

6

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

LUKÁŠ COPUŠ

Prosíme, kapitolu citujte nasledovne:

Copuš, L. (2024). *Organizačná kultúra*.

In Copuš, L. a kol. (2024). *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
2. aktualizované vydanie

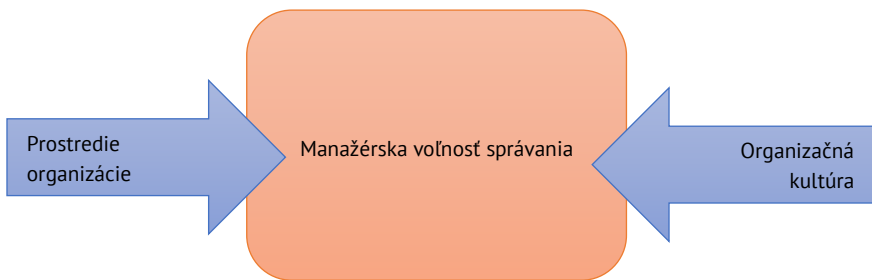
Cieľom kapitoly je poskytnúť základné poznatky z teórie organizačných kultúr, konkrétne poznatky o faktoroch ovplyvňujúcich ich formovanie, o ich charakteristikách a dôsledkoch, o možnostiach ich identifikovania a opisu a o ich konkrétnych prejavoch vo fungovaní organizácií.

Vzdelávacím výstupom kapitoly je porozumenie fenoménu organizačnej kultúry a schopnosť identifikovať a analyzovať organizačnú kultúru v kontexte jej vplyvu na fungovanie organizácií akéhokoľvek zamerania.

6.1 Kultúra a jej vplyv na fungovanie organizácie

Na prácu a rozhodovanie manažérov v organizáciách pôsobí viacero faktorov z prostredia organizácie, či už z interného alebo externého. Ide napríklad o politické, právne, ekonomické či technologické prvky prostredia, ale aj odberateľov, dodávateľov, akcionárov či zamestnancov. Okrem týchto prvkov prostredia je potrebné vnímať na prvý pohľad abstraktný jav, ktorý však má významný vplyv na fungovanie organizácií a porozumieť mu, a tým je kultúra (obrázok 6.1). Robbins a Coulter (2021) uvádzajú, že ako je každý jednotlivec jedinečnou osobnosťou s určitými charakteristikami, ktoré ovplyvňujú, akým spôsobom sa správa a interaguje s inými, aj organizácie majú podľa nich „osobnosť“, ktorú nazývame kultúrou.

Obrázok 6.1 Obmedzenia manažérskej voľnosti v správaní



Zdroj: spracované podľa Robbins a Coulter (2021)

6.2 Výskum organizačnej kultúry

Kultúra sa pôvodne nespájala s organizáciami, keďže tento termín pochádza z latinského slova „colere“, ktorý v preklade znamená kultivovať, respektíve pestovať, a spájal sa s obhospodarovaním poľnohospodárskej pôdy. Kultúra sa začala vnímať ako charakteristika ľudskej vzdelanosti až v období Marca Tulliusa Cicera (106-43 pred n.l), ktorý filozofiu nazval kultúrou ducha. Z moderného hľadiska ku kultúre pristúpil prvýkrát E. B. Tylor (2010), ktorý ju v roku 1871 definoval ako zložitý celok, ktorý zahŕňa poznanie, vieru, umenie, právo, morálku, zvyky a všetky ostatné schopnosti a obyčaje, ktoré si človek osvojil ako člen spoločnosti. Do popredia v prostredí organizácií sa tento termín dostal až v 70. a 80. rokoch 20. storočia, a to najmä prácami Deala a Kennedyho (1982) a Watermana a kol. (1980), ktoré podnietili skúmať kultúru aj z pohľadu jej vplyvu na pôsobenie organizácií.

I keď obrovský prvotný záujem o organizačnú kultúru postupne utíchol, aj v súčasnosti sa jej v praxi a aj vo výskume venuje veľká pozornosť. Najnovšie

výskumy sa zameriavajú napríklad na vzťah organizačnej kultúry a organizačných zmien (Rass a kol., 2023), vzťah organizačnej kultúry a prístupu k inováciám (Campos-Blázquez a kol., 2023), či vzťah organizačnej kultúry a výkonu zamestnancov (Gencer a kol., 2023). Ide však o pomerne generické témy, ktorým sa autori venujú zo svojich hľadísk už dlhší čas. Novšími oblasťami výskumu je napríklad vzťah organizačnej kultúry a aplikácie princípov Industry 5.0 (Cillo a kol., 2022), vzťah organizačnej kultúry a otvorenosti k digitalizácii (Serpa a kol., 2022), ale aj organizačnej kultúre vo vzťahu k zmenám spôsobených pandémiou COVID-19 (Haffar a kol., 2023).

Organizačnej kultúre sa začala postupne venovať väčšia pozornosť aj v podmienkach slovenských organizácií a prebehlo viacero výskumov, ktoré sa venovali tejto problematike. Napríklad Kohnová a kol. (2022) sa venovali budovaniu organizačnej kultúry vo vzťahu k aplikovaniu agilných metód v organizáciách pôsobiacich na Slovensku a v Česku. Stacho a kol. (2017) sa vo svojom výskume v slovenských organizáciách zameriavali na udržiavanie požadovanej organizačnej kultúry prostredníctvom adaptácie zamestnancov. Ďalšími príkladmi môže byť výskum Lorincovej a kol. (2020), v ktorom sa venovali analýze organizačnej kultúry v drevospracujúcom priemysle, alebo výskum Copuša a kol. (2019), v ktorom sa zaoberali organizačnou kultúrou vo výrobných podnikoch.

Organizačná kultúra vplýva na všetky aspekty pôsobenia organizácie a manažérov, ktoré možno zahrnúť do štyroch základných funkcií manažmentu.

