

Odporučenie pre rozvoj diverzného managementu v medzinárodnej IT spoločnosti

Bakalárska práca

Vedúci práce:
Mgr. Eva Abramuszkinová Pavlíková, Ph.D., M.A.

Vypracovala:
Petra Fulová

Brno 2017

V prvom rade patrí poďakovanie mojej vedúcej bakalárskej práce Mgr. Eve Abramuszkinovej Pavlíkovej, Ph.D., M.A., ktorá bola vždy k dispozícii ochotne odpovedať na všetky otázky a naviesť ma správnym smerom. Ďalej by som chcela poďakovať manažérke účtovného tímu slovenskej pobočky medzinárodnej IT spoločnosti, ktorá mi venovala čas, ochotne poskytla informácie ohľadom interkultúrneho managementu spoločnosti a pomohla mi so zohnaním respondentov na kvalitatívne rozhovory. Ďakujem aj zamestnancom spoločnosti, ktorí si našli čas a zúčastnili sa rozhovorov. V neposlednom rade patrí moje poďakovanie rodine a priateľom, ktorí ma pri písaní mojej práce podporovali.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Odporúčenie pre rozvoj diverzného managementu v medzinárodnej IT spoločnosti**

vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Smernicou o zverejnení vysokoškolských záverečných prác*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a využitia tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočných nákladov.

V Brne dňa 4. januára 2017

Abstract

FULOVÁ, P., *Recommendation for the development of diversity management in international IT company*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2017.

Bachelor thesis is focused on diversity management with an emphasis on intercultural management. Furthermore, it is focused on the analysis of the current state of the diversity management in a particular company and developing suggestions to improve it. It deals with the perception of intercultural management of foreign workers from different countries. Data were obtained from qualitative interviews with employees of the company. The results arising from the interviews were further used for suggested recommendations.

Keywords

management, intercultural management, diversity management, qualitative interview, cross-cultural team

Abstrakt

FULOVÁ, P. *Odporúčenie pre rozvoj diverzného managementu v medzinárodnej IT spoločnosti*. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Bakalárska práca je zameraná na diverzný management s dôrazom na interkultúrny management. Ďalej na analýzu súčasného stavu diverzného managementu v konkrétnej spoločnosti a vypracovanie návrhu na jeho zlepšenie. Zaoberá sa vnímaním interkultúrneho managementu zahraničnými zamestnancami rôznych národností. Údaje pre prácu boli získané na základe kvalitatívnych rozhovorov so zamestnancami spoločnosti. Výsledky plynúce z rozhovorov boli ďalej použité na spracovanie odporúčení.

Kľúčové slová

management, interkultúrny management, diverzný management, kvalitatívny rozhovor, multikultúrny tím

Obsah

1	Úvod	13
2	Cieľ práce	14
3	Metodika	15
4	Literárny prehľad	16
4.1	Globalizácia.....	16
4.2	Národná kultúra.....	17
4.3	Zložky kultúr	20
4.4	Dimenzie kultúr	21
4.4.1	Dimenzie národných kultúr podľa Geerta Hofstedeho	21
4.4.2	Kritika Hofstedeho modelu	24
4.4.3	Dimenzie národných kultúr podľa Fonsa Trompenaarsa.....	24
4.4.4	Dimenzie národných kultúr podľa Edwarda T.Halla	26
4.5	Diverzný management	27
4.5.1	Management veku.....	28
4.5.2	Management pohlavia	29
4.6	Interkultúrny management.....	30
4.6.1	Interkultúrna komunikácia	31
4.6.2	Interkultúrne kompetencie.....	31
4.7	Kvalitatívny výskum.....	32
5	Vlastná práca	35
5.1	Charakteristika spoločnosti	35
5.2	Charakteristika diverzného managementu spoločnosti	37
5.3	Predvýskum.....	40
5.4	Analýza spokojnosti zamestnancov	43
5.5	Odporúčania pre rozvoj diverzného managementu.....	50
5.5.1	Charitatívna akcia	51
5.5.2	Podpora výučby jazykov.....	53

5.5.3	Stĺpček v newsletteri	54
5.5.4	Podpora pri hľadaní ubytovania	55
5.5.5	Modernizácia zasadacích miestností	55
6	Diskusia	57
7	Záver	59
8	Literatúra	60
A	Štruktúra rozhovoru	64
B	Zhrňujúca tabuľka rozhovorov	65
C	Charakteristika respondentov	66

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Tri úrovne v ľudskom mentálnom programovaní podľa Hofstedeho.....	18
Obr. 2	Cibuľový diagram úrovni prejavu kultúry podľa Hofstedeho	21
Obr. 3	Populačná pyramída, EU-28, 2001 a 2015 (% z celkovej populácie)	29
Obr. 4	Pohlavie	66
Obr. 5	Vek.....	66
Obr. 6	Rodná krajina.....	67
Obr. 7	Počet odpracovaných rokov v spoločnosti	67
Obr. 8	Pracovná pozícia.....	68
Obr. 9	Vzdelanie	68

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Kalkulácia nákladov charitatívnej akcie	52
Tab. 2	Mesačné náklady jazykových kurzov	54
Tab. 3	Zhrňujúca tabuľka rozhovorov	65

1 Úvod

Diverzný a interkultúrny management je vďaka postupnej globalizácii, čím ďalej tým viac skloňovaným pojmom. Svet je prepojený oveľa viac ako kedysi a interkultúrne stretnutia v podnikovom prostredí môžu byť niekedy komplikované, keďže spolupracujúce tímy z rôznych kultúrnych prostredí majú rozličné názory, priority a potreby. Práve preto je pre budúcich a súčasných manažérov potrebné ovládať základy diverzného a interkultúrneho managementu. Diverzný management je prístup spoločnosti, vyzdvihujúci rozmanitosť jednotlivcov, rešpektuje ich práva a jedinečnosť. Pri prijímaní zamestnancov nie je dôležitý vek, etnikum, národnosť, pohlavie, zdravotný stav alebo sexuálna orientácia ale kvality, skúsenosti a vedomosti uchádzača. Tento prístup sa nemení ani počas obdobia, kedy zamestnanec pre danú spoločnosť pracuje. Interkultúrny management môžeme chápať ako súčasť diverzného managementu so zameraním na kultúrne a národnostné rozdiely.

Slovensko predstavuje atraktívnu krajinu pre zahraničných investorov nakoľko patrí medzi najdynamickejšie a najrýchlejšie sa rozvíjajúce trhy vo svete s priaznivou lokalitou v centre Európy, politickou a ekonomickou stabilitou a lacnou pracovnou silou. Počet medzinárodných tímov sa na Slovensku sa zväčšuje s narastajúcim počtom zahraničných investorov. Tí si so sebou prinášajú aj svoju firemnú kultúru, ktorá sa im osvedčila v materskej firme alebo v iných zahraničných pobočkách.

V literárnom prehľade je na úvod charakterizovaná globalizácia ako dôvod vzniku interkultúrneho managementu, následne je popísaný rozdiel medzi národnou a organizačnou kultúrou, pre lepšie pochopenie kultúrnych rozdielov sú popísané kultúrne dimenzie podľa troch rôznych autorov, konkrétne Geerta Hofstedeho, Fonsa Trompenaarsa a Edwarda T. Halla. Ďalej je rozobratý diverzný management a jeho najdôležitejšie odvetvia - management pohlavia, veku a interkultúrny management. Pre účely praktickej časti práce bol použitý kvalitatívny výskum a preto je mu venovaná celá kapitola.

V druhej hlavnej časti práce je opísaný diverzný management spoločnosti s následným analyzovaním spokojnosti zahraničných zamestnancov v siedmych hlavných okruhoch. Na základe analýzy bolo navrhnuté odporúčenie pre rozvoj interkultúrneho managementu v slovenskej pobočke medzinárodnej IT spoločnosti.

Tému som si vybrala preto, že počas môjho študijného pobytu v zahraničí ma oslovil predmet s názvom Interkultúrny management a chcela som zistiť ako funguje v praxi a hlavne to, ako funguje v Slovenskej republike. Rozhodla som sa prehĺbiť si svoje vedomosti v danej problematike a priniesť odporúčenia pre zlepšenie diverzného managementu pre slovenskú pobočku medzinárodnej IT spoločnosti a zistiť spokojnosť zamestnancov so slovenským a firemným prostredím, keďže Slovensko zatiaľ nie je považované, za krajinu, kde žije veľký počet cudzincov.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je priniesť odporúčenie pre rozvoj diverzného managementu slovenskej pobočky medzinárodnej IT spoločnosti. Čiastkovým cieľom je analýza súčasného systému diverzného managementu v spoločnosti so zameraním na aspekt rôznych národností a ich rolí a vyhodnotenie spokojnosti zahraničných zamestnancov s pracovným prostredím.

Čiastkovým cieľom analytickej časti vlastnej práce je zber a analýza primárnych a sekundárnych dát za účelom analýzy súčasného stavu diverzného managementu spoločnosti, definovaním problémového miesta a navrhnutím odporúčenia pre rozvoj diverzného managementu. Primárne dáta sú získané pomocou kvalitatívneho výskumu. Boli uskutočnené kvalitatívne rozhovory so zahraničnými pracovníkmi spoločnosti.

3 Metodika

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, a to na literárny prehľad a vlastnú prácu. Literárny prehľad je spracovaný pomocou dostupných literárnych a internetových zdrojov. Vlastná práca je postavená na analýze primárnych a sekundárnych dát. Primárne dáta boli získané pomocou kvalitatívnych rozhovorov so zamestnancami spoločnosti. Sekundárne dáta boli získané analýzou dokumentov z intranetu spoločnosti.

Na zoznámenie so spoločnosťou bol uskutočnený úvodný rozhovor s manažérkou jedného z účtovníckych tímov v priestoroch spoločnosti a rozbor dokumentov týkajúcich sa diverzného managementu firmy. Na základe teoretických znalostí a skutočností zistených o spoločnosti boli zostavené otázky za účelom uskutočnenia predvýskumu, ktorý pozostával z rozhovorov s dvomi pracovníkmi dvoch rôznych národností. Na základe predvýskumu, boli otázky prehodnotené a pozmenené, za účelom získania kvalitnejších a detailnejších výsledkov.

Otázky boli rozdelené na sedem oblastí:

- dôvody pre príchod na Slovensko;
- adaptácia;
- kultúrne rozdiely;
- rodinný stav;
- pracovné prostredie spoločnosti;
- súčasný stav interkultúrneho managementu;
- návrhy na zlepšenie interkultúrneho managementu spoločnosti.

Na výber respondentov bola použitá metóda snehovej gule resp. reťazová metóda výberu. Metóda je založená na odporúčení rozhovoru už vyspovedaných respondentov svojim známym. Prostredníctvom kontaktov sa týmto spôsobom výber respondentov náhodne rozrastá.

Celkovo prebehlo 17 rozhovorov, z čoho jeden rozhovor poskytla manažérka jedného z tímov pre priblíženie prostredia a aktuálnej situácie diverzného managementu spoločnosti. Respondenti sú vo vlastnej práci označovaní fiktívnym krstným menom a svojou národnosťou nakoľko si želali, aby ich identita nebola odhalená. V prílohách je možné nájsť grafy charakterizujúce respondentov a zhrňujúcu tabuľku rozhovorov s dňom rozhovoru a jeho trvaním.

Po prepise a analýze rozhovorov boli určené problémové miesta a navrhnuté odporúčenia pre zlepšenie diverzného managementu v spoločnosti.

4 Literárny prehľad

4.1 Globalizácia

Ako dôvod vzniku interkultúrneho managementu je často uvádzaná práve globalizácia tržného prostredia a preto je vhodné na úvod definovať čo je to globalizácia a aký má vplyv na riadenie podniku.

Globalizácia patrí k fenoménom súčasnosti. Jedná sa o integráciu krajín a obyvateľov sveta, ktorá je spôsobená výrazným znížením nákladov na dopravu a komunikáciu a odstránením bariér pre voľný pohyb tovaru, kapitálu, služieb, a vedomostí a obyvateľov. Globalizácia je svetový proces, ktorý spôsobuje to, že svet a jeho ekonomické systémy sú viac uniformované, integrované a navzájom závislé. Svet sa neustále zmenšuje a na presun človeka, tovaru alebo informácií potrebujeme čím ďalej tým menej času. Občania po celom svete sú vystavení globálnej kultúre, ekonomike a zmene životného prostredia v takom rozsahu, s akým sa svet ešte nestretol.

V uskutočňovaní interkultúrneho managementu má veľkú úlohu kultúra. Napriek tomu, že existuje mnoho manažérskych praktík, kultúrne rozdiely stále existujú a podieľajú sa aj na tvorbe obchodných vzťahov. Obchodní manažéri by mali poznať prostredie v akom pracujú, pre určenie najvhodnejšieho spôsobu komunikácie, vedenia a motivovania ľudí (Pichanič, 2004).

Globálne firmy ponúkajú výrobky alebo služby, ktoré sú štandardizované tak, aby to umožňovalo ich výrobu alebo poskytovanie nákladovo efektívnym spôsobom v danej lokalite. Ich know-how pochádza z materského podniku, no majú ich vlastnú výrobu, poskytovanie služieb či distribučnú činnosť.

Medzinárodné riadenie podniku je vystavené rade problémov, ktoré by nenašli v prípade obmedzenia činnosti podniku na jednu krajinu. Medzi tieto problémy patrí napríklad rozmanitosť existujúcich modelov medzinárodných organizácií, rôzna politika a prax riadenia ľudských zdrojov, problémy v prostriedkoch a prístupoch používaných k výberu, rozmiestňovaniu, rozvíjaniu a odmeňovaniu zamestnancov z rôznych krajín (Armstrong, 2007).

Laurent (1986) tvrdí že pre vybudovanie, rozvoj a udržanie identity v globálnom podniku, je potrebné usilovanie o dôslednosť a zhodu vo svojich spôsoboch riadenia na celosvetovej úrovni. Na lokálne fungovanie je avšak potrebné prispôbiť tieto spôsoby špecifickým kultúrnym požiadavkám. Globálna povaha podnikania môže vyžadovať dôslednosť a zhodný prístup, rôzne kultúry môžu naopak vyžadovať diferenciáciu.

A práve pre vyššie uvedené dôvody interkultúrny management predstavuje veľkú výzvu pre novodobých manažérov.

4.2 Národná kultúra

V globálnom prostredí dochádza každodenne k stretu rôznych národností nielen v súkromnom ale aj pracovnom živote. Pre pochopenie interkultúrnych vzťahov je dôležité bližšie charakterizovať pojem národná kultúra.

Stretávanie ľudí z rôznych kultúr už nie je len exotickým zážitkom ale súčasťou bežného života. Stále postupujúci proces globalizácie nás prekvapuje tým, že aj keď z jazykového hľadiska sme schopní sa dohovoriť, k porozumeniu to často nestačí. Pod zdanlivo rovnakými pojmami, si ľudia z rôznych kultúr predstavujú niečo rozdielne a kvôli tomu je dôležité definovať pojem kultúra (Nový a Schroll-Machl, 2005).

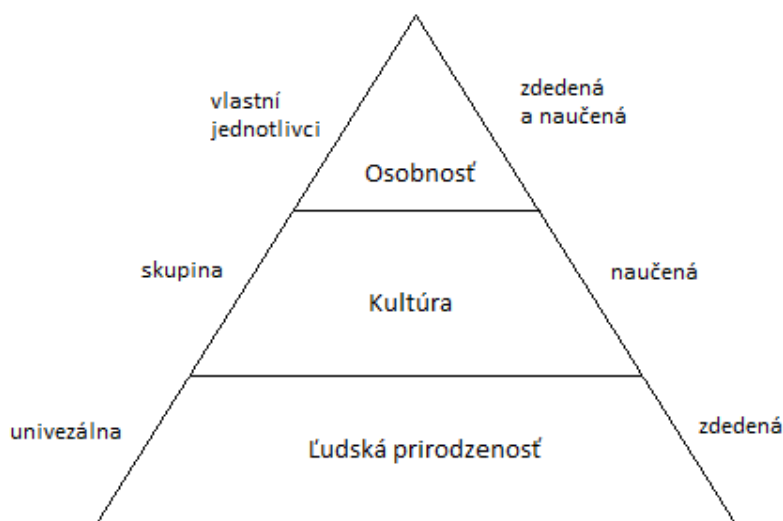
Ako uvádza Bailey a Peoples (2010) kultúra zahŕňa veci, ktoré sa človek naučí počas dospievania medzi určitou skupinou ľudí: prístupy, morálka, pravidlá etiky, vnímanie reality, jazyk, predstavy o správnom spôsobe života, presvedčenia o tom v akom vzťahu by mali byť muž a žena, predstavy u fungovaní sveta atď. Táto časť kultúry sa nazýva poznanie. Poznanie je v človeku tak hlboko zakorenené, že si takmer vôbec neuvedomuje, že sa ho naučil. Ďalej rozlišujú aj definíciu kultúry, ktorá je rozšírená o správanie, teda o to ako sa ľudia správajú v konkrétnych situáciách (v kostole, v škole, v práci), ako sa správajú medzi rôznymi ľuďmi (rovesníkmi, rodinou, nadriadenými), alebo ako prejavujú svoje pocity. Práve táto zložka spôsobuje nedorozumenia medzi kultúrami, pretože rovnaká skutočnosť môže nadobudnúť rozličný význam. Avšak aj reakcie jednotlivcov sa rôznia a preto je potrebné definovať takzvané vzorce správania, teda to ako v danej situácii zvyčajne reaguje väčšina predstaviteľov danej kultúry.

Nový a Schroll-Machl (2005) chápu kultúru ako orientačný systém. Kultúra ohraničuje „pole konania“, ktoré je pre danú skupinu charakteristické ide o nimi vytvorené a používané materiálne aj nemateriálne výsledky ľudskej činnosti. Tento systém obsahuje symboly, ktoré sú pre určitú spoločnosť typické a tradujú sa naprieč generáciami ako napríklad reč, mimika, gestikulácia ale aj oblečenie, či pozdravy.

Lukášová (2010) tvrdí, že normy, hodnoty a tradície sa dedia vďaka tomu, že sa osvedčili, zabezpečili zachovať existenciu celku a to je dôkaz toho, že kultúra je stabilný systém avšak nie je systémom nemenným. Vonkajšie prostredie sa neustále mení a vyvíja, je potrebné sa prispôbiť a preto ľudia hľadajú spôsoby ako prežiť v nových podmienkach.

Podľa holandského psychológa Hofstedeho (2007) je kultúra kolektívnym javom, pretože je vždy aspoň z časti zdieľaná ľuďmi, ktorí spolu žijú, prípadne žili v rovnakom spoločenskom prostredí a v tomto prostredí si ju osvojili. Hofstede definuje kultúru ako kolektívne programovanie alebo inak povedané „software“ ľudskej mysle, ktoré odlišuje členov jednej skupiny ľudí od ostatných. Rozlišuje tri úrovne mentálneho programovania. Prvá úroveň je prezentovaná ako ľudská prirodzenosť, ktorá je univerzálna a zdedená a spoločná pre ľudí na celom svete. Jedná sa o základné psychické a fyzické vlastnosti človeka ako sú emócie (napr. strach, láska, radosť) a potreby človeka (napr. potreba stretávania s druhými ľuďmi, potreba komunikácie). To, ako človek tieto pocity prezentuje navonok je ovplyvnené

kultúrou, čo je druhá úroveň mentálneho programovania. Kultúra je naučená a svojská pre danú skupinu. Na vrchole pyramídy je osobnosť, ktorá je jedinečná pre každú ľudskú bytosť, je z časti zdedená a z časti naučená osobnou skúsenosťou alebo vplyvom kultúry.



Obr. 1 Tri úrovne v ľudskom mentálnom programovaní podľa Hofstedeho
Zdroj: Hofstede, 2007

Pre potreby tejto bakalárskej práce je potrebné definovať pojem organizačná alebo podniková kultúra, ktorá bude popísaná na konkrétnom podniku v praktickej časti.

Organizácia je systém odlišný od národa, pretože závisí len na vôli jednotlivcov či sa stanú jej členom alebo nie. Kultúra organizácie sa ich týka len v pracovných hodinách a po istom čase ju môžu opustiť a stať sa členom inej organizácie. (Hofstede, 2007).

Schein (2004) definuje podnikovú kultúru ako vzorec základných zdieľaných predpokladov a predstáv, ktoré sa určitá skupina naučila a podľa nich dokázala riešiť problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie. Tieto predstavy sa stali všeobecne platné a osvedčili sa natolko, že sú prezentované novým členom ako správna cesta vnímania, myslenia a konania, je potrebné aby si ich osvojili a jednali podľa nich.

Ďalej Hofstede (2007) uvádza, že organizačná kultúra nemá priamu definíciu ale väčšina autorov definuje organizačnú kultúru ako:

- holistickú: týka sa celku, ktorý je viac ako súčet jeho častí;
- určenú históriou organizácie;
- sociálne vytvorenú: tvorená ľuďmi, ktorí sú súčasťou organizácie;
- ťažko meniteľnú.

Organizačná kultúra nie je vnímaná len v rámci organizácie ale taktiež aj v očiach stakeholders, teda všetkých, ktorí sú s organizáciou nejakým spôsobom spojení svojimi záujmami, vplyvom a vzájomnou komunikáciou (napr. dodávatelia, odberatelia, zákazníci).

