

UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI

EKONOMICKÁ FAKULTA

**ADAPTAČNÝ PROCES ZAHRANIČNÉHO PODNIKU PRI
PRIENIKU NA SLOVENSKÝ (EURÓPSKY) TRH**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

ca93d694-c171-4d3e-b35f-c21e4e542d1d

2017

Bc. Jana Vrt'ová

UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI

EKONOMICKÁ FAKULTA

**ADAPTAČNÝ PROCES ZAHRANIČNÉHO PODNIKU PRI
PRIENIKU NA SLOVENSKÝ (EURÓPSKY) TRH**

Diplomová práca

ca93d694-c171-4d3e-b35f-c21e4e542d1d

Študijný program: Ekonomika a manažment malých a stredných podnikov

Študijný odbor: 6284 ekonomika a manažment podniku

Pracovisko: Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Vedúci diplomovej práce: Doc. PhDr. Anna Zelenková, PhD.

Banská Bystrica 2017

Bc. Jana Vrťová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som túto diplomovú prácu spracovala samostatne na základe získaných teoretických vedomostí a že všetku použitú literatúru a ďalšie pramene som v diplomovej práci uviedla.

23.06.2017

.....

PodĎakovanie

Ďakujem vedúcej diplomovej práce Doc. PhDr. Anne Zelenkovej, PhD. za jej cenné poznatky, rady a pripomienky, ktorými mi bola nápomocná pri tvorbe tejto práce. Ďalej moje podĎakovanie patrí aj Mgr. Seanovi Serra, manažérovi spoločnosti Spin Master na Slovensku, za jeho spoluprácu a inšpirácie.

ABSTRAKT

VRŤOVÁ, Jana Bc.: Adaptačný proces zahraničného podniku pri prieniku na slovenský (európsky) trh. [Diplomová práca] / Jana Vrt'ová. - Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta; Katedra jazykovej a odbornej komunikácie. - Vedúci: . Doc. PhDr. Anna Zelenková, PhD. - Stupeň odbornej kvalifikácie: Inžinier. - Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2015.

Diplomová práca s názvom Adaptačný proces zahraničného podniku pri prieniku na slovenský (európsky) trh sa zameriava na preskúmanie a riešenie problémov, ktorým čelia firmy prichádzajúce z cudziny pri vstupe na slovenský trh. Cieľom práce je na základe teoretického vymedzenia identifikovať tie bariéry, ktoré ovplyvňujú adaptáciu zahraničného podniku na Slovensku a vymedziť faktory, ktorým sa musí podnik pri prieniku na náš trh prispôbovať. Práca neskúma len vonkajšie podnikateľské prostredie, na ktoré sa musí zahraničný subjekt adaptovať pri vstupe na náš trh, ale aj podmienky vo vnútri podniku, ktoré sú ovplyvnené kultúrnymi odlišnosťami medzi pracovníkmi pochádzajúcimi zo Slovenska a manažérmi podniku, ktorí pochádzajú z inej krajiny. Predmetom skúmania v diplomovej práci je zahraničný podnik Spin Master s hlavným sídlom v Kanade, ktorý na Slovensku zriadil svoju pobočku.

Práca je rozdelená do troch častí. Hneď prvá, teoretická časť, spracováva problematiku vplyvu vonkajších a vnútorných podmienok podnikania na podnik prichádzajúci na náš trh na základe informácií získaných z odbornej literatúry a sekundárnych zdrojov. Analytická časť je spracovaná na základe analýzy a syntézy informácií získaných prostredníctvom pozorovania, štruktúrovaného rozhovoru a dotazníkov na vybranej vzorke zamestnancov firmy Spin Master. Syntetická časť práce sa zaoberá riešením, ako uľahčiť a zjednodušiť prienik a adaptáciu zahraničného podniku na Slovensku a je syntézou uvedených informácií v teoretickej a analytickej časti práce.

Kľúčové slová: Adaptácia zahraničnej firmy. Vonkajšie podnikateľské prostredie. Vnútorné podnikateľské prostredie. Kultúrne dimenzie. Kultúrne odlišnosti. Manažment ľudských zdrojov.

ABSTRACT

VRŤOVÁ, Jana Bc .: Adaptation of a foreign business in the process of expansion to the Slovak (European) market. [Master thesis] / Jana Vrťová. - Matej Bel University in Banská Bystrica. Faculty of Economics; Department of Language Communication in Business. - Supervisor's name .: Doc. Mgr. Anna Zelenková, PhD. - Professional qualification level: Master's degree. - Banská Bystrica: Faculty of Economics, UMB, 2015.

The diploma thesis, named Adaptation of a foreign business in the process of expansion on the Slovak (European) market, looks at the problems that foreign companies have to deal with when entering the Slovak market and proposes relevant solutions or suggestions. The aim of the thesis is to identify, on the basis of the theoretical definition, the barriers influencing the adaptation of a foreign enterprise in Slovakia and to define the factors which should impact company's behavior during the market penetration. The thesis studies the external business environment to which a foreign entity must adapt when entering our market as well as the conditions within the enterprise that are affected by the cultural differences between workers coming from Slovakia and business managers coming from another country. The subject of this diploma thesis is the foreign company Spin Master with its headquarters in Canada, which has established its branch in the Slovak Republic. The work has been divided into three parts. The first one, theoretical part based on information obtained from the erudite literature and secondary sources, deals with issues resulting from the external and internal country specific business conditions and their impact on a company coming to our market. The second, analytical part has been elaborated based on the analysis and synthesis of information obtained through observation, structured interview and questionnaires applied on a sample of Spin Master employees. The last, synthetic part of the thesis deals with how to ease and simplify penetration and adaptation of a foreign company in Slovakia and it is a synthesis of the information in the theoretical and analytical part of the thesis.

Keywords: Adaptation of a foreign company. External business environment. Internal business environment. Cultural dimensions. Cultural differences. Human resources management.

PREDHOVOR

Vo svete, v ktorom prerastá globalizácia a trhy sú čoraz viac prepojené je dôležitou otázkou, ako sa podniky prispôsobujú a adaptujú na podmienky podnikania v inej krajine s inou kultúrou. Preto sme si vybrali túto diplomovú prácu, ktorá bližšie analyzuje problematiku vstupu zahraničného podniku pri prieniku na slovenský respektíve európsky trh. Zosúladovanie a aproximácia práva Európskej únie má práve za následok to, že mnohé krajiny nevstupujú na Slovensko len kvôli krajine ako takej, ale zakladajú tu podnikateľské jednotky z dôvodu členstva Slovenska v Európskej únii, ktoré mu prináša mnohé výhody.

Vstupom zahraničných podnikov na Slovenský trh sú zamestnanci a manažéri z inej kultúry postavený do situácie, kedy sa prelínajú rôzne kultúry a dochádza ku kultúrnym stretom. Zamestnanci sa musia vyrovnáť s novými pracovnými postupmi, technológiami, novým štýlom vedenia zo strany prichádzajúceho manažmentu, ale aj novým kultúrnym a komunikačným situáciám. Tieto interkultúrne rozdiely, ktoré vplyvajú na každodennú činnosť firiem nás motivovali k spracovaniu tejto diplomovej práce.

Táto diplomová práca sa metodicky orientuje na zamestnancov firmy prichádzajúcej na náš trh a na manažérov zahraničnej firmy. Skúma vplyv vnútorných ale aj vonkajších determinantov, ktoré ohrozujú fungovanie zahraničnej firmy na našom trhu. Výskumným nástrojom uvedenej problematiky bol pološtruktúrovaný rozhovor s manažérom spoločnosti Spin Master, ktorá pôsobí na našom trhu od roku 2010. Okrem tohto výskumného nástroja bol použitý dotazník určený pre zamestnancov firmy, ktorý mal skúmať bližšie vnútorné podnikateľské prostredie firmy a kultúrne odlišnosti vznikajúce v interkultúrnom tíme. Cieľom diplomovej práce bolo na základe teoretického vymedzenia identifikovať tie faktory, ktoré ovplyvňujú adaptáciu zahraničného podniku na Slovensku a vymedziť okruh problémov, ktorým sa musí podnik pri prieniku na náš trh prispôbovať.

Analýza výskumu sa opiera o sekundárne údaje Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, štatistické údaje Európskej komisie, Svetového ekonomického fóra a výskumy Hofstedeho, Trompenaarsa a Lewisa.

Diplomová práca by nemohla vzniknúť bez podpory a odborných rád doc. PhDr. Anny Zelenkovej, PhD, za čo jej vyjadrujeme na tomto mieste poďakovanie.

OBSAH

ABSTRAKT	4
ABSTRACT.....	5
Predhovor	6
OBSAH	7
ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ	8
Zoznam skratiek a značiek.....	9
Úvod.....	10
1 Teoretické vymedzenie	5
1.1 Vonkajšie podnikateľské prostredie.....	6
1.1.1 Ekonomické prostredie	6
1.1.2 Politické a legislatívne prostredie	10
1.1.3 Technologické prostredie.....	14
1.1.4 Sociálne a kultúrne prostredie.....	17
1.2 Vnútorne podnikateľské prostredie	22
1.2.1 Kultúrne dimenzie podľa Trompenaarsa	24
1.2.2 Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho	27
1.2.3 Kultúrne dimenzie podľa Lewisa.....	29
1.2.4. Charakteristika kultúrnych rozdielov na Slovensku a v Taliansku.....	33
2 Výskumná časť	37
2.1 Profil spoločnosti Spin Master	37
2.2 Cieľ a predmet výskumu	38
2.3 Metodológia výskumu a charakteristika výskumného nástroja	40
2.4 Výsledky výskumu a ich interpretácia	41
2.4.1 Výsledky výskumu vonkajšieho podnikateľského prostredia	42
2.4.2 Výsledky výskumu vnútorného podnikateľského prostredia.....	55
3 Návrhová časť	72
ZÁVER	80
SUMMARY	82
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	84

ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ

Tabuľka 1 Príprava zamestnanca pred vyslaním do zahraničia	61
Tabuľka 2 Charakteristiky príslušníka inej kultúry vo firme Spin Master	67
Tabuľka 3 Charakteristika manažéra podľa jeho podriadených.....	68
Tabuľka 4 Charakteristika členov tímu podľa ich manažéra	68
Graf 1 Najproblematickejšie faktory indexu „Doing business“ na Slovensku	43
Graf 2 Zisťovanie účasti na inom pracovnom pohovore	58
Graf 3 Potreba venovať sa kultúrnym odlišnostiam	60
Graf 4 Pocity vnímané pri vycestovaní do zahraničia	62
Graf 5 Porovnanie preferovaného a skutočne využívaného štýlu vedenia	64
Obrázok 1 Lewisov kultúrny model	Chyba! Záložka nie je definovaná.

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

EÚ	Európska únia
EÚ-28	28 členských štátov Európskej únie
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
PISA	Programme for International Student Assessment
PM _{2,5}	Pevné prachové častice
t.j.	to je
tzv.	takzvané
USD	Americký dolár

ÚVOD

V súčasnej dobe, kedy narastá globalizácia, stále viac firiem vytvára podnikateľské zložky, pobočky a organizačné zložky v iných krajinách, ako je domovská krajina nadnárodného podniku. Nadnárodné spoločnosti vkladajú svoj kapitál aj do tých krajín, ktoré kedysi nepredstavovali možnosti trhu. Tým je aj Slovensko, ktoré v minulosti nemalo otvorenú ekonomiku ako dnes. Nadnárodné spoločnosti zistili, že podnikanie na Slovensku je pre nich výhodné. Realizovaním podnikateľskej aktivity získavajú obe strany. Slovensku plynú príjmy zo zdrojov zo zahraničia a zahraničné podniky si umiestnením podnikateľskej jednotky na Slovensku znižujú náklady. Aby táto vzájomná výhoda pretrvala, je potrebné zabezpečiť plynulú adaptáciu zahraničného podniku pri prieniku na náš trh. Práve touto témou sa zaoberá diplomová práca.

Cieľom diplomovej práce bolo na základe teoretického vymedzenia identifikovať tie faktory, ktoré ovplyvňujú adaptáciu zahraničného podniku na Slovensku a vymedziť okruh problémov, ktorým sa musí podnik pri prieniku na náš trh prispôbovať.

Diplomová práca je rozdelená do troch častí. Prvá teoretická časť sa zaoberá analýzou vedeckých publikácií a sekundárnych zdrojov získaných zo štatistických údajov Európskej komisie, výskumov Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, výskumov Svetovej banky a Svetového ekonomického fóra. Bližšie

špecifikuje vonkajšie a vnútorné podnikateľské prostredie pôsobiace na podnikateľskú činnosť zahraničného podniku. Druhá časť práce je výskumná časť, ktorá sa snaží na základe vlastného výskumu realizovanom metodikou pološtruktúrovaného rozhovoru a dotazníkovou formou vymedziť okruh problémov, ktorým sa musí zahraničný podnik na našom trhu prispôbovať. Cieľom výskumu je firma Spin Master, ktorá má na Slovensku zriadenú organizačnú zložku a jej materská spoločnosť pochádza z Kanady. Manažér spoločnosti je pôvodom z Talianska. Tretia časť práce prináša návrhy a odporúčania, ktoré by zlepšili a zjednodušili adaptačný proces zahraničného podniku na podmienky podnikania na Slovensku. Venuje sa ekonomickým, politickým, technologickým, sociálnym a kultúrnym podmienkam, na ktoré sa musí zahraničný subjekt adaptovať. Zároveň poskytuje návrh na adaptačný plán manažéra spoločnosti vychádzajúci z analýzy výskumnej časti práce.

1 TEORETICKÉ VYMEDZENIE

V čase rýchlych hospodárskych a sociálnych zmien a s nimi spojenými problémami v oblasti zamestnanosti, hospodárskeho rastu a iných ekonomických aspektov, sa dostáva do popredia otázka vzniku a adaptácie podniku na neustále sa meniace prostredie, a to nie len v rámci krajiny, ale aj v medzinárodnom meradle. Vplyvom neustáleho pohybu kapitálu, výmeny tovarov a služieb a vzájomnej závislosti krajín sa stále prehľbuje globalizácia a jej následkom sú krajiny čoraz viac prepojené. Podľa Šikulu (2010, s.15) „globalizácia predstavuje dynamický multidimenzionálny proces, v ktorom sa vzájomne prelínajú a ovplyvňujú rôzne ekonomické, sociálne, politické, technologické, ekologické, kultúrne, náboženské, vojensko-strategické a ďalšie podmienky a faktory.“

Vplyvom globalizácie vznikajú multinacionálne spoločnosti, podniky majú možnosť využívať kapitál plynúci z inej krajiny vo forme priamych zahraničných investícií, majetkovej účasti na podnikaní, reinvestovaného zisku alebo formou ostatného kapitálu spojeného s rôznymi úverovými operáciami.

„Vzhľadom na rastúcu závislosť ekonomického rozvoja od priamych zahraničných investícií sú štáty nútené si vzájomne konkurovať v získavaní zahraničných investorov, predháňať sa v poskytovaní výhodných podmienok a podriaďovať sa vo väčšej, či menšej miere odporúčaniam globálnych inštitúcií“ (Šikula, 2010, s. 31).

Začať podnikat' v inej než domovskej krajine prináša so sebou množstvo premenných, na ktoré musí byť začínajúca podnikateľská jednotka pripravená. Okrem vplyvu vonkajších faktorov na podnik ako je ekonomická situácia v krajine, politické prostredie, legislatívne nariadenia, technologické faktory, sociálne a kultúrne faktory, musí byť podnik pripravený na riešenie problémov vo vnútri podniku, ktoré pramenia z kultúrnych odlišností. Manažér alebo vlastník, ktorý prichádza do inej krajiny než domovskej za účelom podnikania, musí byť interkultúrne zdatný. Musí byť pripravený viesť, trénovať, motivovať a pracovať so zamestnancami domácej krajiny a prispôbiť vnútorné prostredie podniku, administratívne postupy a pracovné prostredie interkultúrnemu tímu. Môžeme teda povedať, že na podnik, ktorý prichádza na slovenský trh pôsobia vplyvy vonkajšieho a vnútorného prostredia.

1.1 Vonkajšie podnikateľské prostredie

Na podnik vplýva okolie podniku, ktoré Vinczeová a Hiadlovský (2004) rozdeľujú na vnútroštátne užšie ekonomické okolie a medzinárodné širšie okolie podniku. Práve medzinárodné okolie a v rámci neho predovšetkým prostredie svetových finančných trhov sa stáva čoraz dôležitejšie v dôsledku postupujúcich globalizačných procesov.

Subjekt, ktorý prichádza na Slovensko za účelom podnikania sa musí adaptovať na stav a vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku. Ovplyvňuje ho najmä ekonomické prostredie, politické prostredie, legislatívne podmienky, technologické prostredie, sociálne a kultúrne prostredie. To, aké vonkajšie vplyvy determinujú podnik vstupujúci na náš trh zo zahraničia je veľmi dôležité pri výbere prostredia, v ktorom bude podnik pôsobiť. Po vstupe Slovenska do Európskej únie a Európskej menovej únie sa mnoho podnikateľských bariér eliminovalo, no napriek prepojenosti trhov sú v jednotlivých krajinách únie značné rozdiely najmä v nasledujúcich oblastiach.

1.1.1 Ekonomické prostredie

Slovensko je malá otvorená proexportne orientovaná krajina. Špecializuje sa na výrobu tovarov s nízkou pridanou hodnotou. Automobilový priemysel je ťahúňom ekonomiky, okrem neho však k rastu prispieva aj metalurgický a strojársky priemysel. O stave ekonomiky vypovedajú nasledujúce ekonomické ukazovatele.

Základným ukazovateľom výkonu ekonomiky je hrubý domáci produkt. Podľa Vinczeovej a Hiadlovského (2004) pojem hrubý domáci produkt je peňažným vyjadrením tovaru a služieb vytvorených štátom v danom roku. Na vyjadrenie reálneho medziročného tempa rastu HDP treba produkciu oceniť cenami zvoleného východiskového roku. Rast HDP v krajine znamená rast produkcie dopytu, a tým aj rast hrubých dôchodkov podnikov.

Hrubý domáci produkt vyjadruje hodnotu všetkých výrobkov a služieb, vyprodukovaných na našom území, pričom nie je dôležité, kto sa podieľal na výrobe, či domáci alebo zahraničný subjekt. V dôsledku finančnej a hospodárskej krízy sa znížila celková výkonnosť ekonomík členských štátov Európskej únie. Priemerné ročné tempo rastu od roku 2004 do roku 2014 v prípade dvadsiatich ôsmich krajín

Európskej únie predstavovalo 0,9 % a v prípade devätnástich krajín eurozóny 0,7 %. Najvyšší rast zaznamenalo Poľsko (priemerný rast 3,9 % za rok) a Slovensko (3,8 % za rok). Pozitívny vývoj krajiny z pohľadu rastu ekonomiky bol ovplyvnený najmä rastom ekonomiky v Bratislavskom kraji. Na základe štatistík Eurostatu bol Bratislavský kraj za rok 2014 šiestym najbohatším regiónom v rámci Európskej únie.¹

Rozdiely v ekonomickom raste pretrvávajú nielen v rámci jednotlivých krajín, ale aj medzi jednotlivými regiónmi. Pre slovenskú ekonomiku sú disparity medzi jednotlivými regiónmi značné. Podľa Mičúcha a Tvrza (2015), analytikov z Národnej banky Slovenska, sa naša ekonomika vyznačuje značnými regionálnymi rozdielmi, ktoré sú viditeľné v miere nezamestnanosti, ale aj v HDP na obyvateľa. V júli 2015 bol rozdiel medzi krajmi s najnižšou a najvyššou mierou nezamestnanosti trojnásobok miery nezamestnanosti regiónu s najnižšou hodnotou.

I v medzinárodnom porovnaní sú regionálne rozdiely na Slovensku značné. Podľa štúdie Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (2013) malo Slovensko najvyššiu nerovnomernosť regionálnych disponibilných príjmov spomedzi krajín OECD za rok 2009.

Jedným z ďalších dôležitých ukazovateľov stavu ekonomiky je situácia na domácom pracovnom trhu. Zahraničný podnik, ktorý vstupuje na slovenský trh sa zaujíma najmä o štruktúru pracovnej sily, jej vzdelanosť, demografický vývoj, ale aj fluktuáciu zamestnancov. Medzi najväčšie problémy Slovenského trhu práce patrí štruktúrna nezamestnanosť, rezonujúcu najmä v menej rozvinutých regiónoch Slovenska.

Podľa informácií Európskej komisie (2016) sú výsledky slovenského trhu práce za posledné roky neuspokojivé. Zamestnanosť v priebehu posledných rokov vykazuje nízke hodnoty, nezamestnanosť je naopak vysoká, a to najmä pre určité skupiny obyvateľstva, ako napríklad pracovníci s nízkou kvalifikáciou, mladí ľudia po skončení štúdia, Rómovia a matky po skončení materskej alebo rodičovskej dovolenky. Nezamestnanosťou je najviac poznačené stredné a východné Slovensko. Hodnota nezamestnanosti v Bratislave v roku 2014 bola na úrovni 6%, na východe krajiny až 16,6%. Hlavnými dôvodmi vysokej nezamestnanosti mimo Bratislavského kraja je kombinácia nízkeho rastu a nízkej tvorby pracovných miest v strednej a

¹ Dostupné na:

<http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/National_accounts_and_GDP/sk>

východnej časti krajiny. Nedostatkom je tiež neochota cestovať za prácou, ktorá je zapríčinená najmä nedostatočnou dopravnou infraštruktúrou, vysokými nákladmi na cestovné a vysokými nákladmi na ubytovanie. Tieto problémy sú znásobené zlou infraštruktúrou a nevyhovujúcim podnikateľským prostredím, ktoré bráni v tvorbe nových pracovných miest.

Problémom podľa Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (2013) je i nízka mobilita pracovníkov. Výskum OECD ukazuje, že len 1,6% pracovníkov od 15-64 rokov sa sťahovalo za prácou, a z toho len štvrtina sa sťahovala medzi regiónmi. Dôvodom je najmä nedostatok nájomného bývania, čo pramení z neochoty podstupovať kapitálovú stratu. Až 90% Slovákov má vo vlastníctve nehnuteľnosť a ľudia hľadajúci prácu nie sú ochotní sa kvôli novému pracovnému miestu vzdať vlastníctva bývania. Podľa OECD by školiace programy mohli zvýšiť mobilitu pracovníkov, tie sú však na Slovensku nedostatočne rozvinuté a predstavujú iba 1% aktívnych výdavkov na trhu práce.

Podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska je trh práce charakteristický veľmi nízkou mierou netypických foriem zamestnania, a to najmä práca na dobu určitú a práca na čiastočný úväzok. To súvisí i so spomínanou nižšou mierou zamestnanosti žien s malými deťmi, ktorým by flexibilnejší trh práce vyhovoval po návrate z materskej a rodičovskej dovolenky (Kureková, 2010).

V roku 2014 sa podľa Lubyovej a Štefánika (2015) začal prejavovať nepriaznivý ukazovateľ na vývoj trhu práce, a to je klesanie demografického trendu populácie. Počet obyvateľov v produktívnom veku klesá a index starnutia stúpa tempom 3% za rok. Ide o nové negatívum, ktoré sa do ekonomiky Slovenska zatiaľ nepremieta. Prax však ukazuje, že neskorý nástup klesania demografického trendu v európskych krajinách je sprevádzaný vyššou intenzitou procesu starnutia, teda krajiny, ktoré začali starnúť neskôr, starnú rýchlejšie. Toto je aj prípad Slovenska.

Prepojenie zamestnanosti a hrubého domáceho produktu je ďalším indikátorom stavu ekonomiky. „Zamestnanosť je s ukazovateľmi produkcie spojená prostredníctvom produktivity práce. Hodnota tohto ukazovateľa rastie, ak rast produkcie je rýchlejší ako počet zamestnaných, a opačne“ (Vinczeova, Hiadlovský, 2004, s. 5).

Slovensko podľa štúdie Slovenskej akadémie vied vykazuje od roku 2010 najvyššiu produktivitu spomedzi členských štátov zo strednej a východnej Európy,

ktoré sa do EÚ integrovali v roku 2004. Napriek tomu v rámci priemeru Európskej únie zaostáva (Šikulová, 2014).

Rastúca tendencia v produktivite práce je zapríčinená najmä rastúcimi technológiami v automobilovom priemysle. S rastom produktivity práce rastú na Slovensku i nominálne mzdy. Pohnútky investorov zo zahraničia začať podnikat' na slovenskom trhu sú často vyvolané aj hľadaním lacnej pracovnej sily, preto výška miezd je jedným z ukazovateľov, ktoré zaujímajú podnik pri prieniku na slovenský trh.

Podľa analýzy Pauhofovej a Martináka (2014) zo Slovenskej akadémie vied podiel 10 % osôb s najnižšími čistými príjmami v roku 2012 predstavoval 1,66 % z celkových čistých príjmov evidovaných v databáze Sociálnej poisťovne, čo je oproti 29,53 percentnému podielu 10 % najbohatších priepastný rozdiel. Dokonca ani súčet čistých príjmov prvých spodných 50 % ľudí na Slovensku nedosahuje úroveň príjmov horných 10 % populácie, takže celá polovica horšie zarábajúcich na Slovensku dokopy nezarába toľko, koľko desatina najlepšie zarábajúcich.

Nerovnosť v príjmoch nepretrvávajú len medzi rôznymi príjmovými skupinami obyvateľstva ale aj medzi mužmi a ženami. Z výskumu Geerta Hofstedeho jednotlivých krajín vyplýva, že Slovensko je typicky maskulínnou spoločnosťou, v ktorej je rola ženy a muža prísne oddelovaná, muži sú viac zameraní na kariéru, sú drsní a pribojní, zatiaľ čo ženy sú zamerané na vzťahy, sú jemné a starostlivé (Hofstede, 2005).

Výška a vývoj inflácie je ďalším ukazovateľom výkonnosti ekonomiky. Vinczeova a Hiadlovský (2004) vysvetľujú, ako ovplyvňuje inflácia podnikateľskú sféru a rozhodnutia na úrovni manažmentu: Inflácia môže na podnikateľskú sféru a jej rozhodovanie pôsobiť mnohostranne. Za najdôležitejšie dôsledky jej pôsobenia sa považujú tieto:

- menia sa (obyčajne sa zvyšujú) ceny výrobných faktorov a podnikových produktov, čím sa menia informácie potrebné na rozhodovanie podnikov;
- dochádza k neželaným a neočakávaným majetkovým presunom, keď veritelia strácajú v dôsledku zníženia reálnej hodnoty peňazí v dôsledku inflácie, a dlžníci získavajú, pretože svoje dlhy uhrádzajú znehodnotenými peniazmi, dochádza k relatívnemu zhodnocovaniu vecných aktív v porovnaní s finančnými;

- rastie nominálna úroková miera, ktorá sa prispôsobuje miere inflácie;
- mení sa daňové zaťaženie podnikateľských subjektov, pretože daň odčerpáva z podnikov aj časť zdrojov určených na jednoduchú reprodukciu, náklady sú vplyvom odpisov podhodnotené a základom dane je nadhodnotený zisk, pri progresívnom zdaňovaní sa daňové zaťaženie podnikateľských subjektov zvyšuje v dôsledku prechodu ich daňového základu do vyššieho daňového pásma v dôsledku inflačného rastu.

Uvedené dôsledky inflačného pôsobenia znižujú vypovedaciu schopnosť podkladov pre finančné rozhodovanie.

Podľa generálneho riaditeľa Národnej banky Slovenska Jozefa Makúcha (2016) rast inflácie spôsobuje pokles reálnych miezd. Podľa prognózy vývoja inflácie na rok 2017 by mala inflácia rásť vplyvom rastu dovezenej inflácie čo bude mať za príčinu nárast cien.

