

HELENA ŠAJGALÍKOVÁ • LUKÁŠ COPUŠ

---



# Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál

---

Ofprint JH s.r.o.  
2020

Helena Šajgalíková – Lukáš Copuš

# **Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál**

Vydavateľstvo Ofprint JH s. r. o.

BRATISLAVA 2020

Dielo je autorsky chránené. Všetky práva, najmä rozmnožovať a rozširovať, rovnako ako práva prekladu sú vyhradené. Žiadna časť tohto diela sa nesmie bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv reprodukovať, spracovávať, rozmnožovať alebo rozširovať vo forme fotokópií, mikrofilmu alebo inej metódy použitím elektronických systémov ukladania do pamäti.

**doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD., PhDr. Lukáš Copuš, PhD.**

### **Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál**

Všetky práva vyhradené.

Copyright © doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD., PhDr. Lukáš Copuš, PhD.

Odborne posúdili: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD., doc. Mgr. Peter Madzík, PhD.,  
doc. Mgr. Zuzana Papulová, PhD.

Obálka: © Matej Gábriš

Vydal: Ofprint JH s. r. o., Bratislava, Slovenská republika  
Slovak edition: © Ofprint JH s. r. o. 2020

ISBN 978-80-89037-59-9

## Predhovor

Organizačná kultúra sa stala intenzívne skúmaným javom najmä v druhej polovici dvadsiateho storočia. Teoretikov aj praktikov k tomu viedli rôzne dôvody, predovšetkým však úspešnosť niektorých ekonomík a organizácií v nich pôsobiach. Za prvotnou snahou stála naivná predstava, že ak sa podarí identifikovať organizačnú kultúru stojacu za ich úspechom, bude ju možné implementovať v akejkoľvek inej organizácii, a tak sa zaručí aj jej úspech. Čoskoro sa však zistilo, že jav nazývaný kultúra je priveľmi zložitý nielen na skúmanie, ešte väčšmi na jeho umelé *presádzanie*.

Bohatý výskum napriek tomu priniesol aj svoje ovocie. Z hľadiska organizačného systému umožnil zredukovať riadiace úrovne a výsledkom je plochejšia organizačná štruktúra. Identifikácia zamestnancov s hodnotami a požiadavkami organizačnej kultúry totiž znamená, že netreba detailne monitorovať, či postupujú v súlade s požiadavkami organizácie. Ovplyvnil aj výber zamestnancov, ktorý sa rozšíril o ďalšie aspekty, presahujúce kvalifikačné požiadavky na potenciálnych zamestnancov. Socializácia nových zamestnancov, niekedy nazývaná aj inkulturácia, sa dnes vďaka výskumu zameriava aj na oboznamovanie sa s kultúrnym profilom organizácie. Výsledky výskumu organizačných kultúr takisto ovplyvnili plánovanie cieľov, stanovovanie a pridelovanie úloh a zdrojov. Aj peňažné a ostatné zložky odmeňovacieho systému, vrátane rozvoja zamestnancov, sú výstupom takéhoto výskumu. A za všetkými zmenami vo fungovaní organizácie stojí motivácia ľudí pracovať v nej a predovšetkým pracovať pre ňu.

Zisťovať motivačný potenciál svojej organizačnej kultúry by preto malo byť v záujme každej organizácie na trhu, ktorá na ňom chce pôsobiť dlhodobo.

*Autori*

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Kultúra, jej charakteristiky a funkcie</b> .....	<b>11</b>
1.1 Vlastnosti kultúry.....	12
1.2 Úloha kultúry.....	14
1.3 Dôsledky kultúry .....	16
1.4 Stratifikácia kultúry .....	19
1.4.1 Organizačná kultúra .....	20
1.4.2 Subkultúry.....	23
1.5 Štruktúra kultúry .....	24
1.5.1 Formy kultúry.....	27
1.5.2 Ideológia – podstata kultúry a hodnotový systém .....	42
1.6 Dimenzie organizačnej kultúry.....	44
1.7 Typológie organizačnej kultúry .....	48
1.8 Kultúrna transformácia.....	52
1.8.1 Výskumy organizačnej kultúry a jej transformácie.....	58
<b>2 Motivácia a hodnotový systém</b> .....	<b>61</b>
2.1 Teórie motivácie .....	64
2.2 Proces motivácie .....	67
2.3 Nástroje motivácie zamestnancov.....	68

