

Mladá veda

Young Science

**Rozenkruciánska tradícia a slobodomurárske
hnutie v strednej Európe v 17.-18. storočí**

Are preschool children active enough?

Rozhovor s literárnym vedcom prof. T. Žilkom

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Jún 2014 (číslo 2)

Ročník druhý

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Londýn 2013. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

doc. PaedDr. Peter Čuka, PhD. (Katedra cestovného ruchu, Slezská univerzita v Opavě)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos, s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

Mgr. Richard Nikischer (Sociologický ústav Akademie věd ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD. šéfredaktor (Katedra turizmu a hotelového manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r.o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

VYBRANÉ ASPEKTY PÔSOBENIA EXPATRIANTOV V PODMIENKACH SLOVENSKA

SELECTED ASPECTS OF OPERATION OF EXPATRIATES IN SLOVAKIA

Mgr. Jana Cocul'ová, PhD.¹

Autorka pôsobí ako odborná asistentka na katedre manažmentu Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. V rámci svojej vedecko-výskumnej činnosti sa primárne venuje oblasti riadenia ľudských zdrojov, s osobitným zameraním na výskum parciálnych problémov riadenia ľudských zdrojov v medzinárodnom kontexte.

Author works as the assistant lecturer at the Department of Management, Faculty of Management, University of Prešov in Prešov. Her major research interests are selected issues of human resource management with a particular focus on research of partial problems of human resource management in an international context.

Abstract

The paper is focused on issues of international human resource management, with particular attention to the operation of the expatriates in the Slovak environment. The part of the paper is to present the results of a survey conducted in Slovakia, aiming to provide an actual view on the current status of the use and operation of this category of employees in the Slovak environment. Simultaneously survey results are confronted with the results of another similar study from 2007 to 2009.

Key words: International human resource management, expatriates.

Abstrakt

Príspevok je orientovaný na problematiku medzinárodného riadenia ľudských zdrojov, pričom osobitná pozornosť je venovaná pôsobeniu expatriantov v slovenskom prostredí. Súčasťou príspevku je prezentácia výsledkov prieskumu realizovaného v podmienkach Slovenska, ktorého cieľom bolo poskytnúť analytický pohľad na aktuálny stav využívania a pôsobenia tejto kategórie zamestnancov v slovenskom prostredí. Súčasne sú výsledky prieskumu konfrontované s výsledkami štúdie zameranej na pôsobenie expatriantov z rokov 2007 až 2009.

Kľúčové slová: Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov, expatriant.

¹ Adresa pracoviska: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, Ulica 17. novembra 1, 080 78 Prešov
E-mail: jana.coculova@unipo.sk

Úvod

Vysielanie pracovníkov z materskej krajiny do krajiny, v ktorej sídli dcérska spoločnosť, je v súčasnosti veľmi častým javom. Transfer zamestnanca materskej krajiny, tzv. expatrianta, býva úvodnou fázou pri realizácii medzinárodných aktivít. Tung (2001) uvádza nasledovné dôvody pre vysielanie pracovníkov:

- kompenzácia chýbajúcich odborníkov a manažérov v hostiteľskej krajine,
- potreba transferu manažérskeho, výrokového, znalostného know-how,
- záruky účelnej komunikačnej a informačnej štruktúry,
- personálny a organizačný rozvoj,
- rozvoj podnikovej kultúry prekračujúcej národné hranice.

Dôvod vyslania, proces prípravy ako aj časový horizont pôsobenia bývajú rozdielne, preto možno hovoriť o niekoľkých typoch expatriantov (Štrach 2009):

1. Tradičný expatriant – predstavuje skúseného manažéra, často v pozícii senior manažéra, ktorý býva vyslaný do zahraničia najmä z dôvodu transferu manažérskych schopností. Doba vyslania býva 1 – 5 rokov.
2. Mladý expatriant – tento typ zamestnanca je vyslaný z dôvodu nadobudnutia medzinárodných skúseností, jeho doba pôsobenia sa môže pohybovať od 6 mesiacov do 5 rokov.
3. Dočasný expatriant – doba vyslania je pomerne krátka, max. 1 rok. Tento typ expatrianta býva využívaný najčastejšie (Briscoe 1995).
4. Virtuálny expatriant – moderná forma riadenia dcérskej spoločnosti, pri ktorej je zamestnanec materskej spoločnosti zodpovedný za riadenie v dcérskej spoločnosti, ale len využitím moderných technológií, pričom jeho pôsobenie je stále v domácej krajine.