Napriek očakávanému nárastu inflácie nie sú inflačné tlaky na Slovensku tak značné, aby ovplyvňovali vstup zahraničného podniku na náš trh. Infláciu sa darí Národnej banke Slovenska a Európskej centrálnej banke držať v optimálnej miere.

1.1.2 Politické a legislatívne prostredie

Slovensko patrí medzi demokratické štáty s parlamentnou demokraciou, patrí do Európskej únie a schengenského priestoru a od roku 2009 je členom Európskej menovej únie s oficiálnou menou Euro. Vláda a politické zriadenie sa snaží vytvoriť podmienky pre vhodné podnikateľské prostredie pre zahraničné podniky, no napriek tomu existuje množstvo legislatívnych prekážok pri vstupe zahraničného podniku na Slovensko. Medzi najvýznamnejšie bariéry podnikania na Slovensku patrí podľa organizácie Setového ekonomického fóra, ktorá už niekoľko rokov vyjadruje Globálny index konkurencieschopnosti, ako ukazovateľ podnikateľskej klímy v jednotlivých krajinách, nasledovný rebríček (Schwab, 2016):

- korupcia
- daňové zaťaženie
- byrokracia a prieťahy v konaní na úradoch
- daňová regulácia

- reštriktívne opatrenia pracovného trhu
- prepojenie odborných škôl s trhom práce
- politická nestabilita
- kvalita cestnej infraštruktúry
- nedostatočná schopnosť inovovať
- nedostatočná pracovná morálka pracovníkov v štáte
- prístup k financovaniu
- trestná činnosť a krádeže
- devízové predpisy
- inflácia a vládna nestabilita.

Globálny index konkurencieschopnosti je tvorený z týchto subindexov: inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomické prostredie, zdravotníctvo a základné vzdelanie, vysokoškolské vzdelanie a školiace programy, výkonnosť trhu tovarov, výkonnosť pracovného trhu, vývoj na finančných trhoch, technologická vybavenosť, produkčná vyspelosť a inovácie. Zo 138 hodnotených krajín sa Slovensko umiestnilo na 65. mieste v oblasti konkurencieschopnosti. Najhoršie hodnotenými subindexami je podľa organizácie Svetového ekonomického fóra subindex inštitúcie, kde sme na 102. priečke zo všetkých hodnotených krajín a subindex výkonnosť pracovného trhu, podľa ktorého sme na 93. priečke zo 138 hodnotených krajín. Subindex inštitúcie hodnotil najmä ukazovatele verejnej dôvery v politiku, neregurálne platby a úplatky, nezávislosť súdnictva, zvyhodňovanie v rozhodnutiach vládnych úradníkov, účinnosť právneho rámca v oblasti riešenia sporov, transparentnosť vládnych politík, etické správanie firiem, boj s organizovaným zločinom a ochranu záujmov menšinových akcionárov. Subindex výkonnosť pracovného trhu bola hodnotená v nasledujúcich ukazovateľoch: spolupráca v oblasti pracovnoprávných vzťahov, flexibilita stanovenia miezd, postupy pri najímaní a prepúšťaní pracovníkov, vplyv zdanenia na motiváciu k práci, schopnosť krajiny udržať si talenty, prilákať nové talenty a miera účasti žien v pomere pracovnej sily k mužom.

Korupcia ako najviac hodnotená problémová oblasť v podnikateľskej sfére, proti ktorej bojuje Slovensko rôznymi protikorupčnými zásahmi a opatreniami je

napriek tomu vnímaná širšou verejnosťou veľmi negatívne. Svetová organizácia Transparency International, ktorá zostavuje rebríček krajín podľa existencie korupcie, klasifikovalo našu republiku na 54. miesto zo všetkých 176 krajín za rok 2016. V rámci Európskej únie sa horšie umiestnili už len Bulharsko, Grécko, Taliansko, Rumunsko, Maďarsko a Chorvátsko.²

Kureková (2010) z Podnikateľskej aliancie Slovenska okrem korupcie pokladá zlú vymožitelnosť práva, nejasný prístup k štátnym podporným prostriedkom a strnulosť štátnej správy za hlavné bariéry a nedostatky podnikania na Slovensku. Je potrebné odstrániť korupciu zo všetkých oblastí verejného života, pretože naruša férovosť podnikateľského prostredia. Problémovou oblasťou je tiež náročnosť byrokratických procesov, vysoké odvodové zaťaženie a nízka flexibilita zákonníka práce, ktorá je finančne náročná nie len pre podniky, ale aj verejnú správu. Administratívna náročnosť a nestabilita pracovno-právnej agendy zaťažuje najmä malé firmy, pre ktoré je kapacitne náročné sledovať a implementovať časté zmeny. Stabilizácia legislatívneho prostredia a analýza dopadu plánovaných legislatívnych zmien na podnikateľské prostredie je prvým krokom k odľahčeniu byrokratických nárokov na firmy.

Množstvo legislatívnych zmien a často meniacich sa vládnych nariadení zaťažuje podniky. Namiesto podnikateľskej činnosti sa firmy venujú realizácii zmien novelizovaných zákonov. Častá zmena zákonov je spôsobená v neposlednom rade aj politickou nestabilitou, ktorej vnímanie verejnosťou na Slovensku je veľmi vysoké. Vplyvom nestabilnej vlády je efektivita verejného sektora nízka, pretože zmena vlády prináša so sebou vysokú fluktuáciu úradníkov vo verejnom sektore. V úrade vlády nastane viac ako polovica personálnych zmien po nástupe novej vlády. Novely zákonov a rozpracované projekty sa tak často menia a prispôbujú novej vláde.

Na podnikateľské prostredie na Slovensku vplýva negatívne aj nevymožitelnosť práva. Súdne procesy sú pomalé, zaťažujúce a nerovnomerné. Náklady súdneho konania ako percento z hodnoty pohľadávky patrí medzi najvyššie v krajinách, patriacich do Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj a štyri roky potrebné na vyriešenie konkurzného konania je najdlhšie obdobie z krajín Európskej únie. Nezávislosť súdnictva je tiež kritická, nie je zaistená dostatočná spravodlivosť a stabilita právneho systému (2013).

² Dostupné na: <http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016>

Uvedené nedostatky potvrdzuje aj Svetová banka, ktorá každoročne vyhodnocuje ekonomické profily krajín. V správe z roku 2017 je do meradla konkurencieschopnosti zapojených 190 krajín z celého sveta, ktorým Svetová banka priradzuje takzvaný „Doing Business Index“. Tento index je zostavený na základe empirického skúmania optimálneho stavu regulácie. Aktuálne hodnotenie jednotlivých indikátorov v krajinách je založené na skúmaní legislatívy a regulačných opatrení. Zistenia sú poskytované tisíckami odborníkov z jednotlivých krajín vrátane vládnych úradníkov, právnikov či konzultantov. Podnikateľské prostredie na Slovensku vyhodnocuje nasledujúcimi subindexami, ktoré boli merané v období od januára 2015 do júna 2016.

Začiatok podnikania: tento index hodnotí Svetová banka indexom 68 zo 190 krajín. Založenie podniku na Slovensku trvá v priemere 11,5 dňa a náklady na založenie podniku predstavujú 1,2% hrubého domáceho produktu na hlavu, proces založenia obsahuje šesť procedúr. Pozitívom je vytvorenie takzvaného modelu „One stop shop“. Jedná sa o vytvorenie jednotného kontaktného miesta, kde je možné elektronicky vybaviť všetky potrebné dokumenty na začatie podnikania.

Zabezpečenie stavebného povolenia: zabezpečenie stavebného povolenia trvá na Slovensku v priemere 286 dní, byrokracia a zdĺhavé administratívne postupy pri vybavení stavebného povolenia sú zaťažujúce pre podnikateľské prostredie, Svetová banka ich ohodnotila indexom 103 zo 190 hodnotených krajín.

Dostupnosť elektrickej energie: na zapojenie do elektrickej siete je potrebné absolvovať päť administratívnych úkonov, získať povolenie na zapojenie elektriny trvá v priemere 121 dní a vynaložené náklady predstavujú 52,6% z hrubého domáceho produktu na osobu.

Registrovanie vlastníctva: registrácia nehnuteľností si vyžaduje vybaviť tri administratívne procedúry, ktoré trvajú v priemere 16,5 dňa a vyžadujú si nulové náklady. Registrácia nehnuteľností na Slovensku je jednoduchý proces, Svetová banka ho ohodnotila indexom 7 zo 190 krajín.

Získanie úveru: získanie úveru je hodnotené Svetovou bankou indexom 44. Pozitívom je, že Slovensko v predchádzajúcom roku posilnilo zákonné práva veriteľov a dlžníkov, zvýšilo rozsah, pokrytie a dostupnosť úverov a posilnilo informovanosť o dostupnosti úverov pre podnikateľské jednotky.

Ochrana menšinových investorov: ochrana menšinových investorov nie je na Slovensku dostatočne legislatívne zabezpečená. Svetová banka ho ohodnocuje priečkou 87 zo 190 krajín.

Platenie daní: index platenia daní je hodnotený z pohľadu náročnosti administrácie platby dane a výšky dane. V rámci Európskej únie sme na chvoste v indexe platenia daní. V roku 2017 sa mení výška dane z motorových vozidiel a mení sa počet daní z nehnuteľností. Platba dane sa uľahčuje prostredníctvom elektronického podania. Index platenia daní hodnotí Svetová banka hodnotou 56 zo 190 krajín.

Cezhraničný obchod: cezhraničný obchod je hodnotený indexom 1 zo 190 krajín. Hodnotenie indexu je založené na dodržiavaní stanovených termínov importu a exportu a nákladoch spojených s importom a exportom tovarov a služieb cez hranice.

Vymožitelnosť práva: vymáhanie plnenia zo zmlúv trvá na Slovensku v priemere 705 dní a náklady s vymožením sú v priemere 30% z hodnoty predmetnej pohľadávky. Hodnotený index je 82 zo 190 krajín.

Riešenie platobnej neschopnosti: index riešenia platobnej neschopnosti hodnotí mieru návratnosti vloženého kapitálu do podnikania v prípade úpadku. Index dosahuje hodnotu 35 z hodnotených 190 krajín. Slovenská republika zlepšila svoj insolvenčný proces preddefinovaním úloh a právomocí veriteľov a správcov, posilnila práva zaistených veriteľov a definovala pravidlá pre konkurzné konanie.

1.1.3 Technologické prostredie

Pre vytvorenie atraktívneho prostredia pre podniky prichádzajúce na náš trh zo zahraničia je potrebné zabezpečiť pomocou inovácií, nových technológií, technologických a priemyselných parkov sieť dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ktoré by napomáhali zahraničnému podniku pri jeho pôsobení na našom trhu. Slovensko by malo zaistiť také technologické podmienky pre zahraničné podniky, aby svoje výskumné a vývojové aktivity nemuseli vykonávať vo svojej domovskej krajine a na Slovensku realizovať len finálny produkt. Otvára sa preto mnoho otázok, napríklad či máme na Slovensku dostatok progresívnej techniky a technológií, dostatok kvalitných lokálnych dodávateľov, či aplikujeme dostatočne výsledky našich

výskumov a vývojových aktivít, inovujeme produkty, máme dostatok licencií a registrovaných patentov aby sme tak prilákali zahraničného investora na náš trh.

Výskum a vývoj je základným prvkom nového inovovaného produktu. V oblasti výkonnosti inovácií podľa prieskumu Európskej komisie (2016) Slovensko zaostáva za ostatnými krajinami. Dôvodom sú nedostatočné verejné a súkromné zdroje, nejednotný politický rámec a neefektívne vynakladanie verejných výdavkov. Pozitívom je, že za posledné sledované obdobie došlo k zvýšeniu výdavkov na výskum a vývoj. Zatiaľ čo v rokoch 2012 až 2014 predstavoval ročný priemer výdavkov na výskum a vývoj na Slovensku 0,83% hrubého domáceho produktu, v roku 2015 tieto výdavky stúpili na 1,18% z hrubého domáceho produktu. Stále je to však menej ako je priemer krajín Európskej únie, ktorý je na hodnote 2,03%. Nárast hodnoty výdavkov na výskum a vývoj pramenil najmä z možnosti čerpania finančných prostriedkov z nového operačného programu Európskej únie pre výskum a inovácie. (2016)

Napriek nárastu celkových výdavkov na výskum a vývoj sú výdavky podnikov na túto oblasť za posledné roky nezmenné a predstavujú len 0,33% z hrubého domáceho produktu a tým sa zaraďujú medzi najnižšie v rámci krajín Európskej únie. Slovenské hospodárstvo je typické vysokým podielom výrobnjej produkcie, v ktorej je výskum a vývoj náročný. Vo výrobnom odvetví existuje len niekoľko veľkých nadnárodných spoločností, ktoré svoje technológie dovážajú z domovskej krajiny. Na Slovensku existuje len veľmi málo malých a stredných podnikov, ktoré realizujú inovácie samostatne, len 15% MSP sú schopné zabezpečiť inovácie interne v porovnaní s 28,7% v EÚ (2016).

Podľa Musu (2015) „inovačná výkonnosť Slovenska je v porovnaní s priemerom členských štátov EÚ-28 značne podpriemerná s kolísavým rastom. Zo strednodobého hľadiska hodnotenia vývoja na Slovensku zaznamenávame pritom len veľmi malé medziročné zmeny.“

Z dokumentu Inovačná výkonnosť Slovenska vyplýva, že Slovensko sa zaraďuje v rámci hodnotenia Európskej komisie medzi tzv. „miernych inovátorov“, ktorý predstavujú spodnú časť inovačného rebríčku. V porovnaní s krajinami Višegrádskej štvorky je na tom horšie len Poľsko, ktoré však v poslednom období buduje výskumné centrá v okolí Poznane a Katovic.

Aplikovaniu výsledkov výskumu a vývoja bráni aj nízka spolupráca medzi výskumným a podnikateľským sektorom. V roku 2013 bol preto spustený pre podporu inovácií systém inovačných poukazov a v rámci tretej výzvy v roku 2015 získalo finančnú podporu 70 žiadateľov v celkovej výške 365 000€. Transfer znalostí je tiež podporený osobitným daňovým super odpočtom vo výške 125% pre súkromné spoločnosti investujúce do výskumu a inovácií, ktorý nadobudol platnosť v roku 2015. Tento nástroj nie je však dostatočne využívaný spoločnosťami, pretože kritériá oprávnenosti sú nejasné a program nie je dostatočne štedrý. Napríklad v Českej republike predstavuje daňový odpočet až 200% (2017).

Nedostatočné výskumné aktivity podnikov sa odzrkadľujú aj v rámci zamestnanosti výskumníkov, ktorá je v pomere k celkovej zamestnanosti veľmi nízka. Len 1% zamestnancov podnikov tvoria výskumní pracovníci, zatiaľ čo priemer Európskej únie je 3,6%. Vedecká základňa Slovenska spomedzi ostatných členských štátov je stále medzi poslednými. Podiel vnútroštátnych publikácií, ktoré sa umiestnili v horných desiatich percentách najcitovanejších publikácií na svete je na úrovni 5,5, zatiaľ čo priemer EÚ je 10,5. V rámci krajín Európskej únie Slovensko obsadilo 23. miesto (2017).

Problémovou oblasťou na Slovensku je tiež otázka duševného vlastníctva, v ktorej zaostávame za priemerom EÚ ale aj za susednými ekonomikami. Krajiny ako Fínsko alebo Švédsko vytvoria takmer 25-krát viac patentov ako Slovensko. Vysvetlením môže byť aj to, že Slovenské podniky uprednostňujú nákup hotových technológií, externých znalostí alebo externého výskumu a vývoja pred podnikovými výdavkami na vlastný výskum a vývoj, čo znamená, že Slováci radšej kúpia hotové technológie a poznatky, ako by mali financovať svoj vlastný výskum a vývoj (Balog, 2013).

Môžeme povedať, že práve kapitál nadnárodných spoločností plynúci zo zahraničia je jedným z hnacích síl inovačnej výkonnosti Slovenska. S prílevom priamych zahraničných investorov na náš trh prichádzajú aj nové technológie. Transfer týchto technológií z vyspelejších krajín napomáha nárastu inovačnej výkonnosti Slovenska, či už prechodom poznatkov, znalostí a technológií medzi jednotlivými firmami alebo v rámci jednotlivých firemných útvarov.

Toto tvrdenie vyplýva aj zo štúdie Miroslava Baloga (2013). Podľa nej slovenská ekonomika dosahuje silné postavenie, a to v porovnaní so

stredoeurópskymi ekonomikami ako aj inovačnými lídrami len v oblasti priamych zahraničných investícií a transferu technológií. Zvýšený prílev zahraničných investícií do ekonomiky sa prenáša aj do vyspelosti výrobného procesu, v ktorom dosahuje slovenská ekonomika v porovnaní so svojimi susedmi relatívne dobré postavenie.

Pozitívom je aj zriadenie centra transferu technológií, pod záštitou ktorého prebieha projekt „Národná infraštruktúra pre podporu transferu technológií“. Jeho cieľom je posilniť výskumné a vývojové činnosti, podporovať spoluprácu medzi vedecko-výskumnými inštitúciami, priemyselnými odvetvami a komerčnými podnikmi na Slovensku.

1.1.4 Sociálne a kultúrne prostredie

Indikátorom rozvoja krajiny a jeho ekonomickej aktivity je v neposlednom rade spokojnosť a vyváženosť života jej obyvateľstva. Sledovanie demografických ukazovateľov ako je vek, pohlavie, vzdelanostná štruktúra, predpokladaná pôrodnosť a úmrtnosť nám dávajú prehľad o súčasnom, ale aj budúcom stave ekonomicky aktívneho obyvateľstva, ktoré sa podieľa na ďalšom hospodárskom rozvoji krajiny.

Podľa prognózy populačného vývoja Slovenska bude najväčším problémom v najbližších päťdesiatich rokoch práve starnutie obyvateľstva.

Nárast seniorov vo veku 65 a viac rokov sa v priebehu nasledujúcich 5 desaťročí zvýši o viac ako 1 milión osôb, čo znamená zhruba 2,5-násobný nárast v porovnaní s rokom 2011. To znamená, že v roku 2060 bude mať každý tretí obyvateľ Slovenska najmenej 65 rokov. Do roku 2060 sa index celkového zaťaženia zvýši skoro dvojnásobne. Konkrétne v roku 2060 by na 100 obyvateľov v produktívnom veku malo pripadnúť 101,2 v neproduktívnom veku (Bleha, Šprocha, Vaňo, 2013).

Starnutie obyvateľstva súvisí so zmenou v reprodukčnom správaní sa obyvateľstva. Podľa Blehu sú príčinou poklesu pôrodnosti (2013) štrukturálne zmeny a hodnotové faktory. Štrukturálne faktory sú spojené s rastom nezamestnanosti, infláciou, poklesom životnej úrovne alebo finančnou nedostupnosťou bytov pre mladých a hodnotové faktory súvisia so zmenou postojov, noriem a názorov obyvateľstva.

Pokles pôrodnosti, ktorý je zaznamenaný v posledných rokoch na Slovensku, potvrdzuje zmenu hodnôt a postojov v oblasti rozhodovania sa mladých založiť si

rodinu. Nie len vek prvorodičiek sa zvyšuje, ale aj sobášnosť sa odkladá do vyššieho veku.

Podľa Vaňa (2015) sa neustále zvyšuje priemerný vek matiek pri narodení prvého dieťaťa. Medzi rokmi 2000 a 2014 sa hodnota tohto ukazovateľa zvýšila z necelých 24 rokov na 27,6 rokov, to je o viac ako 15%. Ďalšou zo zmien reprodukčného správania, ktorá sa začala výrazne prejavovať od začiatku 90. rokov, bolo zvyšovanie podielu detí narodených mimo manželstva. Podiel narodených mimo manželstva sa postupne zvýšil z hodnôt okolo 6% (pred rokom 1990) až na 39% v roku 2014.

Jednou z príčin odkladu materstva do vyššieho veku je aj fakt, že ženy v mladom veku venujú svoj čas na prípravu na budúce povolanie. Dosiahnutie vyššej úrovne vzdelania a prvé pracovné skúsenosti sú pre budúcich rodičov prioritnejšie ako založenie si rodiny. Mladí ľudia potrebujú vytvoriť vhodné podmienky pre lepší život pre svoju budúcu generáciu. Vyššie vzdelanie dáva šancu pre lepšie platenú prácu a lepšiu kvalitu života. Záujem o vzdelanie na Slovensku narastá, o čom svedčí aj vzdelanostná štruktúra obyvateľstva. Pre zahraničný podnik vstupujúci na slovenský trh je dôležitou otázkou akú ponuku pracovnej sily nájde na našom pracovnom trhu. Zahraničné podniky už nehľadajú len pracovníkov s nižšou kvalifikáciou, ktorá predstavuje pre nich lacnú pracovnú silu. Vyššia úroveň vzdelania a odborné skúsenosti sú pre nich takisto dôležitým faktorom pri výbere krajiny, v ktorej sa rozhodnú investovať.

Medzi silné stránky vzdelanostnej štruktúry Slovenska patrí vysoký podiel absolventov doktorandského štúdia, ktorý predstavuje 3,1 doktorandov na 1000 obyvateľov a podiel mladých ľudí s ukončeným stredoškolským vzdelaním. V týchto dvoch indikátoroch dosahuje Slovensko najlepšie postavenie v rámci celej EÚ. Horšie je to v podiele vysokoškolsky vzdelanej populácie v rozmedzí rokov 30 až 34, kde sa nachádzame s hodnotou 23,4 % populácie vo veku 30 až 34 rokov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním na 24. mieste v rámci EÚ (Balog, 2013).

Napriek tomu podľa Lauka (2012) možno konštatovať, že v ostatných troch desaťročiach sa zvýšila vzdelanostná úroveň obyvateľov Slovenska a z dlhodobého hľadiska vzdelanosť rastie. Od roku 1960 klesol napríklad podiel osôb so základným vzdelaním zo 78 % v roku 1960 na 17,7 % v roku 2011.

Štatisticky zisťované údaje o úrovni vzdelania neodpovedajú však na otázku kvality vzdelania na Slovensku alebo využiteľnosti dosiahnutého vzdelania v praxi, pretože priaznivé zloženie vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva je jedným, nie však jediným z dôležitých predpokladov pri rozhodovaní sa zahraničného subjektu pri vstupe na náš trh.

Nie len na otázku aká je kvalita vzdelania na Slovensku, ale aj celková kvalita života odpovedá štúdia vytvorená Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, ktorá hodnotí ekonomickú, sociálnu a environmentálnu situáciu v krajinách na celom svete. Pravidelne vyhodnocuje Index lepšieho života (Better Life Index) a podáva správu s názvom Ako si žijeme (How's Life). Štúdia nepokladá len hrubý domáci produkt za meradlo blahobytu obyvateľstva, ale posudzuje oblasti života ako je bývanie, príjem, zamestnanosť, občianska angažovanosť, vzdelanie, životné prostredie, spoločenské kontakty, zdravie, spokojnosť so životom, osobná bezpečnosť a súlad medzi rodinným a pracovným životom. Z výsledkov výskumu Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj vzišli o Slovensku nasledujúce zistenia (2017).

V oblasti zamestnanosti sme na tom horšie, ako porovnávané krajiny. Len 61% obyvateľstva medzi 15 až 64 rokov majú platenú prácu, priemer krajín je 66%. Zamestnanosť je najnižšia v rámci krajín EU. Priepastný rozdiel je aj medzi mužmi a ženami. U mužov je zamestnanosť na úrovni 68% voči ženám so zamestnanosťou 54%.

Z pohľadu vzdelanostnej štruktúry je naopak Slovensko krajinou, v ktorej až 91% obyvateľstva medzi 25 až 64 rokov má ukončenú strednú školu, čo je oproti priemeru 76% krajín OECD omnoho lepšie. Tieto údaje však neodrážajú kvalitu vzdelávacieho systému, ktorá je hodnotená prostredníctvom štúdie PISA (Programme for International Student Assessment), zameranej na hodnotenie matematickej, literárnej a prírodovednej gramotnosti. Priemerné skóre slovenských študentov 472 bodov nestačí na 497 bodov priemeru krajín OECD.

Zdravie a starostlivosť o zdravie na Slovensku takisto zaostáva za priemerom ostatných krajín. Priemerná dĺžka života u nás je 77 rokov, čo je o tri roky menej ako je priemer OECD krajín. Ženy sa dožívajú viac, až 80 rokov, u mužov je priemerná dĺžka života 73 rokov.

Najhoršie hodnotené oblasti kvality života na Slovensku je hrubý domáci príjem, ktorý zodpovedá hodnote 18 534 USD ročne na obyvateľa, zatiaľ čo priemer

hodnotených krajín je 29 016 USD. Tento fakt z časti súvisí aj s oblasťou kvality bývania, ktorá tiež zaostáva voči ostatným krajinám. Náklady na bývanie pre Slovákov zaberajú veľkú časť rozpočtu. Slováci na nájom, plyn, elektrinu, vodu, nábytok a opravy v domácnosti vynakladajú 25% zo svojho hrubého disponibilného príjmu, zatiaľ čo priemer OECD krajín je 21%. Komfort bývania vyjadrený v počte izieb na osobu patrí medzi najnižšie v rámci krajín OECD. Na Slovensku pripadá len 1,1 izieb na osobu voči priemeru ostatných krajín 1,8 izieb na osobu.

Na pohodu a blahobyt pôsobí i stav životného prostredia. Znečistenie ovzdušia a vody je jednou z dôležitých otázok, ktoré vplývajú na kvalitu života ľudí. V Slovenskej republike hladiny PM_{2,5}, malých častíc, ktoré môže človek vdýchnuť do najhlbších častí pľúc a poškodiť si tým zdravie, predstavujú 16 mikrogramov na kubický meter. To je viac ako priemer OECD 14,05 mikrogramov na kubický meter a viac ako ročná smernica 10 mikrogramov na meter kubický stanovená Svetovou zdravotníckou organizáciou. Napriek prekročeniu stanovených limitov sa vládne politiky snažia čoraz viac znižovať dopad znečistenia na životné prostredie, zníženie znečistenia ovzdušia je už dlho prioritou pre Slovenskú republiku. Slovenská vláda ratifikovala rôzne medzinárodné dohody a je zapojená do niekoľkých nadnárodných programov pre zníženie emisií. Nie len v otázke čistého ovzdušia, ale aj v spokojnosti s kvalitou čistej vody by Slovensko malo podniknúť kroky k zlepšeniu. Len 81% obyvateľov tvrdí, že sú spokojní s kvalitou vody.

Dôvera vo vládne orgány je odrazom sociálnej súdržnosti a blahobytu krajiny. Tento aspekt tiež vyhodnocuje index lepšieho života. Vysoká volebná účasť znamená vyššiu mieru zainteresovanosti občanov na politickom procese. V rámci krajín OECD je priemerná volebná účasť 68%, zatiaľ čo u nás je to za posledné volebné obdobie 59%, čo svedčí o nedôvere občanov voči vláde.

Ďalšou hodnotenou oblasťou indexu lepšieho života je životná spokojnosť, ktorá hovorí o tom, ako ľudia hodnotia svoj život ako celok a nie ich súčasné pocity. Slováci ohodnotili svoju celkovú životnú spokojnosť hodnotou 6,2 z celkových možných bodov 10, čo je menšia spokojnosť ako priemer OECD 6,5.

Rozhodujúcim determinantom nášho blahobytu sú v neposlednom rade aj spoločenské kontakty a kvalita osobných vzťahov. Ľudia so slabšími sociálnymi kontaktmi môžu mať obmedzené ekonomické príležitosti a pocity izolácie. Na

Slovensku je až 92% ľudí presvedčených, že poznajú niekoho, na koho by sa mohli v zlom čase obrátiť, to je viac ako priemer OECD krajín 88%.