6.3 Definície organizačnej kultúry

Existuje množstvo definícií snažiacich sa nazerať na organizačnú kultúru z rôznych hľadísk založených na vedeckom zameraní ich autorov. Napríklad:

Organizačná kultúra je kolektívne naprogramovanie myslenia, ktoré odlišuje členov jednej organizácie od inej (Hofstede a kol., 2010).

Organizačná kultúra je rad pravidiel a metód, ktoré organizácia vyvinula s cieľom vysporiadať sa s opakujúcimi sa problémami, ktorým čelí (Trompennars a Woolliams, 2004).

Organizačná kultúra zahŕňa zdieľané hodnoty, princípy, tradície a spôsoby vykonávania práce, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov, a odlišujú tak jednu organizáciu od druhej (Robbins a Coulter, 2021).

Autori sa snažili v rôznych definíciách nájsť spoločný základ a vytvárali tak nové definície snažiac sa integrovať opakujúce sa prvky týchto definícií. Jednu z takýchto definícií vytvorili aj Šajgalíková a Bajzíková (2013), ktoré definujú organizačnú

kultúru ako *súbor kréd, hodnôt a noriem, ktorý zdieľa daná skupina a ktorý rozhodným spôsobom ovplyvňuje správanie jej členov. Tento súbor hodnôt sa utvára dlhodobo na základe kolektívnej skúsenosti úspešného riešenia problémov, ktorým skupina čelila a čelí, a preto sa podáva ako platný jej novým členom.*

V slovenskom jazyku a českom jazyku sa používa viacero termínov označujúcich tento abstraktný jav, a to organizačná kultúra (napríklad Šajgalíková a Copuš, 2020), firemná kultúra (napríklad Prváková, 2020), podniková kultúra (napríklad Stoviček, 2022), či korporátna kultúra (napríklad Zažová, 2011). V tejto kapitole budeme používať termín organizačná kultúra, ktorý považujeme za významovo najširší, keďže zahŕňa všetky typy organizácie (neziskové a aj tie, ktoré pôsobia s cieľom vytvárať zisk). Termíny firemná a podniková kultúra totiž zužujú tento termín iba na ziskové organizácie. Termín korporátna kultúra sa vzťahuje najmä na kultúru vedenia veľkých korporácií.

6.4 Charakteristiky kultúry

Pod organizačnou kultúrou si nie je možné predstaviť čokoľvek. Autori sa snažili nájsť charakteristiky, ktoré podľa nich odlišujú kultúru od iných javov. Trice a Beyerová (1993) uvádzajú nasledujúce charakteristiky kultúry, ktorými sa daný jav musí vyznačovať, aby bol kultúrou:

1. *Kultúra je kolektívna* – kultúra sa formuje na základe interakcie medzi príslušníkmi kultúry a nemôže vzniknúť, ak hovoríme iba o jednotlivcovi.
2. *Kultúra je emotívne nabitá* – kultúra sa spája s emóciami, pretože predkladá jej príslušníkom postupy na zvládanie neistých a chaotických situácií.
3. *Kultúra je historicky založená* – kultúra vychádza z historických skúseností s úspešnými riešeniami problémových situácií, pričom tieto spoločné riešenia sa môžu vyvinúť iba pri dlhodobej interakcii a nevznikajú zo dňa na deň.
4. *Kultúra je vnútorne symbolická* – kultúru možno charakterizovať cez jej vonkajšie prejavy, ktorými sú symboly, prostredníctvom ktorých príslušníci kultúry vyjadrujú kultúrne kréda, hodnoty a normy.
5. *Kultúra je dynamická* – kultúra sa mení vplyvom prostredia, nových príslušníkov kultúry, ale aj vedenia organizácií, aj keď zmeniť organizačnú kultúru je náročný proces.
6. *Kultúra je vnútorne zahmlená* – kultúru je náročné pochopiť a častokrát to dokáže iba príslušník, ktorý do nej patrí dlhší čas.

6.5 Dôsledky kultúry

Kultúra má v organizácii množstvo funkcií, ktoré autori nazývajú dôsledkami. Humphreys (1999) uvádza, že dôsledky kultúr sú vlastne pomenovaním toho, čo kultúry robia. Ide napríklad o (Trice a Beyerová, 1993):

1. *Manažment kolektívnych neistôt* – kultúra na základe historických skúseností s úspechom jednotlivcom ukazuje spôsoby, ako riešiť kritické situácie.
2. *Vytvorenie spoločenského poriadku* – jednotlivci sa správajú podľa požadovaných vzorcov správania vychádzajúcich z hodnôt danej organizačnej kultúry.
3. *Vytvorenie kontinuity* – kultúra učí jednotlivcov, ako sa správať, a tím sa udržuje kontinuita danej kultúry.
4. *Vytvorenie kolektívnej identity a angažovanosti* – kultúra v príslušníkoch kultúry vytvára pocit hrdosti na to, že sú jej členmi.
5. *Podpora vzniku etnocentrizmu* – pod vplyvom kultúry môže vznikáť pocit nadradenosti členov danej kultúry, ktorí jej môžu prisudzovať väčší význam ako iným kultúram.

Šajgalíková (2017) tieto dôsledky výstižne zhŕňa nasledovne: *Kultúra pomáha manažovať kolektívne neistoty tým, že ponúka súbory riešení v nejasných a chaotických situáciách, overených minulosťou skupiny. Kultúra vytvára spoločenský poriadok a štruktúruje skupinu do históriou overených podskupín s vymedzenými právami a povinnosťami. Kultúra zabezpečuje kontinuitu, a tak si jej členovia nemusia hľadať riešenia vždy od začiatku, ale môžu použiť overené postupy. Kultúra predstavuje základ, na ktorom sa buduje kolektívna identita a z nej vyplývajúca angažovanosť jednotlivcov v prospech skupiny. Nebezpečenstvom zostáva, že ak sa skupina ukáže byť mimoriadne úspešná, hrozí vznik pocitu nadradenosti, čiže etnocentrizmu.*

6.6 Štruktúra kultúry

Kultúra je abstraktným javom, ktorý nie je sám o sebe viditeľný, viditeľné sú iba jeho vonkajšie prejavy. Rôzni autori sa snažili opísať štruktúru kultúry, a tým zmierniť jej abstraktnosť. Väčšina autorov pritom k opísaniu štruktúry kultúry pristupuje podľa ich viditeľnosti pre pozorovateľa (napríklad Hofstede a kol., 2010; Trompenaars a Hampden-Turner, 2012; Schein, 2016;), pričom uvádzajú viac či menej vrstiev.