<b>3 Hodnotový systém ako základ organizačnej kultúry aj motivácie .....</b>	<b>71</b>
3.1 Hodnoty v organizácii a úloha socializácie v ich upevňovaní .....	72
3.2 Motivačné faktory .....	73
3.2.1 Identifikácia .....	75
3.2.2 Spravodlivosť .....	77
3.2.3 Rovnosť .....	78
3.2.4 Konsenzus .....	80
3.2.5 Inštrumentalita .....	81
3.2.6 Racionalita .....	83
3.2.7 Rozvoj .....	85
3.2.8 Skupinová dynamika .....	86
3.2.9 Internalizácia .....	88
<b>4 Metodika deviatich faktorov .....</b>	<b>93</b>
4.1 Diagnostika kultúry a jej motivačný potenciál .....	93
4.1.1 Prisudzovanie váh .....	99
4.1.2 Formy diagnostiky kultúry na základe metodiky deviatich faktorov .....	100
4.1.3 Analýza výsledkov a správa .....	102
4.1.4 Uplatnenie výsledkov .....	103
4.1.5 Výhody metodiky kultúrneho profilovania .....	105
4.2 Diagnostika kultúrnych hodnôt .....	106
4.2.1 Postup diagnostiky kultúrnych hodnôt .....	109
4.2.2 Metóda bodovania .....	110
4.2.3 Identifikácia problematických aspektov .....	110
4.2.4 Reprezentatívne skupiny .....	111
4.2.5 Index kultúrnej zrelosti .....	111
4.2.6 Spätná väzba a revízia .....	112
4.3 Ďalšie využitie diagnostiky kultúry .....	113
4.3.1 Diagnostika relatívnych hodnôt .....	113
4.3.2 Zlepšovanie podnikateľských výsledkov .....	116
4.3.3 Kultúrna zmena .....	119
4.4 Možnosti využitia diagnostiky deviatich faktorov v skratke .....	125
<b>5 Príklady využitia metodiky deviatich faktorov v slovenských podnikoch .....</b>	<b>129</b>
5.1 Analýza motivačného potenciálu organizačnej kultúry podniku Chemosvit, a.s. (Príklad 1) .....	131
5.1.1 Analýza jednotlivých motivačných faktorov (Príklad 1) .....	131
5.1.2 Analýza celkového motivačného potenciálu (Príklad 1) .....	136

5.1.3 Zhrnutie a odporúčania (Príklad 1) .....	139
5.2 Analýza motivačného potenciálu organizačnej kultúry podniku Strojchem, a.s. (Príklad 2) .....	139
5.2.1 Analýza jednotlivých motivačných faktorov (Príklad 2) .....	139
5.2.2 Analýza celkového motivačného potenciálu (Príklad 2) .....	145
5.2.3 Analýza subkultúr (Príklad 2) .....	147
5.2.4 Zhrnutie a odporúčania (Príklad 2) .....	151
5.3 Analýza motivačného potenciálu organizačnej kultúry podniku Fólie, a.s. (Príklad 3) .....	152
5.3.1 Analýza jednotlivých motivačných faktorov (Príklad 3) .....	152
5.3.2 Analýza celkového motivačného potenciálu (Príklad 3) .....	158
5.3.3 Analýza subkultúr (Príklad 3) .....	160
5.3.4 Zhrnutie a odporúčania (Príklad 3) .....	164
5.3.5 Vykazovanie relatívnych hodnôt s cieľom zovšeobecniť výsledky (Príklad 2 a 3) .....	165
5.4 Analýza motivačného potenciálu organizačnej kultúry siete hotelov (Príklad 4) .....	166
5.4.1 Analýza jednotlivých motivačných faktorov (Príklad 4) .....	166
5.4.2 Analýza celkového motivačného potenciálu (Príklad 4) .....	172
5.4.3 Zhrnutie a odporúčania (Príklad 4) .....	174
<b>Záver .....</b>	<b>177</b>
<b>Zoznam použitej literatúry.....</b>	<b>183</b>
<b>Zoznam obrázkov.....</b>	<b>195</b>
<b>Zoznam tabuliek .....</b>	<b>199</b>
<b>O autoroch.....</b>	<b>201</b>

