výsledky testu (1)	$\chi^2 = 43,58$
	tabulková hodnota (2) $\chi^2 (0,05; 5) = 11,07$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Sources: Authors' own research and calculations
Table 1 Result of the test on intercultural communication according to the age categories
(1) test result, (2) table value

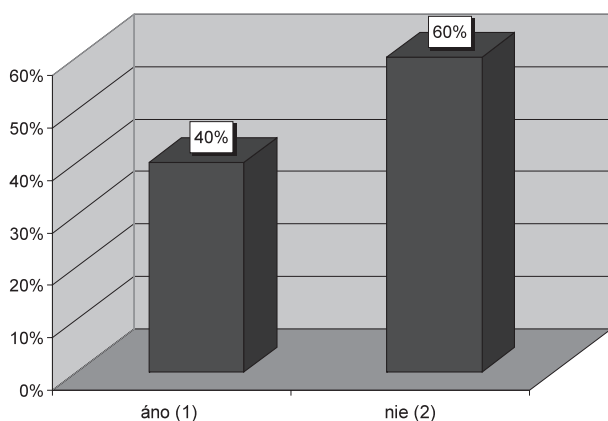
Tabulková hodnota je menšia ako vypočítaná hodnota. To znamená, že nulová hypotéza sa zamietá, medzi jednotlivými vekovými kategóriami existuje štatisticky významný rozdiel.

Vnímanie interkultúrnych odlišností a spokojnosť so spoluprácou v kultúrne zmiešaných tímoch

Komunikujúci s rozdielnym kultúrnym pozadím sú nositeľmi určitých charakteristických znakov vyplývajúcich práve z rozdielnosti kultúr. Hovoriac o kultúrnych odlišnostiach treba konštatovať, že neplatí vzťah, v zmysle ktorého je niektorá kultúra lepšia a niektorá horšia. Znamená to len toľko, že je iná. Možno hovoriť o „kultúrnych sympatiách“ medzi krajinami s obdobnou kultúrou. Krajiny, ktoré sa vyznačujú odlišnými zvykmi a hodnotami si však musia vytvoriť vzájomný systém chápania na základe empatie. Len potom možno pochopiť, prečo a v čom sa jednotlivé kultúry odlišujú.

Respondenti sa v rámci komunikácie s inými kultúrami stretávajú s určitými odlišnosťami. Z komunikujúcich na interkultúrnej úrovni, sa 71% vyjadrilo, že vnímajú isté odlišnosti, zvyšných 29% respondentov je stotožnených so správaním sa skupín kultúrne rozdielných a pri komunikácii s nimi nepocítujú žiadne odlišnosti.

V medzinárodne činnom podniku je potrebné, aby sa každý zamestnanec naučil vnímať interpersonálne a sociálne vzťahy pre lepšie prispôsobenie sa potrebám firmy v rámci medzinárodnej spolupráce. Z respondentov bolo alebo je 60% organizovaných v interkultúrne zmiešaných pracovných tímoch (graf 3).



Graf 3 Podiel zamestnancov so skúsenosťou v interkultúrne zmiešanom tíme
Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 3 Share of employees who have experience with work in intercultural team
Sources: Authors' own research and calculations
(1) yes, (2) no

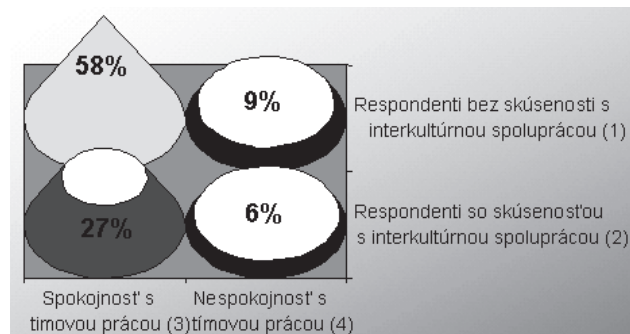
Tento podiel je menší ako podiel zamestnancov, ktorí sa pri práci stretávajú s interkultúrnou komunikáciou, konkrétne o 43 percentuálnych bodov.

