

MEDZINÁRODNÝ MANAŽMENT A MULTIKULTÚRNA VÝCHOVA

Dagmar Kokavcová

ABSTRAKT

Článok je zameraný na problematiku stretov rôznych kultúr v procese medzinárodného manažmentu. Súčasná etapa globalizácie a internacionalizácie je charakteristická predovšetkým tendenciou k spolupráci, ktorá sa prejavuje najmä vo vytváraní rôznych foriem podnikateľských zoskupení. Podstata efektívneho fungovania týchto zoskupení spočíva vo veľkej miere na harmonickej spolupráci pracovných tímov a manažérov, ktorí sú predstaviteľmi rôznych kultúr. Článok prináša analýzu fungovania manažmentu v podmienkach medzinárodnej spolupráce firiem a návrhy na vzdelávanie, prípravu manažérov a zamestnancov pre úspešné fungovanie v multikultúrnom prostredí.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Kultúra, podnikateľské zoskupenia, medzinárodný manažment, multikultúrna výchova, tréning.

JEL klasifikácia: M14, M13

ÚVOD

S rastúcou internacionalizáciou podnikania nadobúda čoraz väčší význam otázka zvládnutia medzikultúrnych rozdielov. Aj keď teoretici ako aj odborníci z praxe sú si vedomí nutnosti úspešného fungovania spolupráce a komunikácie v dimenziách medzinárodného podnikania, prax názorne ukazuje zložitost' problematiky odstraňovania prekážok, ktoré v tejto oblasti vznikajú.

Globalizácia ako jeden z efektov prináša zo sebou aj formovanie rôznych podôb zoskupení podnikateľských subjektov a to nielen na národnej úrovni ale najmä na úrovni medzinárodnej. Z tejto skutočnosti vyplýva realita stretu, prieniku a následnej nutnosti spolupráce a komunikácie medzi kultúrami rôznych krajín, národov a národností. V tejto súvislosti nadobúda čoraz väčší význam otázka multikultúrnej výchovy manažérov ako aj ostatných pracovníkov vo všetkých typoch ekonomických subjektov, ktoré vstupujú do procesu internacionalizácie a globalizácie.

Cieľom článku je analyzovať problematiku kultúrnych dimenzií a multikultúrnej výchovy a naznačiť možnosti a formy jej aplikácie v podmienkach medzinárodného manažmentu.

KULTÚRA JEJ ZLOŽKY, PREJAVY A ÚROVNE

Pojmom kultúra, jeho obsahom a definíciami sa zaoberá niekoľko vedných odborov medzi ktoré predovšetkým patrí sociológia, antropológia, filozofia, kulturoológia, psychológia, sociálna psychológia a iné. V poslednom období v súvislosti s internacionalizáciou ekonomiky sa problematikou kultúry a jej fenoménom zaoberajú aj vedecké disciplíny súvisiace s manažmentom, marketingom a komunikáciou.

Samotné slovo kultúra má niekoľko významov. V latinčine „agri cultura“ vyjadrovalo vzdelávanie a obrábanie pôdy. Kultúru ako charakteristiku ľudskej vzdelanosti definoval staroveký rímsky filozof Cicero, ktorý doznačil filozofiu ako „kultúru ducha“.

Vo význame civilizácia používala nemčina slovo „die Kultur“ už od počiatku 18. storočia a v anglosaskom prostredí sa toto slovo rozšírilo o dve storočia neskôr, teda v prvých desaťročiach uplynulého storočia.

Stotožňujeme sa s názorom, že všetky definície a koncepcie kultúry majú určité spoločné body, medzi ktoré patrí:

kultúra je zdieľaná, prenášaná a komunikovaná členmi určitého spoločenstva či sociálnej skupiny, kultúra je systém hodnôt a sociálnych noriem zdieľaných spoločnosťou alebo skupinou ľudí, kultúra nie je vrodená, vzniká a modifikuje sa procesom učenia, existuje množstvo prejavov kultúry napríklad folklór, stravovanie, etiketa a etika, tanec, výtvarné umenie náboženstvo, neverbálna komunikácia a mnohé ďalšie.