**Túto vedeckú monografiu je možné si v tlačenej podobe  
zakúpiť alebo zapožičať v knižnici  
Fakulty managementu Univerzity Komenského Bratislave  
(<https://www.fm.uniba.sk/pracoviska/kniznica-fm-uk/>)  
alebo prostredníctvom jej autorov.**



## Zoznam použitej literatúry

AHMADI, S. A. A. a kol., Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions. *Global Business and Management Research: An International Journal*, roč. 4, č. 3/4, s. 286-299, 2012.

ALVESSON, M. *Understanding Organizational Culture*. Beverly Hills: SAGE Publications, 2012.

ALVESSON, M., SVENINGSSON, S. *Changing Organizational Culture*. Londýn: Routledge, 2015.

APTER, D. E. Introduction: *Ideology and Discontent*. New York: Free Press, 1964.

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

ARONSON, E. *The Social Animal*. New York: Freeman, 1991.

ATAY, A. *Examining Millennials Reshaping Organizational Cultures: From Theory to Practice*. Lexington Books, 2018.

ATKINSON, P. *Creating Culture Change: Strategies for Success*. Bedford: Rushmere Wynne, 1997.

BAJZÍKOVÁ, L. a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2013.

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

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, č. 11, s. 656-665, 1986.

BARRATT-PUGH, L., BAHN, S. HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of management & organization*, roč. 6, č. 21, 2015.

BARSUMYAN, M. THE D<sub>x</sub> CULTURE CODE: *How to Use Organizational Culture to Drive Digital Transformation as Your Competitive Advantage*. The Abelian Group, 2019.

BASHFORTH, K. *Culture Shift: A Practical Guide to Managing Organizational Culture*. Londýn: Bloomsbury Business, 2019.

BERGER, P. L., LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. New York: Anchor Books, 1967.

BERRYSTONOVÁ, S. Comparison of Cultural Assessment Results 1997-98. Affect on Business Performance. *Cultural Management Research Association Forum*. Exeter, 1998

BEYEROVÁ, J. M., LUTZE, S. *The ethical nexus: Organizations, values, and decision-making*. New York: Ablex Publishers, 1992.

BEYEROVÁ, J.M, TRICE, H.M. How an organization's rites reveal its culture. *Organizational dynamics*. s. 5-24, 1987.

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

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003.

BOWDEN, P., CARTWRIGHT, J. A nine factor path to employee value management. The development of an employer/employee values measure as a management process. *Journal of Culture Management*, roč. 1, č. 2, s. 1-16, 1998.

BRDESEE, H. a kol. *Organisational culture and adoption of electronic commerce: A study of the Saudi Arabian tourism market*. 7th International Conference on Computer Science & Education (ICCSE), Melbourne, VIC, s. 857-862, 2012.

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

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

BROŽÍK, V. *Hodnotenie a hodnoty*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, 2004.

CADDEN, T. a kol. Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management*, roč. 18, č. 1. s. 86-103, 2013.

CAKIRPALOGLU, P. *Psychologie hodnot*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

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

CARTWRIGHT, J., ANDREWS, T., WEBLEY, P. A Methodology for Cultural Measurement and Change: A Case Study. *Total Quality Management Journal*. roč. 10, č. 1, s. 119-26, 1999.

CARVALHO, A. a kol. Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management & Business Excellence*, roč. 30, č. 13-14, s. 1495-1514, 2019.

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. Relationship between organizational culture and its strategy. *Management in theory and practice*, Praha: Newton College, 2016, s. 204-209, 2016.

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. *Kultúrna transformácia ako nástroj motivácie zamestnancov*. Dizertačná práca. Bratislava, 2017.