Trice a Beyerová (1993) predstavujú relatívne jednoduchý model pozostávajúci iba z dvoch vrstiev:

1. *Neviditeľná vrstva kultúry* – jej podstata (ideológia), ktorá zahŕňa hodnoty a kréda.

2. *Viditeľná vrstva kultúry* – formy kultúry, ktorými si príslušníci kultúry navonok komunikujú podstatu kultúry.

Pochopiť a odhaliť podstatu kultúry (teda hodnoty) možno prostredníctvom pozorovania jej vonkajších prejavov (foriem kultúry). Tie majú zároveň rôzne významy a v každej kultúre môžu vyjadrovať iné hodnoty. Poznáme viacero kultúrnych foriem (Trice-Beyerová, 1993), napríklad symboly (predmety, prostredie, zariadenie, predstavitelov organizácie a ďalšie), jazyk (slang, gestá, humor, vtipy, príslovia a ďalšie), histórie (príbehy, legendy a ďalšie), aktivity (rituály, tabu, ceremónie a ďalšie). Medzi kultúrne formy však možno zaradiť napríklad aj webové stránky organizácií vrátane ich štruktúry a obsahu (Davies a Merchant, 2009).

6.7 Socializácia

Jednotlivci ako členovia sociálnych skupín sa kultúre učia, a to prostredníctvom socializácie. Tú možno vo všeobecnosti definovať ako proces, prostredníctvom ktorého starší príslušníci určitého spoločenstva prenášajú na nových príslušníkov sociálne zručnosti a schopnosti potrebné na vhodné pôsobenie v danom spoločenstve (Hellriegel a Slocum, 2008). Socializačným vplyvom sú jednotlivci vystavovaní po celý život, a to od narodenia socializáciou v rodine. Nastupuje socializácia vo vzdelávacích inštitúciách a neskôr v organizáciách, v ktorých jednotlivci pracujú. V tomto prípade ide o organizačnú socializáciu, ktorú možno definovať ako *proces, prostredníctvom ktorého sú vzorce správania, hodnoty, postoje a motívy jednotlivých zamestnancov ovplyvňované takým spôsobom, aby sa prispôbili tým, ktoré sú platné v organizácii* (Buchanan a Huczynski, 2019). Socializácia pokračuje aj v starobe, pričom môže ísť napríklad o socializáciu pri umiestnení do domova dôchodcov, v ktorom sa taktiež jednotlivec učí, aké správanie sa od neho očakáva v súvislosti s jeho pobytom v takomto zariadení.

Ak sa vrátíme k pracovnému životu, organizačná socializácia je veľmi dôležitá, pretože zamestnancov učí, aké správanie sa od nich očakáva, a tým ich správanie významne ovplyvňuje. Toto očakávané správanie je založené na hodnotách organizácie vychádzajúcich z organizačnej kultúry. Ideálna situácia nastáva, ak sú hodnoty organizácie podobné hodnotám jednotlivca. Ten sa potom dokáže prirodzene podriadiť socializačným vplyvom a vie sa stotožniť so správaním, ktoré sa od neho očakáva. V prípade, že sú hodnoty jednotlivca v rozpore s hodnotami organizácie, zamestnanec sa nevie stotožniť s očakávaným správaním, čo môže priniesť problémy s pracovným výkonom a spôsobiť jeho možný odchod z organizácie. Je totiž jednoduchšie vymeniť zamestnanca, ako zmeniť organizačnú kultúru (aj keď aj to je možné, keďže kultúra je dynamická a môže byť formovaná ako nevedome, tak aj vedome).

6.8 Druhy kultúr

Organizačná kultúra je iba jednou z viacerých druhov (typov) kultúr, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivcov počas ich života. Jednotlivec počas života patrí do viacerých sociálnych skupín, pričom sa môže stať, že ich vplyv bude rozdielny, niekedy dokonca protichodný. Hofstede a kol. (2010) uvádza šesť úrovní (druhov) kultúry:

1. národná úroveň,
2. regionálna a/alebo etnická a/alebo náboženská a/alebo jazyková úroveň,
3. úroveň pohlavia,
4. generačná úroveň,
5. úroveň spoločenskej triedy,
6. organizačná úroveň.

V rámci štúdia manažmentu sa v kontexte kultúry najväčšia pozornosť venuje *organizačnej úrovni* (organizačnej kultúre) a *národnej úrovni* (národnej kultúre). Brown (1998) uvádza, že národná kultúra je jedným z hlavných zdrojov organizačnej kultúry. Charakteristiky národných kultúr tak možno v menšej či väčšej miere identifikovať aj na základe pôsobenia organizácií prostredníctvom ich organizačných kultúr. Ich vzťahu sa venovalo množstvo výskumov zameriavajúcich sa na rôzne oblasti. Napríklad Hung a kol. (2022) sa vo svojom výskume zameriavali na moderačný efekt národnej kultúry vo vzťahu k organizačnej kultúre a individuálnej pracovnej výkonnosti zamestnancov. Da Motta a Gomes (2022) analyzovali vo svojom výskume charakteristiky národnej kultúry a ich vplyv na formovanie organizačných subkultúr. Galiulina a Touate (2022) sa zamerali na rolu národnej kultúry a organizačnej kultúry pri projektovom manažmente zameranom na inovácie. Zo slovenských výskumníkov možno spomenúť Lašákovú a Remišovú (2008), ktoré sa v rámci projektu GLOBE venovali národnej kultúre v kontexte preferovaných štýlov vedenia ľudí.

