Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Filozofická fakulta

INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE V POLITIKE SÚDRŽNOSTI NA EURÓPSKEJ A REGIONÁLNEJ ÚROVNI

Ľudmila Mešková
Jana Pecníková
Peter Poliak

BELIANUM

Banská Bystrica
2018

INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE V POLITIKE SÚDRŽNOSTI NA EURÓPSKEJ A REGIONÁLNEJ ÚROVNI

Autori
doc. PhDr. Ľudmila Mešková, PhD.
PhDr. Jana Pecníková, PhD.
Mgr. Peter Poliak, PhD.

Recenzenti
doc. PhDr. Ján Chorvát, PhD.
doc. PhDr. Jan Holeš, Ph.D.
doc. PhDr. Anna Zelenková, PhD.

Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici
Edícia: Filozofická fakulta, 2018

ISBN 978-80-557-1472-1
EAN 9788055714721

EURÓPSKA ÚNIA
EURÓPSKY FOND
REGIONÁLNEHO ROZVOJA

OPTP
operačný program
technická pomoc

Projekt je spolufinancovaný z prostriedkov Európskeho fondu regionálneho rozvoja

OBSAH

ZOZNAM GRAFOV, ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK 5
ÚVOD 6

1. POLITIKA SÚDRŽNOSTI V EÚ 7

1.1. Charakteristika a priority politiky súdržnosti 7
1.1.1. Špecifické ciele politiky súdržnosti (Európa 2020) 11
1.1.2. Príklady európskych záujmových organizácií 14
1.2. Mesto ako centrum udržateľného rozvoja 14
1.3. Regióny a vedomostná spoločnosť 16
1.3.1. Vedomostná spoločnosť 17
1.3.2. Princípy vedomostnej spoločnosti 19
1.4. Politika súdržnosti v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu 20
1.4.1. Kultúrny sektor 21
1.4.2. Inovácie v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu 23

2. INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE NA REGIONÁLNEJ A EURÓPSKEJ ÚROVNI 26

2.1. Kultúra a interkultúrne aspekty európskej a regionálnej spolupráce 26
2.2. Kultúrne dimenzie 29
2.3. Interkultúrne rozdiely v rámci Európskej únie 31
2.4. Kľúčové interkultúrne kompetencie 34
2.4.1. Kompetencia 35
2.4.2. Interkultúrna kompetencia 36
2.4.3. Interkultúrna kompetencia ako osobná kompetencia jednotlivca 40
2.5. Interkultúrna kompetencia v organizáciách 41
2.6. Vymedzenie kompetencií v interkultúrnej komunikácii 43
2.7. Bariéry v interkultúrnej komunikácii 44

3. INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE V PROFESIONÁLNEJ SFÉRE 47

3.1. Manažment a interkultúrny manažment na európskej a regionálnej úrovni 47
3.1.1. Manažment ako určitá praktická činnosť 49

3.1.2. Manažment ako osobitná skupina ľudí – riadiacich pracovníkov 52
3.1.3. Interkultúrny manažment 56
3.2. Interkultúrne rozdiely v manažmente organizácií – firemná kultúra 61
3.2.1. Zdroje a typológie firemnej kultúry 64
3.2.2. Prvky firemnej kultúry 69
3.2.3. Silná a slabá firemná kultúra 73
3.3. Charakteristika kultúrnych špecifík na vybraných príkladoch 76
3.4. Slovensko v porovnaní s vybranými krajinami 86
ZÁVER 91
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV 92

ZOZNAM GRAFOV, ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Graf 1: Pomer výkonu a času monokultúrnych a multikultúrnych tímov ... 57
Graf 2: Indexy kultúrnych dimenzií – Slovensko (v percentuálnych bodoch) ... 77
Graf 3: Indexy kultúrnych dimenzií - Veľká Británia (v percentuálnych bodoch) ... 79
Graf 4: Indexy kultúrnych dimenzií – USA (v percentuálnych bodoch) ... 82
Graf 5: Indexy kultúrnych dimenzií - Nemecko (v percentuálnych bodoch) ... 84
Graf 6: Porovnanie indexov kultúrnych dimenzií vybraných krajín ... 87
Graf 7: Rozdielové hodnoty indexov vybraných krajín ... 88
Graf 8: Sumarizácia rozdielových hodnôt vybraných krajín ... 89

