Lukáš Copuš – Helena Šajgalíková

ORGANIZAČNÉ KULTÚRY

Európske špecifiká



UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE

Lukáš Copuš – Helena Šajgalíková

Organizačné kultúry
Európske špecifiká

2026
Univerzita Komenského v Bratislave

Publikácia vyšla v rámci projektu VEGA 1/0330/25 *Humanocentrizmus, odolnosť a udržateľnosť organizácií v digitálnej ére: Rola organizačnej kultúry vo funkciách manažmentu ľudských zdrojov*.

© Autori, 2026
doc. PhDr. Lukáš Copuš, PhD.
Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD.
Univerzita Komenského v Bratislave, Lekárska fakulta

Recenzenti
doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

doc. Ing. Viktória Ali Taha, PhD.
Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Ústav telesnej výchovy a športu

Ilustrácia na obálke
https://www.istockphoto.com/photo/business-leader-builds-a-people-block-tower-definition-of-people-in-a-hierarchical-gm1299489268-392098662?searchscope=image%2Cfilm

Publikácia je šírená pod licenciou Creative Commons CC BY-SA 4.0 (vyžaduje sa: povinnosť uvádzať pôvodného autora, povinnosť odvodené dielo zdieľať pod rovnakou licenciou ako pôvodné dielo). Viac informácií o licencii a použití diela: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

https://stella.uniba.sk/texty/FM_CS_organizacne_kultury_eu_specifika.pdf

Publikácia vyšla v roku 2020 vo vydavateľstve Ofprint JH s. r. o. pod číslom ISBN 978-80-89037-60-5.

Vydavateľ
Univerzita Komenského v Bratislave

ISBN 978-80-223-6239-9 (online)
ISBN 978-80-223-6238-2 (tlač)

PREDHOVOR

V posledných desaťročiach sa výskumníci z akademického prostredia, ale aj manažéri z praxe snažili identifikovať faktory, ktoré vplývajú na rozdielnu úspešnosť organizácií v rámci územia jedného štátu, aj v medzinárodnom porovnaní. Za jeden z dôležitých faktorov označili aj organizačnú kultúru. Množstvo výskumov sa kultúrou zaoberalo z rozličných hľadísk, jedným z nich bolo aj národné hľadisko a hľadanie odpovedí na vzťah organizačnej a národnej kultúry, z ktorého vychádza aj táto učebnica. Niektorí autori označujú organizačnú a národnú kultúru ako dve strany jednej mince a aj v tejto publikácií sa tieto pojmy veľakrát prelínajú a dopĺňajú.

Kultúra je predmetom výskumu už niekoľko desaťročí, no v mnohých oblastiach sa aj v súčasnosti autori v názoroch na tento zložitý fenomén rôznia. Napriek tomu sa stala problematika organizačnej kultúry jednou z dôležitých tém, ktorou sa zaoberajú budúci manažéri počas ich prípravy na zamestnanie v rámci vzdelávacieho procesu na univerzitách po celom svete vrátane Slovenska. Pretože ak chceme v súčasnej dobe digitálnej transformácie budovať skutočne humanocentrické, odolné a udržteľné organizácie, bez pochopenia a vedomého formovania organizačnej kultúry sa to pravdepodobne nepodarí.

Táto publikácia vznikla pre potreby pedagogického procesu v rámci predmetov zameraných v širšom kontexte na problematiku organizačného správania a v užšom kontexte na otázku organizačnej a národnej kultúry vyučovaných na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave.

Autori

OBSAH

ÚVOD 6
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ORGANIZAČNÝCH KULTÚR 8
1.1 Kultúra 8
1.2 Druhy kultúry 11
1.3 Organizačná kultúra 13
1.4 Organizačná kultúra a manažment ľudských zdrojov 15
1.5 Vlastnosti kultúry 19
1.6 Dôsledky kultúry 21
1.7 Štruktúra kultúry 22
1.8 Socializácia 29
1.9 Zmena kultúry 34
1.10 Homogénnosť a heterogénnosť kultúry 38
1.11 Dimenzie kultúry 42
1.11.1 Dimenzie kultúry podľa Chatmana 44
1.11.2 Dimenzie kultúry podľa Hofstedeho 45
1.11.3 Dimenzie kultúry podľa Hampden-Turnera a Trompenaarsa 47
1.11.4 Vybrané dimenzie kultúry podľa Scheina 49
1.11.5 Vybrané dimenzie kultúry podľa Adlerovej 50
1.11.6 Vybrané dimenzie kultúry podľa Halla 51
1.12 Typológie kultúry 51
1.12.1 Typológia kultúry podľa Hofstedeho kultúrnych dimenzií 52
1.12.2 Typológia kultúry podľa Trompenaarsa a Wooliamsa 54
1.12.3 Typológia kultúry podľa Deala a Kennedyho 56
1.12.4 Typológia kultúry podľa Harrisona a Handyho 58
1.12.5 Typológia kultúry podľa Quinna a McGratha 59
1.12.6 Typológia kultúry podľa Lewisa 61
1.13 Prípadová štúdia – Whole Foods a Amazon 62
1.14 Otázky na riešenie 66

2 EURÓPSKE ŠPECIFIKÁ ORGANIZAČNÝCH KULTÚR 71
2.1 Germánsky klaster (reprezentant Nemecko) 72
2.1.1 História a všeobecná charakteristika 72
2.1.2 Vybrané dimenzie kultúry 76
2.1.3 Vybrané typológie kultúry 80
2.1.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu 81
2.1.5 Prípadová štúdia – Siemens 88
2.2 Nordický klaster (reprezentant Švédsko) 90
2.2.1 História a všeobecná charakteristika 90
2.2.2 Vybrané dimenzie kultúry 92
2.2.3 Vybrané typológie kultúry 93
2.2.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu 94
2.2.5 Prípadová štúdia – Ikea 99
2.3 Latinský klaster (reprezentant Francúzsko) 102
2.3.1 História a všeobecná charakteristika 102
2.3.2 Vybrané dimenzie kultúry 104
2.3.3 Vybrané typológie kultúry 105
2.3.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu 106
2.3.5 Prípadová štúdia – Bouygues 111
2.4 Anglofónny klaster (reprezentant Veľká Británia) 114
2.4.1 História a všeobecná charakteristika 114
2.4.2 Vybrané dimenzie kultúry 117
2.4.3 Vybrané typológie kultúry 119
2.4.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu 120
2.4.5 Prípadová štúdia – Jaguar Cars 126
2.5 Otázky na riešenie 128
ZÁVER 133
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY 135
O AUTOROCH 145

ÚVOD

Organizácia je stroj, ktorý tvoria dve hlavné časti: kultúra a ľudia. Vynikajúca organizácia má oboje – vynikajúcich ľudí a vynikajúcu kultúru.

Ray Dalio, Principles: Life and Work

Zložitosť javu kultúra sa prejavuje nielen v manažérskej praxi, ale aj v teoretických východiskách, ktoré sa tohto javu týkajú. Jedným z mnohých príkladov je množstvo definícií, ktorých autori nazerajú na tento jav cez prizmu svojich vlastných vedných odborov. Výsledky výskumov vrátane snáh o opísanie základných charakteristík organizačných kultúr založených na národnom kontexte, sú tak často väčšmi subjektívnym pohľadom autora a kultúrneho zázemia, z ktorého vychádza, ako objektívnym opisom skúmaného fenoménu, akým kultúra je.

Učebnica oboznamuje čitateľa so širokou paletou autorov, ich prístupov k organizačnej kultúre a ich vnímania tohto javu v nadväznosti na vybrané národné špecifiká. V prvej kapitole prináša teoretické východiská fenoménu organizačná kultúra. Tie zahŕňajú základné definície, týkajúce sa kultúry vo všeobecnosti, vrátane organizačnej kultúry, vlastnosti a dôsledky kultúr, prístupy ku štruktúre kultúry a ku kultúrnej zmene, organizačnú socializáciu a tiež prístupy k charakterizovaniu kultúry prostredníctvom jej dimenzií a typológií. Druhá kapitola predstavuje rozdiely v kultúrnom vývoji európskych štátov a ich odraz v organizačných kultúrach. Zameriava sa na štyri základné kultúrne klastre a ich predstaviteľov prostredníctvom ich typických organizačných kultúr. Tie sú identifikované na základe kultúrnych dimenzií a typológií a z praktického hľadiska opísané prostredníctvom ich prejavov v štyroch základných manažérskych funkciách.

V oboch kapitolách učebnice sú uvedené prípadové štúdie, týkajúce sa predmetnej problematiky, spolu s úlohami na riešenie, ktoré sú v texte graficky odlíšené. Obidve kapitoly zároveň obsahujú otázky na riešenie vo

forme testu spolu s uvedením správnych riešení na vyhodnotenie úspešnosti samoštúdia založeného na jednotlivých kapitolách.

Učebnica z veľkej časti nadväzuje na publikované práce autorov a vychádza z nich. Je založená na slovenskej a zahraničnej odbornej literatúre a kombinuje staršie, no stále platné a rokmi overené teoretické východiská, s výsledkami súčasných výskumov, pričom sleduje najmä didaktické ciele. Na základe praktického využívania učebnice vo vyučovacom procese boli v tomto vydaní upravené a rozšírené niektoré vybrané témy.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ORGANIZAČNÝCH KULTÚR

Cieľom tejto kapitoly je poskytnúť ucelené poznatky z teórie organizačných kultúr, konkrétne poznatky o princípoch a faktoroch ovplyvňujúcich ich vznik, tvorbu a zmenu, o charakteristikách organizačných kultúr a ich samotných prejavov v organizáciách. Vzdelávacím výstupom tejto kapitoly je porozumenie fenoménu organizačnej kultúry, schopnosť identifikovať a charakterizovať organizačnú kultúru v konkrétnej organizácii a schopnosť identifikovať jej vplyv na fungovanie organizácie. Po teoretických východiskách je uvedená na nich nadväzujúca prípadová štúdia spolu s otázkami na riešenie. V záverečnej časti tejto kapitoly je uvedený kontrolný test spolu so správnymi odpoveďami, prostredníctvom ktorého je možné overiť mieru, do akej čitateľ dosiahol požadovaný vzdelávací výstup.

1.1 Kultúra

Termín kultúra je odvodený z latinského slova *colere*, teda vzdelávať, pestovať, kultivovať[1], a prináleží k aktívnym dynamickým osobným schopnostiam ľudí. Pôvodne sa však spájal s obhospodarovaním pôdy (tzv. *agri cultura*)[2]. Až Marcus Tullius Cicero (106–43 pred n. l.) položil základ vnímania kultúry ako charakteristiky ľudskej vzdelanosti, keď vo svojom diele Tusculanarum disputationum ad M. Brutum I. – III. nazval filozofiu kultúrou ducha, ku ktorej sa prichádza cestou vzdelávania. Od obdobia novoveku začala byť kultúra považovaná za novú cnosť. Po oddelení prírody a prírodných vied od antropologických v 15. a 16. storočí sa začala čoraz väčšmi presadzovať myšlienka, že iba človek môže byť tvorcom a zároveň aj užívateľom kultúry. Ako jeden z prvých autorov pristupoval ku kultúre z moderného vedeckého

[1] HREHOVÁ, H. a kol. *Etika a kultúra*. Krakow: Spolok Slovákov v Poľsku, 2012.
[2] LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004.

pohľadu E. B. Tylor[3]. V publikácii *Primitive Culture* z roku 1871 ju definoval ako *zložitý celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti*.

Termín kultúra má interdisciplinárny charakter a v priebehu desaťročí sa ním zaoberalo viacero autorov. Každý z nich však naň nazeral cez prizmu svojho vlastného vedného odboru, či už to bola antropológia, psychológia alebo sociológia a vzniklo tak množstvo definícií. Napríklad:

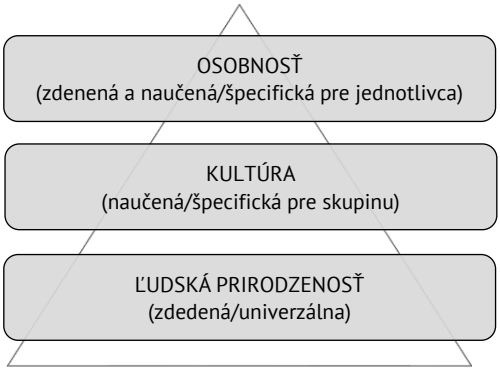
a. Kultúra je kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej.[4]
b. Kultúry sú kolektívne javy, ktoré stelesňujú reakcie ľudí na neistotu a chaos.[5]
c. Kultúra je modelom zdieľaných základných predpokladov vyvinutých danou skupinou pri vyrovnávaní sa s problémami vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, ktorý fungoval dostatočne dobre na to, aby ho táto skupina považovala za platný, a preto sa mu majú učiť noví členovia organizácie ako správnemu spôsobu vnímania, myslenia a cítenia vo vzťahu k takým problémom.[6]

Kultúra teda ovplyvňuje správanie jednotlivcov počas celého ich života, a to nielen v pracovnej, ale aj v súkromnej sfére pôsobenia. Nie je však jediným a v každej situácii prevažujúcim determinantom ľudského správania. Hofstede[7] uvádza vo svojom kulturograme tri zložky ovplyvňujúce ľudské správanie, a to *ľudskú prirodzenosť*, *kultúru* a *osobnosť* (Obrázok 1). Tieto zložky utvárajú jedinečnosť ľudskej bytosti, pričom ich interakciu nazýva mentálnym naprogramovaním. Ovplyvňujú správanie jednotlivcov v špecifických situáciách, u každého z nich a v každej situácii však môže byť ich intenzita

[3] TYLOR, E, B. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
[4] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[5] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
[6] SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
[7] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

rôzna. To je dôvod, prečo sa všetci príslušníci určitej kultúry nesprávajú úplne identicky. U každého príslušníka majú totiž jednotlivé zložky mentálneho naprogramovania rozdielny vplyv. Správanie človeka tak ovplyvňuje jeho *osobnosť* (zdedená a naučená, špecifická pre jednotlivca), jeho *ľudská prirodzenosť* (zdedená a univerzálna pre všetkých ľudí) a *kultúra* (naučená a špecifická pre určitú skupinu ľudí). Aj napriek tomu, že vplyv kultúry možno preukázateľne identifikovať v správaní jej členov v rôznych oblastiach života, podľa Copuša[8] sa často ľudia prirodzene uchyľujú k neprimeranej *stereotypizácii*. Tá je podľa Pakkasvirta[9] založená na procese zjednodušovania reality, ktorý im ju pomáha pochopiť, čím vznikajú stereotypy, teda veľmi zjednodušené predstavy, napríklad o rovnakom správaní členov určitej kultúry. Aj na vplyv kultúry tak treba nazerať v širších súvislostiach a nemožno ju považovať za jediný a vždy prevažujúci determinant ľudského správania.

Obrázok 1 Kulturogram



Spracované podľa: HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010.

[8] COPUŠ, L. *Kultúrne aspekty manažmentu v globálnom prostredí*. In HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J. a kol. *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 234-246, 2022.

[9] PAKKASVIRTA, J. Latin American Stereotypes in Finnish Social Media. *Iberoamericana – Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, roč. 47 č. 1, s. 94–107, 2018.

Cameron a Quinn[10] tvrdia, že ľudia si vlastnú kultúru neuvedomujú až dovtedy, kým nie je podrobená skúške, kým neokúsia novú kultúru, alebo kým ich vlastná kultúra nevystúpi na povrch a neprezentuje sa explicitne. Príkladom podrobenia kultúry skúške môže byť situácia, v ktorej príslušníci kultúry majú príležitosť podvádzať a zároveň vedia, že nebudú potrestaní. Napriek tomu podvádzať nebudú, pričom práve v takejto situácii si uvedomia silu svojej kultúry. Príklad skúsenosti s novou kultúrou možno vidieť už v starom prísloví: *Keď si v Ríme, rob tak, ako to robia Rimania*[11], ktoré sa spája so sv. Augustínom a jeho návštevou Ríma. Na tomto území sa postili ľudia v iný deň ako ľudia v Miláne, z ktorého pochádzal. Keď si túto kultúrnu rozdielnosť jeho spolupútnici uvedomili, povedal im uvedený výrok. V kontexte organizácií môže byť príkladom medzinárodná spolupráca s príslušníkmi iných národov, a tým aj spoznanie rozdielneho vnímania povinností či vykonávania práce a uvedomenie si odlišností. Kultúra sa však môže prejaviť aj prakticky, napríklad buchnutím po stole nadriadeným, ktorý tým dá najavo, kto je šéf, a vyjadrí tak aj hierarchickosť danej kultúry.

Uvedomenie si vlastnej kultúry sa zároveň často spája s neobjektívnou interpretáciou vlastnej kultúry a zároveň prirodzeným strachom z iných kultúr, ktorý často plynie z vlastnej nevedomosti. Výstižne to zhrnul Kahneman[12], ktorý vo svojej publikácii uvádza, že ľudia často premýšľajú v zmysle: *čo vidíš, je všetko, čo existuje*. Okúsenie novej kultúry prirodzene prináša emócie a ako tvrdí Lovecraft[13], *najstaršia a najsilnejšia emócia ľudstva je strach a najstarší a najsilnejší druh strachu je strach z neznámeho*.

1.2 Druhy kultúry

Kultúru a jej prejavy možno vnímať na rôznych úrovniach, do ktorých jednotlivci ako členovia väčších spoločenstiev patria. Aj v tomto prípade môže

[10] CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values and Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. In ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint, 2013.
[11] CLEMENTS, P. *The Equal Opportunities Handbook: How to Recognise Diversity, Encourage Fairness and Promote Anti-Discriminatory Practice*. Londýn: Kogan Page Publishers, 2009.
[12] KAHNEMAN, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013.
[13] LOVECRAFT, H. P. *Supernatural Horror in Literature*. Londýn: The Palingenesis Project, 2013.

byť vplyv rôznych druhov kultúry na jednotlivcov rozdielny, v niektorých prípadoch dokonca protichodný.

Hofstede[14] definoval šesť úrovní (druhov) kultúry:

1. národnú úroveň,
2. regionálnu a/alebo etnickú úroveň a/alebo náboženskú úroveň a/alebo jazykovú úroveň,
3. úroveň pohlavia,
4. generačnú úroveň,
5. úroveň spoločenskej triedy,
6. úroveň organizácie.

Brooks[15] pristupuje k členeniu kultúry podobne a úrovne kultúry nazýva druhmi kultúry a podľa vzostupnosti ich uvádza nasledovne:

1. subkultúry,
2. profesijné kultúry,
3. organizačné a spoločenské kultúry,
4. pracovné kultúry,
5. národné kultúry,
6. nadnárodné kultúry.

Viaceré výskumy sa zameriavali na vzťah národnej úrovne jedného štátu (*národnej kultúry*) a úrovne organizácie (*organizačnej kultúry*), pričom prostredníctvom rôznych oblastí identifikovali ich vzájomný vzťah. Ide napríklad o vzťah národnej kultúry a *foriem odmeňovania zamestnancov*[16],

[14] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[15] BROOKS, I. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Londýn: Pearson, 2018.
[16] SCHULER, R., ROGOVSKY, N. Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, roč. 29, č. 1, s. 159–177, 1998.

vzťah národnej kultúry a rôznych *prístupov k plánovaniu*[17], či vzťah národnej kultúry a *inovačnej aktivity podnikov*[18].

Copuš a kol.[19] uvádzajú, že historicky možno identifikovať niekoľko rozdielnych prístupov k riešeniu problémov, s ktorými sa jednotlivé národy museli vyrovnať. Tieto prístupy k riešeniu problémov zároveň nevznikali zo dňa na deň, ale vyvíjali sa dlhodobo. Zakotvené sú v národnom kontexte, ktorý sa neskôr vyvinul do národných štátov. Úspešný prístup k riadeniu štátnych celkov následne našiel svoje uplatnenie aj v príslušných ekonomikách a prejavy rozdielností spomínaných prístupov zakotvených v národných kultúrach sa ukazujú aj v organizačných kultúrach. Na vzájomnom vzťahu národných a organizačných kultúr je založená klasifikácia kultúr v kapitole 2.

1.3 Organizačná kultúra

Podobne, ako to bolo pri definíciách termínu kultúra, aj v prípade termínu organizačná kultúra možno nájsť množstvo definícií založených na rôznych prístupoch v závislosti od vedeckého zamerania autorov. Napríklad:

a. Organizačná kultúra zahŕňa zdieľané hodnoty, princípy, tradície a spôsoby vykonávania práce, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov a odlišujú tak jednu organizáciu od druhej.“[20]
b. Organizačná kultúra je rad pravidiel a metód, ktoré organizácia vyvinula s cieľom vysporiadať sa s opakujúcimi sa problémami, ktorým čelí.[21]

[17] REES-CALDWELL, K., PINNINGTON, A. H. National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers' perceptions of different planning areas. *International Journal of Project Management*, roč. 31, č. 2, s. 212–227, 2013.
[18] PAPULA, J., KOHNOVÁ, L., PAPULOVÁ, Z., Impact of national culture on innovation activities of companies: a case of Germany, Austria, Switzerland and the Czech Republic. *Economic Annals-XXI,* roč. 169, č. 1-2, s. 26–30, 2018.
[19] COPUŠ, L., WOJČÁK, E., MAJTÁNOVÁ, M., ŠAJGALÍKOVÁ, H. Priemysel 4.0 a jeho dopad na organizačné systémy a ľudské zdroje. *The Journal of Culture*, roč. 9, č. 2, s. 3–8, 2019.
[20] ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M. *Management.* Londýn: Pearson, 2018.
[21] TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures.* Chichester: Capstone, 2004.

c. Organizačná kultúra je usporiadaným organizmom ľudí, ktorí zdieľajú rovnaké ciele, kréda a hodnoty.[22]

Na základe uvedeného možno v definíciách nájsť spoločný základ. Šajgalíková a Bajzíková[23] organizačnú kultúru definovali ako *súbor kréd, hodnôt a noriem, ktorý zdieľa daná skupina a ktorý rozhodným spôsobom ovplyvňuje správanie jej členov. Tento súbor hodnôt sa utvára dlhodobo na základe kolektívnej skúsenosti úspešného riešenia problémov, ktorým skupina čelila a čelí, a preto sa podáva ako platný jej novým členom.*

Z hľadiska terminológie je v slovenskom jazyku ustálených viacero termínov, napríklad organizačná kultúra[24], podniková kultúra[25], firemná kultúra[26], či korporátna kultúra[27]. V tejto publikácii používame termín organizačná kultúra, pretože je významovo najširší a zahŕňa všetky typy organizácií. Termíny podniková kultúra a firemná kultúra totiž problematiku kultúry vymedzujú iba na podniky a firmy (organizácie založené s cieľom vytvárania zisku) a vylučujú z nej neziskové organizácie, akými sú napríklad orgány štátnej správy či občianske združenia. Termín korporátna kultúra je vnímaný najmä v súvislosti s veľkými korporáciami a predstavuje kultúru ich vedenia.

Pôvodne sa termín kultúra nespájal s organizáciami, do popredia sa v tomto kontexte dostal najmä v 70. a 80. rokoch minulého storočia na základe prác Petersa a Watermana[28] či Deala a Kennedyho[29], ktoré podnietili

[22] CARTWRIGHT, J. *Cultural Transformation – Nine factors for improving the soul of your business*. Londýn: Prentice Hall, 1999.
[23] ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint, 2013.
[24] ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizačné kultúry – teória*. Bratislava: Ekonóm, 2000.
[25] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2008.
[26] GAŽOVÁ, V. *Firemná kultúra z perspektívy kulturológie*. In Vnútropodniková komunikácia ako nástroj motivácie zamestnanca, Trnava: UCM. s. 25–34, 2005.
[27] ZAŽOVÁ, K. *Atribúty ovplyvňujúce percepciu korporátneho imidžu*. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu: Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska, regiónov a firiem, Trnava: UCM, s. 419–431, 2011.
[28] WATERMAN, R. H., PETERS, T. J., PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. In *Business Horizons,* roč. 23, č. 3, 1980.
[29] DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

záujem o štúdium tak abstraktného javu, akým je organizačná kultúra. V priebehu desaťročí sa uskutočnilo množstvo výskumov, ktoré sa venovali organizačnej kultúre z rôznych hľadísk, zahŕňajúc aj *manažment ľudských zdrojov* a jeho funkcie. Medzi ne Armstrong a Taylor[30] zaraďujú napríklad *plánovanie počtu zamestnancov*, ich *nábor a výber*, *hodnotenie pracovných výkonov*, *vzdelávanie*, *rozvoj a kariéru* či *odmeňovanie*. Podľa Šajgalíkovej a Bajzíkovej[31] totiž kultúra nie je iba osamotený jav, ale týka sa všetkých oblastí fungovania organizácie vrátane manažmentu ľudských zdrojov. V tomto kontexte však nadobúda mimoriadny význam, keďže práve ľudské zdroje sú tým najcennejším zdrojom, ktorý každá organizácia má.

1.4 Organizačná kultúra a manažment ľudských zdrojov

Vzťah organizačnej kultúry a manažmentu ľudských zdrojov možno opísať cez jeho funkcie, pričom Stachová a kol.[32] uvádzajú nasledovné prepojenia:

a. Analýza práce a organizačná kultúra

Vzťah medzi analýzou práce a organizačnou kultúrou vyplýva z informácií, ktoré analýza poskytuje o pozícii, jej úlohách, zodpovednostiach a prostredí. Z týchto údajov je možné posúdiť, aké hodnoty, spôsoby správania či symboly postavenia sa s pozíciou spájajú a ako sa odrážajú v každodennej práci zamestnanca. Analýza práce tak súvisí s tým, ako sa identifikujú požiadavky na vedenie ľudí, úroveň kontaktov či používanie symbolov postavenia, ktoré sú súčasťou kultúrnych prejavov organizácie.

b. Získavanie zamestnancov a organizačná kultúra

Pri získavaní zamestnancov je vzťah k organizačnej kultúre viditeľný prostredníctvom prvých informácií, ktoré organizácia poskytuje uchádzačom. Tieto informácie predstavujú spôsob, akým sa navonok ukazujú hodnoty a postoje organizácie. Formulácia inzerátu, oslovenie cieľovej skupiny či využívanie interných zdrojov náboru súvisia s tým, čo je pre organizáciu

[30] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: Kogan Page, 2020.
[31] ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint, 2013.
[32] STACHOVÁ, K. a kol. *Riadenie ľudí v digitálnom svete*. Praha: Wolters Kluver, 2024.

dôležité a čo očakáva aj od budúcich zamestnancov. Uchádzači už v tejto fáze posudzujú, či sú im predstavené hodnoty blízke a či sa s nimi dokážu stotožniť.

c. Výber zamestnancov a organizačná kultúra

Počas výberu sa vytvára väzba medzi hodnotovým nastavením uchádzača a tým, čo organizácia uznáva ako žiaduce. Výberový proces, vrátane jeho priebehu, používaných metód, prostredia, ako aj hodnotiteľov, sprostredkúva uchádzačovi obraz o tom, aké normy a prejavy správania sú v organizácii považované za dôležité. Významnú úlohu zohráva zhoda hodnôt, ktorá súvisí s adaptáciou, zotrvaním a motiváciou zamestnanca. Výber je pritom vzťah obojstranný: uchádzač si vyberá organizáciu a organizácia uchádzača.

d. Rozmiestňovanie zamestnancov a organizačná kultúra

Vzťah medzi rozmiestňovaním a organizačnou kultúrou sa prejavuje pri nástupe aj odchode zamestnanca, keďže práve v týchto momentoch sa stretáva s reálnymi kultúrnymi pravidlami organizácie. Adaptácia odhaľuje normy správania, spôsob komunikácie, rituály či symboly postavenia, ktoré zamestnanec postupne spoznáva. Úloha priameho nadriadeného, individuálny prístup k novým zamestnancom a podpora pri ukončení pracovného pomeru ukazujú, ako sa pracovné vzťahy a kultúrne očakávania premietajú do každodennej praxe.

e. Hodnotenie pracovného výkonu a organizačná kultúra

Z hodnotenia výkonu možno porozumieť organizačnej kultúre prostredníctvom posudzovania správania, noriem a postojov zamestnanca. Pri hodnotení sa sleduje, do akej miery sa správanie zamestnanca zhoduje s tým, čo je v organizácii považované za žiaduce. Zamestnanci sú hodnotení nielen podľa výsledkov práce, ale aj podľa prejavov, ktoré odrážajú kultúrne očakávania, vrátane emocionálnych aspektov správania. Hodnotenie zároveň ponúka priestor na diagnostiku príčin správania a na hľadanie riešení v súlade s organizačnou kultúrou.

f. Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a organizačná kultúra

V oblasti rozvoja a vzdelávania sa organizačná kultúra prejavuje tým, že tieto procesy sa opierajú o poznanie preferovaných hodnôt zamestnancov a organizácie. Analýza kultúrnej zhody určuje potrebu vzdelávania a výber

vhodných metód, ktoré zodpovedajú obsahu prvkov kultúry. Vzdelávacie ciele sa nastavujú tak, aby sa orientovali na požadované postoje a správanie, pričom rozvoj zamestnancov prispieva aj k tvorbe budúcich nositeľov kultúrnych hodnôt v manažérskych pozíciách.

g. Odmeňovanie zamestnancov a organizačná kultúra

Vzťah medzi odmeňovaním a organizačnou kultúrou sa prejavuje v tom, že kritériá odmeňovania vychádzajú z toho, aké správanie, výkony a postoje organizácia považuje za dôležité. Rôzne prístupy k odmeňovaniu (individuálne, tímové či založené na výsledkoch organizácie) súvisia s tým, aké typy správania sa v organizácii podporujú. Odmeny, uznanie, vzdelávanie či motivačné prvky vytvárajú rámec toho, čo je v organizácii oceňované, a tým súvisia aj s formovaním pracovných vzťahov a motivácie zamestnancov.

Výskumy sa však zameriavali aj na ďalšie oblasti fungovania organizácie v kontexte organizačnej kultúry, napríklad na vzťah organizačnej kultúry a *riadenia vzťahov so zákazníkmi*[33], vzťah organizačnej kultúry a *marketingu*[34], či vzťah organizačnej kultúry a *prístupu k inováciám*[35]. Výskum prináša nové poznatky aj v kontexte charakteristík súčasného podnikateľského prostredia, a tým aj s nimi súvisiacich potenciálnych problémov. Napríklad, Reisberger a kol.[36] analyzujú organizačnú kultúru vo vzťahu k digitálnej transformácii. Duerr a kol.[37] uvádzajú termín *digitálna organizačná kultúra* a analyzujú jej

[33] RAHIMI, R., GUNLU, E. Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, roč. 28, č. 1, s. 89–112, 2016.

[34] TOALDO, A. M. M., DIDONET, S. R. The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. *Latin American Business Review,* roč. 14, č. 3–4, s. 251-269, 2013.

[35] HOCK, M., CLAUSSM, T., SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, roč. 46, č. 3, s. 433–450, 2016.

[36] REISBERGER, T., REISBERGER, P., COPUŠ, L., MADZÍK, P., FALÁT, L.. The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichlet allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, č. 16, s. 2082–2118, 2025.

[37] DUERR, S. a kol. *What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies*. Zborník z 51st Hawaii International Conference on System Sciences, s. 5126–5135, 2018.

charakteristiky v kontexte digitalizácie organizácií. Liang a kol. [38] svoj výskum zamerali na organizačnú kultúru *vo virtuálnych komunitách*. Szymańska[39] sa vo svojom výskume venuje organizačnej kultúre v kontexte konceptu *priemyslu 4.0*. V súčasnosti sa do popredia dostávajú tri princípy priemyslu 5.0, konkrétne humanocentrizmus, odolnosť a udržateľnosť, ktoré sa tiež stávajú v kontexte organizačnej kultúry predmetom výskumu[40].

Organizačnej kultúre sa postupne venuje väčšia pozornosť aj v podmienkach slovenských organizácií a v dávnejšej aj novšej minulosti prebehlo na Slovensku a v Česku niekoľko výskumov zameraných na túto problematiku. Napríklad Fazekašová[41] sa vo svojom výskume zameriavala na slovenské organizácie pôsobiace v poľnohospodárstve a na ich prístup k aktívnemu riadeniu organizačnej kultúry. Uriga[42] sa vo svojom výskume v slovenských a českých firmách zameriaval na pridanú hodnotu kultúry vo vzťahu k finančným ukazovateľom organizácií. Výskumy organizačnej kultúry sa však zameriavajú aj na neziskové organizácie. Napríklad Havrdová a kol.[43] sa vo svojom výskume zameriavali na kultúru organizácií poskytujúcich sociálne služby, Lašáková[44] sa zamerala na analýzu kultúry v organizácii poskytujúcej špecifické služby, konkrétne na Univerzitnú knižnicu v Bratislave. Remišová a kol.[45] sa vo svojom výskume zamerali na etické vedenie ľudí na Slovensku aj v kontexte organizačnej kultúry a vo výsledkoch

[38] LIANG, C. a kol. Influences of organizational culture on knowledge sharing in an online virtual community: Interactive effects of trust, communication and leadership. *Journal of Organizational and End User Computing*, roč. 28, č. 4, s. 15–32, 2016.
[39] SZYMAŃSKA, K. *Organisational Culture in the Industry 4.0 Era: Introduction to Research*. Springer Proceedings in Business and Economics, s. 123–136, 2019.
[40] VARMA, A., VAJPAYEE, A., SANGHANI, P. Organizational Culture of Industry 5.0: Exploration Analysis in Multinational and National Companies. *2024 International Conference on Intelligent & Innovative Practices in Engineering & Management*, s. 1–6, 2024.
[41] FAZEKAŠOVÁ, M. *Podniková kultúra vo vybraných podnikateľských subjektoch PPoK*. Dizertačná práca, Nitra, 2006.
[42] URIGA, J. *Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. Zisk*, č. 6–7, 2011.
[43] HAVRDOVÁ, Z. *Organizační kultúra v sociálnich službách jako předmět výskumu*. Praha: FHS UK, 2011.
[44] LAŠÁKOVÁ, A. *Výskum organizačnej kultúry na príklade Univerzitnej knižnice v Bratislave*. Bratislava: UKB, 2008.
[45] REMIŠOVÁ, A. a kol. *Etické vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015.

svojho výskumu tvrdia, že cesta k tvorbe systému manažmentu, ktorý rešpektuje etické normy, vedie práve cez formovanie takej organizačnej kultúry, ktorá bude eliminovať neetické konanie manažérov. Ďalšími príkladmi môžu byť štúdie Kohnovej a kol.[46] zamerané na udržiavanie požadovanej organizačnej kultúry v slovenských organizáciách prostredníctvom adaptácie zamestnancov, Lorincovej a kol.[47] analyzujúce organizačnú kultúru v drevospracujúcom priemysle, ako aj Copuša a kol.[48] zamerané na motivačný potenciál organizačnej kultúry.

Z uvedeného vyplýva, že organizačné kultúry sa prejavujú v rôznych oblastiach pôsobenia organizácií, a tým sa zároveň líšia v rôznych aspektoch. Robbins[49] uvádza, že organizačné kultúry sa líšia napríklad v *iniciatíve jednotlivca*, v *tolerancii rizika*, v *podpore manažmentu*, v *riadení*, v *odmeňovacích systémoch*, v *tolerancii konfliktov* či v *komunikačných modeloch*. Ak by sme tieto aspekty chceli v rámci terminológie manažmentu premietnuť do primárnych termínov, možno tvrdiť, že organizačné kultúry sa líšia v prístupe k *organizovaniu*, *plánovaniu*, *vedeniu ľudí* a *kontrole*, teda v prístupe k základným funkciám manažmentu, na ktorých je založená interpretácia vybraných národných kultúr v druhej kapitole tejto učebnice.