Výber expatrianta predstavuje náročnú fázu, ktorej zvládnutie je jedným z predpokladov úspešnej realizácie medzinárodných aktivít v hostiteľskej krajine. Pri posudzovaní a výbere vhodného kandidáta pre pôsobenie v medzinárodnom prostredí je nutné zohľadňovať viaceré kritéria individuálnej a tzv. situačnej povahy, ako sú:

1. Technická pripravenosť

Mnohé výskumné štúdie potvrdzujú, že mimoriadne veľká pozornosť pri výbere expatrianta je venovaná práve technickým zručnostiam (Marx 1997, in Dowling, Festing, Engle 2008). Štúdia ORC Worldwide survey 2002 potvrdila, že 72% spoločností vyberá pracovníkov pre pôsobenie v zahraničí na základe ich zručností pre výkon práce.

2. Interkultúrna vhodnosť

Bez ohľadu na dostatočné technické a manažérske zručnosti je dôležitým predpokladom úspešného pôsobenia expatriantov ich schopnosť adaptovať sa na odlišné kultúrne prostredie. Táto požiadavka si vyžaduje splnenie takých kritérií ako sú empatia voči inej kultúre, adaptabilita, diplomacia, jazykové schopnosti, pozitívny prístup a emocionálna stabilita (Caliguiri 2000).

3. Rodinné okolnosti

Súčasťou pôsobenia pracovníka v pozícii expatrianta je aj presun jeho najbližších rodinných príslušníkov, čo predstavuje zásadnú zmenu v doterajšom spôsobe života. Preto aj ochota rodiny pôsobiť v novom prostredí je dôležitým determinantom výberu expatrianta. Napriek tomu, že viaceré výskumy poukazujú na významnú rolu rodiny expatrianta pri jeho úspešnom pôsobení, medzinárodné spoločnosti často v praxi ignorujú tento fakt a nevenujú mu náležitú pozornosť (De Cieri, Dowling, Taylor 1991).

4. Politicko-právne požiadavky

Právny systém v krajine je dôležitý determinant, ktorý ovplyvňuje pôsobenie expatrianta v krajine. V niektorých prípadoch je možnosť získania povolenia len pre pôsobenie expatrianta, nie pre jeho partnera. Pre riešenie problému tohto charakteru skupina viac než 20 nadnárodných organizácií založila organizáciu s názvom „Permits Foundation“ v snahe podporiť zlepšenie predpisov v oblasti pracovného povolenia pre partnerov expatriantov (<http://www.permitsfoundation.com/>).

5. Požiadavky medzinárodnej organizácie

Medzinárodná organizácia môže mať rôzne požiadavky, týkajúce sa napríklad podielu zamestnancov z materskej krajiny, hostiteľskej krajiny a tretích krajín. Táto požiadavka zahŕňa aj ďalšie situačné faktory:

- charakter misie expatrianta,
- doba trvania misie expatrianta,
- rozsah znalostí, ktoré je potrebné transferovať (Dowling, Festing, Engle 2008).

6. Jazykové schopnosti

Nedostatočné jazykové schopnosti predstavujú hlavnú bariéru pre efektívnu medzikultúrnu komunikáciu. Napriek tomu je táto požiadavka v praxi často podceňovaná. ORC Worldwide survey poukázal na skutočnosť, že jazykové schopnosti sú z hľadiska dôležitosti výberu expatrianta na 50. mieste. Táto požiadavka sa netýka len úrovne ovládania jazyka ako takého, ale istú úlohu zastáva aj zaužívaný jazyk samotnej organizácie. Isté špecifické jazykové prejavy sú bežnou súčasťou podnikovej kultúry mnohých organizácií (Dowling, Festing, Engle 2008).

