

LUKÁŠ COPUŠ • HELENA ŠAJGALÍKOVÁ



Organizačné kultúry Európske špecifiká

Ofprint JH s.r.o.
2020

Lukáš Copuš – Helena Šajgalíková

Organizačné kultúry

Európske špecifiká

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.

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

Organizačné kultúry: Európske špecifiká

Všetky práva vyhradené.

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

Odborne posúdili: doc. PhDr. Paulína Stachová, PhD., doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, CSc.

Obálka: © Matej Gábriš

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

1. vydanie

ISBN 978-80-89037-60-5

Predhovor

V posledných desaťročiach sa výskumníci z akademického prostredia, ale aj manažéri z praxe snažili identifikovať faktory, ktoré vplyvajú 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 publikácii 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.

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	9
1 Teoretické východiská organizačných kultúr.....	11
1.1 Kultúra	12
1.2 Vrstvy kultúry.....	14
1.3 Organizačná kultúra.....	16
1.4 Významné charakteristiky kultúry	20
1.5 Dôsledky kultúry.....	21
1.6 Štruktúra kultúry.....	22
1.7 Socializácia.....	28
1.8 Zmena kultúry	32
1.9 Homogénnosť a heterogénnosť kultúry	36
1.10 Dimenzie kultúry	40

1.10.1	<i>Dimenzie kultúry podľa Robbinsa a Coulterovej</i>	41
1.10.2	<i>Dimenzie kultúry podľa Hofstedeho</i>	42
1.10.3	<i>Dimenzie kultúry podľa Hampden–Turnera a Trompenaarsa</i> ..	43
1.10.4	<i>Vybrané dimenzie kultúry podľa Scheina</i>	45
1.10.5	<i>Vybrané dimenzie kultúry podľa Adlerovej</i>	46
1.10.6	<i>Vybrané dimenzie kultúry podľa Halla</i>	47
1.11	<i>Typológie kultúry</i>	47
1.11.1	<i>Typológia kultúry podľa Hofstedeho kultúrnych dimenzií</i>	48
1.11.2	<i>Typológia kultúry podľa Trompenaarsa a Wooliamsa</i>	50
1.11.3	<i>Typológia kultúry podľa Deala a Kennedyho</i>	51
1.11.4	<i>Typológia kultúry podľa Harrisona a Handyho</i>	53
1.11.5	<i>Typológia kultúry podľa Quinna and McGratha</i>	54
1.11.6	<i>Typológia kultúry podľa Lewisa</i>	55
1.12	<i>Prípadová štúdia – Whole Foods a Amazon</i>	56
1.13	<i>Otázky na riešenie</i>	60
2	<i>Európske špecifiká organizačných kultúr</i>	65
2.1	<i>Germánsky klaster (reprezentant Nemecko)</i>	67
2.1.1	<i>História a všeobecná charakteristika</i>	67
2.1.2	<i>Vybrané dimenzie kultúry</i>	70
2.1.3	<i>Vybrané typológie kultúry</i>	74
2.1.4	<i>Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu</i>	74
2.1.5	<i>Prípadová štúdia – Siemens</i>	81
2.2	<i>Nordický klaster (reprezentant Švédsko)</i>	83
2.2.1	<i>História a všeobecná charakteristika</i>	83
2.2.2	<i>Vybrané dimenzie kultúry</i>	84
2.2.3	<i>Vybrané typológie kultúry</i>	86
2.2.4	<i>Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu</i>	87
2.2.5	<i>Prípadová štúdia – Ikea</i>	92
2.3	<i>Latinský klaster (reprezentant Francúzsko)</i>	95
2.3.1	<i>História a všeobecná charakteristika</i>	95
2.3.2	<i>Vybrané dimenzie kultúry</i>	96
2.3.3	<i>Vybrané typológie kultúry</i>	98

2.3.4	<i>Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu</i>	99
2.3.5	<i>Prípadová štúdia – Bouygues</i>	104
2.4	Anglofónny klaster (reprezentant Veľká Británia).....	107
2.4.1	<i>História a všeobecná charakteristika</i>	107
2.4.2	<i>Vybrané dimenzie kultúry</i>	110
2.4.3	<i>Vybrané typológie kultúry</i>	111
2.4.4	<i>Prejavy kultúry vo funkciách manažmentu</i>	112
2.4.5	<i>Prípadová štúdia – Jaguar Cars</i>	118
2.5	Otázky na riešenie.....	120
	Záver.....	125
	Zoznam použitej literatúry	127
	Zoznam obrázkov	149
	Zoznam tabuliek.....	151
	O autoroch.....	153

**Túto vysokoškolskú učebnicu 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

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

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.

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

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

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

BAJZÍKOVÁ, L., KIRCHMAYER, Z., FRATRIČOVÁ, J. *Základy personálneho manažmentu: Akademicko-praktický sprievodca k analýze pracovných pozícií, personálnemu plánovaniu, náboru a výberu zamestnancov*. Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského, 2019.

BARBERA, K. M. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

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

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 Dx 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.

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.