Obrázok 1: Proces manažmentu ako sústava manažérskych funkcií ... 49
Obrázok 2: Manažérske funkcie podľa úrovní organizácie ... 55
Obrázok 3: Adaptácia pracovníka v odlišnom kultúrnom prostredí ... 60
Obrázok 4: Determinanty vzniku firemnej kultúry ... 64

Tabuľka 1: Historický prehľad udalostí na pozadí vývoja politiky súdržnosti ... 10
Tabuľka 2: Štúdie interkultúrneho manažmentu ... 59
Tabuľka 3: Typológia firemnej kultúry v rokoch 1988 – 1993 ... 65

ÚVOD

Vysokoškolská učebnica s názvom *Interkultúrne kompetencie v politike súdržnosti na európskej a regionálnej úrovni* vznikla ako výstup z projektu technickej podpory Úradu vlády SR. Jej cieľom je prepojiť teoretické i praktické poznatky z oblasti politiky súdržnosti, interkultúrnych kompetencií a interkultúrneho manažmentu. K spracovaniu týchto tém zaujal autorský tím interdisciplinárny prístup a s využitím metódy analýzy, syntézy a komparácie prepojil poznatky zo všetkých troch oblastí.

Teoretickým základom na vypracovanie vysokoškolskej učebnice sa stali odborné publikácie slovenských i zahraničných autorov. Keďže práca vychádza z viacerých vedeckých prác v cudzom jazyku, prevzaté citáty v anglickom a francúzskom jazyku sme preložili a citát v pôvodnom jazyku je uvedený v poznámke pod čiarou, citáty v českom jazyku sme neprekladali. Práca obsahuje viacero doplňujúcich poznámok pod čiarou, ktoré majú doplnkový, explicitný charakter.

Učebnica je členená na tri kapitoly. Prvá kapitola poskytuje informačnú bázu z oblasti politiky súdržnosti v EÚ a zohľadňuje moderné trendy a priority rozvoja v rámci stratégie Európa 2020. Druhá kapitola sa venuje oblasti kľúčových interkultúrnych kompetencií a ich praktickému využitiu. Tretia kapitola je už koncipovaná ako vstup do interkultúrneho manažmentu a na špecifických príkladoch poukazujeme na jeho reálne fungovanie. Interkultúrny manažment je dnes aktuálny nielen pre vysokošpecializované pracoviská a inštitúcie na najvyšších úrovniach, ale aj pre organizácie, podniky a neziskové či mimovládne organizácie na nižších stupňoch riadenia.

Vysokoškolská učebnica je určená študentom kurzu s názvom *interkultúrne kompetencie v politike súdržnosti na európskej a regionálnej úrovni,* ktorý je zaradený do študijného programu Európske kultúrne štúdiá v odbore *cudzie jazyky a kultúry*. Využije ju však aj odborná verejnosť, ktorej je táto problematika blízka.

Autori

1. POLITIKA SÚDRŽNOSTI V EÚ

Táto kapitola venuje pozornosť politike súdržnosti Európskej únie, ktorá je zameraná na harmonický rozvoj členských štátov a regiónov, na zmenšovanie rozdielov v ich úrovni rozvoja. Jej cieľom je oboznámiť študentov so základnými princípmi európskej politiky a s kľúčovými pojmami (fondy, financovanie, stratégie), ktoré im pomôžu efektívnejšie orientovať sa v profesionálnej praxi.

Politika súdržnosti je stratégiou Európskej únie, ktorá slúži na pomoc a podporu harmonického rozvoja členských štátov a regiónov. Hlavným cieľom je posilňovať hospodársku, sociálnu a územnú súdržnosť pomocou zmenšovania rozdielov v regiónoch. Politika súdržnosti sa zameriava na kľúčové oblasti, ktoré by mali pomôcť EÚ čeliť výzvam 21. storočia, udržať si konkurencieschopnosť v celosvetovom priestore a zlepšiť kvalitu života svojich občanov[1].