Pôsobenie expatriantov v podmienkach Slovenska

Prví expatrianti sa na Slovensku začali objavovať už začiatkom 90-tych rokov (napr. Kooperatíva poisťovňa, Tatra banka). K zlomu vo využívaní zahraničných manažérov došlo súčasne s nárastom objemu zahraničných investícií na prelome storočí, čo súviselo s privatizáciou bánk (napr. Slovenská sporiteľňa, VÚB banka), spoločností v energetike a v sieťových odvetviach (napr. Slovenské elektrárne, SPP) a s budovaním projektov na zelenej lúke (napr. KIA Motors Slovakia, PCA Slovakia) (Rusnák 2012).

Výskum v podmienkach SR v r. 2007 – 2009 zameraný na problematiku medzinárodného riadenia ľudských zdrojov zisťoval okrem iného aj pôsobenie expatriantov v SR. Výsledky výskumu ukazujú, že viac ako polovica medzinárodných organizácií (52%) využila na začiatku svojho pôsobenia v SR expatriantov, ktorí najčastejšie pôsobili vo funkcii generálny riaditeľ (40%), technický riaditeľ (25%) a finančný riaditeľ (25%). Zaujímavým zistením je, že v prípade 20% spoločností je počet expatriantov v čase realizácie výskumu vyšší než na

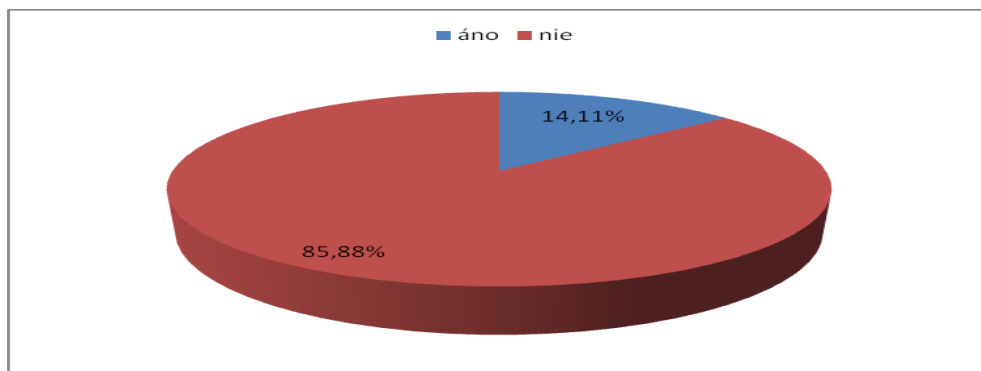
začiatku jeho pôsobenia, pričom hlavným dôvodom navýšenia počtu expatriantov je medzinárodná rotácia (Baláž a kol. 2010).

Rusnák (2012) vo svojom príspevku uvádza ako najväčšie pozitíva pôsobenia expatriantov v slovenských pobočkách obohacovanie prostredia slovenských spoločností o nové znalosti, inovácie a postupy zo zahraničia a transfer know-how. Pozitívom faktom je podľa Karlubíkovej (2007) aj zaznamenaná menšia ovplyvniteľnosť korupciou a prínos k zlepšeniu organizačnej kultúry.

Výsledky prieskumu a diskusia

Za účelom zistenia aktuálneho stavu v oblasti pôsobenia expatriantov v slovenskom prostredí bol realizovaný prieskum v mesiaci apríl 2014 na vzorke 85 pobočiek a dcérskych spoločností medzinárodných organizácií pôsobiacich v SR.

Výsledky prieskumu poukazujú na relatívne nízku mieru využívania expatriantov, nakoľko len 12 pobočiek a dcérskych spoločností uviedlo, že zamestnávalo expatrianta, vid' graf 1.