Vplyv národnej kultúry však možno identifikovať aj v iných oblastiach života, nielen v práci a v organizáciách, ale napríklad aj vo vzdelávacom systéme či legislatíve.

6.9 Dimenzie kultúry

Jedným z najvýznamnejších autorov, ktorí sa venovali problematike národných a organizačných kultúr a uviedli kategorizáciu základných dimenzií kultúry, bol Hofstede. Prostredníctvom dimenzií kultúry možno kultúry charakterizovať, pričom kultúry sa približujú k niektorému z extrémov danej dimenzie. Hofstede a kol. (2010) na základe svojho výskumu uvádza 6 dimenzií kultúry:

1. *Mocenská vzdialenosť* – ide o mieru, do akej príslušníci danej sociálnej skupiny vnímajú, očakávajú a akceptujú, že moc je rozdelená nerovnomerne. V kultúrach s veľkou mocenskou vzdialenosťou je prirodzené hierarchické rozdelenie moci a to, že príslušníci si nie sú rovní. Príslušníci na vyšších hierarchických úrovniach sú za ich príslušnosť k týmto úrovniam zároveň primerane odmeňovaní, požívajú výhody a rozhodovanie sa centralizuje. Kultúry s malou mocenskou vzdialenosťou smerujú k rovnosti príslušníkov kultúry, každý človek má priestor na iniciatívu a preferuje sa decentralizované rozhodovanie.
2. *Individualizmus vs. kolektivismus* – v individualistických kultúrach sú väzby medzi jej príslušníkmi voľné a každý sa stará sám o seba a svoju najbližšiu rodinu. V popredí sú najmä vlastné individuálne záujmy a potreby, s ostatnými príslušníkmi danej sociálnej skupiny ich viažu najmä pragmatické vzťahy. V kolektivistických kultúrach sú príslušníci od narodenia integrovaní do súdržných skupín, prihliadajú na záujmy a potreby celej skupiny a sú lojálni ku skupine výmenou za jej starostlivosť.
3. *Maskulinita vs. femininita* – v maskulínnych kultúrach sú preferované hodnoty ako úspech, majetok, hrdinstvo, sebavedomie. Príslušníci takejto kultúry sú súťaživí s cieľom byť tí najúspešnejší a preukazujú to aj materiálnymi statkami. Feminínne kultúry sa vyznačujú hodnotami ako dobré vzťahy, starostlivosť o druhých, skromnosť, spolupráca a kvalita života. Príslušníci takejto kultúry sú zameraní najmä na nemateriálne statky a dosahovanie kompromisov.
4. *Vyhýbanie sa neistote* – ide o mieru, do akej sa príslušníci kultúry cítia ohrození neistými a neznámymi situáciami. V kultúrach s nízkou mierou vyhýbania je neistota akceptovaná a chápe sa ako prirodzený prvok ich života, pričom môže priniesť pri plnení úloh príležitosti, pri ktorých môžu len získať. V kultúrach s vysokou mierou vyhýbania je neistota vnímaná ako hrozba a príslušníci majú strach z neznámych situácií. Vyžadujú predvídateľnosť, napríklad prostredníctvom rôznych pravidiel a presných inštrukcií.
5. *Krátkodobá orientácia vs. dlhodobá orientácia* – v kultúrach s krátkodobou orientáciou sa príslušníci zameriavajú najmä na súčasnosť spojenú s okamžitými výsledkami a krátke časové úseky. V kultúrach s dlhodobou orientáciou sa príslušníci zameriavajú najmä na budúcnosť, pomalé a postupné dosahovanie výsledkov a zdôrazňujú hospodárnosť.
6. *Pôžitkárstvo vs. striedmosť* – v pôžitkárskejších kultúrach sa príslušníci vyznačujú užívaním si života, osobnou slobodou a voľným rozhodovaním súvisiacim s tým, ako dosiahnuť osobné šťastie a spokojnosť. V striedmych kultúrach príslušníci

nepovažujú slobodu rozhodovania v súvislosti s uspokojovaním vlastných túžob za dôležitú a očakávajú jej vymedzenie prostredníctvom spoločenských noriem.

Existuje samozrejme viacero dimenzionálnych modelov, pričom v niektorých sa dimenzie viac či menej prekrývajú a v iných sa dopĺňajú. Ide napríklad o dimenzionálny model od Scheina (2016), Hampdena-Turnera a Trompenaarsa (1994, 2004), Adlerovej a Gundersena (2007), či Halla (1965, 1977, 1983).

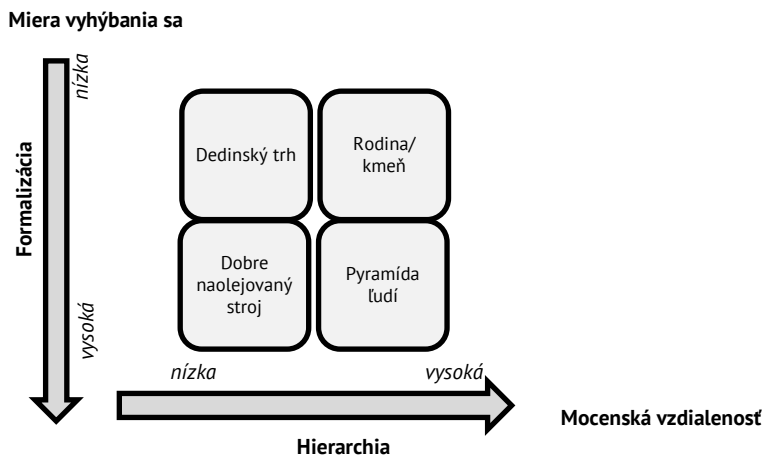
6.10 Typológie kultúry

Keďže jednotlivé dimenzie charakterizujú iba vybrané prvky kultúr, autori sa snažili tieto dimenzie kombinovať a vytvoriť tak celistvejší obraz, avšak aj tak ide iba o nedokonalý pohľad na kultúru.