Prax rozlišuje niekoľko úrovní kultúry. (Světlik, 2003, s.37). Hovoríme predovšetkým o kultúre: národnej, regionálnej, náboženskej, generačnej, mužskej a ženskej, kultúre sociálnych tried, organizačnej (podnikovej) kultúre. Všetky uvedené úrovne kultúry sa vzájomne prelínajú a dopĺňajú a preto je nutné chápať kultúru určitej spoločnosti ako sústavu, množinu všetkých uvedených typov, ako komplexný a zložitý systém v rámci ktorého dochádza k stretom a konfliktom medzi jednotlivými úrovňami kultúry. Ich poznávanie, chápanie a eliminácia je jedným z cieľov učenia v rámci multikultúrnej výchovy.

TEORETICKÉ KONCEPCIE MULTIKULTÚRNEJ VÝCHOVY

K poznaniu potreby cieleného vzdelávania v oblasti rozdielov etnických, jazykových, náboženských či rasových dospelo ľudstvo približne pred troma desiatkami rokov, napriek skutočnosti, že rozdiely v uvedených oblastiach sú vnímané a definované prakticky počas celej existencie ľudstva. Základnou ideou je poznanie, že rozdiely medzi národmi a národnosťami nesmú byť príčinou nepriateľstva, nenávisťi alebo dokonca pôvodom vojen, ale práve naopak sú zdrojom bohatstva a blaha ľudskej spoločnosti.

Samotný pojem „multikultúrna výchova“ vo svetovej praxi ale aj vedeckej komunikácii nemá jednotnú podobu. Ako príklad uvedieme definíciu multikultúrnej výchovy tak, ako ju uvádza nemecký pedagogický slovník. „Interkultúrna výchova (interkulturelle Erziehung, syn.: multikulturelle Erziehung) sa zaoberá úlohami, ktoré vyvstávajú zo spoluzitia Nemcov a cudzincov. Podporuje toleranciu a schopnosť vzájomného porozumenia a odmieta etnocentrické myslenie. Interkultúrna výchova zdôrazňuje dôležitosť materinského jazyka pre psychosociálny a kognitívny rozvoj detí imigrantov a podporuje dvojazyčné vzdelávanie. Interkultúrna výchova môže byť úspešne realizovaná vtedy, keď škola, rodina a spoločnosť spolupracujú“. (Meyers Kleines Lexikon – Pädagogik In: Prúcha, 2001. s. 41)

Encyklopedy of Educational Research charakterizuje multikultúrnu výchovu ako prípravu na sociálne, politické a ekonomické reality, ktoré žiaci prežívajú v kultúrne odlišných ľudských stykoch.

Každá z uvedených definícií obsahuje len určitú časť spektra problémov a situácií, ktoré v sebe zahŕňa multikultúrna výchova. Vzhľadom na súčasnú etapu rozvoja internacionalizácie a globalizácie je podľa nášho názoru vhodné doplniť do existujúcich definícií aj ekonomicko - sociálny aspekt multikultúrnej výchovy vyjadrujúci skutočnosť, že v rámci medzinárodných ekonomických aktivít vyvstáva potreba multikultúrnej výchovy nielen pre sociálny segment cudzincov, imigrantov, žiakov a študentov ale aj zamestnancov a predovšetkým riadiacich pracovníkov – manažérov – pôsobiacich v medzinárodných spoločnostiach a medzinárodných pracovných kolektívoch.

Multikultúrna výchova je podľa nášho názoru proces, ktorý má začiatok v úvodných rokoch edukačného procesu na základných školách, pokračovanie vo vzdelávaní na stredných a vysokých školách a univerzitách. Tým ale nie je tento proces uzatvorený, práve

naopak. Veľký význam vidíme v pokračovaní a neustálom rozvoji prvkov multikultúrnej výchovy v praxi. V neustálom vzdelávaní pracovníkov a zamestnancov vzhľadom na potreby prostredia, v ktorom existuje množstvo kultúr, národov a národností, ktoré spolupôsobia v celosvetovom spoločenskom a ekonomickom priestore.