1.5 Vlastnosti kultúry

Aby bolo možné odlíšiť kultúru od iných fenoménov, mnohí teoretici sa usilovali nájsť vlastnosti, respektíve charakteristiky, ktoré by boli typické iba

[46] KOHNOVÁ, L., STACHO, Z., SALAJOVÁ, N., STACHOVÁ, K., PAPULA, J. Application of agile management methods in companies operating in Slovakia and the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, roč. 36, č. 2, 2022.
[47] LORINCOVÁ, S., STACHOVÁ, K., STACHO, Z., JONIAKOVÁ, Z., BLŠTÁKOVÁ, J., LIPOLDOVÁ, M., HITKA, M. Defining the differences in corporate culture in wood-processing and forest enterprises. *Bioresources*, roč. 15, č. 2, s. 3320–3343, 2020.
[48] COPUŠ, L., MORAVČÍKOVÁ, K., POLÁKOVÁ, M., HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J. *How to Increase the Motivational Potential of Organizational Culture?* Proceedings from the conference Poprad Economic and Management Forum, s. 327–336, 2022.
[49] ROBBINS, S. P. *Organization Theory, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1990.

pre ňu. Napríklad Williams a kol.[50] uvádzajú, že základnými vlastnosťami kultúry je aj to, že je *naučená, heterogénna*, či *historicky založená*. Kummerow a Neil[51] v rámci základných vlastností uvádzajú, že kultúra je *výsledkom skupinového riešenia problémov*, je *historicky založená* či to, že je *viacvrstvová*. Podľa Tricea a Beyerovej[52] sa na nasledujúcich šiestich základných vlastnostiach kultúry zhodla väčšina autorov:

a. Kultúra je kolektívna

Kultúra vzniká na základe vzájomných interakcií príslušníkov sociálnej skupiny a nemôže vzniknúť vtedy, ak je činný len jednotlivec. Ten síce môže priniesť nové spôsoby, ako zvládnuť neisté situácie, súčasťou kultúry sa však stanú až po ich prijatí na kolektívnej úrovni.

b. Kultúra je emotívne nabitá

Kultúra sa vždy spája s emóciami, pretože jej príslušníci túžia po predvídateľnej budúcnosti a riadia sa postupmi, ktoré si daná sociálna skupina vytvorila na zvládanie neistých a chaotických situácií, ktoré sú presýtené emóciami. Historická skúsenosť s riešením ťažkostí často už nie je známa, a tak zostáva riešenie len na úrovni viery v jeho úspešnosť.

c. Kultúra je historicky založená

Kultúry nevznikajú zo dňa na deň, ale vychádzajú z historických skúseností s úspešným riešením problémových situácií. Aby sa takéto úspešné postupy a riešenia dokázali vyvinúť, musia jednotlivci spolu neistoty nejaký čas spoločne zažívať, hľadať spôsoby ich riešenia a následne ich úspešne implementovať.

d. Kultúra je inherentne symbolická

Kultúry môžeme charakterizovať cez jej vonkajšie prejavy (symboly), teda prostredníctvom toho, akým spôsobom členovia vyjadrujú jej neviditeľné

[50] WILLIAMS, A., DOBSON, P., WALTERS, M. *Changing Culture: New Organisational Approaches*. Londýn: Institute od Personnel Management, 1993.
[51] KUMMEROW, E., NEIL, K. *Organisational Culture: Concept, Context, And Measurement*. Singapur: World Scientific, 2013.
[52] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

kréda, hodnoty a normy. Symboly sú preto základom kultúrnej komunikácie a prostredníctvom nich možno charakterizovať samotnú kultúru.

e. Kultúra je dynamická
Kultúry sa vyvíjajú, no zároveň zotrvávajú po generácie. Menia sa buď pod vplyvom nepochopenia kultúry jej príslušníkmi, ale aj vedomým či nevedomým prinášaním nových prístupov k riešeniu problémov, starých či nových. Organizácie sa zároveň musia prispôsobovať meniacemu sa prostrediu, meniť vlastné postupy, a tým aj kultúru.

f. Kultúra je vnútorne zahmlená
Je náročné pochopiť kultúru a následne ju charakterizovať, najmä ak jednotlivec nie je jej súčasťou, respektíve je jej súčasťou iba krátky čas. Často je kultúra na prvý pohľad jeden veľký zmätok a na jej pochopenie potrebuje jednotlivec poznať správnu interpretáciu jej symbolov. Čím je kultúra zložitejšia, tým väčšmi je nejasná.

1.6 Dôsledky kultúry

Ako bolo uvedené vyššie, kultúry pramenia zo skúseností s úspešnými riešeniami neistých a chaotických situácií. Nájdenie vhodného riešenia problémov a jeho akceptáciu príslušníkmi skupiny môžeme označiť za jeden z dôsledkov kultúr. Humphreys[53] vysvetľuje, že možné dôsledky kultúr sú z funkcionalistického hľadiska pomenovaním toho, čo kultúry vlastne *robia*. Takýchto dôsledkov autori identifikovali viacero:[54]

a. Manažment kolektívnych neistôt
Jednotlivci túžia po istotách a kultúra im na základe historických skúseností ukazuje cesty, ako tieto istoty môžu dosiahnuť. Kultúra dáva jednotlivcom návody, ako riešiť kritické situácie.

[53] HUMPHREYS, M. *An Ethnogpraphic Study of the Work Cultures of Two Higher Education Faculties*. Dizertačná práca. Nottingham, 1999.
[54] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

b. Vytvorenie spoločenského poriadku

Kultúry vytvárajú spoločenský poriadok, pretože jednotlivci začnú opakujúce sa vzory správania považovať za vhodné a prijateľné. Vzniknú tak normy, teda očakávania toho, ako sa jednotlivci majú správať, pričom za ich nedodržiavanie sú jednotlivci ostatnými príslušníkmi kultúry odsudzovaní. Kultúra súčasne pomáha štruktúrovať skupiny a prideľovať určité roly jej členom.

c. Vytvorenie kontinuity

Vytváranie kontinuity zahŕňa spôsoby, akými príslušníci kultúry vštepujú jednotlivcom, ako sa majú správať a ako majú uvažovať, aby jednotlivo konali tak, ako skupina potrebuje a očakáva. Ide o socializáciu, ktorou sa udržuje kontinuita samotnej kultúry.

d. Vytvorenie kolektívnej identity a angažovanosti

Príslušníci kultúry sú si vedomí vzájomnej podobnosti, s čím súvisí získavanie hrdosti na to, že sú členmi skupiny, a na to, čo robí ich skupinu výnimočnou. V skupine hľadajú emočnú podporu a závisia jeden od druhého. Pod vplyvom identifikácie so skupinou sa v nej angažujú.

e. Podpora vzniku etnocentrizmu

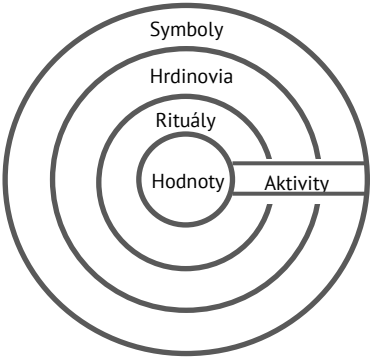
Ak skupina hodnotí svoje výsledky ako mimoriadne úspešné, môže vzniknúť pocit nadradenosti a prisudzovania väčšieho významu vlastnej kultúre na úkor iných kultúr.

1.7 Štruktúra kultúry

Jednotlivci majú prirodzenú snahu si im blízkym spôsobom zhmotňovať nehmotné, abstraktné javy. Príkladom z histórie, ale aj súčasnosti, môžu byť rôzne sochy bohov a podobne. Abstraktnosť termínu kultúra do určitej miery znižuje snaha autorov o opísanie jej štruktúry, a s tým súvisiaca snaha samotnú kultúru zhmotniť. Podobne ako pri definíciách termínov kultúra a organizačná kultúra, aj k opísaniu štruktúry kultúry pristupovali autori rozdielne.

Hofstede[55] zobrazuje štruktúru kultúry ako *cibuliačika*[56], ktorého možno odhaľovať po jeho vrstvách (Obrázok 2). Na povrchu sú najviditeľnejšie vrstvy a čoraz väčšmi do hĺbky sú vrstvy menej viditeľné. Do týchto vrstiev zaradil *symboly*, *hrdinov* a *rituály*. Zahŕňa ich pod spoločný názov *aktivity*, ktoré možno pozorovať a merať. Jadro kultúry tvoria *hodnoty*, ktoré sú nepozorovateľné a možno ich pochopiť iba prostredníctvom správania príslušníkov kultúry.

Obrázok 2 Manifestácia kultúry podľa Hofstedeho



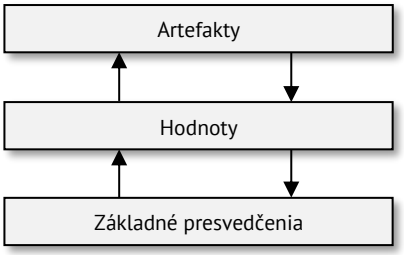
Spracované podľa: HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010.

Scheinov[57] model tiež rozlišuje jednotlivé vrstvy kultúry podľa toho, do akej miery sú pozorovateľné, avšak uvádza iba tri úrovne (Obrázok 3). Najviditeľnejšou vrstvou kultúry sú podľa neho *artefakty* (napríklad ceremónie, symboly a podobne), ktoré jednotlivec dokáže vnímať, ak sa stretne s novou kultúrou. Sú ľahko pozorovateľné, ale ich význam nie je vždy zrejmý bez toho, aby jednotlivec danú kultúru dobre poznal, keďže sú výsledkom nižších vrstiev. Na druhej strane takmer nepozorovateľnou vrstvou sú podľa autora *základné presvedčenia*, ktoré pre členov kultúry predstavujú prirodzené názory a idey, ktoré si príslušníci kultúry často ani neuvedomujú. Sú veľmi stabilné

[55] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[56] ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint, 2013.
[57] SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

a v rámci kultúry sa o nich nediskutuje. Tieto základné predstavy sú zdrojom *hodnôt*, ktoré tvoria akúsi medziúroveň medzi uvedenými dvomi vrstvami.

Obrázok 3 Vrstvy kultúry podľa Scheina



Spracované podľa: SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

Z uvedených príkladov prístupov k opísaniu štruktúry kultúry vyplýva, že kultúra sa skladá z prvkov, ktoré sú viac alebo menej pozorovateľné. Prístup k opísaniu kultúry, ktorý predstavili Trice a Beyerová[58], tiež berie do úvahy pozorovateľnosť kultúry a postavil ju do dvoch extrémov:

1. *neviditeľná vrstva kultúry* (jej podstata, teda ideológia, ktorú tvoria zdieľané, emocionálne nabité systémy kréd),
2. *viditeľná vrstva kultúry* (formy kultúry, teda pozorovateľné entity, ktorými si členovia kultúry vyjadrujú a potvrdzujú podstatu svojej vlastnej kultúry).

Podstatu kultúry, teda ideológiu, tvoria podľa týchto autorov navzájom prepojené a zdieľané súbory kréd, hodnôt a noriem, ktoré určujú, čo je dobré a čo je zlé, čo príslušníci kultúry robia radi a čo robia neradi. Podstatu kultúry definujú ako *zdieľané, relatívne súdržné a navzájom súvisiace súbory emotívne nabitých kréd, hodnôt a noriem, ktoré viažu určitých ľudí dohromady a pomáhajú dať zmysel ich svetu.* Nečlen kultúry podľa nich často nevie rozoznať podstatu kultúry, dokáže to iba príslušník kultúry. Ideológie podľa nich vznikli na základe úspešného riešenia problémov, ktorým skupina v minulosti čelila

[58] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

a preto podľa Copuša[59] nemožno tvrdiť, že niektoré kultúry sú dobré a iné sú zlé. Každá kultúra si totiž vyvinula svoje vlastné prístupy k riešeniu problémov, ktoré boli v danom kultúrnom kontexte tie najvhodnejšie. V inom kontexte by však tieto riešenia vhodné neboli. Copuš a Poláková[60] ako príklad uvádzajú klasické teórie manažmentu, ktoré vychádzajú práve z rozličných kultúrnych zázemí ich autorov, čím poukazujú na rozdielne vnímanie toho, ako majú organizácie fungovať. Kultúry teda možno hodnotiť na škále ich funkčnosti vzhľadom na kontext v dvoch extrémoch a možno tak hovoriť o *funkčných* alebo *dysfunkčných* kultúrach. Flamholtz a Randle[61] definujú funkčné kultúry ako *kultúry s pozitívnym vplyvom na výkon a úspešnosť organizácie*. Dysfunkčné kultúry analogicky definujú ako také *kultúry, ktoré majú negatívny vplyv na výkon a úspešnosť organizácie*. Zároveň však upozorňujú, že organizačné kultúry množstva organizácií majú súčasne funkčné, ako aj dysfunkčné aspekty.

Odhaliť podstatu kultúry je možné prostredníctvom pozorovania jej foriem. Tie sú vonkajším prejavom jej podstaty. Formy kultúry majú rôzne významy a môžu v každej kultúre vyjadrovať niečo úplne iné. Robbins a kol.[62] uvádzajú, že každá organizácia má svoju kultúru a zamestnanci sa „učia" organizačnú kultúru už pri nástupe do práce. Po nástupe sa organizačná kultúra pestuje a posilňuje viacerými spôsobmi vrátane príbehov, rituálov, materiálnych artefaktov, symbolov a jazyka, čiže formami kultúry.

Trice a Beyerová[63] formy kultúry členia do štyroch kategórií:

1. Symboly

[59] COPUŠ, L. *Organizačná kultúra*. In COPUŠ, L. a kol. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Braislave, 2024.

[60] COPUŠ, L., POLÁKOVÁ, M. *Relationship Between Organisational Culture and National Culture on the Example of Classical Management Approach Theories*. Proceedings from the conference Poprad Economic and Management Forum, pp. 345–353, 2022.

[61] FLAMHOLTZ, E. G., RANDLE, Y. *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations.* New Yersey: John Wiley & Sons, 2015.

[62] ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M., LONGOVÁ, L. K. *Management.* Londýn: Pearson, 2025.

[63] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

Symboly sú konkrétnym stvárnením abstraktných hodnôt. Zahŕňajú rôzne prírodné a vyrobené predmety, prostredie, zariadenie, ale aj predstaviteľov a funkcionárov. Príkladom môže byť uniforma, ktorá symbolizuje určité predpokladané správanie jej nositeľa. Ďalšími príkladmi sú rôzne zástavy, certifikáty, diplomy, ale aj piktogramy, ktoré môžu zakazovať určitý druh správania a organizácia nimi komunikuje svoje hodnoty. Medzi symboly patrí tiež usporiadanie kancelárií, ich vybavenie či umiestnenie v rámci budovy, ktoré takisto manifestujú hodnoty kultúry, ako napríklad rovnostársky vzťah medzi zamestnancami alebo hierarchiu na opačnej strane kontinua. Vonkajším prejavom kultúry sú aj funkcionári organizácie, s ktorými si stotožňujeme samotnú organizáciu. Práve predstavitelia organizácií sú symbolmi organizácií pre okolie, v ktorom pôsobia, a sú dôležití na budovanie dôvery medzi organizáciou a jej vonkajším prostredím.

2. Jazyk

Do tejto kategórie patrí napríklad žargón, ktorý používajú kolegovia v rovnakej profesii a slang, ktorý môže byť špecifický pre rôzne subkultúry, ktoré nemusia byť založené na zoskupovaní jednotlivcov s rovnakou profesiou. Do jazyka patria aj rôzne gestá, signály a znaky, ktoré sú súčasťou neverbálnej komunikácie a zahŕňajú napríklad podávanie rúk, kývnutia hlavou, ale aj rôzne gongy, sirény a ďalšie znaky používané v zamestnaniach s veľkým hlukom (napríklad na burze). Súčasťou jazyka sú aj piesne, ktoré prostredníctvom hudby pridávajú k slovám ďalší význam a vzbudzujú u príslušníkov kultúry emocionálne spojenie s danou sociálnou skupinou. K špecifickým druhom jazyka patria humor a vtipy, pričom príslušníci kultúry presne vedia, čo je smiešne, pritom daný vtip ani nemusí byť dopovedaný. Súčasťou jazyka ako formy kultúry sú aj klebety, ktoré vznikajú mnohonásobným prerozprávaním nejakej udalosti medzi príslušníkmi kultúry, pričom posilňujú jej kultúrne hodnoty. Na základe klebiet sa možno dozvedieť, čo kultúra skupiny akceptuje a čo už nie. Reči sa od klebiet líšia v tom, že primárnou postavou v nich je osoba alebo skupina, ktorú rozprávač osobne nepozná a prenáša tak informácie, ktoré nie sú bežne dostupné oficiálnymi komunikačnými kanálmi.

Metafory sú ďalšou kultúrnou formou, pričom opisujú predmet, jav alebo vec na základe ich vnútornej podobnosti a organizácie nimi môžu komunikovať svoje hodnoty. Príslovia a porekadlá hovoria o tom, v čo členovia kultúry veria. Poslednou formou kultúry patriacej do kategórie jazyka sú slogany, ktoré sú väčšinou vytvorené zámerne a predstavujú príslušníkom kultúry vhodné správanie.

3. Histórie

Histórie sú kategóriou kultúrnych foriem založenou na tom, že príslušníci kultúry čelili a čelia podobným problémom, takže rozprávanie o podobnej situácii, ktorú už niekto pred jednotlivcom riešiacim podobný problém zažil, mu môže túto situáciu pomôcť vyriešiť. Patria sem príbehy, ktoré sú zakotvené v realite a veľmi stručne opisujú nejakú udalosť. Legendy sa od príbehov odlišujú tým, že sú rozpracovanejšie a obsahujú viac prvkov, ktoré nie je možné vysvetliť na základe skutočných skúseností príslušníkov skupiny. Ságy hovoria o heroických činoch a často súvisia so zakladateľmi organizácií a oslavujú idey, ktoré títo zakladatelia stelesňovali v minulosti. Mýty často opisujú udalosti, ktoré sa nikdy nestali a ktoré si príslušníci kultúry vytvárajú napríklad o účinnosti určitých aktivít. Tieto mýty príslušníkov kultúry následne oprávňujú ich využívať, aj keď výsledok nemusí byť na požadovanej úrovni.

4. Aktivity

Aktivity sú poslednou kategóriou vyjadrujúcou kultúrny význam. Zahŕňajú rituály, ktoré súvisia s určitými procesmi a ktoré kultúra vykonáva na prekonanie strachu a vyjadrenie zdieľaných postojov. Niektoré z nich už zároveň stratili časom svoj význam, ešte vždy sa však uplatňujú. Rituály sú tak správaním, ktoré sa od ľudí očakáva, na druhej strane tabu je správanie, ktoré je zakázané (napríklad telesné tresty). Aj ríty a ceremónie sú formami kultúry, pričom spojením viacerých rítov vzniká ceremónia. Príkladom je inaugurácia hláv štátov, ktorú môžeme nazvať ceremóniou skladajúcou sa z viacerých rítov.

Tabuľka 1 zobrazuje všetky uvedené kategórie kultúrnych foriem.

Tabuľka 1 Kultúrne formy

Kategória	**Príklady**
Symboly	predmety
	prostredie
	predstavitelia, funkcionári
Jazyk	žargón, slang
	gestá, signály, znaky
	piesne
	humor, vtipy
	klebety, reči
	metafory
	príslovia a porekadlá
	slogany
História	príbehy
	legendy
	ságy
	mýty
Aktivity	rituály
	tabu
	ríty, ceremónie

Spracované podľa: TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. The cultures of work organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

Existuje, samozrejme, viacero druhov foriem kultúry a aj v tomto prípade autori pristupovali k ich opisu rozdielne. Napríklad Brown[64] zaraďuje medzi formy kultúry *hrdinov, symboly, technológie, jazyk* či *etický kódex*. Trompennars a Reine[65] uvádzajú *procesy, symboly, neformálne pravidlá* či *príbehy*. Skôr uvedené a vysvetlené štyri kategórie kultúrnych foriem sa tak do veľkej miery snažia rôzne prístupy integrovať do ucelených

[64] BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.
[65] TROMPENAARS, F., REINE, P. P. *Managing Change Across Corporate Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

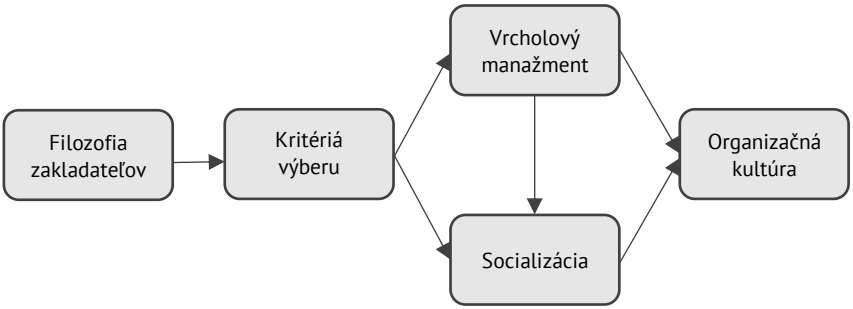
kategórií. Keďže sa však prostredie, a tým aj výskum organizačnej kultúry neustále vyvíja, autori medzi formy kultúry postupne dopĺňajú aj prvky súvisiace so špecifickými charakteristikami súčasného trhového prostredia, ktorého súčasťou je aj pôsobenie organizácií vo virtuálnom priestore. Medzi formy kultúry tak napríklad Davies a Merchant[66] zaradili aj samotné *webové stránky* organizácií, ich štruktúru a obsah. Yasukawa a Black[67] zaraďujú medzi formy kultúry aj *komunikáciu organizácií a rôznych komunít na sociálnych sieťach*, ktoré aj prostredníctvom nej komunikujú podstatu svojej kultúry. Copuš a Čarnogurský[68] sa vo svojom výskume zamerali na komunikáciu vybraných automobiliek na sociálnej sieti Facebook, pričom za formy kultúry považovali samotné príspevky publikované na ich oficiálnych profiloch.

1.8 Socializácia

Podľa Robbinsa a kol.[69] organizačná kultúra vzniká (Obrázok 4) najmä z filozofie a vízie zakladateľov, ktorí formujú jej počiatočné hodnoty a normy. Ako organizácia rastie, kultúra sa musí prispôsobovať jej stratégii a cieľom. K jej udržiavaniu prispieva výber zamestnancov, pričom organizácia hľadá ľudí s podobnými hodnotami. Významnú úlohu zohráva aj vrcholový manažment organizácie, ktorý svojím správaním určuje štandardy a očakávania. Noví zamestnanci prijímajú kultúru najmä cez socializáciu, napríklad prostredníctvom mentoringu, školení či stáží.

[66] DAVIES, J. A., MERCHANT, *G. Web 2.0 for Schools: Learning and Social Participation*. Bern: Peter Lang Publishing, 2009.
[67] YASUKAWA, K., BLACK, S. *Beyond Economic Interests: Critical Perspectives on Adult Literacy and Numeracy in a Globalised World*. Berlín: Springer, 2016.
[68] COPUŠ, L., ČARNOGURSKÝ, K. Intercultural marketing: Culture and its influence on the efficiency of Facebook marketing communication. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, roč. 12, č. 2, s. 189–207, 2017.
[69] ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M., LONGOVÁ, L. K. *Management.* Londýn: Pearson, 2025.

Obrázok 4 Tvorba a udržiavanie organizačnej kultúry



Spracované podľa: ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M., LONGOVÁ, L. K. Management. Londýn: Pearson, 2025.

Jedným z dôsledkov kultúry je aj vytvorenie kontinuity. Jej vytváranie a udržiavanie je výsledkom *socializácie*. Hellriegel a Slocum[70] definujú socializáciu ako *proces, prostredníctvom ktorého starší príslušníci určitého spoločenstva prenášajú na nových príslušníkov sociálne zručnosti a schopnosti potrebné na vhodné pôsobenie v danom spoločenstve*.

Socializačným vplyvom sú jednotlivci ako príslušníci spoločnosti vystavovaní takmer celý život a je dôležité ich spomenúť aj v kontexte národných kultúr uvedených v 2. kapitole. Socializácia sa začína v rodine, neskôr pokračuje vo vzdelávacích inštitúciách a v ďalších organizáciách. Prebiehať však môže aj v starobe, napríklad vtedy, ak sú jednotlivci vo vyššom veku umiestnení do domovov dôchodcov a musia sa tak prispôsobiť očakávaniam, ktoré sú na nich kladené v súvislosti s pobytom v takomto zariadení.

Socializáciu v kontexte organizácií možno definovať nasledovne:

[70] HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. *Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2008.

a. Organizačná socializácia je súbor spoločenských procesov, ktorými organizácie komunikujú svojim členom svoje očakávania vzťahujúce sa na ich roly v organizácii.[71]
b. Organizačná socializácia je proces, prostredníctvom ktorého sú vzorce správania, hodnoty, postoje a motívy jednotlivých zamestnancov ovplyvňované takým spôsobom, aby sa prispôsobili tým, ktoré sú platné v organizácii.[72]
c. Organizačná socializácia je proces premeny nových členov organizácie z outsiderov na insiderov.[73]

Ako vyplýva aj z uvedených definícií, socializácia je proces obsahujúci niekoľko fáz, respektíve krokov, pričom niektoré fázy môžu byť kratšie než iné. Kramer a Kramer[74] uvádzajú, že v minulosti bolo predstavených viacero modelov, ktoré tento proces opisovali. Niektoré z nich obsahujú tri fázy, aby však bolo možné socializáciu opísať ako proces, v novších modeloch bola pridaná aj štvrtá fáza. Ide podľa nich o nasledovné fázy (Obrázok 5):

1. Anticipovaná socializácia

V tejto fáze si jednotlivci pred nástupom do zamestnania predstavujú, ako to v organizácii bude vyzerať, s kým budú spolupracovať, teda ako celá organizácia funguje. Ak ide o prvé zamestnanie jednotlivca v jeho pracovnom živote, tieto predstavy nie sú také presné ako v situácii, keď už mal pracovnú skúsenosť.

2. Kolízia

V tejto fáze sa predstavy jednotlivca stretávajú so skutočnosťou. Zamestnanec sa začína učiť kultúre, zisťuje, aké roly by mal hrať. V tejto

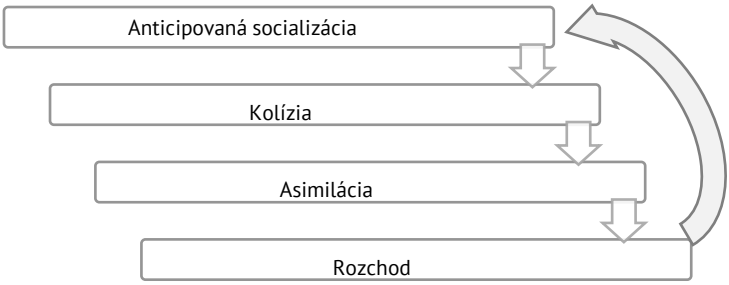
[71] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
[72] BUCHANAN, D. A., HUCZYNSKI, A. A. *Organizational Behaviour*. Londýn: Pearson, 2019.
[73] BAUER, T. N. a kol. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, roč. 92, č. 3, s. 707–721, 2007.
[74] KRAMER, M., KRAMER, M. W. *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*. Cambridge: Polity, 2010.

fáze je dôležité, aby sa hodnoty zamestnanca zhodovali s hodnotami organizácie, respektíve, aby aspoň neboli v rozpore.

3. Asimilácia
V tejto fáze sa jednotlivec (nováčik) stáva prijatým členom kultúry. Má ujasnené, čo sa od neho očakáva, aké roly by mal hrať, z outsidera sa tak stáva insider. Táto fáza býva zvyčajne najdlhšou fázou procesu socializácie.

4. Rozchod
V tejto fáze nastáva u jednotlivca opustenie starých rolí a prechod do nových rolí, napríklad pri zmene zamestnania. Ide teda o resocializáciu. Keďže ide o proces, jednotlivec sa opäť dostáva do prvej fázy celého procesu.

Obrázok 5 Základné fázy socializácie



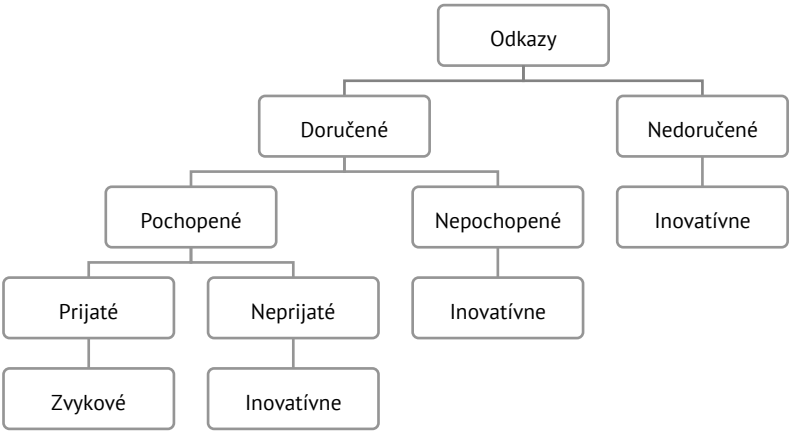
Spracované podľa: KRAMER, M., KRAMER, M. W. Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations. Cambridge: Polity, 2010.

Reakcie jednotlivca (nováčika) na socializáciu môžu byť rôzne, čo znamená, že socializácia často nemusí byť stopercentne úspešná. Trice a Beyerová[75] predstavujú postupový diagram reakcií jednotlivca na socializačné vplyvy opisujúci úspešnosť socializácie (Obrázok 6). V rámci socializácie sú podľa nich nováčikom vysielané kultúrne odkazy, ktoré

[75] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

môžu obsahovať napríklad to, aké správanie sa od nováčika očakáva. Ak sa však nováčikovi nevenuje pri nástupe do zamestnania dostatočná pozornosť a nemal od koho zistiť, čo sa od neho očakáva (kultúrne odkazy mu teda neboli doručené), bude vykonávať úlohy svojím vlastným spôsobom. Jeho správanie bude vzhľadom na rolu, ktorú predtým zastával niekto iný, inovatívne. Na druhej strane, ak sa nováčikovi pri nástupe do zamestnania venuje dostatočná pozornosť a všetko potrebné mu je vysvetlené, kultúrne odkazy mu boli doručené. Napriek tomu sa môže stať, že tento nováčik len čiastočne pochopil, čo sa od neho očakáva a bude vykonávať úlohy svojím vlastným spôsobom. Opäť bude jeho správanie vzhľadom na rolu, ktorú predtým zastával niekto iný, inovatívne. Ak tieto kultúrne odkazy nováčik pochopil a zároveň ich prijal a stotožnil sa s tým, čo sa od neho očakáva, správa sa v danej role ako pôvodný zamestnanec, a teda jeho správanie je zvykové. Môže sa však stať, že aj keď kultúrne odkazy nováčik pochopil, neprijal ich, lebo s nimi nesúhlasí (jeho hodnoty sú v rozpore s hodnotami organizácie). Jeho správanie tak bude inovatívne vzhľadom na rolu, ktorú predtým zastával niekto iný.

Obrázok 6 Postupový diagram reakcií jednotlivca na socializačné vplyvy



Spracované podľa: TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. The cultures of work organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

Z uvedeného vyplýva, že je dôležité, aby si jednotlivci už v prvých fázach procesu socializácie neosvojili chybné očakávania, týkajúce sa ich rolí v organizácii, a aby ich hodnoty boli navzájom zlučiteľné s hodnotami organizácie. V ideálnom prípade by mali byť v súlade. Napriek tomu je prirodzené, že aj keď sú nováčikovi kultúrne odkazy doručené a on ich pochopil a riadi sa nimi, jeho správanie je do určitej miery inovatívne. Nie vždy sa totiž očakávaniam prispôsobí dokonale. Socializácia tak spôsobuje prirodzenú, neriadenú zmenu kultúry.

1.9 Zmena kultúry

Jednou z vlastností kultúry je *dynamickosť*. To však neznamená, že kultúru je možné meniť zo dňa na deň. Niektoré úrovne kultúry pretrvávajú po generácie a ich zmena je veľmi dlhým a náročným procesom. Príkladom sú národné kultúry, ktorých špecifiká je vďaka ich trvácnosti možné opísať ich prejavmi v organizáciách (pozri kapitola 2). Iné vrstvy kultúr, ako napríklad organizačné kultúry, sú v porovnaní s národnými kultúrami dynamickejšie. V prípade potreby je možné v nich implementovať aj prvky typické pre iný národný kontext v porovnaní s tým, v ktorom pôsobí organizácia. Zmena organizačnej kultúry tak môže byť vedomým, ale aj nevedomým javom.

V procese socializácie prinášajú nováčikovia do organizácie svoju jedinečnosť, a tým aj nimi vyznávané hodnoty. Aj keď je ich socializácia do veľkej miery úspešná, ich správanie môže byť sčasti inovatívne a spôsobuje tak neriadenú zmenu kultúry. V priebehu života sa hodnoty jednotlivcov formujú a do určitej miery sa menia. Keďže takí jednotlivci sú súčasťou organizácií, prirodzeným spôsobom tak menia aj hodnotové systémy organizácií, a tým aj samotné organizačné kultúry.

Ľudské zdroje sú podľa Tricea a Beyerovej[76] jedným zo štyroch druhov zdrojov, ktoré organizácie využívajú z prostredia a ktoré ich tak nevedome

[76] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

menia. Ďalším zdrojom sú podľa nich *informácie*, ktoré prinášajú do organizácie kultúru vonkajšieho prostredia, a *technológie*, ktorých zavádzanie vyžaduje nové technologické zručnosti a vedomosti pracovníkov a zmenu procesov v rámci organizácie, a tým aj zmenu kultúry. Posledným faktorom ovplyvňujúcim organizačnú kultúru je podľa nich *legislatíva*, ktorá významne vplýva na hodnoty organizácie, ktoré sa musia prispôsobovať hodnotovým systémom spoločnosti vyjadreným v legislatíve daného štátu.

Organizačné kultúry môžu však byť formované nielen nevedome a neriadene, ale aj vedome a riadene. Dôvodov na riadenú a vedomú zmenu organizačnej kultúry môže byť viacero. Ledbetter[77] uvádza príklad spoločnosti Toyota a zmenu kultúry, ktorá bola potrebná na zavedenie systému just-in-time. Chatman[78] sa zameral na zmenu organizačnej kultúry jednej z divízií korporácie zameranej na biotechnológie s cieľom vytvoriť kultúru vhodnú pre štyri rôzne firmy, ktoré sa zlúčili a stali sa jej súčasťou.