1.1. Charakteristika a priority politiky súdržnosti

Politika súdržnosti stanovuje na obdobie 2014 – 2020 **11 tematických cieľov**:

1. podpora výskumu, technologického vývoja a inovácií;
2. zlepšenie prístupu k informačným a komunikačným technológiám a zvýšenie ich používania a kvality, zvýšenie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov; podpora prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo;
3. podpora prispôsobenia sa zmene klímy, prevencie a riadenia rizík;
4. zachovanie a ochrana životného prostredia a podpora efektívneho využívania zdrojov;
5. podpora trvalo udržateľnej dopravy a zlepšovanie sieťových infraštruktúr;
6. podpora trvalo udržateľnej a kvalitnej zamestnanosti a podpora pracovnej mobility;
7. podpora sociálneho začlenenia, boj proti chudobe a akejkoľvek diskriminácii;
8. investície do vzdelávania, školení a celoživotného vzdelávania;
9. zlepšenie efektívnosti verejnej správy.

[1] Na dosiahnutie týchto cieľov a riešenie rozmanitých rozvojových potrieb vo všetkých regiónoch EÚ bolo na politiku súdržnosti na obdobie 2014 – 2020 vyčlenených 351,8 miliardy eur – čo je takmer tretina celkového rozpočtu EÚ. Slovenská republika má možnosť využiť z tohto balíka finančné prostriedky v objeme 15,3 mld. eur. (Informácie sú prevzaté z internetovej stránky Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu, 2018.)

Politika súdržnosti EÚ do roku 2013 realizovala tri hlavné ciele:
1. konvergencia,
2. regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť,
3. európska územná spolupráca.

Cieľ *Konvergencia* sa zameriaval na urýchlenie štrukturálnej konvergencie oprávnených regiónov a na skvalitnenie podmienok rastu a zamestnanosti vďaka investíciám do fyzických a ľudských zdrojov, inovácií, vedomostnej spoločnosti, adaptabilnosti na hospodárske a sociálne zmeny, ochranu životného prostredia a administratívnu efektívnosť. Bol určený pre celé územie Slovenska s výnimkou Bratislavského kraja.

Cieľ *Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť* bol zameraný na Bratislavský kraj, na posilnenie jeho konkurencieschopnosti a príťažlivosti predvídaním zmien v hospodárskej a sociálnej oblasti vrátane zmien spojených s otvorením trhu prostredníctvom inovácií a podpory znalostnej spoločnosti, podnikania, ochrany, životného prostredia a rozvoja trhu práce na princípe sociálnej inklúzie.

Cieľ *Európska územná spolupráca* sa venoval posilňovaniu cezhraničnej spolupráce prostredníctvom spoločných miestnych a regionálnych iniciatív, nadnárodnej spolupráci a integrovanému územnému rozvoju.

Politika súdržnosti má naďalej významný vplyv v mnohých oblastiach nielen regionálneho rozvoja. Vďaka nej sa darí dosahovať mnohé ďalšie ciele politiky EÚ, napr. v oblasti vzdelávania, zamestnanosti, energetiky, životného prostredia, jednotného trhu, výskumu a inovácií. Politika súdržnosti slúži ako potrebný rámec a stratégia, ktorá by do roku 2020 mala sledovať týchto päť konkrétnych cieľov:

1. ***zamestnanosť***;
2. ***inovácia***;
3. ***vzdelávanie***;
4. ***sociálne začleňovanie***;
5. ***klíma a energetika.***

Na politiku súdržnosti preto EÚ vyčlenila v rokoch 2014 až 2020 až 351,8 miliardy eur, čo je takmer tretina celkového rozpočtu EÚ[2].

[2] Informácie a kvantitatívne ukazovatele sú prevzaté z internetovej stránky Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu, 2018.

Politika súdržnosti je hlavným pilierom solidarity EÚ. Väčšina finančných prostriedkov je určená menej rozvinutým európskym krajinám a regiónom. Jej cieľom je pomôcť znížiť a vyrovnávať hospodárske, sociálne a teritoriálne rozdiely, ktoré v EÚ pretrvávajú.

Finančné prostriedky na efektívne fungovanie a aplikovanie politiky súdržnosti sa poskytujú prostredníctvom troch hlavných fondov:

1) Európsky fond regionálneho rozvoja (EFRR)
EFRR posilňuje regionálnu hospodársku a sociálnu súdržnosť prostredníctvom investícií podporujúcich rast s cieľom zlepšiť konkurencieschopnosť a vytvárať pracovné miesta. Financuje tiež projekty cezhraničnej spolupráce.

