

Kapitola 12

KULTÚRNE ASPEKTY MANAŽMENTU V GLOBÁLNOM PROSTREDÍ

Lukáš Copuš

V súčasnej dobe globalizácie a internacionalizácie hľadajú organizácie nové príležitosti na rozvoj svojich aktivít. Záujmové skupiny, teda dodávateľia, odberatelia, zamestnanci, akcionári jednotlivých organizácií, mnohokrát pochádzajú z rôznych štátov, a tým aj z rôznych národných kultúr. Komunikujú, obchodujú a spolupracujú ľudia, ktorí si so sebou nesú kultúrny nános ovplyvňujúci ich správanie v každodennom osobnom, ako aj v pracovnom živote. Rôzne národné kultúrne kontexty prinášajú aj rôzne prístupy k vykonávaniu práce a k tomu, aké hodnoty usmerňujú správanie ľudí a ktorými sa riadia. Na to, aby človek dokázal byť v takom prostredí úspešný, mal by sa snažiť národným kultúrnym kontextom a hodnotám z nich plynúcim aspoň sčasti porozumieť.

Kultúrou sa v priebehu desaťročí zaoberalo množstvo autorov, ktorí na ňu nazerali rôzne, berúc do úvahy prizmu vedných odborov, ktorým sa venovali, či už to bola antropológia, psychológia alebo sociológia. Vzniklo množstvo definícií termínu kultúra, ktoré sa vyznačuje svojím interdisciplinárnym charakterom. Jednou z najznámejších definícií kultúry je definícia Hofstedeho a kol. (2010), ktorí definujú kultúru ako **kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej.**

ZÁKLADNÉ POJMY KAPITOLY

KULTÚRA

KULTÚRNE DIMENZIE

INTERKULTÚRNY MANAŽMENT

INTERKULTÚRNA SPOLUPRÁCA

KULTÚRNE PROSTREDIE

Zároveň však uvádzajú, že kultúra je iba jedným z viacerých determinantov ľudského myslenia a správania, pričom nemusí byť vždy tým prevažujúcim. Ďalšími determinantmi správania sú okrem kultúry ešte *ľudská prirodzenosť* a *osobnosť*. Je nimi ovplyvnené správanie jednotlivcov v rôznych situáciách, no intenzita ich vplyvu môže byť rôzna a na každého jednotlivca môžu mať iný vplyv. Príslušníci určitej kultúry sa teda nesprávajú absolútne totožne. Napriek tomu možno v ich správaní nájsť prienik, ktorý potom okolie vníma ako špecifikum danej národnej kultúry.

Národy si totiž podľa Cranea (2000) historicky našli svoje vlastné spôsoby riešenia problémov, s ktorými sa museli vyrovnávať, pričom tieto prístupy sa vyvíjali dlhodobo a sú zakotvené v ich kultúrnom kontexte a sú tak jedným zo spomínaných determinantov ľudského správania. Kultúra totiž nevzniká zo dňa na deň, ale vyvíja sa dlhodobo (v kontexte národných kultúr ide o storočia). Podľa Tricea a Beyerovej (1993) je formovanie kréd, hodnôt a noriem, teda *podstaty kultúry*, podmienené hľadaním tých najvhodnejších aktivít na riešenie rôznych problémových situácií, s ktorými sa členovia danej kultúry stretli, pričom navonok sa prejavujú prostredníctvom *kultúrnych foriem* (napríklad symbolov, jazyka, histórií, či aktivít). Tieto postupy sú zakorenené hlboko v jej histórii a predkladajú sa novým členom kultúry ako tie najvhodnejšie a noví členovia kultúry sa nimi prirodzene riadia. Od detstva sú jednotlivcom, ako členom kultúry, predkladané návody na riešenie rôznych problémových a chaotických situácií, ktoré následne výrazným spôsobom ovplyvňujú správanie jednotlivcov počas celého života. Tieto návody sú zároveň prirodzene významným spôsobom ovplyvnené národnou kultúrou. Ide o *socializáciu* či *inkulturáciu*, ktorú Hellriegel a Slocum (2008) definujú ako **proces, prostredníctvom ktorého starší príslušníci určitého spoločenstva prenášajú na nových príslušníkov sociálne zručnosti a schopnosti potrebné na vhodné pôsobenie v danom spoločenstve.**

Výskumy sa zameriavajú na rôzne aspekty prejavov národnej kultúry v manažmente. Príkladom sú štúdie od autorov Westerman a kol. (2007), či Alasa (2006), ktoré potvrdili, že *národná kultúra je jedným z prediktorov etického správania manažérov a zamestnancov*. V uvedených výskumoch išlo o výskumnú vzorku z Nemecka či Talianska. Národnej kultúre a jej vplyvu na aplikovanie princípov spoločenskej zodpovednosti organizáciami sa venovali Peng a kol. (2014), pričom poukázali na vplyv kultúry na túto, v súčasnosti významnú a diskutovanú tému. Ďalším príkladom je *vzťah národnej kultúry a inovačnej aktivity podnikov*. Papula a kol. (2018) sa vo svojej štúdií zamerali na analýzu organizácií z Nemecka,

KULTÚRA JE KOLEKTÍVNE
NAPROGRAMOVANIE MYSLENIA,
KTORÉ ODLIŠUJE ČLENOV JEDNEJ
SKUPINY ALEBO KATEGÓRIE ĽUDÍ
OD INEJ.

KULTÚRA NIE JE JEDINÝM
DETERMINANTOM ĽUDSKÉHO
SPRÁVANIA.

KULTÚRNE FORMY
SÚ VONKAJŠÍM PREJAVOM
PODSTATY KULTÚRY.

SOCIALIZÁCIA JE PROCES,
PROSTREDNÍCTVOM KTORÉHO
PŮVODNÍ PRÍSLUŠNÍCI URČITÉHO
SPOLOČENSTVA PRENÁŠAJÚ
NA NOVÝCH PRÍSLUŠNÍKOV
SOCIÁLNE ZRUČNOSTI
A SCHOPNOSTI POTREBNÉ
NA VHDNÉ PŮSOBENIE
V DANOM SPOLOČENSTVE.