COPUŠ, L. *Vzťah organizačnej kultúry a stratégie organizácie*. Diplomová práca. Bratislava, 2013.

CORMACK, D. Vision to Regain Lost Values. *Professional Manager*. roč. 1., č. 1. s. 16-18, 1992.

CRUISKSHANK, A., COLLINS, D., MINTEN, S. Driving and sustaining culture change in professional sport performance teams: A grounded theory. *Psychology of sport and exercise*, č. 20, 2015.

CURRY, L. a kol. Organizational culture change in US hospitals: a mixed methods longitudinal intervention study. *Implementation science*, roč. 1, č. 10, 2015.

ČAMBÁL, M., HOGHOVÁ, K. Slovenské firmy ovládajú teóriu firemnej kultúry, zahraničné ju aplikujú. *Material science and Technology*, roč. 8, č. 3, 2008.

DAUBER, D., FINK, G., YOLLES, M. A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open*, roč. 2, č. 1, s. 1-16, 2012.

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.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *The New Corporate Cultures*. New York: Basic Books, 2000.

DIAČIKOVÁ, A., LACH, M. Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov - Teória a prax aplikovaná v spoločnosti Chemosvit, a.s. Svit: Chemosvit, a.s., 2019.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004.

DUDINSKÁ, E., NOVOTNÁ L a kol. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2006.

ELMARY, I. M. M. a kol. *Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes: Organizational Culture Management Dilemmas*. Florida: CRC Press, 2020.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. Paríž: Dunod, 1970.

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

FINE G. A., KLEINMAN, S. Rethinking Subculture: An Interactionist Analysis. *American Journal of Sociology*, č. 85, s. 1–20, 2000.

FORET, M. *Marketingový průzkum – Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008.

GALE, B. T. *Managing Customer Value*. New York: Macmillan, 1997.

GEERTZ, C. The Impact of the Concept of Culture on the Concept of Man. *Bulletin of the Atomic Scientists*, roč. 22, č. 4, s. 2–8, 1966.

GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992.

GOFFEE, R., GARETH, J. *The character of a corporation. How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. Londýn: Profile Books, 2003.

GOODE, C. A., HEGARTY, B., LEVY, C. Collaborative Curriculum Design and the Impact on Organisational Culture. *TechTrends*, č. 62, s. 393–402, 2018.

GOODMAN, M.B., HIRSCH, P. B. *Corporate Communication: Strategic Adaptation for Global Practice*. Frankfurt am Main: Peter Lang Inc., 2010.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008.

HARTL, P. *Psychologický slovník*. Praha: Česká Typografie, 1993.

HARTNELL, C. A., OO, A. Y., KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, roč. 96, č. 4, s 677–694, 2011.

HAVRDOVÁ, Z. a kol. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011.

HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2003.

HELLIWELL, J., LAYARD, R., SACHS, J. *World Happiness Report 2017*. Sustainable Development Solutions Network, 2017.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W., WOODMAN, R.W. *Organizational behavior*, New York: West Publishing Co., 1986.

HOFSTEDE, G. a kol.: Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, roč. 32, č. 2, 1990.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, roč. 2, č. 1, 2011.

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

HOWARD, J. A Cultural Assessment in Support of the Investors in People Standard. *Journal of Culture Management*. roč. 1, č. 1, s. 31-35. 1997.

HUHTALA, M., a kol. Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *J Bus Ethics*, č. 114, s. 265-282, 2013.

CHALMERS, D. J. *The Conscious Mind: In Search of a Fundamental Theory*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006.

Interné materiály podniku Chemosvit, a.s.

Interné materiály podniku Strojchem, a.s.

Interné materiály podniku Fólie, a.s.

Interné materiály skúmaného podniku

JAHODA, M. *Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert*. Beltz: Psychologie Verlags Union, 1995.

JAROŠOVÁ, A., BUZÁSSYOVÁ, K. *Slovník súčasného slovenského jazyka*. Bratislava: Veda, 2011.