Lukášová (2010) zovšeobecnila súčasné ponímanie organizačnej kultúry. Organizačnú kultúru definuje ako súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania sa, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a prejavujú sa v myslení, cítení a správaní sa členov organizácie a v artefaktoch (tj. výtvoroch) materiálnej a nemateriálnej povahy.

Podľa Lukášovej (2010) sa väčšina autorov zhodla na tom, že silná organizačná kultúra predstavuje konkurenčnú výhodu podniku v očiach obchodných partnerov a iných stakeholders, urýchľuje riešenie problémov a eliminuje ich, redukuje neistotu pracovníkov, podporuje spokojnosť a emocionálnu pohodu zamestnancov, je zdrojom ich motivácie a zvyšovania efektivity na pracovisku

Pre definovanie organizačnej kultúry je dôležité poznanie jej rôznych typov. Pre tieto účely je v práci použitý model Handyho a Trompenaarsa, ktorý sa skladá zo štyroch typov organizačných kultúr. Jednotlivé typy sú definované na základe dvoch činiteľov a to objektivitou alebo subjektivitou pri rozhodovaní a rozložením moci v spoločnosti.

- **Kultúra objektivná a hierarchická – Eiffelova veža**

Charakteristické je nerovnomerné rozloženie moci, existujú veľké rozdiely medzi jednotlivými stupňami v hierarchii, pravidlá sú presne definované a byrokracia je častým javom. Výhodou predstavuje rýchle riadenie a nákladová efektívnosť. Nevýhodou sú problémy s adaptáciou inovácií. Jedná sa o formálnu kultúru jednotlivca.

- **Kultúra subjektívna a hierarchická – Rodina**

Moc je centralizovaná, avšak medzi nadriadeným a podriadenými dominujú osobné, obrazne povedané aj rodinné vzťahy. Nevyskytuje sa tu byrokracia, dôraz sa kladie na subjektívne vzťahy. Výhodou je flexibilita organizácie, podriadení plnia príkazy vodcu aj v prípade ak s ním nesúhlasia, čo môže taktiež viesť ku konfliktu a rozložiť celú organizáciu. Ide o neformálnu kultúru jednotlivca.

- **Kultúra objektivná a rovnostárska – Riadená strela**

Riadená strela je formálna kultúra tímov, ktoré sa snažia o dosiahnutie spoločne definovaných cieľov, ktoré sú objektivizované, čo znamená, že každý z tímu s nimi súhlasil a prijal ich. Výhodou je rýchle reagovanie na zmeny a zodpovednosť každého z tímu za plnenie cieľov. Veľmi časté je riadenie podľa výsledkov, teda zmena členov tímu podľa toho aký cieľ je v danom okamihu riešený. Fungovanie tímu kontrolujú manažéri pomocou spätných väzieb, ktoré skvalitňujú tímovú prácu, podporujú proces učenia jednotlivca a následne aj prispôsobivosť firmy.

- **Kultúra subjektívna a rovnostárska – Inkubátor**

Zmysel kultúry spočíva v tom, že každý člen spoločnosti má právo rozhodovať o veciach spoločných a je pri tom ovplyvnený svojimi názormi a postojmi. Členovia majú medzi sebou silné osobné vzťahy, spoločné poslanie a rešpektujú sa. Plánovanie pre Inkubátor nie je veľmi typické, čo poskytuje priestor pre kreativitu, no na druhej strane mu chýba definovanie spoločného cieľa, čo môže spôsobiť konflikty. Ide o neformalizovanú a tímovú kultúru.

Pri usporiadaní organizácie nie je možné použiť výhradne jeden typ organizačnej kultúry pre každú aktivitu, avšak je dôležité zistiť, ktoré typy môžeme kom-

binovať a ktoré sa k sebe nehodia. Je vhodné zvoliť si univerzálny model spoločnosti a podľa neho sa riadiť (Bujna, 2015).

4.3 Zložky kultúr

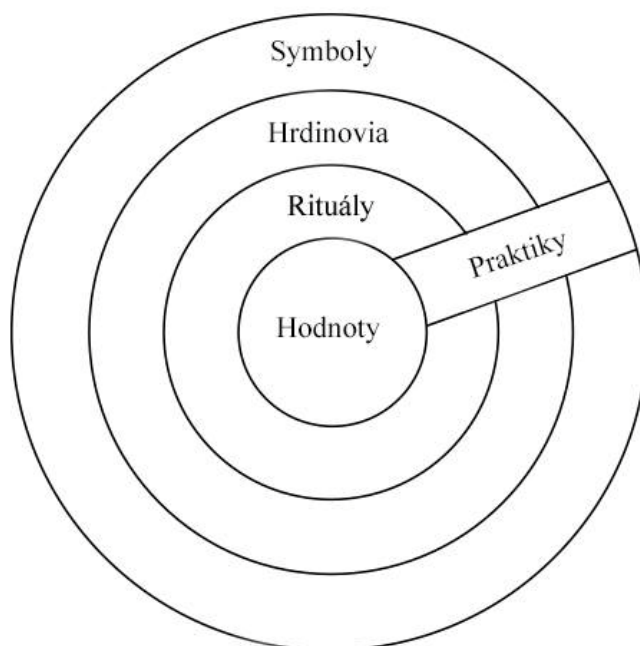
Zložky jednotlivých kultúr sú dôvodom rozdielov medzi nimi a preto je potrebné sa nimi zaoberať. Hofstede definoval štyri zložky, ktoré tvoria tzv. Hofstedeho „cibuľu.“

Na povrchu nájdeme symboly, ktoré tvoria obal kultúry. Sú to napr. slová, gestá, špecifické slová a predmety ktoré majú pre členov kultúry určitý význam. Je ich možné napodobniť inou kultúrou a preto tvoria najvrchnejšiu zložku.

Hrdinovia sú osoby alebo filmové či animované postavy, ktoré sú v danej kultúre obdivované a sú inšpiráciou pre jej obyvateľov. Rituály predstavujú skupinové aktivity, ktoré nie sú z vecného hľadiska dôležité k dosiahnutiu cieľa avšak sú spoločensky podstatné. Patria sem napr. spôsoby akými sa členovia kultúry zdravia medzi sebou, náboženské a spoločenské ceremónie. Sú udržiavané a predávané z generácie na generáciu. Tri spomínané zložky sú hromadne nazývané ako praktiky. Ich vonkajšia stránka je externému pozorovateľovi zrejmá, avšak ich význam je skrytý v porozumení danej kultúry.

Jadro kultúry tvoria hodnoty, ktoré si človek vytvára počas prvých desiatich až dvanástich rokov života. Sú to hodnoty, ktoré majú smerovanie, svoju kladnú aj zápornú stránku. Určujú preferencie medzi formami danej skutočnosti napr. rozlíšenie medzi slušným a neslušným, pekným a škaredým, normálnym a nenormálnym (Hofstede, 2007).

V organizácii bývajú hodnoty zaznamenané v etickom kódexe a sú známe pracovníkom organizácie a taktiež externe pre vytvorenie image organizácie. V situácii, že sa ľudia s deklaroványmi hodnotami nestotožňujú alebo hodnoty sú len ideálnou predstavou managementu môže nastať rozdiel medzi hodnotami skutočnými a zverejnenými. Napríklad ak firma deklaruje ako svoju hodnotu spokojnosť zákazníka a v skutočnosti nesleduje ako sa firme v tejto oblasti darí (Lukášová, Nový, 2004).



Obr. 2 Cibul'ový diagram úrovní prejavu kultúry podľa Hofstedeho
Zdroj: Hofstede, 2007

4.4 Dimenzie kultúr

V tejto časti budú pre pochopenie kultúrnych rozdielov rozobraté teórie národných kultúr podľa Geerta Hofstedeho, Fonsa Trompenaarsa a Edwarda T. Halla. Dimenzie u každého autora sú rôzne avšak každý z nich stanovil určité dimenzie, ktoré majú charakter kontinua s obsahovo protichodnými pólmi. Jednotlivé dimenzie je možné merať a tým kvantitatívne určiť výskyt danej charakteristiky u príslušnej krajiny a následne určiť odlišnosti a podobnosti jednotlivých kultúr (Lukášová, 2010).

4.4.1 Dimenzie národných kultúr podľa Geerta Hofstedeho

Holandský psychológ Geert Hofstede uskutočnil výskum na vzorke zamestnancov nadnárodnej spoločnosti IBM z viac ako päťdesiatich krajín sveta. Podobali sa takmer vo všetkých smeroch okrem národnosti. Riešenia spoločných problémov sa u rôznych národností líšili v týchto okruhoch:

- sociálna nerovnosť, vzťah k autorite;
- vzťah medzi jednotlivcom a skupinou;
- ponímanie mužskosti a ženskosti;
- spôsoby vyrovnávania sa s neistotou.

Vyššie uvedené oblasti boli základom pre definovanie Hofstedeho štyroch dimenzií: vzdialenosť k moci, kolektivismus vs. individualizmus, feminita vs. maskulinita a vyhýbanie sa neistote. O desať rokov neskôr bola na základe výskumu Michaela Bonda v Číne pridaná piata dimenzia a to dlhodobá vs. krátkodobá orientácia

a následne v roku 2010 bola pridaná šiesta dimenzia pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť. (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

- **Vzdialenosť k moci**

Hofstede (2007) definuje vzdialenosť k moci ako rozsah, v ktorom sa menej mocní členovia inštitúcie alebo organizácie vyrovnávajú s faktom, že moc nie je rozdeľovaná rovnomerne.

V krajinách s vysokou hodnotou indexu vzdialenosti k moci ľudia považujú za prirodzené, že nadriadení a podriadení si nie sú rovní, moc v týchto krajinách je často centralizovaná. Podriadení očakávajú, že im bude povedané čo majú robiť, neobracajú sa na svojho nadriadeného a boja sa s ním nesúhlasit'. Nájde tu výrazné rozdiely medzi platovým ohodnotením vyššie a nižšie postavených zamestnancov. Ideálnym vedúcim je benevolentný autokrat. Starší vedúci pracovníci majú zvyčajne menší rešpekt ako mladší (Lukášová, 2010). Vysoké hodnoty vzdialenosti k moci vykazujú v rámci európskych krajín najmä východoeurópske ako Slovensko a Ukrajina ale aj Rumunsko či Srbsko (Hofstede, 2007).

Pre ľudí žijúcich v krajinách s nízkou vzdialenosťou k moci sú si všetci rovní, role v organizácii sú zavedené len z hľadiska pohodlnosti a môžu byť ľahko zmenené. Platové rozdiely sú menšie, moc je decentralizovaná a organizačná štruktúra je plochá. Podriadení očakávajú konzultáciu práce so svojim vedúcim avšak rešpektujú že on má konečné rozhodnutie. Neschvaľujú privilégia nadriadených a ideálny vedúci je pre nich demokrat. Mladší vedúci sú rešpektovaní viac než tí starší (Lukášová, 2010). Nízke hodnoty vzdialenosti k moci vykazujú hlavne krajiny Škandinávie (Hofstede, 2007).

- **Individualizmus vs. kolektivismus**

Individualizmus je priradený spoločnostiam, kde sa každý stará sám o seba prípadne o svoju najbližšiu rodinu, záväzky medzi jednotlivcami sú voľné. Na rozdiel od toho kolektivismus prislúcha spoločnostiam, kde sú ľudia združovaní do silných a celistvých skupín, ktoré ich až do smrti chránia výmenou za ich lojalitu (Hofstede, 2007).

Kolektivistické spoločnosti uprednostňujú záujem spoločnosti nad záujmom jednotlivca. Pri výbere pracovníkov zamestnávateľ hodnotí predovšetkým osobu, ktorá bude zapadať do kolektívu. Od zamestnanca sa očakáva, že bude konať v súlade so záujmom skupiny a oprostí sa od svojich osobných záujmov. Vzťah zamestnanca a zamestnávateľa je podobný rodinným vzťahom a má silné morálne hľadiská. Dominuje tu hlavne management skupín a to aj v spôsobe odmeňovania (Lukášová, 2010). Bežný je výskyt partikularizmu – zákazníkovi zo skupiny je poskytnutá lepšia starostlivosť. Medzi európske krajiny s najväčšou prevahou kolektivismu patrí Srbsko, Slovinsko a Portugalsko (Hofstede, 2007).

V individualistickej krajine sa jednotlivci riadia svojimi potrebami a ekonomickými záujmami. V práci je dôležitý najmä osobný výkon a pracovný vzťah je prijímaný ako výhodný obchod pre obe strany. Hlavné sú schopnosti a znalosti zamestnancov a odmeňovací systém sa vzťahuje na každého osobitne. (Lukášová, 2010). Pre tieto krajiny je typický univerzalizmus – s každým zákazníkom sa zaob-

chádza rovnako. Najviac individualistickou krajinou je USA, z Európy je to najmä Maďarsko a Taliansko (Hofstede, 2007).

- **Maskulinita vs. feminita**

Maskulinita sa vyskytuje v kultúrach kde sú sociálne role muža a ženy výrazne odlišené a definované. Muži sú predurčení na to, že majú materiálne zabezpečiť rodinu, očakáva sa že budú húževnatí a ctižiadostiví, zatiaľ čo od žien sa očakáva, že budú milé, jemné a zamerané na kvalitu života. Feminita existuje v spoločnosti kde sa pohlavie a sociálne role prelínajú, od obidvoch pohlaví sa očakáva, že budú mierni, starostliví a orientovaní na kvalitný život (Hofstede, 2007).

Pre maskulínne spoločnosti je typická súťaživosť, ambicióznosť a kariérny postup. Predpokladá sa, že vždy zvíťazí ten najlepší po tvrdom boji, či už v kariére alebo v živote. Naopak pre kultúry, kde prevláda feminita, sú ľudia od detstva vedení k skromnosti. Nedorozumenia sú riešené komunikáciou a následným konsenzom, vzťahy a starostlivosť o druhých je na prvom mieste v rebríčku hodnôt (Lukášová, 2010).

Maskulínne krajiny vynikajú hlavne v sekundárnej sfére - v efektívnej a rýchlej výrobe, femininné v terciárnej sfére, tj. službách. Medzi maskulínne krajiny patrí napr. Slovensko a Maďarsko, medzi femininné napr. Švédsko (Hofstede, 2007).

- **Vyhýbanie sa neistote**

Hofstede (2007) definoval vyhýbanie sa neistote ako stupeň v akom sa cítia príslušníci danej kultúry ohrození nepredvídateľnými situáciami. Neistota je vyjadrovaná nervozitou a potrebou predpisov a pravidiel.

V krajinách s vysokou mierou vyhýbania sa neistote sú ľudia zaneprázdnení, nepokojní, často sú nervózni a majú pocit stresu. Nutnosťou je aby bolo všetko jasné a zrozumiteľné, čo je spojené s potrebou písaných aj nepísaných pravidiel, regulácií a predpisov, ktoré sú niekedy nefunkčné a slúžia len na emočnú stabilitu a minimalizovanie pocitu neistoty. Výhodou je zmysel pre detail a dobrá organizácia, no na strane druhej potláčanie inovatívneho myslenia sa javí ako nevýhoda.

Ľudia v krajinách s nižšou mierou vyhýbania sa neistote sú pokojnejší, neistota ich nevyvedie z miery, dokážu aktívne pracovať avšak nie sú k tomu poháňaní vnútorným nutkaním. Pravidlá používajú len na orientáciu, nie sú pre nich nevyhnutnosťou. Podporujú kreatívne myslenie avšak objavuje sa tu problém s implementáciou inovácií (Lukášová, 2010).

Podľa Hofstedeho (2007) najvyššie skóre indexu vyhýbania sa neistote dosahuje Grécko a Portugalsko a najnižšie naopak Švédsko či Veľká Británia.

- **Dlhodobá vs. krátkodobá orientácia**

Dlhodobá orientácia je založená najmä na budúcnosti, ktorá je reprezentovaná vytrvalosťou a šetrnosťou. Príslušníci tejto spoločnosti majú dlhodobé ciele, silné sebaovládanie a potešenie pre nich prichádza až po práci. Krátkodobá orientácia je zameraná na minulosť a prítomnosť tj. na rešpektovanie tradícií a plnení spoločenských záväzkov. Preferuje sa rýchle splnenie povinností a smerovanie k utrácaniu a pôžitkárstvu.

Východoázijské krajiny ako Čína a Hongkong patria medzi dlhodobo orientované krajiny spomedzi európskych štátov je to hlavne Maďarsko, krátkodobou

orientáciou je špecifický Pakistan, no veľmi nízky index dlhodobej orientácie má aj Česká republika (Hofstede, 2007).

- **Pôžitkárstvo vs. zdržanlivosť**

Pôžitkárstvo charakterizuje spoločnosť, ktorej členovia konajú tak, ako sa im páči, užívajú si život, zábavu, utrácajú peniaze, kladú veľkú dôležitosť slobode prejavu pre zdržanlivú spoločnosť sú všetky spomínané charakteristiky obmedzené normami a predstavujú niečo zlé, dôležité je udržanie poriadku.

Jedná sa o novú dimenziu, ktorá bola v staršej literatúre sčasti súčasťou vyhýbania sa neistote (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

4.4.2 Kritika Hofstedeho modelu

Hofstedeho teória patrí medzi tie najčastejšie spomínané a okrem priaznivcov nájdeme aj odporcov jeho teórie. Medzi najznámejších kritikov patrí Brendan McSweeney. Kritizuje, že kultúra je v Hofstedeho výskume teritoriálne ohraničená. Tvrdí, že populácia každého národa môže byť rozdelená na rôzne kultúry z rozličných dôvodov, ale Hofstede na to neberie ohľad. Pod pojmom národná kultúra rozumie kultúru krajiny alebo štátu a nie nutne kultúru národa. Napríklad štát Veľká Británia je zložený najmenej z troch národov – Anglicko, Škótsko a Wales, no on s ňou zaobchádza ako s jedinou národnou kultúrou.

Ďalej kritizuje, že použitie veľkého počtu respondentov, nie je samo o sebe zárukou reprezentatívnosti a bližšie skúmanie počtu dotazníkov používaných Hofstedem ukazuje, že priemerný počet respondentov v jednotlivých krajinách bol nízky a pre niektoré krajiny až nepatrný. Respondenti si boli podobní v každom smere okrem národnosti, všetci pracovali pre rovnakú spoločnosť a zdieľali jednu veľmi špecifickú organizačnú kultúru spoločnú pre všetky dcérske spoločnosti. Respondenti si teda boli podobní povolaním marketingového a obchodného charakteru aj organizačnou kultúrou (McSweeney, 2002).

Aktuálnosť kultúrnych indexov predstavuje ďalší problém. Originálne určenie kultúrnych indexov prebehlo v 70.tych rokoch 20.storočia a navyše indexy, pre krajiny, ktoré neboli v pôvodnom výskume sú prepočítavané z aktuálnych šetrení a porovnávané s pôvodnými hodnotami (Hofstede et kol., 2010).

Jones (2007) spomenul ďalšie dôvody kritiky spojené s Hofstedeho teóriou. Napríklad to, že dotazníkový spôsob prieskumu nie je práve relevantný pre určenie kultúrnych rozdielov alebo, že výsledky určenia niektorých dimenzií mohli byť v období výskumu ovplyvnené politickou situáciou v danej krajine.

4.4.3 Dimenzie národných kultúr podľa Fonsa Trompenaarsa

Ďalšie rozdelenie kultúrnych dimenzií definoval taktiež holandský vedec Fons Trompenaars. Jeho teória bola vypracovaná na základe dotazníkov, ktoré poskytol manažérom a zamestnancom rôznych spoločností v rozdielnych krajinách sveta. Použil celkovo sedem dimenzií.

Medzi prvých päť dimenzií, ktoré odrážajú medziľudské vzťahy patrí univerzalizmus vs. partikularizmus, kolektivismus vs. individualizmus, neutralita vs.

emocionalita, špecifickosť vs. difúznosť, orientácia na prisudzovanie vs. orientácia na dosahovanie, šiesta dimenzia sa nazýva orientácia v čase a siedma dimenzia interná vs. externá orientácia sa zameriava na vzťah k prírode (Trompenaars, 1993).

- **Univerzalizmus vs. partikularizmus**

V prvej dimenzii ide o mieru v akej je možné určiť pravidlá a v každej situácii ich aj používať a dodržiavať. Ak je táto miera vysoká jedná sa o univerzalistickú kultúru. Partikularistická kultúra odmieta prísne rešpektovanie pravidiel a berie do úvahy okolnosti (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Medzi univerzalistické kultúry patrí aj Česká republika. Členovia uprednostňujú pravidlá pred osobnými vzťahmi, obchodné zmluvy sú popísané veľmi detailne a ľudia veria že dohoda je dohoda. Manažérske praktiky zahŕňajú formalizáciu obchodných praktík, so všetkými zaobchádzajú rovnako a každá zmena v legislatíve je verejne oznámená. Partikularisti sú napríklad Mexičania, manažérske praktiky sú spojené s používaním neformálnej siete kontaktov, zmluvy nie je problém modifikovať, preferencia je na strane osobných vzťahov, vzťah je viac ako zmluva (Aswathappa a Dash, 2008).