Pri otázke bezpečia sa len 62% obyvateľstva cíti bezpečne ak prechádzajú v noci po ulici. Priemer krajín bol v hodnote 68%. Slováci pociťujú väčší strach aj napriek faktu, že miera násilných trestných činov na Slovensku je 1,2 oproti vysokému rozdielu krajín OECD s priemernou hodnotou 4,1.

Dôležitým údajom vyváženosti medzi pracovným a súkromným životom je čas, ktorý človek trávi v práci. Index lepšieho života sa zameriava aj na hodnotenie veľmi dlhého pracovného času. Len malé percento v rámci opýtaných krajín pracuje viac, ako 50 hodín týždenne. Na Slovensku je len 6% pracujúcich ochotných pracovať dlho (u mužov je to 9% a u slovenských žien len 3% s dlhým pracovným časom), čo je obrovský rozdiel voči priemeru OECD krajín 13%.

Príčinou kratšieho pracovného času žien oproti slovenským mužom môžu byť rozdiely v myslení, normách a hodnotách našej národnej kultúry, ktorá je podľa výskumu Geerta Hofstedeho typicky maskulínnou spoločnosťou. „Maskulinita sa vzťahuje na spoločnosť, v ktorej sú sociálne rodové role jasne odlíšené, t.j. od mužov sa očakáva, že budú pribojní, drsní a budú sa zameriavať na materiálny úspech, zatiaľ od žien sa očakáva, že budú skôr mierne, jemné a orientované na kvalitu života“ (Hofstede, 2005, s. 96).

Hofstede (2005) tvrdí, že kultúrne podmienky determinujú pracovné prostredie v rámci podniku. Kultúra je vždy javom kolektívnym, lebo je čiastočne zdieľaná ľuďmi, ktorí žili alebo žijú v rovnakom spoločenskom prostredí, v ktorom si ju osvojili. Kultúra pozostáva z nepísaných pravidiel sociálneho ovplyvňovania. Je to kolektívne programovanie mysle, ktoré líši konanie jednej skupiny od druhej.

Kultúrne podmienky výrazným spôsobom ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Determinujú vzťahy medzi pracovníkmi, podriadeným a nadriadeným a vzťahy so všetkými stakeholdermi, ktorý prichádzajú do kontaktu s podnikom. O tom, ako sa adaptovať na kultúrne podmienky Slovenska pojednáva kapitola 1.2.

1.2 Vnútorne podnikateľské prostredie

Podnikateľskú aktivitu zahraničného podniku vstupujúceho na náš trh ovplyvňujú okrem vonkajších podmienok aj vnútorné, týkajúce sa väzieb a vzťahov medzi jednotlivými prvkami v podniku.

Tieto prvky Juričková (2006) nazýva podnikové útvary, v ktorých neprestajne prebiehajú procesy. Podnik zahŕňa útvar produkcie, marketingu, výskumu a vývoja, ľudských zdrojov a financií.

Okrem uvedených útvarov môžeme spomenúť aj vrcholový manažment, ktorý zabezpečuje riadenie a kontrolu všetkých ostatných útvarov tak, aby boli vedené k jednotnému cieľu celého podniku.

Podľa Armstronga (1999, s. 51) sa „vnútorné prostredie organizácie skladá z jeho sociálneho systému (spôsoby, ako sú organizované pracovné skupiny a ako sú uskutočňované procesy interakcie medzi nimi) a z technického systému (spôsoby, ako je organizovaná a vykonávaná práca s cieľom dodať zákazníkovi výrobky alebo mu poskytnúť služby).“

Ak vychádzame z definície podľa Armstronga, vnútorné prostredie je tvorené skupinou ľudí. Títo ľudia majú medzi sebou vzťahy a uskutočňujú sa medzi nimi procesy, ktorých cieľom je uspokojiť zákazníka. Aby tento cieľ bol jednotný, musia ľudia v organizácii zdieľať rovnaké hodnoty, normy a pravidlá správania sa. Zdieľané hodnoty a normy v spoločenstve odráža organizačná kultúra, ktorú v odbornej literatúre môžeme nájsť aj v znení podnikovej alebo firemnej kultúry. Organizačná kultúra je definovaná v mnohých publikáciách, v nasledujúcich riadkoch uvádzame rôzne definície tohto pojmu:

Lawless (1996, In: Seková, 2013) chápe organizačnú kultúru ako špecifický spôsob života podnikom vymedzenej skupiny ľudí. Ten je daný tzv. kultúrnymi vzorcami – vzorcami správania sa zamestnancov ako členov podniku, t. j. zjavnými postupmi správania a jednaní, ktoré môže vonkajší pozorovateľ sledovať.

Lukášová hovorí o podnikovej kultúre ako o „súbore základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie, a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy“ (2010, s. 18).

Podľa Armstronga a Stephensa (2008, In: Vetráková, 2016) „organizačná kultúra vytvára zmysel identity a jednoty účelu, zmysel existencie členov organizácie, napomáha vytvárať oddanosť, pocit záväzku a pomáha sformovať správanie, pretože poskytuje a vymedzuje to čo sa od zamestnancov v organizácii očakáva.“

Z uvedených definícií môžeme konštatovať, že ľudia pôsobiaci v jednej organizačnej kultúre vytvárajú spoločnosť, v ktorom jednotlivci zdieľajú rovnaké hodnoty a normy a konajú podľa určitých vzorcov správania sa a spolu nasledujú rovnakú víziu. Daná kultúra sa neprejavuje len v tom, ako pracovníci medzi sebou komunikujú a správajú sa na pracovisku, ale aj aký štýl riadenia a motivovania uplatňuje manažér voči podriadeným.

Podľa Poliaka (2015) sa organizácia nechápe len ako hospodárka, výrobná jednotka, ale tiež ako sociálny systém, ktorý je súčasťou kultúrneho systému. Môžeme teda povedať, že organizačnú kultúru a správanie sa ľudí v nej do značnej miery ovplyvňuje nadradený prvok, kultúrny systém tvorený viacerými sociálnymi skupinami.

Podľa Hofstedeho každý z nás patrí súčasne do množstva rôznych sociálnych skupín a kategórií a jednotlivci v sebe nosia viacero vrstiev mentálneho naprogramovania, ktoré odpovedajú rôznym úrovňam kultúry. Zoradenie týchto úrovní (vrstiev kultúry alebo vrstiev mentálnych programov) je nasledovné: (Hofstede, 2005).

- Národná úroveň zodpovedajúca krajine, v ktorej sa jedinec narodil.
- Regionálna úroveň, národnostná, náboženská alebo jazyková, pretože väčšina národov sa skladá z kultúrne odlišných regiónov, národnostných, náboženských alebo jazykových skupín.
- Rodová úroveň, či sa jedinec narodil ako dievča alebo chlapec.
- Úroveň generácie, ktorá oddeľuje vzájomne prarodičov, rodičov a deti.
- Úroveň sociálnej triedy, spojená s príležitosťou vzdelávať sa a s povolaním alebo profesiou jedinca.

- Úroveň organizačnej kultúry, útvaru, spolku alebo odboru, a to podľa toho, ako sú zamestnanci svojou zamestnávateľskou organizáciou socializovaný.

Hofstede (2005) tvrdí, že jednotlivé mentálne programy nemusia byť nutne v súlade a častokrát dochádza ku konfliktu medzi národnostnými, náboženskými, rodovými hodnotami s hodnotami zdieľanými v organizačnej kultúre podniku.

Tu nastáva pre podnik vstupujúci na náš trh ďalší problém. Vedúci pracovníci musia vytvoriť v tíme, kde dochádza ku stretu rôznych nielen národných kultúr, ale aj náboženských, generačných, rodových, takú organizačnú kultúru, ktorá by nepotláčala hodnoty jednotlivých mentálnych programov. Pri vstupe zahraničného podniku na slovenský trh je úlohou vedúcich pracovníkov zabezpečiť, aby zamestnanci v tíme poznali rozdiely medzi jednotlivými národnými kultúrami, aby tak nedochádzalo k nedorozumeniam na pracovisku. Vysvetliť, prečo sa niektoré kultúry správajú v pracovnom ale aj súkromnom styku inak, ako príslušníci našej kultúry, nám pomáha začlenenie týchto kultúr do interkultúrnych typov alebo interkultúrnych dimenzií. Pohľad na kultúrne dimenzie nám dáva nasledujúca kapitola.

1.2.1 Kultúrne dimenzie podľa Trompenaarsa

Autori, ktorí sa pokúšali skúmať jednotlivé národné kultúry vo vzťahu k manažmentu vychádzajú z dôležitých zistení sociálnych antropológov. Podľa nich ľudia patriaci do jedného sociálneho celku riešia rovnaké základné problémy. Obsah týchto problémov je univerzálny, spôsob riešenia je však v rámci spoločenstiev odlišný. Autori sa pokúšali nájsť spoločné črty v riešení týchto problémov a tým identifikovali dimenzie národných kultúr vo vzťahu k manažmentu. Prostredníctvom identifikovania dimenzií sa následne môžu kultúry vzájomne porovnávať (Lukášová, 2010).

Medzi základné problémy, ktoré musí spoločnosť riešiť sú podľa Trompenaarsa (In: Knapík, Zorkóczyová, 2006) vzťah k druhým ľuďom, vzťah k času a vzťah k okoliu. Na základe toho, ako tieto problémy kultúry riešia a zvládajú, je možné identifikovať 7 kultúrnych dimenzií. Tieto dimenzie nám môžu napovedať, ako sa daná kultúra bude správať v rôznych situáciách. Na základe vzťahu k druhým ľuďom Trompenaars identifikoval dimenzie univerzalizmus verus partikularizmus,

kolektivismus verzus individualizmus, neutralita verzus emocionalita, špecifickosť verzus difúznosť a úspech verzus prisudzovanie.

Univerzalizmus verzus partikularizmus

Univerzalisti sú orientovaní viac na pravidlá ako na ľudí. Pri univerzalistických kultúrach je potrebné dávať pozor, aby sa so všetkými zaobchádzalo rovnako, nemožno robiť žiadne výnimky, pretože by inak celý spoločenský systém prestal fungovať. Existuje iba jedna pravda. Uzavreté zmluvy a dohody sa musia prísne dodržiavať. Partikularisti nie sú zameraní na pravidlá, ale na medziľudské vzťahy. Pripúšťajú rôzne uhly pohľadu. V partikularistických krajinách niekedy znamená podanie ruky viac, ako písomná dohoda. Zakladajú si na osobných vzťahoch a väzbách, na vzájomnom poskytovaní výhod a možnosti opravy dohôd v prípade zmeny podmienok.

Kolektivismus verzus individualizmus

Individualistické krajiny dávajú prednosť delegovaniu úloh, individuálny vzťah k zamestnancovi a jeho motivácii. Pripúšťa sa veľká fluktuácia. Pracovníci majú v určitých prípadoch právo konať individuálne v záujme vlastnej firmy a rozhodnúť pri vyjednávaní priamo na mieste. Tým sa dosiahne rýchlosť a operatívnosť dohôd aj napriek riziku, že ich realizácia môže viesť ku konfliktu medzi dohodnutými podmienkami a predstavami firmy. Zamestnanec sa snaží dosiahnuť výsledky sám a sám za ne aj zodpovedá. Kolektivistické krajiny naopak kladú dôraz na súdržnosť a vzájomnú spoluprácu. Motivácia je zameraná na celú skupinu a úspech celej skupiny je nadradený nad osobným rozvojom jednotlivca. Výsledky sú dosahované v skupine a rovnako aj zodpovednosť je skupinová. V prípade vyjednávania sa nerozhoduje jedinec na mieste, ale poradí sa najprv s členmi organizácie.

Neutralita verzus emocionalita

Príslušníci neutrálnej kultúry nedávajú navonok znáť, čo si myslia a cítia. Sú monotónni a správajú sa racionálne. Pri komunikácii neprejavujú prílišnú mimiku ani gestikuláciu. Príslušníci emocionálnych kultúr sú naopak otvorení a prejavujú svoje city a myšlienky navonok nie len slovne, ale aj mimoslovne. Ich prejav je dramatický.

Špecifickosť verzus difúznosť

Ľudia patriaci do špecifickej kultúry oddeľujú súkromný a pracovný život, naopak difúzne kultúry majú tendenciu ich miešať. Príslušníci špecifických kultúr sú priami, vecní a účeloví. V obchodnom styku platia vopred dané morálne zásady. Delegovanie úloh je precízne s presne danými inštrukciami. Difúzne kultúry sú naopak nepriame a pôsobia dojmom vyhýbavosti a dvojznačnosti. Osobné a obchodné záležitosti sa u nich častokrát prelínajú. Inštrukcie sú zadávané vágne a dvojznačne.

Úspech verzus prisudzovanie

Táto dimenzia hovorí, akým spôsobom sú prisudzované sociálne statusy ľuďom v danej kultúre. V niektorých kultúrach sa odvíja status od dosiahnutého úspechu a predmetu činnosti. Prisúdený status sa odvíja od veku, pôvodu, vzdelania, zamestnania alebo príslušnosti ku konkrétnym sociálnym skupinám.

Dimenzia vnímania času

Šiesta dimenzia podľa Trompenaarsa (In: Knapík, Zorkóczyová, 2006) sa odvíja od vzťahu k času a jeho vnímaniu. Podľa toho, ako kultúry vnímajú čas, sa rozdeľujú do dvoch skupín: kultúry s následným vnímaním času a kultúry so súbežným vnímaním času. a nazýva sa následný verzus súbežný. Následný vzťah predstavuje výlučne po sebe nasledujúce udalosti, ktoré sa nemôžu vzájomne prekrývať. Ďalšie môže nasledovať až vtedy, keď sa predchádzajúce skončí. V týchto kultúrach sa striktne dodržiava presný časový harmonogram a plánovanie. Súbežné vnímanie času predstavuje naopak prekrývanie sa udalostí a je normálne, ak sa činnosti vykonávajú súčasne. Ak sa stretnú príslušníci dvoch následných a súbežných kultúr, nastáva konflikt. V prípade, že si neurobíte čas výlučne na svojho obchodného partnera v následnej kultúre a ostatné povinnosti naplánujete na iný časový rozvrh, obchodný partner to považuje za hrubé porušenie morálky. Ak nereagujete na momentálne požiadavky partnera súbežnej kultúry bez ohľadu na svoj časový rozvrh, takisto dochádza ku konfliktu.

Vzťah k okoliu

Táto dimenzia vychádza z uhla pohľadu na riešenie problému týkajúceho sa vzťahu k prírode. Silní jedinci, ktorí sú schopní podmaniť a využiť svoje okolie vo svoj prospech, patria ku vnútorne orientovaným kultúram. Jedinci s orientáciou na vonkajšok sa snažia adaptovať na svoje okolie a hľadajú cesty, ako komunikovať s vonkajším okolím tak, aby nedošlo k narušeniu rovnováhy. Všeobecne platí, že

vnútorne orientované kultúry sú viac individualistické, univerzalistické, špecifické, pragmatické a výkonovo orientované a vonkajšie orientované kultúry sú viac kolektivistické, difúzne a partikularistické.

1.2.2 Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho

Podobne ako Trompenaars pristupoval k mapovaniu interkultúrnych rozdielov aj Geert Hofstede (2005), ktorý svoj dlhoročný výskum založil na sledovaní správania sa zamestnancov spoločnosti IBM, ktorí dennodenne prichádzali do styku so spolupracovníkmi z iných kultúr. Prvotným cieľom Hofstedeho výskumu bolo nájsť najefektívnejší typ riadenia v multikultúrnom prostredí, jeho výsledky výskumu boli však také seriózne, že dnes sú podkladom pre kultúrnu analýzu krajín z celého sveta. Kultúrne dimenzie podľa Hofstedeho sú vzdialenosť moci, individualizmus a kolektivismus, maskulinita a feminita, vyhýbanie sa neistote a dlhodobá a krátkodobá orientácia.

Vzdialenosť moci

„V každej spoločnosti je nerovnosť. I vo veľmi primitívnych tlupách zberačov – lovcov sú niektorí ľudia väčší, silnejší alebo šikovnejší ako druhí. Z toho potom vyplýva, že niektorí sú mocnejší: t. j. majú väčší vplyv na správanie sa druhých, ako oni na nich.“ (Hofstede, str. 41)

Vzdialenosť moci vyjadruje vzťah ľudí k určitej autorite. Je to situácia, keď členovia spoločnosti akceptujú a očakávajú nerovnomerné rozloženie moci uprostred spoločnosti. Vzdialenosť moci je v Hofstedeho výskume meraná prostredníctvom indexu vzdialenosti moci (PDI – power distance index). Skóre vzdialenosti moci sa pohybuje od 0 – nízka vzdialenosť moci až po 100 – vysoká vzdialenosť moci. Hodnota indexu informuje o vzťahu závislosti v krajinách. V kultúrach s malou vzdialenosťou moci je závislosť podriadených na vedúcom obmedzená. Zo strany vedúceho pracovníka je dávaná prednosť konzultatívnemu štýlu riadenia. Emocionálna vzdialenosť medzi nimi je relatívne malá. Podriadení sa obracajú na vedúceho bez akýchkoľvek problémov a strachu a bez obáv mu aj odporujú. V krajinách s veľkou vzdialenosťou moci, kam patrí aj Slovensko, je podriadený na vedúcom pracovníkovi do značnej miery závislý. V týchto kultúrach je emocionálna vzdialenosť medzi nadriadeným a podriadeným veľmi veľká a je málo

pravdepodobné, že sa podriadený obracia na vedúceho pracovníka často alebo s ním dokonca nesúhlasí.

Individualizmus a kolektivismus

Tak ako Trompenaars tak aj Hofstede identifikoval dimenziu individualizmu a kolektivismu. Definuje ju nasledovne: „Individualizmus prislúcha spoločnostiam, v ktorých sú zväzky medzi jedincami voľné: predpokladá sa, že každý sa stará sám o seba a o svoju najbližšiu rodinu. Kolektivismus, ako jeho opak, prislúcha ku spoločnostiam, v ktorých sú ľudia od narodenia po celý život integrovaní do silných a súdržných skupín, ktoré ich v priebehu ich životov chránia výmenou za ich vernosť.“ (Hofstede, 2005, str.66).

Maskulinita a feminita

V maskulínnej spoločnosti je sociálna úloha mužov a žien odlišná. Ľudia v spoločnosti mali byť v maskulínnej spoločnosti asertívny, húževnatí, prísni, orientovaní na výkon, materiálne hodnoty a úspech. V spoločnosti s femínnymi znakmi prísna odlišnosť rodových rolí neplatí. V spoločnosti prevláda umiernenosť, tolerancia, orientácia na sociálne vzťahy, starostlivosť o životné prostredie a celkovú spokojnosť v živote. V maskulínnej spoločnosti existuje typická preferencia jedného pohlavia, čo sa prejavuje aj v pracovných vzťahoch, motivácii a odmeňovaní.

Vyhýbanie sa neistote

Dimenzia predstavuje mieru, s akou sa ľudia v spoločnosti cítia ohrození neistými, neznámymi, nevypočítateľnými situáciami. Príslušníci krajín s vysokým skóre v dimenzii vyhýbanie sa neistote sa snažia precízne naplánovať celkové postupy a kroky riadenia, spracovávať podrobné harmonogramy a časové plány, spracovať presné normy, štandardy a pravidlá. Konflikt je chápaný, ako niečo, čo ohrozuje organizáciu. Prísne sa dodržujú pravidlá, rešpektujú sa tabuizované témy a a zákony. Príslušníci kultúr s nízkou mierou neistoty viac riskujú. Konflikt považujú za prirodzený jav v organizácii. Neistota je bežná súčasť života a odlišnosti sú viac akceptované. Platí pravidlo, že pravda jednej skupiny sa nevnučuje druhým.

Dlhodobá a krátkodobá orientácia

Dimenzia bola pridaná neskôr, keď sa do výskumu zapojili vedci z Číny, ktorí merali mieru, s akou sú dodržiavané konfuciánske princípy. Príslušníci dlhodobo orientovaných kultúr sú orientovaný na budúcnosť, na dlhodobú perspektívu,

akceptujú zmenu a súhlasia s tým, že existujú rôzne pravdy. Krátkodobá orientácia znamená zameriavanie sa na minulosť a prítomnosť. Dôležitá je úcta k tradíciám, plnenie spoločenských povinností, snaha o stabilitu, očakávanie okamžitých výsledkov a utrácanie v prítomnosti.

Ak by sme charakterizovali príslušníkov Slovenskej kultúry na základe Hofstedeho (2005) výskumu, zaradili by sme ich medzi vysoko maskulínnu kultúru zameranú na výkon a materiálne hodnoty s jasne oddelenými rolami medzi pohlaviami. Skóre indexu maskulinity Slovákov je 110, čo patrí medzi najvyššie hodnotené úrovne maskulinity v rámci porovnávaných krajín. Organizácie na Slovensku sú výrazne hierarchizované a vedúci pracovníci majú značný vplyv na svojich zamestnancov. Vzdialenosť moci je na Slovensku jedna z najvyšších v rámci porovnávaných krajín (hodnota indexu vzdialenosti moci je 104). V dimenziách vzťah k neistote a individualizmu verus kolektivismu sme niekde v rozmedzí s hodnotami 51 a 52 z možných 100. V oboch dimenziách nemá Slovensko jasnú preferenciu. V poslednej z meraných dimenzií zastávame miesto medzi krajinami s krátkodobou orientáciou so skóre 38 z možných 100.

1.2.3 Kultúrne dimenzie podľa Lewisa

Celkom iný prístup typológie kultúr v organizáciách vytvoril Richard Lewis (1996), podľa ktorého sa kultúry delia na tri typy. Lineárno-aktívne, multiaktívne a reaktívne.

Lineárno-aktívne kultúry sú charakteristické tým, že jej príslušníci vybavujú všetko precízne načas. Dodržiavanie striktného časového plánu im dodáva pocit efektívnosti. Pri realizácii projektu musia všetko dopodrobna prediskutovať a analyzovať. Neradi pracujú s ľuďmi, ktorí uprednostňujú iný štýl práce, než je ich.

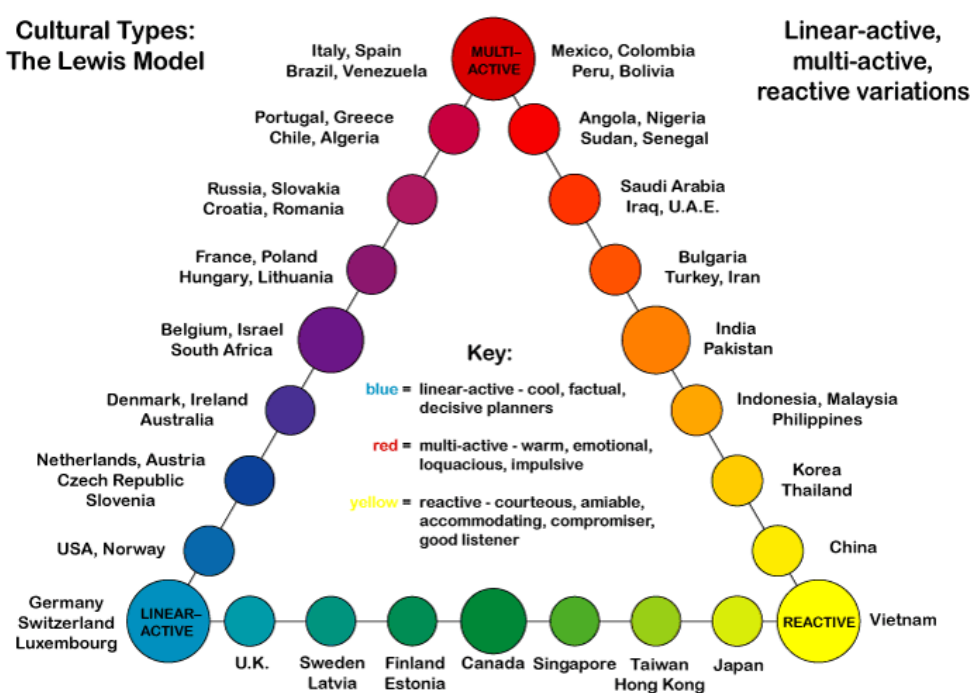
Príslušníci multiaktívnych kultúr vykonávajú viacero vecí naraz, a to často v nenaplánovanom časovom odstupe. Sú flexibilní. Nezaujímajú sa o presnosť a časové plány, skôr žijú v realite ako by mali určitý presný termín. Za najlepšie investovaný čas považujú komunikáciu s druhými a začaté rozhovory dovedú až do konca.

Príslušníci reaktívnych kultúr sú dobrí poslucháči. Zameriavajú sa pri komunikácii na výrazy svojho konverzačného partnera, neprerušujú ho a neodbiehajú

myšlienkami od konverzácie. V rozhovore sú málo iniciatívny, radšej počúvajú a až neskôr formulujú svoje názory. Ide o introvertov, ktorý neveria kvantite slov. Dôležitejšia je pre nich neverbálna komunikácia. Mlčanie je pre nich veľmi dôležitá časť rozhovoru. Sú málo agresívny a menej často zastávajú vedúcu pozíciu.

Lewis (2012) na základe viac ako 25 000 testov vytvoril prehľad hlavných krajín z hľadiska ich stupňa linearaktivity, multiaktivity a reactivity. Na obrázku 1 sú zobrazené kultúry podľa typu národnej kultúry. Neznamená, že ak sú dve kultúry umiestnené na rovnakej pozícii, sú úplne identické, ako je to napríklad v prípade Francúzska a Poľska. Znamená to len, že obe kultúry sú zhruba rovnaké vo svojich lineárno-aktívnych alebo multi-aktívnych vlastnostiach. Kultúry, ktoré sú v blízkosti lineárno-reaktívnej osi zdieľajú vlastnosti silného tichého typu.

Obrázok 1 Lewisov kultúrny model



Prameň: Lewis, 2012, str.13

Kultúry nachádzajúce sa v blízkosti multiaktívno-reaktívnej osi, majú medzi sebou silné vzťahové väzby. Kultúry, ktoré sa nachádzajú v blízkosti stredu trojuholníka sú vhodní mediátori a vedúci tímov, pretože majú vyvážené postoje medzi multiaktívnymi, reaktívnymi a lineárno-aktívnymi kultúrami. U jednotlivcov,

ktorí sa nachádzajú v rohoch trojuholníka so silnými preferenciami k jednému typu kultúry je ťažšie dosiahnuť kompatibilitu.

Pre vedúceho tímu, v ktorom sa stretávajú rôzne kultúry od lineárno-aktívnych, reaktívnych až po multiaktívne je dôležité poznať rozdiely medzi nimi a vedieť, ako sa zachovať v rôznych situáciách tak, aby sa nenarúšal plynulý pracovný proces. Úloha manažéra v interkultúrnom tíme si vyžaduje interkultúrne zdatného manažéra. Jeho vlastnosti sú opísané v kapitole 1.2.2.

1.2.4 Úloha manažéra v interkultúrnom tíme

Podľa Vetrákovvej „úspech organizácie závisí od miery spôsobilosti všetkých subjektov manažmentu. Ich spoločným záujmom je pri pôsobení organizácii dosiahnuť synergický efekt. Nespôsobilosť manažérov, zamestnancov a vlastníkov sa premietne do slabých výsledkov organizácie, do nespokojnosti zákazníkov a následne nespokojnosti zamestnancov, manažérov a vlastníkov.“ (Vetráková, In: Seková 2013, str. 33)

Manažéri majú dôležité a náročné postavenie v rámci podniku, pretože ich rozhodnutia ovplyvňujú podstatnou mierou budúci vývoj organizácie. Podľa Sekovej (2013) sa za manažéra najčastejšie označuje osoba, ktorá:

- zabezpečuje, rozmiestňuje, kombinuje a koordinuje ľudské, finančné, materiálové a informačné zdroje organizácie,
- plánuje, organizuje, kontroluje a koordinuje jednotlivé činnosti,
- vyberá, hodnotí, odmeňuje ľudí a stará sa o ich rozvoj a motiváciu
- vedie ľudí, usmerňuje ich činnosť v záujme dosiahnutia cieľov organizácie.