JOSEPH, N., ALEX, N. The uniform: A sociological perspective. *American journal of sociology*. roč. 77, č. 4, s. 719-730, 1972.

KAČALA, J. a kol. *Krátky slovník slovenského jazyka*. Bratislava: Veda, 2003.

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

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2010.

KELMAN, J. *How Late It Was: How Late*. Londýn: Minerva, 1997.

KEYTON, J. *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks: Sage, 2011.

KIENE, CH., SHAW, A., HILL, B. M. *Managing Organizational Culture in Online Group Mergers*. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, č. 89, 2018.

KLEINGINNA, P. R., KLEINGINNA, A. M. A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*. roč. 1, č. 5, 1981.

KLUCKHOHN, C. Myths and rituals: A general theory. *The Harvard Theological Review*, č. 35, s. 45-79, 1942.

KONDRLA, P. a kol. *Tri prejavy skúmania hodnôt*. Lučbana: KD Apokalipsa, 2013.

KOTLER, P., CASLIONE, J. A., *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York: AMACOM, 2009.

KUBIŠOVÁ, M., HOLIENKA, M. *Culture and intrapreneurship: evaluating the relationship between cultural values and corporate entrepreneurship*. Aachen: Shaker Verlag, s. 231-239, 2016.

LEACH, E. Anthropological aspects of language: Animal categories and verbal abuse. *Anthrozoös*, roč. 21, č. 3, s. 151-165, 1989.

LEWIN, R. The Notion of the Superorganism Is Being Reinterpreted in the Light of Modern Complexity Theory. *New Scientist*. č. 2060, 1996.

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

LOUISOVÁ, M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative science quarterly*. roč. 25, s. 226-251, 1980.

LOUISOVÁ, M. R., SUTTON, R. I. Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human relations*, roč. 44, č. 1, s. 55-61, 1991.

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

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

MACQUEEN, J. *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*, Londýn: Palgrave Macmillan, 2020.

MADZÍK, P., ČARNOGURSKÝ, K. *Požiadavky zákazníka a proces ich plnenia*. Ružomberok: Verbum, 2020.

MARCH, J.G., SEVON, G. Gossip, information and decision-making. *Advances in information processing in organizations*. roč. 1, s. 95-107, 1984.

MARTINOVÁ, J. a kol. The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative science quarterly*, roč. 28, s. 438-452, 1983.

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper&Row, 1987

MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. Bratislava: Epos, 2002.

MAXFIELD, C. *Organizational Culture and Leadership*. CLANRYE INTERNATIONAL, 2019.

MCCONNELL, J. V. *Understanding Human Behaviour*. New York: CBS College Publishing, 1986.

MEYER, A.D., STARBUCK, W. *Organizations and industries in flux: The interplay of rationality and ideology*. Working paper. New York: New York University, 1991.

MOHELSKÁ, H., SOKOLOVÁ, M., Management approaches for Industry 4.0 – The organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, roč. 24, č. 6, s. 2225-2240, 2018.

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

MÜLLER, D. a kol. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013.

MYERS, D. *Social Psychology*. New York: Mc-Graw-Hill, 2012.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. Praha: Triton, 2014.

NELSON-JONES, R. *Human Relationship Skills*. Londýn: Cassell Education, 1990.

NGUYEN, T. M. Do extrinsic motivation and organisational culture additively strengthen intrinsic motivation in online knowledge sharing? An empirical study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, roč. 50, č. 1, s. 75-93, 2019.

NIEMIETZ, H. a kol. *Understanding the Role of Subcultures in the Enterprise Architecture Process*. Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems, s. 129-141, 2013.

NOVOTNÁ, E. *Základy sociologie*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008.

OGBONNA E., HARRIS, L. C. Subcultural tensions in managing organisational culture: a study of an English Premier League football organisation. *Human Resource Management Journal*, č. 25, s. 217-232, 2015.

OCHSE, R. Before the Gates of Excellence: *The Determinants of Creative Genius*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PACANOWSKY, M. *The Thriving Organization: An Exploration into the Deep Dynamics of High-Performing Organizational Cultures*. Denver: Outskirts Press, 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.

PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Strategické myslenie manažérov - Za tajomstvami strategického myslenia*. Bratislava: Kartprint, 2010.

PARDEL, T., BOROŠ, J. *Základy všeobecnej psychológie*. Bratislava: SPN, 1979.

PEAK, H. Attitude and Motivation. *Nebraska symposium on motivation*, s. 149-189, 1955.

PINDER, C. C. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Londýn: Psychology Press, 2014.

PISÁRČIKOVÁ, M. a kol. *Synonymický slovník slovenčiny*. Bratislava: Veda, 2004.

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

PORTER, L. W., LAWLER, E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Toronto: Irwin, 1968.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002.

PRUDKÝ, L. a kol. *Studie o hodnotách*. Praha: Aleš Čeněk, 2009.

RAHIMI, R. Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, roč. 29, č. 5, s. 1380-1402, 2017.

REINY, I. a kol. Does Organisational culture influence CRM's financial outcomes? *Journal of Marketing Management*, roč. 29, č. 3-4, s. 467-493, 2013.

REISAN, G.D, *Neuro-Organizational Culture: A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace*. New York: Springer, 2016.

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

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. *Organizational Behavior*. Londýn: Pearson, 2014.

ROKEACH, M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press, 1973.

ROSCOE, S. a kol. Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, roč. 28, č. 5, 2019.

RUDY, J. a kol. *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER, 2010.

SACKMANN S. A. Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*. roč. 37, č. 1, s. 140-161, 1992.

SAIFI, S. A. Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, roč. 19, č. 2, s. 164-189, 2015.

SEDLÁK, M. *Základy manažmentu*. Bratislava: Iura Edition, 2008.

SHILS, E. *Center and Periphery: Essays in Macrosociology*. Chicago: University of Chicago Press, 1975.

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

SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, roč. 45, č. 2, s. 109-119, 1990.

SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

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



SCHRAGGEOVÁ, M. *Nezamestnanosť v psychologických súvislostiach*. Nové Zámky: Psychoprof, 2011.

SCHWARTZ, H., DAVIS, S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, roč. 9, 1981.

SIMS, R. R., BRINKMANN, J. Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, č. 45, s. 243–256, 2003.

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

SOPÓCI, J., BÚZIK, B. *Základy sociológie*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2009.

SOPÓCI, J., BÚZIK, B. *Základy sociológie*. Bratislava: SPN, 2009.

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

STONER, J. A. F. *Management*. New York: Prentice Hall. 1989.

SVOBODOVÁ, H. Content and form in teaching business English. In *International conference on cross-cultural and interdisciplinary aspects of teaching languages for professional communication*. Bratislava: Ústav jazykov EU, 1997.

SULTAN, N., BUNT-KOKHUIS, S. Organisational culture and cloud computing: coping with a disruptive innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, č. 2, s. 167-179, 2012.

ŠAJGALÍKOVÁ, H. *Verejná diplomacia: Manažér – diplomat a interkultúrna komunikácia*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2011.

ŠAJGALÍKOVÁ, H. Organizačná kultúra. In *Manažment*. Bratislava: Ofprint, 2017.

ŠAJGALÍKOVÁ, H. *Interkultúrna komunikácia ako základ interkultúrnej kompetentnosti v manažmente*. Dizertačná práca. Bratislava, 2004.

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

ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, L. *Organizačné kultúry – prax*. Bratislava: Ekonóm, 2000.

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

ŠAJGALÍKOVÁ, H., BOCKOVÁ, V., VEHNEROVÁ, E. *Culture and communication*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008.

ŠAJGALÍKOVÁ, H., COPUŠ, L. *Vzťah národnej kultúry a vybraných funkcií manažmentu*. Zborník z konferencie Posolstvo Jána Pavla II., Ružomberok: Verbum, s. 360-369, 2016.

ŠAJGALÍKOVÁ, H., RUSINÁKOVÁ, J. *Communication in culturally diverse context*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2016.

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

TAYLOR, R. L. *Chronic epistlitis*. 1979.

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

TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill Education, 2012.