Rakúska, Švajčiarska a Česka. Z ich výsledkov vyplýva viacero odlišností, avšak na pochopenie interpretácie výsledkov je podľa nich potrebné poznať práve kultúrne rozdiely vplývajúce na jednotlivé organizácie. Ďalším príkladom je štúdia autorov Copuša a Čarnogurského (2017), ktorí sa zamerali na vzťah *národnej kultúry a marketingu na sociálnych sieťach* a identifikovali rozdiely v prístupe organizácií z rôznych kultúrnych kontextov (Nemecko, Francúzsko, Veľká Británia a Švédsko) k obsahu vlastných príspevkov na sociálnej sieti Facebook. Samozrejme, príklady prejavov národnej kultúry v manažmente možno nájsť aj v ďalších oblastiach, ktorým sa venovali rôzne staršie aj novšie výskumy, napríklad *vo formách odmeňovania zamestnancov* (Schuler a Rogovsky, 1998), *v prístupe k plánovaniu* (Rees-Caldwell a Pinnungton, 2013), či *v komunikácii* (Šajgalíková a Bajzíkova, 2013).

Aj napriek tomu, že vplyv národných kultúrnych charakteristík možno preukázateľne identifikovať v rôznych oblastiach života, vrátane toho pracovného, častokrát sa ľudia uchýľujú k neprimeranej *stereotypizácii*. Tá je podľa Pakkasvirta (2018) založená na **processe zjednodušovania reality, ktorý nám ju pomáha pochopiť, čím vznikajú stereotypy, teda veľmi zjednodušené predstavy, napríklad, o rôznych národných kultúrach**. Aj na národné kultúry a ich vplyv na organizácie tak treba nazerať v širších súvislostiach, pretože ako bolo uvedené vyššie, nemožno ich považovať za jediný a vždy prevažujúci determinant ľudského správania.

12.1 INTERKULTÚRNY MANAŽMENT

Konkrétne praktické prejavy národnej kultúry možno v manažérskej praxi identifikovať najmä pri vzájomnej interakcii s inými kultúrami. Cameron a Quinn (2011) uvádzajú, že *jedným zo spôsobov uvedomia si kultúrnych rozdielností je práve okúsenie inej kultúry*, a teda medzinárodná interkultúrna spolupráca a uvedomenie si rozdielov v prístupe k vykonávaniu práce a plneniu si pracovných povinností ľuďmi z iných kultúr.

Kultúrne rozdiely možno vnímať už v klasických teóriách manažmentu, ktoré boli súčasťou obsahu iných predmetov a ktorých slovenskú terminológiu (Wojčák a kol., 2017) využívame v tejto kapitole. Byrokratický manažment, administratívny manažment a vedecký manažment, ktoré ich autori považovali za tie najvhodnejšie prístupy k manažmentu a k organizácii práce, sú tu zasadené do kontextu národných kultúr. Tieto prístupy boli

STEREOTYPIZÁCIA JE ZALOŽENÁ NA PROCESSE ZJEDNODUŠOVANIA REALITY, KTORÉ JU POMÁHA POCHOPIŤ, ČÍM VZNIKAJÚ STEREOTYPY, TEDA ZJEDNODUŠENÉ PREDSTAVY O RÔZNYCH NÁRODNÝCH KULTÚRACH.

ovplyvnené práve kultúrnymi kontextami, z ktorých ich autori pochádzali.

BYROKRATICKÝ MANAŽMENT

Jednou z teórií manažmentu, v ktorej sa prejavuje vplyv národnej kultúry, je byrokratický manažment, ktorého predstaviteľom je nemecký sociológ Max Weber (1947). Na základe svojich zistení tvrdí, že ideálnou formou organizácie práce je byrokratická administratíva, v ktorej je delegovanie manažérskych funkcií založené na schopnosti jednotlivca danú pozíciu zastávať, pričom je založená na princípoch del'by práce (každý zamestnanec sa venuje len oblasti a práci, na ktorú je kvalifikovaný), hierarchie právomocí (právomoc a zodpovednosť sú jasne definované pre každú pracovnú pozíciu), formálnych pravidiel a postupov (celá organizácia sa riadi písomnými smernicami), nestrannosti (pravidlá a postupy platia pre všetkých rovnako), formálneho výberu pracovníkov (pracovníci sú vyberaní na základe objektívnych kritérií) a kariérnej orientácie (pracovníci sa majú vzdelávať, odborne a kariérne rásť vo vymedzenej oblasti).

Tento prístup sa teda vyznačuje hospodárnosťou a efektívnosťou, zamestnáva predovšetkým odborníkov a neumožňuje, aby osobné emócie narúšali prácu v organizácii. Pravidlá vedú ku konzistentnému a predvídateľnému správaniu. Z kultúrneho hľadiska ide o hodnoty ako *disciplína, poriadok, pravidlá, spravodlivosť*. Ide o charakteristiky, ktoré sú podľa viacerých autorov (napr. Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre *germánsky klaster* (zaraduje sa do neho aj Nemecko), z ktorého pochádza autor tohto prístupu.

ADMINISTRATÍVNY MANAŽMENT

Ďalšou z teórií manažmentu, ktorá je vhodným príkladom vplyvu národnej kultúry, je administratívny manažment Henryho Fayola (1917). Ten vo svojej teórii rozdelil všetky činnosti, ktoré sa vykonávajú v organizácii, do šiestich skupín: technické činnosti, obchodné činnosti, finančné činnosti, ochranné činnosti, účtovné činnosti a správne činnosti. Podľa Fayola sa správne činnosti výrazne odlišujú od ostatných, pretože správa umožňuje koordináciu všetkých ostatných činností. Fayol zdefinoval aj princípy všeobecnej správy, medzi ktoré patria aj právomoc (právo prikazovať a vyžadovať poslušnosť), jednota prikazovania (pracovník dostáva príkazy iba od jedného vedúceho), centralizácia (vedenie dáva pokyny na prácu nižším úrovniam organizácie), skalárny reťazec (lína vedúcich s autoritou nad podriadenými pracovníkmi).