Záujem o problematiku multikultúrnej výchovy zo strany medzinárodných inštitúcií a organizácií je možné dokumentovať na príklade Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD), ktorá napriek svojej orientácii na otázky ekonomického rozvoja a prosperity, venuje značnú pozornosť aj problematike vzdelávania a multikultúrnej výchovy. Vo svojom zborníku Multicultural Education popisuje spôsoby realizácie multikultúrnej výchovy na školách. Dôraz kladie na tieto oblasti a prvky: kultúrnu homogenizáciu skupín, elimináciu negatívnych prvkov v kurikulumoch, zaradovanie kultúrnej relevantných obsahov do vzdelávacích programov, uznanie minoritného jazyka, preškolenie pedagogických pracovníkov, zabezpečovanie pedagogických pracovníkov z danej kultúrnej skupiny, poskytovanie multikultúrnych informácií pre iné než minoritné skupiny,

V rámci krajín Európskej únie bolo zostavených mnoho programov a projektov zameraných na realizáciu multikultúrnej výchovy. Orientujú sa predovšetkým na otázky boja proti rasizmu a xenofóbii, otázky vzájomnej tolerancie a rešpektovania kultúr, na vyučovanie jazykov v multikultúrnej spoločnosti.

V súčasnej etape globalizácie a internacionalizácie nadobúda otázka multikultúrnej výchovy čoraz väčší význam. Jej potreba sa zvyšuje úmerne so „zmenšovaním“ sveta, skracovaním vzdialeností medzi kontinentmi a krajinami a úmerne s narastajúcim počtom rôznych typov zoskupení, aliancií a združení ako spoločenských, ekonomických tak aj politických a kultúrnych.

V nadväznosti na cieľ tejto state budeme v nasledujúcej časti prezentovať čiastočné výsledky vlastného výskumu zameraného na fungovanie medzinárodného manažmentu v rôznych typoch zoskupení podnikateľských subjektov, ktoré sú označované ako podnikateľské siete. Podnikateľské siete, v ktorých bol uvedený výskum realizovaný sú typickým prostredím, v rámci ktorého dochádza k stretu a prieniku rôznych kultúr, rôznych národov a národností. Ide totiž o siete s medzinárodným aspektom, v ktorých sú združené podniky z rôznych krajín, a ktoré na území rôznych krajín pôsobia.

Cieľom výskumu bolo analyzovať fungovanie manažmentu v týchto medzinárodných zoskupeniach. Pre charakteristiku medzinárodného manažmentu sme si zvolili analýzu vybraných manažérskych funkcií konkrétne funkciu strategického plánovania, organizovania, koordinovania a kontroly. Tieto funkcie sú v teórii manažmentu označované ako prierezové a podľa nášho názoru ich výkon poskytuje obraz o podmienkach a formách fungovania manažmentu v medzinárodných podnikateľských zoskupeniach.

Výskum sme realizovali na vzorke trinástich podnikateľských sietí, ktoré združujú viac ako 850 podnikateľských subjektov a pôsobia na celosvetovom trhu. V rámci výskumu sme aplikovali techniku dotazníka, telefonického dopytovania a osobného rozhovoru. Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad o formách realizácie výskumu a o dosiahnutej návratnosti a úspešnosti výskumu.

Tabuľka 1 Rozoslané a vyplnené dotazníky

Odoslanie dotazníka	Poštou	Mailom	Telefonické dopytovanie	Osobné stretnutie	Celkom
Rozoslané dotazníky	42	223	8	2	275
Vyplnené dotazníky	27	76	8	2	113
Návratnosť v %	64	34	100	100	41

Zdroj: vlastné spracovanie

Výskum priniesol nasledujúce poznatky: skúmané zoskupenia podnikov sú prevažne vysoko centralizované podnikateľské siete, v ktorých stratégia jednotlivých členov siete verne kopíruje stratégiu a celkové smerovanie podnikateľskej siete. Strategické plánovanie v jednotlivých podnikateľských subjektoch združených v podnikateľskej sieti sa v 53 % skúmanej vzorky realizuje pomocou externých odborníkov z podnikateľských sietí. Interne si strategické plánovanie zabezpečuje len 21% podnikateľských subjektov.

Súlad stratégie jednotlivých členov podnikateľských sietí a stratégie celej siete je zabezpečovaný prostredníctvom zastúpenia členov podnikateľskej siete v orgáne koncipujúcom spoločnú stratégiu. Až v takmer 76% skúmaných podnikateľských subjektoch je člen podnikateľskej siete zastúpený v top manažmente siete. Ako uviedli respondenti až v 90% subjektov, kde je v top manažmente zastúpený člen podnikateľskej siete, má tento rozhodujúci vplyv na vypracovanie a implementáciu stratégie.