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

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

TURNER, V. W. *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*. Ithaca: Cornell University Press, 1967.

URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy-European Business School, 2014.

URBANOVIČOVÁ, P. a kol. How Millennials Affect Corporate Culture. *Research Papers*, roč. 27, s. 76-83, 2019.

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

VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2010.

VAN MAANEN J., BARLEY, S. R. Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, č. 6, s. 287-365, 1984.

VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

WALLAS, G. *The Act of Thought*. Londýn: Watts, 1926.

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

WEBER, Y., TARBA, S. Y. Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*, roč. 19, č. 3, s. 288-303, 2012.

WEBLEY, P., CARTWRIGHT, J. The implicit psychology of total quality management. *Total Quality Management*, roč. 7, č. 5, s. 483-492, 1996.

WILLIAMS, A., DOBSON, P., WALTERS, M. *Changing Culture. New organisational approaches*. Londýn: Institute od personnel management, 1993.

WILSON, A. M. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, roč. 35, č. 3-4, s. 353-367, 2001.

WOJČÁK, E. a kol. *Manažment*. Bratislava: Ofprint, 2017.

WOJČÁK, E., BARÁTH, M. National culture and application of telework in Europe. *Europeam Journal of Business Science and Technology*, roč. 3, č. 1, s. 65-74, 2017.

YUSOF, H. S. M. a kol. The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, roč. 3, č. 1, s. 21-25, 2017.

## O autoroch

**Doc. PhDr. Helena Šajgalíková, PhD.**, vyučuje na Fakulte aplikovaných jazykov na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na Fakulte managementu Univerzity Komenského 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. Táto vedecká monografia je logickým výstupom výskumných snáh autorky.

**PhDr. Lukáš Copuš, PhD.**, vyučuje na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave. Vo svojej výskumnej činnosti sa venuje otázkam organizačnej kultúry a vzorom správania budúcich zamestnancov. V súčasnosti je členom riešiteľského kolektívu projektu základného výskumu APVV-17-0656 s názvom *Transformácia paradigmy manažmentu organizácií v kontexte priemyslu 4.0*, v ktorom sa venuje otázkam úzko súvisiacim s výskumným zameraním tejto vedeckej monografie.

Záujem o organizačné kultúry v organizačnej teórii a praxi zažíval svoje vrcholné obdobie najmä v druhej polovici dvadsiateho storočia. Neznamená to však, že dnes už neexistuje záujem o fenomén, ktorý významne ovplyvňuje fungovanie organizácií.

Modely pochádzajúce z rôznych výskumov organizačnej kultúry predstavujú obraz hodnotového sveta organizácie. Aj keď význam hodnôt nemožno preceňovať, je to práve organizačná kultúra, ktorá zamestnancov motivuje pracovať v organizácii, v ideálnej situácii pracovať *pre ňu*.

Jeff Cartwright so spolupracovníkmi identifikoval deväť faktorov, na základe ktorých možno analyzovať organizačnú kultúru a jej motivačný potenciál. Výsledky sa dajú využiť v mnohých oblastiach riadenia organizácie dovnútra aj v jej externom prostredí.

Príklady uvádzané v publikácii sú zovšeobecnením skúseností autorov s využitím metodiky deviatich faktorov v ich dlhodobom výskume. Ponúkajú návod, ako získať výsledky pre celú organizáciu z hľadiska vývoja organizačnej kultúry v priebehu rokov a využiť ich na celú škálu zistení, napríklad prepojiť ich s identifikovanými zmenami v organizácii, na trhu alebo v legislatíve. Metóda umožňuje analyzovať jednotlivé subkultúry (výsledky možno porovnávať s profilom organizačnej kultúry pre celú organizáciu, pre subkultúry navzájom a podobne), porovnávať preferencie jednotlivých skupín zamestnancov z hľadiska dĺžky ich pracovného pomeru v skúmanej organizácii alebo veku atď. Najväčšou výhodou metodiky deviatich faktorov je, že jej uplatnenie nevyžaduje nijakú špeciálnu prípravu.

ISBN 978-80-89037-59-9