**HODNOTY PLYNÚCE
Z PRINCÍPOV BYROKRATICKÉHO
MANAŽMENTU SÚ
OVPLYVNE NÉ KULTÚRNYM
ZÁZEMÍ N ICH AUTORA.**

Tento prístup sa teda vyznačuje najmä presadzovaním centralizovaného vedenia organizácie a zdôrazňuje úlohu manažérov. Je založený na hodnotách ako *hierarchia*, *formalizácia* a *centralizácia*. Ide o charakteristiky, ktoré sú podľa viacerých autorov (napr. Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre *latinský klaster* (zaraduje sa do neho aj Francúzsko), z ktorého pochádza autor tohto prístupu.

Vidieť, že niektoré princípy všeobecnej správy sú podobné princípom byrokratického manažmentu. To, čo si pod nimi samotní autori teórií predstavujú, sa však významne odlišuje v rámci kultúrneho kontextu, z ktorého vychádzajú.

VEDECKÝ MANAŽMENT

Posledným príkladom teórie manažmentu, v ktorej možno vidieť vplyv národnej kultúry, je vedecký manažment a jeho najznámejší predstaviteľ Frederick Winslow Taylor (1911). Cieľom vedeckého manažmentu je zabezpečiť čo najvyššiu prosperitu prostredníctvom čo najvyššej možnej produktivity ľudí a strojov v organizácii. Tento prístup je založený na štyroch princípoch, a to vytvoriť vedecký postup na vykonávanie každej práce; vedecky vybrať, vyškoliť, vyučiť a rozvíjať robotníkov; spolupracovať s robotníkmi s cieľom zabezpečiť vykonávanie práce v súlade so stanovenými procesmi a rovnomerné rozdelenie práce a zodpovednosti medzi pracovníkov a vedenie.

Okrem toho Taylor presadzoval, aby mal robotník viacerých nadriadených (konkrétne 8), keďže bolo podľa neho ťažké nájsť manažéra, ktorý by splňal všetky požadované mentálne a morálne kvality. Podstatou vedeckého manažmentu bolo teda zvyšovanie produktivity a čo najefektívnejšie využívanie ľudských zdrojov vnímaných ako stroje. Ide o hodnoty: *pragmatickosť*, *produktivita*, *eliminácia plytvania*, ktoré sú podľa viacerých autorov (napr. Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre *anglofónny klaster* (do ktorého patria aj USA), z ktorého pochádza autor tohto prístupu.

Rozdielnostiam z hľadiska vplyvu národných kultúr sa vo svojej štúdii venoval aj Hofstede (1993). Uvádza príklad Fayolovej reakcie na Taylorovu teóriu navrhujúcu ôsmich vedúcich pre jedného zamestnanca, ktorá je v rozpore s jednotou prikazovania, ktorá je podstatou Fayolovej teórie. Takýchto významných rozdielov možno v uvedených teóriách samozrejme nájsť mnoho.

**HODNOTY PLYNÚCE
Z PRINCÍPOV
ADMINISTRATÍVNEHO
MANAŽMENTU SÚ
OVPLYVNENÉ KULTÚRNYM
ZÁZEMÍM ICH AUTORA.**

**HODNOTY PLYNÚCE
Z PRINCÍPOV VEDECKÉHO
MANAŽMENTU SÚ
OVPLYVNENÉ KULTÚRNYM
ZÁZEMÍM ICH AUTORA.**

KTORÝ PRÍSTUP JE NAJVHODNEJŠÍ?

Ako vidieť z uvedených príkladov, každý z autorov uvádza svoje vlastné prístupy k manažmentu, ktoré považuje za tie najvhodnejšie. Možno súhlasiť, že v kultúrnom kontexte, v ktorom jednotliví autori pôsobili a z ktorého tieto prístupy prirodzene vychádzali, sa javili ako tie najvhodnejšie. V iných kultúrnych kontextoch by však najvhodnejšie pravdepodobne neboli. To teda neznamená, že vybrané prístupy k manažmentu sú automaticky buď výlučne dobré alebo výlučne zlé. Keďže vychádzajú z rôznych kultúrnych kontextov, analogicky nemožno tvrdiť, že niektoré kultúry sú dobré a iné sú zlé. O kultúrach možno hovoriť len ako o *funkčných* alebo *dysfunkčných*, podľa Flamholtza a Randla (2015) teda takých, ktoré buď majú alebo nemajú pozitívny vplyv na výkon a úspešnosť organizácií.

12.2 KULTÚRNE DIMENZIE

Kultúry, a teda aj rôzne prístupy k riešeniu problémov a tým aj rôzne prístupy k vykonávaniu práce, možno charakterizovať viacerými spôsobmi. Jedným z nich sú *kultúrne dimenzie*, ktoré autori identifikovali na základe problémových oblastí, ktorým spoločenstvá čelia. Sú tak nositeľmi vlastností, na základe ktorých sa kultúry dajú charakterizovať a ktorými sa pri interkultúrnej spolupráci prejavajú. Väčšinou sa v teoretických modeloch predstavujú v extrémoch.

Najvýznamnejším autorom zaoberajúcim sa touto problematikou bol holandský sociológ Geert Hofstede (2010). Vytvoril dimenzionálny model šiestich kultúrnych dimenzií, na základe ktorých možno charakterizovať kultúry, a to:

- a. *Mocenská vzdialenosť (malá vs. veľká)*
Ide o mieru akceptácie nerovnomerného rozdelenia moci.
- b. *Individualizmus vs. kolektivismus*
Ide o mieru voľnosti väzieb medzi jednotlivcami, teda či sa každý stará sám o seba a o svoju najbližšiu rodinu, alebo sú jednotlivci súčasťou skupín, ku ktorým sú lojálni a ktoré sa o nich za to starajú.
- c. *Maskulinita vs. femininita*
Ide o mieru preferovania materiálnych statkov a odmien pred nemateriálnymi hodnotami ako skromnosť, kvalita života, starostlivosť o slabších a podobne.
- d. *Vyhýbanie sa neistote (nízka miera vs. vysoká miera)*

KULTÚRY NIE SÚ DOBRÉ A ZLÉ,
ALE **FUNKČNÉ**
A **DYSFUNKČNÉ**.