Na efektivitu a zvyšovanie produktivity tímu má vplyv samotná spokojnosť jeho členov. Graf 4 prezentuje pomer spokojnosti podľa členov tímu zaradených do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria zamestnanci, ktorí majú skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni a druhú skupinu tí, ktorí túto skúsenosť nemajú. Pomer medzi prvou a druhou skupinou je 1: 3.

Väčšia miera spokojnosti s prácou organizovanou v tíme bola zaznamenaná u opýtaných, ktorí nepracovali v interkultúr-

nom tíme (58 %). Rozdiel oproti druhej skupine je 31 percentuálnych bodov. Ako hlavné dôvody spokojnosti respondenti uvádzali najmä vzájomnú výpomoc, kooperáciu a taktiež tímovú súhru, ktorá ovplyvňuje celkovú atmosféru v tíme. Za najpodstatnejší dôvod nespokojnosti s takto organizovanou spoluprácou pokladajú respondenti nedostatočný tok informácií medzi jednotlivými oddeleniami v podniku.

Spokojnosť s tímovou spoluprácou býva determinovaná rozličnými faktormi, ktoré ovplyvňujú celkové vnímanie spolupráce členmi tímu. Vymedzených 12 faktorov respondenti hodnotili bodmi stupnice od -3 do +3.



Graf 4 Miera spokojnosti s tímovou prácou
Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Graph 4 Rate of contentment with teamwork
Sources: Authors' own research and calculations
(1) respondents without experience in intercultural cooperation, (2) respondents with experience in intercultural cooperation, (3) contentment with teamwork, (4) discontentment with teamwork

Medzi faktory determinujúce spokojnosť s tímovou spoluprácou boli zaradené nasledujúce:

- jasné tímové ciele,
- konštruktívna kritika,
- členovia orientovaní na skupinu,
- cieľavedomé držanie sa témy,
- možnosť vyjadrenia sa,
- diskusia o odlišných názoroch,
- otvorene prejednávané konflikty,
- rovnomerný podiel členov tímu na aktivitách,
- kooperatívne riadenie tímu jeho vedúcim,
- uvoľnená a slobodná atmosféra,
- stupeň využitia schopnosti členov tímu,
- výrazne zameraný spôsob práce tímu.

V niektorých prípadoch nastáva situácia, kedy členovia tímu, napriek svojej spokojnosti s touto formou spolupráce, vnímajú aspoň jeden z vyššie uvedených faktorov negatívne. Naopak, nespokojní členovia tímu môžu vnímať určité faktory pozitívne. Ako túto problematiku vnímajú opýtaní rozdelení do štyroch skupín podľa grafu 4 bolo testované Friedmanovým testom.

Členovia tímu nespokojní s tímovou spoluprácou a bez skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu nespokojní s tímovou prácou a bez skúsenosti s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabulka 2 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 23,96
	F* = 21,14
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 2 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Keďže $\chi^2 < F^* \rightarrow H_0$ sa zamietá a prijíma sa H_1 . Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Na základe určenia priemerných hodnôt zo stupnice od -3 do +3 bodov možno konštatovať, že tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „jasnosť tímových cieľov“, keďže tomuto faktoru prislúcha hodnota 2,1 bodov a „atmosféra v tíme“ (0,93 bodov).

Členovia tímu spokojní s tímovou spoluprácou a bez skúsenosti so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu spokojní s tímovou prácou a bez skúsenosti s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabulka 3 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 24,09
	F* = 20,98
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 3 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Keďže $\chi^2 < F^* \rightarrow H_0$ je zamietnutá a prijíma sa H_1 . Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Priemerné hodnoty zo stupnice od -3 do +3 bodov určujú, poukazujú na to, že tento rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „atmosféra v tíme“, nakoľko tomuto faktoru prislúcha najvyššia hodnota (2,4 bodov) a „diskutovanie o odlišných názoroch“ (1,2 bodov) s najnižšou hodnotou.