- **Individualizmus vs. kolektivismus**

Táto dimenzia je obdobná ako jedna z Hofstedeho dimenzií. Individualisti sú zameraní na seba, jedinec nesie zodpovednosť sám za seba a je braný ako individuálna bytosť, motivovaný je predovšetkým vlastnými potrebami. Stredobodom pozornosti v kolektivistických kultúrach je skupina, a pomocou nej je ovplyvňovaný aj výkon jednotlivca, úspech patrí vždy celej skupine, nie jednotlivcovi. Obľubujú kolektívne vyjednávanie (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

- **Neutralita vs. emocionalita**

Členovia neutrálnych kultúr neprejavujú svoje emócie navonok zatiaľ čo v emocionálnych kultúrach sú otvorené a prirodzene prejavované. V neutrálnych krajinách majú ľudia stoický postoj a udržiavajú svoje emócie pod kontrolou ako napr. Anglicko. Ľudia v emocionálnych krajinách sa často smejú, rozprávajú nahlas ak sa z niečoho tešia, zdravia sa s entuziazmom tu patrí napr. Holandsko a Švajčiarsko (Cherunilam, 2010).

- **Špecifickosť vs. difúznosť**

Dimenzia špecifickosť vs. difúznosť ukazuje, ako je v danej spoločnosti iným ľuďom poskytovaný prístup k osobnému životu. V špecifických kultúrach sa ľudia stretávajú výlučne len v určitej oblasti života napr. na pracovisku a do iných oblastí života jednotlivca tieto osoby prístup nemajú. Pracovné vzťahy sú oddelené od vzťahov osobných. Naopak v difúzných spoločnostiach je normálne zísť na športovisko so svojim obchodným partnerom, takýto prístup často vedie taktiež k uzavretiu obchodu. Ľudia si prajú spoznať ostatných aj v iných sférach života, osobné a pracovné vzťahy sú poprepájané (Nový a Schroll-Machl, 2005).

- **Orientácia na prisudzovanie vs. orientácia na dosahovanie**

Táto dimenzia je veľmi podobná Hofstedeho vzdialenosti k moci. V krajinách orientovaných na prisudzovanie ľudia rešpektujú hierarchiu, status je získavaný vekom, spoločenským postavením, povoláním atd. Pre orientáciu na dosahovanie je typic-

ké, že status je odvodený od znalostí človeka a hlavne podľa úspešnosti a kvality jeho výsledkov (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

- **Orientácia v čase**

Časová orientácia má dve dimenzie. Prvá dimenzia predstavuje rozdielny dôraz na minulosť, prítomnosť a budúcnosť. Druhá dimenzia rozlišuje sekvenčné a synchronické kultúry. V sekvenčných kultúrach je čas lineárny, dá sa rozdeliť do celkov a následne usporiadať do časového rozvrhu. Ľudia vykonávajú aktivity presne v stanovenom čase a držia sa stanoveného plánu. V synchronických kultúrach sú vzťahy dôležitejšie ako rozvrh, ľudia prechádzajú z aktivity na aktivitu bez dôležitosti jej dokončenia a rozvrhnutia času (Aswathappa a Dash, 2008).

Kultúra orientovaná na minulosť sa sústreďuje na pôvod, tradície a históriu, rešpekt sa prejavuje starším ľuďom a udržiavané sú staré zvyky. Orientácia na prítomnosť zdôrazňuje práve prebiehajúce aktivity a plány sú zriedkavo naplnené. Spoločnosť s orientáciou na budúcnosť je charakteristická vytváraním dlhodobých strategických plánov, zameraním na budúci úspech minulosť a prítomnosť je využívaná na jeho dosiahnutie (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

- **Interná vs. externá orientácia**

Kultúry, v ktorých prevláda organický pohľad na prírodu, kde sú zdieľané predpoklady, že človek je spätý s prírodou a kde sú ľudia zameraní hlavne na okolité prostredie a nie na seba sa nazývajú externe orientované. Obrátenie ľudia s mechanickým postojom k prírode, ktorí veria, že človek dominuje prírode a zvyčajne považujú seba ako zdroj pre určenie správneho postupu sú súčasťou interne orientovanej kultúry (Trompenaars, 2004).

4.4.4 Dimenzie národných kultúr podľa Edwarda T.Halla

Američan Hall definoval tri dimenzie kultúry podľa spôsobu ľudskej koexistencie. Ide o spôsob komunikácie, orientáciu v priestore a v čase (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

- **Komunikácia**

Prvá dimenzia informuje o tom, že určité množstvo informácie musí byť poskytnuté odosielateľom, aby mu príjemca správne porozumel. Jeden pól dimenzie predstavujú kultúry s nízkou mierou kontextu, kde komunikácia musí byť úprimná, explicitná a priama. Jej príslušníci sú často podráždení ak im členovia kultúry s vysokou mierou kontextu predávajú informácie, ktoré nepotrebujú. Pre kultúry s vysokou mierou kontextu je typická komunikácia nepriama, diplomatická a implicitná (Rothlauf, 2014).

V kultúrach s vysokou mierou kontextu je dôležitejšie používanie neverbálnej komunikácie, ľudia, situácia a okolité prostredie ako slová. Komunikácia je vnímaná ako umenie zaujať niekoho a zaberá viac času. V kultúrach s nízkou mierou kontextu majú väčší význam slová ako kontext, nepovažujú za potrebné používať neverbálnu komunikáciu. Komunikácia je vnímaná len ako prostriedok výmeny informácií, myšlienok a názorov (Halverson, 2008).

- **Priestor**

V tejto dimenzii Hall definoval štyri vzdialenosti medzi ľuďmi a to intímnu, osobnú, sociálnu a verejnú. Intímna vzdialenosť je veľmi blízka vzdialenosť do 20 centimetrov alebo priamy dotyk osôb. Vyskytuje sa u blízkych priateľov, partnerov a rodičov s deťmi. Osobná vzdialenosť je určená od 46 do 120 centimetrov, pri tejto vzdialenosti nie je jednoduché dotknúť sa druhého človeka a tak je možné zachovanie vlastného súkromia, zároveň je možné udržiavať plnohodnotnú komunikáciu, je to bežná vzdialenosť udržiavaná medzi priateľmi napr. pri bežnom rozhovore na večierku. Sociálna vzdialenosť je vzdialenosť do 3,6 metra používaná napr. pri obchodných jednaniach ale aj pri neformálnych stretnutiach dvoch neznámych osôb. Verejná vzdialenosť je vzdialenosť väčšia ako 3,6 metra napr. politik pri prejave pred publikom (Fast, 2014).

Určené vzdialenosti nemôžeme považovať za celkom presné, pretože závisia na mnohých činiteľoch ako je napr. vek, národnosť, temperament a spoločenský status. Všeobecne je známe, že ľudia v individualistických spoločnostiach si udržiavajú väčší osobný priestor ako ľudia v kolektivistických kultúrach (Čeněk, Brešová, Smolík, 2013).

- **Čas**

Hall (1990) rozlišuje medzi polychromatickou a monochromatickou časovou orientáciou. V monochromaticky orientovaných kultúrach sa ľudia v určitom čase sústreďujú len jednu činnosť, činnosti sú naplánované za sebou, konečný termín a časové záväzky vnímajú ako kritické a pevne sa držia plánu. Pre kultúry s polychromatickou orientáciou na čas je charakteristické zvládanie viacerých činností naraz, častá a bezproblémová zmena plánov.

4.5 Diverzný management

Esty (1995) definuje diverzitu ako akceptovanie, pochopenie, prijatie a ocenenie rozdielov medzi ľuďmi s rešpektom k veku, sociálnej vrstve, pohlaviu, národnosti, alebo zdravotného stavu.

Gardenswartz a Rowe (1998) definujú štyri základné dimenzie diverzity:

- organizačná diverzita: titul, pozícia, pracovná náplň, pracovné prostredie, oddelenie, útvar, skupina, dĺžka zamestnania, miesto práce, status a pozícia v organizácii;
- vonkajšia diverzita: jazyk, zvyky, geografická pozícia, vzdelanie, príjem, pracovné skúsenosti, rodičovstvo, voľno časové aktivity, výzor, rodinný stav;
- vnútorná diverzita: pohlavie, národnosť, etnikum, sociálna trieda, sexuálna orientácia, zdravotný stav, náboženstvo, hodnoty;
- osobná dimenzia: jedinečnosť osobnosti.

Diverzný management alebo management rozmanitosti je podnikateľská stratégia zameraná na preniknutie do úplného potenciálu všetkých zamestnancov v podniku s účelom poskytnúť podniku konkurenčnú výhodu, zatiaľ čo v minulosti boli zamestnanci s rozličným zázemím (napr. rasa, etnikum alebo pohlavie) označovaní

za nekvalifikovaných pokiaľ nesplnili hodnoty a normy väčšiny. Podstata diverzného managementu spočíva v tom, že každý člen môže organizáciu obohatiť zo svojej vlastnej a jedinečnej perspektívy (Mor Barak, 2013).

„Management rozmanitosti sa teda zaoberá integráciou myšlienok a metód podpory rozmanitosti do každodenných riadiacich a vzdelávacích procesov spoločnosti a jej okolia. Podnikateľské rozhodnutia je potrebné prijímať v atmosfére dôvery, porozumenia a vzájomné uznania.“ (Keil et al., 2007, s.6)

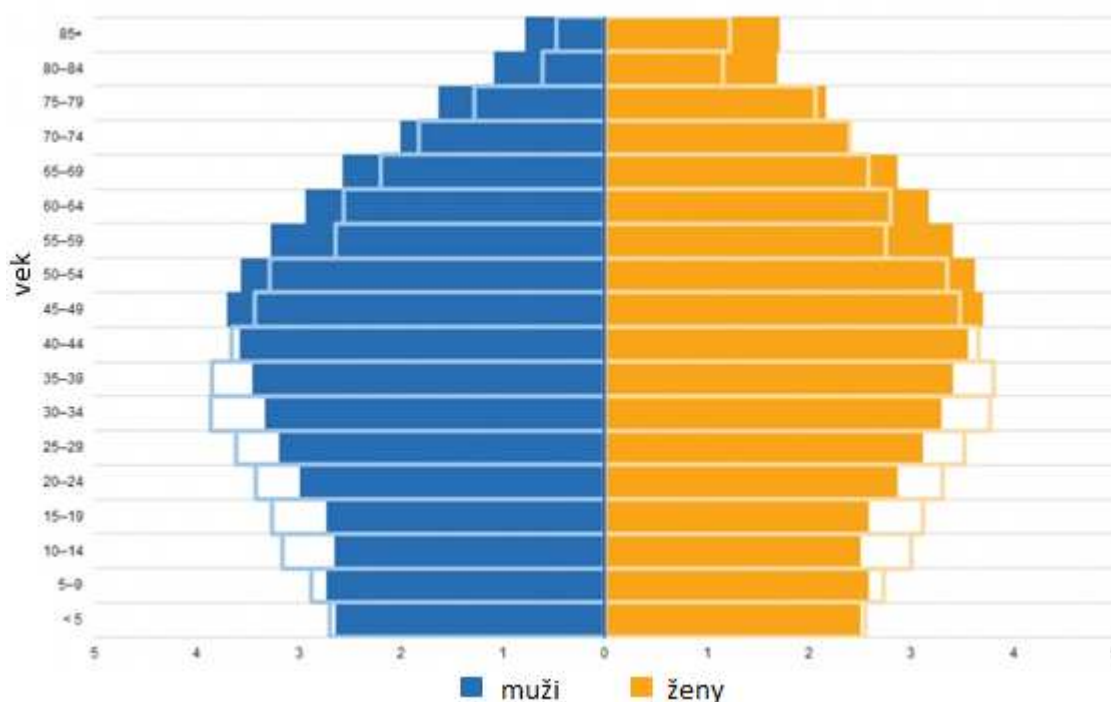
Vzhľadom k rozsahu oblastí pôsobenia diverzného managementu je potrebné zameranie na tie najrozšírenejšie a to: management veku, management pohlavia a interkultúrny management, ktorý bude predstavený v osobitnej podkapitole.

4.5.1 Management veku

Definícia managementu veku alebo Age managementu je podľa Ilmariena (2012) nasledovná: pri každodennom riadení by mali byť zohľadnené faktory súvisiace s vekom, vrátane pracovných úväzkov a spracovania pracovných úloh, aby sa každý bez ohľadu na vek cítil, že má možnosť aktívne sa podieľať na plnení vlastných a podnikových cieľov. Management veku zohľadňuje osem cieľov:

- lepšiu informovanosť;
- spravodlivé postoje k starnutiu;
- riadenie zohľadňujúce vekovú štruktúru ako jednu zo základných úloh a povinností manažérov a nadriadených;
- riadenie zohľadňujúce vekovú štruktúru ako súčasť politiky v oblasti ľudských zdrojov;
- podpora pracovnej schopnosti a produktivity;
- celoživotné vzdelávanie;
- pracovné úväzky zohľadňujúce vek;
- bezpečný a dôstojný prechod do dôchodku.

Z grafu populačnej pyramídy Európskej únie, kde je porovnaný rok 2001 a rok 2015 je možné spozorovať, že Európska únia čelí demografickému problému starnutia obyvateľstva a každoročne dochádza k zvýšeniu priemerného veku pracovnej sily.



Obr. 3 Populačná pyramída, EU-28, 2001 a 2015 (% z celkovej populácie)
Zdroj: Eurostat, 2016

Starnutie je spojené s negatívnymi aj pozitívnymi stránkami. Medzi tie negatívne patria napr. zdravotné problémy a s tým spojené úpravy pri práci aby bolo možné zabrániť predčasnému odchodu do dôchodku a pracovnej neschopnosti. Pozitívne stránky predstavujú zlepšenie strategického myslenia, ohľaduplnosti, rozvážnosti a schopnosti logicky uvažovať. Starší pracovníci sú vernejší zamestnávateľovi, majú lepšiu pracovnú dochádzku, zlepšuje sa ich pracovná kvalifikácia, informovanosť o štruktúre organizácie a jej funkciách, pomáhajú rozširovať kontakty so zákazníkmi a lepšie chápu zmeny v pracovnom prostredí (Ilmarién, 2012).

Pre dosiahnutie trvalo udržateľného hospodárskeho a sociálneho rozvoja si Európska únia dala za cieľ zvýšenie miery zamestnanosti starších ľudí. K tomu, aby bola úspešná je dôležité aby vlády, sociálni partneri a organizácie spolupracovali na rozvoji zručnosti a zamestnateľnosti starších občanov pri zachovaní zdravia, motivácie a schopnosti zamestnancov počas starnutia. Diskriminačné a negatívne stereotypy ohľadom starších pracovníkov je potrebné riešiť, zatiaľ čo pracovné podmienky a pracovné príležitosti musia byť prispôsobené na vekovo rôznorodú pracovnú silu (Naegele a Walker, 2006).

4.5.2 Management pohlavia

Management pohlavia alebo gender management system je sieť štruktúr, mechanizmov a procesov poprepletaných s existujúcim systémom organizácie kvôli plánovaniu, monitorovaniu a hodnoteniu aplikácie aspektov pohlavia do všetkých častí podniku. Začlenenie rodovej problematiky do hlavnej politiky spoločnosti má

za cieľ dosiahnuť rodovú rovnosť a férovosť v rámci udržateľného rozvoja (Leo-Rhynie, 1999).

Propagovanie rodovej rovnosti patrí medzi hlavné aktivity Európskej únie, rovnosť mužov a žien je jej základnou hodnotou, cieľom a hnacou silou ekonomického rastu.

Stratégia rovnosti pohlaví Európskej komisie pre roky 2010-2015 obsahovala 5 hlavných aktivít:

- rovná ekonomická nezávislosť pre ženy aj mužov;
- rovnaký plat za prácu rovnakej hodnoty;
- rovnosť v rozhodovaní;
- dôstojnosť integrita a ukončenie násillia založenom na pohlaví;
- propagovanie rodovej rovnosti v rámci EÚ.

V novej stratégii vypracovanej pre obdobie 2016 – 2019 mieni EÚ v týchto aktivitách pokračovať s vynaložením ešte väčšieho úsillia, keďže v posledných rokoch bol zaznamenaný značný pokrok.

Stále viac žien je ekonomicky aktívnych. V roku 2014 dosiahla zamestnanosť žien historicky najvyššiu zaznamenanú úroveň (64%), zatiaľ čo zamestnanosť mužov (75%) sa ešte stále nevyšplhala na predkrízovú úroveň. V dôsledku toho stále viac rodín finančne závisí na práci žien. Ženy majú väčšie zastúpenie už aj na rozhodovacích pozíciách, nárast za posledných 5 rokov je 9 percentuálnych bodov avšak stále predstavujú iba 21% členov predstavenstva najväčších registrovaných spoločností (European Commission, 2016).

Existuje mnoho aktivít podporujúcich ženy na vedúcich pozíciách, ktoré pomáhajú zredukovať stres na pracovisku. Vedľa tradičnej podpory vzdelávania vo firmách je dôležitá rovnováha medzi prácou a osobným životom. Materská a rodičovská dovolenka, starostlivosť o dieťa, práca na čiastočný úväzok bez výhody ďalšieho vzdelávania môžu ohroziť a skomplikovať kariéru ženy, pokiaľ zamestnávateľi nehľadajú praktické a inteligentné riešenia pre podporenie svojich zamestnankýň.

Medzi hlavné aktivity podpory žien patrí mentoring a koučing, špeciálne vzdelávacie moduly pre podporenie ambícií, sebavedomia a mäkkých zručností. Budovanie siete kontaktov je takisto veľmi dôležité pre ženy na vedúcich pozíciách, ktorých stále nie je veľký počet a vďaka vzájomnému stretávaniu sa môžu navzájom podporovať, inšpirovať a vymieňať si skúsenosti (Kolářová, 2010).

4.6 Interkultúrny management

Interkultúrny management je proces plánovania, organizovania, vedenia a kontroly ľudí pracujúcich pre organizáciu, ktorej aktivity presahujú hranice štátu. Spomínané štyri základné funkcie sa dejú v multinárodnom prostredí. Kvalita ľudských zdrojov predstavuje konkurenčnú výhodu, je dôležitejšie čo človek dokáže ako to odkiaľ je. Obsadzovanie manažérskych a špecializovaných pracovných miest sa stáva jedným z rozhodujúcich aspektov úspechu spoločnosti (Pichanič, 2004).

4.6.1 Interkultúrna komunikácia

Pre fungovanie multikultúrnych tímov je dôležité zvládnutie interkultúrnej komunikácie. Ide o komunikáciu, kde sa stretávajú minimálne dve kultúry a kultúrne rozdiely komunikujúcich významne ovplyvňujú jej priebeh a výsledok.

Nároky na interkultúrnu komunikáciu vznikajú hlavne u ľudí, ktorí sa snažia partnera nielen pochopiť ale aj viesť s ním presvedčivú komunikáciu, tak aby bol partner ochotný akceptovať a pristúpiť na rovnaké ciele, prania a očakávania. To si vyžaduje poznať, či sa v danej kultúre prevažuje verbálna alebo neverbálna komunikácia a zvládnutie zhodnotenia vzájomného komunikačného procesu aspoň na nasledujúcich štyroch rovinách.

1. Je potrebné odskúšať do akej miery je vlastné a cudzie podobné (kultúrna konvergencia), do akej miery sa líšia (kultúrna divergencia) a ako vedľa seba môžu existovať (kultúrna kompatibilita).
2. Je potrebné vyskúšať ako sa cudzie môže priblížiť k vlastnému, ako je možné ukázať cudzej osobe vlastné ciele a zvyklosti, tak aby ich uznala a rozpoznala prípadne sa im priblížila.
3. Ďalej je potrebné vyskúšať aké pozitívne a negatívne dôsledky tieto zmeny majú.
4. Uvedomiť si že, spôsoby prispôsobenia sa a kultúrnej jedinečnosti je možné nájsť v rôznych oblastiach života (napr. osobný vs. pracovný život) a v rôznej sile (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Ak chceme pochopiť jednanie jednotlivých kultúr je potrebné im porozumieť. Je dôležité vedieť aké osobnostné typy sú pre danú krajinu typické, ako tam fungujú rodiny, vzdelávací systém, vláda a politický systém, akými historickými udalosťami si daná generácia prešla, aké majú hodnoty, náboženstvo a teda je potrebné pozrieť sa aj na to do akých národných dimenzií daná kultúra patrí (Hofstede, 2007).

4.6.2 Interkultúrne kompetencie

Interkultúrne kompetentná osoba je osoba, ktorá vie vnímať kultúrne zvláštnosti danej krajiny, rozumieť im a vhodne sa správať, bez toho aby sa vzdala vlastnej kultúrnej identity (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Interkultúrne kompetencie je možné vyučovať, avšak vyučovaná osoba musí predpokladať schopnosť podmienene opustiť svoje presvedčenia a musí byť dostatočne emocionálne stabilná (Hofstede, 2007).

Nový a Schroll-Machl (2007) rozlišujú niekoľko spôsobov výučby interkultúrnej kompetencie:

- **Výučba založená na sprostredkovaní informácií**

Proces vyučovania je založený na sprostredkovaní dôležitých faktov o ekonomickej, politickej a sociálnej situácii v danej krajine prostredníctvom prednášok, filmov, obrázkov, textových dokumentov, grafov a osobných poznatkov. Dôležitá je osobná skúsenosť spolupracovníkov a ich verné vykreslenie skúsenosti s danou

kultúrou. Tento spôsob výučby je užitočný na vytvorenie základného orientačného rámca a zmiernenie pocitu neistoty. Negatívom je jej výlučne informatívna forma.