Kultúra sa tak môže meniť pod vplyvom interných aj externých faktorov a dôvody na zmenu kultúry môžu byť rôzne, napríklad:

a. Nesúlad medzi strategickým smerovaním organizácie a organizačnou kultúrou.[79]
b. Vznik partnerstva viacerých firiem, napríklad formou akvizície či fúzie.[80]
c. Nezhoda medzi hodnotami reprezentovanými organizačnou kultúrou a medzi hodnotami vyznávanými jednotlivcami ako členmi organizácie.[81]

[77] LEDBETTER, P. *The Toyota template: The plan for just-in-time and culture change beyond lean tools*. New York: Productivity Press, 2018.
[78] CHATMAN, J. Culture change at genentech: Accelerating strategic and financial accomplishments. *California Management Review*, roč. 56, č. 2, s. 113–129, 2014.
[79] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006.
[80] SMOLKOVÁ, E. *Strategické partnerstvá v manažmente, podnikaní a marketingu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2016.
[81] ŠAJGALÍKOVÁ, H., COPUŠ, L. *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint, 2020.

d. Charakteristiky a osobnostné vlastnosti členov vrcholového manažmentu.[82]
e. Zmena predmetu podnikania a zmena postavenia organizácie na trhu.[83]

Zmenu organizačnej kultúry (respektíve jej transformáciu) definujú Šajgalíková a Copuš[84] ako *zmenu súčasného stavu organizačnej kultúry (východiskového stavu) na želaný stav organizačnej kultúry (cieľový stav)*. To, ako výrazne sa bude súčasný stav líšiť od budúceho stavu, vyjadrujú podľa Tricea a Beyerovej[85] štyri dimenzie kultúrnej zmeny, a to:

1. Prenikavosť
Ide o rozsah zmien v organizácii z hľadiska počtu členov organizácie, ktorých táto zmena zasiahne, a zároveň frekvencia toho, ako často sa títo členovia budú musieť správať odlišným spôsobom.

2. Veľkosť
Ide o rozsah rozdielov, ktoré možno identifikovať medzi pôvodným a novým správaním členov organizácie a ktoré sú súčasťou kultúrnej zmeny.

3. Inovatívnosť
Ide o mieru jedinečnosti cieľového správania v porovnaní s inými organizáciami, teda o to, či podobné zmeny už boli uplatňované v iných organizáciách.

[82] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
[83] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI publishing, 2004.
[84] ŠAJGALÍKOVÁ, H., COPUŠ, L. *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint, 2020.
[85] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

4. Trvanie

Ide o čas, ktorý je potrebný na zmenu organizačnej kultúry a súčasne o stálosť danej zmeny.

Na základe týchto štyroch dimenzií Trice a Beyerová[86] uvádzajú tri typy zmeny kultúry:

1. Revolučná a komplexná snaha o zmenu kultúry celej organizácie.
2. Snaha sústredená na zmenu niektorej súčasti organizácie alebo niektorej z jej subkultúr.
3. Postupné a rozkrokované úsilie zavádzať inovácie a novinky, ktorých cieľom je zmena kultúry.

Tabuľka 2 znázorňuje prehľad jednotlivých typov zmeny kultúry a k nim prislúchajúce dimenzie kultúrnej zmeny.

Tabuľka 2 Typy a dimenzie kultúrnej zmeny

Typ kultúrnej zmeny	**Dimenzie**
1. Revolučná, komplexná	Prenikavosť: vysoká Veľkosť: vysoká Inovatívnosť: rôzna Trvanie: rôzne
2. Časť organizácie, subkultúra	Prenikavosť: nízka Veľkosť: mierna po vysokú Inovatívnosť: rôzna Trvanie: rôzne
3. Kumulatívna komplexná zmena	Prenikavosť: vysoká Veľkosť: mierna Inovatívnosť: mierna Trvanie: vysoká miera

Spracované podľa: TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. The cultures of work organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

[86] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

Vo všeobecnosti možno povedať, že ľudia nemajú radi zmeny, či už sa týkajú ich osobného alebo profesijného života. Pri snahe o zmenu kultúry tak môže nastať viacero problémov plynúcich z odporu zamestnancov voči zmenám. Piškanin a kol.[87] radia medzi tieto príčiny *neistotu jednotlivcov z toho, že nebudú mať schopnosti vyhovieť novým požiadavkám; obavy zo straty moci u tých zamestnancov, ktorí sú nositeľmi moci; konfliktné vnímanie problému zo strany zamestnancov a tých, ktorí zmenu presadzujú; a všeobecnú skepsu, teda presvedčenie, že plánovaná zmena nezlepší situáciu v organizácii*. Trice a Beyerová[88] radia k zdrojom rezistencie voči zmene na úrovni jednotlivca *strach z neznámeho, vlastné záujmy, návyky jednotlivcov a potrebu bezpečia*. Na úrovni organizácie uvádzajú *ohrozenie moci a vplyvu organizácie*, *obmedzené zdroje*, ktoré sú v organizácii k dispozícii, či *fixné investície*, ktoré organizácia mala v minulosti a bude ich splácať dlhé obdobie, pričom bude musieť vynaložiť ďalšie investície súvisiace so zmenou kultúry.

Predísť odporu k zmenám sa dá rôznymi spôsobmi. Stanfordová[89] napríklad odporúča na prvom mieste *identifikovať, aký typ zmeny je možné v organizácii zaviesť vzhľadom na jej históriu, a jasne a dôkladne vysvetliť zamestnancom dôvody na zmenu kultúry*. Rudy a kol.[90] odporúčajú napríklad *participáciu zamestnancov na samotnom procese rozhodovania o zmene,* či *poskytovanie rôznych školení potrebných na zvládnutie zmeny*.

1.10 Homogénnosť a heterogénnosť kultúry

Odlišnosti v správaní jednotlivcov patriacich do určitých sociálnych skupín možno identifikovať nielen pri porovnávaní týchto skupín ako celkov, ale aj pri porovnávaní príslušníkov v rámci jednej skupiny. Takými

[87] PIŠKANIN, A. a kol. *Manažment – klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: UK, 2010.
[88] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993
[89] STANFORDOVÁ, N. *Organisation Culture – Getting it right*. Londýn: Profile Books Ltd, 2010.
[90] RUDY, J. a kol. *Organizačné správanie*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2021.

skupinami sú aj organizácie a Mumford[91] uvádza, že organizácia je len výnimočne homogénna a špecifické skupiny zamestnancov sa v nej výrazne odlišujú. Ani organizačné kultúry teda nie sú homogénne, nie sú monokultúrami, ale sú heterogénne a tvorí ich jedna či viacero subkultúr. Šigut[92] subkultúry definuje ako *relatívne samostatné kultúry, ktoré vznikajú v niektorých oblastiach organizačnej kultúry a vyznačujú sa odlišnými sociálnymi normami, prípadne inou hierarchiou hodnotových systémov*.

Subkultúry podľa Tricea a Beyerovej[93] obsahujú z hľadiska štruktúry také isté prvky ako zastrešujúce kultúry, a to ideológie a formy, ktoré uvádzame v predošlých častiach. Majú podobne ako zastrešujúca kultúra významný vplyv na fungovanie celej organizácie. Ako príklad ich vplyvu uvádzajú relatívnu moc, ktorú môže niektorá zo subkultúr získať a využívať vo svoj prospech, ako aj prípadné problematické vzťahy, ktoré môžu vzniknúť medzi jednotlivými subkultúrami. Podľa nich môže vzniknúť dvojitá lojálnosť jednotlivcov voči viacerým subkultúram a vedenie organizácie tak musí pri rozhodovaní brať do úvahy zložitosť a diverzitu vlastnej organizácie. Vplyvom subkultúr na organizácie sa zaoberalo viacero výskumov, napríklad Chandler a kol.[94] vo svojom výskume opisujú vplyv subkultúr na zdieľanie vedomostí v rámci organizácie, Barker a kol.[95] sa vo svojom výskume zaoberali vplyvom subkultúr na implementáciu spoločenskej zodpovednosti a potvrdzujú ich výrazný vplyv.

[91] MUMFORD, M. D. a kol. *Multi Level Issues in Creativity and Innovation*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2008.
[92] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI publishing, 2004.
[93] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
[94] CHANDLER, N., CSEPREGI, A., HEIDRICH, B. The World I Know: Knowledge Sharing and Subcultures in Large Complex Organisations. In *Knowledge Management in the Sharing Economy. Knowledge Management and Organizational Learning*, č. 6. Berlín: Springer, 2018.
[95] BARKER, B. a kol. Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. *International Journal of Employment Studies,* č. 22, s. 25–48, 2014.

Vznik subkultúr súvisí podľa Daya[96] so *sociálnymi*, *organizačnými* a *individuálnymi charakteristikami zamestnancov*. Trice a Beyerová[97] uvádzajú nasledujúce faktory podporujúce ich vznik:

1. *Špecifická interakcia*
   Týka sa rozmiestnenia jednotlivcov a ich spolupráce na základe hierarchického či geografického usporiadania a s tým súvisiacimi tokmi informácií, ktoré podporujú formovanie spoločných kréd a noriem a podobné spôsoby riešenia opakujúcich sa problémov.

2. *Spoločná skúsenosť*
   Ak spolu jednotlivci dlhodobo spolupracujú, riešia rovnaké problémy, vytvárajú si tým špecifickú spoločnú skúsenosť s úspechom a formujú sa ako subkultúra.

3. *Podobné osobnostné znaky*
   Jednotlivci s podobnými osobnostnými znakmi, ako napríklad vek, etnikum, profesijná prax a spoločenská trieda nemusia osobne a dennodenne spolupracovať, na základe týchto charakteristík je však bežné, že sa stretávajú s typovo podobnými problémami, ktoré následne vedú k nachádzaniu podobných riešení, a tým k formovaniu podobných kréd, hodnôt a noriem.

Podobný prístup možno vidieť pri diferenciácii subkultúr. Schein[98] uvádza diferenciáciu vzhľadom na *vykonávané úlohy, podobné skúsenosti* a *pozíciu v hierarchii organizácie*. Black[99] diferencuje subkultúry na základe *spolupráce* (jednotlivci pracujú spoločne v rovnakých priestoroch) *a na*

[96] DAY, R. D. *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Londýn: Psychology Press, 2014.
[97] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
[98] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. New Yersey: John Wiley & Sons, 2016.
[99] BLACK, R. J. *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*. Irvine: Universal-Publishers, 2003.

základe profesie (príslušníci rovnakej profesie, ktorí nemusia pracovať spolu v rovnakých priestoroch).

Subkultúry tak môžu vznikať *v rámci jednej organizácie*. V zdravotníckom zariadení môže ísť o subkultúru zdravotníckych zamestnancov a o subkultúru nezdravotníckeho personálu. Brooks[100] uvádza príklad nemocnice vo Veľkej Británii, v ktorej možno identifikovať viacero subkultúr, pričom každá z nich má svoje vlastné hodnoty a pravidlá správania pochádzajúce z ich vlastnej histórie. Zároveň identifikoval medzi týmito subkultúrami napätie, ktoré plynie z rozličných zdrojov ich moci. Ako zdroj moci subkultúry zdravotníckych zamestnancov uvádza ich odbornosť, u manažérov uvádza ich vplyv na prerozdeľovanie finančných prostriedkov. Vo výrobnej organizácii možno identifikovať napríklad subkultúru výrobných zamestnancov a subkultúru nevýrobných zamestnancov. Copuš, Šajgalíková a Wojčák[101] sa vo svojom výskume zameriavali na motivačný potenciál organizačnej kultúry práve vo výrobných organizáciách a identifikovali v skúmaných organizáciách nižší motivačný potenciál v subkultúre výrobných zamestnancov v porovnaní so subkultúrou nevýrobných zamestnancov. To môže viesť k nespokojnosti zamestnancov, čoho výsledkom môže byť až vznik *kontrakultúr*, ktoré Martin a Siehl[102] zaradili do jednej z troch špecifických typov subkultúr. Vyznávané kréda, hodnoty a normy kontrakultúr sú v rozpore s tými, ktoré sú typické pre zastrešujúcu kultúru a sú tak kontraproduktívnym aspektom fungovania organizácie. Medzi ďalšie dôvody vzniku kontrakultúr zaraďujú Trice a Beyerová[103] *fúzie a akvizície*, pri ktorých môže nastať spojenie dvoch kultúr s rozdielnymi hodnotami a vzorcami správania, a tak vznik

[100] BROOKS, I. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Londýn: Pearson, 2018.
[101] COPUŠ, L., ŠAJGALÍKOVÁ, H., WOJČÁK, E. Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry (Subculture Perspective). *Procedia Manufacturing*, roč. 32, s. 360–367, 2019.
[102] MARTIN, J., SIEHL, C. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, roč. 12, 52–64, 1983.
[103] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

kontrakultúr s veľmi problematickou vzájomnou spoluprácou. V kontexte kontrakultúr uvádzajú aj *rebelov*, ktorých správanie môže byť podmienené napríklad spomínanou nespokojnosťou a ktorí v každej situácii môžu mať snahu podrývať zastrešujúcu organizačnú kultúru a jej hodnoty.

Subkultúry však môžu vznikať aj *mimo jednej organizácie*, pričom ich tvoria jednotlivci, ktorí majú rovnaké povolanie. Ide o *profesijné subkultúry,* napríklad o subkultúru právnikov, lekárov, účtovníkov či pracovníkov v oblasti IT. Aj keď jednotlivci patriaci k týmto profesiám nemusia byť v každodennom kontakte v rámci jednej organizácie, študovali napríklad na školách s podobným zameraním, ktoré významne ovplyvnili ich zmýšľanie, a vo svojej práci riešia typovo podobné problémy, čím si vytvorili aj podobné prístupy k ich riešeniu. Trice a Beyerová[104] uvádzajú, že uvedomenie si príslušnosti k danej profesii často vedie k tomu, že nováčikovia hľadajú v týchto subkultúrach *garantov*, s ktorými môžu porovnávať svoje správanie a môžu u nich hľadať podporu. Príslušníci týchto subkultúr podľa nich často budujú pozitívny obraz o sebe a zažívajú pozitívnu spoločenskú identitu založenú na významnej sociálnej hodnote ich práce (napríklad lekári). Takéto emocionálne prepojenie sa môže rozširovať aj do mimopracovnej sféry, čo sa môže prejavovať spoločnými dovolenkami príslušníkov takýchto subkultúr, či snaha o bývanie v rovnakých častiach mesta. Takéto správanie môže viesť aj k negatívnemu javu, ktorým je etnocentrizmus uvádzaný v predošlých častiach (pozri kapitolu 1.6).

1.11 Dimenzie kultúry

Na charakterizovanie kultúry autori vyvinuli viacero prístupov, jedným z nich sú *dimenzie kultúry*. Tie sú nositeľmi vlastností, prostredníctvom ktorých možno kultúry charakterizovať v jej extrémoch. Vo väčšine prípadov ich autori identifikovali na základe problémových oblastí, ktorým kultúrne spoločenstvá čelia. Aby bolo možné porovnávať extrémy medzi

[104] TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

sebou, pri charakterizovaní kultúry sa využíva *kontrastívny prístup*, teda charakterizovanie kultúry na pozadí iných kultúr so zameraním sa na rozdiely.

Reisingerová[105] uvádza základný prehľad prístupov k charakterizovaniu kultúry prostredníctvom dimenzií, medzi prvými autormi venujúcimi sa tejto problematike uvádza Parsona, neskôr Kluckhohna a Strodbecka, Adlerovú, či Maznevskiho. Keďže viaceré dimenzie od rôznych autorov sa obsahovo prekrývajú, v ďalšej časti uvádzame a bližšie opisujeme tri kompletné dimenzionálne modely a následne uvádzame výber niektorých dimenzií od ďalších autorov.

Problematickým aspektom, týkajúcim sa dimenzií kultúry, je ich použiteľnosť na rôznych úrovniach kultúry, v tomto prípade najmä na úrovni organizačnej a národnej. Viaceré dimenzie boli totiž identifikované na úrovni národných kultúr, no bežne sa využívajú aj na úrovni organizačnej a naopak. Napríklad, Mercado a kol.[106] tvrdia, že charakteristiky národných kultúr je možné celkom jasne asociovať s organizačnými kultúrami. Uvádza príklady viacerých organizačných kultúr a štýlov vedenia ľudí prepojených na Hofstedeho[107] kultúrne dimenzie, ktoré sa pôvodne vzťahovali na národné kultúry. Aj keď upozorňuje, že ide o zjednodušené asociácie, je podľa neho možné rozdielne organizačné kultúry premietnuť cez prizmu Hofstedeho kultúrnych dimenzií. Ako uvádza Copuš a kol.[108], aj keď je možné kultúry opisovať prostredníctvom kultúrnych dimenzií, na organizácie treba nazerať komplexnejšie. Organizácie a ich výskum totiž nemožno vytrhnúť z celkového kontextu, keďže organizácie pôsobia v určitom prostredí, ktoré ich ovplyvňuje. Vzhľadom na to, že typické

[105] REISINGEROVÁ, Y., TURNER, L. *Cross-Cultural Behaviour in Tourism*. Abingdon: Routledge, 2012.
[106] MERCADO, S., WELFORD, R., PRESCOTT, K. *European Business*. Londýn: Pearson, 2000.
[107] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[108] COPUŠ, L., MADZÍK, P., ŠAJGALÍKOVÁ, H., ČARNOGURSKÝ, K.. Is there a possibility to characterize an organizational culture by its selected cultural dimensions? *SAGE Open*, roč. 13, č. 4, s. 1–15, 2023.

organizačné kultúry opisované v druhej kapitole sú založené na národných rozdieloch, ktoré sú podľa Browna[109] jedným z hlavných zdrojov organizačnej kultúry, považujeme nižšie uvedené dimenzie za aplikovateľné pri porovnávaní organizačných kultúr typických organizácií založených na národných princípoch.

1.11.1 Dimenzie kultúry podľa Chatmana

Robbins a kol.[110] uvádzajú, že podľa Chatmana[111,112] výskum poukazuje na šesť dimenzií, na základe ktorých možno charakterizovať organizačnú kultúru a ktoré poskytujú jej komplexný obraz. V organizácii často jedna z vlastností vyčnieva nad ostatnými, a tým sa vlastne vytvára osobitosť každej organizácie. Ide o nasledovné dimenzie:

a. *Prispôsobivosť* (nízka vs. vysoká)
Miera, do akej sú zamestnanci povzbudzovaní k inovatívnosti, flexibilite, riziku a experimentovaniu v reakcii na meniace sa podmienky prostredia.

b. *Dôraz na detail* (nízky vs. vysoký)
Miera, do akej sa od zamestnancov očakáva precíznosť, analytickosť a zameranie na detaily.

c. *Orientácia na výsledky* (nízka vs. vysoká)
Miera, do akej vedenie organizácie zdôrazňuje dosiahnuté výsledky skôr než techniky a procesy, ktoré k nim vedú.

[109] BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.
[110] ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M., LONGOVÁ, L. K, *Management*. Londýn: Pearson, 2025.
[111] CHATMAN, J. A., JEHN, K. A. Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal,* s. 522–553, 1994.
[112] CHATMAN, J. A. a kol. Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High Technology Firms. *Journal of Organizational Behavior*, s. 785–808, 2014.

d. *Orientácia na ľudí* (nízka vs. vysoká)
Miera, do akej manažérske rozhodnutia zohľadňujú dopad výsledkov na ľudí v rámci aj mimo organizácie.

e. *Tímová orientácia* (nízka vs. vysoká)
Miera, do akej sa podporuje spolupráca a pracovné aktivity sú organizované okolo tímov, nie jednotlivcov.

f. *Integrita* (nízka vs. vysoká)
Miera, do akej ľudia vo svojej práci prejavujú čestnosť a vysoké etické zásady.

1.11.2 Dimenzie kultúry podľa Hofstedeho

Hofstedeho[113] model kultúrnych dimenzií založených na národnom princípe pozostával pôvodne zo štyroch dimenzií, neskôr pridal autor v časových odstupoch ďalšie dve dimenzie:

a. *Mocenská vzdialenosť* (malá vs. veľká)
Ide o mieru, do akej je v skupinách akceptované nerovnomerné rozdelenie moci. V kultúrach s veľkou mocenskou vzdialenosťou sa považuje za prirodzené, že v skupine existuje hierarchické rozdelenie moci a príslušníci skupiny si nie sú rovní, pričom táto skutočnosť je žiaduca naprieč celou skupinou a rozhodovanie v skupine je centralizované. Pre kultúry s malou mocenskou vzdialenosťou je typická rovnosť a decentralizované rozhodovanie.

b. *Individualizmus vs. kolektivizmus*
V individualistických kultúrach sú väzby medzi príslušníkmi skupiny voľné a očakáva sa, že sa každý jednotlivec postará sám o seba a o svoju blízku rodinu. Jednotlivci sa riadia svojimi individuálnymi potrebami a ekonomickými záujmami. V kolektivistických kultúrach sú jednotlivci od narodenia

[113] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

integrovaní do súdržných skupín, ku ktorým sú lojálni výmenou za ich starostlivosť. Prihliada sa na potreby a záujmy celej skupiny.

c. *Maskulinita vs. femininita*
V maskulínnych kultúrach sú preferované hodnoty ako sebavedomie, hrdinstvo a úspech. Príslušníci takejto kultúry neustále navzájom súťažia s cieľom byť tými najúspešnejšími a navonok to preukázať materiálnymi statkami. Vo feminínnych kultúrach sú preferované hodnoty ako skromnosť, spolupráca, starostlivosť o slabých a kvalita života. Členovia takejto kultúry sa snažia o kompromis, sú zameraní väčšmi na nemateriálne statky.

d. *Vyhýbanie sa neistote* (nízka miera vs. vysoká miera)
Ide o mieru, do akej sa členovia skupiny cítia byť ohrození neistými, nejednoznačnými a neznámymi situáciami. Pre príslušníkov kultúr s nízkou mierou vyhýbania sa neistote je vágnosť akceptovaná a je prirodzeným prvkom ich života. Neistotu vnímajú ako príležitosť, z ktorej môžu len získať. Príslušníci s vysokou mierou vyhýbania sa neistote vyžadujú predvídateľnosť a zrozumiteľnosť. Potrebujú pravidlá, ktoré sú väčšmi záležitosťou emócií než logiky. Neistotu vnímajú ako hrozbu a majú strach z vágnych situácií.

e. *Krátkodobá orientácia vs. dlhodobá orientácia*
Príslušníci kultúr s krátkodobou orientáciou sa zameriavajú väčšmi na súčasnosť ako na budúcnosť. Snažia sa o okamžité výsledky, ich činnosť je tak rozložená do kratších časových úsekov. Príslušníci kultúr s dlhodobou orientáciou sa zameriavajú väčšmi na budúcnosť a zdôrazňujú hospodárnosť. Uvedomujú si potrebu dlhodobých investícií, a tým aj postupné a pomalé dosiahnutie výsledkov.

f. *Pôžitkárstvo vs. striedmosť*
Príslušníci pôžitkárskych kultúr sa vyznačujú voľným životným štýlom a snahou o užívanie si života spojenú so životnou radosťou, osobným šťastím a spokojnosťou, ktoré dosahujú prostredníctvom

slobodného rozhodovania. Pre príslušníkov striedmych kultúr sú osobné šťastie a sloboda rozhodovania menej dôležité, ich potreby sú vymedzené prostredníctvom prísnych spoločenských noriem.

1.11.3 Dimenzie kultúry podľa Hampden-Turnera a Trompenaarsa

Hampden-Turner a Trompenaars[114,115] postupne identifikovali celkovo osem kultúrnych dimenzií pôvodne koncipovaných na úrovni národných kultúr, ktoré nazývajú kultúrnymi dilemami. Niektoré z týchto dilem sú obsahovo podobné dimenziám iných autorov, skúmali ich však v inom kontexte, pričom v priebehu času ich autori postupne menili a dopĺňali:

a. *Univerzalizmus vs. partikularizmus*
   Správanie príslušníkov univerzalistických kultúr je založené na pravidlách a rešpektovaní jednej pravdy. Zakotvené normy sú dodržované vždy, a to aj vtedy, keď by nebolo nutné ich dodržiavať. Pri dodržiavaní pravidiel nie sú brané do úvahy vzťahy, pretože pravidlá platia pre všetkých rovnako. Príslušníci partikularistických kultúr pravidlá prispôsobujú situáciám a pravda je pre nich relatívna. Pri dodržiavaní pravidiel sa prihliada na okolnosti a aktérov.

b. *Špecifickosť vs. difúznosť (analýza vs. integrácia)*
   Príslušníci analytických (špecifických) kultúr rozoberajú javy na čo najmenšie detaily, ich správanie je založené na delení sveta do „chlievikov". Príslušníci integrujúcich kultúr (difúznych) kladú dôraz na všeobecný kontext, ich správanie je založené na vnímaní sveta ako celku.

[114] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[115] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

c. *Individualizmus vs. komunitnosť*
Aj keď medzi nimi existujú určité odlišnosti, túto dimenziu možno charakterizovať podobne ako Hofstedeho dimenziu individualizmus vs. kolektivizmus.

d. *Vnútorná orientácia vs. vonkajšia orientácia*
V kultúrach s vnútornou orientáciou (s vnútorným ťažiskom kontroly) sa jednotlivci riadia svojím vnútorným úsudkom, z ktorého plynú aj ich rozhodnutia. V kultúrach s vonkajšou orientáciou (vonkajším ťažiskom kontroly) faktory z vonkajšieho prostredia vplývajú na rozhodovanie jednotlivcov a týmto vplyvom podriaďujú svoje rozhodovanie.

e. *Čas ako sekvencia vs. čas ako synchronizácia*
Pre kultúry, v ktorých sa chápe čas ako sekvencia (v iných modeloch nazvaný aj ako monochrónny čas), je typická snaha a eliminovanie mrhania časom, pričom čas je merateľný, činnosti sú postupne krokované, ich trvanie sa skracuje a v jednom časovom okamihu sa vykonáva iba jedna činnosť. Pre kultúry, v ktorých sa chápe čas ako synchronizácia (v iných modeloch nazvaný aj ako polychrónny čas), je typické vykonávanie viacerých činností naraz a preskakovanie z jednej činnosti na inú. Čas je tak relatívne vágna veličina.

f. *Askribovaný status vs. dosiahnutý status*
Askribovaný status je typický pre kultúry, v ktorých príslušníci získavajú svoj status na základe veku, vzdelania, či sociálnej a spoločenskej vrstvy, z ktorej jednotlivec pochádza. Dosiahnutý status je typický pre kultúry, v ktorej status jednotlivca vychádza z jeho merateľného výkonu a je získaný jeho vlastnou zásluhou.

g. *Rovnosť vs. hierarchia*
V rovnostárskych kultúrach sa jednotlivci navzájom považujú za seberovných. V hierarchicky založených kultúrach jednotlivci vnímajú hierarchické usporiadanie.

h. *Neutrálnosť vs. afektivita*
Príslušníci neutrálnych kultúr svoje emócie skrývajú a potláčajú a za vhodný prístup v každej situácii považujú racionálne reakcie bez prejavovania emócií. Platí to predovšetkým pre pracovné prostredie. Emócie prejavujú v špecificky vymedzených situáciách. Príslušníci afektívnych kultúr svoje emócie navonok prejavujú a dávajú im voľný priebeh. Emócie sú súčasťou aj ich profesijného života.

1.11.4 Vybrané dimenzie kultúry podľa Scheina

Schein[116] založil svoje dimenzie organizačnej kultúry na otázkach vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie, pričom ich identifikoval celkovo sedem (vzťah k prírode, ľudská činnosť, ľudská podstata, vzťah s ľuďmi, čas, pravda a realita, priestor). Vyberáme tie, ktoré nie sú spomenuté v iných dimenzionálnych modeloch. Pri ich opise sa zameriavame na hľadisko, z ktorého autor na danú dimenziu nazerá:

a. *Vzťah k prírode* (kontrolujúce kultúry vs. adaptívne kultúry)
Táto dimenzia sa vzťahuje v jednom extréme na túžbu získať moc nad okolím (kontrolujúce kultúry), pričom príslušníci sa snažia meniť prostredie tak, aby dosiahli svoje ciele. V druhom extréme sa táto dimenzia vzťahuje na snahu žiť v súlade s okolím (adaptívne kultúry), pričom pre príslušníkov takejto kultúry je dôležité poznať prostredie, prispôsobiť sa mu a následne z toho získať výhody.

b. *Ľudská podstata*
Táto dimenzia nazerá na jednotlivcov vo svojich extrémoch ako na principiálne dobrých (predpokladá sa, že jednotlivec vie a chce pracovať) a na principiálne zlých (jednotlivec je lenivý a nechce

[116] SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

pracovať). V tejto dimenzii vidieť paralelu s McGregorovými[117] teóriami X a Y.

c. *Vzťah s ľuďmi* (zameranie sa na vzťahy vs. zameranie sa na úlohy)
V tejto dimenzii môžu byť kultúry v jednom extréme zamerané na vzťahy, to znamená, že pre jednotlivcov sú medziľudské vzťahy veľmi dôležité, dokonca dôležitejšie než úlohy. Zameranie sa na úlohy je druhým extrémom. V tomto prípade nie sú jednotlivci ako ľudia dôležití, ale dôležitá je profesionalita, pričom vykonávanie úloh je dôležitejšie než vytváranie dobrých vzťahov.

1.11.5 Vybrané dimenzie kultúry podľa Adlerovej

Adlerová[118] definovala celkovo 6 kultúrnych dimenzií založených na národnom princípe (ľudská podstata, vzťah k prírode, vzťah s ľuďmi, ľudská činnosť, priestor, čas), pričom vyberáme dve z nich, ktoré nie sú spomenuté v iných dimenzionálnych modeloch:

a. *Priestor* (súkromný/verejný)
Vzťahuje sa na mieru súkromného a verejného priestoru jednotlivca, ktorý potrebuje, aby sa cítil komfortne. Príslušníci rôznych kultúr rôzne vnímajú, čo je ešte súkromným priestorom jednotlivca a čo už je verejným priestorom, do ktorého, z ich hľadiska, môžu vstúpiť iní jednotlivci.

b. *Čas* (minulosť/súčasnosť/budúcnosť)
Táto dimenzia sa vzťahuje na mieru, do akej príslušníci kultúr prikladajú jednotlivým časovým horizontom dôležitosť. Kultúry možno členiť na tie zamerané na minulosť, súčasnosť a budúcnosť, pričom jednotlivé časové horizonty môžu byť viac či menej prepojené.

[117] MCGREGOR, D. M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
[118] ADLEROVÁ, N. J., GUNDERSEN, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2007.

1.11.6 Vybrané dimenzie kultúry podľa Halla

Hall[119,120,121] vo svojich publikáciách postupne dopĺňal a upravoval svoje dimenzie kultúry koncipované pôvodne na národnom princípe, pričom medzi nich zaradil napríklad jazyk, priestor či čas. Vyberáme jednu z nich, ktorá nie je spomenutá v iných modeloch:

a. *Jazyk* (vysoká/nízka miera využívania kontextu)
Ide o mieru, do akej sú informácie v komunikácii vyjadrené explicitne. V kultúrach, pre ktoré je typická nízka miera využívania kontextu, sú informácie podávané explicitne, nie je potrebné nazerať na kontext komunikácie. V kultúrach, pre ktoré je typická vysoká miera využívania kontextu, obsahuje samotná verbálna komunikácia iba základný rámec a všetky nutné a dôležité informácie je potrebné získať z kontextu. Explicitne sú podávané len nové informácie a zvyšok si musia účastníci doplniť na základe kontextu.

1.12 Typológie kultúry

Jednotlivé kultúrne dimenzie samy o sebe opisujú iba určité charakteristiky danej kultúry. Autori sa teda snažili tieto dimenzie kombinovať, no keďže ide väčšinou iba o kombináciu dvoch dimenzií, tento prístup k charakterizovaniu kultúry je do určitej miery menej dokonalým pohľadom. Druhý prístup k tvorbe typológií nie je založený na kombinácii viacerých dimenzií, ale autori ho vytvorili na základe identifikovaných rozdielností rôznych kultúr. Počas desaťročí výskumu kultúr tak vzniklo veľké množstvo typológií kultúr využívajúcich už uvedený kontrastívny prístup. Lukášová[122] člení typológie do piatich skupín:

[119] HALL, E. T. *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett Company, 1965.
[120] HALL, E. T. *Beyond Culture*. New York: Doubleday, 1977.
[121] HALL, E. T. *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York: Doubleday, 1983.
[122] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010.

1. *typológie postavené na správaní jednotlivcov v organizácii* (napríklad Hallová[123], Bridges[124], Goffee a Jones[125]);
2. *typológie postavené na organizačnej štruktúre* (napríklad Harrison[126] a Handy[127], Trompenaars a Woolliams[128]);
3. *typológie postavené na vplyve prostredia a reakcii organizácie na prostredie* (napríklad Deal a Kennedy[129], Miles a Snow[130]);
4. *typológie postavené na fázach vývoja organizácie* (napríklad Miller[131]);
5. *typológie založené na patologických prejavoch kultúry* (napríklad Kets de Vries a Miller[132]).

Uvedený prehľad zahŕňa iba niektoré aspekty na základe ktorých možno typológie členiť. V ďalšej časti bližšie charakterizujeme niektoré z už uvedených a dopĺňame ďalšie.

1.12.1 Typológia kultúry podľa Hofstedeho kultúrnych dimenzií

Typológia založená na Hofstedeho[133] dimenziách národných kultúr využíva dve z nich, a to *mocenskú vzdialenosť* a *mieru vyhýbania sa neistote*

[123] HALLOVÁ, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley&Sons, 1995.
[124] BRIDGES, W. *The Character of Organizations*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.
[125] GOFFEE, R. JONES, G. *The Character of a Corporation.* New York: Harper Business, 1998.
[126] HARRISON, R. *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, roč. 50, č. 23, 1972.
[127] HANDY, C. B. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin, 1985.
[128] TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.
[129] DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
[130] MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
[131] MILLER, L. M. *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*. New York: Ballantine Books, 1989.
[132] KETS DE VRIES, M. F., MILLER, D. Neurotic Style and Organizational Pathology. Strategic *Management Journal*, č. 5, s. 35–55, 1984.
[133] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

(Obrázok 7). Ich kombináciou vznikli štyri typy kultúr pomenované metaforami:

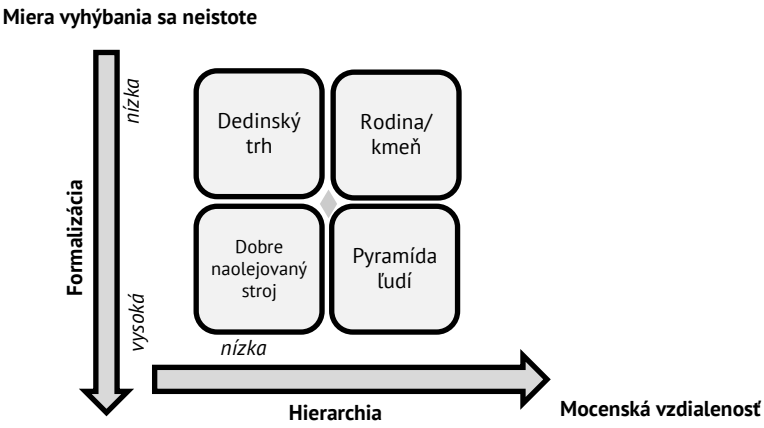
a. *Dedinský trh*
   Predstavuje kombináciu malej mocenskej vzdialenosti a nízkej miery vyhýbania sa neistote. Charakteristická je preň neformálna komunikácia jeho príslušníkov, ktorí pôsobia ako flexibilní a autonómni agenti (účastníci trhu) v decentralizovanom systéme. Mierou ich úspechu je výsledok. Pri problémoch a kríze sa vedia rýchlo prispôsobiť novej situácii.

b. *Dobre naolejovaný stroj*
   Predstavuje kombináciu malej mocenskej vzdialenosti a vysokej miery vyhýbania sa neistote. Je preň charakteristické decentralizované rozhodovanie, rozhoduje tím. Spolupráca je založená na pravidlách a príslušníci kultúry sú odborníkmi, pričom dôležité sú všetky pozície. Najvyššou hodnotou je efektívnosť.

c. *Rodina/kmeň*
   Predstavuje kombináciu veľkej mocenskej vzdialenosti a nízkej miery vyhýbania sa neistote. Pre tento typ je charakteristická centralizácia, pričom tí na najvyšších úrovniach sa starajú o príslušníkov na nižších úrovniach a očakávajú od nich lojalitu. Vzťahy sú osobné a sociálne roly sú uprednostňované pred úlohami.

d. *Pyramída ľudí*
   Predstavuje kombináciu veľkej mocenskej vzdialenosti a vysokej miery vyhýbania sa neistote. Pre tento typ je charakteristické centralizované rozhodovanie na najvyššej úrovni, pričom roly sú vysoko špecializované a dôležitá je administratíva. Vzťahy sú formalizované a príslušníci často hľadajú spôsob, ako systém obísť.