Jednou z najznámejších typológií je typológia založená na vyššie uvedených dimenziách od Hofstedeho, pričom kombinuje dve dimenzie, a to mocenskú vzdialenosť a vyhýbanie sa neistote. Ich kombináciou vznikli štyri typy kultúr (obrázok 6.2), ktoré sú pomenované metaforami (Schneiderová a Barsoux, 2002):

1. *Dedinský trh* (kombinácia malej mocenskej vzdialenosti a nízkej miery vyhýbania sa neistote) – príslušníci tejto kultúry pôsobia v decentralizovanom systéme, sú flexibilní a mierou úspechu je želaný výsledok. Ich komunikácia je neformálna a rýchlo sa vedú prispôbiť novým situáciám.
2. *Dobre naolejovaný stroj* (kombinácia malej mocenskej vzdialenosti a vysokej miery vyhýbania sa neistote) – príslušníci tejto kultúry považujú za najvyššiu hodnotu efektívnosť, rozhodujú spoločne a spolupráca je založená na pravidlách. Ide najmä o skupiny/tímy odborníkov.
3. *Rodina/kmeň* (kombinácia veľkej mocenskej vzdialenosti a nízkej miery vyhýbania sa neistote) – príslušníci tejto kultúry považujú za dôležité osobné vzťahy, ktoré sú uprednostňované pred úlohami. Tí na najvyšších úrovniach rozhodujú, pričom očakávajú od príslušníkov na nižších úrovniach lojalitu výmenou za starostlivosť o nich.
4. *Pyramída ľudí* (kombinácia veľkej mocenskej vzdialenosti a vysokej miery vyhýbania sa neistote) – v tejto kultúre ide o relatívne rigidný systém, rozhodovanie prebieha na najvyššej úrovni a miera delegovania je nízka. Príslušníci tejto kultúry často hľadajú spôsob, akým obísť systém.

Obrázok 6.2 Typológia kultúry podľa kombinácie Hofstedeho kultúrnych dimenzií



Zdroj: spracované podľa Schneiderová a Barsoux (2002)

Aj v prípade typológií kultúry existuje množstvo ďalších modelov, ktoré buď kombinujú vybrané dimenzie (napríklad Trompennars a Wooliams, 2004), alebo vychádzajú z identifikovaných rozdielností rôznych kultúr (napríklad Harrison, 1972 a Handy, 1985).

6.11 Prejavy kultúry vo fungovaní organizácií

V druhej kapitole tejto učebnice je uvedených viacero teórií manažmentu, ktoré predstavovali rôzne prístupy k manažérskej práci a k štyrom základným funkciám manažmentu. Tieto teórie poukazovali na rôzne spôsoby, akými riadiť organizáciu a na ktoré aspekty jej fungovania sa zamerať, aby to viedlo k efektívnemu naplňaniu stanovených cieľov. Jednotliví autori považovali uvedené prístupy za tie najvhodnejšie pre úspešné pôsobenie organizácií, no vo viacerých oblastiach sa tieto prístupy od seba významne odlišovali. Za jeden z dôvodov týchto rozdielov možno považovať kultúrne zázemie, z ktorého ich autori vychádzali.

Do kontextu národných kultúr zasadíme vedecký manažment, administratívny manažment a byrokratický manažment, ktoré ich autori považovali za tie najvhodnejšie prístupy k organizácii práce a fungovaniu organizácie, pričom boli ovplyvnené národnou kultúrou ich autorov.

6.11.1 Vedecký manažment a kultúra

Vedecký manažment, ktorého predstaviteľom je F. W. Taylor (1911), poukazoval na dôležitosť zabezpečenia čo najvyššej prosperity prostredníctvom čo najvyššej produktivity ľudí a strojov v organizácii. Tento prístup je založený na štyroch princípoch (Poláková, 2017), 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; rovnomerné rozdelenie práce a zodpovednosti medzi pracovníkov a vedenie tak, aby manažment prevzal všetku prácu, na ktorú sa hodí viac ako robotníci.

Podstatou vedeckého manažmentu bolo teda zvyšovanie produktivity a čo najefektívnejšie využívanie ľudských zdrojov, ktoré boli vnímané ako stroje (Poláková, 2017). Ide o hodnoty ako *pragmatickosť*, *produktivita*, *eliminácia plytvania* (Copuš, 2022; Copuš – Poláková, 2022), ktoré sú podľa viacerých autorov (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.

6.11.2 Administratívny manažment a kultúra

Druhým prístupom je administratívny manažment, ktorého predstaviteľom je Henry Fayol (1917). Činnosti vykonávané v organizácii rozdelil do šiestich skupín (technické, obchodné, finančné, ochranné, účtovné, správne), pričom správne činnosti sa odlišujú od ostatných tým, že umožňujú koordináciu všetkých ostatných činností. Fayol zadefinoval aj princípy všeobecnej správy, ktoré aplikoval podľa svojich slov najčastejšie. Ide napríklad o právomoc, jednotu prikazovania, centralizáciu či skalárny reťazec.

Tento prístup sa teda vyznačuje najmä presadzovaním centralizovaného vedenia organizácie a zdôrazňuje úlohu manažérov (Poláková, 2017). Je založený na hodnotách ako *hierarchia*, *formalizácia* a *centralizácia* (Copuš, 2022; Copuš – Poláková, 2022). Ide o charakteristiky, ktoré sú podľa viacerých autorov (Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre latinský klaster (zaraďuje sa do neho aj Francúzsko), z ktorého pochádza autor tohto prístupu.