- **Kultúrne orientovaná výučba**

Základom je demonštrovanie typického jednanie danej kultúry, ich prevažujúcich sociálnych hodnôt a noriem s dopadom na pracovné jednanie, spôsobov riešenia konfliktov a prejavovania súhlasu. Demonštrácia prebieha prostredníctvom prípadových štúdií, komentárov, zdôvodnení a diskusie. Bežné je aj inscenovanie typických pracovných rolí a situácií za účasti príslušníka cudzej kultúry, ktorý je kompetentný na poskytnutie vysvetlenia a spätnej väzby. Ide o veľmi komplikovaný program závisiaci na vôli účastníkov a trénerov. Obsahom nie je len informácia, ale aj zážitok a preto je táto forma považovaná za kvalitnejšiu.

- **Výučba založená na interakcii a komunikácii**

Dôraz je kladený na verbálnu a neverbálnu komunikáciu počas osobného stretnutia. Prebieha tu priamy kontakt účastníkov s následnou analýzou oboch národných kultúr, vysvetlením možných konfliktov a nedorozumení. Dôležitá je vysoká jazyková úroveň účastníkov. Táto forma je vhodná pre medzinárodných obchodníkov.

- **Tréning tímovej spolupráce**

Jedná sa o rozvoj tímovej spolupráce, schopnosti a ochoty definovania pravidiel spolupráce medzinárodných tímov s rešpektom ku kľúčovým kultúrnym štandardom všetkých kultúr. Ide o korekciu a harmonizáciu dynamiky rozvoja tímu. Táto forma pracuje s reálnymi úlohami a problémami, a patrí medzi najťažšie pretože závisí na ochote a skúsenostiach aktérov a ich snahe hľadať synergiu.

- **Kultúrny asimilátor**

Účastníkov sú vždy predložené štyri varianty zdôvodnenia danej interkultúrnej udalosti, pričom vždy je len jedna správna a vyslovená členom danej kultúry, na nasledujúcej strane je zdôvodnené prečo je daná odpoveď správna resp. nesprávna. Kultúrny asimilátor má osobitné postavenie, kombinuje informácie, výklad a diagnostiku úrovne interkultúrnej kompetencie. Slúži skôr na otestovanie už získaných skúseností ako na zoznámenie sa s cudzou kultúrou. Používa sa v kombinácii s predošlými metódami, avšak je nákladný na spracovanie.

4.7 Kvalitatívny výskum

Na rozdiel od Hofstedeho, ktorý na výskum použil kvantitatívnu metódu dotazníkov bude v tejto práci využívaná hlavne kvalitatívna metóda a to konkrétne kvalitatívny rozhovor.

Petrusek (1993) udáva problémy spojené s používaním dotazníkov. Táto metóda nerieši problém prepojenosti jednotlivcov v skupine, vytrháva získané informácie z kontextu, respondent len jednoducho zvolí z možností, čo môže skresľovať realitu. Ďalej respondent nemusí správne porozumieť otázke pretože rovnaká otázka môže mať pre každého respondenta iný význam.

Kvalitatívny výskum je výhodný tým, že získava detailný popis a obraz pri skúmaní osoby alebo skupiny v ich prirodzenom prostredí preto bol zvolený pre

analýzu súčasného stavu spoločnosti v tejto bakalárskej práci (Hendl, 2016). Výsledné odporúčenie rozvoja diverzného managementu spoločnosti bude o to viac prispôsobené potrebám danej spoločnosti a zamestnancov.

Glaser a Corbinová (1989) definovali kvalitatívny výskum, ktorýkoľvek výskum, pri ktorom sa nepostupuje podľa štatistických metód alebo iných spôsobov kvantifikácie. Neprítomnosť čísel však nie je jediný dôvod odlišnosti týchto dvoch postupov (Hendl, 2016). Creswell (1998) tvrdí, že kvalitatívny výskum je proces, kde dochádza k analýze rôznych druhov textov a podáva informáciu o názoroch respondentov v ich prirodzených podmienkach.

Ako prvý krok je potrebný výber témy, nasleduje určenie základných výskumných otázok, ktoré môžu byť menené a doplňované počas výskumu, zberu a analýzy údajov. Práve kvôli možnosti prispôbenia, je tento druh výskumu považovaný za emergentný alebo pružný. Výskumník nachádza a analyzuje rôzne informácie, ktoré mu môžu pomôcť k objasneniu otázok a určeniu záverov. Analýza prebieha súčasne so zberom dát. Po prvej vlne zberu dát prebehne ich analýza a na jej základe sa výskumník rozhodne, ktoré informácie potrebuje, prípadne ktoré môže z výskumu vynechať a následne začne znovu so zberom dát a ich analýzou. Výsledná správa obsahuje charakteristiku miesta skúmania, citácie a poznámky spracované počas rozhovoru. Výskum prebieha v dlhšom časovom intervale, v rôznych časových okamihoch a na rôznych miestach podľa potreby výskumníka.

Medzi metódy kvalitatívneho výskumu patrí:

- pozorovanie;
- texty a dokumenty;
- interview;
- audio a video záznamy (Hendl, 2016).

Ďalej bude využívaná analýza dokumentov, ktorá patrí tiež medzi kvalitatívne metódy. Dokumenty sú dáta, ktoré boli vytvorené v minulosti, za iným účelom ako je aktuálny výskum a niekým iným ako vykonávateľom výskumu (Hendl, 2016).

Hlavnou metódou zberu dát je kvalitatívny rozhovor a preto je potrebná jeho definícia. Pred rozhovorom je potrebné určiť obsah otázok, ich formu a poradie. Ďalej je dôležité zamyslieť sa nad jeho možnou dĺžkou. Niekedy sa tieto otázky vyjasňujú až počas daného rozhovoru. Na začiatku rozhovoru je dôležité prelomiť bariéry a spýtať sa respondenta na jeho súhlas s nahrávaním interview. Na konci rozhovoru je dôležité respondentovi navrhnúť udržiavanie kontaktu (Hendl, 2016).

Patton (1990) rozlišuje šesť typov otázok:

- otázky týkajúce sa skúseností a správania – aktivít respondenta;
- otázky týkajúce sa názoru – cieľov a hodnôt respondenta;
- otázky týkajúce sa pocitov – emócií a citových reakcií respondenta, je nevyhnutné rozlišovať medzi názormi a citovými reakciami;
- otázky týkajúce sa znalostí – faktov, ktoré respondent pozná;
- otázky vzťahujúce sa k vnímaniu – stimulom, ktoré respondent videl alebo počul;

- otázky demografické a kontextové – zisťujúce identifikačné údaje jednotlivca.

Je vhodné postupovať od jednoduchých otázok k zložitejším. V prvej fáze dominuje snaha povzbudiť respondenta aby hovoril popisne, v druhej fáze je potrebné získať názory a pocity k popisovaným akciám, ktoré budú pravdepodobne významnejšie pretože si ich respondent v úvode rozhovoru pripomenul. Pre túto časť rozhovoru je dôležitá dôvera medzi výskumníkom a respondentom. Najskôr sú pokladané otázky týkajúce sa prítomnosti, až potom minulosti alebo budúcnosti, ktoré môžu byť čiastočne špekuláciou. Identifikačné otázky sa kladú na koniec rozhovoru alebo počas neho ale nikdy sa nimi nezačína (Hendl, 2016).

Spôsob pokladania otázok je veľmi dôležitý, pretože určuje ako bude respondent odpovedať. Otázky by mali byť jasné, neutrálne, citlivé, otvorené a nemali by vnucovať odpoveď. Na prehĺbenie odpovedí sa používajú tzv. sondážne otázky, ktoré nám umožňujú získať detailnejší prehľad o danej situácii. Počas rozhovoru môže dôjsť k témam, s ktorými výskumník nepočítal, no sú pre výskum dôležité a preto je potrebné aby bol pripravený na spontánne kladenie otázok. Po rozhovore nasleduje kompletizácia a kontrola poznámok (Hendl, 2016).

5 Vlastná práca

Vlastná práca je založená na aplikácii teoretických poznatkov z predchádzajúcej časti. V prvom rade je charakterizovaná spoločnosť a jej diverzný management, následne je popísaný priebeh predvýskumu, ktorý slúžil na objasnenie možností výskumu a dostupnosť respondentov. Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť čo najviac informácií, ktoré boli použité na definovanie problémových miest v diverznom managemente spoločnosti a na následné vypracovanie odporúčenia na jeho zlepšenie.

Výskum prebiehal v podobe kvalitatívnych rozhovorov so zahraničnými pracovníkmi spoločnosti, nakoľko používanie dotazníkov je vo firme zakázané. Na základe tejto skutočnosti počet respondentov nebol vysoký, no ich odpovede sú o to detailnejšie a vierohodnejšie na následné spracovanie relevantného odporúčenia.

5.1 Charakteristika spoločnosti¹

Firma patrí medzi známe svetové spoločnosti v obore informačných technológií so sídlom v Spojených štátoch Amerických. Celosvetovo zamestnáva približne 380 000 ľudí a svoje produkty a služby poskytuje v 170 krajinách sveta. Spoločnosť bola založená v roku 1888 a v roku 1911 sa stala akciovou spoločnosťou. Zameriava sa hlavne na predaj softvéru, hardvéru a poskytovanie služieb v oblasti IT. Vývojové pracoviská spoločnosti sú rozmiestnené po celom svete. Obrat spoločnosti v roku 2015 dosiahol 81 741 miliónov USD a čistý zisk za rok 2015 bol 13 364 miliónov USD.

Spoločnosť patrí celosvetovo k priekopníkom v rámci diverzného managementu. Mottom spoločnosti je: „Rozmanitosť ľudí – rozmanitosť myšlienok – inteligentnejšia planéta pre všetkých.“ Aktivity diverzného managementu presahujú rovnaké podmienky pri prijímaní nových zamestnancov a ich ochranu a zameriavajú sa taktiež aj na to, ako tieto rozličné kúsky do seba zapadajú a tým vytvárajú inovatívny a integrovaný celok. Rozdiely formujú jednotlivcov, avšak firemná kultúra zostáva centrálna a pre všetkých rovnaká, vedúca k spoločnému úspechu. Zamestnanci po celom svete pracujú v prostredí, kde je diverzita vrátane diverzity myslenia vnímaná ako štandard, ktorý vytvára záväzok k vytváraniu inovácií v každej časti firemného podnikania. Pri rešpektovaní a oceňovaní rôznorodosti medzi zamestnancami a manažérmi sa očakáva, že podporia pracovné prostredie bez akýchkoľvek foriem diskriminácie a obťažovania. Efektívne riadenie zamestnancov za dodržania politiky rozmanitosti je dôležitým strategickým cieľom.

Firma sa každoročne umiestňuje v celosvetových hodnoteniach na popredných priečkach medzi najlepšimi zamestnávateľmi žien a homosexuálov. Celosve-

¹ Zdroj: webové stránky spoločnosti. Dňa 24.5.2016 bola v Bratislave podpísaná Dohoda o podmienkach poskytnutia informácií pri vypracovaní bakalárskej práce, podľa ktorej v práci nemôže byť uvedený názov spoločnosti.

tovo zoskupuje svoje najväčšie diverzné skupiny prostredníctvom skupín na sociálnych sieťach.

Všeobecne spoločnosť rozmyšľa o diverzite ako o prostriedku dosahovania inovácií, čo je pre IT spoločnosť dôležité. Vďaka inováciám sa technológiám stáva inteligentnejšou, získava si nových klientov a to je záruka nepretržitého rastu.

V roku 1995 bolo vytvorených osem hlavných diverzných skupín:

- Ázijci;
- Černosi;
- Hispánci;
- Homosexuáli a transsexuáli;
- Muži;
- Pôvodní Američania;
- Ľudia so zdravotným postihnutím;
- Ženy.

Slovenská pobočka bola založená na konci roka 1992 ako spoločnosť s ručením obmedzením s hlavným sídlom v Bratislave a s pobočkami v Košiciach a v Banskej Bystrici. V roku 2003 bolo na Slovensku vďaka výhodnej geografickej polohe a kvalifikovanej pracovnej sile založené Medzinárodné servisné centrum, kde prebehli rozhovory pre účely tejto bakalárskej práce².

Rozhovory prebiehali so zahraničnými pracovníkmi rôznych účtovných tímov spoločnosti. So sprostredkovaním rozhovorov mi pomáhala manažérka jedného z tímov. Pracuje tu približne 700 zamestnancov, medzi ktorými sa nachádza 16 národností. Pomer mužov a žien je 32% ku 68%, vekový priemer je 30,7 roka a priemer odpracovaných rokov v spoločnosti 4,7 roka. Zamestnanci sú rozdelení do 57 účtovných tímov. Na internom systéme je možné dohľadať každého zamestnanca spoločnosti z celého sveta a dozvedieť sa jeho organizačnú štruktúru.

V rámci účtovného centra spoločnosti existuje päť pozícií do ktorých sú obsadení zahraniční aj domáci pracovníci³:

1. Accounting analyst – na tejto pozícii pracuje najviac zahraničných pracovníkov, pretože účtovní analytici tvoria 70% všetkých zamestnancov centra, sú zodpovední za účtovné výkazy a manuálne zápisy;
2. Subject matter expert – team leader; osoba, ktorá ovláda všetky predpisy a procesy a snaží sa ich zharmonizovať, radí analytikom;
3. Manažéri – riadia tím, schvaľujú účtovné výkazy;
4. Second line manažéri – momentálne na tejto pozícii nepracujú žiadni cudzinci ale v minulosti bola táto pozícia obsadená aj zahraničnými pracovníkmi;
5. Center Leader – riadi celé účtovné oddelenie, v súčasnosti je na tejto pozícii Slováč.

Vo firme si všetci tykajú, komunikuje sa v angličtine, pracuje sa v otvorených kanceláriách, na schôdzky a tímové stretnutia je možné rezervovať si uzavreté miest-

² Zdroj: webové stránky spoločnosti.

³ Spoločnosť používa názvy pozícií v anglickom jazyku.

nosti. Pracovná doba je flexibilná, no od 9.00 do 15.00 je každý povinný byť v práci. Spoločnosť podporuje prácu z domu a to bez limitu, jediným obmedzením je to, že práca z domu sa nemôže kombinovať s dovolenkou alebo pracovnou neschopnosťou, musí byť schválená a zamestnanec musí zadať presnú adresu, kde sa bude nachádzať. Pracovať z domu je možné z ktorejkoľvek krajiny v rámci Európskej únie. V prípade povinných stretnutí je možné pripojiť sa taktiež z domu cez telefón alebo cez skype.

Zamestnanci sa naberajú pomocou agentúr, no táto metóda je využívaná čoraz menej, človek sa taktiež môže prihlásiť sám, žiadosťou na personálne oddelenie, v súčasnosti sa zamestnanci naberajú hlavne na referencie. Referencie fungujú tak, že súčasný pracovník pošle na personálne oddelenie životopis a pokiaľ odporúčateľný človek prejde pohovorom a skúšobnou dobou, zamestnanec, ktorý ho odporučil dostane vyplatených 750€.

V celom účtovnom oddelení funguje ročné interné hodnotenie spokojnosti zamestnancov, kde majú zamestnanci možnosť sa anonymne vyjadriť k managementu, k vzdelávaniu, udalostiam, kariérnym možnostiam atď. V súčasnej dobe bol zavedený mesačný prieskum kde sa zisťuje atmosféra alebo klíma v tíme. Od zamestnancov sa pozbierajú podnety ohľadom toho, čo by spoločnosť mala vylepšiť a vedenie sa na tom snaží pracovať⁴.

5.2 Charakteristika diverzného managementu spoločnosti

Diverzný management spoločnosti je na veľmi vysokej úrovni. Zloženie diverzných skupín odzrkadľuje celosvetovú štruktúru, no problémy a potreby sú lokalizované na slovenskú spoločnosť. Vďaka tomu, že firma je o krok ďalej ako ostatné slovenské spoločnosti, zamestnanci pomáhajú zakladať aj diverzné skupiny v rámci Slovenska. V organizácii udalostí a aktivít v rámci rozmanitosti má slovenská pobočka voľnú ruku, no v prípade potreby finančných prostriedkov globálne vedenie zaujíma, či daná aktivita naozaj odzrkadľuje globálnu stratégiu spoločnosti a na základe toho schvaľuje, či peňažné prostriedky poskytne alebo nie. Výslovná kontrola aktivít v tomto smere neprebíha.

Spoločnosť poskytuje zamestnancom administratívnu pomoc spojenú s príchodom na Slovensko. Pri pohovoroch najmä s cudzincami sa často využíva skype, kvôli tomu aby potenciálny zamestnanec nemusel cestovať len kvôli pohovoru. Pred nástupom dostanú zamestnanci podklady s adresami úradov, kam je potrebné zájsť. Z personálneho oddelenia je poverená osoba, ktorá s nimi na rôzne úrady pôjde, prípadne je bežné, že s administratívou im pomôžu kolegovia v rámci tímu.

Slovenské kurzy sú v rámci firmy sú bezplatné a na dobrovoľnej báze.

Spoločnosť neposkytuje ubytovanie pre zahraničných pracovníkov, no väčšinou si bývanie hľadajú na základe referencií členov tímu.

⁴ Zdroj: rozhovor s manažérkou účtovného tímu Janou, národnosť slovenská, vek 35 rokov, vysokoškolské vzdelanie, 12 rokov odpracovaných v spoločnosti

Lekárska starostlivosť je zabezpečovaná prostredníctvom spoločnosti. Zo zákona je povinná vstupná prehliadka, spoločnosť má zmluvu s miestnym lekárskym strediskom, na veľmi dobrej úrovni, kde pracuje anglicky hovoriaci personál.

Manažérka pracovala aj s čisto slovenským tímom a podľa osobnej skúsenosti tvrdí: „*Ludia v multikultúrnom tíme sú viac draví, už len to, že sa rozhodli opustiť svoju krajinu a ísť do zahraničia, kvôli tomu aby pracovali. Už aj to svedčí o tom, že spravia niečo navyše. Pracovať v multikultúrnom tíme je určite zaujímavejšie a je to pre mňa väčšia výzva ako pre manažéra. Je potrebné mať politickejší prístup, zvážiť, čo poviem, akým spôsobom to poviem a ako to sformulujem. Je to ťažšie aj z toho hľadiska, že angličtina nie je môj rodný jazyk. Vo firme je síce angličtina zaužívaná, no je rozdiel používať odbornú terminológiu počas pracovných rozhovorov a iné viesť osobnú konverzáciu o každodenných témach. No určite to vidím ako výhodu, že som donútená rozmýšľať po anglicky, vyhľadávať slová, ktoré neviem a zdokonaľovať sa v jazyku.*“ (Respondent č.1)

Na otázku ako na multikultúrne prostredie reagujú slovenskí pracovníci reagovala nasledovne: „*Ešte som sa nestretla, že by niekomu zo slovenských pracovníkov prekážalo, že v tíme pracujú ľudia z iných kultúr. Dokonca som mala zamestnanca, ktorý mi povedal, že po tejto skúsenosti už viac nechce pracovať v čisto slovenskom tíme pretože mu vyhovuje tá rôznorodosť, a to že sa neustále dozvedá nové informácie.*“ (Respondent č.1)

Ďalej mi na analýzu súčasného stavu diverzného managementu spoločnosti boli poskytnuté dokumenty z firemného intranetu⁵. Dokumenty sa týkali aktivít spojených s rozvojom a podporou diverzného managementu spoločnosti.

Diverzná rada funguje pod záštitou generálneho riaditeľa a zastrešuje päť hlavných oblastí diverzného managementu spoločnosti: Kultúrny klub, LGBT klub, Rodičovský klub, Klub zamestnancov s postihnutím a Klub pre podporu žien. Jej cieľom je zvýšiť povedomie, ponúknuť miesto pre dialóg a poskytnúť zamestnancom pohodlné pracovisko vyzdvihnutím ich rozdielností.

- **Kultúrny klub**

Jedná sa o program, ktorý spája zamestnancov z rôznych kultúr s cieľom odhaliť multikultúrne prostredie a vyzdvihnúť kultúrnu diverzitu. Prostredníctvom prezentácií, ktoré prebiehajú každý mesiac pod vedením predstaviteľa konkrétnej krajiny sa zamestnanci dostávajú do kontaktu so zvykmi, tradíciami a kultúrami iných národov. Sú uvedené náležitosti týkajúce sa obchodnej etikety za účelom zlepšenia ich spolupráce a komunikácie s príslušnými krajinami. Prednášajúci si vždy pripraví malé prekvapenie pre svoje publikum. Jedná sa o vzorku ich tradičnej kuchyne, kvíz alebo dokonca aj špeciálnych hostí, ako sú členovia prípadne hovorcovia veľvyslanectva. Prezentujúci si zároveň zlepšia svoje prezentačné schopnosti. Dôraz je kladený aj na to, čo bolo pre daného človeka prekvapením na Slovensku, a čo by chcel aby jeho kolegovia zmenili vo svojom prístupe.

Dva krát do roka je organizovaný kultúrny festival, kde majú zahraničný pracovníci otvorený stánok, kde môžu prezentovať svoju krajinu. Stánky sú umiestne-

⁵ Všetky nasledujúce informácie kapitoly boli získané z intranetu spoločnosti.

né v jednej veľkej miestnosti a ktokoľvek kto o tom vie môže prísť a porozprávať sa o tej danej krajine a zistiť to, čo je pre neho zaujímavé.

Ďalšou aktivitou kultúrneho klubu sú bezplatné a nezáväzné jazykové konverzácie počas pracovného času. Na dobrovoľnej báze sa môže každý zamestnanec učiť cudzí jazyk prípadne ho vyučovať. Slováci môžu vyučovať svojich zahraničných kolegov slovenčinu a naopak. V ponuke sú všetky jazyky, ktoré ovládajú zamestnanci v spoločnosti. Absolvovanie jazykovej konverzácie sa započítava aj do globálneho vzdelávacieho programu, podľa ktorého je každý zamestnanec povinný absolvovať 40 hodín vzdelávania za kalendárny rok.