Obrázok 7 Typológia kultúry podľa kombinácie Hofstedeho kultúrnych dimenzií



Spracované podľa: SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. Managing across cultures. Londýn: Prentice Hall, 2002.

1.12.2 Typológia kultúry podľa Trompenaarsa a Woolliamsa

Trompenaars a Woolliams[134] využívajú kombináciu dimenzií *orientácia na úlohy vs. orientácia na ľudí* (vysoká respektíve nízka miera formalizácie) a *hierarchia vs. rovnostárstvo (*vysoká respektíve nízka miera centralizácie). Ich kombináciou vznikli štyri typy kultúr na úrovni organizácií pomenované metaforami (Obrázok 8):

a. *Inkubátor*
   Predstavuje kombináciu orientácie na ľudí a rovnostárstva, teda kombináciu nízkej miery formalizácie a centralizácie. Je preň charakteristická podpora sebarealizácie a angažovanosti. V tejto kultúre ako keby nebol vodca, organizácia slúži na uspokojovanie potrieb členov. Štruktúra je voľná, moc tkvie v jednotlivcoch.

b. *Riadená strela*
   Predstavuje kombináciu orientácie na úlohy a rovnostárstva, teda kombináciu vysokej miery formalizácie a nízkej miery

[134] TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

centralizácie. Charakteristické je preň zameranie na ciele a výsledky, pričom ich efektívne dosiahnutie je nadradené potrebám identifikovať v rámci štruktúry nejakú autoritu. Uplatňuje sa v projektovom manažmente.

c. *Rodina*
Predstavuje kombináciu orientácie na ľudí a hierarchie, teda kombináciu nízkej miery formalizácie a vysokej miery centralizácie. Je preň charakteristická centralizácia moci v rukách autokratického lídra, pričom zamestnanci pôsobia vo vzájomných interakciách okolo mocenského centra. Neuplatňuje sa mnoho pravidiel a príslušníci sa snažia dostať čo najbližšie k mocenskému centru.

d. *Eiffelova veža*
Predstavuje kombináciu orientácie na úlohy a hierarchie, teda kombináciu vysokej miery formalizácie a centralizácie. Štruktúra takéhoto typu organizácie je strmá a vysoká, no zároveň aj stabilná a mohutná. Rešpekt k autorite je založený na rešpekte k funkčnému miestu a statusu, členovia kultúry sú tak zameraní na roly. Podriaďujú sa pravidlám a vyžaduje sa od nich pedantnosť.

Obrázok 8 Typológia kultúry podľa Trompenaarsa a Wooliamsa



Spracované podľa: TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. Business Across Cultures. Chichester: Capstone, 2004.

1.12.3 Typológia kultúry podľa Deala a Kennedyho

Typológia od Deala a Kennedyho[135] je založená na dvoch trhových faktoroch, a to na *rýchlosti spätnej väzby*, týkajúcej sa rozhodnutí organizácie a jej zamestnancov, a na *miere rizika* spojenej s aktivitami organizácie (Obrázok 9). Na základe týchto faktorov identifikovali štyri typy kultúry založenej na úrovni organizácie:

a. *Kultúra typu tvrdej práce/drsnej zábavy*
   Predstavuje kombináciu vysokej rýchlosti spätnej väzby a malej miery rizika. Dôraz sa kladie na osobnú iniciatívu jednotlivcov. Príkladom sú organizácie ako Avon alebo Mary Kay, ale aj rôzni podomoví predajcovia. Úspech či neúspech v jednotlivých a samostatných obchodných situáciách z príslušníkov takejto kultúry neurobí tých najúspešnejších, ale ani ich absolútne nezničí. Majú tak rýchlu spätnú väzbu o úspešnosti samostatného obchodu, ale pri jednom neúspechu nepodstupujú veľké riziko. Úspech prichádza s vysokou aktivitou a hrdinami sú najlepší predajcovia.

b. *Kultúra typu drsného chlapa*
   Predstavuje kombináciu vysokej rýchlosti spätnej väzby a veľkej miery rizika. Príslušníci takejto kultúry chcú byť hviezdami a mať okamžité výsledky, často však rýchlo vyhoria. Príkladom je zábavný priemysel, napríklad oblasť filmovej tvorby. V tejto oblasti sa množstvo peňazí míňa na reklamu, podstupuje sa teda veľká miera rizika, ale spätná väzba je rýchla, v uvedenom príklade merateľná napríklad návštevnosťou kín. Ide o svet individualistov, v ktorom zaváhania nie sú akceptovateľné.

c. *Kultúra typu „stav sa o svoju firmu“*
   Predstavuje kombináciu nízkej rýchlosti spätnej väzby a veľkej miery rizika. V takejto organizácii sa investície ukážu ako úspešné

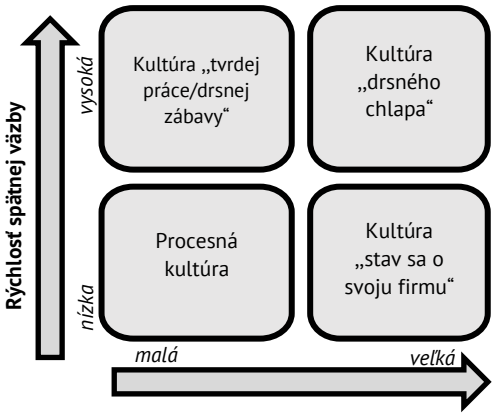
[135] DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

až po rokoch, rozhodnutia preto musia byť premyslené. Ide napríklad o farmaceutické spoločnosti. Investície do vývoja liekov sú obrovské a výsledok sa dostaví neskôr, aj to bez istoty úspechu. Jednotlivci pracujú pod tlakom, sú na sebe závislí a rešpektuje sa odbornosť.

d. Procesná kultúra

Predstavuje kombináciu nízkej rýchlosti spätnej väzby a malej miery rizika. Príslušníci takejto kultúry sa sústreďujú najmä na procesné zvládnutie úloh, teda viac na to, ako veci robia, ako na to, čo robia. Ide napríklad o zamestnancov v štátnej správe. Dôležitá je technická dokonalosť, pričom zamestnanci často nevidia výsledky, sú však opatrní a preceňujú maličkosti. Dôraz sa kladie na obsadzovanie funkcií a k ním prislúchajúce vonkajšie prejavy statusu.

Obrázok 9 Typológia kultúry podľa Deala a Kennedyho



Spracované podľa: DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

1.12.4 Typológia kultúry podľa Harrisona a Handyho

Harrisonova[136] typológia obsahuje štyri typy kultúr nazvané metaforami, ktoré Handy[137] znázornil v kontexte organizačnej štruktúry aj graficky (Obrázok 10). Ide o nasledovné typy kultúry na úrovni organizácie:

a. *Kultúra moci*
   V takejto organizácii majú dominantné postavenie jednotlivci v jej centre, ktorí sú nositeľmi moci. Príslušníci kultúry sú odkázaní na spoluprácu a dôveru, čo súvisí s malým množstvom pravidiel a byrokracie. Organizácia je zobrazená ako sieť (pavučina), ktorá spája ľudí. Komfortne sa v takejto kultúre cítia najmä jednotlivci, ktorí majú radi moc a sú prispôsobiví. Pôvodná sieť sa môže pretrhnúť a vznikne nová s novým mocenským centrom.

b. *Kultúra úloh*
   Takáto organizácia je orientovaná na úlohy, ktoré musia byť vždy splnené. Využíva sa pri tímovej práci charakterizovanej skupinovými záujmami a skupinovou výkonnosťou. Je zobrazená ako matica, pričom vlákna sú na základe prenášania zodpovednosti pružné a niektoré z nich silnejšie než iné. Právomoc je spojená skôr s odbornosťou než s človekom. Mocenské centrá sú nevýrazné a menia sa vzhľadom na participáciu zamestnancov v projektoch.

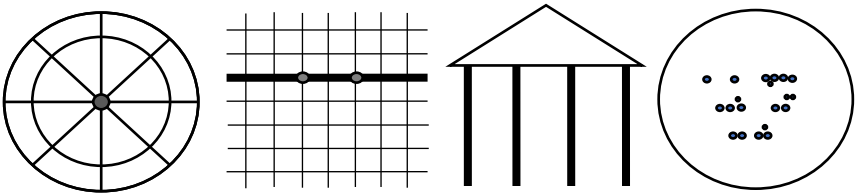
c. *Kultúra rolí*
   Takáto kultúra je založená na pravidlách, je stabilná, no limitovane prispôsobivá. Správanie jej príslušníkov je vymedzené opisom ich práce a zodpovednosťou prislúchajúcou pozícii. Organizácia je znázornená ako grécky chrám, pričom trojuholník znázorňuje vedenie organizácie, ktoré koordinuje nižšie stupne vyobrazené ako piliere. V nich spočíva sila organizácie.

[136] HARRISON, R. *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, roč. 50, č. 23, 1972.
[137] HANDY, C. B. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin, 1985.

d. Kultúra osobností

Základom diania v takejto kultúre sú jednotlivci. Sú vyobrazení ako určitý zhluk, v ktorom nikto nemá dominantné postavenie a vzťahy sú partnerské. Organizácia tak zabezpečuje najmä potreby spojené s prevádzkou, vybavením a administratívou. Moc jednotlivcov sa prejavuje minimálne a ak sa prejavuje, tak je založená na odbornosti.

Obrázok 10 Typológia kultúry podľa Harrisona a Handyho



kultúra moci | kultúra úloh | kultúra rolí | kultúra osobností

Spracované podľa: HANDY, C. B. Understanding Organizations. Harmondsworth: Penguin, 1985.

1.12.5 Typológia kultúry podľa Quinna a McGratha

Quinn a McGrath[138] uvádzajú vo svojej typológii štyri typy kultúry na úrovni organizácie založené na predpoklade, že v rámci interakcie medzi jednotlivcami alebo skupinami v organizáciách prebiehajú rôzne výmeny (napríklad údajov či ideí), ktorých forma a obsah vyjadrujú status jednotlivcov či skupín alebo ich moc. Táto typológia tvorí teoretický základ OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) od Camerona a Quinna[139], ktorý analyzuje kultúru na základe identifikovaných typov kultúry:

[138] QUINN, E. T., MCGRATH, M. R. The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In FROST, L. a kol. *Organizational Cultures*, Newbury Park: Sage, s. 315–334, 1985.

[139] CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values and Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

a. *Kultúra klanu*

Organizáciu vnímajú jej zamestnanci ako priateľské miesto, kde každý o každom všetko vie. Manažérov a vedenie organizácie vnímajú ako mentorov, pričom dôležitým cieľom je vlastný rozvoj podriadených. Organizácia spolu drží na základe tradícií a lojálnosti, javí známky rozšírenej rodiny. Vykonávanie úloh je založené na vzájomnej spolupráci, participácii a na konsenze, pričom úspech je meraný spokojnosťou klientov a zákazníkov. Tento typ kultúry predstavujú hodnoty ako úctivosť, férovosť a sociálna rovnosť.

b. *Kultúra „ad hoc"*

Organizáciu vnímajú jej zamestnanci ako kreatívne a dynamické miesto na prácu, kde sa manažéri neboja riskovať a preukazujú vysokú mieru iniciatívy. Organizácia je založená na experimentovaní a na inováciách a jej cieľom je objavovanie nových príležitostí. Podporovaná je osobná sloboda a iniciatíva zamestnancov. Tento typ kultúry predstavujú hodnoty ako prispôsobivosť, autonómia a kreativita.

c. *Kultúra hierarchie*

Organizáciu vnímajú jej zamestnanci ako formalizovanú a štrukturovanú, pričom všetko riadi manažér – koordinátor. Dohromady ju držia formálne vzťahy a roly. Dôležitý je efektívny výkon a stabilita, úspech je vnímaný v kontexte plnenia harmonogramov a nízkych nákladov. Veľký dôraz sa kladie na zabezpečenie istoty zamestnania. Tento typ kultúry predstavujú hodnoty ako formálnosť, logika, podriadenosť a usporiadanosť.

d. *Kultúra trhu*

Organizáciu vnímajú jej zamestnanci ako miesto súperenia zamerané na dosahovanie merateľných cieľov. Dôležité je, aby bola práca vykonaná, zamestnanci sú motivovaní k podávaniu vysokých výkonov a spolu ich drží túžba vyhrávať. Lídri sú tvrdo pracujúci

zamestnanci a úspechom je získanie čo najväčšieho trhového podielu. Tento typ kultúry predstavujú hodnoty ako iniciatívnosť, usilovnosť, agresívnosť.

1.12.6 Typológia kultúry podľa Lewisa

Lewisova[140] typológia kultúry koncipovaná na národnej úrovni (nazýva ju aj model kultúry) je založená na Hallových[141] dimenziách vnímania času a vzťahu k prostrediu, ktoré zasadil do širšieho kontextu a identifikoval tri typy kultúr:

a. *Lineárne aktívna kultúra*
   V tejto kultúre sa plánuje metodicky dopredu a príslušníci sa striktne držia plánov. Pracujú v presne stanovenom čase, sú dochvíľni a v jednom časovom úseku vykonávajú iba jednu činnosť. Dominuje harmonogram. Činnosti sú vykonávané v rámci profesijných klastrov.

b. *Multiaktívna kultúra*
   V tejto kultúre sa plánuje len na úrovni všeobecných zámerov, pričom plány sa menia. Príslušníci kultúry pracujú v akomkoľvek čase, sú nedochvíľni a robia viacero vecí naraz. Harmonogram je nepredvídateľný. Činnosti sa navzájom ovplyvňujú.

c. *Reaktívna kultúra*
   V tejto kultúre sa hľadí pri plánovaní iba na základné princípy a plány sa tak obmieňajú. Pracovný čas je flexibilný, príslušníci reagujú na situáciu a sú dochvíľni. Prispôsobujú sa harmonogramu partnera a snažia sa vždy vidieť celý obraz.

[140] LEWIS, R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. Londýn: Nicholas Brealey International, 2018.
[141] HALL, E. T. *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York: Doubleday, 1983.

1.13 Prípadová štúdia – Whole Foods a Amazon[142]

Dohoda, ktorou Amazon prevzal reťazec supermarketov s prírodnými potravinami Whole Foods Market, sa stala doposiaľ najväčšou akvizíciou Amazonu, pričom spojila dve ikonické značky a spôsobila, že Amazon sa stal priekopníkom spájania online nakupovania a kamenných maloobchodných predajní. Potvrdzovali to aj rôzne špekulácie, ktoré tvrdili, že táto akvizícia bola ďalším krokom na ceste spoločnosti Amazon k vytvoreniu holistického balíka, v ktorom si zákazníci môžu prostredníctvom Amazonu kúpiť čokoľvek a nechať si to doručiť až ku dverám. Mnohí si však kládli otázky, ako vlastne bude vyzerať integrácia týchto dvoch spoločností.

Na prvý pohľad akvizícia vyzerala podľa Wall Street ako splnený sen, potom sa však stretli dve odlišné kultúry a novinové titulky začali oznamovať, že regále predajní sa začali vyprázdňovať. Krátko po uzavretí dohody sa totiž dostali na verejnosť informácie o nahnevaných zákazníkoch Whole Foods, ktorí sa pravidelne sťažovali u svojho obľúbeného predajcu na prázdne regále s tovarom. Neskôr sa objavili príbehy aj o samotných zamestnancoch Whole Foods, ktorí boli veľmi nespokojní so svojimi novými pracovnými podmienkami a hodnotením založenom na výkone, ktoré zaviedol Amazon.

Amazon od začiatku svojho pôsobenia postavil svoju povesť na troch pilieroch – rýchlo, lacno a efektívne. Pomocou exaktných

[142] Spracované podľa:
CAMPBELL, D. a kol. *Whole Foods under Amazon*. Harvard Business School, 2018.
SCHWANTES, M. *A New Harvard Study Reveals. The Truth Behind Amazon's Purchase of Whole Foods (And Why Store Shelves Are Shockingly Empty)*. 2018. Dostupné online: https://www.inc.com/marcel-schwantes/a-new-harvard-study-reveals-truth-behind-amazons-purchase-of-whole-foods-and-why-store-shelves-are-shockingly-empty.html
BLANDING, M. *Amazon vs. Whole Foods: When Cultures Collide*. 2018. Dostupné online: https://hbswk.hbs.edu/item/amazon-vs-whole-foods-when-cultures-collide

údajov aktívne riadil a riadi produktový mix, a presadzoval a presadzuje prísnu disciplínu zamestnancov, vďaka čomu znižuje náklady. Spoločnosť Amazon bola vo svojich skladoch a distribučných centrách vždy zameraná na efektívnosť, usilovala sa o šetrnosť založenú na prísnom meraní výkonnosti. To niekedy viedlo k tomu, že na verejnosť sa dostávali správy o strese a vyčerpaní zamestnancov. Tento prístup sa však vyplatil a zákazníci sa kvôli nízkym cenám a rýchlej doprave stali lojálni: podľa prieskumov navštívi webovú stránku Amazonu týždenne 85% členov Amazon Prime klubu a 46% z nich si niečo aspoň raz týždenne aj kúpi. Amazon sa tak stal priekopníkom v elektronickom obchode, ktorý prenikol prakticky do všetkých kútov spotrebiteľských nákupných potrieb.

Z histórie Whole Foods vyplýva, že po celé desaťročia od svojho založenia v roku 1980 bol decentralizovaný model vedenia Whole Foods konkurenčnou výhodou, čo viedlo k rýchlemu rastu z jeho domovského Texasu do celých Spojených štátov. Spoločnosť Whole Foods zákazníci vnímali veľmi pozitívne a spoločnosť sa zameriavala najmä na udržateľnosť. Ponúkala zdravé výrobky a prezentovala zdravý životný štýl obyvateľov. Zamestnanci si pochvaľovali príjemnú atmosféru, ktorá im dávala primeranú mieru autonómie. Vedenie spoločnosti totiž prevádzkovalo jednotlivé obchody ako autonómne jednotky, ktoré boli schopné prispôsobiť ponuku zameranú na čerstvé miestne produkty preferenciám lokálnych zákazníkov. Zamestnanci, braní ako členovia tímu, sa zameriavali na budovanie vzťahov so zákazníkmi, aby čo najväčšmi mohli napĺňať ich potreby. Príkladom je doručovanie tovaru bicyklom alebo nový recept na chlieb z jednej z prevádzok, ktorý sa postupne dostal aj do iných predajní. Spoločnosť budovala lojálnosť zamestnancov - bola vymenovaná za jednu z najlepších amerických spoločností, ktorú časopis Fortune ocenil neuveriteľných 20 rokov za sebou. Táto decentralizácia však

prinášala aj veľkú neefektívnosť, ktorá viedla k zvýšeniu cien až do bodu, keď kritici označovali obchod ako „Whole Paycheck“ (v zmysle, že tam človek minie celú výplatu, odvodené od názvu Whole Foods). Spoločnosť sa v niektorých ohľadoch stala obeťou svojho vlastného úspechu ako priekopníka ekologicky udržateľných potravín. Po vrchole v roku 2013 začala firma strácať trhový podiel kvôli menej drahým alternatívam, ktoré po vstupe na trh s organickými potravinami ponúkal Walmart.

Dva mesiace pred oznámením dohody s Amazonom a ako reakcia na tlak investorov spoločnosť Whole Foods vymenila niekoľko členov vedenia a zaviedla novú zamestnaneckú politiku a systém riadenia zásob. Následne spoločnosť Amazon získala podiel vo Whole Foods za 13,7 miliardy dolárov. Po odchode generálneho riaditeľa Johna Mackeyho a ďalších vysokých manažérov Amazon v snahe prilákať viac zákazníkov okamžite znížil ceny mnohých produktov. Pokračoval v zavádzaní nových stratégií vrátane systému riadenia zásob, podľa ktorého sa zásoby dodávali nákladnými autami a okamžite ukladali do regálov a nie do skladovacích priestorov. Navrhovatelia tohto systému riadenia zásob sa domnievali, že to bude viesť k menšiemu odpadu a znamenať čerstvejšie produkty dostupné spotrebiteľom. Akvizíciu spočiatku vnímala burza na Wall Street pozitívne, pretože sa predpokladalo, že prístup Amazonu založený na dátach môže byť práve tým, čo spoločnosti Whole Foods umožní zväčšiť trhový podiel a pridať ďalšie obchody pri zachovaní kultúry podporujúcej autonómnosť predajní a zamestnancov. Po akvizícii sa však spoločnosť Whole Foods posunula spolu so systémom riadenia zásob, ktorý prvýkrát predstavili už investori s obmeneným vedením spoločnosti, k centralizovanému rozhodovaniu o výbere produktov. Zákazníci hlásili nedostatok potravín v obchodoch Whole Foods, pričom za tento stav mnohí zamestnanci obviňovali práve nový systém riadenia zásob. Tento systém priniesol aj prísne pravidlá pre objednávanie, vykladanie

a skladovanie tovaru v regáloch. Zamestnanci proti tomuto systému však začali bojovať. Boli frustrovaní z toho, že namiesto pomáhania zákazníkom musia robiť množstvo administratívnych úkonov a boli vystresovaní z nových metrík výkonnosti a postihov, ktoré plynuli z ich nenapĺňania. Tieto zmeny viedli k sťažnostiam nespokojných zamestnancov a k strachu o budúcnosť spoločnosti založený na tom, ako sa mení správanie zamestnancov v samotných prevádzkach. V tomto kontexte sa vyjadril aj jeden zo zamestnancov regionálnej prevádzky, keď povedal, že strach z trestov je reálny a všadeprítomný. Spoločnosť prvýkrát po dvadsiatich rokoch vypadla z rebríčka najlepších spoločností Fortune 500.

Úlohy na riešenie

Na základe informácií z prípadovej štúdie uveďte príklady vybraných vlastností kultúry a vysvetlite ich.

Stala sa kultúra spoločnosti Whole Foods po akvizícii kontrakultúrou ako osobitným druhom subkultúry? Aké boli v tejto organizácii po akvizícii dôvody podporujúce vznik tejto subkultúry?

Uveďte tendencie zastrešujúcej kultúry (Amazon) a subkultúry (Whole Foods) v nasledujúcich dimenziách: mocenská vzdialenosť (Hofstede), femininita/maskulinita (Hofstede), vzťah s ľuďmi (Schein).

Akým typom kultúry je zastrešujúca kultúra Amazonu a subkultúra Whole Foods podľa typológie od Trompenaarsa? Svoje tvrdenia odôvodnite.

Mal by podľa Vás Amazon naliehať na Whole Foods, aby zlepšoval výkon zdôrazňovaním efektívnosti a štandardizácie medzi svojimi obchodmi? Alebo by sa mal zamerať na udržanie decentralizácie a delegovania rozhodovania na zamestnancov? Aká bude v tomto prípade rola manažmentu ľudských zdrojov?

Aké zmeny by mal Amazon urobiť na zlepšenie výkonu v predajniach Whole Foods všeobecne a tiež z hľadiska manažmentu ľudských zdrojov a daných organizačných kultúr?

Aké budú mať dimenzie kultúrnej zmeny v prípade takejto kultúrnej zmeny tendencie (prenikavosť, veľkosť, inovatívnosť, trvanie)?

O aký typ kultúrnej zmeny pôjde?

Aké druhy rezistencie voči zmene môžu nastať z pozície zamestnancov? Svoje tvrdenia odôvodnite.

1.14 Otázky na riešenie

Uvedené otázky na riešenie overia úspešnosť samoštúdia založeného na prvej kapitole tejto učebnice. V každej otázke vyberte iba jednu správnu odpoveď a Vaše odpovede si následne porovnajte so správnymi odpoveďami uvedenými v závere tejto časti. Vaše odpovede zároveň odôvodnite a na základe teoretických východísk týkajúcich sa predmetnej problematiky vysvetlite, ako ste k svojim riešeniam dospeli.

1. Z teoretického hľadiska organizačnú kultúru možno definovať ako súbor kréd, hodnôt a noriem, ktorý zdieľa daná sociálna skupina a ktorý rozhodným spôsobom ovplyvňuje správanie jej členov. Tento súbor hodnôt sa utvára dlhodobo na základe kolektívnej skúsenosti úspešného riešenia problémov, ktorým skupina čelila a čelí, a preto sa podáva ako platný jej novým členom. Z praktického hľadiska sa teda organizačné kultúry môžu v kontexte úspešného riešenia problémov líšiť aj:

a. vo výbere zamestnancov,
b. v odmeňovaní zamestnancov,
c. v motivácii zamestnancov,
d. v komunikácii medzi nadriadenými a podriadenými,
e. v hodnotení pracovných výkonov,
f. v nábore zamestnancov,

g. v strategickom plánovaní,
h. vo vzdelávaní zamestnancov,
i. vo všetkých uvedených oblastiach,
j. ani v jednej z uvedených oblastí.

2. Kultúra pomáha manažovať kolektívne neistoty tým, že ponúka súbory riešení v nejasných a chaotických situáciách overených minulosťou skupiny. Kultúra vytvára spoločenský poriadok a štruktúruje skupinu do históriou overených podskupín s vymedzenými právami a povinnosťami. Kultúra zabezpečuje kontinuitu, a tak si jej členovia nemusia hľadať riešenia vždy od začiatku, ale môžu použiť overené postupy. Treba teda rešpektovať súbory významov, ktoré si kultúry vyvinuli na základe skúsenosti s úspešným riešením problémov. Na základe uvedeného možno tvrdiť, že:
a. kultúry môžu byť dobré a zlé na základe kontextu, v akom ich posudzujeme;
b. kultúry môžu byť funkčné a dysfunkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme;
c. kultúry môžu byť iba dobré na základe kontextu, v akom ich posudzujeme;
d. kultúry môžu byť iba zlé na základe kontextu, v akom ich posudzujeme;
e. kultúry môžu byť iba funkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme;
f. kultúry môžu byť iba dysfunkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme;
g. ani jedna z uvedených možností nie je správna;
h. všetky z uvedených možností sú správne.

3. Predovšetkým z hľadiska angažovanosti členov organizácie v dosahovaní cieľov organizácie zaraďujeme problematiku organizačnej kultúry do manažmentu ľudských zdrojov. Za jeho hlavné úlohy možno označiť vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov organizácie; optimálne využívanie ľudských zdrojov v organizácii; formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a vhodných medziľudských vzťahov v organizácii; rozvoj pracovníkov organizácie. Možno teda tvrdiť, že:

a. porozumenie rozdielnosti organizačných kultúr prispieva k všeobecnému rozhľadu manažérov ľudských zdrojov, keďže aj táto problematika spadá do oblasti ich pôsobenia v organizácii;
b. určité znaky typických a všeobecne známych organizačných kultúr môžu byť prostredníctvom hlavných úloh manažmentu ľudských zdrojov presadzované v širokom spektre rôznych organizácií;
c. manažéri ľudských zdrojov majú v ideálnom prípade príležitosť formovať organizačnú kultúru svojej organizácie;
d. ani jedna možnosť nie je správna;
e. všetky možnosti sú správne.

4. Podstatu kultúry (jej ideológiu) môžeme identifikovať prostredníctvom jej foriem, teda prostredníctvom jej vonkajších prejavov, akými sú symboly, jazyk, histórie a aktivity. Formy kultúry sú teda vonkajším prejavom jej podstaty. Tento výrok je:
a. pravdivý,
b. nepravdivý.

5. Členovia kultúry prostredníctvom socializácie novým členom komunikujú, aké správanie sa od nich očakáva v súvislosti s ich rolami v organizácii. Ideálny stav by nastal, keby sa s týmito rolami jednotlivci vnútorne stotožnili, ich hodnotový systém by sa zhodoval s hodnotovým systémom organizácie. Socializácia však nie je v každom prípade stopercentne úspešná. Jednotlivci sú zároveň počas života vystavovaní rôznym socializačným vplyvom a nesú si teda so sebou určitý kultúrny nános. Možno teda tvrdiť, že:
a. socializácia každého jednotlivca začína až pri nástupe do jeho prvého zamestnania;
b. ľudská kapacita pre zmenu neumožňuje opakovanú socializáciu;
c. jednotlivci nie sú počas života vystavení rôznorodým socializačným vplyvom;
d. ak hovoríme o socializácii, hovoríme o nej vždy v kontexte organizácie;
e. jedinci počas socializácie vždy nadobudnú kultúrne hodnoty totožné s hodnotovým systémom kultúry, do ktorej majú patriť;

f. všetky uvedené možnosti sú správne;
g. ani jedna z uvedených možností nie je správna.

6. V určitej fáze socializácie sa jednotlivec (nováčik) stáva prijatým členom kultúry. Má ujasnené, čo sa od neho očakáva, aké roly by mal hrať, z outsidera sa tak stáva insider. Táto fáza býva zvyčajne najdlhšou fázou procesu socializácie. V procese socializácie ide o fázu:
a. anticipovanej socializácie,
b. kolízie,
c. asimilácie,
d. rozchodu.

7. Organizácia je väčšinou homogénna a nelíši sa v rámci špecifických skupín zamestnancov. Jednotlivec je tak väčšinou súčasťou kultúry celej organizácie a nemôže byť súčasťou niektorej zo subkultúr. Ich vznik totiž súvisí najmä so sociálnymi, organizačnými a individuálnymi charakteristikami zamestnancov. Subkultúry preto neobsahujú také isté elementy, ako zastrešujúce kultúry: zdieľané ideológie a kultúrne formy. Tento výrok je:
a. pravdivý,
b. nepravdivý.

8. Prejavy etnocentrizmu sú typické aj pre niektoré profesijné subkultúry, napríklad pre subkultúru informatikov, subkultúru lekárov, subkultúru učiteľov atď. Tento výrok je:
a. pravdivý,
b. nepravdivý.

9. Príslušníci danej kultúry vnímajú svet ako zložitý, pri dodržiavaní pravidiel prihliadajú na okolnosti a aktérov. Pravidlá prispôsobujú situáciám a pravda je pre nich relatívna. Ide o charakteristiky typické aj pre:
a. askribovaný status,
b. dosiahnutý status,

c. univerzalizmus,
d. partikularizmus.

10. Daný typ organizačnej kultúry je charakteristický vysokou mierou vyhýbania sa neistote a malou mocenskou vzdialenosťou. Typické je preň decentralizované rozhodovanie s úzkym rozsahom kompetencií vymedzených kvalifikáciou jej členov. Ide o špecializovaných odborníkov, pričom v takejto kultúre nejestvujú väčšmi dôležité či menej dôležité pozície. Ide o charakteristiky špecifické aj pre typ organizačnej kultúry nazvaný:
a. dobre naolejovaný stroj,
b. dedinský trh,
c. rodina,
d. pyramída ľudí.

Správne odpovede: 1-i, 2-b, 3-e, 4-a, 5-g, 6-c, 7-b, 8-a, 9-d, 10-a.

2 EURÓPSKE ŠPECIFIKÁ ORGANIZAČNÝCH KULTÚR

Cieľom tejto kapitoly je predstaviť reprezentáciu štyroch kultúrnych klastrov, konkrétne Nemecka (germánsky klaster), Švédska (nordický klaster), Francúzska (latinský klaster) a Veľkej Británie (anglofónny klaster) z hľadiska typických organizácií ovplyvnených ich národnou kultúrou, ktorú Brown[143] uvádza ako jeden z hlavných zdrojov organizačnej kultúry. Aj keď vybrané kultúrne klastre nezahŕňajú celú škálu kultúrnych odlišností, ktoré je možné identifikovať v Európe, predstavujú základnú porovnávaciu bázu na identifikáciu rozdielov medzi jednotlivými národnými kultúrami a ich prejavov vo fungovaní typických organizácií v danom kultúrnom kontexte. Využitím spomenutého kontrastívneho prístupu je zároveň možné jednotlivých reprezentantov vybraných kultúrnych klastrov porovnávať a analyzovať na pozadí ostatných reprezentantov.

Aj keď je kultúra veľmi špecifická a neopakovateľná, na základe historických udalostí v jednotlivých štátoch možno nájsť zreteľný vplyv týchto udalostí na formovanie národných kultúr, ktoré sa prejavujú aj v organizačných kultúrach. Skúsenosti obyvateľov týchto štátov s úspešným riešením problémov formovali národnú kultúru a jej hodnotový systém, ktorý tieto kultúry navzájom odlišuje. Úspešné riešenia posilňujú vždy aj národná legislatíva či vzdelávací systém, takže zotrvávajú v typickej podobe dlhodobo. Na základe národných kultúr tak možno definovať viaceré typy organizačných kultúr, ktorých pôsobenie nie je limitované hranicami štátov a ich charakteristiky možno identifikovať v rôznych kultúrnych kontextoch.

Charakteristika každého klastra zahŕňa vybrané a relevantné historické udalosti, ktoré ovplyvnili formovanie národnej kultúry a tým aj

[143] BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.

organizačnej kultúry typickej organizácie daného štátu a uvádza jeho všeobecnú socio-ekonomickú charakteristiku. Obsahuje vybrané kultúrne dimenzie, ktoré sú pre danú kultúru špecifické, zaradenie kultúry do typov kultúr na základe vybraných typológií a aj prejavy týchto typických kultúr v základných funkciách manažmentu. Uvedené charakteristiky sú však iba výberom zo širokej škály oblastí, v ktorých sa národná kultúra prejavuje v organizáciách a nepokrývajú tak celú škálu fungovania organizácií. Boli teda vybrané len tie charakteristiky, ktoré vykazujú v porovnaní s inými klastrami odlišnosti. V závere každej časti, týkajúcej sa konkrétneho kultúrneho klastra, je uvedená prípadová štúdia spolu s úlohami na riešenie vzťahujúcimi sa na predmetný klaster.

Vzdelávacím výstupom tejto kapitoly je pochopenie rozdielov v kultúrnom vývoji európskych štátov a ich odraz v organizačných kultúrach ako základ typológie organizačných kultúr a pochopenia možnosti implementovať takéto typy kultúr v rôznych organizáciách. V tejto súvislosti si treba uvedomiť, že vývoj kultúry je dlhodobý proces a vytváranie fungujúcich systémov vyžaduje podporu rôznych oblastí rozvoja národa, národného štátu a jeho inštitúcií. Z hľadiska formovania organizácií ako fungujúcich sociálnych entít je nevyhnutná najmä podpora spomínaného vzdelávacieho systému a legislatívy daného štátu.

V záverečnej časti tejto kapitoly sú uvedené otázky na riešenie spolu so správnymi odpoveďami, prostredníctvom ktorých je možné overiť mieru, do akej čitateľ požadovaný vzdelávací výstup dosiahol.