Medzi základné procesy manažmentu ľudských zdrojov patrí proces zabezpečenia zamestnancov, organizovania, odmeňovania, rozvíjania, stabilizovania a kontrolovania zamestnancov. Dôležitou úlohou pri príchode nového zamestnanca je tiež vytvorenie adaptačného programu.

Manažér zabezpečuje aj dôležitú úlohu riadenia v podniku. Riadenie podniku v prostredí, v ktorom sa stretáva mnoho kultúr je náročnejšie, pretože okrem základných manažérskych problémov musia manažéri podľa Armstronga (1999)

v medzinárodných podnikoch riešiť mnohé iné problémy. V podnikoch prekračujúcich hranice sa môžu stretnúť pracovníci z domovskej krajiny, hostiteľskej krajiny a prípadne tretej krajiny. Narastá problém rozdelenia právomocí a lojality. Najzákladnejším problémom je riadenie kultúrnej rozmanitosti a rozmanitosti spoločenských systémov, pretože prax ukazuje, že uniformné riadenie ľudí v medzinárodných podnikoch je neúspešné.

Manažér v prostredí, v ktorom pôsobia pracovníci z iných kultúr by v záujme prekonávania týchto problémov mal mať vlastnosť, ktorá sa nazýva kompetentnosť. Kompetentnosťou Porvazník (2011, In: Vetráková 2016) chápe spôsobilosť a pripravenosť subjektov manažmentu riadiť a viesť vlastnú prácu a prácu iných tak, aby jej výsledkom bola reálna miera pridanej hodnoty, aby bol podnik úspešný.

Okrem všeobecných vlastností, ktoré by mal manažér mať narastá význam interkultúrnej kompetentnosti, ktorú by mal mať manažér, ale aj každý pracovník, ktorý prichádza do styku pri svojej práci s inými kultúrami. „Interkultúrna kompetentnosť predstavuje schopnosť vstupovať do interkultúrnych či dokonca multikultúrnych sociálnych situácií, schopnosť pochopiť ich z hľadiska všetkých existujúcich kultúrnych dimenzií, schopnosť primerane ich zvládať a v ich kontexte úspešne riešiť vecné úlohy.“ (Schroll-Machl, 1999, In: Ali Taha, Ferencová, 2013, s. 28)

Interkultúrna kompetencia sa vzťahuje na postoje, vedomosti, zručnosti, sociálne a kultúrne povedomie, s ktorým jednotlivец zaobchádza v interkultúrnych situáciách a nadobúda sa formálnym a neformálnym vzdelávaním prostredníctvom štúdia v pracovnom prostredí (Dolinská, 2016).

Zelenková (2014, s.14) vo svojej publikácii uvádza, že „u autorov 90. rokov 20. storočia nachádzame v interkultúrnom kontexte pojmy ako pochopenie kultúry alebo porozumenie kultúre (cultural understanding) alebo porozumenie naprieč kultúrami (cross-cultural understanding).

V súčasnosti je samozrejmalá znalosť cudzieho jazyka manažérom, ktorý pôsobí v interkultúrnom tíme. Dôležité je aj to, aby disponoval kultúrnymi kompetenciami. Tie kladú dôraz aj na mäkké zručnosti (soft skills). Tento pojem podľa Dolinskej (2016) zahŕňa:

- poznanie kultúry a kultúrnych špecifik danej krajiny

- poznanie základných faktov o histórii a náboženstve
- poznanie pravidiel pri obchodnom rokovaní a prezentácii
- poznanie techník obchodnej komunikácie.

Pre rozvinutie týchto mäkkých zručností nie len u manažérov, ale aj u zamestnancov, ktorí sú vysielaní do zahraničia a stretávajú sa s inou kultúrou sú potrebné podľa Dolinskej (2016) rôzne kontinuálne tréningy a techniky. Medzi tieto techniky môžeme zaradiť:

Interkultúrny tréning pred odchodom – ide o štúdium faktov o hostiteľskej krajine, špeciálne workshopy modelujúce rôzne situácie, stretnutia s príslušníkmi hostiteľskej kultúry, výučba jazyka, psychologický tréning zameraný na zvyšovanie odolnosti, spojený s testom adaptability, prípravné stáže v hostiteľskej krajine.

Kontakt s kultúrnym trénerom počas trvania pobytu v zahraničí – odborník na sociálno-kultúrne otázky, prípadne s asistentom vysielaného zamestnanca, ktorý pomáha v bežných denných situáciách.

Sebavzdelávanie vyslaných zamestnancov pomocou špeciálnych tréningových nástrojov a pomocou internetu, čo takisto môže znížiť riziko zlyhania.

1.2.4. Charakteristika kultúrnych rozdielov na Slovensku a v Taliansku

Ako vyššie uvádzame, interkultúrna kompetentnosť znamená, že manažér pozná a uvedomuje si kultúrne odlišnosti medzi pracovníkmi z inej kultúry. Nasledujúca podkapitola udáva základné národné špecifiká správania sa na pracovisku na Slovensku a Taliansku spracované podľa Tomalina (2010), Lewisa (1996) a Gestelanda (2002).

Vodcovstvo a status

Slovensko: Podľa Lewisa (1996) je na Slovensku moc a autokratický štýl vedenia uprednostňovaný pred konsenzuálnym štýlom vedenia. Len pár ľudí chce prevziať zodpovednosť a tí, ktorí sú ochotní tak urobiť, môžu ovládať svoju moc celkom otvorene. Status majú ľudia, ktorí sú bohatí a majú spojenie s určitými významnými rodinami pre spoločnosť.

Taliansko: V Taliansku sa naopak rešpektuje vek, seniorita a moc. Organizačná štruktúra v podnikoch je veľmi hierarchická. Rodina pre Talianov znamená viac, ako pre všetky ostatné národy s výnimkou Španielska. Rodina sa uprednostňuje pred politickými pravidlami a predpismi. (Tomalin, 2010)

Vnímanie priestoru a času

Slovensko: Komfortná zóna Slovákov je asi 1 meter, v pracovnom styku by sa táto hranica nemala prekračovať. Z pohľadu vnímania času sú Slováci presnejší ako väčšina Slovanov. Ich tempo života je trochu pomalšie, pretože si radi nechávajú dostatok času na problémy, ktoré je nutné vyriešiť. (Lewis, 1996)

Taliansko: Vo vnímaní priestoru medzi Slovákami a Talianmi je výrazný rozdiel. Taliani sú zvyknutí pracovať v tesnej blízkosti, čo sa odzrkadľuje aj v rozmiestnení kancelárskych priestorov a pracovného miesta. Komfortná zóna je 80 cm a v prípade, že z nej ustúpите, myslia si, že sa im vyhýbate alebo ich fyzická prítomnosť je vám nepríjemná. Ich vnímanie času je úplne odlišné. Pre Talianov z juhu je normálne meškať na stretnutie aj 45 minút. (Tomalin, 2010)

Komunikačné faktory

Slovensko: Slováci sú z pohľadu komunikačného štýlu tichý a expresívny. Keď hovoria so západoeurópskymi národmi ako sú Angličania alebo Nemci, majú rešpekt a sú opatrní. Vyplýva to z ich rečového modelu ale aj z dôvodu útlaku národa inými národmi v minulosti. Majú tendenciu neveriť oficiálnym informáciám, čo pramení z čias komunizmu. V komunikácii sú často neurčití a nejednoznační. To preto, lebo sú nekonfliktní a nemajú v oblube hovoriť niečo, čo by mohlo uraziť poslucháča. Slováci pozorne počúvajú komunikačného partnera, pretože sú zdvorilí a chcú sa veľa učiť. Málokedy prerušujú cudzinca pri rozhovore. Preto, aby sa vyhli nedorozumeniam, požadujú, aby sa informácie opakovali. (Lewis, 1996)

Taliansko: Taliani sa riadia intuíciou a emóciami. Chcú poznať obchodného partnera ešte pred realizáciou kontraktu a často sa pýtajú na rodinu, osobný život a skúsenosti, pretože chcú cítiť, že vám môžu veriť. Je pre nich veľmi dôležité, aký obraz si u nich obchodný partner vytvorí. Taliani sú najväčší investori oblečenia a obuvi v Európe, oblečenie a celkový výzor je pre nich veľmi dôležitý. (Tomalin, 2010)

Taliani sa zapájajú do častého fyzického kontaktu. Osoba, ktorá sa vyhýba fyzickému kontaktu je podľa Talianov chladná, nepriateľská, či dokonca arogantná. Je u nich

zdvorilé udržiavať stály očný kontakt pri rozhovoroch, nedodržiavanie očného kontaktu je prejavom nezáujmu o druhú osobu. (Gesteland, 2002)

Správanie sa na stretnutiach a rokovaníach

Slovensko: Pracovné a obchodné stretnutia sú väčšinou formálne. V obchodnom styku sa používajú všetky tituly a dodržiava sa hierarchia pri oslovení, predstavovaní či zasadacom poriadku. Slováci často hovoria, čo chce obchodný partner počuť ale úmyselne neklamú. Ich sociálna spontánnosť nie je spojená so spontánnosťou v obchode. Pri obchodnom styku s partnerom sa stáva, že odbočia od témy. Očakávajú, že západní partneri budú pri jednaní veľkorysí a ponúknu im ústupky. Pri rokovaní s partnerom sú húževnatí, nie však násilní, iba do tej miery, aby získali čo môžu. (Lewis, 1996)

Taliansko: Na stretnutiach ľudia nedodržiavajú striktnu agendu. Môže sa stať, že sa vrátia k téme, ktorú vy už považujete za uzavretú. Hovoria nahlas, vzrušene a dlho. Neakceptujú ticho viac, ako 5 sekúnd. Primárne atribúty manažéra je flexibilita a pragmatizmus. Ženy v domácnosti sú vysoko rešpektované, na pracovisku to však neplatí. (Tomalin, 2010)

Taliani sú veľmi dobrí obchodníci a vedia „licitovať“, zjednávať. Sú veľmi dobre pripravení na rokovanie aj keď to tak nemusí vždy vyzerieť, pretože vedia dobre improvizovať. Vyjednávanie o cenách a obchodných podmienkach je pre nich bežné. (Knapík, Zorkócziová, 2006)

Podľa Gestelanda (2002) Taliani uprednostňujú uzatváranie obchodov tvárou v tvár, neradi vybavujú dôležité pracovné záležitosti telefonicky alebo emailom.

Konverzačné tabu a motivácia

Slovensko: Pri rozhovore nie je vhodné Slovákov nazývať Východoeurópanmi alebo spomínať bývalý komunistický režim. Takisto je vhodné vyhnúť sa témam o nadmernom znečistení životného prostredia na Slovensku. Vhodnejšie je poukázať na atraktivnosť krajiny a ukázať záujem o prírodu. Slováci očakávajú od obchodného partnera, že bude vzdelaný. Považujú sa za kultivovaný národ a očakávajú, že druhá strana sa prispôbi ich sofistikovanosti. Sú motivovaní silným úspechom. Aby v nich partner posilnil dôveru, mal by ich povzbudzovať. Slováci nekladú dôraz na prílišné dodržiavanie predpisov a majú radšej uvoľnené pravidlá. (Lewis, 1996)

Taliansko: Taliani nie sú urážliví, môžete s nimi vtipkovať a kritizovať. Napriek tomu je vhodné vyhnúť sa rozhovorom o ich problémoch s korupciou a mafiou. Nie je takisto vhodné viesť rozhovory o fašizme a Mussolinim. V Taliansku neexistuje silná korelácia medzi slovom a činom. Často súhlasia s vecami euforicky a ako rýchlo sa nadchnú, tak rýchlo aj zabudnú. Aby ste mali u Talianov úspech, budujte s nimi dobré vzťahy a udržiajte kontakty. (Lewis, 1996)

2 VÝSKUMNÁ ČASŤ

Na základe teoretického vymedzenia sme realizovali výskum, týkajúci sa adaptačného procesu zahraničného podniku pri prieniku na slovenský trh. Už z názvu témy diplomovej práce je zrejmé, že naším cieľom výskumu je zahraničný podnik. Slovenská ekonomika je do veľkej miery závislá od zahraničného kapitálu. Podniky prichádzajúce z cudziny na Slovensko sú významnými prispievateľmi k rastu našej ekonomiky, bez nich by utrpela nielen zamestnanosť krajiny, ale aj celkové disponibilné príjmy. Keďže je automobilový priemysel hlavným zdrojom príjmov našej ekonomiky, pri predstave zahraničného podniku sa nám vybaví práve tento druh podnikateľskej činnosti. My sme si však vybrali na analýzu adaptačného podniku sektor, ktorý nie je natoľko prebádaný a spomínaný ako je automobilový priemysel. V posledných rokoch sa stalo Slovensko akýmsi centrom pre podporné činnosti nadnárodných spoločností. Zahraničné firmy s cieľom diverzifikovať riziko a znížiť si náklady zriaďujú na Slovensku a iných krajinách s výhodnými podmienkami na podnikanie tzv. servisné centrá, ktoré sa špecializujú na rôzne druhy podporných činností. Do portfólia ich činností patria účtovné služby, vytváranie reportov pre materské a sesterské spoločnosti, vyhľadávanie a hodnotenie dodávateľov či marketingové aktivity. Zahraničné firmy si uvedomili, že na Slovensku existuje kvalifikovaná pracovná sila, ktorá nemá vysoké nároky na platové podmienky. Slovensko, ako geograficky výhodná krajina v strede Európy je lákadlom pre mnohé firmy v tomto odvetví a tak vplyv servisných centier výrazným tempom narastá. Jednou zo spoločností zaoberajúcou sa podpornými aktivitami pre nadnárodnú spoločnosť je aj firma Spin Master, ktorá patrí tiež do siete servisných centier. Svoje aktivity na Slovensku vykonáva už od roku 2010. Jej hlavnou činnosťou je vytváranie účtovných reportov pre sesterské spoločnosti v rámci Európy, spracovávanie mzdovej agendy a vymáhanie pohľadávok v rámci krajín Európy. Predmet činnosti a dôležité informácie o spoločnosti Spin Master podáva nasledujúca podkapitola.

2.1 Profil spoločnosti Spin Master

Spoločnosť, v ktorej sme realizovali náš výskum sa zameriava na predaj hračiek, hier a zábavy pre deti. Obchodné meno spoločnosti je Spin Master International S. a r. l. organizačná zložka so sídlom v Bratislave na Karadžičovej ulici.

Z pohľadu právnej formy ide o podnik zahraničnej osoby (organizačná zložka podniku zahraničnej osoby) na čele s vedúcim organizačnej zložky Johanesom Martiusom Mechelsom z Veľkej Británie. Firma Spin Master vstúpila na náš trh v roku 2010, kedy posilnila svoje pôsobenie vo Východnej a Strednej Európe nielen organizačnými zložkami v našej krajine, ale aj v Poľsku, Českej republike a Maďarsku. Do roku 2016 bol predaj uskutočňovaný v rámci krajín Európy, od júna roku 2016 začala spoločnosť rozširovať svoje obchodné aktivity aj na Slovensko a v spomínaných regiónoch. Z pohľadu predmetu činnosti patrí Spin Master medzi popredné spoločnosti zaoberajúce sa detskou zábavou, vytvára, navrhuje, vyrába a predáva diverzifikované portfólio inovatívnych hračiek, hier, produktov a zábavného tovaru. Portfólio spoločnosti je tvorené hračkami ocenenými v mnohých kategóriách, ide o produkty Zoomer™ Dino, Bakugan Battle Brawlers™, Air Hogs®, a Hračkám roku 2015 Bunchems a Meccanoid G15. Za posledné roky získala spoločnosť 63 nominácií na cenu „Hračka roku“ a z toho zvíťazila 16 krát. Spoločnosť Spin Master je uznávaná viac než akýkoľvek konkurent vďaka 12 TOTY nomináciám pre inovatívnu hračku roka. Spin Master svoje produkty nie len vyvíja a podieľa sa na výrobe ale tiež speňažuje tento vývoj predajom licencií k spomínaným produktom. Okrem toho sa venuje produkovaniu seriálov. Do dnešného dňa má na konte šesť televíznych seriálov, vrátane seriálu z roku 2007 Bakugan Battle Brawlers a aktuálneho hitu PAW Patrol, ktorý vysielajú vo viac než 160 krajinách a oblastiach po celom svete. Spin Master zamestnáva celkovo okolo 1000 ľudí po celom svete a má kancelárie v Kanade, Spojených štátoch, Mexiku, Francúzsku, Taliansku, Veľkej Británii, na Slovensku, v Českej republike, Nemecku, Švédsku, Holandsku, Číne, Hong Kongu, Japonsku a Austrálii. Organizačná zložka na Slovensku zamestnáva celkom 75 pracovníkov. Manažment organizačnej zložky okrem nami dopytovaného manažéra, predstavujú ešte štyria manažéri zodpovedný za svoje vlastné oddelenie. Pán Serra zodpovedá za 30 zamestnancov, ktorí priamo podliehajú jeho vedeniu.

2.2 Cieľ a predmet výskumu

Na začiatku výskumu sme si určili primárny cieľ, ktorého dosiahnutie bolo podmienené zadaním čiastkových cieľov. Primárnym cieľom výskumu bolo **analyzovať bariéry vstupu zahraničného podniku na slovenský trh z pohľadu pôsobenia vonkajších a vnútorných podmienok podnikateľského prostredia**. Pre

dosiahnutie tohto primárneho cieľa sme si zvolili čiastkové ciele, rozoberajúce túto problematiku hlbšie.

Vychádzame z predpokladu, ktorý je podložený teoretickým vymedzením uvádzaným v kapitole 1, že na podnikateľskú činnosť zahraničného podniku na Slovensku pôsobia vplyvy vonkajšieho ale aj vnútorného prostredia. Vonkajšie podnikateľské prostredie sa pokúsime identifikovať prvým čiastkovým cieľom: **na základe zistených bariér podnikateľského prostredia vyplývajúcich z pôsobenia ekonomických, politických, technologických, legislatívnych, sociálnych a kultúrnych podmienok na Slovensku preskúmať ich vplyvy na zahraničný podnik vstupujúci na náš trh.** Pri výskume sme vychádzali zo sekundárnych údajov, ktoré diagnostikujú hlavné determinanty vplyvajúce na podnikanie zahraničného subjektu na Slovensku. Ide o výskumy publikované prostredníctvom Svetového ekonomického fóra, ktoré vyhodnocuje Index globálnej konkurencieschopnosti (Global Competitiveness Index), z výskumu Svetovej Banky, ktorá porovnáva podmienky podnikania jednotlivých krajín na základe hodnoty ukazovateľa „Doing Business Index“, z výskumu Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, ktorá sleduje sociálne podmienky života na Slovensku a hodnotí ich ukazovateľom „Better Life Index“ a z ďalších štúdií opisujúcich vonkajšie podnikateľské prostredie publikované Európskou komisiou, štatistickými údajmi z Eurostatu, štúdiami Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, organizácie Transparency International, Slovenskej akadémie vied a Podnikateľskej aliancie Slovenska.

Druhý čiastkový cieľ sa zameriava na vnútorné podnikateľské podmienky determinujúce adaptačný proces zahraničného podniku na kultúrne odlišnosti vznikajúce na pracovisku. Vychádzame z predpokladu, že problematika vplyvu kultúrnych odlišností je dôležitou súčasťou adaptácie zahraničného podniku na podmienky podnikateľského prostredia na Slovensku. Pri výskume sme vychádzali z kultúrnych dimenzií Hofstedeho, Trompenaarsa a Lewisa. Druhý čiastkový cieľ sme stanovili nasledovne: **cieľom bolo preskúmať vplyv interkultúrnych rozdielov na pracovné prostredie v zahraničnom podniku pôsobiacom na Slovensku a vymedziť tie problémové oblasti, ktorým sa musí podnik prispôbovať.** Predmetom výskumu bol manažér spoločnosti Spin Master a jeho pohľad na podnikateľské prostredie na Slovensku. Sekundárnym cieľom bolo skúmanie

správania sa zamestnancov v interakcii s manažérmi spoločnosti z inej kultúry a ich skúsenosti s kultúrnymi rozdielmi v rámci danej firmy.

2.3 Metodológia výskumu a charakteristika výskumného nástroja

Interkultúrne rozdiely, ktoré ovplyvňujú vnútorné prostredie firmy a sú založené na medzilidskej interakcii nie je možné presne merať štatistickými metódami alebo iným spôsobom kvantifikácie, preto sme sa rozhodli okrem kvalitatívneho výskumu využiť metódu kvantitatívneho výskumu.

Metodologickým prostriedkom bol pološtruktúrovaný rozhovor s finančným a personálnym manažérom spoločnosti Spin Master, príslušníkom talianskej kultúry, Seanom Serra. Zistené dáta sme neskôr porovnávali s výsledkami zistenými kvantitatívnym výskumom. Metodologickým prostriedkom na hodnotenie interkultúrnych rozdielov na pracovisku bol dotazník, ktorý sme nazvali „Dotazník vnímania pracovného prostredia“. Dotazník bol tvorený štrukturovanými otázkami a otvorenými otázkami. Dotazník pre zamestnancov spoločnosti sa nachádza v prílohe diplomovej práce. Dotazník, ktorý bližšie špecifikoval problematiku odlišností na pracovisku bol určený aj pre manažéra firmy Seana Serra.

Keďže opýtaní respondenti kvantitatívneho výskumu boli Slováci, dotazník bol vypracovaný v slovenskom jazyku. Manažér spoločnosti Spin Master hovorí plynule po Slovensky a po jeho konzultácii nebolo potrebné dotazník ani rozhovor realizovať v jeho jazyku, ani v inom svetovom jazyku. Spracovanie dotazníka elektronicky bolo pre nás najvhodnejšou formou, ako zabezpečiť jeho rýchle a prehľadné vyhodnotenie. Dotazník bol vytvorený prostredníctvom aplikácie Google Forms. Distribúovanie dotazníka bolo zabezpečené prostredníctvom manažéra spoločnosti, ktorému sme dotazník zaslali e-mailom a ten ho následne zaslal svojim podriadeným v rámci internej pošty.

Ďalšou metódou bol pološtruktúrovaný rozhovorom s manažérom spoločnosti. Prostredníctvom neho sme zisťovali informácie, ktoré by viedli po analýze odpovedí k primárnemu cieľu, t.j. analyzovať bariéry vstupu zahraničného podniku na slovenský trh z pohľadu pôsobenia vonkajších a vnútorných podmienok podnikateľského prostredia. Keďže manažér spoločnosti pracuje vo firme Spin Master

už od začiatku jej vzniku, predpokladali sme, že bude vedieť reagovať na naše výskumné otázky.

Pán Sean Serra je národnosťou Talian pochádzajúci z menšieho mesta na ostrove Sardínia. Na Slovensku žije a pracuje už viac ako 12 rokov od októbra 2004. V spoločnosti Spin Master začal pracovať v roku 2010, kde mal pri založení firmy na starosti štrnásťčlenný pracovný tím. V roku 2012 z osobných dôvodov opustil spoločnosť. Od roku 2015 je opäť na pozícii „chef service center“ spoločnosti, jeho bližšia špecifikácia pracovného miesta je financial operations manager. Riadi tridsaťčlenný pracovný tím Slovákov a jednu pracovníčku z Brazílie. Všetci pracovníci spoločnosti musia byť jazykovo zdatní a hovoriť minimálne jedným cudzím jazykom, keďže vo svojej práci prichádzajú do styku s rôznymi národnosťami. Servisné centrum, ktoré má pán Serra na starosti, vykonáva podporné aktivity pre spoločnosť Spin Master sídliacu v Kanade v Toronte, čo je materská krajina tejto spoločnosti. Na Slovensku ide o špecializovanú pobočku, ktorá preberá funkciu „back officu“ a zabezpečuje rôzne operácie v rámci účtovníctva, vymáhania pohľadávok od zákazníkov v rámci Slovenska a zahraničných zákazníkov a spracovávanie mzdového účtovníctva.

Už pri prvom stretnutí a rozhovore s pánom Serra sme mohli sledovať rozdiely medzi našou a ich kultúrou. Napriek veľmi krátkej dobe, ako sme sa s pánom Serra spoznali bol jeho prístup veľmi priateľský. Tykanie pri rozhovore bolo pre neho automatické. Pri rozhovore často prerušoval, oslovoval ma veľakrát krstným menom a skákal do reči. Ku koncu rozhovoru mal výmenu názorov so svojou manželkou a medzičasom stihol svoj názor prediskutovať aj so svojou mamou, ktorá bola v tom čase u neho na návšteve.

2.4 Výsledky výskumu a ich interpretácia

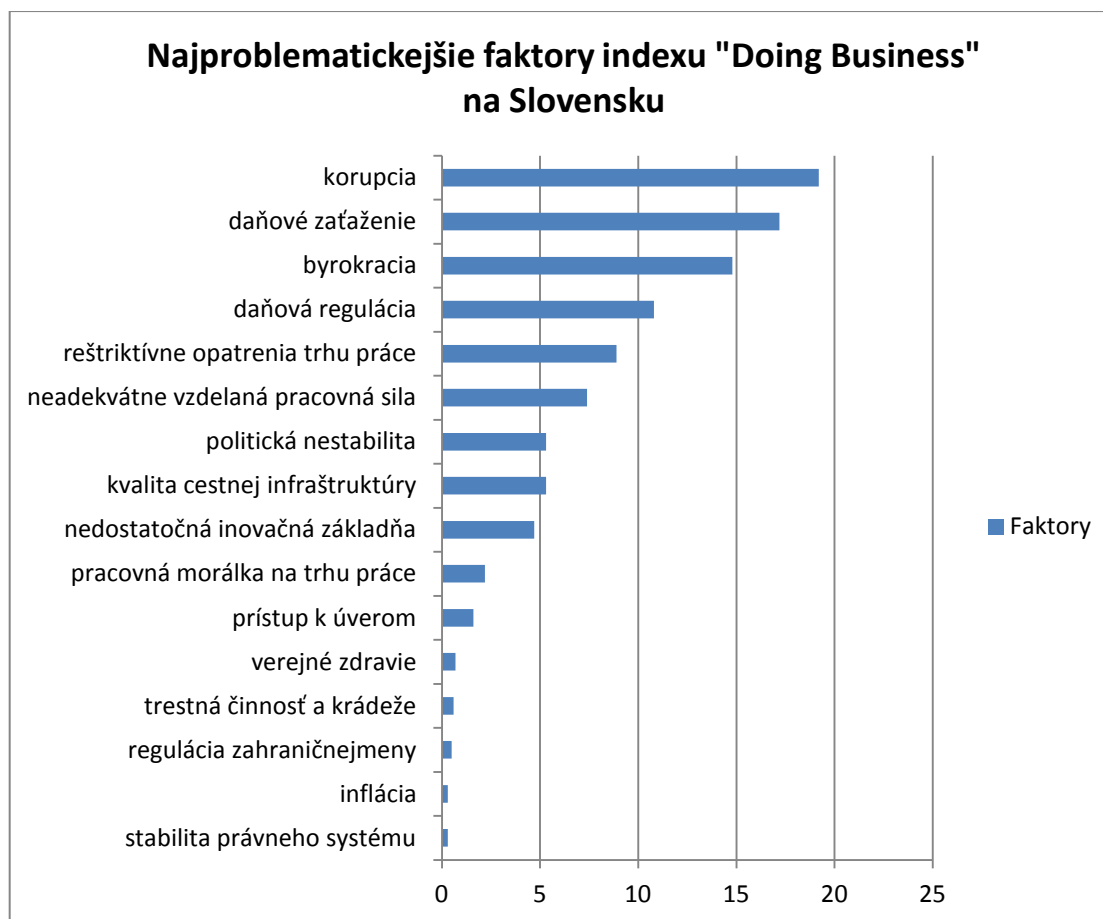
V nasledujúcej kapitole interpretujeme výsledky výskumu kvantitatívne. Prvá časť tejto kapitoly 2.4.1 sa venuje kvantifikovaniu odpovedí na otázky manažéra firmy, týkajúce sa vonkajšieho podnikateľského prostredia, ktoré ovplyvňujú podnikanie spoločnosti Spin Master. Druhá podkapitola 2.4.2 sa zameriava na kvantitatívne vyhodnotenie vnútorného prostredia firmy, zamerané na kultúrne odlišnosti. Na základe komparácie odpovedí medzi zamestnancami firmy a manažérom vyhodnocujeme naše stanovené ciele.