Pre manažérov je organizované školenie na rozvoj kultúrnej senzitivity.

- **LGBT klub**

Miesto pre homosexuálov, bisexuálov, transsexuálov a ich priateľov, kde môžu diskutovať, vymieňať si svoje názory a pocity. Členovia sa môžu predstaviť v diskusnej skupine, zúčastniť sa pripravovaných akcií a rôznych tréningových modulov. Na pravidelnej báze prebieha napr. premietanie filmov s občerstvením, pri ktorom sa členovia skupiny združujú. Organizované sú aj rôzne výlety do slovenskej prírody, kde sa spolu môžu stretávať celé rodiny. Bol organizovaný aj fotografický kurz.

- **Rodičovský klub**

Klub, kde sa môžu stretávať zamestnanci, čo sú alebo sa v budúcnosti chcú stať rodičmi. Tento klub by mal slúžiť ako miesto pre diskusiu, pre zdieľanie myšlienok a rád, pomáhanie s organizovaním svojho času pre dosiahnutie rovnováhy medzi osobným a pracovným životom. Poskytuje zľavu na školné v súkromnej škôlke v hodnote 50-100€, ďalej organizuje rôzne akcie pre deti ako napr. každoročné organizovanie večierku na Mikuláša, raz za rok môže zamestnanec zobrať svoje dieťa do práce a priblížiť mu ako spoločnosť funguje atď. Jednou z najvýznamnejších aktivít je aj organizovanie charitatívnych raňajok, ktoré sa konajú každý štvrtý rok. Predajom zákuskov za symbolickú cenu sa vyzbierajú peniaze pre konkrétnu rodinu na pomoc v núdzi.

- **Klub zamestnancov s postihnutím**

Jedná sa o program, ktorý zvyšuje povedomie o tom, prečo je dôležité zamestnávať ľudí so zdravotným postihnutím. Spoločnosť si týmto udržiava status spoločensky zodpovednej firmy podporou zamestnania talentovaných ľudí s určitou formou telesného postihnutia. Organizuje rôzne školenia na to ako pracovať so zdravotne postihnutými, akým spôsobom s nimi robiť pohovory a ako ich integrovať do kolektívu. Zamestnávajúce zdravotne postihnutých ľudí ma podľa spoločnosti pozitívny vplyv na rozvoj manažérskych schopností. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva minimálne troch ľudí na vozíku. Zistilo, že predstavitelia tejto skupiny sú lojálnejší k zamestnávateľovi, majú silný záväzok k spolupráci, rovnakú dochádzku ako kolegovia bez postihnutia a pozitívny vplyv na morálku, motiváciu a pozdvihnutie tímovej atmosféry.

Cieľom spoločnosti je poskytnúť pohodlné pracovisko s príslušným vybavením upravené na mieru pre každého zamestnanca bez ohľadu na fyzické postihnutie alebo postihnutie poznávacích funkcií tým, že poskytuje zamestnancom vyba-

venie a služby potrebné na plnenie svojich pracovných povinností napr. bezbariérový prístup do kancelárie, špeciálne klávesy atď.

Spoločnosť organizuje angličtinu pre hendikepované osoby, pretože práve jazyková neznalosť je príčinou nemožnosti zamestnania zdravotne postihnutých ľudí vo firme.

- **Klub pre podporu žien**

Program podporujúci ženy v spoločnosti, ich rozvoj, budovanie siete kontaktov, zdieľanie rád a príbehov úspešných žien. Slúži taktiež na oznamovanie aktivít podporujúcich ženy na celom Slovensku, v centrálnej a strednej Európe a taktiež aj celosvetovo. Zamestnankyne sa môžu zúčastniť rôznych prednášok a školení. Uskutočňujú sa aj tele konferencie s významnými osobnosťami zo sveta.

5.3 Predvýskum

Cieľom predvýskumu bolo uskutočniť skúšobné rozhovory, na základe ktorých, bola ujasnená štruktúra otázok, čas potrebný na jeden rozhovor, časové možnosti respondentov a ich počet. Otázky boli tvorené na základe poznatkov z teoretickej časti a informácií získaných od manažérky účtovného centra a z intranetu spoločnosti, ktoré sú bližšie opísané v predchádzajúcej kapitole. Rozhovory prebehli v zasadačej miestnosti spoločnosti a to konkrétne 19. októbra 2016.

Pravé mená respondentov zverejnené nebudú, nakoľko si želajú zostať v anonymite, pre účely práce budú použité fiktívne krstné mená. Charakteristika respondentov je nasledovná:

- Respondent č.2: Antonio, talianska národnosť, Accounting Analyst, 9 mesiacov vo firme, vek 25 rokov, vysokoškolské vzdelanie ekonomického smeru;
- Respondent č.3: Dimitrios, grécka národnosť, Accounting Analyst, 15 mesiacov vo firme, vek 30 rokov, vysokoškolské vzdelanie ekonomického smeru.

Prvý okruh otázok sa týkal dôvodov príchodu na Slovensko. Antonio tvrdí, nasledovne: *„V Taliansku je momentálne veľmi ťažké získať prácu, hlavne čerstvo po absolvovaní vysokej školy. Chcel som pracovať v účtovníctve, práve pre medzinárodnú spoločnosť, neuvažoval som nad tým v akom štáte. No na Slovensku som našiel príležitosť ako naštartovať svoju kariéru.“* (Respondent č.2)

V Grécku je situácia podobná, pre Dimitriosa bol dôvod nasledovný: *„Hlavným dôvodom bola ekonomická kríza. Pracoval som v Grécku 6 rokov na dobrej pozícii, s ktorou som bol spokojný ale výplata často meškala, hlavne posledné mesiace to predstavovalo veľký problém, niekedy som výplatu nedostal vôbec. Bola to pre mňa ťažká situácia a preto som sa rozhodol opustiť Grécko, skúsiť niečo nové a pracovať v zahraničí. Kamarátka mi povedala o tejto možnosti a veľmi ma nadchlo práve multi-kultúrne prostredie, čo bolo presne to, čo mi chýbalo.“* (Respondent č.3)

Obidvaja respondenti prišli na Slovensko vďaka pracovnej ponuke, ktorá im bola poskytnutá práve na základe odporúčení ich známych v rámci náborového programu cez referencie.

Druhý okruh otázok bol zameraný, na to aké ťažká bola pre respondentov adaptácia v slovenskom prostredí. Pre Antonia proces adaptácie prebehol bez komplikácií, nakoľko to nebola jeho prvá skúsenosť v zahraničí, ako študent absolvoval výmenný program Erasmus+ a práve tam sa naučil zvládať kultúrne rozdiely. Pre Dimitriosa príchod na Slovensko znamenal prvú skúsenosť so životom v zahraničí, vyjadril takto: „*Môžem povedať, že slovenská mentalita je úplne odlišná ako tá grécka. Keď porovnáam bežný deň strávený tu a v Grécku je to úplne rozdielne, musel som kvôli tomu zmeniť niektoré svoje zvyky. Na Slovensku je stále veľa ľudí, ktorí mi vôbec nerozumejú a nevedia anglický jazyk. Musel som sa naučiť základné frázy v slovenčine, aby som si mohol nakúpiť potraviny alebo objednať si kávu, či taxi. Ďalej mám pocit, že ľudia na Slovensku sú viac podozrievaví, napríklad môj prenajímateľ si stále myslí, že zabudnem zaplatiť nájom aj keď sa to ešte nikdy nestalo. Vždy mi pošle textovú správu týždeň dopredu že je potrebné zaplatiť. U nás som sa s tým nikdy nestretol. Pre mňa je to prejav nedôvery, nebol som na to zvyknutý. Na druhej strane je to prvá práca kde som nútený rozprávať po anglicky a už na sebe pozorujem zlepšenie.*“ (Respondent č.3)

Cieľom tohto okruhu bolo aj zistenie, či spoločnosť naozaj poskytuje administratívnu pomoc pri príchode nových zahraničných zamestnancov do spoločnosti. Antonio bol s pomocou zo strany spoločnosti veľmi spokojný, pomáhala mu konkrétna osoba, ktorá mu pomohla s vybavením vstupnej prehliadky, administratívou spojenou s pracovným miestom a pobytom na Slovensku, ďalej využil aj internetovú stránku spoločnosti, kde našiel informácie o ubytovaní a o doprave v Bratislave. Veľkou pomocou bol pre neho aj známy, ktorý už v spoločnosti pracuje dlhší čas. Dimitrios má rovnaké skúsenosti. Najväčší problém pre neho predstavovalo hľadanie vhodného ubytovania.

Tretí okruh je s adaptáciou úzko spojený a zameriava sa na kultúrne rozdiely. Antonio vidí prácu v multikultúrnom tíme ako veľmi prínosnú, predstavuje pre neho príležitosť, vďaka ktorej môže každý deň rásť ako osobnosť a učiť sa nové veci. Podľa neho je najväčší rozdiel medzi Slováckmi a Talianmi hlavne v prejavovaní emócií, Taliani podľa neho prejavujú emócie viac, sú vo všeobecnosti šťastnejší a hlasnejší. Antonio sa so žiadnymi nedorozumeniami na základe kultúrnych odlišností nestretol na rozdiel od Dimitriosa, ktorý vidí problém v tom, že Slováci niekedy komunikujú o pracovných veciach v slovenčine, zo strany slovenských pracovníkov cíti neochotu komunikovať v angličtine. Raz sa v anonymnom dotazníku vyskytol komentár od slovenského zamestnanca, že manažéri by mali prestať naberáť cudzincov, pretože tu je komunikačný problém, čo je proti firemnej kultúre, ktorá podporuje diverzitu, no pretože to bolo anonymné nebolo možné problém nijako riešiť.

Vo štvrtom okruhu sú riešené otázky súvisiace s rodinným zázemím. Antonio býva na Slovensku s priateľkou, ktorá sa po skončení štúdia za ním prisťahovala. Aktuálne si hľadá prácu v právnom odvetví. Dimitrios je ženatý, pričom jeho manželka stále pracuje doma, plánuje sa presťahovať na Slovensko pokiaľ si nájde prácu vo farmaceutickom priemysle, čo pre človeka, ktorý nevie slovenský jazyk

nie je jednoduché. Obidvaja navštevujú svoju rodnú krajinu približne štyrikrát za rok.

Piaty okruh otázok sa venuje pracovnému prostrediu v spoločnosti. Obidvaja respondenti uviedli ako dve hlavné charakteristiky pracovného prostredia slobodu a flexibilitu. Páči sa im, že nemusia v práci nutne tráviť 8 hodín denne, ale dôležitý je výkon a splnenie všetkých úloh včas, pracovná dochádzka nie je nijako zaznamenávaná. Antonioví sa veľmi páči aj to, že firma neustále rastie a naberá nových ľudí, čím vytvára príležitosti pre rozvoj celej krajiny. Vzťahy obidvaja taktiež popisujú ako veľmi priateľské a manažéra vnímajú ako súčasť tímu. Dimitrios vidí problém vo vzťahu analytikov a vyššieho managementu: *„Nepáči sa mi to že tu je prázdne miesto medzi vyšším managementom a analytikmi. Niekedy od nás požadujú zmeniť niečo alebo robiť niečo iným spôsobom, ale niekedy to nie je použiteľné a nedá sa to uskutočniť, práve kvôli nedostatku komunikácie.“* (Respondent č.3)

Zo zamestnaneckých výhod sú pre Antonia najdôležitejšie zľavy na športové aktivity a spoločenské akcie, pre Dimitria hlavne možnosť práce z domu. V porovnaní s predchádzajúcim zamestnaním je Antonio spokojnejší na aktuálnej pozícii, práve vďaka flexibilita a práci v otvorených kanceláriách, kde môže byť neustále v kontakte s ľuďmi z rôznych krajín. Dimitrios zmenou práce klesol z vyššej pozície na nižšiu no tvrdí, že je to kompenzované tým, že tu má možnosť získať multikultúrnu skúsenosť, čo vníma pozitívne.

Cieľom šiesteho okruhu otázok bolo priblíženie aktuálneho stavu diverzného managementu so zameraním na jeho interkultúrnu zložku. Ani jeden z respondentov nie je členom žiadneho diverzného klubu, ani sa nijako neangažuje v žiadnych podobných aktivitách. Kultúrnej prezentácie sa taktiež ani raz nezúčastnili. Antonio si spomenul, že o danej aktivite počul pri príchode do spoločnosti, no potom to už nikde nevidel. Dimitriovi sa nepozdáva, že udalosť je organizovaná pre veľa ľudí a on preferuje menšie skupiny. Konverzačné kluby taktiež zatiaľ ani jeden nevyskúšal, no moja otázka im túto aktivitu pripomenula a obidvaja majú o ňu záujem. Čo sa týka kurzov slovenského jazyka, Antonio o ne záujem nemá, pretože to je pre neho náročné, uprednostnil by skôr ponuku kurzu Francúzštiny. Dimitrios sa plánuje prihlásiť na nasledujúci kurz slovenského jazyka.

Siedma a zároveň posledná časť slúžila na vyjadrenie návrhov na zlepšenie interkultúrneho managementu spoločnosti. Antonio by uvítal školenie na to, ako vyjednávať s rôznymi národnosťami, a ocenil by aj nejakú spoločenskú udalosť ako napríklad deň svetovej kuchyne alebo kvíz. Dimitriovi sa taktiež zapáčil návrh školenia na vyjednávanie, ktorého súčasťou by boli konkrétne prípadové štúdie alebo deň svetovej kuchyne. Taktiež sa zmienil, že internetová stránka, kde by mali byť zverejňované ponuky na ubytovanie stále nefunguje a odporučil by, aby spoločnosť na tomto probléme zapracovala. Ďalej by mimo interkultúrneho managementu, chcel zaviesť výkonnostný bonus, ktorý by pracovníkov motivoval k lepším výkonom.

Po prvých dvoch rozhovoroch som zistila, že priemerný potrebný čas na jeden rozhovor je 40 minút, po dohode s manažérkou, ktorá mi pomáhala so sprostredkovaním rozhovorov sme usúdili, že za jeden deň je možné stihnúť uskutočniť roz-

hovory so 7 zamestnancami. Avšak, bolo potrebné brať do úvahy, že zamestnanci nie sú k dispozícii počas účtovných uzávierok, ktoré prebiehajú prvé dva týždne v mesiaci. V tomto čase bolo potvrdených 5 ďalších respondentov a na získanie ďalších som sa rozhodla použiť metódu snehovej gule alebo tzv. reťazový výber respondentov. Keďže prvým dvom respondentom sa rozhovor páčil, odporučili ma aj svojim kolegom a nakoniec bolo všetkých respondentov 16.

Štruktúra otázok sa po prvých dvoch rozhovoroch v zásade nezmenila, dôležité pre mňa bolo uvedomenie si faktu, že spoločnosť patrí naozaj medzi tie najlepšie v oblasti interkultúrneho managementu, zamestnanci sú so spoločnosťou veľmi spokojní a nemajú predstavu o tom, čo by chceli zlepšiť. Preto som sa rozhodla pokladať otázky na konkrétne návrhy a tým zistiť či je o ne záujem a taktiež prostredníctvom nich podporiť predstavivosť zamestnancov.

5.4 Analýza spokojnosti zamestnancov

V nasledujúcej kapitole budú rozobraté rozhovory so zamestnancami spoločnosti podľa jednotlivých okruhov. Všetky rozhovory sa konali v priestoroch spoločnosti. Deň ich konania a minútáž jednotlivých rozhovorov je k dispozícii v prílohách práce.

- **Dôvody pre príchod na Slovensko**

Medzi najčastejšie dôvody príchodu na Slovensko patrí nedostatok pracovných príležitostí v rodnej krajine respondentov, ako hlavný dôvod to uviedlo celkovo 8 respondentov a to konkrétne zo Slovinska, Talianska, Bosny a Hercegoviny, Španielska, Grécka, Rumunska a Portugalska. Pre 4 respondentov bolo hlavným dôvodom skúsiť niečo nové, nadobudnúť skúsenosť s prácou v zahraničí a opustiť svoju krajinu. V dvoch prípadoch respondenti uviedli, že príčinou presťahovania sa na Slovensko bolo to, že ich životný partner pochádza práve zo Slovenska. Ďalší dvaja respondenti už pre danú spoločnosť pracovali vo svojej rodnej krajine, no ich pracovná pozícia sa presúvala na slovenskú pobočku, rozhodli sa využiť príležitosť a zmeniť prostredie.

Matej zo Slovinska mal už skúsenosť s dlhodobým pobytom na Slovensku. V rámci programu Erasmus+ študoval rok na univerzite v Bratislave. Aj keď hlavným dôvodom prečo opustil svoju krajinu, bolo to, že na Slovinsku je potrebné po ukončení štúdia čakať rok až dva na pracovnú príležitosť, práve pre Slovensko sa rozhodol preto, že sa mu tu páčilo a poznal mesto aj ľudí.

Maďarka Adriana, ktorá na Slovensko prišla kvôli presunu jej pracovnej pozície dokonca uviedla, že na základnej škole študovala slovenčinu a videla príležitosť využiť ju v praxi. Igor z Ukrajiny, ktorý mal ten istý dôvod príchodu uviedol: *„Celý život som pracoval v medzinárodných spoločnostiach, ale stále v domácom prostredí, rozprával som rovnakým jazykom a stretával som rovnakých ľudí. Tým, že som sa rozhodol prijať ponuku a odísť na Slovensko som zmenil prostredie a získal celkom novú skúsenosť.“* (Respondent č.10)

Väčšina respondentov prišla na Slovensko hlavne vďaka pracovnej príležitosti, ktorá sa im ponúkla a nie na základe toho, že by chceli bývať práve v Slovenskej Republike.

- **Adaptácia**

Iba 5 respondentov uviedlo, že pre nich bolo ťažké zvyknúť si na slovenské prostredie. Pre Martu z Poľska, ktorá sa od začiatku svojho pôsobenia na Slovenku chcela učiť po slovensky kvôli manželovi, predstavovalo najväčší problém to, že v kníhkupectve je potrebné pozeráť sa na to, či je daná publikácia v českom alebo slovenskom jazyku. Aj keď pre Slováka je čeština veľmi blízky jazyk, pre Martu je ťažké mu porozumieť. Pre ostatných predstavovala najväčší problém jazyková bariéra a to, že veľa Slovákov nerozpráva po anglicky, ďalej hľadanie ubytovania. Talian Patrik spomenul, že cudzincom sú často krát ponúkané drahšie možnosti ubytovania.

Pre ostatných zmena prostredia vôbec nepredstavovala problém. Pre respondentov, ktorých rodný jazyk patrí do skupiny slovanských jazykov hlavne vďaka tomu, že veľa slov bolo pre nich známych a rozumeli im. Adaptácia bola jednoduchá aj pre tých, ktorí už nejakú skúsenosť so zahraničím mali pred pobytom na Slovensku.

Na Slovensku sa zahraničným zamestnancom páči hlavne lokalita v strede Európy, príroda, kultúrne pamiatky a ľudia. Bratislava pre mnohých predstavuje malé mesto, kde nájdú veľa možností na športovanie v prírode.

Väčšine chýba na domove rodina, priatelia a jedlo, u predstaviteľov národností južnej Európy to bolo aj počasie a more.

Podľa informácií, ktoré boli poskytnuté manažérkou jedného z tímov by spoločnosť mala poskytovať administratívnu pomoc spojenú s príchodom na Slovensko. No len šesť opýtaných potvrdilo, že im bola táto pomoc poskytnutá. Každému bola pridelená osoba, ktorá ich sprevádzala po jednotlivých úradoch.

Niektorým pomohol kolega, ktorý už v spoločnosti pracoval a vedel čo je potrebné vybaviť, najväčší problém predstavovalo hlavne to, že zamestnanci cudzineckej polície neovládajú anglický jazyk.

Polovica respondentov uviedla ako najväčší problém spojený s príchodom na Slovensko práve hľadanie ubytovania. Problém je hlavne nefungujúca internetová stránka spoločnosti, kde by mali byť zverejňované ponuky od zamestnancov firmy avšak nikto túto stránku neaktualizuje. Ukrajinec Igor, poznamenal: „*Hľadanie ubytovania je dlhý proces, keď ste z Ukrajiny a chcete pracovať na Slovensku. Trvalo mi to 9 mesiacov kým som si všetko vybavil, hlavne kvôli cudzineckej polícii. Je potrebné predložiť potvrdenie o mieste pobytu 4 alebo 5 mesiacov pred príchodom, takže som musel platiť nájom aj za mesiace, ktoré som tam skutočne nebýval.*“ (Respondent č.10)

Ďalší 4 respondenti na Slovensku mali známych, ktorí im s ubytovaním pomohli. Pre ostatných bolo jednoduché nájsť ubytovanie cez internet prostredníctvom sociálnych sietí, alebo cez realitné agentúry, ktoré si často účtujú vysoký poplatok. Všeobecne bolo jednoduchšie hľadanie pre zamestnancov, ktorí prišli v ob-

dobí letných prázdnin, kedy študenti aktívne nehľadali ubytovanie a ponúk bolo viac.

- **Kultúrne rozdiely**

Pre zamestnancov z krajín južnej Európy predstavovalo najväčší kultúrny šok to, že Slováci nie sú na prvý pohľad otvorení a udržuujú si od ľudí väčšiu vzdialenosť. Prekvapením pre nich bol aj zvyčajný čas obedu o 11 hodine a teploty v zimných mesiacoch.