6.11.3 Byrokratický manažment a kultúra

Posledným príkladom je byrokratický manažment a jeho predstaviteľ Max Weber (1947). Tvrdí, že ideálnou, racionálnou a veľmi efektívnou organizáciou práce je

byrokratická administratíva, pričom je založená na del'be práce, hierarchii právomocí, formálnych pravidlách a postupoch, nestrannosti, formálnom výbere pracovníkov a kariérnej orientácii (Poláková, 2017).

Tento prístup sa teda vyznačuje hospodárnosťou a efektívnosťou (Combe, 2014). Zamestnávateľmi sú najmä odborníci a osobné emócie nenarúšajú prácu v organizácii. Pravidlá vedú ku konzistentnému a predvídateľnému správaniu (Poláková, 2017). Z kultúrneho hľadiska ide o hodnoty ako *disciplína, poriadok, pravidlá, spravodlivosť* (Copuš, 2022; Copuš – Poláková, 2022). Ide o charakteristiky, ktoré sú podľa viacerých autorov (Crane, 2000; Lewis, 2000; Trompenaars a Hampden-Turner, 2004) v kontexte národných kultúr typické pre germánsky klaster (zaraďuje sa do neho aj Nemecko), z ktorého pochádza aj autor spomenutého prístupu.

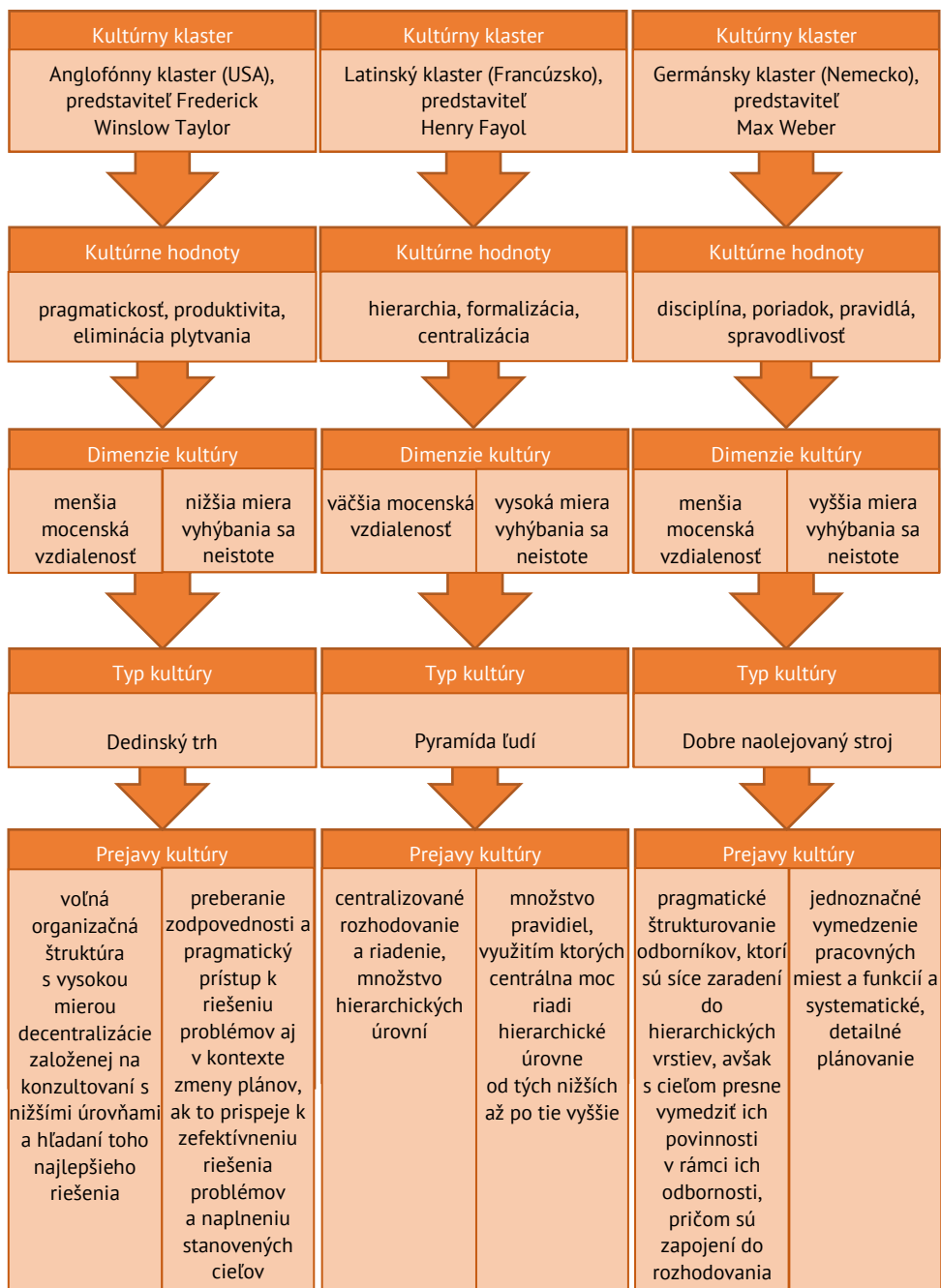
6.11.4 Funkčné a dysfunkčné kultúry

Je zrejmé, že niektoré prvky byrokratického manažmentu sú podobné prvkom administratívneho manažmentu, avšak čo si pod nimi autori týchto teórií predstavujú sa odlišuje od toho, z akého kultúrneho zázemia vychádzajú. Každý z uvedených troch autorov považoval svoj prístup k manažmentu za najvhodnejší. Avšak jeho vhodnosť závisí od kultúrneho kontextu. V niektorých kontextoch ho možno považovať za vhodný, v inom nie. To neznamená, že tieto prístupy sú dobré alebo zlé. Sú funkčné alebo dysfunkčné podobne ako organizačné kultúry. Teda také, ktoré majú alebo nemajú pozitívny vplyv na fungovanie organizácií (Flamholtz a Randle, 2015).