KULTÚRNE DIMENZIE

SÚ NOSITEĽMI VLASTNOSTÍ,
NA ZÁKLADE KTORÝCH SA
KULTÚRY CHARAKTERIZUJÚ.

Ide o mieru vnímania neistých situácií ako žiaducich, príjemných a vyhľadávaných alebo ohrozujúcich.

e. *Krátkodobá orientácia vs. dlhodobá orientácia*

Ide o mieru zameriavania sa na súčasnosť a okamžité výsledky, alebo na budúcnosť a hospodárnosť.

f. *Pôžitkárstvo vs. striedmosť*

Ide o mieru preferovania voľného životného štýlu spolu s radosťou zo života a zábavou alebo o ich potláčanie pomocou spoločenských noriem.

Jednotlivé dimenzionálne modely od rôznych autorov však nezahŕňajú celú škálu kultúrnych rozdielností. Existuje množstvo ďalších modelov vytvorených autormi na národnej a organizačnej úrovni (napr. Parsons, 1951; Hall, 1965, 1977, 1983; Trompenaars Hampden-Turner, 2004; Adlerová, 2007;), pričom v niektorých z nich sa dimenzie prelínajú a v iných sa líšia.

V interkultúrnej spolupráci teda možno vnímať množstvo ďalších špecifik identifikovaných v iných dimenzionálnych modeloch, napríklad:

a. *Jazyk (vysoká vs. nízka miera využívania kontextu)*

Ide o mieru vyjadrenia informácií priamo, pričom v kultúrach s nízkou mierou využívania kontextu sú informácie vyjadrované explicitne a účastníci komunikácie nemusia nazerať na kontext („čítať medzi riadkami“), pretože v rámci verbálneho prenosu sú poskytnuté všetky potrebné informácie. V kultúrach s vysokou mierou využívania kontextu je potrebné spracovávať aj kontext, pretože verbálnym prejavom je vyjadrený iba základný rámec a všetko ostatné si účastníci musia doplniť na základe kontextu, v ktorom komunikácia prebieha (Hall, 1965).

b. *Priestor (súkromný vs. verejný)*

Ide o mieru, do akej jednotlivec ako člen kultúry vníma svoj súkromný priestor, pričom vnímanie toho, čo je ešte súkromný a čo je už verejný priestor jednotlivca sa v rámci kultúr líši (Adlerová, 2007).

c. *Čas ako sekvencia vs. čas ako synchronizácia*

Ide o mieru, do akej sa príslušníci danej kultúry snažia o elimináciu mrhania časom. V kultúrach, v ktorých sa čas vníma ako sekvencia, teda čas predstavuje jednu vrstvu, sa príslušníci kultúry snažia nemrhať časom, činnosti sú krokované, v jednom časovom okamihu vykonávajú iba jednu aktivitu. V kultúrach, v ktorých sa čas vníma ako synchronizácia, teda čas je viacvrstvový, sa jednotlivé činnosti prelínajú a ich príslušníci

EXISTUJE VIACERO
DIMENZIONÁLNYH
MODELOV, KTORÉ UMOŽŇUJÚ
LEPŠIE POROZUMIEŤ SPRÁVANIU
JEDNOTLIVCOV V RÁMCI
INTERKULTÚRNEJ SPOLUPRÁCE.

voľne prechádzajú z jednej činnosti na druhú. Čas je tak relatívny a nekladie sa mu prílišná pozornosť (Trompenaars a Hampden-Turner, 2004).

Kultúrne dimenzie umožňujú porozumieť rozdielnostiam medzi kultúrami, s ktorými manažéri počas svojej práce prichádzajú do kontaktu v rámci interkultúrnej spolupráce. Nie sú teda iba teoretickým konštruktom, ale sú využiteľné aj v praxi. Hodnoty, ktoré sú typické pre danú kultúru, možno bližšie charakterizovať danou dimenziou a ich prejavy možno následne pozorovať napríklad na správaní jednotlivcov, v štruktúrovaní organizácií, v nastavení procesov a podobne.

Obrázok 43 znázorňuje prepojenie vyššie uvedených troch teórií manažmentu a hodnôt, ktoré z ich princípov vyplývajú, na základe kultúrneho zázemia autorov, s dvomi vybranými kultúrnymi dimenziami definovanými Hofstedem. Výsledkom sú konkrétne prejavy kultúry na organizačnej úrovni, teda prepojenie teoretických východísk s ich praktickými prejavmi.

12.3 INTERKULTÚRNA SPOLUPRÁCA

Rôzne prístupy k vykonávaniu práce založené na národných kultúrach prinášajú v organizáciách s medzinárodným zastúpením záujmových skupín aj rôzne prístupy k manažovaniu kultúrnej *diverzity*. Ashikali and Groeneveld (2015) dávajú manažmentu diverzity za cieľ **prilákať, udržať a efektívne riadiť rôznorodú pracovnú silu s cieľom prispieť k výkonnosti organizácie a považujú ho za strategický aspekt riadenia ľudských zdrojov**. Na druhej strane je podľa Kircha (2008) jedným z obmedzujúcich pohľadov, ktoré vylučujú možnosti efektívneho riadenia diverzity, „*parochializmus*“, ktorý znamená ignorovanie vplyvu kultúry a jej rozmanitosti na organizácie a zaužívané postupy. Rozmanitosť je bagatelizovaná alebo považovaná za irelevantnú. Keď sa vyskytnú problémy, popiera sa základná úloha kultúry alebo rozmanitosti.

Samozrejme, existuje viacero ďalších prístupov k manažovaniu kultúrnej diverzity. *Model EPRG* spomenutý v predošlých kapitolách, možno využiť aj v prístupe k akceptovaniu kultúrnych rozdielností a interkultúrnej spolupráce, napríklad v rámci nadnárodnej korporácie. V tomto kontexte ho uvádzajú aj Robbins a Coulter (2018), ktorí sa venujú pôvodnému modelu vytvorenému Perlmutterom (1969) obsahujúcemu etnocentrický, polycentrický

HODNOTY NÁRODNEJ KULTÚRY SA PREJAVUJÚ V SPRÁVANÍ JEJ PRÍSLUŠNÍKOV.