Španielka Elena dodala: „Myslím, že ľudia na Slovensku sa stále prehnane držia svojich tradícií a sú veľmi nábožensky založení. Slováci majú veľmi tradičnú mentalitu, pre mňa je niekedy dosť staromódna a konzervatívna. Napríklad čo sa týka svadieb a adopcií homosexuálnych párov. V Španielsku sme veľmi otvorení homosexuálom, môžu sa legálne zosobášiť a každý pár si môže adoptovať dieťa. Tu o homosexuáloch nikto nerozpráva.“ (Respondent č.6)

Traja respondenti ako najväčší kultúrny šok uviedli, už v predchádzajúcej kapitole spomínanú jazykovú bariéru. Silvia z Rumunska zažila nepríjemnú skúsenosť: „Veľa ľudí na Slovensku zastáva názor, že by všetci mali za každých okolností rozprávať po slovensky, to bol pre mňa naozaj veľký šok. Prvý deň som, si chcela kúpiť poštovú známku. Začala som sa rozprávať s predavačkou po anglicky a ona na mňa začala kričať v štyroch jazykoch, že na Slovensku sa rozpráva po slovensky.“ (Respondent č.4)

Respondenti zo Slovinska, Ukrajiny, Poľska a Maďarska nepocítili žiadny výrazný kultúrny šok, čo súvisí hlavne s geografickou blízkosťou krajín. Vo všeobecnosti je možné tvrdiť, že medzi kultúrami európskych krajín nenájdeme veľké rozdiely.

Na otázku ohľadom toho aké je to pracovať v multikultúrnom prostredí všetci reagovali pozitívne. Ema z Bosny a Hercegoviny si už nevie predstaviť, že by pracovala vo svojom jazyku: „Neviem si predstaviť samú seba pracovať v inom jazyku ako je angličtina alebo s ľuďmi, ktorí majú plytké zmýšľanie a vidia len pred sebou. Keď je človek obklopený stále rovnakými ľuďmi nevie o tom koľko života je tam vonku. Je škoda, že ľudia neskúšajú opustiť svoju komfortnú zónu častejšie. Nie je to jednoduché, ale stojí to za to.“ (Respondent č.14)

Medzi ďalšími odpoveďami sa vyskytlo napríklad to, že je zaujímavé pozorovať ako majú ľudia z rôzneho prostredia odlišné nápady a názory mimo očakávané štandardy. Práca v multikultúrnom tíme predstavuje pre mnohých možnosť osobného rastu a prehĺbenie všeobecného prehľadu.

Polovica opýtaných nepocituje rozdiel v spôsobe komunikácie s rôznymi národnosťami a nerozlišuje ľudí podľa toho, odkiaľ pochádzajú. Druhá polovica vidí rozdiel hlavne v tom, že národnosti južnej Európy sú hlučnejšie a otvorenejšie ako Slováci a národnosti strednej a východnej Európy, no nevidia v tom žiadnu prekážku pri vykonávaní svojej práce. Dvaja respondenti sú dennodenne v kontakte so zamestnancami zahraničných pobočiek mimo Európy. Tvrdia, že pri komunikácii s nimi, je potrebné brať ohľad aj na ich kultúru a zvyky. Marta z Poľska tvrdí: „Mám nepríjemné skúsenosti s komunikáciou mimo slovenskú pobočku napríklad s Afričanmi. Absolvovala som s nimi nepríjemný rozhovor. Mali problém s tým, že som

žena a pre nich ako žena neznamenám vôbec nič, nebolo to profesionálne. Japonci všetko odkladajú na neskôr a počas rozhovoru sa medzi sebou rozprávajú po japonsky, čo mi prišlo dosť ignorantské. A napríklad Číňania na všetko povedia áno, no potom neurobia to na čom sme sa dohodli.“ (Respondent č.5)

Ďalšia otázka bola zameraná na konflikty, ktoré vznikli kvôli kultúrnym rozdielom. Z respondentov sa až 12 vyjadrilo, že nemajú žiadnu skúsenosť s konfliktami tohto typu. U ostatných sa opäť vyskytol problém založený na jazykovej bariére, napríklad v prípade školení. Španielka Elena, ktorá zastáva manažérsku pozíciu tvrdí: „Školenia, ktoré mali byť pôvodne v angličtine boli poskytované v slovenčine. Keďže som bola jediný účastník, ktorý po slovensky nerozumel nikto sa mi neprispôbil a nakoniec som školenie opustila.“ (Respondent č.6)

- **Rodinný stav**

Štyria respondenti majú svoju vlastnú rodinu. Pričom len Poľka Marta žije na Slovensku so svojim manželom a deťmi. Letenky v rámci EÚ sú čoraz lacnejšie a preto pre zahraničných zamestnancov nerobí problém navštevovať svojich partnerov a deti aj každý mesiac, v prípade prečerpanej dovolenky využívajú často aj prácu z domu, čo im umožňuje tráviť so svojou rodinou viac času. Do budúca je možné, že sa partneri respondentov presťahujú na Slovensko.

Štyria respondenti majú vážny vzťah a z toho traja práve s partnerom slovenskej národnosti. Polovica a teda 8 respondentov je bez záväzkov.

Spomedzi všetkých opýtaných väčšina rodinu navštevuje každé tri mesiace. Respondenti zo Slovinska a Maďarska cestujú domov každé dva týždne nakoľko je to veľmi blízko, dokonca bližšie ako pre zamestnancov z východnej časti Slovenska.

- **Pracovné prostredie spoločnosti**

Polovica respondentov sa do spoločnosti dostala na základe referencie od známeho, ktorý ich firme odporučil. Štyria respondenti našli ponuku práce na internete. Dve respondentky, ktoré pracujú pre spoločnosť už viac ako päť rokov sa dostali k ponuke práce cez agentúru. V dvoch prípadoch išlo o presun role z ich rodnej krajiny na Slovensko. Siedmi opýtaní v tej dobre zvažovali aj iné možnosti zamestnania, no spoločnosť konala veľmi rýchlo oproti jej konkurentom, celý proces pohovorov trval najdlhšie jeden týždeň. Ďalším dôvodom, prečo spoločnosť zvíťazila pri výbere zamestnania u respondentov bola aj jej reputácia, medzinárodné zázemie, zamestnanecké výhody, flexibilita, skúsenosť s prácou v zahraničí a možnosti kariérneho rastu. Sofia z Grécka tvrdí: „Vždy som chcela pracovať vo veľkej firme Už som tu dva a pol roka a stále som na to hrdá. Je to firma s dlhodobou históriou, čo hrá dôležitú rolu v technologickej revolúcii. Som veľmi rada, že som jej súčasťou. Posielala som životopisy do rôznych firiem po celej Európe, ale tu všetko prebehlo veľmi rýchlo. Prvý pohovor cez telefón som mala v piatok, pohovor cez skype prebehol v pondelok a v utorok mi už volali ohľadom ponuky práce.“ (Respondent č.8)

Pre Španielku Elenu, bol dôvod prečo sa rozhodla pracovať pre spoločnosť nasledovný: „Túto firmu som si vybrala hlavne preto, že sa jedná o medzinárodnú spoločnosť. Vždy som chcela pracovať pre americkú korporáciu a spoznať jej kultúru. Myslím, že je to skvelé do môjho životopisu. Bola som čerstvý absolvent univerzity a nemala som žiadne skúsenosti, takže na trhu nebolo veľa firiem, ktoré ma chceli za-

mestnat' okrem veľkých firiem ako práve táto. Mala som viac pohovorov, no keď som sa mala rozhodnúť, neváhala som. Hlavne kvôli tomu, že som videla príležitosť budúceho kariérneho rastu.“ (Respondent č.6)

Podľa odpovedí zamestnancov je možné opísať prostredie spoločnosti ako slobodné, flexibilné, mladé, otvorené a dynamické. Väčšina respondentov je veľmi spokojná a pracovné prostredie hodnotí pozitívne. Rumunka Silvia tvrdí: *„Pracovné prostredie je priateľské s rovnocennými možnosťami pre všetkých, mužov aj ženy. Rozmanitosť, je niečo čo oceňujem. Naozaj som sa tu nestretla s diskrimináciou, je tu veľmi otvorené a férové prostredie.“ (Respondent č.4)*

Na druhej strane niektorí respondenti nie sú spokojní s konceptom otvorených kancelárií a tvrdia, že ich to často rozptyľuje od pracovných povinností. Je síce možné si rezervovať zasadaciu miestnosť na určitý čas, no tie sú väčšinou obsadené. Ďalším spomínaným negatívnym aspektom bola byrokracia.

Všetci opýtaní tvrdia, že so svojím manažérom majú veľmi dobrý a otvorený vzťah a môžu sa naňho kedykoľvek obrátiť s rôznymi problémami. Hierarchia v spoločnosti nie je veľmi citelná.

Pre piatich respondentov predstavuje zamestnanie v spoločnosti ich prvú pracovnú skúsenosť. Ostatní hodnotia zmenu svojho zamestnávateľa kladne. Medzi najväčšie výhody v porovnaní s ich bývalou prácou patrí flexibilita, otvorenosť komunikácie s manažérom, veľkosť spoločnosti spojená s neustálym spoznávaním nových ľudí a nadobúdaním kontaktov, medzinárodné prostredie a možnosti vzdelávania.

Medzi najpopulárnejšie zamestnanecké výhody patrí možnosť práce z domu, hlavne kvôli možnosti predĺžiť si týmto spôsobom dovolenku a navštíviť svoju rodinu na dlhší čas. Ďalšími zaujímavými výhodami sú športové akcie, zdravé dni spojené so zdravými raňajkami a rôznymi vyšetreniami, spoločenské akcie, stravné lístky, možnosti vzdelávania ale aj možnosť zúčastňovať sa dobrovoľníckych akcií.

Niektorí respondenti navrhli aj výhody, ktoré by chceli pridať. Väčšinou sa jednalo o finančné výkonnostné bonusy. Talian Patrik sa vyjadril: *„Navrhol by som sprehľadnenie zoznamu zliav, máme ich vypísané na intranetovej stránke, no je to máťúce a neprehľadné. Pridal by som školenia a tréningy, kde by bolo možné po absolvovaní získať určitú certifikáciu napr. jazykové kurzy, to dokáže ľudí motivovať a tlačiť dopredu.“ (Respondent č.12)*

Grékyňa Sofia má taktiež svoju predstavu: *„Bola by som rada, keby sme mali viac možností vycestovať do zahraničia, aby sme videli ako to funguje v ostatných centrách a na čom tam ľudia pracujú za účelom prehľadnosti možnosti interakcie.“ (Respondent č.8)*

- **Súčasný stav interkultúrneho managementu**

Len traja respondenti sú členmi aspoň jedného z diverzných klubov a podieľajú sa na organizovaní ich akcií. Ostatní preferujú využitie svojho voľného času iným spôsobom ako angažovaním sa v podobných kluboch. Sofia z Grécka je členkou kultúrneho klubu: *„ Som členom kultúrneho klubu. Medzi členmi sú ľudia z mnohých národností a často sú v rámci klubu organizované zaujímavé akcie, kde máme mož-*

nost' spoznať nových ľudí. Myslím, že to je dobré pre prehĺbenie našej vzájomnej spolupráce.“ (Respondent č.8)

Španielka Elena je členkou diverzného koncilu a zaujíma sa hlavne o aktivity spojené s podporou homosexuálov. Rumunka Silvia sa aktívne zapája do aktivít spojených s bojom proti diskriminácii žien.

Viac ako polovica respondentov odpovedala, že sa nezúčastňuje kultúrnych prezentácií pretože o nich ešte nepočuli, prípadne o nich počuli prvý a posledný krát pri úvodných prezentáciách spojených so vstupom na novú pracovnú pozíciu alebo nevedeli o tom nájsť detailnejšie informácie. Ďalšie dôvody boli napríklad preferovanie akcií v menšom okruhu ľudí, absolvovanie podobných udalostí na vysokej škole alebo povinnosti spojené s rodinou. Dve respondentky sa kultúrnych prezentácií zúčastňujú pravidelne podľa svojich časových možností. Španielka Elena popisuje aktivitu takto: *„Je to veľmi pekné. Myslím, že každý tam ide s otvorenou myslou, bez posudzovania a predsudkov. Je to dobrý koncept, ľudia sú tu veľmi priateľskí a otvorení, chcú nadväzovať nové kontakty a mať pekné zážitky. Bolo tam pár stánkov s vlajkou daného štátu a každá osoba prezentovala informácie o svojej krajine.“ (Respondent č.6)*

Deväť respondentov sa nezúčastňuje kurzov slovenského jazyka sprostredkovaných spoločnosťou. Z toho len dvaja respondenti nemajú záujem o naučenie sa slovenského jazyka, pretože im príde náročný. Štyria sa plánujú zapísať na nasledujúci kurz. Ema z Bosny a Hercegoviny, pre ktorú je slovenčina kvôli podobnosti s jej rodným jazykom podobná sa učí sama prostredníctvom slovenských kníh. Respondent zo Slovinska sa snaží rozprávať po slovensky každý deň doma s priateľkou a keďže aj slovinčina a slovenčina sú podobné jazyky, nie je to pre neho náročné. Poľka Marta býva na Slovensku so svojim manželom a deťmi 14 rokov, jej slovenčina je na veľmi vysokej úrovni a rozhovor prebehol v slovenčine bez žiadnych problémov. Tri respondentky kurzy slovenského jazyka už ukončili z toho dve jeho absolvovanie považujú za prínosné a cítia sa vďaka nemu na Slovensku lepšie a samostatnejšie. Na rozdiel od toho jedna spätná reakcia bola negatívna a to z dôvodu nevyhovujúceho vyučujúceho. Štyria respondenti aktuálne navštevujú slovenské kurzy. Cena kurzu je symbolická 15 € za polrok výučby, pričom hodiny prebiehajú dva krát týždenne a respondenti sú s nimi spokojní.

Posledným cieľom tejto sekcie otázok bolo zistenie návštevnosti a priebehu konverzačných klubov. Celkovo s nimi majú skúsenosť len štyria respondenti, dvaja ako vyučujúci a dvaja ako študenti. Talian Patrik vyučoval taliančinu: *„Vyučoval som taliančinu pre začiatočníkov, no nemalo to úspech. Ľudia nie sú nijako motivovaní. Vždy som bol ja ten, ktorý musel vyvinúť aktivitu a vypytať sa kedy môžeme naplánovať ďalšiu hodinu. Všetko som si musel pripravovať sám. Uvítal by som väčšiu podporu zo strany spoločnosti.“ (Respondent č.12)*

Španielka Elena má podobný názor: *„Zvykla som byť učiteľkou španielskeho jazyka na základnej úrovni skoro tri roky. Skončila som pretože si myslím, že tu nie je dostatočná podpora zo strany spoločnosti. Vždy som si musela sama zarezerovať miestnosť a pripraviť materiály.“ (Respondent č.6)*

Z pohľadu respondentov, ktorí si konverzačné kluby vyskúšali z pozície študentov slovenského jazyka sú tieto lekcie chaoticky organizované a nemajú veľký prínos oproti profesionálnym jazykovým kurzom. Ostatní s konverzačnými klubmi skúsenosť nemajú, traja dokonca o tom ešte nikdy nepočuli, štyria o ne vôbec nemajú záujem a piati by si to naopak radi vyskúšali, záujem by bol o nemčinu a taliančinu.

- **Návrhy na zlepšenie interkultúrneho managementu spoločnosti**

Najviac návrhov sa týkalo organizovania udalostí rôzneho typu, ktorých cieľom by bolo zlepšenie integrácie zahraničných pracovníkov v spoločnosti a budovanie siete kontaktov. Španielka Elena sa inšpirovala svojou stážou vo Viedni: *„Organizovali sme národný deň, kedy sme nepracovali, každý z kancelárie prišiel do práce oblečený v niečom charakteristickom pre svoju krajinu a zdieľali sme si navzájom informácie. Viem si predstaviť, že by niečo také bolo zorganizované aj tu. Myslím si, že by to fungovalo.“* (Respondent č.6)

Karol zo Slovinska navrhol: *„Uvítal by som workshop, kde by sa ľudia z rôznych krajín stretli. Pamätám si môj študijný pobyt v zahraničí, kde sme na jednom mieste všetky národnosti prezentovali svoju kultúru, jedlo, oblečenie a tradície. Týmto spôsobom sme si vybudovali dobrú sieť kontaktov. V konečnom dôsledku je v živote najdôležitejšie mať dobré kontakty. Možno kultúrny klub už organizuje niečo podobné ale nemyslím si, že to je dobre propagované.“* (Respondent č.7)

Rumunka Silvia by rada zorganizovala tematické spoločné raňajky, kde by ľudia mohli medzi sebou zdieľať svoje typické jedlo. Nikolas z Grécka pociťuje, že ako nováčik by ocenil akcie organizované na začlenenie do kolektívu.

Respondenti sa vyjadrili, že nie je problém v tom, že nie je organizovaných dostatočne veľa udalostí, ale veľa z nich je v slovenčine, necítia sa tam pohodlne a preto sa ich nezúčastňujú.

Grékyňa Sofia mala hneď dva zaujímavé návrhy: *„Páčilo by sa mi, keby tu boli miestnosti pomenované a zariadené v štýle krajín a v každej miestnosti by bolo niečo charakteristické pre danú krajinu. Ďalej by som navrhla aby boli nejakým spôsobom prezentované štátne sviatky jednotlivých krajín, ktoré pripomínajú dôležité historické udalosti. Ľudia by pochopili čomu čelia alebo čelili jednotlivé národnosti a čo dôležité sa odohralo v ich histórii. Pretože si myslím, že história tvorí budúcnosť a keď človek nepozná prostredie odkiaľ ľudia pochádzajú a čím si prešli nedokáže ich dostatočne pochopiť.“* (Respondent č.8)

Väčšina respondentov uviedla, že by chceli, aby slovenskí zamestnanci viac rozprávali v anglickom jazyku a aby im bolo poskytovaných viac školení v angličtine, no nevedia akým spôsobom by to bolo možné zmeniť.

Ďalej padli návrhy na obsadenie väčšieho počtu manažérskych pozícií práve zahraničnými pracovníkmi, keďže aj napriek tomu, že spoločnosť je medzinárodná management je stále takmer čisto slovenský. Zmena managementu by mohla podporiť aj používanie anglického jazyka v kolektíve.

Pri otázke, kde som chcela zistiť či by bol záujem o tréningy na zlepšenie interkultúrneho vyjednávania som zistila, že niečo podobné už v spoločnosti existuje. Interkultúrny tréning poskytuje externá spoločnosť on-line formou, no nie je to

dostatočne rozšírené a spropagované v rámci spoločnosti. Ďalej existuje interkulturný tréning, ktorý je prístupný len pre manažérov. Respondenti, ktorí nezastupujú manažérske pozície a nevedeli o on-line možnosti by takýto tréning určite uvítali, prínosný by bol hlavne pre tých, ktorí sú v kontakte s národnosťami mimo Európu. Maďarka Adriana tvrdí: „*Taký tréning by mal byť povinný pre nových zamestnancov, máme pre nich veľa školení ale toto tam chýba. Nevedia ako viesť schôdzku, hlavne pri telefonátoch s ľuďmi, ktorí sedia na druhej strane sveta. Je potrebné vedieť ako sa pýtať.*“ (Respondent č.15)

Z odpovedí respondentov je viditeľný aj veľký záujem o jazykové kurzy na profesionálnej úrovni s možnosťou získania certifikácie, jedná sa hlavne o nemecký jazyk.

5.5 Odporúčania pre rozvoj diverzného managementu

Na základe rozhovorov, je možné tvrdiť, že spoločnosť patrí medzi špičku v praktizovaní diverzného managementu vďaka svojej dlhodobej histórii vo svete a neustále sa ho snaží zlepšovať. Aj napriek tomu, že slovenská pobočka patrí medzi najlepšie spoločnosti v tejto oblasti na Slovensku, stále je možné definovať určité problémové oblasti.

Najväčší problém pre zahraničných zamestnancov je hľadanie ubytovania pri príchode na Slovensko. Spoločnosť neposkytuje v tejto oblasti žiadnu pomoc, a webová stránka slúžiac k účelu zdieľania aktuálnych ponúk ubytovania nefunguje. Cudzinci sú v tomto smere často oklamaní, nakoľko sú im často ponúkané drahšie možnosti ubytovania a veľa ponúk takisto nie je v anglickom jazyku. Proces adaptácie je o to zložitejší.

Ďalším problémom je nedostatočná znalosť anglického jazyka medzi slovenskou populáciou, a hlavne neznalosť angličtiny zamestnancov cudzineckej polície. Problémom je aj to, že zamestnanci slovenskej národnosti sa často nevedia prispôbiť svojim zahraničným kolegom a rozprávajú po slovensky aj v prípadoch, kedy ide o pracovné záležitosti. To vyvoláva nezaujem zahraničných zamestnancov pri zúčastňovaní sa teambuildingov ale aj školení.

Aj napriek tomu, že spoločnosť má svoj interný kultúrny klub, ktorý organizuje rôzne akcie, ktorých cieľovou skupinou sú práve cudzinci medzi zamestnancami o nich nie je povedomie a teda je možné definovať problém s propagáciou udalostí interkulturného charakteru v rámci spoločnosti.

