



VPLYV GLOBALIZÁCIE NA VNÚTORNÉ PROSTREDIE ORGANIZÁCII

Rozália Sulíková¹

Kľúčové slová: manažér, manažment, kompetencie, globalizácia, workshop

Abstract:

One of the possibilities how to enhance the competition of the organizations is to improve their human capital. It is necessary to devote attention to the competence of managers, to work with people, to lead and motivate subordinates in effective ways. This is even more important in multicultural organizations. Deficit in interpersonal skills and abilities of managers as well as other employees leads to the increase of dissatisfaction and demotivation and it will consequently cause a decline in productivity.

Súčasnú dobu je charakteristické množstvom zmien, ktoré doliehajú na všetky organizácie. Výsledkom sú nové požiadavky na radových zamestnancov, na manažérov všetkých úrovní riadenia. Tieto nové požiadavky sa premietajú nielen do spôsobu vedenia ľudí, ale obzvlášť do spôsobu vzájomnej kooperácie, do spôsobu vedenia tímov. Aj personálne oddelenia firiem vplyvom zmien vo vnútornom i vonkajšom prostredí organizácií modifikujú svoje požiadavky predovšetkým na budúcich manažérov už pri ich výbere. Už nie je postačujúce byť odborne zdatným, mať prax v odbore, ale dôraz sa čoraz väčšmi kladie na tie schopnosti, ktoré sú vlastné neformálnym vodcom. Požadovaná je vysoká úroveň interpersonálnych schopností a zručností jednotlivca, dôraz sa kladie na súlad jeho postojov a hodnôt s organizačnými, na akceptáciu rôznorodosti vo všetkých jej podobách, na vyššiu hladinu odolnosti voči stresu a pod.

Možno konštatovať, že byť len dobrým odborníkom manažérovi v súčasnosti nepostačuje. Treba aby manažéri boli zároveň aj úspešnými lídrami schopnými efektívne motivovať svojich podriadených, schopnými budovať dôveru a lojalitu voči firme. Dôraz je kladený nielen na schopnosť efektívne viesť tímy avšak zároveň i na schopnosť stať sa súčasťou týchto tímov. Tomuto napomáhajú aj vhodne zvolené rozvojové programy, v ktorých je kladený dôraz na aktívnu participáciu, na vnútorné prežívanie, spätnú väzbu a vzájomné vymieňanie si pocitov a skúseností. Práve uvedené požiadavky sú tie, kde tradičné metódy vzdelávania nemajú dostatočný efekt.

Organizácie pri zostavovaní rozvojových programov by mali nielen prihliadať na vhodný výber obsahu rozvojových programov pre toho - ktorého jednotlivca, ale aj na vhodnú kombináciu metód, ktoré budú počas programu aplikované a v neposlednom rade aj na

¹ PhDr. Rozália Sulíková, PhD., Fakulta managementu, Univerzita Komenského, Odbojárov 10, P.O.BOX 95, 820 05 Bratislava 25, rozalia.sulikova@fm.uniba.sk

vhodný výber lekora, nakoľko nie vždy je ten istý lektor rovnako úspešný vo všetkých typoch aplikovaných metód. Efektívnosť zvoleného programu závisí vždy od mnohých faktorov, ktoré treba najprv zadefinovať. Mnohé výskumy už potvrdili, že transformácia naučeného do praxe je úspešnejšia práve v prípadoch využívania participácie účastníkov – ich aktívneho zapájania sa, ich učenia sa na základe skúseností tak svojich ako aj iných. Uvedené platí jednoznačne pri modifikácii správania sa, pri osobnostnom rozvoji jedincov.

Zavádzanie zmien v organizáciách

K najdôležitejším zmenám, ktoré ovplyvňujú život organizácií a na ktoré sa je potrebné zvlášť pripravovať, je predovšetkým vznik diverzného pracovného prostredia v dôsledku globalizácie, v dôsledku vzniku nadnárodných spoločností, v dôsledku možnosti zamestnávať ľudí rôznych národností - často s výrazne odlišným kultúrnym zázemím.