Graf.1 – Zloženie prieskumnej vzorky z hľadiska pôsobenia expatrianta

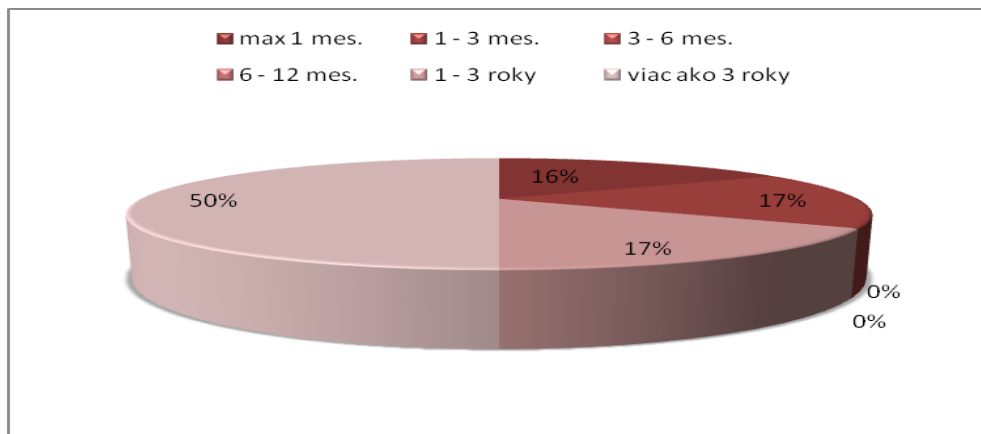
Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na to, že cieľom prieskumu bolo poskytnúť aktuálny pohľad na vybrané aspekty pôsobenia expatriantov v slovenských organizáciách, bol prieskum následne realizovaný na vzorke 12 pobočiek (dcérskych spoločností), ktoré majú skúsenosti s pôsobením expatriantov. Vzhľadom na veľmi malú vzorku nemožno výsledky prieskumu zovšeobecňovať na celú populáciu a pre získanie relevantných výstupov by bolo nutné realizovať analýzu na väčšej vzorke.

Súčasťou prieskumu bolo zistiť, aké pracovné pozície zastávajú, príp. zastávali expatrianti v slovenských pobočkách a dcérskych spoločnostiach. Výsledky prieskumu dokazujú, že medzinárodné organizácie vysielajú pracovníkov pre vykonávanie manažérskych funkcií, nakoľko tento fakt potvrdili všetky subjekty, ktoré tvorili prieskumnú vzorku. Ďalší aspekt, ktorý bol predmetom analýzy, je priemerná doba pôsobenia týchto pracovníkov v slovenských organizáciách.

Podľa výsledkov prieskumu je zrejmé, že doba pôsobenia expatriantov je skôr vysoká. I keď výsledky prieskumu naznačujú u väčšiny pobočiek (dcérskych spoločností) dlhodobé

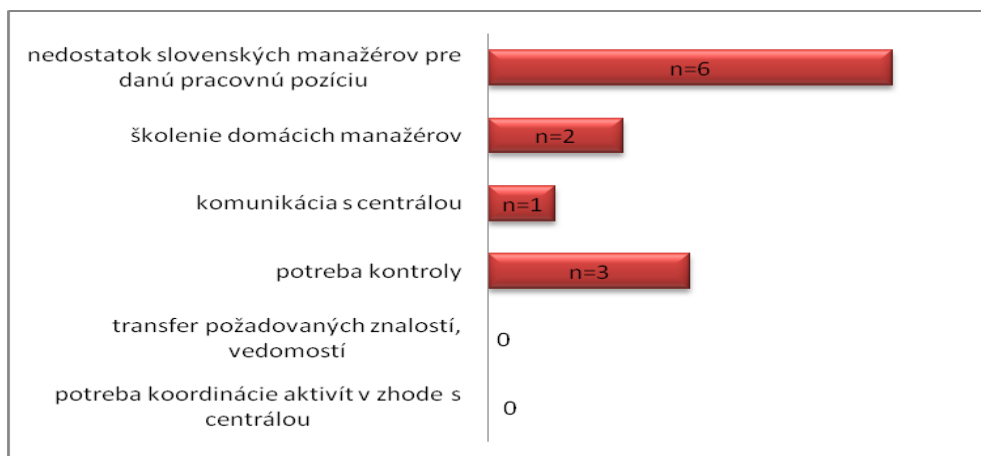
pôsobenie týchto pracovníkov, vzhľadom na veľmi malú vzorku nie je možné tento výsledok zovšeobecniť. Jednoznačný výstup nepriniesol ani prieskum z r. 2007 – 2009, kde 48% pobočiek a dcérskych spoločností potvrdilo pôsobenie expatriantov len na krátkodobých pracovných pozíciách (Baláž a kol. 2010).