2.1 Germánsky klaster (reprezentant Nemecko)

2.1.1 História a všeobecná charakteristika[144]

Vo všeobecnosti boj proti niekomu alebo niečomu zjednocuje ľudí. Na území dnešného Nemecka vidieť náznaky prvej obrany v boji proti

[144] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

Rimanom a iným národom, s ktorými v konkrétnom období jeho obyvatelia susedili. V 9. st. sa tak stal slávnym Armínius, ktorý porazil tri rímske légie a stal sa prvým nemeckým národným hrdinom. V tomto storočí sa postupne začalo spoločenstvo, ktoré bojovalo proti okolitému svetu, nazývať podľa toho, aký jazyk používali (Deutsch). Deutschland bol najskôr geografický, až neskôr administratívny útvar, teda územie, na ktorom ľudia hovorili týmto jazykom. V roku 911 sa začína hovoriť o prvej ríši (Reich – ríša), keď v tomto roku zvolili Konráda I. za kráľa. Oficiálny titul kráľ tejto ríše sa storočiami menil (napríklad rímsky kráľ, rímsky cisár), od 15. storočia mal kráľ titul *svätý rímsky cisár nemeckého národa*. Z jazykovo vymedzeného teritória sa tak územie zmenilo na administratívny celok.

V období stredoveku tento celok (monarchia) nemal centrálne hlavné mesto, akými boli napríklad Londýn či Paríž. Kráľ sa presúval z miesta na miesto a jeho vláda bola založená na dôvere. Išlo tak o kooperujúce mestá a kniežatstvá, v ktorých mal kráľ nárok na priestor na bývanie. Monarchia zároveň nemala centrálne vyberané dane, čo sú spolu s hlavným mestom základné charakteristiky, ktorými sa bežne vyznačujú v súčasnosti štáty. V 17. storočí išlo o stovky samostatných útvarov a v 19. storočí ich počet ešte vzrástol. V tomto období sa začali naprieč Európou vytvárať národné štáty, a tak sa aj Nemecko identifikovalo ako národný štát na čele s kráľom Wilhelmom I. Pruským, ktorý bol vymenovaný za nemeckého cisára, a Ottom von Bismarckom, prvým nemeckým kancelárom.

Ako vyplýva z histórie, ide o štát, v ktorom sú pragmaticky vytvorené centrálne úrady a sídlo, ale jednotlivé útvary v rámci štátu vedia na základe dobrej spolupráce existovať do veľkej miery autonómne. V súčasnosti ešte vždy pretrváva historická skúsenosť so samostatnými útvarmi, Nemecko tvorí 16[145] spolkových štátov s vlastnou vládou a legislatívou. Napríklad bavorské obyvateľstvo zvykne o sebe hovoriť najmä ako o Bavoroch, a nie ako o Nemcoch. V popredí je tak najmä regionálna politika, pričom región

LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

[145] *State Governments of the Geraman federal states*, 2012. Dostupné online: https://www.deutschland.de/en/topic/politics/germany-europe/state-governments

= štát. Príkladom môže byť aj prístup ku svetovej pandémii koronavírusu COVID19 v roku 2020, keď nemecká kancelárka Angela Merkelová musela nájsť kompromis s jednotlivými štátmi pri zavádzaní celoplošných opatrení a nemohla v tomto prípade rozhodnúť z pozície centrálnej moci. Podobne musela jednotlivé štáty zapojiť aj do rozhodovania o uvoľňovaní protipandemických opatrení[146].

Druhou podstatnou líniou je línia sociálna. Podobne ako v prípade vytvorenia národného štátu aj v prípade industrializácie bolo Nemecko v porovnaní s inými štátmi mierne pozadu. Napriek tomu už v roku 1871 prijalo zákon o zodpovednosti zamestnávateľa voči zamestnancom a od roku 1874 bola v Prusku zavedená inšpekcia na kontrolu výrobných jednotiek a dodržiavanie týchto zákonov. V rokoch 1883 a 1889 bolo zavedené povinné poistenie robotníkov pre prípad choroby, úrazu, invalidity a dôchodkového veku, pričom išlo o prvú legislatívu tohto typu typickú pre dnešné pomenovanie sociálneho štátu.

Zároveň sa kládol dôraz aj na vytváranie podpornej infraštruktúry. Od roku 1879 fungoval štátny železničný systém, z ktorého profitovali tak zamestnanci, ako aj ich zamestnávatelia, a tým aj štát. Zamestnanci mali možnosť dopraviť sa do zamestnania, tovary sa mohli prevážať naprieč územím Nemecka a v rovnakom roku zavedený systém colných poplatkov, ktorý bol prejavom silného protekcionizmu, chránil domáce firmy pred zahraničnou konkurenciou. Kartelový zákon z roku 1892 viedol k vzniku kartelov, keďže štát podporoval úzku spoluprácu firiem práve prostredníctvom vytvárania kartelov. Tie mali za úlohu znižovať konkurenciu a viesť k spolupráci nemeckých firiem, a to nielen z príbuzných sektorov ekonomiky. Aj bežné obchodné dohody sa uskutočňovali vo forme kartelovej dohody. Výsledkom bolo, že v roku 1939 fungovalo približne 4000 nemeckých kartelov, v tom čase pôsobiacich už aj v iných európskych štátoch. Tento stav však nebol dlhodobo udržateľný,

[146] OLTERMANN, P. *Angela Merkel reins German states with rules on easing lockdown*, 2020. Dostupné online: https://www.theguardian.com/world/2020/may/06/angela-merkel-germany-states-rules-on-easing-coronavirus-lockdown

keďže brzdil prirodzenú konkurenciu medzi firmami v Európe. V roku 1957 bol prijatý zákon na obmedzenie kartelov, doposiaľ však existuje napríklad vlastnícke prepojenie nemeckých bánk s výrobnými podnikmi.

Všetky tieto historické udalosti a princípy boli a sú presadzované v podobe sociálnej trhovej ekonomiky, ktorú Konrad Adenauer, prvý povojnový federálny kancelár, opísal ako *zrieknutie sa plánovania a usmerňovania výroby, práce a predaja, ale v rámci komplexnej hospodárskej politiky, ktorá zahŕňa aj sociálne opatrenia a zaručuje sociálne istoty obyvateľstva ako celku, vrátane podpory pre tých, ktorí sú na ňu odkázaní*. Sociálna trhová ekonomika je teda založená na kombinácii individuálnej iniciatívy a princípov sociálneho pokroku. Nemecká ústava zaručuje slobodu súkromného podnikania a právo na súkromný majetok, explicitne však stanovuje, že tieto práva sa musia uplatňovať pre verejné dobro. Je teda samozrejmé, že súkromné vlastníctvo je chránené, musí sa však využívať pre všeobecné blaho. Nemecká firma tak nie je na trhu iba na zvyšovanie profitu jej akcionárov, ale je na trhu, aby na trhu ostala dlhodobo, dávala prácu a plnila sociálne úlohy v kontexte, v ktorom funguje. Nemecká firma je sociálnou ustanovizňou a riadi sa princípmi sociálnej zodpovednosti. Podporuje prostredie, v ktorom pôsobí, či už spoluprácou s miestnou samosprávou alebo vzdelávacími inštitúciami. Zároveň zapája do rozhodovania aj zamestnancov, jednu zo zložiek na úrovni podniku, ktorí majú vo vedení firmy svojho reprezentanta, pretože aj oni musia byť zapojení do rozhodnutí, ktoré sa týkajú ich životov. S tým súvisí aj zameranie na dlhodobosť. Premenlivosť treba minimalizovať prostredníctvom strategického pohľadu na trh a dodržiavania plánov, nie prostredníctvom využívania príležitostí ad hoc. Nejde samozrejme o dlhodobosť v ázijskom význame, teda v zmysle stoviek rokov, ale skôr v západnom ponímaní, teda zbytočne neriskovať, ale udržať sa na trhu dlhodobo.

S tým súvisí aj ochrana životného prostredia, ktorá je v tomto kontexte prirodzená, pretože ide o ďalší komponent, ktorý je súčasťou životov a súvisí s existenciou ľudstva. Aj keď sa názory na reálny prínos obmedzenia áut s dieselovým motorom rozchádzajú, zákaz vstupu áut

s takýmto pohonom je jedným z príkladov zamerania Nemecka na ochranu životného prostredia. V Hamburgu takýto zákaz vstúpil do platnosti v máji roku 2018[147] a Hamburg sa tak stal jedným z prvých miest v Európe s podobným zákazom.

2.1.2 Vybrané dimenzie kultúry

Vnútorná orientácia[148,149]

Ide o kultúru s vnútorným ťažiskom kontroly, teda o kontrolujúcu kultúru. Základom je aktívny a systematický prieskum, teda zohľadňovanie všetkých možných vplyvov a podrobné plánovanie, ktoré vylučuje náhle zmeny a rýchle prispôsobovanie sa aktuálnej situácii. Strategické ciele sú jasne definované a explicitné, pričom pri ich formulácii sú využívané kvantitatívne a objektívne metódy a výsledky analýz sú interpretované na základe rôznych štatistík a databáz. Využívanie kvantitatívnych dát vedie k zrozumiteľnosti a dôveryhodnosti uvádzaných informácií.

Čas ako sekvencia[150,151]

Ide o kultúru, ktorej príslušníci vnímajú čas ako sekvenciu, každá úloha má presné časové ohraničenie. Plány sú sekvenčné, jednotlivé aktivity postupujú za sebou krok po kroku a po každom kroku je tak možné a žiaduce vykonávať kontrolu.

---

147 PASQUINI, L. a kol. *Factbox: German cities ban older diesel cars*, 2018. Dostupné online: https://www.reuters.com/article/us-germany-emissions-factbox/factbox-german-cities-ban-older-diesel-cars-idUSKCN1NK28L

148 HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

149 TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

150 HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

151 TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

Analyzujúca kultúra[152]

Ide o kultúru založenú na analýze, ktorá zabezpečí, že pozornosť je venovaná všetkým detailom. Tak môžu byť plány veľmi podrobné, pretože ak je všetko dobre naplánované, jednotlivé prvky systému vedia navzájom bez problémov spolupracovať.

Univerzalizmus[153,154]

Ide o kultúru, v ktorej sa preferuje univerzálny prístup, teda absolútna pravda je štandard. Zameranie je väčšmi na pravidlá než na vzťahy a kritériá na hodnotenie všetkých oblastí, ktoré je potrebné hodnotiť, sú známe, čo zaručuje objektívnosť. Dôveryhodným je človek dodržiavajúci slovo a dohody, ktoré sú právne záväzné.

Dosiahnutý status[155,156]

Dôraz sa kladie na expertnú moc, ktorá je aj jedným z meradiel úspechu. Pri zmene zamestnania príslušníci kultúry nemenia svoj odbor, celý život sa profesijne venujú tej oblasti, ktorú vyštudovali. V tomto smere je tak flexibilita v zmysle zmien profesijného zamerania nežiaduca.

Neutrálnosť[157]

Keďže ide o kultúru zameranú na úlohy a nie na vzťahy (v práci sa má pracovať) a nie je dôvod vnášať do pracovných interakcií v zamestnaní emócie, ide o neutrálnu kultúru (platí to pre pracovné prostredie, nie pre súkromie). Osobné vzťahy nie sú dôležité, pretože ak je zamestnanec odborník, tak dokáže spolupracovať s každým iným odborníkom. Konflikty

[152] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[153] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[154] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.
[155] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[156] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.
[157] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

nevznikajú na osobnej úrovni, ale na úrovni pracovného miesta. Dôležité sú odborné znalosti, vzdelanie a prax. Súkromný a pracovný život je jednoznačne oddelený, na pracovisku sa vyžaduje formálnosť. Prejavom je nepriehľadný (nečitateľný) emotívny stav, keďže pocity sa nezvyknú vyjadrovať. Pri verejnom prejave citov sú tak príslušníci takejto kultúry zaskočení a mimo súkromného priestoru sa cítia pri fyzickom kontakte nepríjemne. Neverbálne prvky komunikácie sú sotva badateľné a vo formálnom prejave nie je prípustné vtipkovanie, ktoré sa považuje za neprimerané zľahčovanie situácie.

Individualizmus[158]

Ide o kultúru založenú na osobných, individuálnych výsledkoch v špecifickej oblasti, ktoré sa jednotlivec snaží dosiahnuť v rámci kooperácie s inými zamestnancami. Ide o celoživotnú profesionalizáciu jednotlivca a snahu o osobnostný a profesijný rast.

Vyššia miera vyhýbania sa neistote[159]

Vyššia miera vyhýbania sa neistote sa prejavuje jednoznačným vymedzením jednotlivých pracovných miest a funkcií, detailným plánovaním, ktoré je systematické a zároveň pragmatické. Ide o zameranie na budovanie všeobecného blaha, a tým o snahu vyhnúť sa neistote, ktorá by z jeho nenaplnenia mohla plynúť.

Menšia mocenská vzdialenosť[160]

V organizáciách existuje množstvo hierarchických vrstiev, avšak iba z pragmatických dôvodov kvôli potrebe presne vymedziť povinnosti a právomoci. Hierarchické úrovne tak vznikajú pragmatickým štruktúrovaním skupín odborníkov.

[158] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[159] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[160] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

Maskulinita[161]

Kultúra je založená na snahe dosiahnuť plánované výsledky a materiálne úspechy, ale len do tej miery, aby sa nenarušil sociálny charakter inštitúcie. Nejde teda o súťaženie v zmysle, že ak jeden člen organizácie vyhrá, iný musí prehrať, ide skôr o súťaživosť s cieľom dosiahnuť, aby celá organizácia napredovala. Odmeňovací systém je postavený na zisku, čo v tomto kontexte znamená, že jeho súčasťou je podiel každého zamestnanca na zisku organizácie.

Nízka miera využívania kontextu[162]

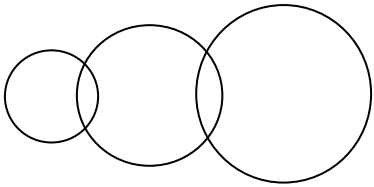
Vyžaduje sa explicitné vyjadrenie všetkých informácií, aj tých, ktoré sú notoricky známe a sú jasné všetkým členom organizácie. Všetko musí byť zároveň zdokumentované, aby bolo možné informácie vyhľadať a použiť. Viditeľná je snaha o vyhýbanie sa nekvantifikovateľným rizikám a nejednoznačnému smerovaniu.

Zameranie na budúcnosť[163]

Najdôležitejšia je budúcnosť, ale súčasný stav je východiskom z minulosti a budúcnosť vychádza z prítomnosti, pričom jednotlivé úseky sú navzájom previazané. Obrázok 11 znázorňuje tento vzťah, pričom jednotlivé kruhy reprezentujú minulosť, prítomnosť a budúcnosť (zľava doprava), ich veľkosť znázorňuje dôležitosť týchto časových horizontov a ich prelínanie vzájomnú previazanosť. Najzrejmejšie sa táto tendencia prejavuje v profesionalizácii členov organizácií, ktorá kontinuálne pokračuje od štúdia cez celoživotné zamestnanie v študovanom odbore.

[161] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[162] HALL, E. T., HALL, M. R. *Understanding Cultural Differences*. Boston: Intercultural Press, 1990.
[163] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

Obrázok 11 Vzťah minulosti, prítomnosti a budúcnosti v typickej nemeckej organizácii



Spracované podľa: HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. The Seven Cultures of Capitalism. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

2.1.3 Vybrané typológie kultúry

Dobre naolejovaný stroj[164]

Ide o kombináciu vyššej miery vyhýbania sa neistote (vysokej formalizácie) a menšej mocenskej vzdialenosti (hierarchie). Rozhodovanie je decentralizované s úzkou oblasťou vplyvu, kde kompetencie rozhodovať vymedzuje odbornosť. Významná rola pripadá odborníkom. Vrcholové vedenie tvorí tím, kde každý rozhoduje len v oblasti svojej expertízy. Celá organizácia sa skladá z funkčných komínov. Koordinácia všetkých úrovní prebieha prostredníctvom rutinných postupov a pravidiel, stanovených v plánoch. Kontrola je dôsledná, detailná a založená na snahe o čo najvyššiu efektívnosť. Ak nastane problém, treba hľadať dôvod v zle naplánovanom a nastavenom systéme.

Lineárne aktívna kultúra[165]

Čas je dominantný. Plánovanie je dôkladné a detailné a je založené na objektivizovaných zdrojoch informácií. Rozhodovacie postupy sú pomalé kvôli dlhému vysvetľovaniu a dodržiavaniu stanovených procesov.

[164] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[165] LEWIS, R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. Londýn: Nicholas Brealey International, 2018.

2.1.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu[166]

V nasledujúcej časti uvádzame prejavy organizačnej kultúry typickej nemeckej organizácie v štyroch základných funkciách manažmentu. Výhodou takejto organizačnej kultúry je dokonalá znalosť odbornej oblasti zamestnancov, ich neprestajné vzdelávanie a schopnosť hľadať riešenia s predstaviteľmi iných odborných oblastí.

Organizovanie

Organizácie sú výrazne decentralizované s presne vymedzenými právomocami a mierou rozhodovania jednotlivých autonómnych útvarov. Tie zoskupujú špecialistov z vymedzených oblastí, napríklad z oblasti personalistiky, financií, marketingu, výskumu a iných. Ide o tzv. funkčné komíny, v ktorých majú možnosť zamestnanci rásť a dostať sa v nich čoraz vyššie. Ide o celoživotné a systematické vzdelávanie, podporujúce väčšmi expertízu v jednom odbore než multifunkčnosť. Špecialisti z rôznych oblastí, a tým aj z rôznych funkčných komínov, úzko spolupracujú. Vzťahy medzi zamestnancami sú vnímané na úrovni špecifických rolí v mechanickom systéme v rámci nutnej interakcie.

Jednotlivé útvary spolu vytvárajú fungujúci celok, v ktorom nie sú mocenské centrá. Hierarchické úrovne sú vytvárané z pragmatických dôvodov, pretože každý útvar má vymedzenú právomoc, podieľa sa na procesoch stanoveným dielom a je zapojený do rozhodovania v rámci svojej expertízy, a tým aj právomoci. Rozhodovanie tak prebieha v takom tíme, aký si vyžaduje odborná stránka problému. Ide o prácu v tímoch s vysokou mierou osobnej zodpovednosti zamestnancov a o skupinové

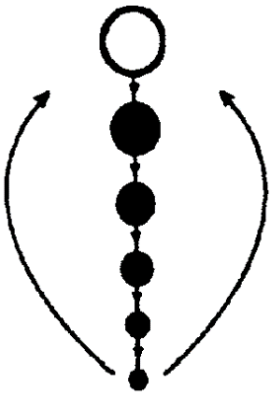
[166] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism.* Londýn: Judy Piatkus, 1994.
LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.
SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall, 2002.
TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

rozhodovanie. To vyžaduje veľké množstvo formalizovaných pravidiel, ktorými sa všetci musia riadiť. Vrcholové vedenie organizácie zahŕňa viacerých špecialistov a nejde o jediného človeka.

Komunikácia prebieha teda vo funkčných komínoch a je síce hierarchicky štruktúrovaná, avšak na báze konsenzu. Nejde totiž o nadriadených a podriadených v klasickom zmysle slova, ide o odborníkov z rovnakej oblasti a komunikácia tak prebieha obojstranne vo forme diskusie, najmä zhora-nadol, ale aj zdola nahor.

Obrázok 12 znázorňuje komunikáciu jednotlivých hierarchických vrstiev od tej najvyššej, aj keď iba pragmaticky vytvorenej (biely kruh), až po tie najnižšie (čierne kruhy). Veľkosť jednotlivých kruhov znázorňuje dôležitosť hierarchických pozícií, ktorá sa v tomto prípade vzťahuje na odbornosť (čím je zamestnanec v hierarchii vyššie, tým je väčší odborník). Obojsmerná komunikácia je znázornená šípkami.

Obrázok 12 Komunikácia v typickej nemeckej organizácii



Spracované podľa: LEWIS, R.D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Plánovanie

Na to, aby takáto organizácia zložená zo samostatných útvarov mohla bez problémov fungovať, je potrebné dôkladné plánovanie vychádzajúce z detailnej analýzy procesov založenej na kvantitatívnych a objektívnych metódach a detailnom plánovaní všetkých krokov tak, aby všetky organizačné úrovne vedeli, čo majú robiť.

Pri plánovaní je potrebné zohľadňovať rôzne faktory, ktoré môžu vplývať na fungovanie organizácie, a tým aj na plánovanie procesov. Plány sú sekvenčné a ciele sú jasne definované a explicitné. Pri plánovaní je dôležité snažiť sa o eliminovanie mrhania časom tým, že sa jednotlivé procesy a operácie skrátia a zefektívnia. V takýchto organizáciách sa neprestajne prepočitáva produktivita na produkt a výsledky sa implementujú do procesov nanovo. Ak v organizácii nastanú problémy alebo nedostatky, chyba sa hľadá v procesoch, ktoré zjavne neboli vhodne naplánované, nie v ľuďoch, ktorí sú do procesov zapojení.

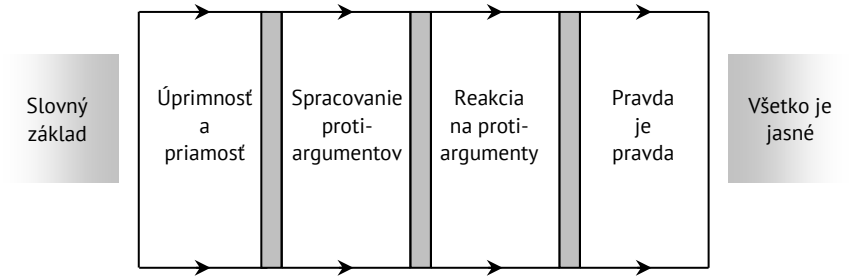
S plánovaním úzko súvisí aj organizovanie a množstvo hierarchických úrovní vytváraných z pragmatických dôvodov, nie z dôvodov mocenských. Detailné plány sú totiž rozpracované nielen na horizontálnej úrovni, ale aj na jednotlivé hierarchické úrovne, ktorým sú prisúdené právomoci. Nie je možné, aby zamestnanci rozhodovali mimo svojej sféry expertízy. Prípadné návrhy zamestnancov na zlepšenie procesov musia prejsť zdĺhavým procesom schvaľovania, keďže je nutné identifikovať vplyv zmien na ostatné, podrobne naplánované procesy, aj na fungovanie organizácie ako celku. Aby nebolo fungovanie organizácie a priebeh jednotlivých procesov narušené, zamestnanec nemôže svoje inovatívne myšlienky zavádzať do vykonávania svojej práce svojvoľne, musí podať návrh na zlepšenie, ktorý sa po zvážení všetkých dôsledkov zapracuje do štandardného procesu, ktorý treba dodržiavať. Výsledkom je, že aj inovácie sú štandardizované. Práve svojvoľné zavádzanie inovácií, aj tých prospešných a efektívnych, sa považuje za zlyhanie a hazard.

Vedenie ľudí

Z hľadiska vodcovstva a statusu má najvyššiu hodnotu expertná moc a profesijné výsledky. Pri práci nie sú dôležité osobné vzťahy a rôzne sympatie či antipatie neovplyvňujú pracovný výkon. Pracovný a súkromný život sa neprelínajú a ako bolo uvedené, zamestnanci tak svoj emocionálny stav neprenášajú do zamestnania. Kladie sa dôraz na formálnosť a na symboly statusu, prostredníctvom ktorých možno rýchlo zaradiť jednotlivcov do rôznych úrovní, čo zjednodušuje spoluprácu.

Obrázok 13 znázorňuje komunikačný model hovorenia v typickej nemeckej organizácii. Šípky na horizontálnych čiarach naznačujú, ako sa vyvíja komunikácia a zvislé čiary, tzv. kontrolné body nazývané bariéry, znázorňujú narušenie priebehu komunikácie. Od reakcie účastníkov komunikácie na tieto narušenia sa odvíja ich ďalšia komunikácia. Nemecký model znázorňuje jednoznačnosť komunikácie, pričom pravda je vždy pravda. Model sa nerozširuje, čo znázorňuje nulovú emocionálnu reakciu, keďže na argumenty sa reaguje protiargumentami a výsledkom je dohoda založená na faktoch. Dosiahnuť dohodu je o to ľahšie, že spolupráca v tzv. komínoch združuje odborníkov z jednej profesie, ktorí problému rozumejú rovnako a sú naučení problémy riešiť rovnakými spôsobmi. Neverbálne prvky komunikácie sú sotva badateľné, vo formálnom prejave nie je vhodné vybočenie z úrovne vecnej diskusie, napríklad vo forme vtipkovania alebo inej formy zľahčovania situácie.

Obrázok 13 Komunikačný model hovorenia v typickej nemeckej organizácii



Spracované podľa: LEWIS, R. D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Konflikty nie sú vnímané na osobnej úrovni jednotlivcov, za príčinu konfliktu sa považuje chybné plánovanie a nesprávne nastavené procesy. Súťaženie vychádza iba z odbornosti, cenia sa individuálne výsledky v špecifickej profesijnej oblasti.

Ideálnym zamestnancom je jednotlivec, ktorý sa riadi stanovenými pravidlami a procesmi, realizuje sa v presne vymedzenej oblasti, ktorá korešponduje s jeho schopnosťami, znalosťami, vzdelaním a pozíciou, ktorú v danej štruktúre zastáva a ktorá je identifikovaná detailným opisom pracovného miesta. Je zároveň špecialistom, vníma vysokú mieru individuálnej zodpovednosti a dodržiava právne záväzné dohody, pričom sa na svoje povolanie v danej špecifickej oblasti pripravuje už v rámci vzdelávacieho systému, ktorý zahŕňa tak teoretickú prípravu ako aj prax. Toto prepojenie umožňuje úzka spolupráca organizácií a vzdelávacích inštitúcií. V Nemecku už žiaci stredných škôl absolvujú prax, aby spoznali pracovné podmienky skôr, než sa rozhodnú pre celoživotné štúdium a prácu v jednom odbore.

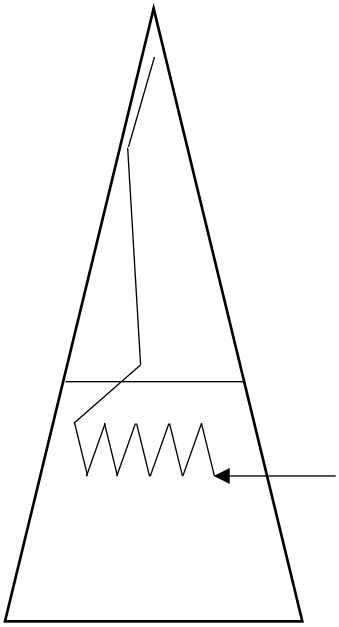
Keďže ide o kultúru zameranú na budúcnosť, no súčasný stav je východiskom z minulosti a budúcnosť vychádza z prítomnosti, pri nábore a výbere zamestnancov sa vychádza z minulosti a z toho, čo kandidát študoval a kde pracoval, čo vytvára základ aj pre jeho pracovné výsledky v budúcnosti. Ak študoval daný odbor, v ktorom neskôr pracoval, predpokladá sa, že v budúcnosti bude pokračovať v pôsobení v danom odbore a prostredníctvom vzdelávania sa bude zvyšovať jeho odbornosť. Základným kameňom úspešnosti je teda štúdium odboru, v ktorom bude v budúcnosti jednotlivec pracovať. Mnohofunkčná mobilita je limitovaná len pre vybraných elitných pracovníkov, väčšinou však absentuje.

Odmeňovanie zahŕňa nielen odmenu za prácu, ale aj osobný a profesijný rast. Veľkú časť tvorí možnosť (a lepšie povedané povinnosť) neprestajného vzdelávania. Zamestnanci majú povinnosť absolvovať celú škálu predpísaných školení, mnohé sa týkajú nielen konkrétnej práce, ale aj tzv. „prenositeľných“ zručností, napríklad interpersonálnych zručností. Vo finančnej zložke je odmeňovanie založené na podieloch na zisku

organizácie, kde každý zamestnanec na nich vo vymedzenej čiastke participuje.

Obrázok 14 znázorňuje rozvoj a kariérny postup zamestnancov v takomto systéme. Čiara v strede nákresu názorne oddeľuje nižšie pozície od tých vrcholových, na ktoré sa môže vypracovať zvyšovaním svojej expertnej zdrojovosti každý zamestnanec. Keďže nie je bežná mnohofunkčná mobilita, podporuje sa profesijný rast v rámci organizácie, no najmä v rámci jedného odboru. V nákrese je šípkou zdôraznený príchod nových zamestnancov na nižšie pozície, z ktorých sa neprestajným vzdelávaním môžu prepracovať aj na tie najvyššie. Kvôli nízkej mobilite zamestnancov však už nie je znázornený ich odchod z organizácie.

Obrázok 14 Rozvoj a kariérny postup zamestnancov v typickej nemeckej organizácii



Spracované podľa: EVANS, P. a kol. Human Resources Management in International Firms. Londýn: Macmillan, 1989. In SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. Managing across cultures. Londýn: Prentice Hall, 2002.

Kontrola

Keďže plány sú sekvenčné, kontrola prebieha po každom kroku. Ak by totiž nastal v celom systéme nejaký problém, nastal by na úzko vymedzených kooperujúcich úrovniach organizácie.

Z hľadiska osobnej zodpovednosti jednotlivých zamestnancov ide o vysokú mieru osobnej (vnútornej) kontroly. Pracovné úlohy zamestnancov sú detailne naplánované a ich zodpovednosťou je vykonávať tieto úlohy podľa plánu a čo najefektívnejšie. Dôležitým prvkom je samokontrola, ktorá súvisí so snahou o čo najlepšie individuálne výsledky, ktoré súvisia so stanovenými cieľmi a danou pracovnou pozíciou. Problém, či chyba sa vníma ako osobné zlyhanie, ak len nebol proces, na ktorom zamestnanec participoval, zle nastavený.

Výsledkom takto fungujúcej kultúry je zjednodušene povedané organizácia založená na procesoch, odosobnená od subjektívnych vplyvov, ktoré vykonávajú odborne spôsobilí zamestnanci, ktorí procesom dôkladne rozumejú. Na svoje pôsobenie sú dôkladne celoživotne pripravovaní, svoje povinnosti si internalizujú a sú s nimi stotožnení. Identifikujú sa tak s odborom, ktorý vymedzuje aj ich osobnú zodpovednosť. Organizácia tak plní sociálnu úlohu, poskytuje zamestnanie odborníkom a stará sa o širšie prostredie, v ktorom pôsobí. Spolupracuje s miestnou komunitou, vytvára vzdelávacie zázemie nielen pre svojich súčasných, ale aj budúcich zamestnancov. Chápanie pôsobenia organizácie v širšom kontexte vyžaduje aj spoluprácu s finančnými, dodávateľskými organizáciami, aby každá nevyhnutná zložka úspešného procesu sa doň reálne zapojila.

2.1.5 Prípadová štúdia – Siemens[167]

Siemens AG je nemecká spoločnosť sídliaca v Mníchove s pobočkami po celom svete. Zamestnáva približne 300 000 ľudí a so širokým portfóliom jej produktov sa stretávame v každodennom živote. Ide napríklad o semafory na križovatkách, ale aj o magnetické rezonancie v nemocniciach.

Kľúčovými bodmi v stratégii Siemensu sú spolu so zameraním na výkon aj dosiahnutie prevádzkovej dokonalosti, napĺňanie spoločenskej zodpovednosti a rozvoj zamestnancov. Posledný bod sa snažia dosahovať nielen prostredníctvom rôznych školení zameraných na zvyšovanie odbornosti zamestnancov, ale aj prostredníctvom jasného stanovenia miery zodpovednosti stanovenej na konkrétne pracovné pozície, zapájania zamestnancov do rozhodovania, možnosti kariérneho rastu a odmien za výkon. Spoločnosť od svojich zamestnancov očakáva zapojenie sa do procesov, ktoré sa týkajú ich pracovného zaradenia, keďže sú súčasťou organizácie a mali by sa s ňou stotožniť.

Podobný prístup sa Siemens snaží aplikovať aj v rámci širších vzťahov s organizáciami, s ktorými spolupracuje a ktoré vedia ovplyvniť výkon, efektívnosť a celkové procesy v samotnej organizácii. Aplikovanie takéhoto prístupu ilustruje aj príklad jedného z rokovaní zástupcov Siemensu s obchodným zástupcom americkej spoločnosti o predaji viac než desiatky zariadení na výrobu polovodičov. Keďže americká spoločnosť ponúkala stroje mimoriadne vysokej kvality za primeranú cenu, ich obchodný zástupca vedel, že výrobky nemajú na trhu nijakú konkurenciu a počítal s uzavretím tohto obchodu na prvom stretnutí

[167] Spracované podľa:
TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.
Creating a high performance culture, 2019. Dostupné online: https://businesscasestudies.co.uk/creating-a-high-performance-culture/

Po vynikajúcej prezentácii obchodného zástupcu americkej spoločnosti vedúci pracovník nákupu spolu s najvyšším predstaviteľom skupiny technikov, ktorí boli v Siemense zodpovední za obchody presahujúce 10 miliónov dolárov, prejavili nadšenie. Obaja sa vyjadrili, že by nákup chceli uskutočniť približne o šesť mesiacov. Podľa ich reakcie bol americký partner presvedčený, že obchod je uzatvorený. O týždeň však dostal písomnú žiadosť, aby prezentáciu zopakoval, pretože Siemens chce do rozhodovania zapojiť aj ďalších zamestnancov spoločnosti a aj niekoľko svojich najvýznamnejších dodávateľov. Američan bol šokovaný, pretože na prvej prezentácii sa zúčastnili dvaja predstavitelia Siemensu, patriaci k najvyššej rozhodovacej úrovni. Obaja sa už vyjadrili k obchodu kladne a teraz sa chystali zahrnúť do rozhodovania dokonca spoločnosti mimo Siemensu.

Úlohy na riešenie

Vysvetlite, aké bolo vnímanie problému z hľadiska zástupcov Siemensu a z hľadiska zástupcov americkej spoločnosti.

Na základe konkrétnych príkladov z prípadovej štúdie vysvetlite vplyv národnej kultúry na organizačnú kultúru spoločnosti Siemens a svoje tvrdenia podložte vybranými dimenziami a typológiami kultúr.

Akými spôsobmi sa organizácia môže snažiť prostredníctvom socializácie udržiavať svoju organizačnú kultúru? Zdôvodnite.

Akú rolu hrá v procese socializácie v tejto organizácii manažment ľudských zdrojov? Zdôvodnite príkladmi z prípadovej štúdie.

Na základe informácií z prípadovej štúdie uveďte príklady prejavov niektorých vlastností kultúry a vysvetlite ich.

2.2 Nordický klaster (reprezentant Švédsko)

2.2.1 História a všeobecná charakteristika[168]

Švédsko bolo pôvodne národom, ktorého obyvatelia sa živili najmä poľnohospodárstvom a rybolovom, a tak bolo aj vnímané – ako malý chudobný poľnohospodársky národ na ďalekom severe Európy, až kým sa na veľmi krátky čas nestal superveľmocou. Počas tridsaťročnej vojny v 17. storočí prišlo pod vedením kráľa Karola XII. k najrozsiahlejšiemu územnému rozšíreniu Švédskeho kráľovstva, ktorého súčasťou sa stali aj veľké územia vtedajšej kontinentálnej Európy. Historici však uvádzajú, že toto ťaženie súviselo najmä s kráľom a jeho záujmami a nebolo súčasťou identity celého národa. Neskôr sa Švédi vrátili k poľnohospodárstvu a ku svojmu historicky overenému spôsobu života, teda žiť v súlade s prostredím a vyťažiť maximum zo zdrojov, ktoré majú v ťažších prírodných podmienkach k dispozícii. To podporovalo rozvinutie silného citu pre sebaurčenie a osobnú a individuálnu angažovanosť pretrvávajúcu až do súčasnosti. Jednotlivec sa totiž musel postarať najmä sám o seba a o svoju najbližšiu rodinu v súlade s možnosťami poskytnutými prostredím.