Z výsledkov skúmania manažérskej funkcie kontroly v medzinárodných podnikateľských zoskupeniach prezentujeme vzhľadom na zameranie článku a použiteľnosť získaných údajov len časť týkajúcu sa aplikovaných kontrolných techník. Najpoužívanejšou kontrolnou technikou je technika reportingu t.j. pravidelného podávania výkazov o činnosti subjektu. Táto technika je používaná u viac ako 90 % subjektov. Druhou najpoužívanejšou metódou je metóda pravidelných previerok, ktorá je používaná u 54 % respondentov. Na druhej strane, medzi najmenej používané metódy kontroly patria námatkové previerky, kontroly prostredníctvom počítačového systému a kontroly vykonávané interným kontrolným orgánom podniku.

Ďalšími funkciami manažmentu, ktorými sme sa vo výskume zaoberali boli organizovanie a koordinácia. Približne 61% respondentov uviedlo, že charakter podnikateľskej činnosti vykonávanej v podnikateľskej sieti si vyžaduje nepretržitú koordináciu jednotlivých členov siete. Z toho vyplýva, že funkcia koordinácie je v medzinárodnom manažmente veľmi dôležitá. Ako vyplynulo z výskumu, až 69% podnikateľských subjektov používa ako hlavnú techniku koordináciu prostredníctvom počítačového systému. Funkcie organizovanie a koordinácie v medzinárodnom manažmente sa vykonávajú prevažne prostredníctvom bezprostrednej výmeny informácií cestou informačných kanálov, ktorými sú predovšetkým internet a počítačové siete. Respondenti uviedli že v 61% skúmanej vzorky sa na výkon manažérskej funkcie organizovania a koordinácie používajú pravidelné porady, prostredníctvom ktorých získavajú členovia informácie ako aj podávajú návrhy na riešenie vzniknutých problémov.

Prezentovaním časti výsledkov výskumu fungovania manažmentu v medzinárodných podnikateľských zoskupeniach sme sa snažili dokumentovať dôležitosť a význam poznania kultúry jednotlivých krajín a potrebu identifikácie a pochopenia jednotlivých kultúrnych dimenzií. Výskum potvrdil skutočnosť, že výkon manažérskeho funkcie v medzinárodnom podnikateľskom prostredí si vyžaduje veľmi úzku spoluprácu zainteresovaných subjektov, ich vzájomnú interakciu a nadväznosť ale najmä komunikáciu, čo sa prejavilo v odpovediach

respondentov pri všetkých skúmaných funkciách. Základným predpokladom úspešného plnenie uvedených aktivít je predovšetkým vysoká úroveň poznania a rešpektovania kultúrnych odlišností a špecifik.

Dosiahnutie vzájomnej harmonizácie, porozumenia, predchádzanie konfliktom a ich úspešné zvládnutie s cieľom zabezpečenia efektívneho fungovania podnikateľského subjektu na medzinárodnom trhu teda nie je možné bez poznania kultúrnych osobitostí, zákonov, odlišností, noriem a hodnôt ale aj zhodných stránok národných kultúr, ktoré ovplyvňujú správanie ľudí.

Na základe uvedených faktov a skutočností si dovoľujeme vysloviť názor o nutnosti aplikácie multikultúrnej výchovy v prostredí súčasného fungovania firiem, ktoré prebieha v podstate v medzinárodných podmienkach, v podmienkach zvyšujúcej sa internacionalizácie a globalizácie.

MULTIKULTÚRNA VÝCHOVA V MEDZINÁRODNOM MANAŽMENTE – ODPORÚČANIA A NÁVRHY

Pôsobenie kultúrnych vplyvov je evidentné vo všetkých oblastiach podnikových aktivít. Z tohto dôvodu sa mnoho expertov zaoberá otázkou ako najlepšie pripraviť pracovníkov firiem na život a prácu v medzinárodnom prostredí.

Medzinárodne pôsobiace firmy často menia miesta pôsobenia svojich pracovníkov už po niekoľkých rokoch. Častou zmenou prostredia dochádza k poznaniu kultúrnych návykov iných krajín a prispôbeniu sa týmto návykom a pravidlám, ako aj k postupnému utlmeniu kultúrnych návykov pochádzajúcich z vlasti pracovníka.