U väčšieho počtu respondentov sa vyskytol návrh na profesionálne kurzy jazykov, hlavne nemčiny, ktoré spoločnosť neponúka. Výučba jazykov prebieha vo forme konverzačných klubov, ktoré nie sú medzi zamestnancami moc obľúbené, kvôli ich nedostatočnej organizácii.

Medzi problémy patrí aj hlučnosť otvorených kancelárií a problematická rezervácia zasadačiek pre jednotlivcov. Ďalej byrokracia, ktorej s vo veľkej korporácii len ťažko predchádza, vzdialenosť medzi analytikmi a vyšším managementom a taktiež aj neaktuálne informácie na intranete týkajúce sa akcií spojených s di-

verzným managementom. V nasledujúcich podkapitolách budú rozpracované niekoľké návrhy na zlepšenie.

5.5.1 Charitatívna akcia

Rozvoj diverzného managementu vidím v zorganizovaní charitatívnej akcie, ktorá by sa konala 21. mája na svetový deň kultúrnej diverzity. Ako cieľ podujatia by som navrhla odovzdanie vyzbieraných finančných prostriedkov Lige za ľudské práva, ktorá sa zaoberá aj ochranou práv cudzincov. Zbierka by sa konala na podporu ich aktivít v oblastiach súvisiacich so začlenením cudzincov do slovenskej spoločnosti. Organizácia by tak mohla rozvíjať povedomie o cudzincoch na území Slovenskej Republiky.

Hlavným programom by bol koncert slovenského umelca, ktorý tvorí skladby v anglickom jazyku ako napr. hudobná skupina Peter Bič Projekt, kvôli porozumeniu všetkých zúčastnených. Umelci by za predstavenie honorár nedostali, keďže sa jedná o benefičné podujatie. Avšak bolo by im preplatené cestovné, aby umelcom nevznikli náklady. Presná výška cestovného by bola dohodnutá priamo s hudobnou skupinou, ale je potrebné spracovať orientačnú kalkuláciu nákladov. Hudobná skupina pochádza z Košíc, počet členov je deväť, na ich prepravu sú teda potrebné dve autá. Cena benzínu na cestu z Košíc do Bratislavy je približne 50 €. Je dôležité počítat' aj so spiatočnou cestou a použitím dvoch automobilu. Celkové náklady cestovného je možné odhadnúť na 200 €. Tieto náklady by bolo možné znížiť v prípade, že by skupina vystupovala v Bratislave alebo v termínoch pred alebo po akcii, prípadne aj zavolaním umelcov, ktorí bývajú v hlavnom meste.

Charitatívna myšlienka by na spoločenskú udalosť tohto druhu priviedla ako aj slovenských tak ja zahraničných zamestnancov, čo by podporilo ich vzájomnú integráciu.

Zahranční ale takisto aj slovenskí zamestnanci by mali možnosť otvoriť si svoj vlastný informačný stánok o svojej krajine a predávať tu typické jedlá a nápoje za symbolickú cenu. Táto čiastka by taktiež prispela na charitatívne účely. Zamestnanci v stánkoch by boli oblečení vo svojich národných odevoch a okoloidúci by mali možnosť opýtať sa na rôzne otázky ohľadom danej krajiny. Dôležitou súčasťou prípravy večera by bola aj propagácia akcie vo forme udalosti na sociálnej sieti, prostredníctvom firemného e-mailu ale aj v podobe tlačených plagátov v priestoroch spoločnosti, keďže momentálne o akciách kultúrnej diverzity nie je veľké povedomie. Vstupné by bolo symbolické podľa uváženia zúčastneného a vyzbieraná čiastka by bola odvedená na charitatívne účely.

Ako miesto konania by som odporučila Nemecký kultúrny dom Rača, ktorý poskytuje dostatočne veľké priestory s výmerou 250 m². Sála umožňuje variabilné usporiadanie sedenia s kapacitou 250 miest. Variabilné usporiadanie je dôležité k vytvoreniu priestoru pre stoly, ktoré budú slúžiť ako miesto predaja jedál a nápojov. Cena prenájmu je 55 € na hodinu aj so stoličkami a zariadením miestnosti.

Spoločnosť by sa zorganizovaním tejto akcie zlepšila taktiež v oblasti spoločenskej zodpovednosti v očiach zamestnancov, ale aj obyvateľov Slovenskej republiky a podporila fakt, že diverzita je jednou z jej základných hodnôt.

Pred uskutočnením udalosti by bolo možné pre zamestnancov so záľubou v hudbe a s hudobným talentom prihlásiť sa do dobrovoľníckej firemnej kapely a nacvičiť pár pesničiek, ktoré by boli prezentované v rámci programu.

Na usporiadanie udalosti je potrebné vynaložiť nasledovné náklady:

Náklad	Cena
700 ks propagačných letákov A6	37,72 €
20 ks plagátov A3	20,84 €
Odmena umelcom	0 € (koncert pre charitatívne účely)
Cestovné	200 €
Jedlo	0 € (jedlo a nápoje pripravené zamestnancami spoločnosti)
4 hod – prenájom priestorov	220,00 €
3hod – prenájom priestorov za účelom generálnej skúšky	165 €
Rozšírené ozvučenie a osvetlenie	280 €
Celkové náklady	923,56 €

Tab. 1 Kalkulácia nákladov charitatívnej akcie

Zdroj: Prehľad cien prenájmov spoločenských sál v Bratislave, 2016; Expres tlač, 2016

Do nákladov udalosti je potrebné zahrnúť tlač propagačných materiálov. Odporučila by som vytlačiť 700 kusov malých letákov vo formáte A6, ktoré by boli roznesené osobou z personálneho oddelenia po firme a odovzdané zamestnancom osobne. Ich celková cena by bola 37,72 €. Ďalej by som navrhla tlač 20 plagátov vo formáte A3, ktoré by boli nalepená na vstupe do firmy a v jej priestoroch, taktiež na vstupe do kultúrneho domu pri konaní udalosti. Cena 20 ks plagátov by bola 20,84 €. Na webovej stránke tlačiarne bolo možné vyhotoviť kalkuláciu ceny.

Náklady na odmenu umelcom by boli nulové, nakoľko sa jedná o charitatívnu akciu a svojim vystúpením by vystupujúci prispeli na dobrú vec, preplatené by im boli náklady na cestovné vo výške 200 €. Náklady na jedlo by boli taktiež nulové, keďže prostredníctvom predaja jedla poskytnutého zamestnancami by sa konala finančná zbierka. Miestnosť by som navrhla prenajať na 4 hodiny. Samotná udalosť by trvala 2 hodiny ale je potrebné počítať s otvorením sály hodinu pred podujatím kvôli príchodu hostí a prípadnému upraveniu sály, takisto by som odporučila hodinu navyše, ktorá by bola vyhradená pre odchod hostí a prípadné upratanie sály. Pred samotným podujatím by bol vhodné zorganizovať generálnu skúšku aby sa predišlo možným komplikáciám a preto by som do nákladov zahrnula ďalšie minimálne 3 hodiny prenájmu. Ozvučenie a osvetlenie je ocenené na 40€ na hodinu, čiže v súčte za 7 hodín 280 €.

Celkové náklady udalosti by boli 923,56 €, no na základe toho, že ide o charitatívny koncert by mohli poskytovatelia služieb svoje ceny znížiť po dohode so spoločnosťou. Ušetrené náklady by spoločnosť mohla venovať na charitatívnu zbierku.

5.5.2 Podpora výučby jazykov

Na základe rozhovorov bolo zistené, že o konverzačné kluby by respondenti mali záujem. Na druhej strane z odpovedí respondentov, ktorí sa už konverzačného klubu zúčastnili vyplýva, že nie sú dobre organizované a chýba tu podpora zo strany spoločnosti.

Navrhovala by som spoločnosti aby v momente, kedy dôjde k dohode zamestnanca, ktorý bude daný jazyk vyučovať a jeho študenta dopredu zarezervovali miestnosti na kurzy, ktoré by prebiehali v pravidelných intervaloch. Tým by sa vyhlo odvolávaniu kurzov z dôvodu obsadených miestností a zamestnancom by odpadla zodpovednosť za tento krok.

Hodiny strávené účasťou v konverzačnom klube sa započítavajú do povinných hodín výučby zamestnanca, no neposkytujú adekvátne výsledky a viditeľný pokrok v znalosti jazyka. Je to spôsobené tým, že zamestnanci nevedia akým spôsobom jazyk vyučovať. Navrhla by som aby spoločnosť vypracovala osnovy, kde by boli vypracované konverzačné okruhy a návrhy na témy rozhovorov. Vďaka tomu by sa do výučby mohli zapojiť aj zamestnanci, ktorí nie sú dostatočne kreatívni alebo sú zaneprázdnení na to, aby si obsah hodín vytvárali sami.

V dôsledku toho, že bol vyjadrený záujem o jazyky ako nemčina a taliančina by som navrhla urobiť prieskum v rámci spoločnosti, či by bol naozaj záujem o tieto jazyky a na základe záujmu by bolo možné vytvoriť skupiny podľa úrovne daného jazyka. Taktiež by som navrhla aby týmto spôsobom firma poskytovala aj kurzy anglického jazyka, ktoré by mali pozitívny vplyv na zlepšenie komunikácie vo vnútri organizácie. Spoločnosť by tieto kurzy mohla poskytovať prostredníctvom externej spoločnosti ako zamestnanecký bonus a preplácať 50% čiastky vynaloženej na kurz.

Navrhovala by som jazykovú školu Royal School, ktorá ponúka jazykové kurzy pre firmy v rámci Bratislavy. Dĺžka jednej hodiny je 45 minút prípadne 60 minút na základe dohody, je možný výber medzi slovenským lektorom a rodeným hovoriacim. Časy a intenzita kurzov sa stanovuje na základe preferencií firmy a je ich možné meniť na základe aktuálnej situácie. Fakturácia prebieha mesačne a spätne za skutočne poskytnutý počet lekcí jej súčasťou sú aj prezenčné listiny zamestnancov.

Cena slovenského lektora je 26,40 € za 45 minút a cena lekcie rodeného hovoriaceho je 28,80 € za 45 minút. Odporučila by som výber druhej možnosti nakoľko v kurzy nebudú organizované pre čisto slovenských zamestnancov. Je možné objednať aj špeciálne hodiny na prezentáciu alebo písomný prejav ktorých cena je takisto 28,80 €. Ceny sú orientačné a môžu sa meniť na základe celkového rozsahu kurzov, počte záujemcov, pokročilosti a odbornosti jazyka. Royal School vypracuje pred začatím kurzu cenovú ponuku na základe požiadaviek spoločnosti a poskytuje úvodné stretnutie, ktorého súčasťou je aj ukážková hodina. Uskutočňuje úvodné testovanie zamestnancov a následné rozdelenie do skupín podľa úrovne. Ďalej zamestnancov priebežne hodnotí a vyhodnocuje ich pokrok.

Royal School poskytuje okrem talianskych a nemeckých kurzov aj iné jazykové kurzy, ktoré by sa v prípade vzájomnej spokojnosti a záujmu zamestnancov o tieto jazyky mohli zaviesť do edukačného programu spoločnosti.

Cena lekcie	Počet lekcí mesačne	Celková cena	Počet zamestnancov
28,80 €	8	230,40 €	12
Celkové náklady spoločnosti 50%		115,20 €	
Náklady zamestnancov		115,20 €	
Cena kurzu pre zamestnanca		9,60 €	

Tab. 2 Mesačné náklady jazykových kurzov
Zdroj: Royal School, 2016

Náklady na jeden jazykový kurz by pre spoločnosť boli orientačne 115,20 € za 8 lekcí, čo by pre tak veľkú spoločnosť nepredstavovalo veľkú čiastku. Cena kurzu pre zamestnanca v prípade, že by sa kurzu zúčastnilo 12 ľudí by bola mesačne za 8 lekcí 9,6 €. Čiastka, ktorú by platil zamestnanec je naozaj symbolická, pretože keby sa zúčastnil skupinového kurzu pre 4 osoby bez sprostredkovania zamestnávateľom zaplatil by 12,50 € za jednu lekciiu. Samozrejme je potrebné brať do úvahy, že keby sa kurzu zúčastnilo menej ľudí cena by stúpala. No aj v prípade účasti 4 zamestnancov by cena za lekciiu bola nižšia. Kalkulácia je orientačná, keďže cenová ponuka Royal School je flexibilná a je možné ju prispôbiť potrebám spoločnosti.

Rozšírenie výučby jazykov v spoločnosti by prospelo aj rozvoju diverzného managementu, keďže jazyk je súčasťou kultúry a s rozširovaním znalostí nového jazyka sa rozširuje aj kultúrne pochopenie a všeobecný rozhľad.

5.5.3 Stĺpček v newsletteri

Odporučila by som spoločnosti, aby vo svojom newsletteri, ktorý vychádza každý mesiac vyčlenila miesto na stĺpček, ktorý by sa týkal dôležitých historických alebo aj súčasných udalostí konkrétneho štátu. Každý mesiac, by bol venovaný inej krajine. Jednalo by sa napríklad o štátny sviatok, ktorý je pre danú krajinu dôležitý s vysvetlením čo sa v konkrétny deň udialo aj s vysvetlením prečo. Prípadne by sa stĺpček mohol zaoberať aj súčasným dianím a politickou situáciou v danom štáte. Týmto spôsobom by sa zamestnancom priblížila kultúra a história svojich kolegov vďaka čomu by boli by schopní dôkladnejšie pochopiť jeho príbeh a spôsob správania.

Taktiež by bolo zaujímavé pridať do newsletteru sekciu venovanú receptom zahraničnej kuchyne, nakoľko vo firme pracuje veľa žien ale taktiež aj mužov, ktorí by ocenili nové nápady vo svojom jedálničku.

Jednotlivé články by boli písané zástupcom danej národnosti.

5.5.4 Podpora pri hľadaní ubytovania

Proces adaptácie by uľahčilo sprostredkovanie ubytovania počas prvého mesiaca pobytu v Bratislave. Pre zahraničných zamestnancov nie je jednoduché bývať v novej krajine, kde nepoznajú ľudí ani jazyk a bývať v hoteli kvôli problémom s hľadaním ubytovania. Nutnosť rýchleho hľadania bývania vedie k odsúhlaseniu často nevýhodných ponúk.

Navrhla by som aby spoločnosť zabezpečila a uhradila lacnú možnosť ubytovania napríklad na vysokoškolskom internáte alebo v hosteli. Maximálna dĺžka úhrady by bola jeden mesiac, pričom uhradená čiastka by bola zamestnancovi strhnutá z výplaty nasledujúci mesiac. Takto by mal nový zamestnanec dostatok času na voľbu správneho bytu, cítil by sa pohodlnejšie a spoločnosti by boli vrátené všetky finančné náklady. Pokiaľ by záujem nových zamestnancov pretrvával a neustále by sa naberala nová pracovná sila spoločnosť by si mohla na stále prenajať určitý počet izieb a pokúsiť sa získať zľavu.

Ďalej by som odporučila aby miesto webovej stránky, ktorú spoločnosť využíva na zdieľanie príspevkov ohľadne ubytovania bola vytvorená skupina na sociálnej sieti. Súčasnú webovú stránku zamestnanci neaktualizujú a nakoľko žijeme v dobe sociálnych médií tento spôsob by bol rýchlejší a pohodlnejší.

5.5.5 Modernizácia zasadacích miestností

Ďalším krokom pre zlepšenie diverzného managementu by mohlo byť zmodernizovanie zasadacích miestností. Navrhla by som, aby každá zasadacia miestnosť bola zariadená v štýle inej krajiny. Tým by získali zasadačky príjemnejšiu atmosféru nielen pre zahraničných ale aj slovenských pracovníkov, uľahčilo by to orientáciu v rámci budovy, došlo by k celkovému oživeniu firmy, ktorá by taktiež mohla prezentovať svoje nové priestory aj navonok a zvýšila by tým svoju prestíž.

Modernizácia by prebiehala po jednotlivých poschodiach, pretože zasadacie miestnosti sú využívané dennodenne. Bolo by potrebné navrhnuť tapety v štýle jednotlivých krajín, ktoré by mohli byť doplnené o citáty slávnych osobností pochádzajúcich z daného miesta. Vyhradila by som priestor na stene, kde by mohli byť lepené pohľadnice z návštev zamestnancov v jednotlivých krajinách prípadne aj s ich fotografiami. Vstup do miestnosti by bol označený vlajkou a názvom štátu. V týchto miestnostiach by potom mohli prebiehať aj konverzačné kluby, čo by zvýšilo ich autenticitu. Na stoloch by mohli zamestnanci nechávať propagačné materiály o krajine.

Na základe toho, že rozhovory prebiehali v zasadacích miestnostiach navrhla by som aj nahradenie nepraktických prenášateľných tabúl smart stenami, ktoré vytvárajú veľký priestor, podporujú interaktívne myslenie a zlepšujú tímovú spoluprácu. Je možné na ne premietiť prezentácie pomocou projektoru a vďaka tomu nie je potrebné aby miestnosť bola vybavená premietacím plátnom. Na ich vytvorenie je potrebný len hladký povrch a špeciálny náter. Ceny na internete sa pohybujú od 200-210 €. V cene je zahrnutý náter, ktorý pokryje priestor veľký 6 m², základnú podkladovú farbu, sadu prepisovacích fixiek a čistiaci sprej. Cena samot-

ného náteru na 6 m² sa pohybuje od 180-210 €. Pričom ceny flipchartov a mobilných prepisovacích tabúl sa pohybujú v rozmedzí od 150-220 € a ich plocha je menšia.

Ďalej by mohli byť miestnosti doplnené sedacími vakmi, ktoré nemusia byť výsadou oddychových miestností. Ich cena sa pohybuje v rozmedzí od 20 € do 100 € podľa veľkosti, dizajnu a kvality.

Cenová kalkulácia v podobe tabuľky, ktorú je možné vidieť v predchádzajúcich návrhoch je v tomto prípade komplikovaná, pretože každá miestnosť si vyžaduje osobitný prístup. Navrhla by som využiť služby interiérového konzultanta, ktorý by pre každú miestnosť vypracoval návrh a celkovú sumu rekonštrukcie. Ďalšou nákladovou položkou by boli aj manuálne práce spojené s modernizáciou.

6 Diskusia

Vedenie spoločnosti považuje diverzitu ako dôležitú časť svojej kultúry a je otvorené jej rozvoju, čo vyplynulo z toho, že mi bola poskytnutá možnosť spracovať na túto tému bakalársku prácu a manažérka, s ktorou prebiehal rozhovor bola ochotná so mnou spolupracovať a prístupní mi požadované informácie s veľkou ochotou. To, že spoločnosť patrí medzi najlepšie v tejto kategórii na Slovensku je ovplyvnené vo veľkej miere aj tým, že jej materská spoločnosť sídli v Spojených štátoch Amerických, kde je diverzita v spoločnosti diskutovanejším pojmom ako na Slovensku a predstavuje bežnú súčasť firemných stratégií. Rovnosť zamestnancov na základe pohlavia, národnosti, zdravotného stavu či veku sú samozrejmosťou. Slovenská pobočka sa snaží toto prostredie rozvíjať a ísť príkladom ostatným firmám v krajine, je otvorená novým návrhom a odporúčaniam v tejto oblasti. Implementácia nových aktivít nepredstavuje veľký problém nakoľko spoločnosť nie je v tomto smere kontrolovaná globálnym vedením. Ale v prípade požadovania finančných prostriedkov by bolo potrebné posúdiť či daný návrh korešponduje s globálnou stratégiou, keďže tieto aktivity sú financované z rozpočtu spoločnosti. Spoločnosť vo svojej globálnej stratégii udáva, že je oddaná prinášaniu kultúrnej rôznorodosti svojou inovatívnou politikou a je odhodlaná poskytnúť zamestnancom pracovisko, kde sú vítaní a cenení za to, kto sú a preto si myslím, že navrhnuté odporúčenia so stratégiou spoločnosti súvisia.

Navrhované odporúčenia by mali viesť k zlepšeniu integrácie zahraničných zamestnancov medzi slovenskými zamestnancami, uľahčeniu komunikácie medzi zamestnancami, zvýšeniu informovanosti zamestnancov o prebiehajúcich aktivitách interkultúrneho managementu, spríjemneniu pracovného prostredia v kultúrnom duchu, vytvorení príležitostí pre nadobúdanie nových kontaktov, uľahčeniu procesu adaptácie v novej krajine a lepšiemu pochopeniu rôznych kultúr.

K návrhu odporúčení boli východiskom kvalitatívne rozhovory, počas ktorých sa potvrdilo, že spoločnosť je v diverznom a zároveň aj interkultúrnym managemente na vysokej úrovni. Napriek tomu je hlavným problémom, že sa zamestnanci v spoločnosti necítia dostatočne integrovaní kvôli neochote slovenských kolegov komunikovať v anglickom jazyku. Tento problém je náročné vyriešiť, pretože závisí hlavne na ochote, vôli a motivácii slovenských pracovníkov. Avšak je potrebné komunikáciu v angličtine neustále podporovať. V tomto smere som sa rozhodla navrhnúť usporiadanie charitatívneho koncertu, ktorý by bol zorganizovaný na podporu cudzincov na Slovensku. Podujatie by slúžilo na prehĺbenie kultúrneho povedomia, nadviazanie nových kontaktov z rôznych kútov sveta a taktiež aj podporu organizácie, ktorá sa venuje aktivitám spojených s integráciou cudzincov v Slovenskej republike. Symbolicky by sa udalosť konala na medzinárodný deň kultúrnej diverzity. Z toho istého dôvodu som navrhla aj podporu jazykových kurzov. Či už vo forme podpory konverzačných klubov, ktoré by pri lepšej organizácii mohli prepojiť zamestnancov rôznych národností, ktorí sú ochotní zdieľať svoj jazyk a kultúru ale aj vo forme spolupráce s externou agentúrou, ktorá by mohla

poskytovať kurzy angličtiny ale aj iných jazykov, keďže o zvyšovanie jazykových znalostí je záujem.