V organizáciách vznikajú nadnárodné pracovné tímy, čo vyžaduje i nové prístupy k ich vedeniu a ich riadeniu. Za daných okolností sa do popredia dostáva požiadavka na tzv. globálnych manažérov. Manažérov s vedomosťami interdisciplinárneho charakteru, manažérov adaptabilných, flexibilných, otvorených voči zmenám a novým, netradičným myšlienkam, schopných akceptovať kultúrne rozmanitosti. Posun priorít organizácií prechádza teda i do tých oblastí, ktorým v slovenských podmienkach nebola venovaná dostatočná pozornosť. Jedná sa predovšetkým o potrebu zefektívnenia personálneho manažmentu organizácií, potrebu zefektívnenia práce s ľudským kapitálom, o potrebu budovania optimálnej firemnej kultúry, kladúcej dôraz na akceptáciu osobitostí jednotlivcov, na lojalitu a dobré vzťahy.

Ako sme uviedli, zmeny vo vonkajšom prostredí organizácií sú výraznými determinantami zmien v ich vnútornom prostredí. Zmena sa teda musí odrážať tak v organizačnej kultúre ako i v myslení, v hodnotách a konaní všetkých zamestnancov organizácie. Aby však bolo zavedenie zmien úspešné, je potrebné pre ne pracovníkov pripraviť, je potrebné ich pre zmenu získať. Nakoľko najúspešnejší sú v tomto smere neformálni lídri, treba získať pre zmenu najskôr ich.

Pri zavádzaní zmien sa stretne s odporom voči zmenám a tak tak v radoch manažérov ako i radových zamestnancov. Aby bolo možné tento odpor prekonať, je potrebné ho najprv poznať a pochopiť. K najčastejším dôvodom odporu voči zmene z hľadiska jedinca patrí ohrozenie osobného záujmu, neistota a strach vo vzťahu k vlastným schopnostiam, k pracovnému miestu a pod. Správne pochopenie príčiny odporu ľudí voči zmene umožňuje manažérovi sa s nimi efektívnejšie vyrovnáť.

Existuje mnoho metód napomáhajúcich zdolávať odpor voči zmene. Výber závisí od charakteru odporu, vlastností jedinca, ktorý odpor preukazuje, od súčasnej situácie v organizácii ako i od samotného manažéra.

K efektívnym metódam zvládania odporu voči zmene v organizácii možno zaradiť:

- umožnenie participácie pracovníkov pri plánovaní a realizácii zmeny. Zmena tak z hľadiska psychologického prestane byť neznámym ohrozením, zamestnanci ľahšie pochopia príčiny zmeny a jej význam predovšetkým ak sa jedná o zmeny potrebné navodiť v správaní sa ;
- vzdelávanie a tréning - umožňuje nadobúdať nové poznatky a zručnosti potrebné pri realizácii zmeny. Pracovníci si prostredníctvom vzdelávania a tréningov upevňujú

sebaistotu. Pri zmene správania, postojov, spôsobov komunikácie a prístupe k iným sú vhodné predovšetkým participatívne metódy;

- efektívnu komunikáciu – otvorený, asertívny komunikačný proces vytvára pozitívne podmienky pre zavádzanie zmeny;
- podporu - manažér musí vystupovať v roli facilitátora a to i v emocionálnej oblasti.

Podmienkou efektívneho zavedenia zmien v organizáciách, je efektívny komunikačný proces, ktorý musí byť otvorený, musí prebiehať všetkými smermi a musí obsahovať spätnú väzbu. Samozrejmosťou je otvorenosť voči pripomienkam zamestnancov.

Kultúrne diferencie v pracovnom prostredí

Kultúrne rozmanité pracovné prostredie má svoje výhody ako aj nevýhody. Čo z toho bude prevládať je na schopnostiach manažérov a to predovšetkým v už spomínanej oblasti interpersonálnych zručností.

Významné kultúrne osobitosti, ktoré je potrebné aby manažéri zohľadňovali pri vedení svojich podriadených v kultúrne rôznorodom prostredí možno vidieť tak v subjektívnych prejavoch - myslenie a správanie sa ľudí ako aj v objektívnych prejavoch.