Pološtrukturovaný rozhovor s pánom Serrom sme vzhľadom na jeho vyťaženosť realizovali prostredníctvom telefonického rozhovoru. Jeho celé znenie nájdete v prílohe na zadnej strane diplomovej práce. Rozhovor trval spolu 56 minút. Dotazník pre podriadených pracovníkov pána Seana Serra bol distribuovaný internou poštou prostredníctvom ich nadriadeného. Celkovo pán Serra zaslal 30 dotazníkov, z ktorých sa nám vrátilo úplne vyplnených 25, čo predstavuje 83,3% úspešnosť. Pomocou tabuliek prehľadne zobrazujeme jednotlivé výsledky dopytovaných otázok.

Socio-ekonomické a demografické otázky boli zamerané na zistenie vekových kategórií, pohlavia, vzdelanosti a národnosti. Celkovo bolo do výskumu zapojených 25 zamestnancov. Z toho žien bolo zastúpených celkovo 15 a mužov 10. V spoločnosti Spin Master pracuje najmä mladá generácia. Predpokladáme, že je to najmä kvôli potrebe znalosti cudzieho jazyka. Z pohľadu národnostného zloženia našimi dopytovanými zamestnancami boli len Slováci. Jedna zamestnankyňa z Brazílie, ktorá v spoločnosti pracuje sa nepodieľala na výskume. Až 88% zo vzorky opýtaných má absolvovanú vysokú školu minimálne druhého stupňa. Podmienkou spoločnosti Spin Master pri výbere pracovníka nie je aby mal uchádzač vysokoškolské vzdelanie. Prioritou je znalosť cudzieho jazyka, ktorá musí byť na komunikatívnej úrovni. Podľa informácií pána Serra sa na ich pracovné pozície hlásia vo veľkej miere absolventi jazykových odborov, či už v oblasti prekladateľstva a tlmočníctva alebo študenti cudzieho jazyka a literatúry.

2.4.1 Výsledky výskumu vonkajšieho podnikateľského prostredia

Podkladom pre zistenie stavu podnikateľského prostredia na Slovensku boli pre nás výskumy Svetového ekonomického fóra, Svetovej Banky, Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, organizáciu Transparency International a ostatné štatistiky Európskej komisie a iných domácich inštitúcií. Na ich základe sme zostavili pološtruktúrovaný rozhovor s manažérom spoločnosti, ktorý z hľadiska jeho pozície dobre pozná situáciu v podniku Spin Master. Rozhovor sme viedli tak, aby sme zistili problémové oblasti pri adaptácii zahraničného podniku na náš trh.



Graf 1 Najproblematickejšie faktory indexu „Doing business“ na Slovensku

Prameň: Vlastné spracovanie na základe Svetového ekonomického fóra

Na základe zistení Svetového ekonomického fóra sú korupcia, daňové zaťaženie a byrokracia na úradoch najhoršie hodnotené faktory vplyvajúce na podnikateľskú činnosť na Slovensku. Hodnotenie týchto vplyvov je zobrazené na grafe 1, zoradené od najvýznamnejší problém až po málo významné. Pána Serra sme sa pýtali na jednotlivé problémy a na to, ako on vníma intenzitu vplyvu týchto problémov na ich konkrétnu podnikateľskú činnosť. Prvá otázka znela nasledovne: **Stretli ste sa v rámci Vašej podnikateľskej činnosti s korupciou, či už priamo alebo nepriamo?**

Pán Serra odpovedal, že táto téma je mu blízka, pretože aj v Taliansku, jeho domovskej krajine, je korupcia veľmi silnou témou vo verejnom živote. Pri podnikaní na Slovensku ju však nepociťuje ani sa s ňou nestretol priamo pri výkone svojej práce.

Myslí si, že je to tým, že ich spoločnosť sa pohybuje na medzinárodnej úrovni, v ktorej korupciu nie je potrebné riešiť, pretože sa neobjavuje.

Ako pán Serra tvrdí, aj Taliansko je krajinou, v ktorej korupcia zasahuje všetky spoločenské oblasti života. Jeho tvrdenie potvrdzuje aj hodnotenie organizácie Transparency International, ktorá zaraďuje Taliansko na 60. miesto v rebríčku 176 krajín, čo je o niečo horšie postavenie ako sa umiestnila Slovenská republika (obsadila 54. miesto v rebríčku krajín s problémom korupcie v roku 2016). Korupcia ovplyvňuje najmä fungovanie štátu a zasahuje aj súkromný sektor. Vysoké vnímanie korupcie na Slovensku zodpovedá aj výskumu Geerta Hofstedeho, ktorý tvrdí, že v krajinách s veľkou vzdialenosťou moci, ako je aj Slovensko alebo Taliansko, je korupcia vysoká. Dôvodom je to, že v krajinách s vysokou hodnotou vzdialenosti moci existuje menej kontrol a menej opatrení voči zneužitiu moci, a tým vzniká priestor pre nárast korupcie. Stotožňujeme sa aj s Hofstedeho tvrdením, že korupcia priamo súvisí s chudobou a nižšími príjmami. V krajinách, kde majú niektoré profesie nízke platy, musia ľudia získavať peniaze neoficiálne, aby užili a zabezpečili vyšší štandard pre svoje rodiny. Keďže podľa organizácie OECD patrí Slovensko medzi krajiny s nízkym hrubým disponibilným príjmom, korupcia postupne prerastá do mnohých oblastí života. Jedným z vysvetlení, prečo sa nám pri rozhovore s pánom Serra nepotvrdila prítomnosť korupcie môže byť aj v tom, že táto téma je veľmi citlivá a negatívna. Ak by sa aj firma Spin Master stretla s korupciou, nezverejní túto informáciu v predkladanej diplomovej práci, pretože by tým mohla poškodiť meno svojho obchodného partnera.

Ďalšou otázkou sme zisťovali vnímanie byrokracie a jej dopad na podnikateľskú činnosť firmy Spin Master. Otázka znela nasledovne: **Myslíte si, že slovenské úrady trpia byrokraciou?** Pán Serra si myslí, že byrokracia na slovenských úradoch je výrazná a ovplyvňuje ich spoločnosť pri podnikaní. Aktuálnym prípadom je registrácia elektronických schránok, ktorú je nutné vykonať do 1. júla 2017. Elektronická schránka bude slúžiť pre právnické osoby na zasielanie úradných zásielok. Túto situáciu musí riešiť momentálne aj pán Serra, ktorý zastupuje konateľa spoločnosti Spin Master na Slovensku. Pre vytvorenie elektronickej schránky bolo potrebné vybaviť splnomocnenie od konateľa spoločnosti, ktorý momentálne pôsobí v Holandsku. Táto situácia bola časovo a administratívne náročná a pracovníci na úradoch mu s tým nevedeli pomôcť. Podľa jeho slov úradníkom na

zodpovedných miestach chýba ochota spolupracovať a iniciatíva, preto v prípade vzniknutého problému nežiada úrady o pomoc.

Na základe odpovede môžeme konštatovať, že zbytočná a zdĺhavá byrokracia na úradoch zaťažuje spoločnosť Spin Master a jej podnikateľskú činnosť. Problémom nie je len byrokracia samotná, ale aj prístup zamestnancov, ktorý nepomáhajú uľahčiť administratívne postupy, ako tvrdí pán Serra. Slovenských úradníkov vníma príslušník talianskej kultúry za neiniciatívnych a neochotných. Vysvetlenie tejto situácie môžeme hľadať v dimenzii Trompenaarsa neutralita verzus emocionalita. Kultúra Talianov je typická prílišnou emotívnosťou, vyjadrujú sa dramaticky a v prípade riešenia problému očakávajú, že aj druhá strana sa bude s rovnakým nasadením zapájať do diskusie. Slováci sú viac neutrálny, a preto medzi nimi dochádza ku neporozumeniu.

Daňové zaťaženie je ďalším problémom našej ekonomiky. V skúmanej spoločnosti sme zisťovali, ako vnímajú daňové prostredie vlastníci a vrcholový manažment. Pána Serra sme sa pýtali: **Ako je podľa Vás nastavený daňový systém na Slovensku a ako ste sa prispôbovali daňovým zákonom a daňovému systému?**

Pán Serra považuje daňové zaťaženie a celkový daňový systém na Slovensku za jednoduchý a dobre nastavený. Dokonca tvrdí, že mnohé firmy prichádzajú na Slovensko zo zahraničia aj vďaka dobre nastavenému daňovému systému. Na začiatku podnikania firma využívala služby daňových poradcov, dnes to však už nepovažujú za potrebné.

Toto tvrdenie sa nezhoduje so štúdiami Svetového ekonomického fóra, ktoré hodnotí daňové zaťaženie ako druhý najproblematickejší faktor, ktorý negatívne ovplyvňuje podnikateľskú činnosť na Slovensku. Ak však vezmeme do úvahy ukazovateľ daňového zaťaženia ako % zo zisku, patrí Slovensko ku menej zaťaženým krajinám. Je to spôsobené vysokými odvodmi, ktoré si podniky na Slovensku môžu odčítať od základu dane, a tým je reálna hodnota dane nižšia. Druhou alternatívou toho, prečo pán Serra vníma daňové zaťaženie za nízke môže byť práve to, že podľa Svetovej banky má Taliansko hneď po Francúzsku najvyššiu daňovo-odvodovú záťaž. Výšku daní preto vníma na Slovensku pozitívne.

Úzko spojená otázka s byrokraciou a daňovým systémom bola otázka vzťahujúca sa na častú zmenu zákonov. Otázka znela nasledovne: **Ako často musíte prispôbovať svoje pracovné činnosti a podnikanie novelizovaným zákonom?**

V spoločnosti Spin Master majú podľa odpovede pána Serra vytvorené jedno pracovné miesto, na ktorom sa sleduje zmena zákonov, najmä tých, ktoré sa týkajú platenia daní a odvodov. Je to nutné sledovať, pretože pán Serra vníma zmenu zákonov na Slovensku za častú, a preto, aby sa podnik nedostal do problémov s nezaplatením alebo do problému súvisiacom s nedodržaním novelizovaného zákona je potrebné mať zodpovedného človeka vo firme, ktorý sa o tieto veci stará. Samozrejme tým zbytočne vzniká potreba pracovného miesta, len na tieto účely.

Nájsť spoľahlivého človeka, ktorý bude zodpovedne pristupovať k sledovaniu zmien zákonov vplývajúceho na podnikateľskú činnosť je náročné. Nasledujúce otázky sa venovali oblasti zamestnávania a prijímania nových uchádzačov. Naším cieľom bolo skúmať prepojenie odborných škôl s trhom práce. Nasledujúca otázka znela: **Vo firme zastávate aj funkciu personálneho manažéra. Prijímate do zamestnania aj absolventov vysokých a stredných škôl alebo dávate prednosť ľuďom s už niekoľkoročnou praxou?**

Keďže spoločnosť Spin Master je malou spoločnosťou, zamestnávame ľudí na pracovné pozície, ktoré sú širokospektrálne, uvádza pán Serra. To znamená, že od pracovníka očakávame, že sa nebude venovať iba jednej činnosti, ale pracovné aktivity bude mať kumulované. Okrem vymáhania pohľadávok v rámci krajín celej Európy je pracovník v tíme zodpovedný za mnohé ďalšie činnosti zahrňujúce spracovávanie výplat pre všetky európske pobočky spoločnosti, ale aj ďalšie činnosti spojené s účtovníctvom. Okrem toho musí byť pracovník jazykovo zdatný. Preto viac uprednostňujeme ľudí už s nadobudnutou praxou. Požadujeme, aby pracovník vedel pracovať na viacerých frontoch. Na druhej strane zamestnávame aj študentov z vysokých škôl. Momentálne pracujú v našom tíme traja brigádnici z vysokej školy, uvádza pán Serra.

Je podľa Vás náročné nájsť kvalifikovanú pracovnú silu na Slovensku, ktorá by zodpovedala vami uvedenému profilu?

Pán Serra tvrdí, že nie je náročné nájsť pracovníkov s týmto profilom, jazykovými schopnosťami a praxou na Slovensku. Problémom je však to, že v rámci Bratislavského kraja je veľa podobných firiem, ktoré hľadajú práve takýchto

zamestnancov s rovnakými jazykovými kombináciami. Bratislava je podľa neho centrom servisných centier a mnohé zahraničné podniky tu uskutočňujú svoje podporné aktivity formou „back officu“. Pán Serra si myslí, že práve kvalifikovaná pracovná sila láka podniky podobného typu do Bratislavy. Je tu preto veľká konkurencia na trhu práce na strane dopytu po uchádzačoch. Pre spoločnosť Spin Master je ťažké motivovať uchádzačov, aby si vybrali práve ich firmu.

Prichádzajú ku Vám na pracovné pohovory ľudia len s okolia Bratislavy alebo aj z okolia stredného a východného Slovenska?

Tretina uchádzačov o zamestnanie je z Bratislavy a okolia, tretina zo stredného Slovenska a tretina z východného Slovenska, uvádza pán Serra. Bratislava je centrum ekonomiky Slovenska, mladí ľudia sem odchádzajú hlavne kvôli štúdiu a neskôr tu ostanú žiť. V oblasti, v ktorej pracuje spoločnosť Spin Master sa zamestnávajú najmä študenti cudzích jazykov, ktorí študujú prekladateľstvo a tlmočníctvo alebo jazykovú kultúru a literatúru. Títo uchádzači nemusia mať ekonomické vzdelanie, pretože ich vo firme školia. Adaptačné kurzy ich naučia všetko potrebné. Firma Spin Master má kvalitné softvéry a školiace programy, tvrdí pán Serra. Doplňujúcou otázkou sme sa pýtali aj na ochotu cestovať za prácou Slovákov medzi regiónmi. Zaujímavosťou je, že je málo uchádzačov o zamestnanie, ktorí prichádzajú na pohovor priamo z východného alebo stredného Slovenska, to znamená takých uchádzačov, ktorí sa na základe toho, či budú priatí na pracovné miesto, alebo nie sem presťahujú alebo nepresťahujú. Ak prídu na pohovor uchádzači z inej časti republiky ako je Bratislava a okolie, sú to takí, ktorí prišli do Bratislavy študovať a následne tu ostali, alebo sa sem presťahovali z iných osobných dôvodov a plánujú tu žiť. Len veľmi málo uchádzačov je takých, ktorí sa sťahujú len kvôli práci.

Spomínali ste, že momentálne zamestnávate aj brigádnikov z vysokých škôl, to znamená, že máte u vás aj iné formy zamestnania okrem plného úväzku?

V spoločnosti Spin Master okrem brigádnikov zamestnávajú aj matky po rodičovskej dovolenke, ktoré pracovali v spoločnosti a keď otehotneli, odišli na materskú dovolenku. Po návrate z materskej dovolenky nechceli ešte nastúpiť na plný úväzok, pretože sa chceli venovať svojmu dieťaťu. Preto im spoločnosť ponúkla možnosť pracovného pomeru na kratší pracovný čas na 50% alebo 80%. Pán Serra tvrdí, že je to pre nich výhodné, pretože takto nestratia už zaškoleného zamestnanca a nemusia hľadať nového. Je pre nich výhodná aj spolupráca s brigádnikmi z vysokej

školy. Brigádnik pracuje podľa dohody 20 hodín týždenne, čo predstavuje polovicu pracovného času pracovníka zamestnaného na plný úväzok. Z pohľadu financií tento brigádnik nestojí polovicu platu zamestnanca. Ďalšou výhodou je to, že po skončení štúdia môže brigádnik nastúpiť na plný úväzok, takto si firma vyškolí svojho zamestnanca skôr, ako skončí štúdium. Je to výhodné pre obe strany.

Myslíte, že kvalita prípravy študentov na stredných a vysokých školách odzrkadľuje vaše potreby a požiadavky na zamestnanca? Pripravujú školy dostatočne budúceho uchádzača na Vami požadované pracovné pozície?

Študentom zo škôl chýbajú skúsenosti z praxe. Školstvo je podľa neho nastavené tak, že núti študentov sedieť stále nad knihami. Títo študenti väčšinou nemajú po skončení štúdia praktické skúsenosti. Preto si firma Spin Master školí svojich zamestnancov sama. Pán Serra nielen v súčasnom zamestnaní, ale aj v predchádzajúcom oslovoval vysoké školy s ponukou práce pre študentov. Pozitívne vníma aj fungovanie búr ako je napríklad Profesia Days, kde si študenti môžu nájsť prácu ešte pred ukončením štúdia. Takto si firmy vyškolia zamestnanca, ktorý má pre nich hodnotu.

V predchádzajúcich piatich otázkach sme sa snažili zistiť, ako vníma pán Serra prepojenie školstva s trhom práce a či príprava na školách odzrkadľuje potreby na nároky, ktoré sú kladené na zamestnanca vo firme Spin Master. Pri vstupe zahraničného podniku je dôležitou otázkou potenciál ľudských zdrojov v krajine, v ktorej sa má adaptovať. Z rozhovoru sme zistili, že medzi najväčšie problémy trhu práce pokladá pán Serra nedostatočnú praktickú prípravu študentov. Potvrdzuje to aj Kureková z Podnikateľskej aliancie Slovenska, ktorá tvrdí, že Slovensko má nízku mieru netypických foriem zamestnania, či už ide o brigádnickú prácu, v ktorej by študenti mohli načerpať prax ešte pred ukončením štúdia, alebo práca na skrátený úväzok. Príprava študentov v odborných školách nie je podstatná pre firmu Spin Master, pretože svojich zamestnancov si zaškoľuje do odborných ekonomických oblastí sama. Prioritnejšie je pre ňu to, aby mal zamestnanec dobré jazykové zdatnosti. Podľa pána Serra je kvalita pracovnej sily práve v tejto oblasti veľmi dôležitá pre Slovensko. Práve takýchto pracovníkov potrebujú zahraničné firmy vstupujúce na slovenský trh a myslí si, že ich je tu dostatok na trhu práce. Potvrdilo sa nám aj stanovisko Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, podľa štúdie ktorej je na Slovensku veľmi nízka mobilita pracovníkov. Aj pán Serra pociťuje, že

Ľudia nie sú ochotní sa sťahovať za prácou medzi regiónmi. Vychádza zo skúseností z uskutočňovania mnohých pracovných pohovorov.

Pána Serra sme sa pýtali aj na otázky prístupu finančných úverov, dotácií a podporných prostriedkov zo strany štátu. Firma Spin Master o úver ani štátne príspevky na Slovensku zatiaľ nepožiadala, takže sa k danej téme nevedel vyjadriť. Predaj produktov spoločnosti Spin Master na Slovensku sa začal realizovať od začiatku tohto roka, preto ani k otázke vymáhania pohľadávok a stability právneho systému nemal žiadne stanovisko. Zatiaľ spoločnosť nie je v žiadnom súdnom spore ohľadom vymáhania pohľadávok so Slovenskou spoločnosťou, keďže na Slovenskom trhu obchodujú len krátko.

Myslíte si, že inflácia a regulácia zahraničnej meny ohrozuje Vašu spoločnosť?

Pán Serra si myslí, že Slovensko, ako člen Európskej únie a člen Európskej menovej únie je vhodné miesto na podnikanie. Nemyslí si preto, že by spoločnosť Spin Master bola ohrozená infláciou ani zmenami hodnoty zahraničnej meny. Podľa neho je to tiež jeden z dôvodov konkurenčnej výhody Slovenska. Samozrejme závisí to aj od budúceho vývoja celej Európskej únie.

Toto stanovisko potvrdzuje aj štúdia Svetového ekonomického fóra „Doing Business Index“, ktorá zaraďuje Slovensko medzi prvé miesta v oblasti zahraničného obchodu, a to vďaka členstvu v Európskej únii, vďaka ktorej sa výrazne zjednodušil obchod s členskými krajinami EÚ a Slovenskom.

Ďalšími dopytovanými otázkami sme zisťovali aké je vnímanie technologického prostredia na Slovensku z pohľadu pána Serra. Išlo o nasledovné otázky:

Spoločnosť Spin Master si okrem výroby hračiek zabezpečuje sama vlastný vývoj produktov. Sú realizované nejaké vývojové aktivity aj na Slovensku alebo len v zahraničí?

Výskum a vývoj výrobkov je podľa pána Serra alokovaný len mimo Slovenska. Na Slovensku sa robia len marketingové prieskumy, ktoré sa snažia zistiť, kde sa nachádzajú najvhodnejší potenciálni kupujúci pre spoločnosť, ktoré regióny majú najvyšší rast, aká je konkurencia, aké sú najsilnejšie produkty, alebo aj to, ktorý

región má najdynamickejšiu ekonomiku, aby tak vedeli kde sa nachádzajú potenciálni klienti.

Spolupracujete pri týchto marketingových prieskumoch aj s niektorou zo slovenských vysokých škôl alebo iných súkromných alebo verejných inštitúcií?

Marketingové aktivity sú realizované najmä v servisnom centre v Prahe. Zatiaľ nespolupracujú zo žiadnou z vysokých škôl, pretože toto oddelenie v Prahe funguje len krátko. Do budúcnosti to však vidí pán Serra ako vhodnú možnosť spolupráce, no tvrdí, že zatiaľ ho žiadna vysoká škola s ponukou neoslovila.

Myslíte si, že na Slovensku je dostatok kvalitných dodávateľov služieb?

Spin Master podľa pána Serra spolupracuje nielen so sieťou slovenských dodávateľov, ale aj s dodávateľmi zo zahraničia. V rámci Bratislavského kraja je kvantita dodávateľov dostatočne silná. Existuje tu veľká konkurencia, ktorá vytvára podmienky pre rast kvality týchto služieb. Keď prišiel pán Serra na Slovensko prvýkrát, zažil podľa jeho slov kultúrny šok, ktorého príčinou bol zákaznícky servis na veľmi nízkej úrovni. Je to pre neho nepochopiteľné. Ľudia na Slovensku sú veľmi milí, do obchodu sa však toto správanie neprenáša. Ľudia sa pri stretnutí s ním vždy usmievali, boli milí, otvárali mu dvere. Ale ten istý človek, ktorý mu otváral dvere a usmieval sa na neho doma, v práci akoby zmenil svoje správanie a zmenil prístup ku zákazníkom. Podľa jeho slov je v Taliansku prozákaznícky prístup na omnoho vyššej úrovni. Taliani sa snažia svojho zákazníka získať, pretože ak dnes kúpi škatuľku tuniaka a bude spokojný, na druhý deň príde a spraví nákup na celý mesiac. Ak príde v Taliansku zákazník do obchodu, a chce si kúpiť červené tričko a obchodník ho nemá, predá mu svoju ženu, tvrdí pán Serra. Na Slovensku to tak podľa neho nefunguje. Zaujímavosťou je aj to, že túto vlastnosť nemajú podľa neho len starší ľudia. Nemôžeme teda povedať, že príčina je v komunistickom režime, ale ide o kultúrnu vlastnosť práve mladej generácie. V niektorých slovenských podnikoch si túto negatívnu kultúrnu vlastnosť uvedomujú a snažia sa ju napraviť, no chce to ešte veľa času, aby sa to na Slovensku zmenilo, tvrdí pán Serra.

Z rozhovoru a kladených otázok o stave technologického prostredia konštatujeme nasledovné zistenia. Pozorujeme, že materský podnik Spin Master nemá záujem spolupracovať na výskumno-vývojovej aktivite na Slovensku. Spoločnosť neinvestuje do vývojových aktivít. Podľa stanoviska Európskej komisie, ako je spomínané v prvej kapitole diplomovej práce, je len veľmi málo malých a stredných

podnikov schopných zabezpečovať si svoj vlastný výskum a vývoj. To sa nám potvrdilo aj pri spoločnosti Spin Master. Jednu z príčin vidíme v nedôvere zahraničných investorov vo výskumno-vývojovú základňu na Slovensku. Pozitívom však je, že spoločnosť Spin Master spoluprácu s vysokými školami a inštitúciami zaoberajúcimi sa výskumnými a vývojovými aktivitami neodmieta a vidí do budúcnosti reálnu možnosť spolupráce.

Z pohľadu kvantity dodávateľských sietí Slovensko a najmä Bratislavský región má dobré postavenie. Negatívom je práve kvalita týchto dodávateľských služieb v zmysle kvality zákazníckeho servisu, ktorá sa preukázala ako veľmi nízka. Ako opisuje Knapík a Zorkócziová vo svojej publikácii, Taliani sú veľmi emotívny a asertívny, vedia dobre zjednávať v obchodnom styku. Túto vlastnosť nám potvrdil aj pán Serra, ktorý postrehol nízky záujem pri vyjednávaniach so slovenským obchodným partnerom v porovnaní s vysokým záujmom u Talianov.

Okrem spomínaných ekonomických, politických a technologických podmienok podnikania a ich vplyvu na adaptáciu firmy Spin Master na slovenské podmienky podnikania sme skúmali aj oblasť sociálnych podmienok. Pri rozhovore sme zisťovali, ako vníma pán Serra sociálne podmienky a medziľudské vzťahy na Slovensku. Pri nasledujúcich otázkach o Slovensku sme vychádzali zo štúdie Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj, ktorá vyhodnocuje podmienky života na Slovensku prostredníctvom spomínaného indexu s názvom „Better Life Index“. Nasledujúcou otázkou sme chceli zistiť, aký vyvážený je pracovný a súkromný život pracovníkov v spoločnosti Spin Master.

Trávia pracovníci spoločnosti Spin Master zo Slovenska veľa času v práci? Sú ochotní pracovať nadčas? Platí to rovnako pri ženách ako aj pri mužoch?

Slovensko je veľmi pracovitý národ, udáva pán Serra. Slováci v našej firme pracujú až príliš dlho. V Taliansku ale aj v iných sesterských spoločnostiach firmy Spin Master majú zamestnanci pracovnú dobu do piatej alebo šiestej hodiny večer. O tomto čase vypnú počítač a idú domov za svojimi rodinami a osobným životom. Na Slovensku ľudia pracujú dobrovoľne nadčas aj do siedmej alebo ôsmej hodiny večer, aj napriek tomu, že pán Serra s tým nesúhlasí. Hovorí, že to vychádza z našej kultúry. Slováci majú pocit menejcennosti voči západným krajinám a chcú si to vynahradiť. Majú potrebu dokázať viac, a to nie len v kvalite odvedenej práce, ale aj v kvantite.