Je však potrebné dodať, že národná kultúra nie je jediným faktorom, ktorý ovplyvňoval autorov uvedených teórií. Z hľadiska kultúrneho zázemia pravdepodobne mali vplyv aj profesijné subkultúry, do ktorých autori patrili, a to najmä pri vedeckom a administratívnom manažmente (Copuš – Poláková, 2022). U Taylora ide najmä o profesijnú subkultúru strojárnských pracovníkov a u Fayola o profesijnú subkultúru vedúcich zamestnancov (Witzel, 2012).

Obrázok 6.3 uvádza prepojenie uvedených troch teórií manažmentu s Hofstedeho kultúrnymi dimenziami a typológiou spolu s konkrétnymi prejavmi kultúry vo fungovaní organizácie.

Obrázok 6.3 Organizačná kultúra a jej prejavy vo fungovaní organizácie



Zdroj: spracované podľa Copuš (2022); Copuš – Poláková (2022); Copuš – Šajgalíková (2020); Copuš a kol. (2019); Copuš – Čarnogurský (2017); Šajgalíková – Copuš (2016)

Kultúra významným spôsobom vplýva na správanie jednotlivcov, či už hovoríme o organizačnej kultúre alebo o národnej kultúre. Pochopiť tento vplyv a získať schopnosti a zručnosti, identifikovať, charakterizovať a riadiť organizačnú kultúru je obrovskou výzvou pre manažérov pôsobiacich vo všetkých organizáciách akéhokoľvek zamerania. Na to, aby bola organizácia úspešná, kultúra by mala podporovať stanovenú stratégiu a rozhodnutia vedenia organizácie, a nie im protirečiť. Ako totiž uvádza Drucker, kultúra zje stratégiu na raňajky.

Témy na diskusiu

1. S využitím Hofstedeho kultúrnych dimenzií sa zamyslite, akým spôsobom ovplyvňuje národná kultúra rôzne oblasti Vášho života.
2. Vysvetlite, prečo o kultúrach hovoríme ako funkčných a dysfunkčných, a nie ako o dobrých alebo zlých.
3. Vysvetlite, akým spôsobom dokáže organizačná kultúra ovplyvňovať rozhodovanie manažérov a prečo je dôležité, aby manažéri rozumeli tomuto abstraktnému fenoménu.
4. Vysvetlite, prečo sa zamestnanec môže stať výrazne demotivovaným, ak sa jeho osobné hodnoty významne odlišujú od hodnôt organizácie ako podstaty organizačnej kultúry.
5. Vysvetlite vzťah národnej a organizačnej kultúry.

Testové otázky

1. Z kultúrneho hľadiska vykazujú vo všeobecnosti vysokú mieru maskulinity najmä:
 - a. predajcovia.
 - b. úradníci.
 - c. učitelia.
 - d. sociálni pracovníci.
 - e. z uvedených vo všeobecnosti všetky vykazujú vysokú mieru maskulinity.
2. Vyberte, ktoré z uvedených tvrdení o kultúrach je pravdivé:
 - a. Kultúry môžu byť dobré a zlé na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
 - b. Kultúry môžu byť funkčné a dysfunkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
 - c. Kultúry môžu byť iba dobré na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
 - d. Kultúry môžu byť iba funkčné na základe kontextu, v akom ich posudzujeme.
 - e. Ani jedna z uvedených možností nie je pravdivá.

3. Vyberte, ktoré z uvedených tvrdení o štruktúre kultúry je pravdivé:
- Podstatu kultúry môžeme identifikovať prostredníctvom jej foriem.
 - Medzi formy kultúry patria napríklad symboly, jazyk, histórie a aktivity.
 - Formy kultúry sú vonkajším prejavom podstaty kultúry.
 - Formy kultúry sú viditeľné a podstata kultúry je neviditeľná.
 - Všetky tvrdenia sú pravdivé.
4. Vyberte, ktoré z uvedených tvrdení o socializácii je pravdivé:
- Socializácia každého jednotlivca začína až pri nástupe do jeho prvého zamestnania.
 - Ľudská kapacita pre zmenu neumožňuje opakovanú socializáciu.
 - Ak hovoríme o socializácii, hovoríme o nej vždy v kontexte organizácie.
 - Jedinci počas socializácie vždy nadobudnú kultúrne hodnoty totožné s hodnotovým systémom kultúry, do ktorej majú patriť.
 - Ani jedna z uvedených možností nie je pravdivá.
5. Z praktického hľadiska sú privilégia pre vyššie postavených jednotlivcov očakávané v kultúrach:
- s menšou mocenskou vzdialenosťou.
 - s väčšou mocenskou vzdialenosťou.
 - s krátkodobou orientáciou.
 - s dlhodobou orientáciou.
 - ani jedna z uvedených možností nie je pravdivá.

Správne odpovede: 1. a, 2. b, 3. e, 4. e, 5. b

Zoznam použitej literatúry

- Adlerová, N. J., Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.
- Brown, A. (1998). *Organisational culture*. Londýn: Financial Times Management.
- Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour*. Londýn: Pearson.
- Campos-Blázquez, J. R, Rubio-Andrada, L., Celemín-Pedroche, M. S (2023). Voices from within. To what extent can internal crowdsourcing drive a change in organizational culture? *Journal of Business Research*, 157, 113618.
- Cillo, V., Gregori, G.L., Daniele, L.M., Caputo, F., Bitbol-Saba, N. (2022). Rethinking companies' culture through knowledge management lens during Industry 5.0 transition. *Journal of Knowledge Management*, 26 (10), s. 2485-2498.
- Combe, C. (2014). *Introduction to Management*. Oxford University Press.