V 19. storočí nastala v štáte hlboká recesia, ktorá viedla k veľkým emigračným vlnám a za niekoľko desaťročí opustila výrazná časť populácie Švédska svoje územie, najmä emigráciou do USA s víziou zlepšenia svojho života v inej, väčšmi prosperujúcej krajine. Na konci 19. st. nastala aj vo Švédsku industrializácia, ktorá v jeho histórii odštartovala novú epochu a priniesla rozvoj a prosperitu. Zakladala sa predovšetkým na schopnosti využívať prírodné zdroje, akými sú voda, drevo a železná ruda. V procese ťaženia a súčasne využívania týchto zdrojov bolo vytvorených mnoho inovatívnych technológií a vynálezov. Švédski podnikatelia a vynálezcovia, ako napríklad Alfred Nobel či Lars-Magnus Ericsson, prispeli k rozvoju

[168] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

nielen industrializácie, ale aj k rozvoju švédskej spoločnosti. Z národa, vnímaného ako vidiecky, sa stalo jedno z centier industrializácie v Európe a sociálny štandard a blahobyt obyvateľstva sa postupne zvyšoval.

Ďalším dôvodom rozmachu bolo nepochybne aj to, že Švédsko na rozdiel od iných štátov vyše 200 rokov presadzovalo politiku neutrality. Vyhýbalo sa zbytočným konfliktom a súťaženiu s inými štátmi a presadzovalo konzervatívny prístup k životu. Zmeny boli postavené na báze pragmatizmu, pričom sa dbalo na individuálnu zodpovednosť jednotlivcov. Svoju neutralitu si zachovalo aj počas prvej a druhej svetovej vojny. Výnimkou je vyše 600-ročná okupácia Fínska, ktorá súvisela najmä s polohou tohto štátu a s jeho nevýrazným odporom. Tradičná politika vojenskej neutrality sa však skončila vstupom Švédska do NATO v roku 2024. V rámci vnútorného členenia štátu išlo vyše 400 rokov o štát autonómnych regiónov, zahŕňajúci 24 územných celkov (*lan*). Neskôr nastali v tomto členení určité zmeny a v súčasnosti Švédsko tvorí 21 regiónov[169], ktoré majú značné právomoci plynúce z podpory decentralizovaného rozhodovania na úrovni štátu.

Tieto charakteristiky potvrdzuje aj prvotný prístup švédskej vlády k riešeniu celosvetovej pandémie koronavírusu COVID-19 v roku 2020. Švédska vláda sa namiesto striktných opatrení spoliehala najmä na individuálnu zodpovednosť obyvateľov ako jednotlivcov. Hlavný švédsky epidemiológ tento prístup podporoval a obhajoval tým, že zatiaľ čo v iných štátoch považujú za nutné prijímať nové zákony, švédsky prístup stojí na vysokej miere dobrovoľnosti a dôvere v to, že každý jednotlivec chce hľadať dobré riešenia na zvládnutie tejto situácie.[170]

---

[169] *Swedish Government*, 2025. Dostupné online: https://sweden.se/life/democracy/swedish-government

[170] STRANDBERG, S. *Tegnell: Kan vara okej att resa om man håller sig isolerad*, 2020. Dostupné online: https://www.svt.se/nyheter/inrikes/om-man-aker-man-nagonstans-och-ar-isolerad-dar-da-kan-det-vara-en-okej-resa In BALLOVÁ, D. *Pripravili aj poľnú nemocnicu. Švédsko pre nárast mŕtvych končí s voľným režimom*, 2020. Dostupné online: https://dennikn.sk/1848590/pripravili-aj-polnu-nemocnicu-svedsko-pre-narast-mrtvych-konci-s-volnym-rezimom/

2.2.2 Vybrané dimenzie kultúry

Menšia mocenská vzdialenosť[171]

Menšia mocenská vzdialenosť sa prejavuje plochou organizačnou štruktúrou a decentralizovaným rozhodovaním s častými konzultáciami líniových manažérov so zamestnancami. Štýl vedenia ľudí je demokratický a otvorený novým nápadom, manažér je predovšetkým facilitátorom, ktorý umožňuje a podporuje sebarealizáciu členov svojho tímu.

Individualizmus[172]

Líniové útvary podporujú individuálne úsilie jednotlivcov, pričom umožňujú hierarchický postup, ktorý je jasne vymedzený líniami kariérneho rastu. Podporuje sa podnikavosť aj súťaživosť medzi zamestnancami, avšak nie v agresívnom zmysle slova, skôr v možnosti prinášať vlastné návrhy a nápady. S tým súvisí aj voľnosť pri vyjadrovaní vlastných názorov a podpora inovatívneho myslenia v kontexte permanentného zdokonaľovania procesov a ideí. Na vyššie pozície sa dostávajú zamestnanci, ktorí prichádzajú s dobrými riešeniami. Zamestnanci však pociťujú k organizácii nízku lojalitu, orientujú sa predovšetkým vlastnú sebarealizáciu a typická je vysoká mobilita medzi organizáciami.

Femininita[173]

Organizačná kultúra je orientovaná na záujmy a preferencie zamestnanca, čo vedie k permanentným konzultáciám a komunikácii. Rozhodovanie je postavené na spoločnej diskusii a porozumení. Symboly statusu sú zdrojom opovrhovania a prejavy uplatňovania moci sú tabuizované. Úsilie sa predovšetkým zameriava na dosahovanie vyššieho životného štandardu a primeranej rovnováhy medzi pracovným a osobným životom.

---

[171] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[172] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[173] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

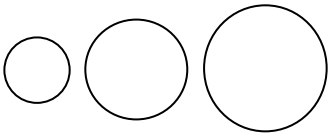
Nižšia miera vyhýbania sa neistote[174]

Organizačná kultúra nepodporuje tvorbu množstva jednoznačných pravidiel, čo súvisí s voľnými väzbami medzi organizačnými jednotkami, orientáciou na úlohy a tímovou spoluprácou s vysokou mierou decentralizácie. Očakáva sa, že zamestnanec na seba prevezme zodpovednosť. Ak má vhodný nápad, môže robiť veci svojím spôsobom, byť iniciatívny, hľadať nové riešenia problémov, zároveň však musí prevziať aj zodpovednosť za svoje rozhodnutia a činy. Nevytvárajú sa tak bariéry v napredovaní zamestnancov, podporuje sa predovšetkým ich inovatívnosť.

Zameranie na budúcnosť[175]

Budúcnosť je najdôležitejšia (Obrázok 15 – najväčší kruh vpravo), je oddelená od prítomnosti (menší kruh v strede), ktorá je oddelená od minulosti (najmenší kruh vľavo).

Obrázok 15 Vzťah minulosti, prítomnosti a budúcnosti v typickej švédskej organizácii



Spracované podľa: HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. The Seven Cultures of Capitalism. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

2.2.3 Vybrané typológie kultúry

Dedinský trh[176]

Ide o decentralizované rozhodovanie, pričom zamestnanci pôsobia ako slobodní agenti, pre ktorých je špecifická flexibilita a podnikavosť. Úlohy sa vo veľkej miere delegujú na najnižšie úrovne a koordinácia prebieha

[174] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[175] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[176] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

prostredníctvom neformálnej komunikácie, ktorej úlohou je vyjasniť všetky pozície a názory.

Inkubátor[177]

Organizácia je platformou na sebarealizáciu, vyšší status dosahujú jednotlivci, ktorí sú príkladom kreativity a rozvoja. Vzťahy medzi zamestnancami sú difúzne a spontánne, vyvíjajú sa v rámci spoločných kreatívnych procesov. Na zamestnancov a kolegov sa nazerá ako na spolutvorcov, a preto je základom motivácie a odmeňovania účasť na procesoch, v ktorých sa vytvára nová realita. Zmeny vychádzajú z improvizácie a dolaďovania zavedených procesov. Podporuje sa entuziazmus, s čím súvisí aj to, že kritika a následné riešenie konfliktov nie je založené na negácii názorov, myšlienok a postupov, ale na nevyhnutnosti zdokonaliť nápad, ktorý nebol dokonale premyslený a spôsobil, alebo by mohol spôsobiť problém.

Lineárne aktívna kultúra[178]

Rozhodovacie postupy sú pomalé kvôli neustálemu konzultovaniu a prinášaniu návrhov na zlepšovanie. Plánovanie je dôkladné a detailné.

2.2.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu[179]

V nasledujúcej časti uvádzame prejavy organizačnej kultúry typickej švédskej organizácie v štyroch základných funkciách manažmentu. Výhodou takejto organizačnej kultúry je individuálna sebarealizácia zamestnancov (t. j. každý má pocit vlastníctva výsledku), komunikácia

[177] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill Education, 1998.
[178] LEWIS, R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. Londýn: Nicholas Brealey International, 2018.
[179] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism.* Londýn: Judy Piatkus, 1994.
LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.
SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall, 2002.
TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

vlastných názorov bez strachu z kritiky, hľadanie skôr vylepšení než úplne nových riešení.

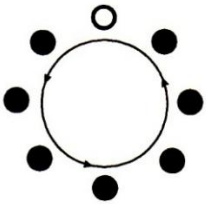
Organizovanie

Pre túto kultúru je typická decentralizovaná organizácia s plochou štruktúrou a s prácou jednotlivcov v tímoch. Takáto organizácia je akousi platformou pre zamestnancov slúžiacou na rozvoj ich potenciálu, zamestnanci majú veľký priestor na vlastnú sebarealizáciu. Očakávajú, že im organizácia zabezpečí vhodné pracovné podmienky a od nich sa na druhej strane očakáva osobná iniciatíva a prevzatie zodpovednosti v prípade, že prinesú zaujímavú ideu, ktorú bude treba zaviesť do praxe.

Nadriadený je v takomto systéme facilitátorom, iniciátorom diskusií, nie ich organizátorom a správcom. Jednotlivci – zamestnanci vnímajú organizáciu ako platformu na vlastnú sebarealizáciu, a tak aj k svojej role pristupujú. Bez zábran prezentujú svoje názory a návrhy a komentujú názory a návrhy ostatných. Komunikácia je založená na konzultácii so všetkými zainteresovanými stranami a každý zamestnanec môže vyjadriť svoj názor a prípadné nápady na zlepšenie súčasných procesov a návrhov iných zamestnancov. Často sa organizujú diskusie líniových manažérov so zamestnancami.

Obrázok 16 znázorňuje manažéra (biely kruh) ako súčasť tímu na rovnakej úrovni so zamestnancami (čierne kruhy), len s odlišnou rolou iniciátora procesov, a šípky znázorňujú vzájomnú komunikáciu, ktorá prebieha v rámci všetkých zainteresovaných strán.

Obrázok 16 Komunikácia v typickej švédskej organizácii



Spracované podľa: LEWIS, R.D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Plánovanie

Časté konzultácie líniových manažérov a zamestnancov vyžadujú vysokú mieru participácie zamestnancov a prinášanie návrhov inovácií, predovšetkým vo forme zdokonalených riešení, čo úzko súvisí aj s detailným plánovaním. Keďže od každého zamestnanca sa očakáva, že prispeje do diskusie, plánovanie je pomerne zdĺhavé a plány sú obsiahle, no prepracované na vysokej úrovni. Keďže do ich prípravy je zapojená väčšina zamestnancov, implementácia býva pomerne rýchla a bezproblémová. Nepredvídané okolnosti sa vyskytujú len zriedkavo, keďže všetky otázky sa detailne prediskutovali a všetky prípadné výhrady odzneli.

Vedenie ľudí

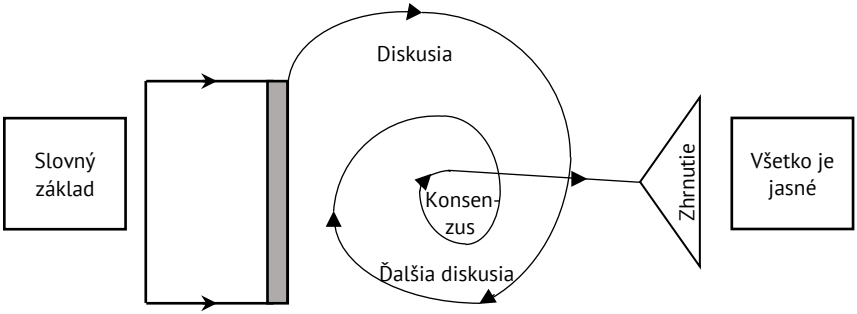
Manažér je pre zamestnancov väčšmi konzultantom než skutočným nadriadeným. Je facilitátorom, iniciuje konzultácie a dokáže zhrnúť spoločné závery. Dáva svojim kolegom pri vyjadrovaní vlastných názorov veľkú voľnosť a tak podporuje ich kreatívne a inovatívne myslenie.

Obrázok 17 znázorňuje komunikačný model hovorenia v typickej švédskej organizácii. Ako už bolo uvedené, šípky na horizontálnych čiarach naznačujú vývoj komunikácie a zvislé čiary (bariéry) znázorňujú narušenie priebehu komunikácie. Od reakcie účastníkov komunikácie na tieto narušenia sa odvíja ich ďalšia komunikácia. Švédsky model znázorňuje spomínané množstvo diskusií, každý zamestnanec sa zapája do riešenia problémov a prináša návrhy na ich riešenie. Po časovo náročných diskusiách sa dospeje ku konsenzu a keďže boli zamestnanci zapojení do diskusie, s dohodnutým riešením sa jednoduchšie stotožnia, čo je prínosom pri jeho implementácii. Takto vzniká dnes často preferované vlastníctvo výstupov.

Kariérny rast a vyšší status je prístupný tým zamestnancom, ktorí sú príkladom inovatívnosti, kreativity a rozvoja a zároveň vedia nadchnúť ostatných zamestnancov (tzv. vedenie ľudí na báze entuziazmu). Manažér má tak renomé kreatívneho a permanentne sa rozvíjajúceho jednotlivca. Ide síce o súperenie, nie však v klasickom zmysle slova, keďže zamestnanci

sa vyhýbajú konfliktom. Skôr ide o akceptáciu dobrého nápadu kreatívneho a iniciatívneho jednotlivca, ktorý pomôže celej organizácii posunúť sa vpred. Kritika je teda založená na nevyhnutnosti zdokonaliť kreatívny nápad, nie na snahe negovať ho.

Obrázok 17 Komunikačný model hovorenia v typickej švédskej organizácii



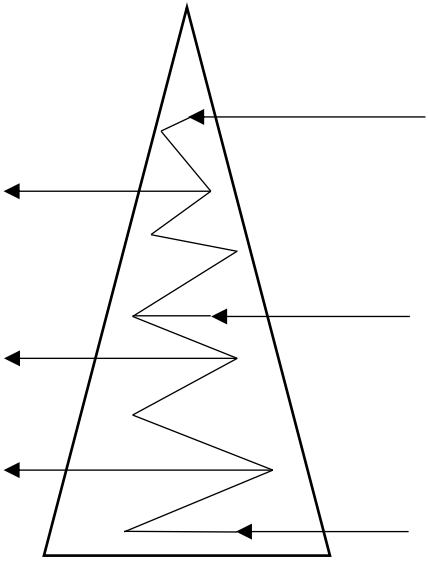
Spracované podľa: LEWIS, R. D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Obrázok 18 znázorňuje rozvoj a kariérny postup zamestnancov v takomto systéme. Vrcholové vedenie nie je oddelené od nižších úrovní (v nákrese sa nenachádza predeľujúca čiara), keďže hierarchická stratifikácia organizácie sa nezdôrazňuje, práve naopak, prezentovanie pozícií ako mocenských sa považuje za nevhodné vyvyšovanie sa. Zamestnanci majú v tomto systéme príležitosť kariérne rásť na základe vlastnej iniciatívnosti a ochoty preberať na seba zodpovednosť. Šípky v nákrese znázorňujú príchody nových zamestnancov do organizácie a tiež odchody zamestnancov z organizácie na všetkých úrovniach.

Ideálnym zamestnancom je tak jednotlivec s kreatívnym a inovatívnym myslením, ktorý je veľmi aktívny v účasti na organizačných procesoch a v prípade potreby je ochotný prevziať na seba zodpovednosť. Motiváciou a odmenou pre zamestnancov je možnosť byť účastnými na procesoch vedúcich k vytváraniu niečoho nového. Na takéto správanie je jednotlivec pripravovaný už počas vzdelávania, ktoré kladie dôraz na osobnú zodpovednosť a samostatnosť študentov, ktorým dáva počas štúdia

množstvo voľnosti a nezávislosti. Študenti počas štúdia spoločne pracujú na rôznych projektoch, prostredníctvom ktorých sa rozvíja spolupráca a nálepka tímový hráč tak nie je len formalita. Ide však o tímového ducha z hľadiska možnosti uplatniť vlastnú individualitu, vrátane plnej zodpovednosti za svoje konanie.

Obrázok 18 Rozvoj a kariérny postup zamestnancov v typickej švédskej organizácii



Zdroj: vlastné spracovanie

Kontrola

Ako bolo uvedené pri plánovaní, prebieha relatívne dlho a plány sú detailne prepracované, pričom do ich prípravy sú zapojení všetci zamestnanci a všetko je všetkými odsúhlasené. Počas implementácie plánov sa tak neočakávajú veľké problémy, kontrola prebieha až na výstupe a kontrolujú sa samotné výsledky. Zároveň môžu zamestnanci do budúcna procesy inovovať návrhmi na ich zlepšenie. Silne vyvinuté vnútorné ťažisko kontroly spočíva v jednotlivcovi, ako už bolo uvedené v prípade pandémie.

Výsledkom tohto systému je organická, flexibilná štruktúra, založená na jednotlivcovi ako na spoľahlivom článku, ktorý je dostatočne

ambiciózny, aby prebral na seba zodpovednosť za svoje rozhodnutia a konanie. Miera sebarealizácie zahŕňa aj prísnu deľbu medzi pracovným a súkromným životom a táto rovnováha je jedným z najdôležitejších hľadísk pri rozhodovaní, pre ktorého zamestnávateľa chce zamestnanec pracovať.

2.2.5 Prípadová štúdia – Ikea[180]

Ikea bola pri svojom vzniku v roku 1943[181] pôvodne zásielkovým obchodom a svoje prvé obchodné domy otvorila až v rokoch 1953 v Almhulte a v roku 1965 v Štokholme. Od tohto roku Ikea výrazne expandovala, v rokoch 1965 až 1973 otvorila v škandinávskych štátoch ďalších 7 nových obchodov a svoj trh začala rozširovať aj v rámci kontinentálnej Európy, Ázie, Kanady a USA. V súčasnosti má Ikea 496 predajní po celom svete[182]. Množstvo ekonomických komentátorov pripisovalo fenomenálny úspech a rýchlu expanziu tohto švédskeho predajcu nábytku jeho organizačnej kultúre, ktorá je výrazne ovplyvnená švédskou národnou kultúrou a osobnosťou zakladateľa spoločnosti Ingvara Kamprada.

Podľa Kampradových kolegov bolo jeho podnikanie poháňané želaním a zároveň aj víziou vytvoriť lepší život pre ľudí nielen vo Švédsku, ale v celom svete. Jeho prístup pomohol urýchliť zásadnú zmenu v preferenciách spotrebiteľov a umožnil štrukturálny posun v maloobchode s nábytkom. Kľúčom k úspechu jeho vízie bola séria jednoduchých organizačných heuristík (nazývaných aj normy či pravidlá), ktoré zahŕňali napríklad neprestajné zlepšovanie produktov s cieľom znižovať náklady a plytvanie. Tieto vylepšenia plynuli zo snahy vedenia spoločnosti podporovať kreatívne myslenie

[180] Spracované podľa BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.

[181] From humble origins to global brand – a brief history of IKEA. Dostupné online: https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/from-humble-origins-to-global-brand-a-brief-history-of-ikea-pubad29a981/

[182] How we work. Dostupné online: https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/

a zdravý sedliacky rozum zamestnancov. Príkladom bol obchodný dom v Štokholme, v ktorom zamestnanci nestíhali zo skladu vydávať tovar veľkému množstvu zákazníkov. Riešením bolo, že sklad otvorili samotným zákazníkom, ktorí si v ňom tovar vyhľadali a naložili sami. Toto riešenie prinieslo zníženie nákladov a rýchlejší servis a malo taký úspech, že sa takýto systém nakupovania zaviedol aj v ďalších obchodných domoch Ikea a využíva sa dodnes.

Výrazným špecifikom práce bolo zameranie na detail a na jednoduchosť, ktoré sa dosahovali neprestajným zlepšovaním produktov. Ikea preferovala pri výbere zamestnancov mladších ľudí, ideálne bez pracovných skúseností a tak bez toho, aby boli ovplyvnení inou organizačnou kultúrou. Potenciálni uchádzači museli byť ochotní nielen tvrdo pracovať, ale museli mať aj *ödmjukhet*. Toto švédske slovo znamená pokoru, skromnosť a rešpekt voči ostatným.

S rozmachom obchodnej siete prichádzalo aj množstvo príležitostí pre samotných zamestnancov. Napríklad Anders Moberg, ktorý sa neskôr stal generálnym riaditeľom spoločnosti Ikea, začínal v spoločnosti ako administratívny zamestnanec, neskôr sa stal riaditeľom obchodných domov v Rakúsku a vo Švajčiarsku a bol zodpovedný za vstup Ikey na francúzsky trh. Väčšina z vrcholových manažérov Ikey zároveň pochádzala buď zo Švédska alebo Dánska. Dôvodom bol práve kultúrny kontext národov, ktorých boli príslušníkmi. To im umožnilo jednoduchšie uplatňovať filozofiu Ikey založenú na škandinávskej filozofii jednoduchosti, zamerania na ľudí, malého hierarchického usporiadania, zamerania na inovatívnosť a dôveru medzi jednotlivcami.

Udržiavať organizačnú kultúru založenú na takýchto princípoch však začalo byť počas obrovskej celosvetovej expanzie tejto spoločnosti veľmi náročné. Kamprad sa rozhodol pripraviť *Testament predajcu nábytku,* ktorý sa stal dôležitým prvkom šírenia a udržiavania organizačných hodnôt. Kamprad súčasne zaviedol tréningové a vzdelávacie programy, ktoré zabezpečovali špeciálne vyškolení ambasádori *Ikea* na kľúčových pozíciách vo všetkých obchodných

domoch s cieľom vzdelávať zamestnancov a byť pre nich vzormi správania (hrdinami), nesúcimi kréda, hodnoty a normy organizačnej kultúry. Udržiavanie organizačnej kultúry išlo ruka v ruke s jej prezentovaním na verejnosti s veľkým dôrazom na to, že produkty tejto spoločnosti sú jednoduché, trvácne, dizajnovo pekné a cenovo konkurencieschopné.

Napriek tomu Kamprad uznáva, že bolo oveľa jednoduchšie udržať organizačnú kultúru spoločnosti v časoch, keď mala spoločnosť menej zamestnancov a bolo možné, aby všetci medzi sebou komunikovali, pomáhali si a zapájali sa do rozhodovania. Po jeho odchode do dôchodku a nástupe Moberga na jeho miesto prebehli v spoločnosti niektoré zmeny, týkajúce sa širokej expanzie Ikey na rôzne zahraničné trhy, ktoré viedli napríklad k formalizovaniu procesov plánovania a inovovania produktov.

Úlohy na riešenie

Na základe konkrétnych príkladov z prípadovej štúdie vysvetlite vplyv národnej kultúry na organizačnú kultúru spoločnosti Ikea a svoje tvrdenia podložte vybranými dimenziami a typológiami kultúr.

Akými spôsobmi sa organizácia snaží prostredníctvom socializácie udržiavať svoju organizačnú kultúru? V ktorých fázach socializácie sú tieto spôsoby využívané? Akú rolu hrá v procese socializácie v tejto organizácii manažment ľudských zdrojov? Vysvetlite.

Akú úlohu hral pri budovaní a formovaní organizačnej kultúry zakladateľ organizácie? Do akej miery podľa Vás odchod Ingvara Kamprada ovplyvnil charakteristiky organizačnej kultúry tejto organizácie?

Na základe informácií z prípadovej štúdie uveďte príklady prejavov vybraných vlastností kultúry a vysvetlite ich.

Uveďte príklady foriem kultúry, ktoré možno identifikovať na základe informácií z prípadovej štúdie a skúste vysvetliť ideológiu, ktorá za nimi stojí.

2.3 Latinský klaster (reprezentant Francúzsko)

2.3.1 História a všeobecná charakteristika[183]

Najvýznamnejšie míľniky formujúce Francúzsko nastali medzi 5. a 15. storočím, keď malo v porovnaní s inými európskymi štátmi jednu z najväčších populácií (18 miliónov obyvateľov v porovnaní so 4 miliónmi obyvateľov Veľkej Británie). Kráľovská rodina však pociťovala v jej riadení izoláciu niektorých provincií, a tak začala postupne budovať administratívny systém na zabezpečenie poslušnosti týchto feudálnych území.

Zavedenie kresťanstva Chlodovíkom I. v roku 496 znamenalo prvý pokus o zjednotenie územia. Okrem náboženstva túto snahu podporovalo aj úsilie o zjednotenie jazyka a písma. V 10. storočí, konkrétne po nástupe Kapetovcov na trón v roku 987, nastal definitívny koniec ekonomickej a sociálnej neorganizovanosti. Historici uvádzajú, že Hugo Kapet zavedením silnej administratívy veľmi úspešne dosiahol, aby sa kráľ stal garantom štátu a začal zosobňovať samotné Francúzsko. Ďalšou významnou osobnosťou v dejinách Francúzska bol Filip II. August, ktorý vládol v rokoch 1180 až 1223. Pod jeho vedením začali upevňovať centralizačnú tradíciu tzv. *civil servants (štátni úradníci)*. Kráľ tak predstavoval štát a títo *štátni zamestnanci* zabezpečovali jeho moc vo vzdialenejších provinciách. Od 14. storočia sa už používa pomenovanie francúzsky národ.

Ďalšími, nepochybne významnými osobnosťami v systematickej centralizácii štátu v neskoršom období boli Ľudovít XIV. a jeho minister Colbert (1619–1683), ktorí formovali typickú francúzsku koncepciu štátu založenú na centralizácii, reguláciách, výrazných intervenciách štátu,

[183] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

plánovaní hospodárstva, protekcionizme a monopoloch, teda na merkantilistickej koncepcii, dnes nazývanej aj *colbertizmus*. Ten zahŕňa hospodársku politiku postavenú na verejných spoločnostiach, na verejnom financovaní súkromných spoločností až po priame zákazky štátu pre štátne, ako aj súkromné spoločnosti. Od 18. storočia je ekonomika posilňovaná aj silnou podporou poľnohospodárstva. Agrárna politika založená na *Fyziokratickej škole* považovala poľnohospodárstvo za základ bohatstva štátu.

Napoleon začal po Veľkej francúzskej revolúcii v 19. storočí veľkú reorganizáciu, ktorá zahŕňala zmeny v štátnej administratíve (vytvoril prefektúry a podprefektúry), v právnom systéme (vytvoril nový Občiansky zákonník) a vo finančnom systéme (zahŕňajúci Francúzsku národnú banku). Štátne intervencie sa dostali na ďalšiu úroveň v roku 1803 spustením konzultačných služieb pre podniky a vytvorením Obchodného zákonníka v roku 1807.

Centralizačné snahy pokračovali po druhej svetovej vojne založením *École nationale d'administration* (ENA), elitnej školy, ktorá mala pripravovať štátnych úradníkov na najvyššie pozície vo francúzskej administratíve. V súčasnosti absolventi tejto elitnej školy neobsadzujú iba vysoké štátne výkonné pozície, ale aj najvyššie pozície v súkromnom sektore. Absolventom je aj francúzsky prezident Emmanuel Macron[184]. Budúcnosť tohto modelu sa však zmenila po protestoch žltých viest v roku 2019[185], keď prezident Macron v roku 2021 ENA zrušil a nahradil ju novou inštitúciou – *Institut national du service public* (INSP), ktorá má byť menej elitárna a sociálne otvorenejšia. Zároveň však treba dodať, že širší systém francúzskych elitných škôl (*grandes écoles)* naďalej existuje a stále zohráva významnú úlohu pri formovaní politických a ekonomických elít vo Francúzsku.

[184] *Emmanuel Macron*, Dostupné online: https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron
[185] *France's Macron responds to yellow vests with promise of reforms*, 2019. Dostupné online: https://www.bbc.com/news/world-europe-48059063

2.3.2 Vybrané dimenzie kultúry

Väčšia mocenská vzdialenosť[186]

Prevláda väčšia mocenská vzdialenosť (aj keď nie extrémne vysoká), ktorá sa prejavuje najmä centralizovaným rozhodovaním a riadením. Práve na takúto rolu sú pripravovaní frekventanti elitných škôl.

Vysoká miera vyhýbania sa neistote[187]

Pracovné miesta sú špecializované a sú jednoznačne vymedzené právomoci jednotlivých rolí a funkcií. Vyhýbanie sa neistým situáciám je tak založené na množstve pravidiel, aby sa z pozície centrálnej moci dali riadiť nižšie jednotky.

Individualizmus[188]*/Komunitnosť*[189,190]

Hofstede uvádza, že ide o individualistickú kultúru, Trompenaars hovorí o komunitnej kultúre. Táto dimenzia je však do určitej miery ovplyvnená femininitou. Jednotlivec si vyžaduje rešpekt ostatných a dostáva možnosť prejaviť v práci aj svoju individualitu.

Femininita[191]

Príslušník tejto kultúry má svoju hodnotu, nie je len mechanickou jednotkou, ktorá spadá do kategórie zdrojov, aj keď femininita prevláda nad maskulinitou menej výrazne. Významná je starostlivosť o zamestnancov a orientácia na ľudí založená na rešpekte človeka ako ľudskej bytosti.

---

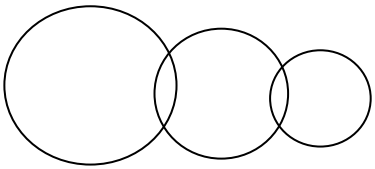
[186] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[187] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[188] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[189] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[190] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.
[191] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

Okrem týchto hľadísk francúzsku kultúru charakterizuje veľký význam pripisovaný estetickému hľadisku a ďalším aspektom kvality života.

Zameranie na minulosť[192]

Najdôležitejšia je minulosť, je však prepojená s prítomnosťou a budúcnosťou, ktoré sú však menej dôležité. Obrázok 19 znázorňuje tento vzťah. Jednotlivé kruhy reprezentujú minulosť, prítomnosť a budúcnosť (zľava doprava), ich veľkosť znázorňuje dôležitosť týchto časových horizontov a ich prelínanie vzájomnú previazanosť. V neskoršom výskume autori uvádzajú vyrovnanosť významu minulosti a prítomnosti, prepojenosť jednotlivých časových úsekov, no význam budúcnosti sa však nemení.

Obrázok 19 Vzťah minulosti, prítomnosti a budúcnosti v typickej francúzskej organizácii



Spracované podľa: HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. The Seven Cultures of Capitalism. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

2.3.3 Vybrané typológie kultúry

Pyramída ľudí[193]

Ako naznačuje metafora použitá na pomenovanie typu kultúry, systém je postavený na ľuďoch a vzťahoch medzi nimi. Ide o vyššiu mieru vyhýbania sa neistote (formalizáciu vzťahov) a vyššiu mocenskú vzdialenosť (hierarchické usporiadanie). Typickým znakom je centralizované rozhodovanie s malou mierou delegovania, no silnou rolou podporných útvarov. Koordinácia rozhodnutí prebieha na najvyšších

[192] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[193] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

úrovniach a dôraz sa kladie na moc a právomoc. Vyžadované sú analytické schopnosti a schopnosť logického uvažovania. V organizácii prevládajú formálne vzťahy, ich rigidnosť však upevňuje tzv. *Système D*, čiže flexibilné obchádzanie stanovených línií.

Rodina[194]

Autori tejto typológie opäť Francúzsko charakterizujú jeho hierarchickým usporiadaním a orientáciou na ľudí. Prevládajú tu difúzne vzťahy k organickému celku, ku ktorému zamestnanec patrí. Jednotlivca reprezentuje rola, ktorú hrá. K zamestnancom sa manažér správa ako k členom rodiny, v ktorej predstavuje rodiča. V prípade potrebnej zmeny „otec" mení kurz. Spôsob motivácie a odmeňovania je založený na vnútornom uspokojení z pocitu, že jednotlivec je obľúbený a rešpektovaný.

Multiaktívna kultúra[195]

Príslušníci kultúry vnímajú čas ako mnohovrstvový, čo im umožňuje robiť niekoľko vecí naraz. Plánuje sa iba základné smerovanie a nevypracovávajú sa podrobné plány. Na rozhodovanie sú potrebné informácie z prvej ruky, kde hrá primárnu rolu ľudský faktor.

2.3.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu[196]

V nasledujúcej časti uvádzame prejavy organizačnej kultúry typickej francúzskej organizácie v štyroch základných funkciách manažmentu. Výhodou takejto organizačnej kultúry je schopnosť zamestnancov nazerať

---

[194] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill Education, 1998.

[195] LEWIS, R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. Londýn: Nicholas Brealey International, 2018.

[196] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism.* Londýn: Judy Piatkus, 1994.
LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.
SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall, 2002.
TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

na problémy ako na systém a schopnosť stavať riešenia na logických súvislostiach.

Organizovanie

Charakteristickou črtou organizácií je množstvo formalizovaných pravidiel a výrazná centralizácia s dôležitou pozíciou podporných útvarov. Tie sú dôležité z hľadiska prenášania centralizovanej moci na nižšie úrovne, aby sa tak všetky úrovne, od nižších až po vyššie, dali riadiť z mocenského centra. Opis pracovného miesta zvyčajne tvorí detailný zoznam úloh a línií prikazovania, teda rolu ľudského faktora v systéme.

Aby takéto organizácie dokázali existovať a fungovať, vo veľkej miere sa budujú medziľudské vzťahy a vytvárajú sa siete. S tým súvisí spomínaný tzv. *Système D*, ktorý pre príslušníkov kultúry predstavuje spôsoby na obchádzanie zavedeného rigidného systému. Ak by sa totiž zavedený systém striktne dodržiaval, jednotlivci by v ňom nemohli efektívne fungovať.

Ľudský faktor je v relatívne strnulom systéme tá najdôležitejšia jednotka, nielen svojou profesijnou orientáciou, ale ako faktor hodnotný predovšetkým svojím logickým myslením a schopnosťou odhaľovať nelogické riešenia, ale najmä svojimi ďalšími konaktmi v sieťach, ktoré môžu (a očakáva sa, že budú) prinášať organizácii výhody.

Tímy sú skôr politickými zoskupeniami než skupinami spolupracovníkov. Informácie v rámci komunikácie prúdia iba zhora-nadol, opačným smerom sa iniciatíva v komunikácii neočakáva. Na to, aby mohlo takto mocenské centrum fungovať, sú jeho predstavitelia pripravovaní v elitných školách ako generalisti s nadhľadom a schopnosťou ponúkať riešenia a preberať zodpovednosť. Podpora na to, aby takto mohol fungovať jednotlivec, prichádza zo širšieho prostredia „starých kamarátov“ z elitnej školy, ktorí zastávajú vysoké štátne pozície a vysoké miesta v súkromnom sektore.