Graf 2. – Doba pôsobenia expatriantov

Zdroj: vlastné spracovanie

Pozornosť bola súčasne zameraná na dôvody vysielania expatriantov. Väčšina manažérov pobočiek (dcérskych spoločností) uviedlo v súčasnom prieskume ako hlavný dôvod pôsobenia expatrianta nedostatok slovenských manažérov pre zastávanie danej manažérskej pracovnej pozície. Tento výsledok naznačuje, že na slovenskom trhu môžu absentovať pracovníci s dostatočnými skúsenosťami v oblasti riadenia. Potvrdzuje to aj fakt, že v prípade dvoch pobočiek bolo zmyslom vyslania expatrianta potreba zaškolenia slovenských manažérov. V prípade jednej pobočky úloha expatrianta spočívala najmä v sprostredkovaní komunikácie medzi centrálou a organizáciou na Slovensku, viď graf 3.



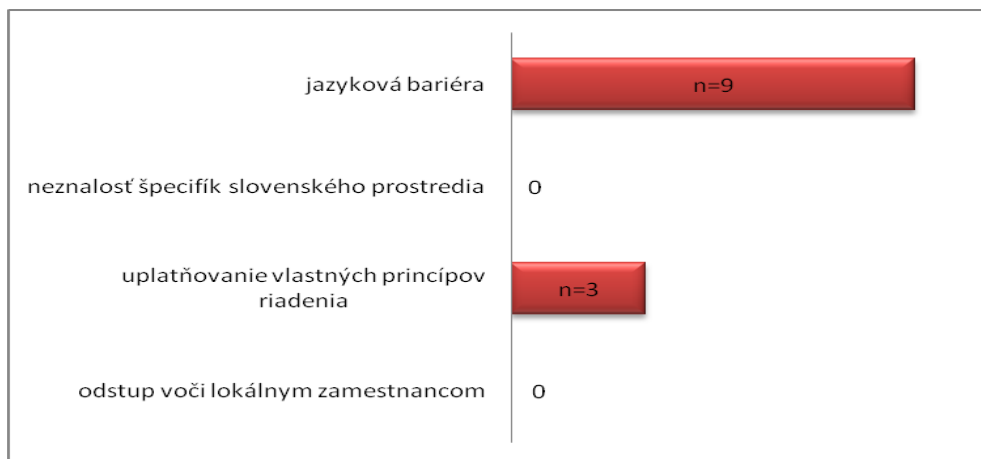
Graf. 3 - Dôvody vysielania expatriantov

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu sú o čosi rozdielne v porovnaní s prieskumom realizovaným na Slovensku v r. 2007 – 2009, kde nedostatok schopných miestnych manažérov nepatrí medzi najčastejšie dôvody vyslania expatriantov, keďže to potvrdila len jedna desatina

respondentov. Výsledky minulého prieskumu poukázali ako na hlavné dôvody obsadenia pozície expatriantmi potrebu koordinácie aktivít a zabezpečenie zhody so stratégiou centrál (84% pobočiek) a taktiež potrebu efektívnejšej komunikácie s ústredím (72%) (Baláž a kol. 2010).

Častým sprievodným javom pôsobenia pracovníkov z iných krajín je ich neschopnosť prispôbiť sa lokálnym podmienkam. Nakoľko pôsobenia pracovníka z inej krajiny sa môže odlišovať od bežných praktík hostiteľskej krajiny, bolo zámerom zistiť najčastejšie nedostatky pôsobenia expatriantov z pohľadu lokálnych manažérov slovenských pobočiek a dcérskych spoločností. Výsledky prieskumu jednoznačne dokazujú, že jazyková bariéra je najväčšou prekážkou pri pôsobení expatriantov. Možno predpokladať, že expatrianti budú uprednostňovať komunikáciu v anglickom jazyku, čo pre mnohých slovenských pracovníkov môže predstavovať veľkú bariéru v komunikácii. Tria manažéri označili ako hlavný problém pôsobenia expatriantov v ich pobočke (dcérskej spoločnosti) tendenciu aplikovať vlastné, odlišné spôsoby riadenia, vid' graf 4.