Subjektívne prejavy sa vzťahujú na myslenie a správanie sa ľudí, ktoré študoval už G. Hofstede² na manažéroch a zamestnancoch multinárodných organizácií a určil niekoľko najdôležitejších dimenzií, ktoré majú svoj odraz v pracovných postojoch a hodnotách ľudí do dnes. Na zreteli treba mať predovšetkým:

- a) Prevalu individualizmu či kolektivismu – individualizmus je primárne zameranie na seba samých a svoju blízku rodinu, dominujú individuálne záujmy, vlastná kariéra. V krajinách s kultúrou zdôrazňujúcou kolektivismus je kladený dôraz na skupinu, záujmy jednotlivca sú podriadené záujmom skupiny a rozhodnutia sú tiež výsledkom práce skupiny.
- b) Akceptáciu moci (power distance) – jedná sa o mieru akceptácie hierarchického rozdelenia moci v organizácii. V niektorých krajinách zamestnanci vykonávajú určitú prácu určitým spôsobom preto, že je to vôľa ich šéfa, nemajú voči jeho rozhodnutiam pripomienky, v iných zasa podriadení majú potrebu participácie na rozhodnutiach, zadané úlohy vykonávajú určitým spôsobom preto, že sú presvedčení, že je to najvhodnejší spôsob.
- c) Vyhýbanie sa neistote (uncertainty avoidance) - jedná sa o stupeň preferencie štruktúrovaných alebo neštruktúrovaných situácií u ľudí rôznych národností. Tomuto treba prispôbiť nielen charakter zadávaných úloh, ale aj pracovné zaradenie jedinca a osobný prístup.
- d) Hodnotový rebríček jednotlivca - dominantné hodnoty v spoločnosti orientovanej na úspech v kariére zdôrazňujú význam asertívneho konania, materializmu, nezávislosti. Dôležitá je tu pozícia a kvalita výkonu. Opačný pól znamená primárne zdôrazňovanie kvality života, vzájomných vzťahov, zamerania na iných.

Objektívny pohľad kultúrnych osobitostí je vyjadrený napr. prostredníctvom *jazyka* – ktorý v sebe spája tak verbálnu ako i neverbálnu stránku – reč tela. Neverbálne signály, ktoré

²Hofstede, G.: Culture's consequences: International differences in work - relates values, Sage, Beverly Hills, 1980

jedinec vysiela sú v prípade ich nesprávneho chápania častým zdrojom neporozumenia a konfliktov.

Významná je i *časová orientácia* – zameranie ľudí na minulosť, prítomnosť či budúcnosť pri riešení úloh a problémov.

Inú skutočnosť, ktorú v kultúrne rozmanitom prostredí je potrebné mať na zreteli, je tiež chápanie kultúry ako monochronickej, v ktorej ľudia majú tendenciu vykonávať v rovnakom čase iba jednu činnosť a polychromatickej, v ktorej ľudia majú tendenciu v jednom čase vykonávať viac činností³. Všetky uvedené osobitosti majú svoj odraz v myslení a správaní sa jedincov.

Často vnímanou odlišnosťou pri interakciách s ľuďmi rôznych kultúr, ktorej sa nevenuje pozornosť je i skutočnosť, že pre niektoré kultúry je netaktné viesť pracovné rozhovory mimo pracovného času, pre iné to problém nie je. Aj túto odlišnosť je treba akceptovať predovšetkým pri vedení obchodných rokovaní.

V interpersonálnych interakciách býva podceňovaná rozdielna potreba vzájomného odstupu ľudí rôznych kultúr. Tendencia viac alebo menej vstupovať do osobného priestoru druhého človeka je ovplyvnená nielen vlastnosťami jedincov a ich vzájomnými vzťahmi, ale predovšetkým zvyklosťami typickými pre prostredie, z ktorého pochádzajú. Treba si uvedomiť, že ak je nadmerná vzájomná blízkosť človeku nepríjemná, môže dôjsť k vzniku negatívnych pocitov a k zlyhaniu komunikačného procesu.

Kultúrne rôznorodé pracovné prostredie sa tiež prejavuje odlišnosťami v percepcii javov a v ich interpretácii, v rôznom rebríčku hodnôt.

Možnosti zdokonalenia interakcií ľudí z rôznych kultúr.

Komunikácia je dorozumievacím prostriedkom a prejavuje sa vo všetkých interpersonálnych interakciách. Práve tu dochádza najčastejšie k nedorozumeniam v dôsledku vzájomného nepochopenia sa, v dôsledku neznalosti jazyka, predovšetkým jeho neverbálnych signálov. Táto skutočnosť je dôvodom prečo je potrebné, aby čo najviac zamestnancov a predovšetkým manažérov bolo vysielaných na tzv. interkultúrne workshopy, v ktorých získajú nielen poznatky o vplyve kultúrneho prostredia na človeka, ale získajú aj zručnosti v ich aplikácií.