Myslia si, že ak neukážu zamestnávateľovi, že dokážu obetovať svoj voľný čas na úkor práce, bude to považovať zamestnávateľ za niečo zlé. Pracovník je platený za osem hodinovú pracovnú dobu a pán Serra neočakáva ani od ľudí vo svojom tíme, že budú pracovať dlhšie. Túto vlastnosť u svojich podriadených spolupracovníkov nevidí len u mužov, ale aj u žien. Na druhej strane si myslí, že to má príčinu aj v silnom pocite zodpovednosti Slovákov. Slováci vedia, že keď nedokončia svoju prácu dnes, budú ju musieť urobiť zajtra. Čiastočnou kompenzáciou dlhého pracovného času je pre Slovákov možnosť práce z domu, ktorú im spoločnosť Spin Master dovoľuje niekoľko dní do mesiaca a čiastočne flexibilita pracovného času, to znamená, že ak v priebehu týždňa zamestnanci pána Serra pracujú dlhšie, v piatok alebo iný dohodnutý deň môžu po dohode s ním opustiť pracovisko skôr. Kompenzáciou za lojalitu pre firmu sú aj odmeny vo forme preplatených športových a kultúrnych podujatí a firemných akcií s rodinami.

Aká je podľa Vás pracovná morálka zamestnancov vo vašej spoločnosti?

Pracovná morálka zamestnancov v štáte je jeden z aspektov, ktorý meria aj „Doing Business Index“ podľa Svetového ekonomického fóra. Z pohľadu ekonomického je tento faktor menej problémovou oblasťou podnikateľského prostredia. Zaujímalo nás, ako vníma tento faktor pán Serra. On tvrdí, že pracovníci zo Slovenska v spoločnosti Spin Master sú veľmi silní pracanti, lojálni zamestnanci, sú slušní a úctiví, niekedy má pocit, že im trvá dlhšie vyjadriť v skutočnosti to, čo si myslia. Považuje ich za pokojných a zároveň viac premýšľajúcich. To, čo ich brzdí je ich pocit menejcennosti voči západným krajinám. Príčinu vidí v histórii krajiny, ktorá bola roky potlačovaná inými národmi.

Ďalšou otázkou, ktorou sme zisťovali sociálne podmienky podnikateľského prostredia sme chceli zistiť, aká je celková spokojnosť pracovníkov spoločnosti Spin Master so životom na Slovensku. Aj keď otázka sa netýka priamo pracovného života, je podľa nás dôležitým ukazovateľom charakteristiky pracovnej sily spoločnosti. Aké je nastavenie zmýšľania pracovnej sily sa bude odzrkadľovať aj v pracovných činnostiach. Otázka znela nasledovne:

Sú podľa Vás pracovníci vo vašej spoločnosti všeobecne spokojní so svojim životom na Slovensku?

Ľudia v spoločnosti Spin Master sú podľa pána Serra príliš negativistickí. Taliani podľa neho vidia pohár vody ako poloplný, Slováci ako poloprázdny. Často sa

sťažujú, a tým pádom nevidia krásy okolo seba. O sťažovaní hovorí pán Serra ako o „národnom športe“. Slováci často hovoria o politike a problémoch v nej, no v prípade, keď môžu vyjadriť svoj názor volebnou účasťou, neurobia tak.

Zo zisťovania stavu sociálneho prostredia môžeme konštatovať nasledovné. Štúdia „How is Life“ a meraný index „Better Life Index“ Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj preukazuje, že ľudia na Slovensku sú menej spokojní so svojim životom. Aj pán Serra pozoruje v spoločnosti Spin Master nižšiu spokojnosť jeho pracovníkov a sťažovanie sa. Negatívne nastavenie myslenia je jedna z oblastí, na ktorú by sa mal manažér prichádzajúci zo zahraničia pripraviť.

Pracovníci v spoločnosti Spin Master majú silnú túžbu niečo dokázať a sú z pohľadu manažéra z Talianska veľmi pracovití a húževnatí. Túto vlastnosť pracovníkov nami dopytovanej firmy môžeme vysvetliť na dimenzii maskulinita verzus feminita podľa Hofstedeho, ktorého výskum preukázal, že u Slovákov je silná preferencia k maskulinite. Pracovníci sú zameraní na úspech a výkon vo firme aj na úkor kvality osobného života.

U Slovákov sa prejavuje pocit menejcennosti. Ako tvrdí Lewis, a myslí si to aj pán Serra, tento pocit pochádza z minulosti z utlačovania Slovákov inými národmi. Môžeme sa stotožniť aj s názorom Lewisa, ktorý tvrdí, že Slováci sú v komunikácii neurčitý a nechcú uraziť partnera pri rozhovore, z toho vychádza pocit pána Serra, ktorý hovorí o Slovákoch ako o slušných a úctivých ľuďoch s tendenciou niečo zamlčovať. Z pohľadu emotívneho vyjadrovania a expresívneho prejavu talianskeho manažéra je prejav Slovákov pokojný a premýšľajúci. Obe kultúry, slovenskú aj taliansku, môžeme zaradiť ku multiaktívnym spoločnostiam. Z pohľadu trojuholníkového Lewisovho modelu majú dokonca Taliani veľmi silnú preferenciou multiaktivity, čo znamená, že viac vnímajú u Slovákov črty prislúchajúce lineárno-aktívnym kultúram ako tie, ktoré prislúchajú multiaktívnym kultúram.

Zhrnutie výsledkov výskumu vonkajšieho podnikateľského prostredia:

Na základe uskutočneného rozhovoru s manažérom spoločnosti Spin Master, našich pozorovaní a spracovaní položených otázok pánovi Serra zhrnieme nasledovné zistenia o adaptácii podniku Spin Master na vonkajšie podnikateľské prostredie na

Slovensku v niekoľkých bodoch. Stručne vystihneme tie problémové oblasti, ktoré v priebehu svojho adaptačného procesu, musel podnik Spin Master riešiť:

- a. Tak, ako všetky podnikateľské jednotky pôsobiace na našom trhu aj firma Spin Master sa musela prispôbiť pri vstupe na slovenský trh administratívnym postupom a byrokratickým úkonom vyplývajúcim zo slovenskej legislatívy, ktorá je podľa spoločnosti Spin Master zaťažujúca. Byrokráciu na úradoch sťažuje neochota spolupráce zo strany pracovníkov. Administratívne postupy a byrokráciu sťažujú aj časté zmeny zákonov. Firma Spin Master musela prijať do pracovného pomeru osobu, ktorej jednou z náplní práce je sledovať tieto zmeny, aby sa tak podnik nedostal do problému, ktorý by bol spôsobený neznalosťou zmeny zákona.
- b. Podnik Spin Master sa musel adaptovať na podmienky trhu práce na Slovensku, na ktorom je prevaha dopytu nad ponukou po pracovnej sile s podobnými požiadavkami na vzdelanosť a jazykové schopnosti. V oblasti, v ktorej firma Spin Master podniká sa nachádza veľká konkurencia firiem, ktoré vyhľadávajú zamestnancov s podobným profilom vo vzdelaní, skúsenostiach a jazykových schopnostiach. Pre firmu Spin Master je náročné získať nových a udržať si stálych zamestnancov. Firma sa tak musí adaptovať na podmienky pracovného trhu, ktorý je charakterizovaný veľkou konkurenciou a hľadať nové spôsoby, ako prilákať uchádzačov o nové zamestnanie a zároveň nestratiť stálych zamestnancov. Ponúka preto svojim zamestnancom firemné benefity v podobe možnosti skrátenia pracovného času (najmä matkám po skončení materskej a rodičovskej dovolenky) a flexibilného pracovného času, možnosť práce z domu, možnosť vzdelávania a cestovania v rámci vysielania pracovníkov do zahraničia a iné benefity spojené s preplatením kultúrnych a športových akcií a firemných večierkov.
- c. Spoločnosť Spin Master má problém prilákať odbornú kvalifikovanú pracovnú silu z iných regiónov Slovenska. Problémovou oblasťou je mobilita pracovníkov vo vnútri krajiny, ktorí nie sú ochotní sa za prácou sťahovať. Jednou z príčin nízkej mobility je málo rozvinutý trh s nájomným bývaním, a s tým spojené vysoké ceny nájomného bývania. To znamená, že firma Spin Master musí mať nastavené platové podmienky v takej výške, aby pokryli vysoké náklady spojené s bývaním v Bratislave.

- d. Firma Spin Master sa musela prispôbiť zlej situácii spojenej s prepojenosťou trhu práce so školstvom. Trh práce na Slovensku nie je dostatočne prepojený so systémom vzdelávania a neposkytuje spoločnosti kvalifikovaných pracovníkov v oblasti ekonomiky. Novoprijatých zamestnancov musí spoločnosť školiť v odborných ekonomických znalostiach vo vlastnej réžii, a preto má zabezpečené školiace programy pre rýchlu adaptáciu nových pracovníkov.
- e. Prispôsobenie sa vzťahom podniku s dodávateľmi a odberateľmi je neustále prebiehajúci proces. Podnik Spin Master sa stretáva s problémom slabého prozákazníckeho prístupu zo strany dodávateľov. Kvalitu dodávateľských podnikov na Slovensku, s ktorými spolupracuje, považuje za nízku. Je podľa nich ťažké nájsť kvalitných, geograficky aj finančne dostupných dodávateľov s príjemným vystupovaním. Táto vlastnosť je daná národnou kultúrou, na ktorú sa prichádzajúci podnik na náš trh musí tiež adaptovať a nepoužívať etnocentrický pohľad na národnú kultúru inej krajiny z pohľadu národnej kultúry hostiteľskej krajiny.
- f. Proces adaptácie zahŕňa aj adaptáciu na podmienky súvisiace s výskumno-vývojovou základňou, ktorá je na Slovensku pre podnik Spin Master zatiaľ nevyužitá. Vzniká tu však potenciál spolupráce spoločnosti s výskumnými inštitúciami a vysokými školami.
- g. Spoločnosť Spin Master sa musela adaptovať na daňový systém fungujúci na Slovensku. Spoločnosť systém zdaňovania na Slovensku pokladá za dobre nastavený. Na začiatku podnikania musela spoločnosť využiť služby daňového poradcu, dnes to však už nie je potrebné.

2.4.2 Výsledky výskumu vnútorného podnikateľského prostredia

Dotazníkovým šetrením sme zisťovali bariéry, na ktoré naráža podnikateľská jednotka pri vstupe na Slovenský trh a musí ich v procese adaptácie na zmenené podmienky riešiť vo vnútri podniku. Vychádzali sme z troch oblastí, ktoré súvisia s manažmentom ľudských zdrojov s kultúrnymi odlišnosťami a pracovnými postupmi.

Na základe týchto troch oblastí sme identifikovali nasledujúce východiská, v ktorých predpokladáme, že je nutné prispôbiť správanie podniku.

V oblasti manažment ľudských zdrojov sme zisťovali tie situácie, v ktorých sme predpokladali, že sa musí podnik s nimi vyrovnat' a odlišujú sa v našej krajine od domovskej krajiny

- vyhľadávanie a prijímanie zamestnancov
- venovanie sa kultúrnym odlišnostiam v procese adaptačného programu zamestnanca
- štýl vedenia ľudí
- motivácia a odmeňovanie

Predpokladáme, že aj kultúrne rozdiely výrazne vplývajú na potrebu prispôsobenia sa zahraničného podniku na zmenené podmienky, skúmali sme nasledovné:

- vnímanie kultúrnych odlišností vo verbálnej a neverbálnej komunikácii a vnímaní času
- prispôbovanie sa sviatkom

Na každú z uvedených oblastí sme spracovali minimálne jednu otázku. Otázky boli kladené väčšinou tak, že na seba nadväzovali. Odpovedanie jednej nám napomáhalo k zodpovedaniu ďalších otázok. Otázky pre zamestnancov firmy a otázky pre manažéra spoločnosti sme následne porovnávali a odpovede oboch strán analyzovali a vyhodnocovali. Nižšie uvádzame oblasti a ku nim prislúchajúce otázky v dotazníku zamestnanca ale aj v dotazníku manažéra firmy.

a. Vyhľadávanie a prijímanie zamestnancov

Oblasť získavania zamestnancov sme skúmali nasledujúcimi otázkami. Otázka pre manažéra spoločnosti bola nasledovná:

Postupujete pri oslovovaní budúcich uchádzačov na pracovné miesto inak na Slovensku, ako pri oslovovaní uchádzačov na pracovnú pozíciu v Taliansku?

Na uvedenú otázku pán Serra odpovedal, že spôsob oslovenia je rovnaký, a to prostredníctvom zverejnenia inzerátu na portáloch, slúžiacich na vyhľadávanie pracovných miest. Priebeh pracovného pohovoru je takisto rovnaký, pán Serra sa podľa jeho slov nemusel prispôbovať podmienky prijímania ľudí na pracovné pozície na Slovensku.

Na to, ako sa podnik adaptuje na výber zamestnancov na Slovensku sme sa pýtali manažéra spoločnosti firmy Spin Master. Otvorená otázka znela:

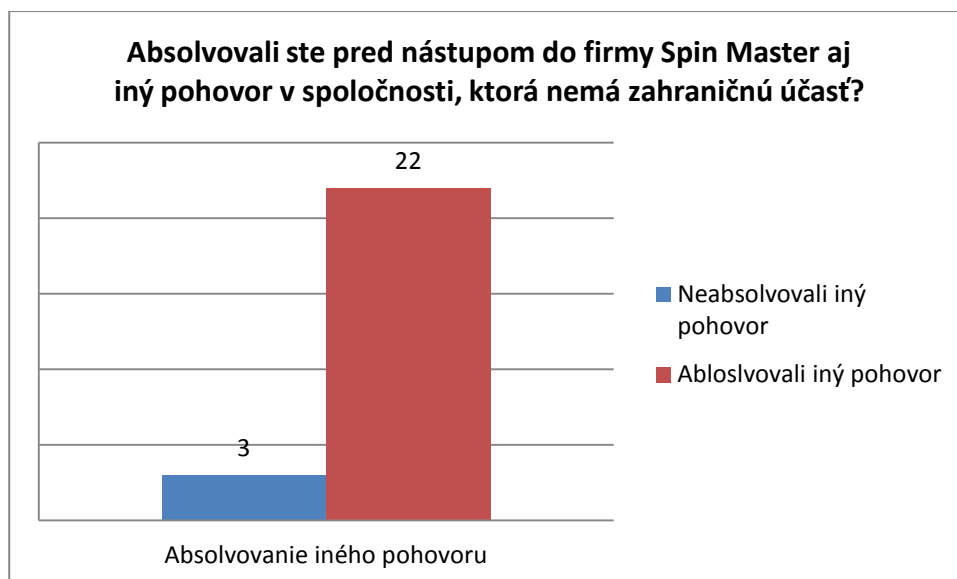
V čom sa líši pracovný pohovor na Slovensku oproti pohovoru vo vašej domovskej krajine?

Podľa vyjadrenia pána Serra noví uchádzači o zamestnanie spoločnosti Spin Master sú na pracovných pohovoroch viac nervózni a málo sebavedomí, aj napriek tomu, že jazykové schopnosti, ktoré sú pre spoločnosť veľmi dôležité pri výbere zamestnancov sú lepšie, ako jazykové schopnosti uchádzačov v Taliansku alebo jazykové schopnosti niektorých pracovníkov v sesterských spoločnostiach.

To, ako vnímali pracovný pohovor zamestnanci firmy Spin Master sme sa snažili zistiť prostredníctvom nasledujúcich dvoch otázok. Prvá bola zameraná na vyhodnotenie, či zamestnanci poznajú a vedia posúdiť rozličnosť pracovných pohovorov v slovenských firmách a pracovného pohovoru vo firme so zahraničnou účasťou. Otázka pre zamestnanca znela:

Absolvovali ste pred nástupom do firmy Spin Master aj iné pohovory v spoločnosti, ktorá nemá zahraničnú účasť?

Až 88% pracovníkov firmy Spin Master odpovedalo, že sa v minulosti zúčastnilo pracovného pohovoru aj v inej spoločnosti, než je spoločnosť so zahraničnou účasťou. V prípade, že sa respondent zúčastnil aj iného pohovoru, na ktorom nebolo potrebné sa prispôbovať odlišnostiam plynúcim z kultúrnych rozdielov, mohol adekvátne posúdiť rozdiel medzi pohovorom v spoločnosti Spin Master, kde sa stretol s príslušníkom inej kultúry a v spoločnosti len s príslušníkmi vlastnej kultúry.



Graf 2 Zisťovanie účasti na inom pracovnom pohovore

Prameň: Vlastné spracovanie

Ak respondent odpovedal kladne na predchádzajúcu otázku, prešiel na nasledujúcu otvorenú otázku, ktorá znela nasledovne:

Líšil sa pracovný pohovor v spoločnosti Spin Master od pracovného pohovoru v inej spoločnosti bez zahraničnej účasti? Ak áno, napíšte v čom sa líšil.

Až 18 respondentov uviedlo, že rozdiel medzi pracovným pohovorom v spoločnosti Spin Master a iným pracovným pohovorom bol v komunikačnom jazyku. Pracovné pohovory v nami dopytovanej spoločnosti sú vedené v jazyku anglickom a poprípadne inom jazyku, ktorý bude budúci zamestnanec pri výkone svojej práce potrebovať. Jeden z respondentov tiež uviedol, že pracovný pohovor v spoločnosti bol formálnejší ako v slovenskej spoločnosti bez zahraničnej účasti, no napriek tomu veľmi priateľský. Jedna respondentka tvrdila, že ju prekvapili otázky na jej súkromný život a rodinu. Tieto otázky boli súčasťou aj rozhovoru na pracovnom pohovore na Slovensku, no neboli kladené na začiatok pohovoru a nebola im podľa jej slov zadávaná až taká vážnosť ako na pohovore v spoločnosti Spin Master. Ako je spomínané v prvej kapitole práce, Taliani sú národ, ktorých zaujíma osobný život a skúsenosti. Toto tvrdenie vysvetľuje Richard Lewis, ktorý charakterizuje obchodné stretnutia Talianov za formálne a tvrdí, že niekedy sa môže zdať, že otázky

v obchodnom styku sú veľmi osobné, no príslušníci talianskej kultúry týmto rozhovorom chcú získať dôveru voči partnerovi. To je zrejmé aj v spávaní sa pána Serra na pracovnom pohovore, ktoré uviedli respondenti.

Z uvedených odpovedí zamestnancov a manažéra môžeme konštatovať, že podnik sa musel adaptovať najmä na zmenu komunikačného jazyka. Spoločnosť Spin Master nevyžaduje len znalosť angličtiny, ktorá je komunikačným jazykom v rámci interakcie medzi materskou a dcérskymi spoločnosťami firmy Spin Master, ale aj iné jazyky, potrebné podľa zaradenia na pracovné miesto. Nebolo až tak potrebné, aby sa manažér prispôbil jazyku na Slovensku, pretože jazyková úroveň pracovníkov je podľa neho na vysokej úrovni. Napriek tomu pán Serra rozpráva po Slovensky plynule, aby sa tak prispôbil podmienkam práce na Slovensku a znížil tým prípadné komunikačné nedorozumenia.

b. Venovanie sa kultúrnym odlišnostiam v procese adaptačného programu zamestnanca

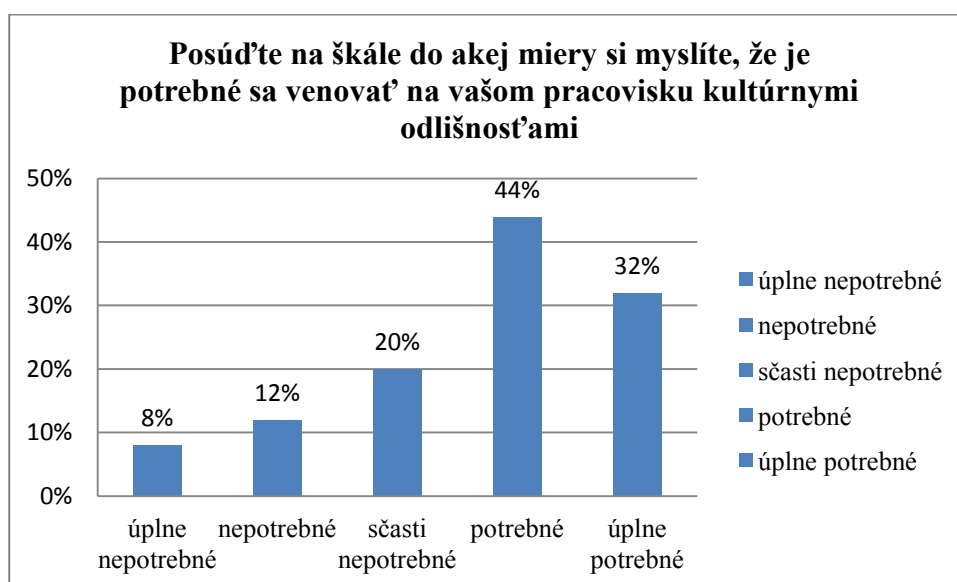
Pri nástupe nového zamestnanca do spoločnosti Spin Master prechádza pracovník adaptačným programom, ktorý má zrýchliť jeho zapojenie do pracovného procesu a adaptovať ho na pracovné prostredie. Predpokladáme, že v zahraničnom podniku by mala byť začlenená do procesu adaptácie aj potreba upozornenia na kultúrne rozdiely, ktoré môžu spôsobiť pri práci problémy. Zamestnancov sme sa pýtali, či počas adaptačného procesu boli oboznámení okrem pracovných úloh aj s témou kultúrnych odlišností. V dotazníku mohli vyznačiť jednoduchú odpoveď áno alebo nie.

Spomeňte si na Vaše prvé dni v práci v spoločnosti Spin Master. Venovali ste sa počas Vašich prvých dní na pracovisku pri zaškoloňovaní sa na Vašu pracovnú pozíciu aj témou kultúrnych rozdielov?

Všetci pracovníci sa zhodli, že pri nástupe a adaptácii na nové pracovné miesto v zahraničnej firme nevenovali pozornosť kultúrnym odlišnostiam. Na túto otázku nadväzovala ďalšia otázka, ktorú sme položili zamestnancom aj manažérovi tímu. Snažili sme sa zistiť, ako vnímajú pracovníci potrebu venovať sa na pracovisku kultúrnym odlišnostiam. Otázka pre zamestnancov a rovnako aj pre manažéra znela nasledovne:

Posúďte na škále do akej miery si myslíte, že je potrebné sa venovať na vašom pracovisku kultúrnymi odlišnosťami (napríklad na základe kultúrnych odlišností meniť riadiaci prístup manažéra).

Na uvedenú otázku respondenti vyjadrili svoj názor na škále od 1 – úplne nepotrebné až 5 – úplne potrebné. Z odpovedí respondentov je zrejmé, že tak, ako aj manažér, tak aj zamestnanci túto potrebu pociťujú ako dôležitú. Až 76% opýtaných respondentov uviedlo, že venovať sa kultúrnym odlišnostiam na pracovisku je potrebné alebo až úplne potrebné. Odpovede respondentov sú uvedené na grafe 3. Manažér spoločnosti hodnotil dôležitosť venovania sa kultúrnym odlišnostiam na pracovisku až hodnotu 5, to znamená, že je to pre neho veľmi potrebné.



Graf 3 Potreba venovať sa kultúrnym odlišnostiam

Prameň: Vlastné spracovanie

Z uvedených odpovedí zamestnancov a manažéra konštatujeme, že pre zahraničnú firmu je dôležité prispôbiť adaptačný program aj interkultúrnym rozdielom. Túto oblasť uviedli respondenti ako dôležitú pri výkone ich práce, no podľa odpovedí v priebehu adaptačného procesu zamestnanca sa tejto oblasti adaptačný program nevenuje.

Nasledujúcu otázku sme kládli zamestnancom spoločnosti, a snažili sme sa zistiť, či manažér spoločnosti trénuje a školí svojich zamestnancov pred vyslaním do zahraničia alebo aj v priebehu práce na Slovensku. Položená otázka znela.

Boli ste firmou Spin Master už vyslaný do zahraničia?

Na uvedenú otázku sa mohli respondenti vyjadriť odpoveďou áno alebo nie. Na uvedenú otázku nám až 100% respondentov odpovedalo, že sa zúčastnili zahraničnej cesty. Nasledovala otázka, týkajúca sa tréningu pracovníkov pred uskutočnením pracovnej cesty. Otázka pre zamestnancov znela:

Absolvovali ste pred odchodom do zahraničia niektorý z nasledujúcich príprav? Respondenti si mohli vybrať z viacerých ponúknutých odpovedí, ktoré zneli:

- neabsolvoval som žiadnu prípravu
- študoval som brožúry a fakty o krajine, ktorú som mal navštíviť
- informácie som získaval od kolegu, ktorí sa už zúčastnili na pracovnej cesty v danej krajine
- absolvoval som špeciálne workshopy zamerané na poznanie inej kultúry
- absolvoval som výučbu jazyka
- psychologický tréning na zvyšovanie odolnosti
- v zahraničí som mal pridelenú osobu, ktorá mi pomáhala so začlenením do kultúry (tzv. kultúrneho trénera)
- vzdelával som sa o cudzej kultúre sám

Odpovede zamestnancov sú uvedené v tabuľke nižšie v tabuľke 1.

Príprava	% odpovedí	počet odpovedí
Študoval som brožúry a fakty o krajine, ktorú som mal navštíviť, ktoré mi poskytla firma	88%	22
Informácie som získaval od kolegu, ktorí sa už zúčastnili na pracovnej cesty v danej krajine	64%	16
Absolvoval som špeciálne workshopy zamerané na poznanie inej kultúry	0%	0
Absolvoval som výučbu jazyka	0%	0
Psychologický tréning na zvyšovanie odolnosti	0%	0
V zahraničí som mal pridelenú osobu, ktorá mi pomáhala so začlenením do prostredia (tzv. kultúrneho trénera)	40%	10
Vzdelával som sa o cudzej kultúre sám	80%	20
Neabsolvoval som žiadnu prípravu	40%	10

Tabuľka 1 Príprava zamestnanca pred vyslaním do zahraničia

Prameň: Vlastné spracovanie

Následne sme chceli zistiť, či zamestnanci pociťujú pri vycestovaní do zahraničia niektoré zo sociálnych ťažkostí. Pýtali sme sa nasledovnú otázku.

Ktoré z nasledujúcich pocitov ste mali pri vycestovaní do zahraničia?

Zamestnancom sme opäť ponúkli niekoľko možností, to boli príjemný pocit z nového prostredia, stres z nového prostredia, podráždenie z nového prostredia, strach z nového prostredia, veľký záujem o kultúru v zahraničnej krajine. Odpovede zamestnancov sú zobrazené na grafe 4.



Graf 4 Pocity vnímané pri vycestovaní do zahraničia

Prameň: Vlastné spracovanie

Z analýzy údajov posledných dvoch otázkach konštatujeme, že podnik Spin Master len čiastočne prispôsobuje tréningy zamestnancov pred vycestovaním do zahraničia. Podľa uvedených odpovedí firma zabezpečuje väčšinou len základné informácie o kultúre a krajine, do ktorej zamestnanec cestuje. Bližšie informácie čerpá zamestnanec následne od kolegov, ktorí sa už zúčastnili pracovnej cesty alebo si zisťuje informácie sám. Otázkou, aké pocity prežívajú zamestnanci pri vycestovaní sme zistili, že vo väčšej miere pociťujú príjemné pocity ako pocity strachu, podráždenia alebo dokonca stres. No musíme podotknúť, že percento odpovedí

označujúcich strach a stres má tiež významnú mieru a podnik by mal preto prehĺbiť tréningové aktivity pred vyslaním zamestnanca do zahraničia.

c. Štýl vedenia ľudí

Nasledujúcou otázkou sme zisťovali, aký štýl vedenia je preferovaný v spoločnosti medzi zamestnancami, a či sa manažment podniku musel prispôbiť štýlu vedenia, ktorý je preferovaný u slovenských pracovníkov. Zamestnancom firmy sme položili nasledujúcu otázku:

Aký štýl vedenia Vám vyhovuje pri práci najviac?