TEORETICKÉ KONŠTRUKTY, VYPLÝVAJÚCE Z KULTÚRY, MOŽNO ASOCIOVAŤ S FUNGOVANÍM ORGANIZÁCIÍ.

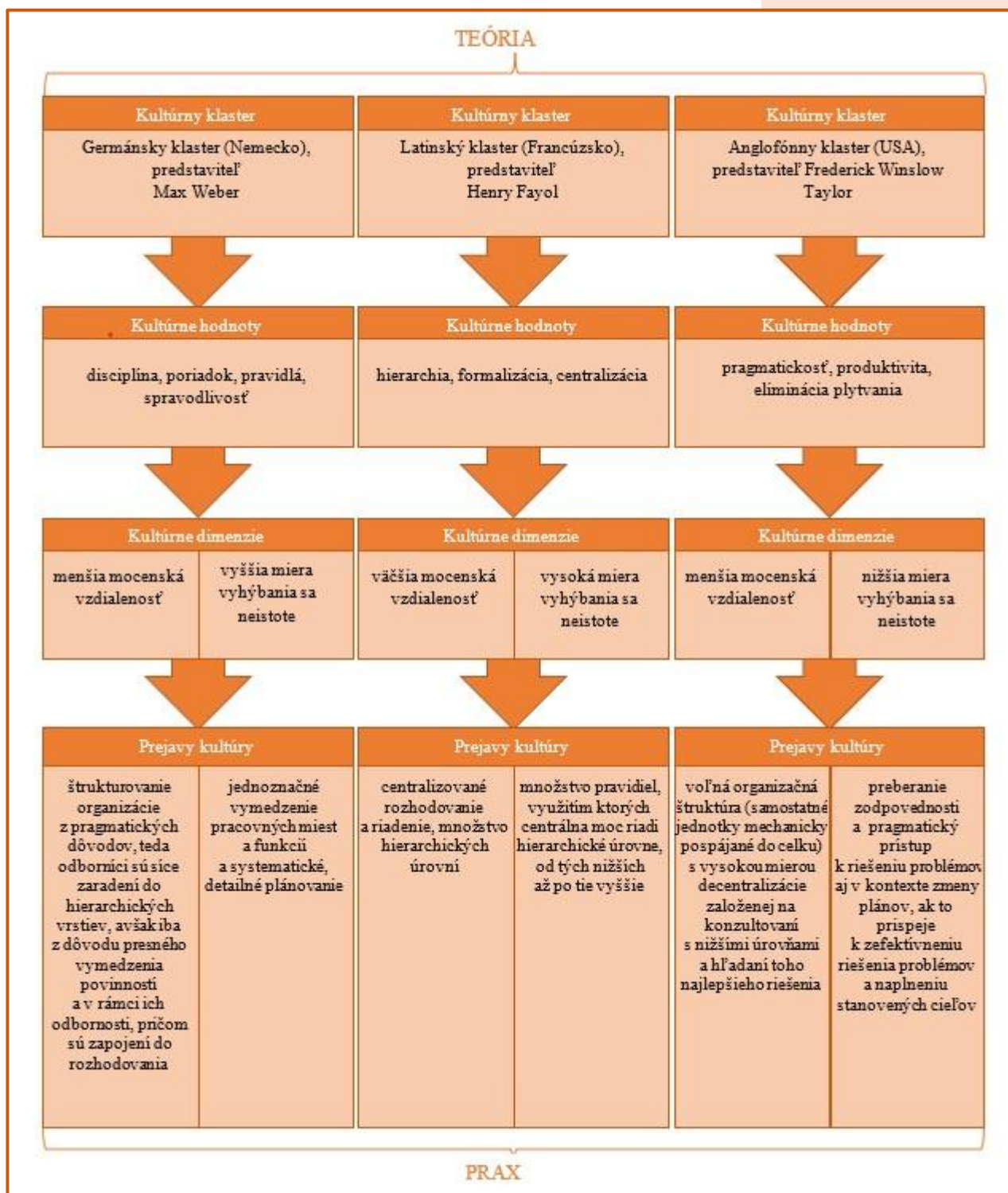
MANAŽMENT DIVERZITY ZNAMENÁ PRILÁKAŤ, UDRŽAŤ A EFEKTÍVNE RIADIŤ RÔZNRODÚ PRACOVNÚ SILU S CIEĽOM PRISPIEŤ K VÝKONNOSTI ORGANIZÁCIE.

PAROCHIALIZMUS ZNAMENÁ IGNOROVANIE VPLYVU KULTÚRY A JEJ ROZMANITOSTI NA ORGANIZÁCIE A ZAUŽÍVANÉ POSTUPY, A TÝM TEDA SÚSTREDENIE SA NA ZNÁME, DOMÁCE, MIESTNE POSTUPY.

MODEL EPRG MOŽNO VYUŽIŤ AJ V PRÍSTUPE K AKCEPTOVANIU KULTÚRNYCH ODLIŠNOSTÍ A INTERKULTÚRNEJ SPOLUPRÁCI.

a geocentrický prístup, neskôr doplnenému o regiocentrický prístup (Wind a kol., 1973).