Pre organizáciu s „viacjazyčnými pracovným prostredím“ je tiež dôležité mať manažérov znalých cudzie jazyky, nakoľko aj táto znalosť zefektívňuje vzájomné pochopenie sa. Učenie sa cudzím jazykom sa tak stáva súčasťou modelu celoživotného vzdelávania v súlade s novými ekonomickými a demografickými podmienkami integrujúcej sa Európy.⁴

Efektívnemu zvládnutiu kultúrne diverzného prostredia napomôže tiež eliminácia takých javov v správaní sa jedinca, ako sú stereotypnosť - stáva sa negatívnym javom ak napríklad manažér prenáša prvky stereotypnosti vlastné pre jeho kultúru do kultúry vlastnej inému človeku, etnocentrizmus - tendencia posudzovať riešenie problému z hľadiska svojej

³ Hall, E.T.: The hidden dimension, New York, 1966

⁴ Charfaoui, E.: Komunikatívne schopnosti nevyhnutné pre prácu manažéra v multikultúrnom prostredí. In: Rozvoj manažmentu ľudských zdrojov v slovenských organizáciách v procese intergrácie do Európskej únie, FM UK Bratislava, 2005, s.113-120

kultúry za najlepšie, parochializmus - predpoklad, že spôsob riešenia problému z hľadiska svojej kultúry, je jediný správny.

Sumarizáciu niektorých najvýznamnejších pozitív a negatív kultúrne diverzného prostredia organizácií možno vyjadriť nasledovne:

Výhody multikultúrneho prostredia:

nové myšlienky a pohľady
podnecovanie aktivity a súťaživosti
podnecovanie kreativity
podnecovanie flexibility
zvyšovanie senzitivity pracovníkov
zvyšovanie vzájomného pochopenia a tolerance
zvyšovanie produktivity

Nevýhody multikultúrneho prostredia

nárast neistoty a konfliktov
problémy v interpersonálnej komunikácii
etnocentrizmus
nárast tenzie a stresu
počiatočné zníženie produktivity
počiatočné problémy pri vedení ľudí
počiatočné problémy s motiváciou pracovníkov

Záver

Spôsobom ako napomôcť zefektívneniu vzájomných interpersonálnych interakcií v kultúrne diverznom prostredí organizácií, je reforma vzdelávacieho procesu v zmysle rozvoja multikultúrnych kompetencií. Priestor na to majú i vzdelávacie inštitúcie, ktoré pripravujú budúcich manažérov. V rámci pedagogického procesu by bolo žiaduce zintenzívnenie výuky cudzích jazykov ako i okrem rozvoja odborných poznatkov sa zamerať aj na rozvoj multikultúrnej kompetentnosti. Tieto však nemožno získať len tradičnou a stále najčastejšie využívanou metódou získavania poznatkov – prednáškou, ale metódami interaktívnymi, participatívnymi, založenými na zážitkoch z vnútorného prežívania a z vymieňania si skúseností. Sem patria napr. senzitivné tréningy, hranie rolí, simulácie a podobne, pomocou ktorých študenti – budúci manažéri, získajú základné predpoklady pre naplnenie požiadavky na efektívneho tzv. globálneho manažéra.

V organizáciách v rámci interkultúrnej zameraných rozvojových programov je potrebné v rovnakej miere pôsobiť na kognitívnu, afektívnu ako i behaviorálnu stránku jedinca. Len tak možno zaznamenať rozvoj chápania seba samého i rozvoj chápania iných ľudí, len tak možno rozvíjať komunikačné a empatické schopnosti.

Je žiaduce, aby sa takýchto tréningov zúčastňovali nielen manažéri, ale i radoví zamestnanci za účelom skvalitnenia vzťahov na pracovisku a teda i zvýšenia produktivity práce.

Literatúra:

- [1] HALLI, E.T.: The hidden dimension, New York, 1966.
- [2] HOFSTEDE, G.: Culture's consequences: International differences in work - relates values, Sage, Beverly Hills, 1980.
- [3] CHARFAOUI, E.: Komunikatívne schopnosti nevyhnutné pre prácu manažéra v multikultúrnom prostredí. In: Rozvoj manažmentu ľudských zdrojov v slovenských organizáciách v procese integrácie do Európskej únie, FM UK Bratislava, 2005.