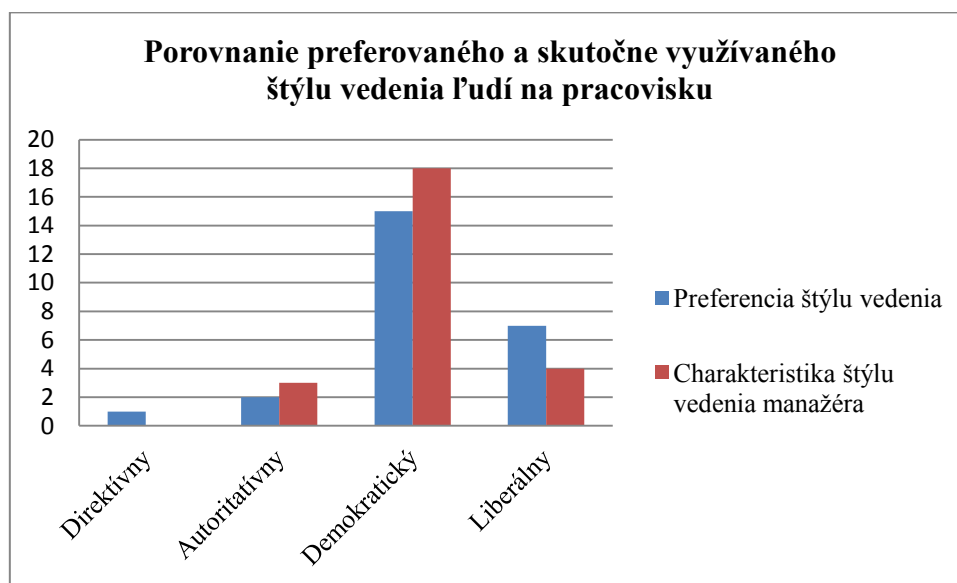
Respondenti si mohli vybrať zo štyroch typov štýlu vedenia, ktoré sme im bližšie opísali. Išlo o nasledovné štýly.

- **Direktívny** – vedúci sa rozhoduje sám bez ohľadu na názory podriadených. Na motiváciu využíva svoje postavenie, postih spolupracovníkov a diferencované odmeňovanie.
- **Autoritatívny** – vedúci prideluje pracovníkom presne definované úlohy, väčšinou rozhoduje sám, komunikácia je jednosmerná od vedúceho k podriadeným.
- **Demokratický** – vedúci ochotne rozdeľuje svoju právomoc medzi podriadených bez donucovacích prostriedkov. Komunikácia je dvojsmerná medzi vedúcim a podriadeným.
- **Liberálny** - vedúci pracovník je zhovievavý, svojim podriadeným dáva voľnosť v pracovných činnostiach. Vedúci pracovník predstavuje len reprezentanta tímu. Pracovný tím si sám určuje pracovné postupy.

Na základe výskumu Geerta Hofstedeho sme predpokladali, že pracovníci na Slovensku, ktorí sú príslušníkmi spoločnosti, v ktorej vzdialenosť moci medzi podriadeným a nadriadeným je veľká, budú pracovníci zo Slovenska preferovať autoritatívny štýl vedenia. Výsledky odpovedí však ukázali, že preferovaný štýl vedenia je demokratický, čo sa nezhoduje s Hofstedeho výskumom. Druhou otázkou v hodnotení štýlu vedenia vo firme Spin Master sme sa pýtali, aký štýl vedenia je charakteristický pre ich nadriadeného pána Seana Serra. Celé znenie otázky bolo nasledovné:

Aký štýl riadenia je pre Vášho nadriadeného charakteristický?

Respondentom sme ponúkli štyri identické štýly riadenia aj s identickým popisom ako v predchádzajúcej otázke. Odpovede sme porovnali s odpoveďami z predchádzajúcej otázky a zistili sme, že preferovaný štýl vedenia ľudí sa zhoduje so štýlom vedenia, ktorý je charakteristický pre pána Serra. Porovnanie odpovedí preferujúceho a skutočného štýlu vedenia ľudí je zobrazený na grafe 4.



Graf 5 Porovnanie preferovaného a skutočne využívaného štýlu vedenia
Prameň: Vlastné spracovanie

Zisťovanie vnímania štýlu vedenia zamestnancami sme doplnili otvorenou otázkou, ktorá bola určená pre manažéra pána Seana Serra. Snažili sme sa zistiť, či štýl vedenia, ktorý uplatňuje voči zamestnancom na pracovisku je rovnaký aj v jeho domovskej krajine. Otázka znela nasledovne:

Uplatňujete rovnaký štýl vedenia voči pracovníkom na Slovensku ako aj voči pracovníkom vo Vašej domovskej krajine, alebo je štýl vedenia odlišný?

Pán Serra sa stretol s názormi, že ľudia na Slovensku potrebujú mať autoritu, ktorá im povie presné inštrukcie, čo majú robiť. On si však myslí, že v jeho tíme je veľa samostatných a kreatívnych ľudí, ktorým nemusí hovoriť, čo majú robiť. Štýl vedenia po príchode na Slovensko nemenil.

Po analýze odpovedí s cieľom zistiť, či sa manažér spoločnosti musel prispôbiť štýlu vedenia ľudí na Slovensku konštatujeme, že podľa vyjadrenia pána Serra to nebolo potrebné. Pri vysokom indexe vzdialenosti moci a vysokom indexe

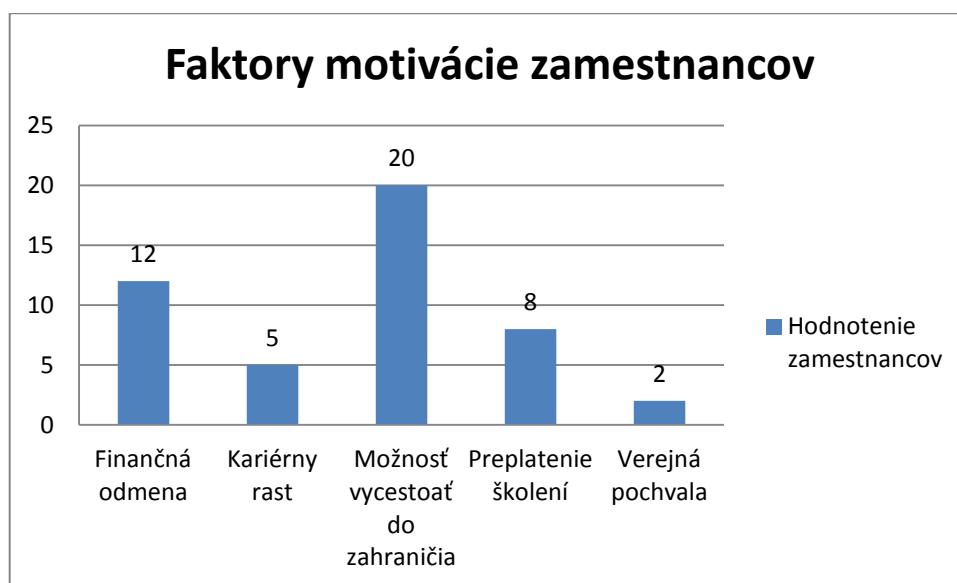
maskulinity by sme očakávali, že pracovníci si budú vyberať autoritatívny štýl vedenia, dokonca v niektorých prípadoch aj direktívny. Z našich respondentov však uviedli tieto štýly iba traja zamestnanci. Najviac preferovaný štýl vedenia u zamestnancov aj využívaný štýl vedenia v spoločnosti je demokratický štýl.

d. Motivácia a odmeňovanie

Nasledujúcimi otázkami sme sa pokúsili zistiť, či manažér firmy upravuje podmienky motivácie a odmeňovania na podmienky práce príslušníkov slovenskej kultúry. Vychádzali sme z tvrdenia Sekovej, ktorá pokladá za kľúčový prvok motivovania zamestnancov odmeňovanie a odmenu vníma ako zaplatenie, prémie alebo uznanie za vykonanú prácu. Respondentom sme uviedli niekoľko foriem odmeňovania a ich postoj k tomu, ktorá z odmien ich najviac motivuje. Manažéra spoločnosti pána Serra sme sa pýtali, aké motivačné faktory uplatňuje pri riadení zamestnancov on. Otázka pre zamestnanca firmy znela nasledovne:

Ktoré z nasledujúcich faktorov Vás motivujú v práci najviac?

Respondenti si mohli vybrať z nasledujúcich odpovedí, pričom mohli označiť jednu alebo aj viac možností. Išlo o motivačné faktory finančná odmena, kariérny rast za dobré výsledky, možnosť vycestovať do sesterských spoločností do zahraničia, preplatenie školení a zvyšovania kvalifikácie alebo verejná pochvala pred kolektívom.



Manažérovi spoločnosti Spin Master sme položili dve otvorené otázky. Prvou z nich sme zisťovali, aké motivačné faktory uplatňuje na svojich podriadených. Druhou otázkou sme zisťovali, či bolo nutné meniť prístup ku zamestnancom v procese motivácie na Slovensku oproti motivačným faktorom v jeho domovskej krajine. Kladené otázky zneli nasledovne:

Ako motivujete zamestnancov na Vašom pracovisku k dosahovaniu lepších výkonov? Druhá otázka ohľadom motivácie znela: **Uplatňujete na motiváciu svojich podriadených na Slovensku iné metódy, ako ste používali vo Vašej domovskej krajine?**

Pán Serra odpovedal, že Slováci na jeho pracovisku sú motivovaní najmä finančnou odmenou, ale aj možnosťou vycestovať do zahraničia. Pracovníkov na tieto výmenné pobyty navrhuje pán Serra a sú pre jeho podriadených výzvou. Všetky náklady spojené s ubytovaním a cestovaním hradí spoločnosť, a oni majú možnosť spoznávať iné krajiny. Pán Serra si myslí, že to motivuje najmä mladých ľudí, ktorí v spoločnosti pracujú a nemajú zatiaľ na Slovensku založenú rodinu.

Na otázku, či sú motivačné faktory iné vo firme Spin Master na Slovensku alebo v jeho domovskej krajine odpovedal, že zmenu vidí najmä v udeľovaní pochvaly. V Taliansku je zvykom oceniť prácu jednotlivca pred všetkými, na Slovensku si všimol, že to tak nie je. Ak chce vyzdvihnúť dobré výkony zamestnanca, urobí to skôr len v jeho prítomnosti alebo v prítomnosti úzkeho okruhu jeho najbližších kolegov a vyzdvihne skôr dobre odvedenú prácu celého kolektívu.

Analýzou získaných odpovedí zamestnancov a manažéra konštatujeme, že pán Serra dobre pozná motivačné faktory svojich zamestnancov. Jeho odpovede a odpovede zamestnancov firmy Spin Master v preferovaných motivačných faktoroch sa zhodovali. Zamestnanci firmy Spin Master, ktorí sú príslušníkmi slovenskej kultúry, ktorá sa vyznačuje vysokou hodnotou maskulinity sú motivovaný najmä finančnou odmenou a vycestovaním do zahraničia do sesterských spoločností, kde sú platové podmienky vyššie. Je zrejmé, že pracovníci sú viac motivovaný materiálnym úspechom. Manažér sa musel adaptovať aj na prístup udeľovania pochvaly na pracovisku. Viac individualistické kultúry, ktorou je aj talianska kultúra, sú zamerané na pochvalu jednotlivca pred celým kolektívom. Slovensko má nižšiu mieru individualizmu, (ako je uvádzané v publikácii od Trompenaarsa a takisto Hofstede),

a preto pán Serra vníma pochvalu na verejnosti v rámci slovenskej kultúry za menej vhodnú.

e. Vnímanie kultúrnych odlišností vo verbálnej a neverbálnej komunikácii a vnímaní času

Naším ďalším cieľom bolo zistiť, či vnímajú pracovníci spoločnosti Spin Master kultúrne odlišnosti na pracovisku vo verbálnej a neverbálnej komunikácii a vnímaní času. Nebolo potrebné zistiť len to, či tieto rozdiely na pracovisku vnímajú, ale aj to, či si tieto rozdiely vyžadovali prispôsobenie sa manažéra na zmenené podmienky. Zamestnancom spoločnosti sme ponúkli viacero možností, v ktorých mali označiť črtu správania sa, ktorá je typická pre ich nadriadeného z inej kultúry. Kultúrnymi charakteristikami sme sa inšpirovali na základe črt vytvorených Richardom Lewisom. Zamestnanec si mohol vybrať jednu z troch možností, prislúchajúcu multiaktívnej, lineárno-aktívnej alebo reaktívnej kultúre. Na bližšiu charakteristiku manažéra sme si vybrali nasledovné črty správania sa a konania, uvedené v tabuľke 1:

Tabuľka 2 Charakteristiky príslušníka inej kultúry vo firme Spin Master podľa Lewisa (2010)

Multiaktívny	Linear-aktívny	Reaktívny
Trpezlivý	Netrpezlivý	Trpezlivý
Pokojný	Zhovorčivý	Mlčanlivý
Utiahnutý	Spoločenský	Pozorne počúvajúci
Nemešká, riadi sa časovými plánmi	Mešká často	Prispôsobuje sa časovému plánu partnera
Čiastočne skrýva svoje pocity	Ukazujú svoje pocity navonok	Úplne skrýva svoje pocity
Obmedzená reč tela	Bohatá reč tela	Skoro žiadna reč tela
Málokedy prerušuje pri rozhovore partnera	Často skáče do rečí	Nikdy neprerušuje partnera

Prameň: Vlastné spracovanie.

Správanie a konanie manažéra jeho podriadení charakterizovali na základe ponúknutých charakteristík nasledovne: Je spoločenský a netrpezlivý, pri komunikácii často skáče do rečí, svoje pocity neskrýva a ukazuje ich navonok, má bohatú reč tela a často nedodržuje termíny, t.j. mešká na dohodnuté stretnutie. Výsledky odpovedí charakteristík manažéra sú uvedené v tabuľke 2. Pri každej odpovedi je uvedené percento respondentov, ktoré prisúdilo danú vlastnosť manažérovi.

Tabuľka 3 Charakteristika manažéra v spoločnosti Spin Master podľa jeho podriadených

Linear-aktívny	%	Multiaktívny	%	Reaktívny	%
Trpezlivý	8%	Netrpezlivý	92%	Trpezlivý	0%
Utiahnutý	0%	Spoločenský	100%	Pozorne počúvajúci	0%
Nemešká na dohodnuté stretnutia, riadi sa časovými plánmi	6%	Mešká na dohodnuté stretnutia	84%	Prispôsobuje sa časovému plánu partnera	0%
Čiastočne skrýva svoje pocity	0%	Ukazuje svoje pocity navonok	100%	Úplne skrýva svoje pocity	0%
Obmedzená reč tela	0%	Bohatá reč tela	100%	Skoro žiadna reč tela	0%
Málokedy prerušuje pri rozhovore partnera	8%	Často skáče do rečí	92%	Nikdy neprerušuje partnera	0%
Priemerná hodnota	4%		95%		0%

Prameň: Vlastné spracovanie.

Nasledovala otázka pre manažéra. Z troch možností kultúrnych charakteristík lineárno-aktívnej, multiaktívnej alebo rektívnej kultúry si mal manažér vybrať tú, ktorá sa najviac približuje správaniu sa a konaniu jeho pracovníkov tímu zo Slovenska. Vlastnosť, ktorú prisúdil manažér svojim podriadeným je označená znakom „x“.

Tabuľka 4 Charakteristika členov tímu v spoločnosti Spin Master podľa ich manažéra

Linear-aktívny	Počet	Multiaktívny	Počet	Reaktívny	Počet
Trpezlivý	x	Netrpezlivý		Trpezlivý	
Utiahnutý		Spoločenský	x	Pozorne počúvajúci	
Nemešká na dohodnuté stretnutia, riadi sa časovými plánmi	x	Mešká na dohodnuté stretnutia		Prispôsobuje sa časovému plánu partnera	
Čiastočne skrýva svoje pocity	x	Ukazujú svoje pocity navonok		Úplne skrýva svoje pocity	
Obmedzená reč tela	x	Bohatá reč tela		Skoro žiadna reč tela	
Málokedy prerušuje pri rozhovore partnera		Často skáče do rečí		Nikdy neprerušuje partnera	X
Počet odpovedí	4		1		1

Prameň: Vlastné spracovanie

Charakteristiky správania sa členov tímu podľa manažéra, ktoré si vybral z troch možností v dotazníku sú nasledovné: Členovia tímu zo Slovenska sú podľa pána Serra trpezliví, spoločenský, nemeškajú na dohodnuté stretnutia a riadia sa časovými plánmi, čiastočne skrývajú svoje pocity, majú obmedzenú reč tela a nikdy neprerušujú partnera, keď hovorí.

Už na prvý pohľad je zrejmé, že v správaní a konaní medzi členmi tímu sú rozdiely. Väčšina z označených odpovedí podriadených pracovníkov týkajúcich sa verbálnej a neverbálnej komunikácii a vnímania času manažéra, je charakteristická pre multiaktívne kultúry. Richard Lewis zaraďuje taliansku kultúru medzi tie, ktoré majú typickú preferenciu k multiaktivite. Naopak manažér označil členov tímu zo Slovenska najmä črtami správania, ktoré sú typické pre lineárno-aktívne kultúry. Preferencia k lineárno-aktívnemu správaniu podľa Lewisa je u Slovákov väčšia, ako u Talianov, čo zodpovedá aj našim odpovediam z dotazníka.

Naším cieľom bolo zistiť aj to, či tieto odlišnosti prekážajú respondentom pri pracovných činnostiach a či musel manažér alebo zamestnanci meniť svoje správanie na základe týchto odlišností. Manažéra sme sa pýtali nasledujúcu otvorenú otázku.

Prekážalo Vám v pracovnom styku niektoré zo správaní, ktoré ste označili v predchádzajúcej otázke ako charakterovú vlastnosť členov tímu? Ak áno, museli ste sa mu prispôbiť?

Pán Serra tvrdí, že žiadne z charakteristík, ktoré uviedol v predchádzajúcej otázke neboli natoľko závažné, že by mu prekážali v pracovnom styku. Uvedomuje si však, že potreba prispôbiť sa odlišnostiam je nutná.

Túto otvorenú otázku sme položili aj zamestnancom firmy a znela nasledovne:

Prekážalo Vám v pracovnom styku niektoré zo správaní, ktoré ste označili v predchádzajúcej otázke ako charakterovú vlastnosť manažéra vo Vašom tíme, ak áno, museli ste sa mu prispôbiť?

Väčšina respondentov uviedla, že im neprekážala žiadna charakterová vlastnosť z vyššie uvedených. Piaty respondent uviedli, že si museli zo začiatku zvykať na to, že manažér meškal na dohodnuté pracovné stretnutia, a im to uberalo čas na prácu, ktorú mohli mať skôr hotovú, z toho dvaja respondenti uviedli, že sa im zdá, že meškanie u manažéra sa objavuje čoraz menej. Dvaja respondenti uviedli, že

ich na začiatku prekvapila až prílišná aktivita v dotykoch manažéra a narúšanie ich osobného priestoru počas rozhovoru, časom si však na túto vlastnosť zvykli.

Na základe dimenzií podľa Trompenaarsa neutrálny verzus emocionálny sme predpokladali, že manažéra z talianskej kultúry budú zamestnanci vnímať ako zhovorčivého, spoločenského, emotívneho a vyjadrujúceho svoje emócie navonok. Tento predpoklad sa nám potvrdil aj otázkou zameranou na charakterové vlastnosti ale aj otvorenou otázkou, v ktorej respondenti tvrdili, že ich manažér prejavuje pri formálnom stretnutí až prílišnú aktivitu v dotykoch, čo je pre emocionálne kultúry typické. Vnímanie priestoru je pre Talianov odlišné od vnímania priestoru u Slovákov, ako uvádza Lewis, komfortná zóna u južných Talianov je okolo 80 cm, čo je menej ako komfortná zóna Slovákov 100 cm.

f. Vnímanie sviatkov a tradícií

Náš predpoklad odlišného vnímania sviatkov a tradícií sme založili na názore Dolinskej, ktorá vo svojej publikácii uvádza, že vzhľadom k tomu, že Taliansko má silné náboženské cítenie, má veľké množstvo uznávaných sviatkov počas roka. V týchto dňoch sú inštitúcie a kancelárie zatvorené. Spoločnosť Spin Master podniká v medzinárodnom priestore. Dennodenne spolupracuje s pracovníkmi z rôznych národov, ktoré majú aj rôzne národné sviatky a tradície. Pýtali sme sa na to, či firma prispôsobuje svoj pracovný čas sviatkom našej krajiny alebo sviatkom a tradíciám ostatných sesterských spoločností alebo dcérskej spoločnosti. Otázku sme položili manažérovi nasledovne:

Pracujete v spoločnosti Spin Master aj počas sviatkov, ktoré sú uznávané vo Vašej domovskej krajine alebo v krajine, kde pôsobí dcérska spoločnosť?

Na túto otvorenú otázku pán Serra odpovedal, že pracovné dni prispôbujú len sviatkom uznávaným na Slovensku. Vidí v tom však problém, aj kvôli svojim rodinným záležitostiam. V čase, keď je jeho rodina v Taliansku uvoľnená z práce a môže sa stretávať, on musí pracovať. Vidí v tom aj pracovný problém. Keďže sesterské spoločnosti Ak riešia v práci dôležitú pracovnú záležitosť a partnerská krajina má momentálne sviatok, musia čakať niekedy aj niekoľko dní na odpoveď.

Zhrnutie výsledkov výskumu vnútorného podnikateľského prostredia:

Z analýzy odpovedí v dotazníku pre zamestnancov a manažéra spoločnosti môžeme vyvodiť nasledovné zistenia pre oblasť prispôsobenia sa vnútornému podnikateľskému prostrediu zahraničného podniku pri prieniku na slovenský trh:

- a. Vyhľadávanie a prijímanie zamestnancov – pri dopytovaní otázok na podmienky prijímania a vyhľadávania zamestnancov sme nezistili odlišnosti, oproti prijímaniu a vyhľadávaniu zamestnancov v domovskej krajine manažéra. Podnik nemusel prispôsobovať podmienky náboru zamestnancov v našej krajine.
- b. Venovanie sa kultúrnym odlišnostiam v procese adaptačného programu zamestnanca a tréningu pred vyslaním do zahraničia – zistili sme, že je potrebné, aby podnik prispôboval adaptačný program nových zamestnancov spoločnosti na kultúrne odlišnosti a takisto je potrebné prispôsobiť tréning zamestnancov na kultúrne odlišnosti, s ktorými sa stretnú počas vycestovania do zahraničia.
- c. Štýl vedenia ľudí – na základe našej analýzy odpovedí konštatujeme, že manažér nemusel prispôsobovať štýl vedenia ľudí na podmienky v slovenskej organizačnej zložke podniku Spin Master.
- d. Motivácia a odmeňovanie – manažér spoločnosti musel prispôsobovať metódy odmeňovania a hodnotenia zamestnancov na základe preferencie zamestnancov spoločnosti Spin Master k materiálnym hodnotám
- e. Vnímanie verbálnych a neverbálnych prejavov komunikácie a vnímanie času – zistili sme odlišnosti vo verbálnych a neverbálnych prejavov komunikácie a vnímanie času u manažéra spoločnosti a zamestnancov. Manažér sa musí prispôsobovať podmienkam kultúry v spoločnosti Spin Master.
- f. Prispôsobenie sa sviatkom – spoločnosť Spin Master sa musela prispôsobiť sviatkom a dňom pracovného voľna slovenským podmienkam.

3 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Na základe spracovania teoretickej časti práce a zistených skutočností v analytickej časti práce sme dospeli k niekoľkým problémom, ktoré sprevádza podnik Spin Master na Slovensku pri jeho adaptácii na zmenené podmienky. Problémy nevidíme len v adaptovaní sa na vonkajšie podnikateľské prostredie, a s ním spojené problémy ekonomického, politického, technologického a sociálno-kultúrneho prostredia, ale aj adaptovanie sa na kultúrne štandardy pracovníkov na Slovensku. V návrhovej časti práce sa budeme snažiť venovať opatreniam, ktoré by zmiernili dopady problémov pri adaptačnom procese spoločnosti Spin Master na Slovensku a navrhujeme, ako by sa mohol podnik, prichádzajúci na náš trh lepšie adaptovať na naše podmienky. Na Slovensku, ktoré je do značnej miery závislé na príleve priamych zahraničných investícií je potrebné, aby sme vedeli ako prilákať a ako si udržať zahraničné podniky u nás. Nemôžeme dopustiť, aby kvôli zle nastaveným podmienkam podnikania presúvali svoju podnikateľskú činnosť do iných oblastí a krajín a tak prišli o mnohé pracovné miesta a disponibilné príjmy, plynúce zo zdrojov zo zahraničia. Musíme tiež zabezpečiť, aby adaptačný proces bol plynulý a nenarúšali ho bariéry vzniknuté kultúrnymi odlišnosťami na pracovisku. Je potrebné, aby zamestnanci nadnárodných spoločností a zamestnanci, ktorí sa uchádzajú o prácu v nadnárodnej spoločnosti poznali vzájomné kultúrne odlišnosti a vedeli sa zosúladiť s inou kultúrou.

Z analýzy výsledkov vo výskumnej časti práce a teoretických podkladov o stave podnikateľského prostredia na Slovensku sme si určili nasledovné problémy, ktoré je potrebné riešiť pri adaptácii spoločnosti Spin Master na naše podmienky. Vychádzali sme z už spomínaných ekonomických, politických, technologických, sociálnych a kultúrnych aspektov, ktoré vplývajú na adaptáciu podniku na našom trhu.

I EKONOMICKÉ PROSTREDIE

- Problémy na trhu práce s konkurenciou
- Problémy nízkej mobility pracovníkov
- Problémy v školstve a nízkej prepojenosti trhu práce a školstva
- Problémy s byrokraciou na úradoch

- Problémy s neochotou pracovnej sily v dodávateľských službách

II POLITICKÉ PROSTREDIE

- Problémy s častými zmenami zákonov
- Problémy spojené s nestabilitou právneho systému

III TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE

- Problémy so zlou infraštruktúrou na Slovensku
- Problémy výskumno-vývojovej základne

IV SOCIÁLNE A KULTÚRNE PROSTREDIE

- Problémy s adaptáciou zamestnancov na kultúrne odlišnosti
-

I Ekonomické prostredie

Zo zistených výsledkov výskumu konštatujeme, že podnik mal problémy s podmienkami trhu práce na Slovensku. Spoločnosť Spin Master vidí na Slovensku veľký potenciál v kvalifikovanej pracovnej sile, ktorá má nízke nároky na platové podmienky. Výhodu vidí práve v jazykovej zdatnosti Slovákov ale aj v ich pracovitosti a húževnatosti, ktorá je podmienená našou kultúrou. Problémom však je veľká konkurencia firiem, ktorá je sústredená v rámci Bratislavského kraja. Podniky v rovnakom alebo podobnom odvetví hľadajú pracovníkov s podobným profilom v jazykových a odborných znalostiach. Zo zistených skutočností navrhujeme, aby Slovensko podporovalo práve tieto oblasti pracovnej sily. Firma Spin Master nehľadá pracovníkov, ktorí sú zdatní len po jazykovej stránke, ale majú vedomosti a zručnosti aj v ekonomických odboroch. Taktiež hľadá pracovníkov, ktorí majú za sebou už aj praktické skúsenosti, ktoré by ich predurčovali na to aby v práci zabezpečovali viacero pracovných úloh a boli zameraní širokospektrálne. Takýto typ pracovníka na trhu práce je ťažšie pre firmu nájsť. Preto navrhujeme, aby odborné školy zamerané na predmety ekonomiky a manažmentu svojich študentov vzdelávali intenzívnejšie v odbornej jazykovej komunikácii. Je namieste, aby študenti už počas štúdia

nadobudli jazykové zručnosti a mali aj ekonomické vzdelanie, aby tak boli pripravení na trh práce v Bratislavskom kraji, v ktorom sa v posledných rokoch objavuje mnoho firiem, ktoré pracujú v oblasti servisných centier, zameraných na podporné aktivity pre nadnárodné spoločnosti. Tým sa ponuka a dopyt pracovnej sily čiastočne vyrovná. Dôležité je tiež zabezpečiť, aby študenti nadobudli počas svojho štúdia viac praktických skúseností. Firma Spin Master už začala oslovovať študentov a vysoké školy ohľadom spolupráce so študentmi a ich zamestnaním na kratší pracovný čas. Týmto študenti zbierajú užitočné skúsenosti do svojho budúceho pracovného života a firma si vychováva budúcich potenciálnych pracovníkov. Je preto potrebné, aby sa podporovali aktivity v oblasti medzinárodných veľtrhov práce, kde sa stretávajú študenti s personálnymi manažérmi spoločnosti a hľadajú tých správnych ľudí do svojho tímu. Školy by mali taktiež dať väčší priestor študentom pre odborné stáže a nadobudnutie praktických skúseností pre študentov.