Mnohé významné firmy venujú značné prostriedky na výchovu vysoko efektívnych internacionálnych tímov ako aj jednotlivcov, schopných efektívne pôsobiť v multikultúrnom prostredí. Metódy multikultúrnej výchovy realizovanej najmä formou tréningových aktivít boli vyvinuté v USA. Sú to predovšetkým prípadové štúdie, simulácie, hranie rolí, kritické konflikty, teoretické úvahy, scenáre.

V nasledujúcom poukážeme na model tréningu z oblasti multikultúrnej výchovy, ktorý odporúčame pre aplikáciu v internacionálnych pracovných tímoch resp. pre jednotlivcov pracujúcich v medzinárodnom prostredí. Model sa skladá zo štyroch hierarchicky a obsahovo nadväzujúcich tréningových blokov: informatívny tréning, kultúrne orientovaný tréning, tréning interakcie a komunikácie, multikultúrny asimilátor.

Prvý z uvedených tréningov poskytuje účastníkom orientačný rámec pre chovanie v cudzej kultúre resp. pri styku s cudzou kultúrou. Ide v podstate o základné údaje o ekonomických, politických a sociálnych reáliách príslušnej krajiny. Jeho súčasťou je stretnutie s ľuďmi reprezentujúcimi danú kultúru a vzájomná výmena poznatkov a skúseností.

Kultúrne orientovaný tréning si vyžaduje výraznú participáciu účastníkov. Aplikuje sa forma hrania rolí, analýza videozáznamov rôznych situácií, riešenie prípadových štúdií s cieľom naznačiť a identifikovať rozdiely v kultúrach a dokázať akceptovať a chápať dané odlišnosti.

Priamy štruktúrovaný kontakt s príslušníkmi cudzích kultúr zabezpečuje tréning orientovaný na interakciu a komunikáciu. Základným predpokladom sú dobré jazykové znalosti účastníkov. Simulované situácie sú riešené a objasňované priamo príslušníkmi danej národnej kultúry.

Najnáročnejším typom tréningu v rámci multikultúrnej výchovy v podmienkach medzinárodného manažmentu je multikultúrny asimilátor. Predstavuje popisy prípadov multikultúrnych interakcií a ponúka k nim možné riešenia. Účastníci v prvej fáze navrhujú

riešenia na základe vlastnej kultúry a následne sú jednotlivé varianty diskutované v prítomnosti predstaviteľa cudzej kultúry.

ZÁVER

Predkladaný návrh riešenia problematiky multikultúrnej výchovy v medzinárodnom manažmente je pokusom o naznačenie ciest k riešeniu problematiky zvyšovania efektívnosti fungovania podnikov cestou eliminácie stretov a konfliktov plynúcich z neznalosti kultúrnych odlišností. Multikultúrnu výchovu vnímame ako jeden z rozhodujúcich nástrojov zabezpečujúcich odstránenie takýchto úzkych miest. Realizáciou multikultúrnej výchovy v podmienkach firiem nielen s medzinárodným pôsobením je podľa nášho názoru možné predovšetkým zvýšiť efektívnosť ich fungovania, ale najmä rozšíriť poznatkovú databázu a zvýšiť kvalitu ľudských zdrojov.

LITERATÚRA

1. HOFSTEDE, G.: Cultures and organisations, McGraw-Hill International, Ltd. United Kingdom. 1991. ISBN 0-07-707474-2
2. HORNBY, A.S.: Oxford Advanced Learners Dictionary. Oxford University Press. 1994. ISBN 0-1904311-0-15
3. MIKULÁŠTIK, M.: Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání. UTB Zlín: 2002. ISBN 80-7318-077-4
4. PRÚCHA, J.: Multikultúrní výchova. Teorie-praxe-výzkum Praha. ISV nakladatelství 2001. ISBN 80-85866-72-2
5. RYDZA, E.: Interkultura managementu. Moderní řízení č.6/2003 s.53-57.
6. SVĚTLÍK, I.: Marketing pro evropský trh. Praha.Grada Publishing.2003. ISBN 80-247-042206

INFORMÁCIE O AUTORKE

Ing. Dagmar Kokavcová, PhD. pôsobí na Katedre ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici. Profiluje sa v predmetoch súvisiacim s otázkami manažmentu, medzinárodného manažmentu a podnikania, organizovania a organizačných štruktúr. Adresa: Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica. E-mail: dagmar.kokavcova@umb.sk