- Copuš, L. (2022). *Kultúrne aspekty manažmentu v globálnom prostredí*. In Horváthová-Suleimanová, J. a kol.: *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 234-246.
- Copuš, L., Čarnogurský, K. (2017). Intercultural marketing: Culture and its influence on the efficiency of Facebook marketing communication. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12 (2), s. 189-207.
- Copuš, L., Poláková, M. (2022). *Relationship Between Organisational Culture and National Culture on the Example of Classical Management Approach Theories*. Conference Poprad Economic and Management Forum, s. 345-353.
- Copuš, L., Šajgalíková, H. (2020). *Organizačné kultúry: Európske špecifiká*. Bratislava, Ofprint.
- Copuš, L., Šajgalíková, H., Wojčák, E. (2019). Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry (Subculture Perspective). *Procedia Manufacturing*, 32, s. 360-367.
- Copuš, L., Wojčák, E., Majtánová, M., Šajgalíková, H. (2019). Priemysel 4.0 a jeho dopad na organizačné systémy a ľudské zdroje. *The Journal of Culture*, 9 (2), s. 3-8.
- Crane, R. (2002). *European Business Cultures*. Londýn: Pearson.
- Da Motta, L.A., Gomes, J.S. (2022). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review*, 22 (1), s. 79 - 97.
- Davies, J. A., Merchant, G. (2009). *Web 2.0 for Schools: Learning and Social Participation*. Bern: Peter Lang Publishing.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*. Extrait du Bulletin de la Société de l'Industrie mineral.
- Flamholtz, E. G., Randle, Y. (2015). *Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Galiulina, A., Touate, S. (2022). The Role of Culture in Managing Open Innovation Projects within Regional Clusters. *European Project Management Journal*, 12 (1), s. 46-60.
- Gençer, G., Atay, H., Gurdogan, A., Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6 (1), s. 70-89.
- Haffar, M., Al-Karaghoulí, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K.A., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to

- e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155, 113396.
- Hall, E. T. (1965). *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett Company.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimensions of Time*. New York: Doubleday.
- Hampden-Turner, CH., Trompenaars, F. (1994). *The Seven Cultures of Capitalism*. Londýn: Judy Piatkus.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, 50 (23).
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2008). *Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Humphreys, M. (1999). *An Ethnographic Study of the Work Cultures of Two Higher Education Faculties*. Dizertačná práca. Nottinghamham.
- Hung, Y., Su, T., Lou, K. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability*, 14 (11), 6897.
- Kohnová, L., Stacho, Z., Salajová, N., Stachová, K., Papula, J. (2022). Application of agile management methods in companies operating in Slovakia and the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*.
- Lašáková, A., Remišová, A. (2008). *K problematike medzikultúrnej komunikácie: Na príklade skúmania obavy z neistoty a orientácie na budúcnosť v rámci projektu GLOBE Student*. In Historické a súčasné podoby myslenia a komunikácie (s. 201-209), Iris.
- Lewis, R.D. (2020). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. Londýn: Nicholas Brealey Publishing.
- Lorincová, S., Stachová, K., Stacho, Z., Joniaková, Z., Blštáková, J., Lipoldová, M., Hitka, M. (2020). Defining the differences in corporate culture in wood-processing and forest enterprises. *Bioresources*, 15 (2), s. 3320-3343.
- Poláková, M. (2017). *Vývoj teórie manažmentu*. In Wojčák. E. a kol. (2017). Manažment. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- Prváková, M. (2020). Uplatnenie mechanizmu otvorenej inovácie a vplyv vybraných ukazovateľov firemnej kultúry v podniku. *Studia commercialia Bratislavensia*, 13 (43), s. 43-53.

- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., Wiewiora, A. (2023). Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning. *Cognitive Systems Research*, 79, s. 85-108
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2021). *Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Serpa, S., Sá, M. J., Ferreira, C. M. (2022). Digital Organizational Culture: Contributions to a Definition and Future Challenges. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11 (4), s. 22-33.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneiderová S. C., Barsoux, J.-L. (2002). *Managing across cultures*. Londýn: Prentice Hall.
- Stacho, Z., Stachová, K., Cagáňová, D., Blštáková, J. (2018). The Key Managerial Competencies Tendencies Application in the Business Environment in Slovakia within the Context of Industry 4.0. *EAI Endorsed Trans. Energy Web*, 8, e11.
- Stacho, Z., Stachová, K., Hudakova, M., Stasiak-Betlejewska, R. (2017). Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*, 12 (2), 10340.
- Stovíček, F. (2022). *The value of the corporate culture of SMEs in the digital environment*. *Ekonomía, financie a manažment podniku XVI*, s. 272-279.
- Šajgalíková, H. (2017). *Organizačná kultúra*. In Wojčák, E. (2017) a kol. *Manažment*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.
- Šajgalíková, H., Bajžíková, L. (2013). *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint.
- Šajgalíková, H., Copuš, L. (2016). *Vzťah národnej kultúry a vybraných funkcií manažmentu*. International conference Legacy of John Paul II., Ružomberok: Verbum.
- Šajgalíková, H., Copuš, L. (2020). *Organizačná kultúra a jej motivačný potenciál*. Bratislava: Ofprint.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*: Harper and Row.
- Trice, H. M., Beyerová, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (2004). *Managing People Across Cultures*. Chichester: Capstone.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, CH. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill Education.
- Trompenaars, F., Woolliams, P. (2004). *Business Across Cultures*. Chichester: Capstone.

- Tylor, E. B. (2010). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, (23), 3.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organisation*. New York: Oxford University Press.
- Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought*. Oxon: Routledge.
- Zažová, K. (2011). *Atribúty ovplyvňujúce percepciu korporátneho imidžu* (2011). In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Nové trendy v marketingu: Zvyšovanie konkurencieschopnosti Slovenska, regiónov a firiem, Trnava: UCM, s. 419-431.