Problémom pre firmu Spin Master podľa analýzy v návrhovej časti bola aj nízka mobilita pracovníkov. Uchádzači o zamestnanie zo strednej a východnej časti krajiny nie sú ochotní sa sťahovať za prácou do Bratislavy. Z teoretického skúmania problematiky usudzujeme, že príčina neochoty cestovať za prácou nie je len zlá infraštruktúra, ale aj nedostatok nájomného bývania a neochota vzdať sa materiálnych hodnôt v podobe vlastníctva nehnuteľností. Pre zmiernenie tohto problému pre firmu Spin Master navrhujeme, aby zriadila pre novoprijímaných uchádzačov možnosť poskytovania ubytovania, ktoré by bolo pre uchádzača, prichádzajúceho z menej rozvinutých častí krajiny cenovo dostupnejšie. Tým sa zabezpečí plynulejšia adaptácia nového zamestnanca z menej rozvinutých častí krajiny, ktorý nedisponuje finančnými prostriedkami na kúpu alebo aj prenájom nehnuteľností v Bratislave. Prináša to aj výhodu pre firmu Spin Master, ktorej sa čiastočne rieši aj prvý spomínaný problém, a to je veľký dopyt po pracovníkoch s rovnakým profilom. Takto sa rozšíri geograficky trh práce pre firmy v Bratislavskom kraji a zníži sa problém mobility pracovníkov.

Problém, ktorý musí firma Spin Master riešiť počas svojho adaptačného procesu je byrokracia na úradoch. Nie len počas zakladania firmy ale aj v súčasnosti sa stretáva manažér spoločnosti so zbytočnými administratívnymi úkonmi na úradoch a neochotou pracovníkov vo verejnej správe. Predpokladáme, že táto neochota vyplýva práve z kultúrnych rozdielov. Je preto potrebné, aby sa pracovníci vo verejnej

správe pripravili aj na stret s príslušníkmi z inej kultúry. V posledných rokoch sledujeme, že podnikateľské prostredie na Slovensku je atraktívne pre nadnárodné spoločnosti aj kvôli geografickej polohe, primeranému daňovému zaťaženiu, kvalifikovanej pracovnej sile a postupne zlepšujúcej sa infraštruktúre. Vplyv nadnárodných spoločností tak rastie. Vzdelávanie pracovníkov na úradoch by malo byť preto zamerané aj na jazykové zručnosti a kultúrne odlišnosti, tak aby nedochádzalo ku problémom v interkultúrnej komunikácii.

Jednou z možností, ktorá pomáha zahraničným podnikom pri vstupe na slovenský trh je aj využitie činností spoločností, ktoré sa špecializujú na podporu služieb pre podnikateľov na Slovensku, pre zahraničné spoločnosti a cudzincov. Tieto firmy napomáhajú zahraničnej spoločnosti s rôznymi administratívnymi úkonmi, potrebnými pri zakladaní spoločnosti, vybavovaním trvalého pobytu, s vybavovaním úverov, mzdovou agendou, účtovníctvom a inými právnymi úkonmi, v ktorých sa zahraničný podnik nevie pri príchode na náš trh orientovať. Spoločnosti Spin Master ale aj ostatným spoločnostiam prichádzajúcim na náš trh by posilnenie tejto činnosti výrazne pomohlo pri adaptácii na zmenené podmienky. Odbremenilo by spoločnosť od zbytočných byrokratických úkonov, a tým by sa mohla spoločnosť plne venovať svojej podnikateľskej činnosti. Aktivita týchto podnikov, ktoré pomáhajú zahraničným podnikom s adaptáciou na náš trh je zatiaľ len v začiatkoch. Pre silnejúci nárast prílivu nadnárodných spoločností na Slovensko majú však významný potenciál na našom trhu. Spoločnosť by sa tak odbremenila aj od sledovania neustále sa meniacich zákonov na Slovensku. Spoločnosť Spin Master zamestnáva jedného interného pracovníka len na tieto účely. Využitím služieb podporných podnikov by tak ušetrila jedno pracovné miesto.

Neochota pracovníkov a nesprávny zákaznícky prístup je tiež problémom pre spoločnosť Spin Master, s ktorou sa počas svojej adaptácie na Slovensku stretla. Kvalita a kvantita dodávateľov je podľa spoločnosti Spin Master vyhovujúca. To, čo nie je vyhovujúce je neochotné správanie sa zamestnancov, ktorí prichádzajú do kontaktu s klientmi. Slovenskí dodávatelia služieb by mali dôsledne zvážiť, akého človeka dosadzujú na miesto, na ktorom je dôležité prezentovať firmu navonok. Práve takéto pracovné miesta majú byť obsadené ľuďmi, ktorí sú zhovorčiví, usmievajúci, trpezliví a stavajú na cieľoch spoločnosti zameraných na získavanie si stále nových potenciálnych klientov. Myslenie slovenskej spoločnosti by sa malo postupne meniť

a to sa nedosiahne smerom zo spodu ale smerom z vrchu. Majitelia a manažéri spoločností by sa mali správať ku svojim zamestnancom tak, ako by sa podľa nich mal zamestnanec správať ku zákazníkom.

II Politické prostredie

Politické prostredie ohrozuje najmä neustála novelizácia zákonov a legislatívna neistota na Slovensku. Podniky musia pozorne sledovať, ktoré zmeny sa ich dotýkajú a čo pre ich podnikateľskú činnosť znamenajú. Spoločnosť Spin Master, už ako bolo spomínané má vytvorené pracovné miesto, kde sa novelizované zákony sledujú. Častá zmena zákonov je zaťažujúca pre spoločnosti, ako sa ukázalo aj v našej diplomovej práci. Môže viesť k odchodu zahraničného subjektu na iný trh, kde by legislatíva bola vhodnejšie nastavená. Preto by mala vláda zvážiť proces tvorby novelizovaných zákonov. Od roku 2015 všetky novely zákonov prechádzajú tzv. procesom na posudzovanie vplyvov na podnikateľské prostredie. Táto metodika je záväzná pre ministerstvá a štátne inštitúcie, ktoré novelizované zákony predkladajú. Navrhujeme, aby sa metodika prepracovala a myslíme si, že vplyv na posudzovanie na podnikateľské prostredie by mal prísnejšie zvažovať podmienky noviel zákonov, aby sa tak zabránilo nezmyselným zmenám a zhoršovali sa podmienky podnikania na Slovensku.

III Technologické prostredie

Ako je spomínané v teoretickej časti práce, infraštruktúra na Slovensku nie je rozvinutá v strednej a západnej časti krajiny, kvôli dlho pretrvávajúcim regionálnym rozdielom v ekonomickom vývoji. Bratislava, kde pôsobí aj náš podnik, ktorý sme skúmali je ekonomickým, kultúrnym, politickým a spoločenským centrom. Má výhodnú polohu aj preto, že sa nachádza v blízkosti Viedne. Je veľký rozdiel v technologickej vyspelosti medzi regiónom Bratislavy a ostatnými regiónmi. Úlohou Slovenska by malo byť preto prilákanie zahraničných investorov práve do týchto častí krajiny, aby sa nerovnosti eliminovali. Navrhujeme, aby sa vlády zamerali najmä na zlepšenie infraštruktúry v menej rozvinutých regiónoch a podporovali podnikateľské aktivity v tých regiónoch, kde je nižšia zamestnanosť, ale za to potenciál na trhu práce.

Dôležitým rozvojom technologického prostredia je aj spolupráca výskumno-vývojových inštitúcií a škôl s podnikmi na Slovensku. Podnik Spin Master je zameraný na inovácie, požaduje od svojich zamestnancov zameranie sa na spoluprácu, výsledok a požaduje aby mysleli nekonvenčne (think outside the box). Inovačné aktivity v rámci Slovenska však Spin Master zatiaľ nepodniká. Podľa slov pána Serra to však nevylučujú. Je potrebné preto prehĺbiť spoluprácu medzi podnikom Spin Master a výskumnými inštitúciami. Výskumné inštitúcie by mohli podniku pomôcť napríklad pri marketingových aktivitách, ktoré sú momentálne pre podnik kľúčové, keďže od začiatku tohto roku podnik rozšíril svoj predaj aj v rámci Slovenska a ostatných krajín Strednej a Východnej Európy. Je tiež potrebné ukázať nadnárodným spoločnostiam, že kvalita pracovnej sily je ukrytá aj vo výskumníkoch na Slovensku, aby tak časť svojej inovačnej aktivity mohla realizovať aj u nás.

IV Sociálne a kultúrne prostredie

Podnik prichádzajúci na Slovensko so zahraničia prináša ku nám nie len svoj kapitál v materiálnej podobe, ale aj ľudský kapitál. Manažéri podniku sa musia adaptovať aj na sociálne a kultúrne prostredie, ktoré ich čaká v našej krajine. Dôležitým momentom je zosúladenie kultúr medzi zamestnancami firmy a manažermi prichádzajúcimi z inej kultúry. Manažér v spoločnosti Spin Master ako aj zamestnanci sa museli prispôbovať odlišnostiam, ktoré vyplývajú z rozdielnej kultúry. V nasledujúcich siedmich krokoch navrhujeme kroky adaptačného procesu, ktoré musí manažér spolu so zamestnancami riešiť pri vstupe na náš trh. Každý krok má svoje opodstatnenie.

Krok 1

Manažér ešte pred príchodom na Slovensko sa musí oboznámiť s krajinou, kam prichádza. Musí poznať nie len jej ekonomické, politické, legislatívne, technologické podmienky ale aj geografiu, históriu a kultúru národa, aby vedel lepšie pochopiť zmýšľanie a konanie svojich budúcich zamestnancov. Zoznámením sa s podmienkami krajiny, do ktorej prichádza, znižuje riziko vzniku akulturačného stresu a rozvíja mäkké schopnosti manažéra. Tento krok má firma Spin Master úspešne za sebou. Pre úspešnosť nasledujúceho kroku je vhodné aj zo strany budúceho zamestnanca oboznámiť sa pred príchodom na pracovný pohovor so zvyklosťami na pracovnom pohovore a kultúrou krajiny, z ktorej pochádza spoločnosť a jej manažéri.

Obrázok 2 Kroky adaptačného plánu manažéra spoločnosti Spin Master

Krok 1	• Zoznámenie sa s krajinou a príprava adaptácie manažéra na zmenené podmienky
Krok 2	• Realizovanie náboru zamestnancov zo Slovenska
Krok 3	• Zoznámenie slovenských zamestnancov s pracovným prostredím a pracovným tímom
Krok 4	• Školenie zamestnancov na úlohy spojené s ich pracovnou činnosťou
Krok 5	• Priebežné sledovanie zamestnancov a kontrolovanie adaptačného procesu
Krok 6	• Vyhodnotenie adaptácie

Prameň: Vlastné spracovanie

Krok 2

Manažér si na Slovensku musí vytvoriť svoj vlastný pracovný tím, ktorý je odlišný od toho, na ktorý bol zvyknutý vo svojej domovskej krajine. Nábor zamestnancov vo firme Spin Master podľa analýzy odpovedí z dotazníka prebiehal bez zmien, oproti podmienkam v domovskej krajine manažéra. Zamestnanci sa museli adaptovať na komunikačný jazyk, ktorého ovládanie je vo firme veľmi dôležité.

Krok 3

Tretí krok pre zamestnanca znamená oboznámiť sa so svojim pracovným prostredím, pracovným kolektívom ale aj nadriadeným a uvedomiť si kultúrne odlišnosti, na základe ktorých môže dochádzať ku konfliktom.

Krok 4

Následne sa zamestnanec školí na vykonávanie svojej pracovnej činnosti. Okrem školení na ekonomické softvéry a jazykového školenia je potrebné upevniť aj kultúrnu kompetentnosť zamestnanca. Manažér by mal so zamestnancami realizovať špeciálne kultúrne tréningy, a to nie len pre zamestnancov, ktorí sú vysielaní do zahraničia, ale

aj ostatných zamestnancov, ktorí v práci tiež prichádzajú do interkultúrnych interakcií.

Krok 5

Manažér musí priebežne sledovať zamestnancov ale aj vzdelávať sám seba. Kultúra nie je stála a v priebehu času sa mení. Navrhujeme spoločnosti Spin Master, aby interkultúrne tréningy boli súčasťou ich teambuildingových akcií.

Krok 6

Posledným krokom je vyhodnotenie adaptácie manažéra na zmenené podmienky a adaptácie zamestnancov.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce s názvom Adaptačný proces zahraničného podniku pri prieniku na slovenský (európsky) trh je na základe teoretického vymedzenia identifikovať tie faktory, ktoré ovplyvňujú adaptáciu zahraničného podniku na Slovensku a vymedziť podmienky, ktorým sa musí podnik pri prieniku na náš trh prispôbovať.

Prvá kapitola práce sa zaoberala teoretickým vymedzením problematiky vstupu zahraničného podniku na náš trh. Problematiku rozoberá v dvoch úrovniach. Prvá úroveň sa zaoberá bariérami, ktoré ohrozujú podnik z vonkajšieho podnikateľského prostredia a druhá úroveň sa zaoberá bariérami súvisiacimi s vnútorným podnikateľským prostredím, v ktorom sa stretáva viacero kultúr. Zdroje, ktoré sú použité v teoretickej časti práce sú okrem knižnej literatúry aj sekundárne zdroje ako štatistické údaje spracované organizáciami ako je OECD, Európska komisia (European Commission), Svetová Banka (World Bank), Svetové ekonomické fórum (World Economic Forum) a Transparency International.

Druhá kapitola práce bola zameraná na skúmanie procesu adaptácie spoločnosti Spin Master na podmienky slovenského trhu. Spoločnosť Spin Master so sídlom v Bratislave je dcérskou spoločnosťou medzinárodnej hračkárskej spoločnosti s hlavným sídlom v Toronte v Kanade.

Prvou metódou, ktorú sme v našom výskume použili bol pološtruktúrovaný rozhovor s pánom Seanom Serra, manažérom a vedúcim organizačnej zložky spoločnosti Spin Master na Slovensku. Vopred pripravenými otázkami sme sa snažili zistiť, aké prekážky, ktoré vyplývajú z pôsobenia vonkajšieho podnikateľského prostredia, musela spoločnosť Spin Master prekonávať pri vstupe na slovenský trh. Druhou metódou, dotazníkovým prieskumom, sme sa snažili zistiť, ktoré problémy vyplývajúce z kultúrnych odlišností musí riešiť podnik vo vnútornom prostredí svojej firmy. Zamerali sme sa najmä na tie, ktoré súviseli s riadením ľudských zdrojov a vnímanými kultúrnymi odlišnosťami.

V rámci výskumu vonkajšieho podnikateľského prostredia sme zistili niekoľko problémov, ktoré musel podnik Spin Master pri vstupe na náš trh riešiť. Išlo najmä o problémy súvisiace s vplyvom ekonomického prostredia. Zbytočná administratíva na úradoch a byrokracia zaťažuje spoločnosť Spin Master pri podnikateľskej činnosti.

Nie len byrokracia ale aj častá zmena zákonov bola pri adaptácii podniku na náš trh prekážkou. Spin Master musel porozumieť a prispôbiť sa špecifikám nášho trhu práce, na ktorom je vysoký dopyt po pracovníkoch s podobným profesijným profilom a motivovať uchádzačov ale aj stálych zamestnancov, aby vo firme ostali. Trh práce je podľa spoločnosti Spin Master málo prepojený so školstvom a neposkytuje dostatočne vyučenú pracovnú silu pre potreby ich spoločnosti. Svoju pracovnú silu si tak musí spoločnosť Spin Master zaškoľovať sama. Ďalším zisteným problémom v procese adaptácie bola nízka mobilita pracovníkov a teda neochota kvalifikovanej pracovnej sily sťahovať sa za prácou do Bratislavy, kde sídli spoločnosť Spin Master. Firmu takisto zaťažuje slabý prozákaznícky prístup dodávateľských firiem, ktorý podľa manažéra spoločnosti vychádza z kultúry a histórie národa. Okrem vonkajšieho podnikateľského prostredia sme skúmali aj vplyv kultúrnych odlišností na vnútorné prostredie firmy Spin Master. Zistili sme, že manažér sa musel prispôbiť komunikačnému jazyku na Slovensku. Aj keď všetci zamestnanci sú vo firme jazykovo zdatní, manažér spoločnosti sa rozhodol pre zníženie komunikačných bariér používať v styku so zamestnancami slovenský jazyk. Manažér spoločnosti sa tiež musel prispôbiť zmenám vo vnímaní pochvaly na verejnosti, v motivácii a odmeňovaní členov tímu zo slovenskej kultúry. V spoločnosti Spin Master je viac preferovaná materiálna odmena, čo vyplýva z našej vysokej preferencie ku maskulínnym spoločnostiam. Svoje správanie musel prispôbiť aj kvôli odlišnosti vo verbálnej a neverbálnej komunikácii a vo vnímaní času, ktoré vychádzajú z odlišnosti slovenskej a talianskej kultúry. Firma Spin Master sa tiež musela prispôbiť slovenským sviatkom a dňom pracovného pokoja, ktoré sú odlišné od sviatkov v domovskej krajine spoločnosti.

Tretia kapitola poskytuje návrhy, ako zmierniť dopad zistených problémových oblastí pri vstupe zahraničného podniku na náš trh. Rozoberá nie len ekonomické, politické, technologické, sociálne ale aj kultúrne oblasti, v ktorých je možné zlepšiť podmienky adaptácie.

SUMMARY

The aim of the diploma thesis, called Adaptation of a foreign business in the process of expansion to the Slovak (European) market, is to identify the factors influencing adaptation of a foreign enterprise in Slovakia based on a theoretical definition and to define conditions that need to be adapted during penetrations to our market.

The first chapter of the thesis deals with the theoretical definition of the issue, entry of a foreign company into our market. The problem is elaborated on two levels. The first level deals with barriers threatening the enterprise from the external business environment and the second level deals with barriers related to the internal business environment with multicultural interactions.

The sources used in the theoretical part of the thesis are book literature and also secondary sources like statistical data compiled by organizations such as the OECD, the European Commission, the World Bank, the World Economic Forum and Transparency International.

The second chapter of the thesis looked into the concrete adaptation process of a company called Spin Master to the conditions of the Slovak market. Company Spin Master based in Slovakia, Bratislava is a subsidiary of a Canadian global toy and entertainment company with the headquarters located in Canada, Toronto.

The first method used in our research was a semi-structured interview with Mr. Sean Serra, executive and country manager of the Slovakian Spin Master branch. Using prearranged questions we tried to discover obstacles resulting from the external business environment, which Spin Master had to overcome when entering the Slovak market. Using the second method, a questionnaire survey, we tried to find out which issues resulting from cultural differences had to be addressed internally in their company's environment. The issues related to the human resource management and how the cultural differences are perceived were of our main interest. As part of our research devoted to the external business environment, we identified several issues that Spin Master had to tackle when entering our market. These were mainly related to the impact of the economic environment. Unnecessary administrative paper work at public offices and bureaucracy burdens Spin Master in business. In addition to the bureaucracy, frequent changes to the laws were an

obstacle during the adaptation process of the company to our market. Spin Master had to understand and adapt to specifics of our labor market, where there is a high demand for workers with similar skill profiles, and also motivate both candidates and permanent employees to stay with the company. According to Spin Master, the labor market is scarcely linked with schools and does not provide enough trained workforce for the needs of the company. Spin Master had to accept responsibility for the staff training themselves. Another identified problem during the adaptation was the low mobility of workers and thus reluctance of the skilled people to move to Bratislava, where Spin Master is based. The company was also impacted by the lack of pro-customer approach within the supplying companies; this, according to the Spin Master manager, stems from our national culture and history.

In addition to the external business environment, we also studied the impact of cultural differences on Spin Master's internal environment. We found out that the manager had to adapt to the communication language in Slovakia. Even though all the employees in the company can speak English, the company manager has decided to use the Slovak language to eliminate the communication barriers when dealing with employees. The manager also had to adapt to changes in the perception of public praise, motivation and rewarding of the Slovak team members.

Financial rewards are more preferred in Spin Master; this results from our high preference for masculine companies. The manager also had to adjust his behavior due to differences between Slovak and Italian cultures in verbal and non-verbal communication and in the perception of time.

Spin Master also had to adapt to public holidays in Slovakia that are different from holidays in the company's home country.

The third chapter provided suggestions on how to mitigate the impact of the identified issues during the penetration of a foreign company into our market. It deals with economic, political, technological, social and also cultural aspects which can be considered as the potential areas of improvement of the adaptation process.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALI TAHA, V., FERENCOVÁ, M. 2013. Potreba rozvoja interkultúrnej kompetentnosti v rámci procesuálnych pedagogických prístupov – príprava budúcich manažérov pre prax. In *Manažment podnikania a vecí verejných – Dialógy*, roč. 8, 2013, č. 22. ISSN 2453-8167

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

BALOG, M. 2013. *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. Bratislava : Slovenská inovačná a energetická agentúra, 2013. 160 s. ISBN 978-80-88823-58-2.

BLEHA, B., ŠPROCHA, B., VAŇO, B. 2013. *Prognóza populačného vývoja Slovenskej republiky do roku 2060*. Bratislava : INFOSTAT - Inštitút informatiky a štatistiky, 2013. 84 s. ISBN 978-80-89398-23-2

DOLINSKÁ, V. 2004. *Prieniky kultúr v globálnom priestore*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta OZ Ekonomia, 2004. 64 s. ISBN 80-8055-929-5

DOLINSKÁ, V. 2016. *Akulturačné štúdie pre ekonómov, kultúrne odlišnosti medzinárodného pracovného prostredia*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 92 s. ISBN 978-80-8168-324-4

EURÓPSKA KOMISIA, Pracovný dokument útvarov komisie - Správa o krajine za rok 2016 - Slovensko. [online]. Brusel : Európska komisia, 2016. [cit. 2016.01.20.]. Dostupné na internete: <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_slovakia_sk.pdf >

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. 2005. *Kultury a organizace. Softvér lidské mysli*. Praha : Linde nakladatelství, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

JURÍČKOVÁ, V. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava : Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2006. 172 s. ISBN 80-7144-154-6.

KNAPIK, P., ZORKÓCIOVÁ, O. 2006. Vplyv kultúrnych odlišností na obchod a rokovanie v medzinárodnom obchode. Bratislava : Ekonóm, 2006. 318 s. ISBN 80-225-2154-X

KUREKOVÁ, L. 2010. *LUDSKÝ KAPITÁL: Zamestnanosť a pracovná sila*. [online]. Bratislava : Aliancia Pas, 2010. [cit. 2016.12.21]. Dostupné na internete: <http://alianciapas.sk/wpcontent/uploads/2013/03/sspp_2010_01a_zamestnanost.pdf>

LAUKO, V., GURŇÁK, D., KRIŽAN, F., et. al. 2012. Najnovšie vývojové trendy vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva Slovenska v časovo-priestorových súvislostiach. In *Geographia Cassoviensis*, roč. 6, 2012, č. 2. ISSN 2454-0005

LEWIS, R. D. 1996. *When cultures collide : leading across cultures*. Londín : Nicholas Brealey Publishing, 2006. 625 s. ISBN-13: 978-1-904838-02-9.

LEWIS, R. D. 2012. *When Teams Collide*. Londín : John Muray Press, 2012. 303 s. ISBN 978-1-90483-835-7.

LEWIS, R. D. 2012. *When Teams Collide*. Londín : John Muray Press, 2012. 303 s. ISBN 978-1-90483-835-7.

LUBYOVÁ, M., ŠTEFÁNIK, M. 2015. *Trh práce na Slovensku 2016+*. [online]. Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, Univerzita Komenského v Bratislave, Filozofická fakulta, 2015. [cit. 2017.01.15]. ISBN 978-80-7144-256-1. Dostupné na internete: <http://www.ekonom.sav.sk/uploads/journals/327_monografia-lubyova-stefanik-a-kolektiv-web.pdf>

MIČÚCH, M., TVRZ, S. 2015. *Konvergencia slovenských regiónov v pokrízovom období pokračuje*. [online]. Národná banka Slovenska, 2015. [cit. 2016.12.21]. Dostupné na internete: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/_komentare/AnalytickeKomentare>

MUSA, H. 2016. *Inovačná výkonnosť Slovenska*. [online]. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Ekonomická fakulta, 2015. [cit. 2017.04.15]. Dostupné na internete: <https://www.ef.umb.sk/konferencie/kfu_2015/prispevky%20a%20prezentacie/Sekcie/Musa.pdf>

OECD. 2014. OECD Economic Surveys: Slovak Republic 2014. [online]. OECD Publishing, Paris. ISSN 1999-0588. [cit. 2017.04.15]. Dostupné na internete: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-slovak-republic-2014_eco_surveys-svk-2014-en#.WUwS7evyJIU#page1>

OECD. 2015. *How's life?* 2015 Measuring Well-being. [online]. OECD Publishing, Paris. ISSN 2308-9679. [cit. 2017.04.15]. Dostupné na internete: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/how-s-life-2015_how_life-2015>

POLIAK, P. 2015. *Interkultúrne rozdiely v manažmente organizácií*. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2015. 141 s. ISBN 978-80-557-1029-7

SEKOVÁ, M. a kol. 2013. *Manažment II ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Banská Bystrica : Iura Edition, 2013. 170 s. ISBN 978-80-8078-511-6

SCHWAB, K. 2016. *The global competitiveness report 2016-2017*. [online]. Ženeva : World Economic Forum, 2016. [cit. 2016.01.20.]. ISBN-13: 978-1-944835-04-0. Dostupné na internete: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf>

ŠIKULA, M. 1999. *Globalizácia – rázcestie civilizácie*. Bratislava : Sprint, 2008. 123 s. ISBN 80-88848-46-6

TOMALIN, B., MIKE, N. 2010. *World's Business Cultures* 2. vyd. Londín : Thorogood publishing , 2010. 354 s. ISBN 978-185418733-8

VAŇO, B. 2015. Súčasný a očakávaný populačný vývoj na Slovensku a jeho spoločenské a ekonomické dopady. In *Prognostické práce*, roč. 7, 2015, č. 3. ISSN 1338-3590

VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2016. *Formovanie organizačnej kultúry v podnikoch pôsobiacich v interkultúrnom prostredí*. Banská Bystrica : Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2016. 262 s. ISBN 978-80-557-1135-5

VINCZEOVÁ, M., HIADLOVSKÝ, V. 2004. *Finančný manažment*. Banská Bystrica : Občianske združenie Ekonóm, 2004. 71 s. ISBN 80-8083-027-4