Členovia tímu nespokojní s tímovou spoluprácou a so skúsenosťou so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu nespokojní s tímovou prácou a so skúsenosťou s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabulka 4 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 31,77
	F* = 29,98
	$\chi^2 (0,05; 11) = 19,67$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Sources: Authors' own research and calculations

Table 4 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Keďže $\chi^2 < F^* \rightarrow$ nulová hypotéza sa zamietá a prijíma sa hypotéza alternatívna. Aspoň jeden faktor je vnímaný na štatisticky významnejšej úrovni pozitívnejšie ako iný faktor.

Rozdiel je určite aspoň medzi dvojicou „jasnosť tímových cieľov“ a „využitie tímových schopností“. Tento rozdiel bol tiež určený podľa priemerných bodov zo stupnice od -3 do +3 bodov. „Jasnosti tímových cieľov“ respondenti priradili 1,9 bodov (maximálny počet bodov) a 0,2 bodmi (najnižší počet bodov) bolo opýtanými ohodnotených „využitie tímových schopností“.

Členovia tímu spokojní s tímovou spoluprácou a so skúsenosťou so spoluprácou na interkultúrnej úrovni

H_0 : Členovia tímu spokojní s tímovou prácou a so skúsenosťou s tímovou spoluprácou na interkultúrnej úrovni vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

H_1 : Existuje štatisticky významný rozdiel aspoň medzi jednou dvojicou faktorov.

Tabulka 5 Výsledok testu vnímania faktorov tímovej spolupráce

Výsledky testu (1)	F = 13,96
	(0,05; 11) = 19,67

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 5 Result of the test on perception of teamwork factors (1) test result

Keďže $\chi^2 > F \rightarrow H_1$ je zamietnutá a prijíma sa H_0 . Členovia tímu patriaci do skupiny, ktorá je spokojná s tímovou spoluprácou a má skúsenosti s prácou v tíme v interkultúrnom prostredí, vnímajú jednotlivé faktory rovnako.

Veľkosť tímu

Na to, aby sa z jednotlivcov vytvoril funkčný tím, je potrebný určitý čas. Na to, aby sa skupina zmenila na fungujúce a produktívne teleso, musí prejsť niekoľkými fázami vývoja. Vzhľadom na fakt, že uvedenie si všetkých fáz vývinu pracovného tímu má nepopierateľný vplyv na jeho fungovanie, bolo uskutočnené ďalšie testovanie. Jednotlivé fázy vývinu sú totiž správaním určitým situačným správaním sa členov. Správne a včasné zareagovanie na tú ktorú situáciu, môže pozitívne ovplyvniť naplnenie cieľov tímu ako i jeho samotnú existenciu. Pomocou Cramerovho koeficientu – V bola testovaná miera asociácie vzhľadom na počet členov tímu. Vychádzajúc z poznatkov, že adekvátny počet členov tímu je 5–7 ľudí, bol uskutočnený predpoklad, že líder musí mať v tíme maximálne sedem členov, aby bol schopný uvedomenia si všetkých fáz vývinu tímu.

Tabulka 6 Výsledok testovania miery asociácie medzi uvedením si fáz vývinu tímu a počtom členov v tíme

Výsledky testu (1)	$\chi^2 = 5,83$
	$n = 10; h = 1$
	$V = 0,76$

Zdroj: vlastný výskum a vlastné prepočty
Source: Authors' own research and calculations

Table 6 Result of the test on association rate between realization of team development phases and number of team members (1) test result

Hodnota Cramerovho koeficientu ($V = 0,76$) udáva stredne silnú závislosť medzi počtom členov v tíme a uvedením si vývinových fáz tímu jeho lídrom.

Záver

Analyzovaný podnik patrí medzi spoločnosti, ktoré prišli na Slovensko s cieľom etablovať sa na tunajšom trhu, pre spoločnosť atraktívnom z viacerých hľadísk. Jedným z nich sú aj ľudské zdroje, na ktorých rastie a padá úspešnosť každej firmy. Aby tieto spĺňali všetky očakávania zo strany podniku, boli uskutočnené nasledovné návrhy a námety na zvýšenie produktivity zamestnancov, ktorých časť je organizovaná v kultúrne zmiešaných tímoch.