Obrázok 20 znázorňuje komunikáciu jednotlivých hierarchických vrstiev od tej najvyššej (biely kruh), až po tie najnižšie (čierne kruhy).

Dôležitosť týchto hierarchických vrstiev je znázornená veľkosťou kruhov. Najdôležitejšiu úlohu teda zohráva mocenské centrum znázornené najväčším kruhom. Jednosmerná komunikácia smerom k nižším hierarchickým úrovniam je znázornená šípkami.

Obrázok 20 Komunikácia v typickej francúzskej organizácii



Spracované podľa: LEWIS, R.D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Plánovanie

Keďže ide o centralizovanú štruktúru, v ktorej rozhoduje centrálna moc a jej rozhodnutiam sa prispôsobujú všetky hierarchické úrovne, plánovanie v takejto kultúre nie je veľmi detailné. Ide skôr o plánovanie základného smerovania. Budúcnosť pramení z dobre zvládnutej minulosti a plány tak vychádzajú z historickej skúsenosti s úspešným riešením problémov na úrovni jednotlivca aj celej organizácie. Tento prístup je založený na tom, že na základe skúseností z minulosti je potenciálny problém potrebné identifikovať už na začiatku. Ak je totiž niečo logicky naplánované, v priebehu implementácie by nemali nastať problémy.

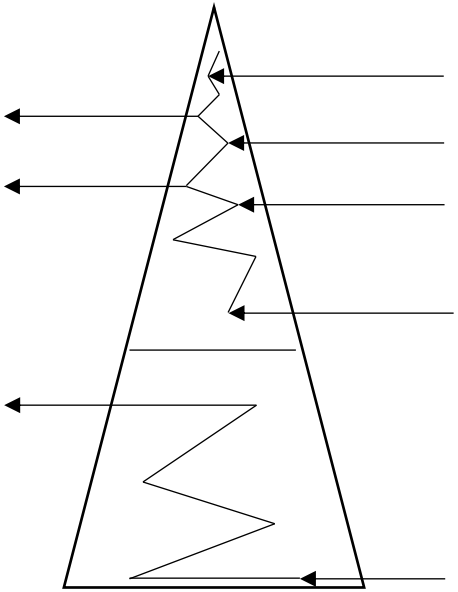
Vedenie ľudí

Manažéra vnímajú zamestnanci ako skutočne vzdelaného odborníka (absolventa elitnej školy), ktorý sa vyznačuje silnou autoritou s absolútnymi rozhodovacími právomocami, čo vedie k malej miere delegovania právomocí. Status je pripisovaný rodičovskej role nadriadeného, ktorý je mocný, no zároveň blízky.

Zamestnanci môžu byť v rámci organizácie povýšení, avšak len do určitej úrovne. Tie najvyššie úrovne obsadzujú absolventi elitných škôl. Ak je potrebná výmena vrcholového manažéra, nový prichádza z externého prostredia. To súvisí s multifunkčnosťou manažérov (sú skôr generalisti než špecialisti), ktorí si už počas prípravy vo vzdelávacom systéme rozvíjajú schopnosť rozhodovať v rôznych oblastiach.

Obrázok 21 znázorňuje rozvoj a kariérny postup zamestnancov v takomto systéme. Čiara v strede nákresu názorne oddeľuje nižšie pozície od tých vrcholových, na ktoré sa môžu dostať iba absolventi elitných škôl, pričom prichádzajú z externého prostredia. Z organizácie odchádzajú na hierarchicky podobné pozície v iných organizáciách, prípadne v štátnom sektore. V nákrese sú tieto príchody a odchody zamestnancov (aj na nižších a aj na vyšších pozíciách) znázornené šípkami.

Obrázok 21 Rozvoj a kariérny postup zamestnancov v typickej francúzskej organizácii

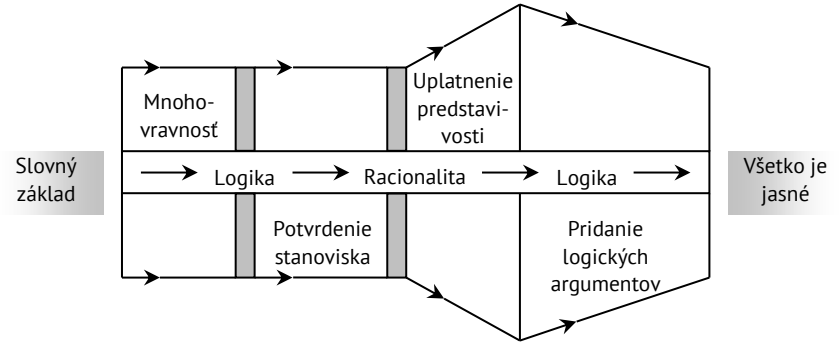


Spracované a doplnené podľa: EVANS, P. a kol. Human Resources Management in International Firms. Londýn: Macmillan, 1989. In SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. Managing across cultures. Londýn: Prentice Hall, 2002.

Manažéri sa vyznačujú analytickými schopnosťami a schopnosťou svoje rozhodnutia logicky zdôvodniť. Podriadení ich teda rešpektujú, pretože im rozumejú, ide o tzv. kvalifikované podriadenie sa, nie o podriadenie sa moci. Riadia sa princípom, že čo je logické, to je akceptovateľné.

Obrázok 22 znázorňuje komunikačný model hovorenia v typickej francúzskej organizácii. Šípky na horizontálnych čiarach naznačujú vývoj komunikácie a zvislé čiary znázorňujú narušenie priebehu komunikácie. Francúzsky model znázorňuje využívanie rôznych taktík vrátane uplatnenia predstavivosti, no zároveň znázorňuje aj prísny princíp riadenia sa zásadami logiky počas celého priebehu komunikácie. Model sa rozširuje, čo znázorňuje prejav emócií a temperamentu, pretože účastníci komunikácie obohacujú fakty ďalšími významami z kontextu a uplatňujú množstvo analógie. Vo veľkej miere ide o využívanie predstavivosti a zasadzovanie informácií do širšieho kontextu. Nakoniec však vzíde z komunikácie riešenie založené na logických argumentoch.

Obrázok 22 Komunikačný model hovorenia v typickej francúzskej organizácii



Spracované podľa: LEWIS, R. D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Kritika výsledkov súvisí priamo s osobou a s tým, že neuvažovala logicky, čo následne viedlo k problémom. Ideálnym zamestnancom je tak jednotlivec s logickým myslením a schopnosťou odôvodniť svoje tvrdenia.

Zároveň má vhodné sociálne kompetentnosti a odbornosť, je tak v kolektíve na jednej strane obľúbený, na druhej strane rešpektovaný. Dokáže sa riadiť stanovenými pravidlami a procesmi, ktoré sú logicky naplánované, a zamestnanec im dokáže na základe svojich schopností porozumieť. Schopnosť rozumieť súvislostiam a podpora analytického myslenia sú súčasťou prípravy na zamestnanie už počas vzdelávania.

Kontrola

Ako bolo uvedené, možné problémy je potrebné identifikovať hneď na začiatku, ide teda o predbežnú kontrolu. Ak je totiž raz niečo logicky naplánované, pri implementácii by už pravdepodobne nemali nastať problémy. Dôsledná kontrola na vstupe sa prejavuje aj pri procesoch náboru a výberu zamestnancov, počas ktorých je podrobne analyzovaná minulosť uchádzača a ak dosiahol dobré výsledky v minulosti, predpokladá sa, že bude úspešný aj v budúcnosti.

Takýto systém je teda založený na ľudskom faktore a interakcii členov organizácie. Každý v nej hrá svoju logicky odôvodnenú rolu (skôr než by zastával presne identifikované pracovné miesto), pričom je zrejmé, že dvaja ľudia nevykonávajú svoju prácu rovnako. Zamestnanec je braný nielen ako odborník, ale predovšetkým ako logicky uvažujúci jedinec, ktorý je výsledkom sociálnej siete, v ktorej funguje. Pritom centrálne rozhodovacie pozície zastávajú pracovníci na takéto pozície špeciálne pripravovaní. Minulosť členov organizácie tak hrá významnú úlohu.

2.3.5 Prípadová štúdia – Bouygues[197]

V roku 1952 založil Francis Bouygues významnú francúzsku stavebnú spoločnosť. Bol absolventom jednej z prestížnych *Hautes Ecoles* (elitnej školy) a vynikal rozhodným, dynamickým a otvoreným štýlom. Zvyčajne sa však za základ úspechov vo vybudovaní jednej

[197] Spracované podľa BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.

z najväčších stavebných spoločností na svete považuje jeho hrdý charizmatický charakter a nie jeho vzdelanie. Jeho prezývkou bolo *le roi du Beton* (kráľ betónu).

Počiatočný kapitál si vypožičal od otca a v roku 1956 už začal otvárať prvé z mnohých dcérskych spoločností, ktoré v súčasnosti[198] zahŕňajú okrem stavebníctva aj energetiku a služby a taktiež médiá a telekomunikácie. Jednou z príčin fenomenálneho rastu jeho spoločnosti bola skutočnosť, že v 50. rokoch 20. storočia rástla francúzska ekonomika výrazne rýchlejšie než napríklad britská, čo prialo expanzii stavebného sektora a výstavba bytových domov, nemocníc a škôl, ktorej sa Bouygues predovšetkým venoval a ktorá patrila medzi priority štátu. Výsledkom bolo, že spoločnosť nielen postavila niekoľko známych parížskych monumentálnych stavieb, ale vyrástla v tom čase na celosvetový konglomerát s 80 000 zamestnancami, ktorý postupne narástol až na 200 000 zamestnancov[199].

Pod úspech sa podľa komentátorov okrem Bouyguesovho zanietenia a silnej osobnosti podpísalo aj využívanie siete *starých kamošov*. Napríklad, rozhodnutie francúzskej vlády vybrať Bouyguesa ako majiteľa kontrolného balíka akcií pri privatizácii televíznej stanice TF1 v roku 1987 sa v kuloároch považovalo za čisto politické rozhodnutie. V spoločnosti Bouyguesa považovali za *despotického a megalománskeho šéfa bez škrupúľ a súcitu*. Prirovnávali ho k Leeovi Iacoccovi, Robertovi Maxwellovi, či americkému prezidentovi Donaldovi Trumpovi. V skutočnosti mal spoločnosť pevne pod kontrolou a pomocou burcujúcej výrečnosti a symbolizmu vytvoril a udržiaval energickú organizačnú kultúru.

Pre Bouyguesa bolo formovanie a udržiavanie organizačnej kultúry zjavne prioritou. Novoprijatí zamestnanci boli podrobení intenzívnym akulturačným procesom, vrátane zaškoľovania, ktoré pozostávalo z prezentácie histórie skupiny okorenenej vtipmi

[198] *Groupe Bouygues*. Dostupné online: http://www.bouygues.com.
[199] *Groupe Bouygues*. Dostupné online: http://www.bouygues.com.

z folklóru spoločnosti. Ďalším zdrojom komunikovania kréd a hodnôt spoločnosti bola *Charta*, zahŕňajúca dvanásť princípov (napríklad tímová práca, kvalita a úspech), ktoré všetci zamestnanci dôverne poznali pod názvom *Dvanásť prikázaní*. Takéto kultúrne odkazy prinášali a utvrdzovali početné podnikové bulletiny a časopisy, z ktorých najväčší je *Minorange* doručovaný do domácnosti každého jedného zamestnanca dvakrát ročne už viac ako 50 rokov.

Bouygues však kultúru ovplyvňoval aj menej zjavným spôsobom. Manažéri sa museli obliekať štýlovo a do kancelárií vedenia sa v šesťdesiatych rokoch investovalo 200 miliónov dolárov. Stavbu nazvali *Challenger*. Spoločnosť má nielen výrazné logo, ale aj svoju typickú červenkastú farbu, *minorange*. V šesťdesiatych rokoch sa skupina úspešných staviteľov, ktorú Francis Bouygues vytvoril, prezývala *Les Compagnons du Minorange*. Toto spoločenstvo si cielene vytvorilo vlastné hodnoty ako remeselné majstrovstvo a vzťahy typu bratstva, typické oblečenie, vlastný časopis a špeciálny rozpočet na ceremónie, profesionálne ocenenia a iniciačné rituály.

Treba pripomenúť, že stavebníctvo je prevažne mužská profesia, a tak je typickým manažérom bouyguesovského impéria Francúz, muž, ktorý má približne 35 rokov, maturitu a pracuje vo firme vyše päť rokov. Oslovovanie medzi kolegami zachovávalo skôr vykanie a povráva sa, že Francis Bouygues bol proti tomu, aby zamestnankyne nosili nohavice.

Sám Bouygues tvrdil, že jeho hlavnou motiváciou bola hrdosť na dobre vykonanú prácu. Seba a aj zamestnancov považoval za skutočných *staviteľov* a spájalo ich puto veľkého a úprimného priateľstva.

Neznamená to, že spoločnosť by sa dala označovať ako zastaraná. Poskytovala viac financií na školenia než iné spoločnosti, aktivitu pracovníkov zabezpečovali krúžky kvality a spoločnosť rešpektovala prítomnosť odborov.

Aj keď v súčasnosti už vedie spoločnosť Francisov syn Martin, silné zameranie na formovanie špecifickej organizačnej kultúry pretrváva, čo potvrdzuje aj krátky opis na úvodnej internetovej

stránke podniku o tom, že ich poháňajú silné hodnoty a jedinečná organizačná kultúra[200].

Otázky na riešenie

Na základe konkrétnych príkladov z prípadovej štúdie vysvetlite vplyv národnej kultúry na organizačnú kultúru opisovanej spoločnosti a svoje tvrdenia podložte vybranými dimenziami a typológiami kultúr.

Na základe informácií z prípadovej štúdie uveďte príklady prejavov vybraných vlastností kultúry a vysvetlite ich.

Akými spôsobmi sa organizácia prostredníctvom socializácie snaží udržiavať svoju organizačnú kultúru? V ktorých fázach socializácie sú tieto spôsoby využívané? Akú rolu hrá v procese socializácie v tejto organizácii manažment ľudských zdrojov? Vysvetlite.

Akú úlohu hral pri budovaní a formovaní organizačnej kultúry zakladateľ organizácie? Do akej miery odchod Francisa Bouyguesa ovplyvnil charakteristiky organizačnej kultúry tejto spoločnosti? Zdôvodnite.

Uveďte príklady foriem kultúry, ktoré možno identifikovať na základe informácií z prípadovej štúdie a skúste vysvetliť ideológiu, ktorá za nimi stojí.

2.4 Anglofónny klaster (reprezentant Veľká Británia)

2.4.1 História a všeobecná charakteristika[201]

História Veľkej Británie bola do 15. storočia poznamenaná permanentnými inváziami na ostrovy. Historikmi podrobne

[200] *Groupe Bouygues*. Dostupné online: http://www.bouygues.com.

[201] Spracované podľa:
CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.
HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

zdokumentovanou je napríklad nadvláda Rímskej ríše od roku 43 (mimo územia Škótska). Po tejto nadvláde začali od roku 449 dobývať územie Anglovia, Sasi a Juti. Nájazdy na časti ostrovov, a tým aj na psychiku obyvateľstva, pokračovali inváziou Vikingov. Neskôr nastalo zjednotenie Anglicka pod vládou kráľa Edgara, no väčšie či menšie časti územia boli naďalej pod nadvládou Dánska, Nórska a Normanskej ríše. Do roku 1453 stratilo Anglicko takmer všetky kontinentálne územia, ktoré dovtedy získalo.

Tieto vplyvy drasticky ovplyvnili kultúru a charakter terajšej Veľkej Británie, keďže z dlhotrvajúcich inváziı vznikol pocit súdržnosti, veľká snaha uchrániť sa vlastnými silami a nebyť pod cudzou nadvládou. To sa prejavilo aj prechodom štátneho náboženstva od katolicizmu k protestantizmu. Toto odtrhnutie sa od pápeža možno nazvať zoštátnením náboženstva a snahou nebyť pod cudzou nadvládou ani v tejto oblasti. Aj keď išlo v konečnom dôsledku o rozhodnutie jedného kráľa kvôli sporom o možnosť sa druhýkrát zosobášiť, podobné snahy historici identifikovali už pred týmto aktom.

Od roku 1642 prebiehala v Británii občianska vojna medzi rojalistami a zástancami parlamentarizmu, ktorých predstaviteľom bol Oliver Cromwell. Výsledkom vojny bolo oslabenie moci panovníka a posilnenie moci parlamentu, čo bolo dôsledkom viery v to, že demokracia je tým najlepším sociálnym zriadením. Z hľadiska politického zriadenia ide aj v súčasnosti o konštitučnú monarchiu, no s redukovanou mocou panovníka.

Po dlhých storočiach inváziı na vlastné územie a po vnútorných bojoch o moc nastal od 17. storočia pravý opak súvisiaci s výraznou expanziou Britov na územie Severnej Ameriky, Austrálie, Nového Zélandu, Afriky, Ázie, Stredného východu a Ďalekého východu, čím sa Anglicko stalo významnou koloniálnou veľmocou. Výsledkom teritoriálnej expanzie bolo masívne rozšírenie trhu, na ktorom mohli zarábať britskí obchodníci či finančníci. Nastal veľmi skorý prechod od poľnohospodárstva k industriálnej

LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

spoločnosti a silná orientácia na trh. Priemyselná revolúcia priniesla bohatstvo finančníkom (rentiérom), t. j. novovznikajúcim priemyselníkom, ktorí vstupovali do obchodných vzťahov s extrémnou snahou o to, aby z nich vyťažili čo najviac. Nastalo veľmi skoré zavedenie súťaživosti s étosom voľného obchodu, čo spôsobovalo vznik spikleneckých vzťahov, ktoré by bolo možné v budúcnosti vo vhodnej situácii využiť. Mnohé ekonomické teórie pochádzajú práve z tohto obdobia a zaslúžili sa o ne najmä Briti. Príkladom môže byť David Ricardo[202] s teóriou komparatívnych výhod, ktorá sa považuje za základný model medzinárodného obchodu.

Teritoriálna expanzia sa zaslúžila o vznik Commonwealthu, a tým aj o rôzne kultúrne vplyvy na pôvodné britské obyvateľstvo. Takto diverzifikovaná história vytvorila predispozíciu na viac či menej dobrovoľnú spoluprácu s rozdielnymi kultúrami, avšak so silným dôrazom na ochranu vlastnej kultúry. Prejavuje sa to vo viacerých oblastiach života. Príkladom môže byť neochota Britov uzavrieť manželstvo s inou národnosťou alebo iným etnikom. Prieskumy naznačujú, že príslušníci menšinových etnických skupín v Británii sú otvorenejší medzietnickým vzťahom než obyvatelia, ktorí sa považujú za „pôvodných Britov".[203]

Dôsledkom všetkých vonkajších vplyvov je, že príslušníci tejto kultúry akceptujú základné slobody, politickú demokraciu a zmysel pre fair-play. Historické skúsenosti pomohli rozvinúť sebaovládanie, sebadôveru, silný zmysel pre zodpovednosť a schopnosť dobre sa vyrovnať s nepriaznivými podmienkami a neúspechom.

Aby ľudia s takýmito vlastnosťami mohli koexistovať, systém na jednej strane podporuje súťaživosť a využívanie situácie na vlastné blaho, na druhej strane vyžaduje aj dodržiavanie nepísaných zákonov, ktorými stanovuje určité mantinely. Výstižne to vyjadrujú viaceré z charakteristík

[202] LISÝ, J. a kol. *Ekonómia v novej ekonomike*. Praha: Wolters Kluwer, 2007.
[203] POTTER-COLLINS, A. *2011 Census analysis: What does the 2011 Census tell us about Inter-ethnic Relationships?*, 2014. Dostupné online: https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/marriagecohabitationandcivilpartnerships/articles/whatdoesthe2011censustellusaboutinterethnicrelationships/2014-07-03

typického britského muža: v princípe čestný, v princípe nezávislý, v princípe disciplinovaný, v princípe priateľský, v princípe rešpektujúci právo atď. Všetky tieto charakteristiky založené na pragmatizme a využívaní aktuálnej situácie možno vidieť aj na prístupe Veľkej Británie k Európskej únii, pričom členstvo v nej bolo podľa viacerých komentátorov založené na pragmatickom národnom záujme rozšíriť trh a priniesť do štátu finančné injekcie, no bolo zároveň spojené s razantným odmietaním výraznejšej politickej integrácie na európskej úrovni. Keď obyvateľstvo prestalo vidieť v členstve v Európskej únii výrazný úžitok, v roku 2016 sa prostredníctvom referenda rozhodlo z tohto spoločenstva vystúpiť. Brexit, ako sa toto vystúpenie nazýva, sa zavŕšil v roku 2020.

Takéto vnímanie sveta vystihuje aj starší titulok v britských novinách, ktorý spomína búrku v Lamančskom prielive, a to, že je obrazne *kontinent odrezaný od Británie* a nie opačne (z angl. *Storm in the Channel – Continent cut off from Britain*).

2.4.2 Vybrané dimenzie kultúry

Nižšia miera vyhýbania sa neistote[204]

Ide vo voľnú organizačnú štruktúru orientovanú na úlohy a založenú na tímovej spolupráci s vysokou mierou decentralizácie. Pre zamestnancov je typická pracovná mobilita a nekoncentrovanie sa na pozície a roly. Jednotlivcom je poskytovaná voľnosť, právo rozhodnúť sa a povinnosť preberať zodpovednosť za vlastné rozhodnutia. Využíva sa skôr intuícia než logika.

Individualizmus[205]

Líniové roly podporujú individuálnu snahu a pozície sú usporiadané s jasnou dráhou kariérneho rastu. Podporuje sa aj spolupráca, predovšetkým však vzájomná súťaživosť medzi zamestnancami. Prevláda

[204] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[205] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

nízka lojálnosť a vysoká miera medzipodnikovej mobility. Podporuje sa vyjadrovanie vlastných názorov a inovatívne myslenie.

Menšia mocenská vzdialenosť[206]

Ide o plochú organizačnú štruktúru s decentralizovaným rozhodovaním. Typickými sú konzultácie s nižšími úrovňami manažmentu a jednotlivými zamestnancami a demokratický štýl vedenia ľudí otvorený novým nápadom.

Maskulinita[207]

Odmeňovací systém je postavený na zisku, čo súvisí s veľkou orientáciou na výsledky a nízkou lojálnosťou. Zvýšenie zisku, šetrenie nákladov a podobne sa odrazí v odmene konkrétneho zamestnanca. Jednotlivé útvary majú plnú zodpovednosť za svoje výsledky.

Čas ako sekvencia[208]

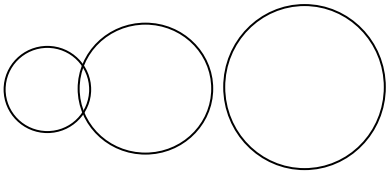
Viditeľná je snaha o efektívne nakladanie s časom, ktorý sa pokladá za jeden zo zdrojov, ktorý má svoju hodnotu.

Zameranie na budúcnosť[209]

Budúcnosť je najdôležitejšia, je oddelená od minulosti a prítomnosti. Jednotlivé kruhy na obrázku 23 reprezentujú minulosť, prítomnosť a budúcnosť (zľava doprava), ich veľkosť znázorňuje dôležitosť týchto časových horizontov a ich prelínanie vzájomnú previazanosť, prípadne izoláciu.

[206] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[207] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.
[208] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.
[209] HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

Obrázok 23 Vzťah minulosti, prítomnosti a budúcnosti v typickej britskej organizácii



Spracované podľa: HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. The Seven Cultures of Capitalism. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

2.4.3 Vybrané typológie kultúry

Riadená strela[210]

Takáto kultúra sa vyznačuje projektovou organizáciou vyznačujúcou sa decentralizáciou a orientáciou na úlohy. Vzťahy medzi zamestnancami vychádzajú zo špecifických úloh v systéme zameranom na spoločné ciele. Status sa dosahuje pomocou členov skupiny, ktorých dokáže zamestnanec presvedčiť a motivovať k dosiahnutiu cieľa. Učenie sa a spôsob myslenia zahŕňa riešenie problémových úloh, profesionalizáciu, praktickosť, a to všetko naprieč rôznymi disciplínami. Zmeny prebiehajú posunom čiastkových cieľov, ak sa obmieňa zameranie. Spôsob motivácie a odmeňovania je založený na finančnej odmene za výkon a úspešné riešenie problémov. Kritika je konštruktívna, orientovaná na úlohy a založená na pripustení si omylu a nájdení rýchleho riešenia. Dôležité je maximalizovať výsledky a minimalizovať náklady.

Dedinský trh[211]

Ide o kombináciu nízkej miery vyhýbania sa neistote a nízkej mocenskej vzdialenosti. Organizácie sú teda decentralizované a zamestnanci pôsobia autonómne. Podporuje sa podnikavosť, flexibilita

[210] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill Education, 1998.
[211] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

a delegovanie právomocí. Koordinácia je založená na neformálnej, osobnej komunikácii. Kontrola prebieha na výstupe.

Lineárne aktívna[212]

V jednom časovom úseku je vykonávaná iba jedna úloha. Čas je veľmi vzácny, považuje sa za hodnotu podobne ako finančné zdroje. Preto časom nemožno mrhať podobne, ako nemožno mrhať ani inými zdrojmi. Preferuje sa analytický prístup k riešeniu problémov založený na objektívnych údajoch. Dôležité je splniť úlohy v stanovenom čase s minimálnymi nákladmi.

2.4.4 Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu[213]

V nasledujúcej časti uvádzame prejavy organizačnej kultúry typickej britskej organizácie v štyroch základných funkciách manažmentu. Výhodou takejto organizačnej kultúry je individuálne preberanie zodpovednosti zamestnancov za rozhodnutia a hľadanie riešení ad hoc s maximálnou efektívnosťou.

Organizovanie

Ide o organizáciu s voľnou štruktúrou založenou na tímovej deľbe práce a decentralizácii. Je založená na dočasných zoskupeniach, teda tímoch, ktoré relatívne rýchlo vznikajú a rýchlo zanikajú v závislosti od konkrétnych pracovných úloh. Príslušníci takejto kultúry tak z pragmatických dôvodov kvôli rýchlym zmenám v útvaroch nevytvárajú mocenské centrá.

---

[212] LEWIS, R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. Londýn: Nicholas Brealey International, 2018.

[213] Spracované podľa:

CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.

HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism.* Londýn: Judy Piatkus, 1994.

LEWIS, R. D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall, 2002.

TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

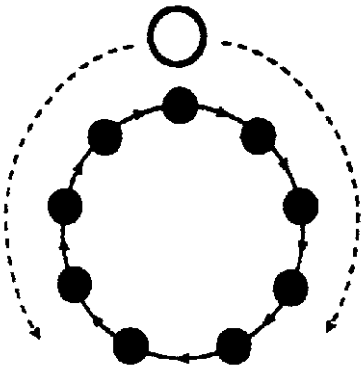
Na jednej strane je podporovaná spolupráca medzi zamestnancami, na druhej strane je medzi nimi výrazne podporovaná súťaživosť. Tú podnecuje aj minimum formálnych pravidiel, ktoré sú v úzadí. Dôležité sú najmä nepísané zákony postavené na zdravom sedliackom rozume, pragmatickosti a účelnosti a od zamestnancov sa očakáva, že ich budú dodržiavať. V prípade ich prekročenia zvyčajne býva zamestnanec diskvalifikovaný z pracovného života, čoho sú si všetci vedomí a preberajú za to na seba osobnú zodpovednosť. Zamestnanci majú možnosť sa angažovať v rôznych oblastiach, ktoré nie sú pokryté iným odborníkom v danej organizácii.

Zamestnanci sa v profesijnej príprave nepripravujú na konkrétne pracovné pozície, sú generalisti pripravení zaujať akékoľvek miesto, na ktorom obstoja. Historická skúsenosť s úspechom ukázala, že zamestnanec má byť predovšetkým úspešný riešiteľ problémov (celej škály) a byť schopný o svojich riešeniach presvedčiť iných, aby ho nasledovali. Takže hodnotné sú skôr interpersonálne zručnosti než špecializácia v odbore.

Komunikácia je založená na výraznom konzultovaní s nižšími úrovňami manažmentu a aj so samotnými zamestnancami. Každý môže prispieť k riešeniu a každý svojím spôsobom, čo sa cení bez ohľadu na hierarchickú pozíciu, ktorú daný zamestnanec zastáva. Štruktúra založená na tímoch posilňuje vzájomnú komunikáciu v rámci nich, pričom hierarchicky vyššie postavený manažér nepatrí do takejto skupiny (tímu), no zároveň nie je nedostupný a vzdialený.

Obrázok 24 znázorňuje manažéra (biely kruh), ktorý nie je súčasť tímu, no je blízko zamestnancom (čierne kruhy). Medzi ním a zamestnancami a medzi zamestnancami v rámci tímu prebieha vzájomná komunikácia, ktorá je znázornená šípkami.

Obrázok 24 Komunikácia v typickej britskej organizácii



Spracované podľa: LEWIS, R.D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Plánovanie

Vzhľadom na vysokú mieru individualizmu, ide o plány na kratšie časové obdobia tak, aby sa výsledky dali v primeranom časovom horizonte kontrolovať práve daným jednotlivcom. Neplánuje sa dlhodobejšie, pretože nielen za plánovanie, ale aj za napĺňanie plánov by mal byť zodpovedný ten istý zamestnanec alebo skupina zamestnancov. Keďže táto kultúra kladie dôraz na pragmatizmus, zamestnanci by mali byť schopní svoje plány prispôsobovať aktuálnej situácii. Znamená to schopnosť odhadnúť situáciu a v prípade, že sa podmienky menia, schopnosť obmieňať, či dokonca meniť plány.

Vedenie ľudí

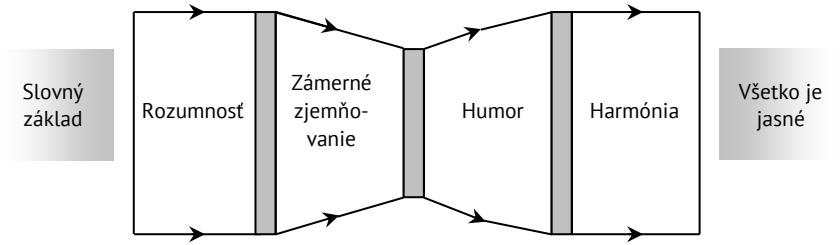
Manažér je v tejto kultúre väčšmi generalista než špecialista. Nie je úzko špecializovaný a mal by byť dostatočne pružný, aby videl a dokázal využiť príležitosti, ktoré mu ponúka pôsobenie v organizácii, a tým aj pôsobenie na trhu. Má renomé vodcu a úspešného riešiteľa problémov a o svojich schopnostiach vedieť presvedčiť iných. Mal by mať schopnosť rozlíšiť, ktoré činnosti a úlohy majú zmysel a nevenovať čas niečomu, čo

nemá relevantný prínos. Dôležité sú najmä interpersonálne, komunikačné a vodcovské zručnosti, súborne nazývané charizma.

Pre túto ostrovnú kultúru je typické vyhýbanie sa priamej konfrontácii a konfliktom, komunikácia s podriadenými je tak nepriama a nejednoznačná a mnoho informácií je potrebné vyčítať z kontextu. Akceptuje sa iba konštruktívna kritika súvisiaca s prácou, pričom zamestnanci nemajú problém si pripustiť omyl, zmeniť svoje predchádzajúce rozhodnutia a nájsť iné, lepšie riešenie.

Obrázok 25 znázorňuje komunikačný model hovorenia v typickej britskej organizácii. Ako už bolo uvedené, šípky na horizontálnych čiarach naznačujú, ako sa vyvíja komunikácia a zvislé čiary znázorňujú narušenie priebehu komunikácie. Od reakcie účastníkov komunikácie na tieto narušenia sa odvíja ich ďalšia komunikácia. Britský model znázorňuje rozumné hľadanie možností riešenia problému prostredníctvom diskusií. Tie sú založené na snahe vyhnúť sa konfliktom, pokojne aj v zmysle ustúpenia z vlastných pozícií, ak je to pragmaticky v danej situácii vhodné. To je znázornené zúžením modelu, teda zámerným zjemňovaním a využívaním humoru, čo prináša do komunikácie odľahčenie, teda určitú afektívnosť.

Obrázok 25 Komunikačný model hovorenia v typickej britskej organizácii



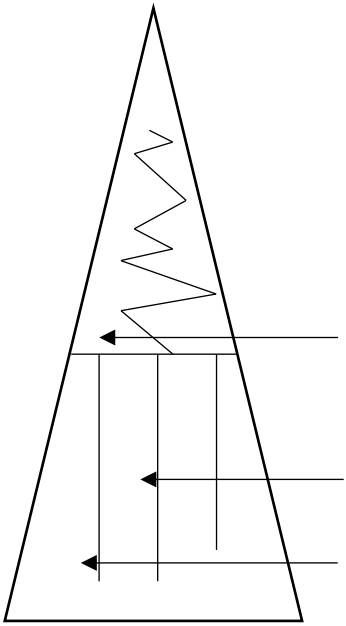
Spracované podľa: LEWIS, R. D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Ako bolo uvedené, manažér nepatrí do jednej skupiny so svojimi podriadenými, no nie je od tejto skupiny priveľmi vzdialený. Delegovanie na nižšie úrovne prebieha na základe potreby, presadzuje sa demokratický manažérsky štýl otvorený novým nápadom. Kariérne rásť môžu tí zamestnanci, ktorí dokážu presvedčiť a nadchnúť spolupracovníkov a vedia úspešne riešiť problémy. Odmeňovací systém je postavený na konkrétnom kvantifikovateľnom materiálnom prínose každého jednotlivca, čo sa veľmi prísne sleduje. Môže sa tak stať, že v určitom období môže mať zamestnanec vyšší plat ako jeho nadriadený.

Obrázok 26 znázorňuje rozvoj a kariérny postup zamestnancov v takomto systéme. Čiara v strede nákresu názorne oddeľuje nižšie pozície od tých vyšších, na ktoré sa prostredníctvom riadeného rozvoja potenciálu dostávajú zamestnanci z nižších pozícií. Zamestnanci, ktorí prichádzajú do organizácie pôvodne na nižšie pozície (šípky dole), sú pozorne a pravidelne monitorovaní s ohľadom na ich potenciálny kariérny rast. Na obsadzovanie vyšších pozícií sa v prípade potreby hľadajú vhodní uchádzači aj z externého prostredia (šípka v strede), avšak ide o nízky stupeň náboru elity.

Ideálnym zamestnancom je teda jednotlivec s primeranými komunikačnými a interpersonálnymi zručnosťami ochotný niesť osobnú zodpovednosť za svoje výsledky a je dostatočne flexibilný na to, aby dokázal využiť príležitosti plynúce z jeho práce. Vzdelávací systém ho v rámci prípravy na zamestnanie pripravuje väčšmi všeobecne, menej ako odborníka na jednu konkrétnu oblasť. Už počas vzdelávania je podporovaná flexibilita, zodpovednosť za vlastné ciele, súťaživosť a individuálne úsilie (aj prostredníctvom rôznych súťaží o najlepšieho študenta a podobne). Mimoriadny dôraz už od najútlejšieho detstva sa kladie na prezentáciu (či už prezentáciu vlastných nápadov a názorov alebo sebaprezentáciu). Ak nastane problém v britskej firme, možno zovšeobecniť, že zamestnancov pošlú na kurz komunikácie.