Graf. 4 - Problémy v pôsobení expatriantov z hľadiska vnímania lokálnych manažérov

Zdroj: vlastné spracovanie

Posledná otázka dotazníka bola venovaná ohodnoteniu dôležitosti pôsobenia expatrianta pre pobočku (dcérsku spoločnosť) z hľadiska vnímania manažérov pobočiek (dcérskych spoločností). Výsledky prieskumu možno hodnotiť pozitívne, nakoľko všetci respondenti vyjadrili vysokú a veľmi vysokú dôležitosť expatriantov pre ich spoločnosť. Možno preto usudzovať, že aj napriek možným komplikáciám, ktoré sú spojené s pôsobením pracovníka z odlišnej krajiny, je jeho pôsobenie v konečnom dôsledku prínosom pre danú organizáciu.

Záver

Pôsobenie expatriantov v pobočkách a dcérskych spoločnostiach medzinárodných organizácií je bežnou súčasťou riadenia organizácií s medzinárodným pôsobením. Prieskum realizovaný v podmienkach SR poukázal na nízke zastúpenie tejto kategórie zamestnancov v slovenských pobočkách a dcérskych spoločnostiach. Výsledky prieskumu poukázali na skutočnosť, že expatrianti sú vysielaní najmä z dôvodu náročnosti obsadenia manažérskych pozícií pracovníkmi na slovenskom trhu, pričom prevažná väčšina týchto pracovníkov ostáva pôsobiť

v slovenskom prostredí dlhú dobu, a to viac ako 3 roky. Najčastejší problém evidovaný v súvislosti s pôsobením expatriantov je nedostatočná znalosť slovenského jazyka a preferovanie komunikácie v anglickom jazyku. Napriek možným komplikáciám, ktoré sú spojené s pôsobením expatriantov, je ich pôsobenie vnímané zo strany lokálnych manažérov pozitívne. Výsledky prieskumu naznačujú predpoklad, že pôsobenie riadiacich pracovníkov z iných krajín môže byť pre slovenské prostredie veľmi prínosné jednak z hľadiska transferu požadovaných manažérskych zručností a tiež z hľadiska zvyšujúcej sa potreby vzdelávania slovenských pracovníkov v oblasti cudzích jazykov. Avšak vzhľadom na malú vzorku nemožno výsledky prieskumu zovšeobecňovať na celú populáciu a pre získanie relevantných výstupov je nutné realizovať analýzu na väčšej vzorke.

Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda doc. Ing. Ladislav Sojka, CSc.

Príspevok je spracovaný v rámci riešenia vedecko-výskumného projektu KEGA č. 042PU-4/2014 Riadenie ľudských zdrojov v etape globalizácie.

Použitá literatúra

1. Anonym, 2014. *How partner employment makes a difference to career mobility*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.permitsfoundation.com/>.
2. BALÁŽ, P. et al., 2010. *Medzinárodné podnikanie. Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
3. BRISCOE, D. R., 1995. *International Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs. 214 s. ISBN 978-0131910089.
4. CALIGUIRI, P., 2000. The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment and Supervisor-rated Performance. In *Personnel Psychology*. Roč. 53, s. 67 – 88. ISSN 1744-6570.
5. DE CIERI, H., DOWLING, P. J. a K. F. TAYLOR, 1991. The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners. In *International Journal of Human Resource Management*. Roč. 2, č. 3, s. 377 – 414. ISSN 0958-5192.
6. DOWLING, P. J., FESTING, M. a A. D. ENGLE, 2008. *International Human Resource Management*. 5. vyd. Cengage Learning EMEA. 368 s. ISBN 978-1-84480-542-6.
7. KARLUBÍKOVÁ, J., 2007. *Nekonečný príbeh*. [online]. [cit. 2014-04-02.] Dostupné z: <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/nekonecny-pribeh/106240.html> .
8. RUSNÁK, J., 2012. *Pozitíva a negatíva využívania manažérov expatriotov v slovenskom podnikateľskom prostredí*. [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.vsemvs.sk/Portals/0/files/MedzinarodneVztahy/ICConference_2012_Rusnak.pdf
9. ŠTRACH, P., 2009. *Medzinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.