Obrázok 1 Teória a prax v rámci interkultúrnej spolupráce



Zdroj: spracované podľa Šajgaliková a Copuš, 2016; Copuš a kol. 2019; Copuš a Šajgaliková, 2020

a) *Etnocentrický prístup*

Tento prístup je založený na presvedčení, že najlepšie pracovné postupy a metódy sú výlučne tie plynúce z kultúrneho kontextu, v ktorom pôsobí materská firma. Manažéri využívajúci tento prístup sú presvedčení, že ich zamestnanci v iných štátoch (z iného kultúrneho kontextu), v ktorých má firma pobočky, respektíve dcérske spoločnosti, nemajú potrebné skúsenosti, znalosti a zručnosti, a tak im nedôverujú, napríklad, pri prijímaní dôležitých rozhodnutí.

b) *Polycentrický prístup*

Tento prístup je založený na presvedčení, že práve zamestnanci zahraničných pobočiek, respektíve dcérskych firiem, vedia, čo je na úspech v ich štáte najvhodnejšie. Manažéri využívajúci tento prístup preto nechávajú zahraničné pobočky využívať také pracovné postupy a metódy, ktoré v rámci svojho kultúrneho kontextu vedia zabezpečiť najlepšie fungovanie týchto pobočiek.

c) *Regiocentrický prístup*

Tento prístup nadväzuje na polycentrický prístup do úvahy však neberie kultúrny kontext jednotlivých štátov, ale kultúrny kontext klastrov (regiónov), do ktorých možno štáty na základe podobností ich kultúr zaradiť.

d) *Geocentrický prístup*

Tento prístup je založený na presvedčení, že sa treba zamerať na využívanie tých najlepších existujúcich postupov a metód bez ohľadu na štát, a tým aj kultúrny kontext, v ktorom vznikli. Manažéri využívajúci tento prístup veria, že je dôležité nazerať na jednotlivé pobočky ako na súčasť globálneho prostredia, no pritom netreba zabúdať na ich lokálne kultúrne špecifiká.

Na základe uvedených prístupov môžu v rámci interkultúrnej spolupráce (obrázok 44) vzniknúť rôzne problémové situácie, ku ktorým sa možno postaviť nasledujúcimi spôsobmi regulácie vlastného správania (Bochner, 1982; Nový a Schroll-Machlová, 2005; Thomas a kol., 2010;):

a) *Dominancia*

Hodnotám vlastnej kultúry sa prikladá väčšia váha než hodnotám iných kultúr. Pre ľudí je prirodzené brániť sa proti cudzím vplyvom a dominovať v interakcii s nimi. Na partnera v spolupráci je tak dlhodobou vyvíjaný nátlak až do chvíle, kým nie je pripravený sa vo svojom správaní orientovať na kultúrne štandardy dominantného partnera.

b) *Asimilácia*

Ľudia hodnoty iných kultúr veľmi ochotne prijímajú a integrujú do vlastného správania. Tendencie prispôbiť sa inej kultúre

K PROBLÉMOVÝM SITUÁCIAM
V INTERKULTÚRNEJ SPOLUPRÁCI
MÔŽNO PRISTUPOVAŤ RÔZNYMI
SPÔSOBMI REGULÁCIE
VLASTNÉHO SPRÁVANIA.

môžu viesť k strate vlastnej kultúrnej identity. Napríklad, ľudia sa prispôbujú inej kultúre preto, aby minimalizovali tlak, ktorý vzniká pri neprestajných rozporoch plynúcich z rozdielnosti vlastnej kultúry v porovnaní s inými kultúrami.

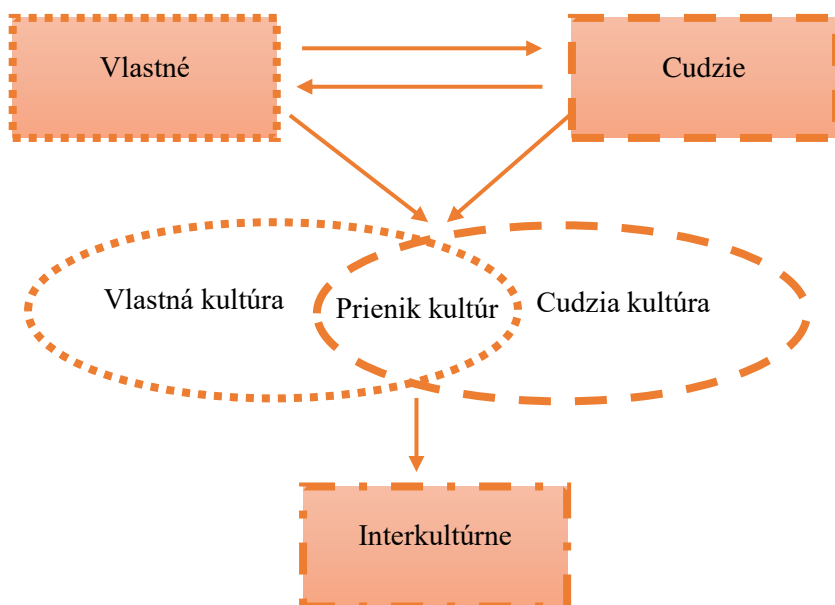
c) *Divergencia*

Hodnoty oboch kultúr sa považujú za dôležité a pri práci funkčné. Niekedy však môžu byť vo viacerých aspektoch nekompatibilné a môžu viesť k neprestajným rozporom. Ak sa ich syntéza nepodarí, vedie to k neistotám vo vzťahu k preferovanému správaniu v rámci interkultúrnej spolupráce.

d) *Syntéza*

Ľuďom sa v rámci interkultúrnej spolupráce darí zlúčiť prvky rozdielných kultúr, čo môže viesť ku kultúrnym synergickým efektom. Nijaký z partnerov tak nič nestráca a pôvodné postupy plynúce z jednotlivých kultúrnych kontextov nahrádzajú nové.