Obrázok 26 Rozvoj a kariérny postup zamestnancov v typickej britskej organizácii



Spracované podľa: EVANS, P. a kol. Human Resources Management in International Firms. Londýn: Macmillan, 1989. In SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. Managing across cultures. Londýn: Prentice Hall, 2002.

Kontrola

Ako bolo uvedené vyššie, plány sú skôr krátkodobejšie a rozpracované iba na rozumný a jasne kontrolovateľný časový horizont. Očakáva sa, že za ich napĺnenie bude zodpovedný zamestnanec, ktorý ich aj plánoval, čo platí pre plány osobné aj profesijné. Nie je teda dôležitý minulý úspech či neúspech, ale to, aké dobré sú budúce perspektívy, čo sa prejavuje aj v procese náboru a výberu zamestnancov. Dôraz sa kladie na budúci potenciál uchádzačov.

Tento systém sa vyznačuje flexibilitou, zohľadňovaním vonkajších faktorov a používaním zdravého sedliackeho rozumu – vynaložená energia sa musí vyplatiť a musí priniesť plánovaný výstup. Výstup je prijateľný, ak nenarúša obsadený priestor niekým iným, rovnako akčným.

Zodpovednosť za rozhodnutia je identifikovateľná, jednotlivci preberajú zodpovednosť za svoje činy. Netreba písané smernice, zdravý sedliacky rozum, pravidlá pohodlnej koexistencie stačia na určenie mantinelov. Ak jednotlivec zlyhá a pravidlá poruší, diskvalifikuje sa na celý život. Referencie bývalých zamestnávateľov a kolegov hrajú v tomto systéme významnú rolu.

2.4.5 Prípadová štúdia – Jaguar Cars[214]

Spoločnosť Jaguar Cars je výrobcom exkluzívnych áut sídliaca v Coventry vo Veľkej Británii s výnimočnou históriou plnou úspechov, úpadku a znovuoživenia.

V povojnovom období do konca šesťdesiatych rokov spoločnosť Jaguar Cars pod vedením jej zakladateľa Lyonsa reprezentovala vodcu na trhu s luxusnými autami a polovica produkcie išla na export.

V sedemdesiatych rokoch zažila spoločnosť pokles. Stala sa z nej len výrobná súčasť spoločnosti British Leyland. Vedúcich pracovníkov dosadzovalo vedenie a Jaguar Cars podstúpila výraznú reorganizáciu, pri ktorej jej boli odňaté mnohé funkcie (financie, marketing a odbyt). V roku 1979 predstavovali straty mesačne 4 milióny GBP. Hrozilo, že výrobnú jednotku zatvoria. V osemdesiatych rokoch menovali do vedenia výrobnej jednotky Johna Egana. Jednotka Jaguar Cars si začala upevňovať pozíciu na trhu, obnovila väzby s partnermi v rámci Veľkej Británie aj v zahraničí. Kľúčovým bodom bolo prinavrátenie odňatých funkcií a

[214] Spracované podľa BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.

vytvorenie funkčného tímu vrcholových manažérov. V rámci ozdravných krokov sa jednotka Jaguar Cars osamostatnila, prepustila 3000 zamestnancov a zamerala sa na 150 identifikovaných problémových oblastí.

Päť oblastí reorganizácie Jaguar Cars, ako ju naplánovali, sa vzťahuje na organizačnú kultúru:

Vedenie ľudí. John Egan stanovil pre Jaguar Cars nové poslanie – stať sa najdokonalejším výrobcom áut na svete. V priebehu 5 rokov naplánovali investíciu 1 miliardy GBP do výskumu a zvýšenia produkcie zo 14 000 áut ročne na 100 000 áut. Stanovené kréda zahŕňali: rast, kvalitu, vnímavosť voči trhu, vzdelávanie a rozvoj ľudského kapitálu, profesionalitu. Mnohé z kréd pochádzali ešte z čias Lyonsa (dokonalosť produktu a hrdosť na výrobné majstrovstvo) a Egan ich skombinoval s novými (vnímavosť voči trhu).

Kvalita. Kult kvality zahŕňal stanovenie kvantifikovateľných štandardov a zavedenie nových pracovných postupov. Všetci manažéri prešli školeniami zameranými na riadenie procesov pomocou štatistických metód. Prizvali amerických predajcov na pohovory s výrobnými jednotkami zodpovednými za chyby a dokázali určiť vinníkov. Jaguar nezačal šíriť príbehy o kvalite pre kupujúcich ako iní výrobcovia, ale skôr vnútri spoločnosti prezentoval obraz o množstve pracovníkov a ich príbuzných, ktorí sa zúčastnili spustenia nového modelu XJ40.

Komunikácia. Kľúčom k úspešnému zavedeniu programu kvality bolo štruktúrovanie celkovej komunikácie. K podnikovému bulletinu a spravodaju pribudli videonahrávky, brífingy a verejné diskusie, konferencie manažmentu, 75 krúžkov kvality a niekoľko komisií zameraných na výkonnosť a prehľady. Tvorili platformu na spoluprácu zamestnancov z výroby s vrcholovými úrovňami manažmentu. Vedenie prizvalo externých konzultantov, ktorí mapovali názory zamestnancov na nové komunikačné schémy.

Projektový manažment. Egan zmenil koncepciu prístupu k navrhovaniu áut. Desaťročný výhľadový plán bol postavený na požiadavkách trhu. Tímy pozostávali zo zástupcov všetkých

funkčných útvarov, čo malo za následok zmenu v dizajne, výrobe aj marketingu.

Jazyk. Zmenu kultúry sprevádzali aj výrazné zmeny v podnikovom jazyku. Okrem nových príbehov sa uchytili aj nové termíny, ktoré sa stali súčasťou jazyka spoločnosti.

Netreba zabúdať na skutočnosť, že úpadok spoločnosti Jaguár Cars v sedemdesiatych rokoch len mapoval situáciu v automobilovom priemysle ako celku. Vládla všeobecná nedôvera v plánovanie na úrovni produktu, vzdelávanie manažérov a marketing.

Príchodom Egana spoločnosť Jaguar Cars začala uplatňovať dobrú prax nielen z oživeného automobilového priemyslu, ale aj z iných výrobných odvetví.

Úlohy na riešenie

Na základe konkrétnych príkladov z prípadovej štúdie vysvetlite vplyv národnej kultúry na organizačnú kultúru opisovanej spoločnosti a tvrdenia podložte vybranými dimenziami a typológiami kultúr.

Myslíte si, že snaha o zmenu organizačnej kultúry bola jediným faktorom, ktorý prispel k opätovnému rastu spoločnosti, alebo boli dôležité aj iné faktory? Zdôvodnite.

Na základe informácií z prípadovej štúdie uveďte príklady prejavov niektorých vlastností kultúry a vysvetlite ich.

Uveďte príklady foriem kultúry, ktoré je možno identifikovať na základe informácií z prípadovej štúdie a skúste vysvetliť ideológiu, ktorá za nimi stojí.

2.5 Otázky na riešenie

Uvedené otázky na riešenie overia úspešnosť samoštúdia založeného na druhej kapitole tejto učebnice. V každej otázke vyberte iba jednu správnu odpoveď a Vaše odpovede si následne porovnajte so správnymi odpoveďami uvedenými v závere tejto časti. Vaše odpovede zároveň

odôvodnite a na základe teoretických východísk týkajúcich sa predmetnej problematiky vysvetlite, ako ste k svojim riešeniam dospeli.

1. V organizácii sa presadzuje vysoká miera participácie zamestnancov a neprestajné prinášanie návrhov na inovácie pre všeobecné blaho všetkých zamestnancov (v zmysle vylepšení). Ideálnym zamestnancom je tak človek s inovatívnym a kreatívnym myslením, ktorý aktívne participuje na procesoch, v prípade potreby zavádza zlepšenia s tým, že za výsledok dokáže prevziať zodpovednosť. V kontexte organizačnej kultúry ide aj o charakteristiky špecifické pre:

a. typickú nemeckú organizáciu a femininitu,
b. typickú francúzsku organizáciu a partikularizmus,
c. typickú britskú organizáciu a univerzalizmus,
d. typickú švédsku organizáciu a nízku mieru vyhýbania sa neistote,
e. ani jednu z uvedených možností.

2. Organizačná kultúra sa vyznačuje nízkou formalizáciou a zároveň nízkou hierarchiou, pričom príslušníci tejto kultúry pôsobia ako autonómni agenti v decentralizovanom systéme a ich koordinácia prebieha v podobe neformálnej komunikácie. Ide o charakteristiky špecifické aj pre:
a. typickú francúzsku organizáciu a typ rodina/kmeň,
b. typickú nemeckú organizáciu a typ dobre naolejovaný stroj,
c. typickú britskú organizáciu a typ dedinský trh,
d. typickú švédsku organizáciu a typ pyramída ľudí,
e. ani jednu z uvedených možností.

3. V organizačnej kultúre je výkon vysoko cenený, súťaživosť je spoločensky prijateľná. Symboly statusu získané vlastným úsilím sú navonok výrazne prezentované. Ide o charakteristiky špecifické aj pre:
a. typickú britskú organizáciu a femininitu,
b. typickú francúzsku organizáciu a kolektivizmus,
c. typickú švédsku organizáciu a univerzalizmus,

d. typickú nemeckú organizáciu a maskulinitu,
e. ani jednu z uvedených možností.

4. Manažér sa vyznačuje analytickými schopnosťami a svoje rozhodnutia dokáže logicky vysvetliť, takže podriadení jeho rozhodnutia akceptujú. Každý zamestnanec môže byť povýšený, no len do určitej úrovne. Vysoké pozície sa obsadzujú výlučne absolventmi elitných škôl. Ide o charakteristiky špecifické aj pre:
a. typickú francúzsku organizáciu,
b. typickú nemeckú organizáciu,
c. typickú švédsku organizáciu,
d. typickú britskú organizáciu,
e. ani jednu z uvedených možností.

5. Jednotlivé útvary zoskupujú špecialistov z vymedzených oblastí, akými sú napríklad financie či personalistika, pričom ide o tzv. funkčné komíny. Špecialisti z jednotlivých oblastí spolu úzko spolupracujú a každý má možnosť v rámci organizácie kariérne rásť a dostať sa vo svojom komíne vyššie. Ide o systematické celoživotné vzdelávanie nepodporujúce multifunkčnosť, ale expertízu v odbore. Ide o charakteristiky špecifické aj pre:
a. typickú švédsku organizáciu,
b. typickú nemeckú organizáciu,
c. typickú britskú organizáciu,
d. typickú francúzsku organizáciu,
e. ani jednu z uvedených možností.

6. Pre organizácie je typická výrazná centralizácia so silnou pozíciou podporných útvarov a veľkým množstvom formalizovaných pravidiel. Podporné útvary a pravidlá sú nevyhnutné, aby sa všetky úrovne, od tých vyšších až po tie najnižšie, dali riadiť z centra. V rámci komunikácie prúdia informácie iba zhora-nadol. Ide o charakteristiky špecifické aj pre:
a. typickú britskú organizáciu a nízku mieru vyhýbania sa neistote,
b. typickú nemeckú organizáciu a striedmosť,

c. typickú francúzsku organizáciu a vyššiu mocenskú vzdialenosť,
d. typickú švédsku organizáciu a partikularizmus,
e. ani jednu z uvedených možností.

7.Ide o organizáciu autonómnych špecializovaných jednotiek s veľkým množstvom formalizovaných pravidiel. Z pohľadu komunikácie informácie prúdia zhora-nadol, ale aj zdola-nahor. Aby mohol v organizáciách zložitý systém samostatných útvarov bez problémov fungovať, je nevyhnutné dôkladné plánovanie. Všetko musí byť do detailov analyzované a po krokoch naplánované. Ide o charakteristiky špecifické aj pre:
a. typickú nemeckú organizáciu a vysokú mieru vyhýbania sa neistote,
b. typickú švédsku organizáciu a maskulinitu,
c. typickú britskú organizáciu a partikularizmus,
d. typickú francúzsku organizáciu a kolektivizmus,
e. ani jednu z uvedených možností.

8. Ste manažérom ľudských zdrojov stredne veľkého podniku (patríte teda zároveň do užšieho vedenia podniku), ktorý vykazuje všetky charakteristiky organizačnej kultúry typickej pre švédsku organizáciu, v ktorej ste pracovali od začiatku svojej pracovnej kariéry, pričom ste sa postupne vypracovali na danú pozíciu. Po niekoľkých rokoch práce v tomto podniku ste dostali pracovnú ponuku, ktorú ste prijali a nastúpili ste na takú istú pozíciu, ako ste vykonávali doteraz, a to v podobne veľkom podniku, ktorý však vykazuje všetky charakteristiky organizačnej kultúry typickej pre nemeckú organizáciu. Po prechode do novej organizácie sa budete pravdepodobne musieť vyrovnať:
a. s výrazným preukazovaním symbolov statusu jednotlivých zamestnancov,
b. s plánovaním založenom iba na identifikovaní všeobecných zámerov,
c. s nejasnou komunikáciou založenou na veľkej miere využívania kontextu,
d. so žiadnym z uvedených problémov,
e. so všetkými uvedenými problémami.

9.Predovšetkým z hľadiska angažovanosti v dosahovaní cieľov organizácie zaraďujeme problematiku organizačnej kultúry do manažmentu ľudských

zdrojov. Za jeho hlavné úlohy možno označiť vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov organizácie; optimálne využívanie ľudských zdrojov v organizácii; formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a vhodných medziľudských vzťahov v organizácii; rozvoj pracovníkov organizácie. Možno teda povedať, že:
a. porozumenie rozdielnosti organizačných kultúr prispieva k všeobecnému rozhľadu manažérov ľudských zdrojov, keďže aj táto problematika spadá do oblasti ich pôsobenia v organizácii;
b. určité znaky typických a všeobecne známych organizačných kultúr môžu byť prostredníctvom hlavných úloh manažmentu ľudských zdrojov presadzované v širokom spektre rôznych organizácií;
c. organizačná kultúra typickej švédskej, nemeckej či francúzskej organizácie môže byť inšpiráciou pre manažéra ľudských zdrojov v ktoromkoľvek štáte;
d. ani jedna možnosť nie je správna;
e. všetky možnosti sú správne.

10. Kultúra je fenomén, ktorý nie je jednorazovou záležitosťou a nedokáže sa zmeniť zo dňa na deň. Každá kultúra prešla určitým vývojom a bola ovplyvnená rôznymi faktormi. Ak hovoríme o národnej kultúre, výrazný vplyv na jej formovanie mala história konkrétneho národa. Udalosti a skúsenosti obyvateľov formovali ich správanie, myslenie a vytvorili danú národnú kultúru, pre ktorú je typický hodnotový i normatívny systém, ktorý ju odlišuje od iných kultúr. Analogicky je národnou kultúrou ovplyvňovaná aj organizačná kultúra organizácií. Historická skúsenosť sa tak prejavuje nielen v národných kultúrach, ale aj v kultúrach organizačných. Tento výrok je:
a. pravdivý,
b. nepravdivý.

Správne odpovede: 1-d, 2-c, 3-d, 4-a, 5-b, 6-c, 7-a, 8-a, 9-e, 10-a.

ZÁVER

Špecifikám organizačných kultúr založených na národných rozdieloch sa venovalo mnoho autorov. Vo výsledkoch ich prieskumov možno nájsť množstvo spoločných základov, no v niektorých aspektoch aj množstvo odlišností. Opis kultúry je totiž často väčšmi subjektívnym pohľadom autora ovplyvneným skôr jeho vlastným kultúrnym zázemím než objektívnym opisom tohto fenoménu.

Učebnica prináša prehľad výstupov širokej palety autorov, ich prístupov k problematike organizačnej kultúry a ich vnímania tohto javu v nadväznosti na vybrané národné špecifiká. V prvej kapitole učebnica poskytuje teoretické východiská problematiky organizačnej kultúry, zahŕňajúce základné definície, vzťahujúce sa na kultúru vo všeobecnosti a na organizačnú kultúru konkrétne, významné charakteristiky a dôsledky kultúr, prístupy ku štruktúre kultúry a ku kultúrnej zmene, a aj charakteristiku kultúry prostredníctvom jej dimenzií a typológií. Druhá, nosná kapitola predstavuje rozdiely v kultúrnom vývoji európskych štátov a ich odraz v typických organizačných kultúrach. Špecificky sa zameriava na štyri základné kultúrne klastre a ich predstaviteľov, konkrétne na Nemecko, Švédsko, Francúzsko a Veľkú Britániu. Využitím kontrastívneho prístupu ich možno porovnať a zároveň analyzovať na pozadí ostatných reprezentantov. Charakteristika každého klastra zahŕňa vybrané a relevantné historické udalosti, ktoré ovplyvnili formovanie národnej kultúry, a tým aj organizačnej kultúry typickej organizácie daného štátu. Súčasne obsahuje vybrané kultúrne dimenzie, ktoré sú pre danú kultúru špecifické, zaradenie kultúry do typov kultúr na základe vybraných typológií a prejavy týchto typických kultúr v základných funkciách manažmentu. Uvedené charakteristiky sú však iba výberom zo širokej škály oblastí, v ktorých sa kultúry líšia. Uvedené sú len tie charakteristiky, ktoré vykazujú v porovnaní jednotlivých klastrov odlišnosti.

Na overenie naplnenia didaktických cieľov a vyhodnotenie úspešnosti samoštúdia založeného na tejto publikácii slúžia viaceré prípadové štúdie a otázky na riešenie, ktoré sú súčasťou obidvoch kapitol.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ADLEROVÁ, N. J., GUNDERSEN, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2007.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: Kogan Page, 2020.

BARKER, B. a kol. Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. *International Journal of Employment Studies*, č. 22, s. 25–48, 2014.

BAUER, T. N. a kol. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, roč. 92, č. 3, s. 707–721, 2007.

BLACK, R. J. *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*. Irvine: Universal-Publishers, 2003.

BLANDING, M. *Amazon vs. Whole Foods: When Cultures Collide*. 2018. Dostupné online: https://hbswk.hbs.edu/item/amazon-vs-whole-foods-when-cultures-collide

BRIDGES, W. *The Character of Organizations*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.

BROOKS, I. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. Londýn: Pearson, 2018.

BROWN, A. *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management, 1998.

BUCHANAN, D. A., HUCZYNSKI, A. A. *Organizational Behaviour*. Londýn: Pearson, 2019.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values and Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAMPBELL, D. a kol. *Whole Foods under Amazon*. Harvard Business School, 2018.

CARTWRIGHT, J. *Cultural Transformation – Nine factors for improving the soul of your business*. Londýn: Prentice Hall, 1999.

CLEMENTS, P. *The Equal Opportunities Handbook: How to Recognise Diversity, Encourage Fairness and Promote Anti-Discriminatory Practice*. Londýn: Kogan Page Publishers, 2009.

COPUŠ, L. *Kultúrne aspekty manažmentu v globálnom prostredí*. In HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J. a kol. *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 234–246, 2022.

COPUŠ, L. *Organizačná kultúra*. In COPUŠ, L. a kol. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Braislave, 2024.

COPUŠ, L., ČARNOGURSKÝ, K. Intercultural marketing: Culture and its influence on the efficiency of Facebook marketing communication. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, roč. 12, č. 2, s. 189–207, 2017.

COPUŠ, L., MADZÍK, P., ŠAJGALÍKOVÁ, H., ČARNOGURSKÝ, K. Is there a possibility to characterize an organizational culture by its selected cultural dimensions? *SAGE Open*, roč. 13, č. 4, s. 1–15, 2023.

COPUŠ, L., MORAVČÍKOVÁ, K., POLÁKOVÁ, M., HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J. *How to Increase the Motivational Potential of Organizational Culture?* Proceedings from the conference Poprad Economic and Management Forum, s. 327–336, 2022.

COPUŠ, L., POLÁKOVÁ, M. *Relationship Between Organisational Culture and National Culture on the Example of Classical Management Approach Theories*. Proceedings from the conference Poprad Economic and Management Forum, pp. 345–353, 2022.

COPUŠ, L., ŠAJGALÍKOVÁ, H., WOJČÁK, E. Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry (Subculture Perspective). *Procedia Manufacturing*, roč. 32, s. 360–367, 2019.

COPUŠ, L., WOJČÁK, E., MAJTÁNOVÁ, M., ŠAJGALÍKOVÁ, H. Priemysel 4.0 a jeho dopad na organizačné systémy a ľudské zdroje. *The Journal of Culture*, roč. 9, č. 2, s. 3–8, 2019.

CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000.

Creating a high performance culture, 2019. Dostupné online: https://businesscasestudies.co.uk/creating-a-high-performance-culture/

DALIO, R. *Principles: Life and Work*. New York: Simon & Schuster, 2017.

DAVIES, J. A., MERCHANT, *G. Web 2.0 for Schools: Learning and Social Participation*. Bern: Peter Lang Publishing, 2009.

DAY, R. D. *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Londýn: Psychology Press, 2014.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

DUERR, S. a kol. *What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies*. Zborník z 51st Hawaii International Conference on System Sciences, s. 5126–5135, 2018.

Emmanuel Macron, Dostupné online: https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron

EVANS, P. a kol. *Human Resources Management in International Firms*. Londýn: Macmillan, 1989.

France's Macron responds to yellow vests with promise of reforms, 2019. Dostupné online: https://www.bbc.com/news/world-europe-48059063

FAZEKAŠOVÁ, M. *Podniková kultúra vo vybraných podnikateľských subjektoch PPoK*. Dizertačná práca, Nitra, 2006.

FLAMHOLTZ, E. G., RANDLE, Y. *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*. New Yersey: John Wiley & Sons, 2015.

From humble origins to global brand – a brief history of IKEA. Dostupné online: https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/from-humble-origins-to-global-brand-a-brief-history-of-ikea-pubad29a981/

GAŽOVÁ, V. *Firemná kultúra z perspektívy kulturológie*. In Vnútropodniková komunikácia ako nástroj motivácie zamestnanca, Trnava: UCM. s. 25–34, 2005.

GOFFEE, R. JONES, G. *The Character of a Corporation*. New York: Harper Business, 1998.

Groupe Bouygues. Dostupné online: http://www.bouygues.com.

HALL, E. T. *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett Company, 1965.

HALL, E. T. *Beyond Culture*. New York: Doubleday, 1977.

HALL, E. T. *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York: Doubleday, 1983.

HALL, E. T., HALL, M. R. *Understanding Cultural Differences*. Boston: Intercultural Press, 1990.

HALLOVÁ, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley&Sons, 1995.

HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus, 1994.

HANDY, C. B. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin, 1985.

HARRISON, R. *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, roč. 50, č. 23, 1972.

HAVRDOVÁ, Z. *Organizační kultúra v sociálnich službách jako předmět výskumu*. Praha: FHS UK, 2011.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. *Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2008.

HOCK, M., CLAUSSM, T., SCHULZ, E. The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&D Management*, roč. 46, č. 3, s. 433–450, 2016.
HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010.

HREHOVÁ, H. a kol. *Etika a kultúra*. Krakow: Spolok Slovákov v Poľsku, 2012.

How we work. Dostupné online: https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/

HUMPHREYS, M. *An Ethnogpraphic Study of the Work Cultures of Two Higher Education Faculties*. Dizertačná práca. Nottingham, 1999.

CHANDLER, N., CSEPREGI, A., HEIDRICH, B. The World I Know: Knowledge Sharing and Subcultures in Large Complex Organisations. In Knowledge Management in the Sharing Economy. *Knowledge Management and Organizational Learning*, č. 6. Berlín: Springer, 2018.

CHATMAN, J. Culture change at genentech: Accelerating strategic and financial accomplishments. *California Management Review*, roč. 56, č. 2, s. 113–129, 2014.

CHATMAN, J. A., JEHN, K. A. Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, s. 522–553, 1994.

CHATMAN, J. A. a kol. Parsing Organizational Culture: How the Norm for Adaptability Influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High Technology Firms. *Journal of Organizational Behavior*, s. 785–808, 2014.

KAHNEMAN, D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Podniková kultúra*. Bratislava: Ekonóm, 2008.

KETS DE VRIES, M. F., MILLER, D. Neurotic Style and Organizational Pathology. *Strategic Management Journal*, č. 5, s. 35–55, 1984.

KOHNOVÁ, L., STACHO, Z., SALAJOVÁ, N., STACHOVÁ, K., PAPULA, J. Application of agile management methods in companies operating in Slovakia and the Czech Republic. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, roč. 36, č. 2, 2022.

KRAMER, M., KRAMER, M. W. *Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations*. Cambridge: Polity, 2010.

KUMMEROW, E., NEIL, K. *Organisational Culture: Concept, Context, And Measurement*. Singapur: World Scientific, 2013.

LAŠÁKOVÁ, A. *Výskum organizačnej kultúry na príklade Univerzitnej knižnice v Bratislave*. Bratislava: UKB, 2008.

LEDBETTER, P. *The Toyota template: The plan for just-in-time and culture change beyond lean tools*. New York: Productivity Press, 2018.

LEWIS, R.D. *When cultures collide: Leading across cultures*. Londýn: Nicholas Brealey International, 2018.

LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

LIANG, C. a kol. Influences of organizational culture on knowledge sharing in an online virtual community: Interactive effects of trust, communication and leadership. *Journal of Organizational and End User Computing*, roč. 28, č. 4, s. 15–32, 2016.

LISÝ, J. a kol. *Ekonómia v novej ekonomike*. Praha: Wolters Kluwer, 2007.

LORINCOVÁ, S., STACHOVÁ, K., STACHO, Z., JONIAKOVÁ, Z., BLŠTÁKOVÁ, J., LIPOLDOVÁ, M., HITKA, M. Defining the differences in corporate culture in wood-processing and forest enterprises. *Bioresources,* roč. 15, č. 2, s. 3320–3343, 2020.

LOVECRAFT, H. P. *Supernatural Horror in Literature*. Londýn: The Palingenesis Project, 2013.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010.

LUKÁŠOVÁ, R. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004.

MARTIN, J., SIEHL, C. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, roč. 12, s. 52–64, 1983.

MCGREGOR, D. M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

MERCADO, S., WELFORD, R., PRESCOTT, K. *European Business*. Londýn: Pearson, 2000.

MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, L. M. *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies*. New York: Ballantine Books, 1989.

MUMFORD, M. D. a kol. *Multi Level Issues in Creativity and Innovation*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2008.

OLTERMANN, P. *Angela Merkel reins German states with rules on easing lockdown*, 2020. Dostupné online: https://www.theguardian.com/world/2020/may/06/angela-merkel-germany-states-rules-on-easing-coronavirus-lockdown

PAKKASVIRTA, J. Latin American Stereotypes in Finnish Social Media. *Iberoamericana – Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, roč. 47 č. 1, s. 94–107, 2018.

PAPULA, J., KOHNOVÁ, L., PAPULOVÁ, Z., Impact of national culture on innovation activities of companies: a case of Germany, Austria, Switzerland and the Czech Republic. *Economic Annals-XXI,* roč. 169, č. 1–2, s. 26–30, 2018.

PASQUINI, L. a kol. Factbox: German cities ban older diesel cars, 2018. Dostupné online: https://www.reuters.com/article/us-germany-emissions-factbox/factbox-german-cities-ban-older-diesel-cars-idUSKCN1NK28L

PIŠKANIN, A. a kol. *Manažment – klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava: UK, 2010.

POTTER-COLLINS, A. *2011 Census analysis: What does the 2011 Census tell us about Inter-ethnic Relationships?,* 2014. Dostupné online: https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/marriagecohabitationandcivilpartnerships/articles/whatdoesthe2011censustellusaboutinterethnicrelationships/2014-07-03

QUINN, E. T., MCGRATH, M. R. The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In FROST, L. a kol. *Organizational Cultures*, Newbury Park: Sage, s. 315–334, 1985.

RAHIMI, R., GUNLU, E. Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, roč. 28, č. 1, s. 89–112, 2016.

REES-CALDWELL, K., PINNINGTON, A. H. National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers' perceptions of different planning areas. *International Journal of Project Management*, roč. 31, č. 2, s. 212–227, 2013.

REISBERGER, T., REISBERGER, P., COPUŠ, L., MADZÍK, P., FALÁT, L.. The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent Dirichlet allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, č. 16, s. 2082–2118, 2025.

REISINGEROVÁ, Y., TURNER, L. *Cross-Cultural Behaviour in Tourism*. Abingdon: Routledge, 2012.

REMIŠOVÁ, A. a kol. *Etické vedenie ľudí v slovenskom podnikateľskom prostredí*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015.

ROBBINS, S. P. *Organization Theory, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall 1990.

ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M. *Management*. Londýn: Pearson, 2018.

ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M., LONGOVÁ, L., K. *Management*. Londýn: Pearson, 2025.

RUDY, J. a kol. *Organizačné správanie*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2021.

ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint, 2013.

ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizačné kultúry – teória*. Bratislava: Ekonóm, 2000.

ŠAJGALÍKOVÁ, H., COPUŠ, L. *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint, 2020.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI publishing, 2004.

SCHNEIDEROVÁ, S. C., BARSOUX, J.-L. *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

SCHWANTES, M. A *New Harvard Study Reveals. The Truth Behind Amazon's Purchase of Whole Foods (And Why Store Shelves Are Shockingly Empty)*. 2018. Dostupné online: https://www.inc.com/marcel-schwantes/a-new-harvard-study-reveals-truth-behind-amazons-purchase-of-whole-foods-and-why-store-shelves-are-shockingly-empty.html

SCHULER, R., ROGOVSKY, N. Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, roč. 29, č. 1, s. 159–177, 1998.

SMOLKOVÁ, E. *Strategické partnerstvá v manažmente, podnikaní a marketingu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2016.

STANFORDOVÁ, N. *Organisation Culture – Getting it right*. Londýn: Profile Books Ltd, 2010.

STACHOVÁ, K. a kol. *Riadenie ľudí v digitálnom svete*. Praha: Wolters Kluver, 2024.

State Governments of the Geraman federal states, 2012. Dostupné online: https://www.deutschland.de/en/topic/politics/germany-europe/state-governments

STRANDBERG, S. Tegnell: *Kan vara okej att resa om man håller sig isolerad*, 2020. Dostupné online: https://www.svt.se/nyheter/inrikes/om-man-aker-man-nagonstans-och-ar-isolerad-dar-da-kan-det-vara-en-okej-resa In BALLOVÁ, D. *Pripravili aj poľnú nemocnicu. Švédsko pre nárast mŕtvych končí s voľným režimom*, 2020. Dostupné online: https://dennikn.sk/1848590/pripravili-aj-polnu-nemocnicu-svedsko-pre-narast-mrtvych-konci-s-volnym-rezimom/

SZYMAŃSKA, K. *Organisational Culture in the Industry 4.0 Era: Introduction to Research*. Springer Proceedings in Business and Economics, s. 123-136, 2019.

Swedish Government, 2025. Dostupné online: https://sweden.se/life/democracy/swedish-government

TOALDO, A. M. M., DIDONET, S. R. The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. *Latin American Business Review,* roč. 14, č. 3–4, 2013.

TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill Education, 1998.

TROMPENAARS, F., REINE, P. P. *Managing Change Across Corporate Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004.

TYLOR, E, B. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

VARMA, A., VAJPAYEE, A., SANGHANI, P. Organizational Culture of Industry 5.0: Exploration Analysis in Multinational and National Companies. *2024 International Conference on Intelligent & Innovative Practices in Engineering & Management*, s. 1–6, 2024.

WATERMAN, R. H., PETERS, T. J., PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. In *Business Horizons,* roč. 23, č. 3, 1980.

WILLIAMS, A., DOBSON, P., WALTERS, M. *Changing Culture: New Organisational Approaches*. Londýn: Institute od Personnel Management, 1993.

URIGA, J. Kultúra a výkonnosť. Vzťah, ktorý sa firme oplatí podporovať. *Zisk*, č. 6-7, 2011.

YASUKAWA, K., BLACK, S. *Beyond Economic Interests: Critical Perspectives on Adult Literacy and Numeracy in a Globalised World*. Berlín: Springer, 2016.

ZAŽOVÁ, K. *Atribúty ovplyvňujúce percepciu korporátneho imidžu*. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu: Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska, regiónov a firiem, Trnava: UCM, s. 419 – 431, 2011.

O AUTOROCH

Doc. PhDr. Lukáš Copuš, PhD., pôsobí na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave, kde vyučuje predmety *Organizačné kultúry*, *Organizačné kultúry – európske špecifiká*, *Manažment* a *Manažment a organizačné správanie*. Vo svojej výskumnej činnosti sa venuje najmä otázkam organizačného správania z hľadiska organizačnej a národnej kultúry a vybraným témam manažmentu ľudských zdrojov. Je autorom viacerých publikácií vydaných v renomovaných vydavateľstvách. Vedie riešiteľský kolektív projektu VEGA zameraného na princípy priemyslu 5.0 v digitálnej ére z hľadiska organizačnej kultúry a manažmentu ľudských zdrojov.

Doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD., zostavila predmety *Organizačné kultúry* a *Organizačné kultúry – európske špecifiká*, ktoré od druhej polovice deväťdesiatych rokov dvadsiateho storočia vyučovala na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave, a predmet *Kultúra a komunikácia*, ktorý vyučovala na Fakulte aplikovaných jazykov na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Dlhodobo sa venuje otázkam organizačnej kultúry v širokom zmysle slova. Jej výskum sa zameriava na interakciu ľudí, predovšetkým v pracovnom prostredí, najmä z hľadiska kultúrnych profilov účastníkov a dôsledkov takejto heterogenity na komunikáciu, identitu, efektívnosť a pod. Tieto témy spracúva v početných publikáciách (monografiách, príspevkoch na konferenciách a vo vedeckých článkoch). Je autorkou a spoluriešiteľkou domácich aj medzinárodných projektov.

Lukáš Copuš – Helena Šajgalíková
Organizačné kultúry: Európske špecifiká

Vydala Univerzita Komenského v Bratislave, 2026
Technická redakcia: Lukáš Copuš
Návrh obálky: Marián Sekela

Rozsah 146 strán, 1. vydanie,
vyšlo ako elektronická publikácia

ISBN 978-80-223-6238-2 (tlač)
ISBN 978-80-223-6239-9 (online)

Organizácia je stroj, ktorý tvoria dve hlavné časti: kultúra a ľudia. Vynikajúca organizácia má oboje – vynikajúcich ľudí a vynikajúcu kultúru.

Ray Dalio, The Principles: Life and Work

Aj preto je kultúra predmetom výskumu už niekoľko desaťročí a jednou z dôležitých tém, ktorou sa zaoberajú budúci manažéri počas svojej prípravy na zamestnanie v rámci vzdelávacieho procesu na univerzitách po celom svete vrátane Slovenska.

Učebnica pozostáva z dvoch kapitol – z úvodného prehľadu výsledkov výskumov z oblasti národných a organizačných kultúr a zo sumarizácie výstupov, zameriavajúcich sa na špecifiká vplyvu národných kultúr na organizačné kultúry, uvedenej na príklade štyroch vybraných európskych klastrov.

V obidvoch kapitolách učebnice sú uvedené prípadové štúdie týkajúce sa predmetnej problematiky spolu s úlohami na riešenie.

Učebnica z veľkej časti nadväzuje na publikované práce autorov a vychádza z nich.

ISBN 978-80-223-6239-9