Organizovanie interkultúrnych tréningov

Organizovanie tzv. interkultúrnych tréningov ako zvláštnu formu školenia zamestnancov, ktorí by boli po absolvovaní pripravení na prácu v kultúrne zmiešanom tíme. Cieľom tréningov je motivácia zamestnancov k osobnému rastu a realizácii seba samých v profesijnej oblasti. Podnik týmto získava zamestnancov skúsených v oblasti interkultúrnej spolupráce.

Interkultúrne tréningy by mali byť rozčlenené do nasledovných skupín:

1. Jazykové kurzy

Ide o formu školenia určenú pre zamestnancov, ktorých jazykové znalosti nie sú na úrovni zodpovedajúcej požiadavkám plynulej komunikácie. Vzhľadom na fakt, že výučba jazykov si vyžaduje čas a pravidelnú frekvenciu, boli by tieto kurzy organizované po pracovnej dobe trikrát do týždňa. Ich absolvovanie by bolo dobrovoľné. Kurzy by boli určené predovšetkým pre zamestnancov, ktorí majú záujem profesionálne rásť a rozvíjať sa. Do kurzu by sa mohli prihlásiť všetci zamestnanci bez ohľadu na fakt, či majú, alebo nemajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou alebo prácou v medzinárodnom tíme. Okrem gramatických základov cudzieho jazyka by bol kladený veľký dôraz na slovnú zásobu, týkajúcu sa predmetu podnikania spoločnosti.

2. Kultúrne orientovaný informatívny tréning

Táto forma školenia by bola určená pre zamestnancov, ktorí nemajú skúsenosti s interkultúrnou komunikáciou a spoluprácou. Avšak ich jazykové znalosti im dávajú predpoklady pre tento druh činnosti. Tréning by bol vedený zamestnancami so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie. Predmetom by bolo odovzdávanie informácií o rozličných kultúrach, ich zvykoch, tradíciách a neverbálnom prejavovaní sa jednotlivých kultúr. Informácie by boli doplnené o vlastné skúsenosti vedúceho školenia. Tento by formou hrania rolí, riešením prípadových štúdií, prípadne analýzou videozáznamu pripravoval zamestnancov na zvládanie situácií príznačných pre interkultúrnú komunikáciu a spoluprácu.

V analyzovanom podniku by bol tento typ tréningu určený najmä zamestnancom vekovej kategórie do 25 rokov. Práve títo sa v najväčšej miere pri svojej práci s interkultúrnou komunikáciou nestretávajú. Tréning by bol vedený zamestnancami so skúsenosťami v oblasti interkultúrnej komunikácie. Uvažujúc o vekových kategóriách by išlo o zamestnancov vo veku 26 až 35 rokov, ktorí majú podľa prieskumu najväčšie skúsenosti s komunikáciou na interkultúrnej úrovni.

Uvedený program by mal byť tiež určený pre zamestnancov, ktorí boli zaradení do kategórie „nespokojní s tímovou spoluprácou; bez skúsenosti v oblasti spolupráce na interkultúrnej úrovni“. Práve títo, vďaka svojej nespokojnosti, negatívne vnímajú atmosféru v tíme. Tento tréning by slúžil ako motivačný prostriedok; prísľub možnej pracovnej pozície v medzinárodnom tíme s uvoľnenou a slobodnou atmosférou.

Zamestnanci, ktorí sú síce spokojní s doterajšou formou spolupráce, nie všetky náležitosti práce organizovanej v tímoch hodnotia rovnako pozitívne. Títo zamestnanci vnímajú negatívne náležitosť tímovej spolupráce, týkajúcu sa diskusie o odlišných názoroch. Táto skupina zamestnancov by bola tréňovaná prostredníctvom hrania rolí, v ktorých by si účastníci mali možnosť vyskúšať diskusiu o názorových odlišnostiach medzi rôznymi kultúrami.