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

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>

BORUM, F. a kol. *Social Dynamics of the IT Field: The Case of Denmark*. Berlín: de Gruyter, 2018.

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.

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.

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

CADDEN, T. a kol. The mediating influence of organisational cultural practices in successful lean management implementation. *International Journal of Production Economics*. č. 229, 2020.

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.

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.

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

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

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

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., 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. a kol. Priemysel 4.0 a jeho dopad na organizačné systémy a ľudské zdroje. *The Journal of Culture*, roč. 9, č. 2, s. 3-8, 2019.

COYLE, D. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. New York: Bantan, 2018.

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/>

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.

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

DAŇKOVÁ, A., DROPPA, M. The Impact Of National Culture On Working Style Of Slovak Managers. *Procedia Economics and Finance*, roč. 34, s. 164-171, 2015.

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

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.

DENISON, D. R., MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, roč. 6, č. 2, s. 204-223, 1995.

DERESKY, H. *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Londýn: Pearson, 2018.

DEWITT, CH. J. *Sweden - Culture Smart: The Essential Guide to Customs & Culture*. Londýn: Kuperard, 2006.

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

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.

ĎURIŠ, M., ÖLVECKÁ, V., STRÁŽOVSKÁ, L., SULÍKOVÁ, R. Influence of the globalization on doing business in Slovakia. In *Vision 2020: sustainable economic development and application of innovation management from regional expansion to global growth*. Norristown: International business information management association, s. 7310-7318, 2018.

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

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 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.

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

GARDINER, H. W. *Lives Across Cultures: Cross-Cultural Human Development*. Londýn: Pearson, 2017.

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

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

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

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

GUIRDHAM, O. *Communicating Across Cultures at Work*. Londýn: Macmillan, 2017.

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.

HAMPDEN-TURNER, CH., TROMPENAARS, F. *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*. New Heaven: Yale University, 2000.

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

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

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. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011.

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

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

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.

HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J., WOJČÁK, E., POLÁKOVÁ, M. *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa, 2019.

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

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

HUMPHREYS, M. *An Ethnographic 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.

CHAPMAN, G. R. a kol. Organisational change: communicating to Schein's operator, engineer and executive occupational subcultures. *International Journal of Learning and Change*, roč. 5, č. 3-4, s. 242-256, 2012.

CHARFAOUI, E., DRAHOŠOVÁ, M. Vplyvy kultúry na reklamnú komunikáciu. In *Jazykovedné, literárnovedné a didaktické kolokvium*. Bratislava: Z-F Lingua, s. 110-117, 2014.

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

CHRISTIE, P. M. J. a kol. A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, roč. 46, s. 263-287, 2003.

IKEA Highlights 2019. Dostupné online:
<https://about.ikea.com/en/organisation/ikea-facts-and-figures/ikea-highlights-2019>

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

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

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

KAJANOVÁ, J. Globalization and its impacts on food enterprises performance. In *Globalization and its socio-economic consequences*. Žilina: University of Žilina, s. 851-858, 2017.

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

KHAN, I., USORO, A. CROWE, M. Using Organisational Culture to Enhance Knowledge Sharing in Virtual Communities. *American Journal of Engineering and Technology Management*, roč. 5, č. 1, s. 1-11, 2020.

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.

KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 2011.

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.

LAFORET, S. Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, roč. 23, č. 2, s. 379-407, 2016.

LANE, H., DISTEFANO, J. J., MAZNEVSKI, M. L. *International Management Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

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. *Ekonomía v novej ekonomike*. Praha: Wolters Kluwer, 2007.

LORINCOVÁ, S. a kol. Sustainability in business process management as an important strategic challenge in human resource management. *Sustainability*, roč. 12, č. 15, s. 1-15, 2020.

LOVERCRAFT, 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.

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.

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

MARTÍNEZ-CARO, E. a kol. Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, č. 154, 2020

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

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.

MILOŠOVIČOVÁ, P., NOVÁČKOVÁ, D., WEFERSOVÁ, J. *Medzinárodné ekonomické právo*. Praha: Wolters Kluwer, 2017.

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.

MOLE, J. *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in the New Global Europe*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2003.

MOREE, D. *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál, 2015.

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

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

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

NG, I. C., HEMPEL, P. S. Organisational culture and the implementation of Six Sigma in Southern China. *Total Quality Management & Business Excellence*, roč. 31, č. 1-2, s. 82-98, 2020.

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.

NORBURY, P. *Britain – Culture Smart: The Essential Guide to Customs & Culture*. Londýn: Kuperard, 2015.

NOSKOVÁ, M., PERÁČEK, T. Termination of employment in the Slovak Republic as a key issue of HR management. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, roč. 2, č. 2, s. 44-59, 2019.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005.

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.

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.

OLŠAVSKÝ, F., ŠTARCHOŇ, P. *Ethnocentrism of consumers in similar cultures*. Zborník z konferencie Medzinárodné vzťahy 2015: aktuálne otázky svetovej ekonomiky a politiky. Bratislava: Ekonóm, s. 545-550, 2015.