Pri procese adaptácie je na základe rozhovorov najväčší problém hľadanie ubytovania. Preto bol navrhnutý spôsob akým by spoločnosť mohla tento proces uľahčovať a to poskytovaním dočasného ubytovania na jeden mesiac. Na realizáciu tohto projektu, by bolo potrebné vytvoriť prieskum možností s výhodnou cenou, lokalitou a prostredím s prijateľnými podmienkami na priemernej úrovni.

Na to, aby sa zamestnanci cítili v spoločnosti lepšie som navrhla zavedenie stĺpčeka vo firemnom newsletteri, ktorý by sa venoval každý mesiac inej krajine a poskytoval by informácie o dôležitých udalostiach a zaujímavých receptoch. Vďaka tomu, by zahraniční zamestnanci mali pocit, že sa o nich ľudia vo firme naozaj zaujímajú a prehlbili by tým vedomosti svojich kolegov.

Ďalej som navrhla modernizáciu zasadacích miestností v štýle rôznych krajín, ktorá by zahraničným zamestnancom pomohla cítiť sa vo firme viac ako doma, pracovné prostredie by vďaka tomu bolo priateľskejšie a dizajn by vzbudzoval väčší záujem zamestnancov o dané krajiny.

Na základe osobnej skúsenosti z rozhovorov si dovoľím tvrdiť, že nejaké výrazné kultúrne rozdiely som na prvý pohľad nespozorovala. Mala som skôr dojem, že u nich prevláda kultúra a hodnoty organizácie.

Keďže rozhovory prebehli tvárou v tvár, a aj napriek tomu, že zamestnancom bolo povedané, že to aké informácie poskytnú nebude diskutované s ich nadradenými mohlo, to mať vplyv na priebeh rozhovorov a autenticnosť získaných informácií. Dotazníkovým šetrením by bolo možné získať informácie od väčšieho počtu respondentov a ich anonymita by bola zaručená, čo by mohlo viesť k získaniu osobnejších informácií. Avšak dotazníkové šetrenie je v spoločnosti zakázané.

7 Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo navrhnúť odporúčenia rozvoja diverzného managementu v slovenskej pobočke medzinárodnej IT spoločnosti. Odporúčenia boli vypracované na základe analýzy súčasného stavu diverzného a interkultúrneho managementu spoločnosti. Analýza prebehla na základe získaných informácií z intranetu firmy a kvalitatívnych rozhovorov so zamestnancami spoločnosti.

Analýze predchádzalo preštudovanie odbornej literatúry venujúcej sa tematike diverzného a interkultúrneho managementu. Počas analýzy bolo zistené, že spoločnosť je aktívna vo viacerých oblastiach diverzného managementu, diverzita je súčasťou jej kultúry a jednou z hlavných hodnôt.

Aj napriek tomu, že spoločnosť patrí k priekopníkom v oblasti diverzity pomocou podrobnej analýzy informácií získaných z kvalitatívnych rozhovorov boli navrhnuté ďalšie možnosti rozvoja, a to hlavne interkultúrneho managementu. Celkom prebehlo šesť rozhovorov so zahraničnými zamestnancami a úvodný rozhovor s manažérkou jedného z tímov, ktorý mal za cieľ priblížiť prostredie a kultúru spoločnosti.

Hlavným cieľom rozhovorov bolo overiť informácie získané z intranetu, analyzovať súčasný stav interkultúrneho managementu, zistiť spokojnosť zamestnancov a identifikovať problémové miesta.

Najväčší problém predstavuje jazyková bariéra vo forme neochoty slovenských zamestnancov rozprávať v anglickom jazyku, nedostatočná integrácia zahraničných zamestnancov v rámci spoločenských aktivít a školení, problém s hľadaním ubytovania pri príchode na Slovensko a nedostatočná informovanosť zamestnancov o aktivitách kultúrneho klubu.

Na základe získaných informácií bolo vypracovaných päť odporúčení rozvoja diverzného managementu. Prvé odporúčenie – organizácia charitatívnej akcie je zamerané na zvýšenie povedomia o cudzincoch a ich integrácii v Slovenskej republike. Druhý návrh – podpora výučby jazykov sa venuje zlepšeniu jazykových schopností zamestnancov. Tretí návrh – stĺpček v newsletteri je zameraný na zvýšenie povedomia o histórii a kultúre rôznych štátov. Cieľom štvrtého návrhu – pomoc pri hľadaní ubytovania je zjednodušenie adaptácie nových zamestnancov v krajine. Posledný návrh – modernizácia zasadacích miestností slúži na spríjemnenie prostredia a vyvolanie záujmu o odlišné kultúry.

Celkovým cieľom odporúčení je spríjemniť zahraničným zamestnancom pracovné prostredie, aby sa tam cítili vítaní a mali pocit, že Slovensko a firma pre nich predstavuje druhý domov. Ich cieľom je taktiež vyvolať v Slovenských zamestnancoch väčší záujem o zahraničné kultúry a povzbudiť využívanie výhod, ktoré sa im naskytujú v multikultúrnom prostredí.

Návrhy boli predložené manažérke, s ktorou prebiehal hlavný kontakt prostredníctvom e-mailu.

8 Literatúra

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAILEY, GARRICK ALAN. A JAMES G. PEOPLES. ESSENTIALS OF CULTURAL ANTHROPOLOGY. 2ND ED. BELMONT, CA: WADSWORTH/CENGAGE, 2010. ISBN 0840032757.
- BUJNA, Tomáš. Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]. Praha: Management Press, 2015. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.
- CRESWELL, John W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1998. ISBN 0761901442.
- ČENĚK, Jiří, Jitka BREŠOVÁ a Josef SMOLÍK. Interkulturní psychologie: současný výzkum a aplikace. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-750-2.
- EDWARD T. HALL AND MILDRED REED HALL. Understanding cultural differences: [Germans, French and Americans]. 20. [print]. Boston, Mass. [u.a.]: Intercultural Press, 2007. ISBN 9781877864070.
- ESTY, Katharine C., Richard GRIFFIN a Marcie Schorr. HIRSCH. Workplace diversity. Holbrook, Mass.: Adams Publ., c1995. ISBN 1558504826.
- EUROPEAN COMMISSION, Strategic engagement for gender equality 2016-2019 [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_en.pdf
- Eurostat. Population Structure and Ageing [online]. 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing
- Expres tlač. Expres tlač [online]. 2016 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.exprestlac.sk/letaky?gclid=CN70trH57NACFWi-7QodGJIEQw>
- FAST, Julius. Body Language. Newburyport:Open Road Media, 2014. ISBN 9781497622685.
- FONS TROMPENAARS, Peter Woolliams. Business Across Cultures. Chichester: John Wiley & Sons, 2004. ISBN 9781841125916.
- GARDENSWARTZ, Lee. a Anita ROWE. Managing diversity: a complete desk reference and planning guide. Rev. ed. New York: McGraw-Hill, c1998. ISBN 0070220042.
- GERHARD NAEGELE AND ALAN WALKER. A guide to good practice in age management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [host], 2006. ISBN 9289709340.
- HALVERSON, Claire B. a S. Aqeel TIRMIZI (eds.). Effective multicultural teams: theory and practice. Milton Keynes: Springer, c2008. Advances in group decision and neegotiation, vol. 3. ISBN 978-1-4020-6956-7.

- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HOFSTEDE, GEERT A GERT JAN HOFSTEDE. KULTURY A ORGANIZACE: SOFTWARE LIDSKÉ MYSLI : SPOLUPRÁCE MEZI KULTURAMI A JEJÍ DŮLEŽITOST PRO PŘEŽITÍ. PRAHA: LINDE, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HOFSTEDE, GEERT H., GERT JAN. HOFSTEDE A MICHAEL. MINKOV. CULTURES AND ORGANIZATIONS: SOFTWARE OF THE MIND : INTERCULTURAL COOPERATION AND ITS IMPORTANCE FOR SURVIVAL. 3RD ED. NEW YORK: MCGRAW-HILL, c2010. ISBN 0071664181.
- CHERUNILAM, Francis. International business: text and cases. 5th ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2010. ISBN 9788120342149.
- ILMARIEN J. Podpora aktivního stárnutí na pracovišti [online]. European agency for Safety and Health at Work, 2012 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- JONES, M.L. Hofstede - Culturally questionable? [online]. Oxford: University of Wollongong , 2007, 1-9 [cit. 2016-10-22]. Dostupné z: <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>
- K. ASWATHAPPA AND SADHNA DASH. International human resource management: text and cases. New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub, 2008. ISBN 9780070656123.
- KEIL, M. et al. Vzdelávacia príručka pre manažment rozmanitosti [online]. International society for diversity management - idm, 2007 [cit. 2016-09-24]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-sk.pdf>
- KOLÁŘOVÁ, Jitka. ŽENY VE VEDENÍ Specifika kariérního rozvoje žen. Rovné příležitosti do firem [online]. 2010, 2010(4), 36 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/zpravo_daj_web.pdf
- LAURENT, A. (1986), THE CROSS-CULTURAL PUZZLE OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. HUM. RESOUR. MANAGE., 25: 91–102. DOI:10.1002/HRM.3930250107
- LEO-RHYNIE, Elsa. Gender mainstreaming in education: a reference manual for governments and other stakeholders. London, U.K.: Commonwealth Secretariat, c1999. ISBN 0850925983.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MCSWEENEY, Brendan. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. Human Relations [online]. 2002, 89-118 [cit. 2016-10-21]. DOI: 10.1177/00187267025511006. Dostupné z: <http://hum.sagepub.com/content/55/1/89.abstract>
- MOR-BARAK, Michàlle E. Managing diversity: toward a globally inclusive workplace. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4522-4223-1

- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
- PATTON, Michael Quinn. Qualitative evaluation and research methods. 2nd ed. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1990. ISBN 0803937792.
- PETRUSEK, Miloslav. Teorie a metoda v moderní sociologii. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova, 1993. ISBN 8070667990.
- PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.
- Prehľad cien prenájmov spoločenských sál v Bratislave. Vajnory - Dedina v meste [online]. 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://www.vajnory.sk/sites/default/files/10b_sadzobnik_ceny_v_ba.pdf
- RAŠTICOVÁ, Martina. Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in a global environment. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN 978-80-7204-775-8.
- ROTHLAUF, Jürgen. A global view on intercultural management: challenges in a globalized world. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2014. ISBN 3110400626.
- Royal School. Royal school [online]. 2016 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.royalschool.sk/ponuka-kurzov/firemne-kurzy.php>
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0-7879-6845-5.
- TROMPENAARS, Alfons. Managing across cultures. London: Business Books (Random House Books), 1993. ISBN 0712655212

Prílohy

A Štruktúra rozhovoru

Dôvody príchodu na Slovensko

1. Prečo si sa rozhodol opustiť svoju krajinu a odísť na Slovensko?

Adaptácia

2. Bolo pre teba ťažké zvyknúť si na slovenské prostredie?
3. Čo sa ti na Slovensku páči najviac?
4. Čo ti najviac chýba na domove?
5. Pomohol ti niekto s administratívnymi záležitosťami a ubytovaním pri príchode na Slovensko?

Kultúrne rozdiely

6. Aký najväčší kultúrny šok si zažil na Slovensku?
7. Aké to je pre teba pracovať v multikultúrnom prostredí?
8. Pociťuješ rozdiely v komunikácii s rôznymi národnosťami?
9. Zažil si nejaký konflikt založený na kultúrnych rozdieloch?

Rodinný stav

10. Máš svoju vlastnú rodinu?
11. Ostala tvoja rodina doma alebo žije s tebou na Slovensku?
12. Ako často ich navštevuješ? Využívaš pri tom možnosť práce z domu?

Pracovné prostredie spoločnosti

13. Prečo si si vybral túto firmu?
14. Zvažoval si aj iné možnosti?
15. Môžeš popísať pracovné prostredie spoločnosti?
16. Pociťuješ vzdialenosť vo vzťahu medzi tebou a tvojim manažérom?
17. Pracoval si predtým v podobnej firme? Môžeš popísať rozdiely?
18. Aké zamestnanecké výhody využívaš a aké by si pridal?

Súčasný stav interkultúrneho managementu

19. Si členom nejakého diverzného klubu?
20. Zúčastňuješ sa kultúrnych prezentácií?
21. Navštevuješ hodiny slovenského jazyka?
22. Navštevuješ konverzačné kluby?

Návrhy pre zlepšenie interkultúrneho managementu spoločnosti

23. Máš nejaké návrhy na aktivity, ktoré by mohli zlepšiť interkultúrny management spoločnosti?
24. Ocenil by si tréning vyjednávania s rôznymi národnosťami?
25. Je tu možnosť zúčastniť profesionálneho jazykového kurzu?

B Zhrňujúca tabuľka rozhovorov

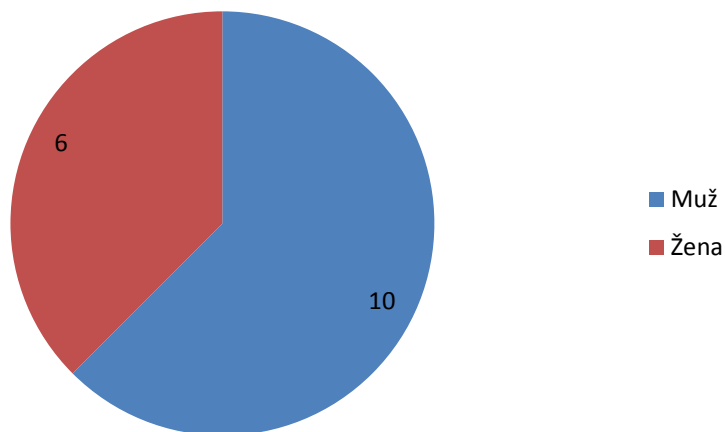
Poradie respondenta	Meno	Národnosť	Pozícia	Deň rozhovoru	Trvanie rozhovoru
1	Jana	Slovenská	Manager	23.09.2016	1:45:51
2	Antonio	Talianska	Accounting analyst	19.10.2016	0:33:08
3	Dimitrios	Grécka	Accounting analyst	19.10.2016	0:43:05
4	Silvia	Rumunská	Manager	26.10.2016	0:27:32
5	Marta	Poľská	Subject matter expert	26.10.2016	0:35:50
6	Elena	Španielska	Manager	26.10.2016	0:29:56
7	Karol	Slovinská	Subject matter expert	26.10.2016	0:53:56
8	Sofia	Grécka	Accounting analyst	26.10.2016	0:27:27
9	Stavros	Grécka	Accounting analyst	26.10.2016	0:29:28
10	Igor	Ukrajinská	Subject matter expert	26.10.2016	0:19:56
11	David	Španielska	Accounting analyst	31.10.2016	0:26:46
12	Patrik	Talianska	Accounting analyst	31.10.2016	0:39:28
13	Nikolas	Grécka	Accounting analyst	31.10.2016	0:16:52
14	Ema	Bosnianska	Accounting analyst	31.10.2016	0:28:29
15	Adriana	Maďarská	Accounting analyst	31.10.2016	0:31:46
16	Luis	Portugalská	Accounting analyst	31.10.2016	0:22:54
17	Matej	Slovinská	Accounting analyst	31.10.2016	0:20:10

Tab. 3 Zhrňujúca tabuľka rozhovorov
Zdroj: vlastné spracovanie

C Charakteristika respondentov

V nasledujúcej časti sú použité iba zahraniční respondenti nakoľko respondentom č.1 bola manažérka, s ktorou prebehol úvodný rozhovor odlišného charakteru. Rozhovorov bolo celkom šesťnásť. Charakteristiky respondentov sú nasledovné:

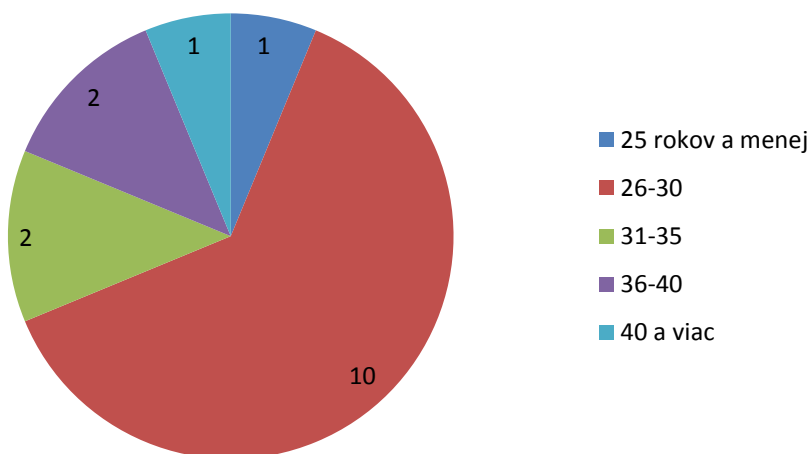
Pohlavie respondentov:



Obr. 4 Pohlavie
Zdroj: vlastné spracovanie

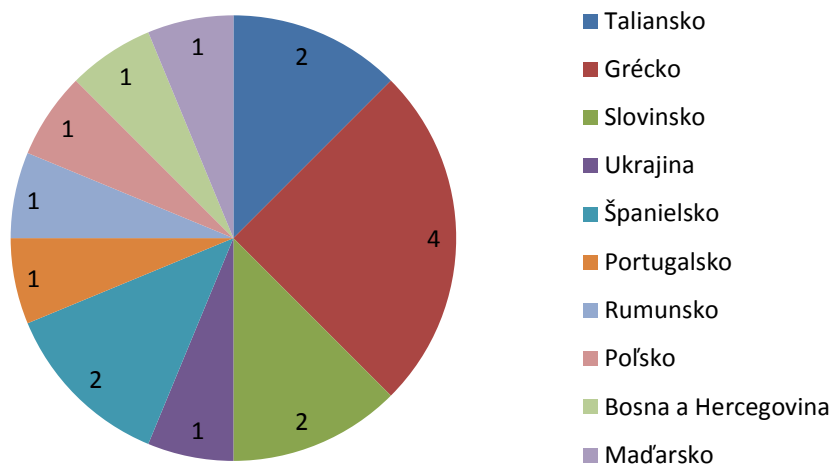
Vek

respondentov:



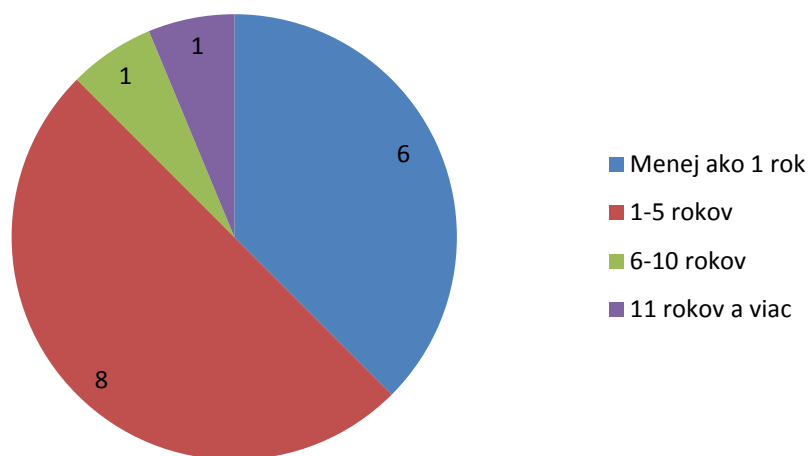
Obr. 5 Vek
Zdroj: vlastné spracovanie

Rodná krajina respondentov:



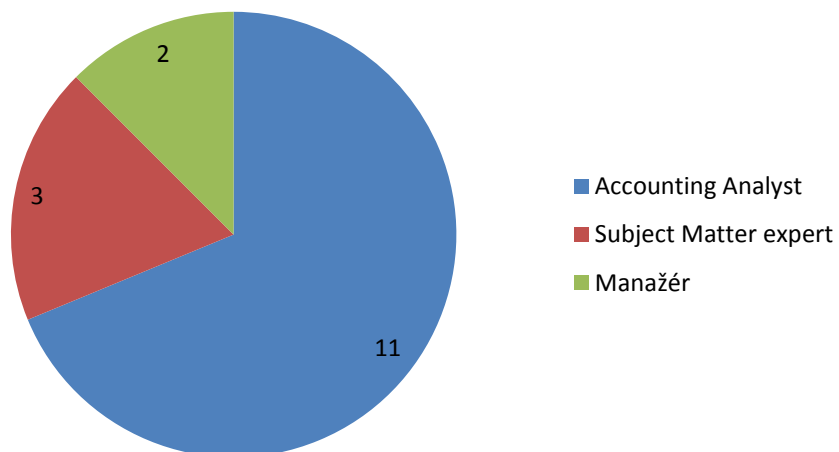
Obr. 6 Rodná krajina
Zdroj: vlastné spracovanie

Počet odpracovaných rokov v spoločnosti:



Obr. 7 Počet odpracovaných rokov v spoločnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

Pracovná pozícia respondentov:



Obr. 8 Pracovná pozícia
Zdroj: vlastné spracovanie

Vzdelanie respondentov:



Obr. 9 Vzdelanie
Zdroj: vlastné spracovanie