3. Interkultúrny asimilátor

Poslaním tohto typu školenia by bolo umožnenie priameho kontaktu s príslušníkmi iných kultúr, spravidla zamestnancov iných spoločností koncernu. V rámci tohto tréningu by sa diskutovalo o problémoch týkajúcich sa predmetu činnosti jednotlivých dcérskych spoločností koncernu a varianty ich riešenia podľa zvykov tej, ktorej kultúry. Realizátori tohto tréningu by navštevovali pobočky v rôznych krajinách. To znamená, že aj zo slovenskej pobočky by boli vysielaní kvalifikovaní zamestnanci s cieľom poukázať na naše kultúrne zvyklosti v oblasti riešenia simulovaných situácií, týkajúcich sa predmetu podnikania.

Tréning je určený pre zamestnancov so skúsenosťou v oblasti interkultúrnej komunikácie. Zameranie tréningu pre zamestnancov nespokojných s tímovou spoluprácou by sa týkalo prezentácie využitia schopností všetkých členov medzinárodného tímu.

4. Pôsobenie v medzinárodnom tíme

Po absolvovaní predchádzajúcich typov tréningov, by zamestnanci mali byť pripravení na spoluprácu v interkultúrne zmiešanom tíme. Fluktuáciu zamestnancov v rámci podnikov by mali na starosti personálne oddelenia jednotlivých spoločností. Zamestnanci, ktorí úspešne absolvovali vyššie uvedené typy tréningov a ich jazykové schopnosti sú na komunikatívnej úrovni, by mali možnosť požiadať o presun do ktorejkoľvek krajiny, ktorá je sídlom niektorej z dcérskych spoločností.

Po absolvovaní jednotlivých tréningov by zamestnancom bolo udelené potvrdenie, že sú pripravení na vyššiu formu tréningu, respektíve na spoluprácu v medzinárodnom tíme v ktoromkoľvek podniku koncernu a to na základe ich hodnotenia.

Interkultúrne tréningy by mali byť uskutočňované namiesto málo využívaných foriem zvyšovania produktivity, akými sú podľa údajov z prieskumu budovanie tímov, mentoring, individuálne plánovanie členov, vedenie a tímové plánovanie. Tieto nástroje zvyšovania produktivity majú určité svoje opodstatnenie, ale v sledovanej spoločnosti sa im veľká pozornosť nevenuje.

Vytvorenie tímov s menším počtom členov

Podľa prieskumu je priemerný počet členov v pracovných tímoch podniku desať zamestnancov. Tento počet by mal z hľadiska efektivity tímu poklesnúť na 5–7 členov. Na základe uskutočnenej analýzy údajov bolo dokázané, že existuje stredne silná až silná miera asociácie medzi počtom členov v tíme a uvedomovaním si všetkých vývinových fáz tímu. Dotazníkový prieskum ukázal, že nie všetci vedúci tímov a manažéri si uvedomujú všetky fázy vývinu tímu. Najmenej vnímanými sú fázy transforming a storming. Ide teda o fázu, kedy tím po skončení úlohy prehodnocuje svoje poslanie a rýchlo reaguje na zmeny a o fázu, kedy sa prejavujú konflikty v názoroch na vodcovstvo, alebo spôsob práce tímu. Vedúci tímu by si mali uvedomiť, že aj tím ako taký, prechádza určitými zmenami a práve oni by mali byť na tieto zmeny pripravení, aby mohli v správnej chvíli usmerňovať, motivovať a stimulovať k lepším výkonom.

Súhrn

Na Slovensku, ale aj v iných krajinách možno sledovať nárast medzinárodne zmiešaných tímov, ktorý je priamo úmerný rastu vstupu zahraničných investorov. Tí si so sebou prinášajú vlastné štandardy, spôsoby rokovania, či prvky firemnej kultúry. Firmy, ktoré zastrešujú rôzne národné kultúry by v prvom rade mali investovať do vzájomného poznávania všetkého, čo si sebou zamestnanci s rozličným kultúrnym pozadím so sebou prinášajú. Zavádzanie princípov multikultúrnej výchovy sa rodí z nutnosti pôsobiť v rozmanitej spoločnosti a môže pomôcť k formovaniu vhodnej atmosféry, zdravému fungovaniu podniku a v neposlednom rade dosahovať vopred stanovené ciele.