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>

PACANOWSKY, M. *The Thriving Organization: An Exploration into the Deep Dynamics of High-Performing Organizational Cultures*. Denver: Outskirts Press, 2018.

PAJTINKOVÁ-BARTÁKOVÁ, G., GUBÍNIOVÁ, K., BRTKOVÁ, J., HITKA, M. Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social networking. *Economic Annals-XXI*, roč. 164, č. 3-4, s 80-84, 2017.

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>

PAWERA, R. Effects and motivation of political - economic cooperation between two countries: a case study of Slovakia and Austria. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, roč. 8, č. 1, s. 454-470, 2020.

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. 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.

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.

RAJAN, M., BHADURI, N. Role of Human Resources in Building Ethical Organisational Culture. *NHRD Network Journal*, 2020.

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.

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.

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

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: Univerzita Komenského, 2013.

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

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

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. *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint, 2020.

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.

SINGH, S., FANTAZY, K., SAXUNOVÁ, D., LEWA, P. M. *Impact of culture, community, communications, and leadership on social enterprises effectiveness in Africa*. Cham: Palgrave Macmillan, s. 387-404, 2020.

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.

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

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.

Snapshots. The history of the IKEA brand at a glance. Dostupné online: <https://about.ikea.com/en/who-we-are/our-roots/milestones-of-ikea>

SPICER, A. Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 2020.

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

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

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.

STACHOVÁ, K., STACHO, Z., NOVÁKOVÁ, R. BAROKOVÁ, A. Organizational culture - managerial and motivational tool. In *Management aspects in forestry and forest based industries*. Zagreb: WoodEMA - International Association for Economics, Management, Marketing, Quality and Human Resources in Forestry and Forest Based Industry, s. 235-253, 2020.

STACHOVÁ, P., KOTTULOVÁ, J., PAŠKRTOVÁ, L. *Medzinárodné ekonomické vzťahy v 21. storočí*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019.

STEERS, R. M., NARDON, L., SANCHEZ-RUNDE, C. J. *Management across Cultures: Developing Global Competencies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

STOLIČNÁ, Z., PINKE, L. Power, leadership & organizational politics. In *Education excellence and innovation management : a 2025 vision to sustain economic development during global challenges*. Norristown: International business information management association, s. 6211-6217, 2020.

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. *Připravili aj polnú 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/>

The Swedish System of Government, 2020. Dostupné online: <https://sweden.se/society/the-swedish-system-of-government/>

SZYDLO, J., GRZEŚ-BUKLAHO, J. Relations between National and Organisational Culture - Case Study. *Sustainability*, roč. 12, č. 4, s. 1522-1545, 2020.

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

TEAR, M. J. a kol. Safety culture and power: Interactions between perceptions of safety culture, organisational hierarchy, and national culture. *Safety Science*. Roč. 121, s. 550-561, 2020.

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.

TOMALIN, B. *France - Culture Smart: The Essential Guide to Customs & Culture*. Londýn: Kuperard, 2013.

TOMALIN, B. *Germany - Culture Smart: The Essential Guide to Customs & Culture*. Londýn: Kuperard, 2015.

TORTORELLA, G. K. a kol. Analysing the influence of organisational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing. *Production Planning & Control*, 2020.

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.

TROMPENAARS, F., VOERMAN, E. *Servant-Leadership Across Cultures*. Oxford: Infinite Ideas Ltd, 2010.

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

TROMPENNARS, F., WOOLLIAMS, P. *Marketing 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.

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

USUNIER, J. C., LEE, J. A. *Marketing Across Cultures*. Londýn: Pearson, 2013.

VEIGA, A. a kol. Defining organisational information security culture — Perspectives from academia and industry. *Computers & Security*, ročník 92, 2020.

VENKATARAMANI, S., KOTHANDARAMAN, K. Driving Transformational Change through Organisational Culture. *NHRD Network Journal*, roč. 13, č. 2, s. 116-128, 2020.

WATERMAN, R. H., PETERS, T. J., PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. In *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.

WILEY, A., MCCORMAC, A., CALIC, D. More than the individual: Examining the relationship between culture and Information Security Awareness. *Computers & Security*, roč. 88, 2020.

WILLIAMS, A., DOBSON, P., WALTERS, M. *Changing Culture: New Organisational Approaches*. Londýn: Institute of 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.

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

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.

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. 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* 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 vedeckých článkoch). Je autorkou a spoluriešiteľkou domácich aj medzinárodných projektov.

PhDr. Lukáš Copuš, PhD., pôsobí na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave, kde vyučuje predmety *Organizačné kultúry*, *Organizačné kultúry – európske špecifiká* a *Odlíšnosti organizačných systémov v praxi*. Vo svojej výskumnej činnosti sa venuje práve otázkam organizačnej kultúry a taktiež vzorom správania budúcich zamestnancov. 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 problematike úzko súvisiacej so zameraním tejto vysokoškolskej učebnice.

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

Ray Dalio, The Principles

Aj preto je kultúra predmetom výskumu už niekoľko desaťročí a 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.

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: 978-80-89037-60-5