Obrázok 2 Formovanie interkultúrnej spolupráce



Zdroj: spracované podľa Thomas a kol., 2010

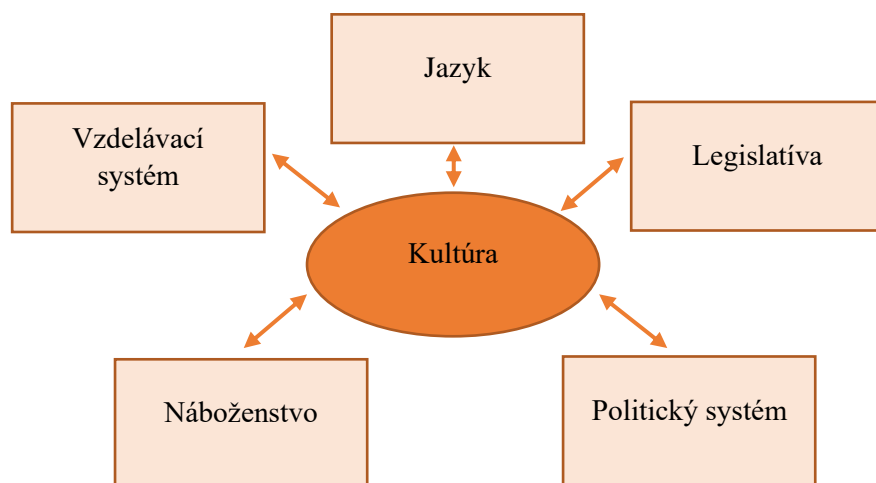
12.4 KULTÚRNE PROSTREDIE

V praxi manažéra a v interkultúrnej spolupráci nemožno rozdielnosti kultúr a ich vnímanie zúžiť iba na správanie jednotlivcov v organizácii. Organizácie sú súčasťou širších vzťahov a prvkov, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. V prípade kultúry a manažmentu, treba pochopiť vzájomný vzťah kultúry a ďalších prvkov, ktoré sú z väčšej či menšej časti súčasťou kultúrneho prostredia a ktoré možno vnímať aj na úrovni manažmentu a organizácií. Mercado a kol.

KULTÚRA NIE JE OSAMOTENÝ JAV A JE POTREBNÉ JU VNÍMAŤ V ŠIRŠÍCH SÚVISLOSTIACH A VO VZŤAHU S ĎALŠÍMI PRVKAMI PROSTREDIA.

(2001) uvádzajú *model všeobecných prvkov kultúrneho prostredia*, ktorého niektoré vybrané prvky zobrazuje obrázok 45. Ich pochopenie napomáha vnímať kultúru ako jav, ktorý nie je separovanou veličinou, ale súvisí s ďalšími navzájom sa ovplyvňujúcimi prvkami prostredia (obrázok 45).

Obrázok 3 Vzťah kultúry a ďalších prvkov prostredia



Zdroj: Mercado a kol., 2001

JAZYK

Jazyk je jednou zo základných a definujúcich charakteristík každého národa a jeho kultúry. Prostredníctvom jazyka sa prenášajú základné informácie, je však aj nástrojom, ktorým si ľudia vyjadrujú sympatie či antipatie a komunikujú si sociálne normy, ktoré je potrebné dodržiavať. Poznanie jazyka používaného v určitej kultúre prináša možnosť nielen vymieňať si informácie, ale aj lepšie porozumieť samotnej kultúre. Vetná syntax, intonácia, používanie fráz, humor či slang a ďalšie špecifiká jazyka môžu byť dôvodom neporozumenia pri komunikácii so spolupracovníkmi z iných kultúr. Ich komunikácia je totiž ovplyvnená aj národnou kultúrou, z ktorej pôvodne pochádzajú. Neodlučiteľnou súčasťou verbálnej komunikácie prostredníctvom jazyka je taktiež neverbálna komunikácia, ktorou účastníci komunikačného procesu dopĺňajú komunikáciu a v mnohých kultúrach sa práve z nej možno dozvedieť viac informácií ako zo samotných slov (pozri miera využívania kontextu, kapitola 12.2).

VZDELÁVACÍ SYSTÉM

Vzdelávanie je jedným z nástrojom, ktorým sa jednotlivcom vštepujú hodnoty, normy a roly, ktorými by sa mal jednotlivec riadiť ako plnohodnotný člen kultúry. Rôzne vzdelávacie systémy založené na rôznych národných kultúrnych kontextoch tak prinášajú aj rôzne

JAZYK JE ZÁKLADNOU KULTÚRNOU FORMOU, A TÝM AJ JEDNOU ZO ZÁKLADNÝCH A DEFINUJÚCICH CHARAKTERISTÍK KAŽDÉHO NÁRODA A JEHO KULTÚRY.

prístupy k spôsobu rozvoja zručností a schopností žiakov a študentov, k riešeniu problémov, k rešpektovaniu autorít, či k preberaniu zodpovednosti. Tieto charakteristiky sa prirodzene prenášajú v neskoršom veku aj do zamestnania a vykonávania práce. Na jednej strane možno kultúrne rozdiely prejavujúce sa vo vzdelávaní preniesť do praxe vo forme prispôsobenia vzdelávania zamestnancov počas pracovného života, na druhej strane môžu pomôcť pochopiť správanie príslušníkov iných kultúr, ktorým vzdelávací systém vštepoval určité hodnoty, ktorými sa neskôr riadia.

LEGISLATÍVA

Rozdielne legislatívne systémy a právne normy jednotlivých štátov vychádzajúce z úspešného či menej úspešného riešenia problémov sú odrazom hodnôt daného kultúrneho spoločenstva. Sociálne normy kultúry sú pretavené do legislatívneho rámca, ktorý neželané správanie jednotlivcov trestá pokutami a inými postihmi. Aj napriek tomu, že na legislatívu jednotlivých štátov vplyvajú aj externé zdroje (v prípade európskych štátov napríklad Európska únia), štáty a ich zákony vychádzajú práve z národného kultúrneho rámca a odzrkadľujú hodnoty danej kultúry.

NÁBOŽENSTVO

Porozumenie dominantného náboženstva na území vybraného štátu môže pri manažérskej práci poskytnúť aj cenné informácie o národnej kultúre a jej hodnotách a normách. Náboženstvo ovplyvňuje množstvo oblastí života, ktoré sa pretavujú aj do pracovného života. Napríklad, jednou z takýchto v súčasnosti diskutovaných tém je téma rovnosti medzi mužmi a ženami v pracovnom živote, na ktorú vplyva aj náboženstvo, ktorého hodnoty sa prejavujú na úrovni národných kultúr až po prístup k ženám.

POLITICKÝ SYSTÉM

Hodnoty kultúry daného štátu sa prejavujú v politickom systéme ako aj vo fungovaní štátnych inštitúcií a v procesoch na úrovni štátnej správy. Nejde iba o formu vlády (republika, monarchia a podobne) alebo o formu režimu (demokracia, diktatúra a podobne), ale aj o otvorenosť politickej garnitúry, štátnych inštitúcií a vnímania ich úlohy v spoločnosti. Hodnoty národnej kultúry možno tak vidieť aj v miere politizácie štátnej správy či v preberaní osobnej zodpovednosti politikov a riadiacich pracovníkov za svoje rozhodnutia.