Kľúčové slová: interkultúrna spolupráca, kultúrne rozdiely, tím, tímová spolupráca, vedúci tímu, členovia tímu

Literatúra

Company profile. [online]. [cit. 2008-02-11]. Dostupné na internete: <http://www.osram.com/osram_com/About_Us/The_Company/Facts_%26_Figures/index.html >

Dvojrozmerná deskriptívna štatistika – kategorické premenné. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://rimarcik.com/navigator/ds2n.html#kk>>

Dvojrozmerná induktívna štatistika – poradová premenná a nominálna premenná. [online]. [cit. 2008-03-16]. Dostupné na internete: <<http://rimarcik.com/navigator/friedman.html>>

HORSKÁ, E. – UBREŽIOVÁ, I. 2001. Manažment a marketing v medzinárodnom prostredí. Nitra : SPU, 2001. 418 s. ISBN 80-7137-884-4.

ŠÍBL, D. – ŠÁKOVÁ, B. 2002. Svetová ekonomika. Bratislava : SPRINT vfra, 2002, 418 s. ISBN 80-88848-98-9.

ŽAČKOVÁ, K. 2003. Členov medzinárodných tímov treba na rozdiely pripraviť. [online]. [cit. 2008-09-22]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/clenov-medzinarodnych-timov-treba-na-rozdiely-pripravit.html>>

Kontaktná adresa:

Ing. Veronika Gašparíková, Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, e-mail: veronika.gasparikova@fem.uniag.sk
 prof. Ing. Ludmila Nagyová, PhD., Katedra marketingu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Tr. A. Hlinku 2, 949 01 Nitra, e-mail: ludmila.nagyova@fem.uniag.sk

Acta oeconomica et informatica 2
 Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2009, s. 50–54

ZNALOSŤ SYSTÉMU BALANCED SCORECARD V STRATEGICKOM RIADENÍ PODNIKOV NA SLOVENSKU

BALANCED SCORECARD SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT OF SLOVAK ENTERPRISES

Martina MINÁROVÁ,^{1/} ZUZANA KAPSDORFEROVÁ^{2/}

Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica^{1/}
 Slovak University Agriculture in Nitre^{2/}

The aim of the research was to determine the level of the information regarding Balanced Scorecard system (BSC) in Slovak enterprises. The BSC system developed by Kaplan and Norton present a strategic approach and performance of management system that enables organizations to translate a company's vision and strategy into implementation. The system consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, business processes perspective, and learning and growth perspective. The research revealed the level of application and utilization of Balanced Scorecard system used by Slovak managers in practice. Paper summarizes suggestions that can help Slovak companies increase their competitiveness and effectiveness of reaching objectives, and accomplish activities designed by strategic managers. The result of the research pointed out the advantages of BSC system, problems of its application, and fulfillment of pointed objectives and problems of information system. The paper proposes planning process and defines causes that might give rise to problems in implementing of this system in Slovak enterprises.

Key words: strategic management, Balance Scorecard, perspectives, communication tool, financial and non-financial indicators

Dynamika súčasného turbulentného podnikateľského prostredia nastoľuje množstvo nových a nezodpovedaných otázok. Proces tvorby podnikateľskej stratégie a naplnenie strategických cieľov podniku predstavuje dôležitú oblasť strategického manažmentu. Často neprehľadné a neúplné informácie manažérskeho účtovníctva nie sú schopné poskytnúť informácie o plnení stanovenej stratégie a o odhade trendov. Pre správne rozhodovanie manažérov na všetkých úrovniach je potrebné

mať prístup k včasným, dôveryhodným a predovšetkým relevantným informáciám. Ovplyvňovanie výkonnosti podniku si vyžaduje posúdenie rôznych aspektov výkonnosti a vzťahov medzi nimi. Tu vzniká potreba použitia súboru nástrojov na sledovanie vytýčených cieľov ako aj podrobná analýza zameraná na analýzu dosiahnutia stanovených cieľov.

Jedným z možných manažérskych nástrojov na riešenie danej problematiky je systém Vyvážených ukazovateľov (Ba-