VZDELÁVANIE JE JEDNÝM Z NÁSTROJOM, KTORÝM SA JEDNOTLIVCOM VŠTEPUJÚ HODNOTY, NORMY A ROLY, KTORÝMI BY SA MAL JEDNOTLIVEC RIADIŤ AKO PLNOHODNOTNÝ ČLEN KULTÚRY.

ROZDIELNE LEGISLATÍVNE SYSTÉMY A PRÁVNE NORMY JEDNOTLIVÝCH ŠTÁTOV VYCHÁDZAJÚCE Z ÚSPEŠNÉHO ČI MENEJ ÚSPEŠNÉHO RIEŠENIA PROBLÉMOV SÚ ODRAZOM HODNÔT DANÉHO KULTÚRNEHO SPOLOČENSTVA.

POROZUMENIE DOMINANTNÉHO NÁBOŽENSTVA NA ÚZEMÍ VYBRANÉHO ŠTÁTU PRI MANAŽÉRSKEJ PRÁCI MÔŽE POSKYTNÚŤ CENNÉ INFORMÁCIE AJ O NÁRODNEJ KULTÚRE A JEJ HODNOTÁCH A NORMÁCH.

HODNOTY KULTÚRY DANÉHO ŠTÁTU JE MOŽNÉ VNÍMAŤ V POLITICKOM SYSTÉME DANÉHO ŠTÁTU A SÚČASNE VO FUNGOVANÍ ŠTÁTNÝCH INŠTITÚCIÍ ,A V PROCESOH NA ÚROVNI ŠTÁTNEJ SPRÁVY.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

1. ADLEROVÁ, N. J., GUNDERSEN, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2007. ISBN 978-0324360745. ALBAUM, G.S., ALBAUM G., DUERR E. 2008. *International Marketing and Export Management*. 706s. Hampshire: Pearson Education. ISBN: 978-0-273-71387-6.
2. ALAS, R. Ethics in countries with different cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, roč. 69, č.3, s 237-247, 2006.
3. ASHIKALI, T., GROENEVELD, S. Diversity Management For All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes Across Groups. *Personnel Review*, roč. 44, č. 5, s. 757-780, 2015.
4. BOCHNER, S. The Social Psychology of Cross-Cultural Relations. In Bochner, S. (Ed.). *Cultures in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction*, s. 5-44. Oxford: Pergamon, 1982. ISBN 978-0080289199.
5. CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values and Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0470650264.
6. 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.
7. COPUŠ, L., ŠAJGALÍKOVÁ, H. *Organizačné kultúry: Európske špecifiká*. Bratislava, Ofprint, 2020. ISBN 978-8089037605.
8. 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.
9. CRANE, R. *European Business Cultures*. Londýn: Pearson, 2000. ISBN 978-0135745595.
10. FAYOL, H. *Administration Industrielle et Générale. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie minéral*, 1917.
11. FLAMHOLTZ, E. G., RANDLE, Y. *GROWING PAINS: Building Sustainably Successful Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-1118916407.
12. HALL, E. T. *Beyond Culture*. New York: Doubleday, 1977. ISBN 978-0385124744.
13. HALL, E. T. *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York: Doubleday, 1983. ISBN 978-0385192484.
14. HALL, E. T. *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett Company, 1965. ISBN 978-0385055499.
15. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. *Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-1439042250.
16. HOFSTEDE, G. *Cultural Constraints in Management Theories*. *The Executive*, roč. 7, č. 1, 1993, s. 81-94, 1993.
17. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0071664189.
18. LEWIS, R.D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing, 2000. ISBN 978-1904838029.
19. MERCADO, S., WELFORD, R., PRESCOTT, K. *European Business*. Londýn: Pearson, 2000. ISBN 978-0273646006.
20. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-72611216
21. 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.
22. 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.
23. *Parochialism*. In: KIRCH W. *Encyclopedia of Public Health*. Dordrecht: Springer, 2008. ISBN 978-1402056130.
24. PARSONS, T. *The Social System*. New York: Free Press, 1951. ISBN 978-0710019318.

25. PENG, Y. S., DASHDELEG, A. U., CHIH, H. L., National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study. *Journal of Marketing & Management*, roč. 5, č. 1, s. 38-49, 2014.
26. PERLMUTTER, H. V. 1969: *The Tortuons Evoution of the Multinational Corporation*. In: *Columbia Journal of World Business*, 4/1969, S.9-18
27. 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.
28. ROBBINS, S. P., COULTEROVÁ, M. *Management*. Londýn: Pearson, 2018. ISBN 978-1292215914.
29. ŠAJGALÍKOVÁ, H., BAJZÍKOVÁ, Ľ. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint, 2013. ISBN 978-8089037353.
30. ŠAJGALÍKOVÁ, H., COPUŠ, L. *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint, 2020. ISBN 978-8089037599.
31. ŠAJGALÍKOVÁ, H., COPUŠ, L. *Vzťah národnej kultúry a vybraných funkcií manažmentu*. Zborník z konferencie Posolstvo Jána Pavla II., Ružomberok: Verbum, s. 360-369, 2016.
32. 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.
33. TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*: Harper and Row, 1911.
34. THOMAS, A., KINAS., E. T., Schroll-Machl, S. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Oakville: Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. ISBN 978-3666403279.
35. TRICE, H. M., BEYEROVÁ, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. ISBN 978-0131914384.
36. TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, CH., *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone, 2004. ISBN 978-1841124728.
37. WEBER, M. *The Theory of Social and Economic Organisation*. New York: Oxford University Press, 1947.
38. WESTERMAN, J. W., BEEKUN, R. I., STEDHAM, Y., YAMAMURA, J. Peers versus National Culture: An Analysis of Antecedents to Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, roč. 75, č. 3, s. 239-252, 2007.
39. WIND, Y., DOUGLAS, S.P., PERLMUTTER, H.V. Guideline for Developing International Strategies. *Journal of Marketing, American Marketing Association*, roč. 37, č. 2, s. 14-23, 1973.