***2) Európsky sociálny fond* (ESF)**
ESF sa zameriava na zlepšenie zamestnanosti a možností vzdelávania. Snaží sa pomáhať znevýhodneným skupinám, ohrozeným chudobou alebo sociálnym vylúčením.

***3) Kohézny fond* (KF)**
KF investuje do ekologického a trvalo udržateľného rozvoja. *Spolu s Európskym poľnohospodárskym fondom pre rozvoj vidieka* (EPFRV) a *Európskym fondom námorného a rybného hospodárstva* (EFNRH) tvorí *Európske štrukturálne a investičné fondy (EŠIF)*.

Projekty, ktoré sa cez politiku súdržnosti financujú, vyberajú riadiace orgány. Ak celkové náklady projektu presahujú 50 miliónov eur, schvaľuje ho Európska komisia. Finančné prostriedky na prideľujú a zasielajú na začiatku každého roka, aby mohli krajiny začať pracovať s investíciami určenými na projekty. Oprávnené výdavky vnútroštátnych orgánov prepláca Komisia. Všetky programy sa sústavne monitorujú. Priebežne sa realizujú audity a kontroly na mieste, ktoré vykonáva Komisia aj členský štát. Počas celého 7-ročného rozpočtového obdobia musia predkladať správy.

V stratégii na roky 2014 – 2020 sa kladie dôraz na[3]:

1. jasnejšie a merateľnejšie ciele a výsledky, zvyšovanie miery zodpovednosti; zlepšenie efektívnosti verejnej správy;
2. zjednodušovanie: jeden súbor pravidiel pre päť fondov;

[3] Informácie sú prevzaté z oficiálnej internetovej stránky EÚ – *Regional Policy*, 2018. http://ec.europa.eu/regional_policy/sk/

3. presné stanovenie podmienok pred pridelením finančných prostriedkov;
4. posilnený mestský rozvoj a sociálna inklúzia, podpora marginalizovaných komunít;
5. pozastavenie financovania členskému štátu, ktorý nedodržiava hospodárske pravidlá EÚ;
6. posilňovanie výskumu, technologického vývoja a inovácií;
7. zlepšovanie prístupu k informačným a komunikačným technológiám, zvýšenie ich používania a kvality;
8. zvýšenie konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov;
9. podpora prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo;
10. adaptačná stratégia pri zmene klímy, prevencia a riadenie rizík;
11. zachovanie a ochrana životného prostredia a efektívne využívanie zdrojov;
12. podpora trvalo udržateľnej dopravy a zlepšovanie sieťových infraštruktúr;
13. podpora trvalo udržateľnej a kvalitnej zamestnanosti a podpora pracovnej mobility;
14. podpora sociálneho začlenenia, boj proti chudobe a diskriminácii;
15. investície do vzdelávania, školení a celoživotného vzdelávania.

Tabuľka 1: Historický prehľad udalostí na pozadí vývoja politiky súdržnosti

Rok	**Udalosť vývoja politiky súdržnosti**
1957	Prvá zmienka o regionálnych rozdieloch v *Rímskej zmluve.*
1958	Založenie Európskeho sociálneho fondu.
1975	Vytvorenie Európskeho fondu regionálneho rozvoja.
1986	Stanovenie právneho základu pre regionálnu politiku v *Jednotnom európskom akte.*
1988	Integrovanie štrukturálnych fondov po pristúpení Grécka, Španielska a Portugalska do súhrnnej politiky súdržnosti. Rozpočet integrácie stanovený na 64 miliárd ECU[4].
1993	*Maastrichtská zmluva* zavádza Kohézny fond, Výbor pre regióny a princíp subsidiarity.
1994	Prijatý cieľ zdvojnásobenia fondov do roku 1999 tak, aby predstavovali tretinu rozpočtu Európskej únie.
1995	Pridaný osobitný cieľ na podporu málo osídlených oblastí vo Fínsku a Švédsku.
2000	Prijatie *Lisabonskej stratégie*, ktorá určuje ciele Európskej únie zamerané na poznatkovo orientovanú ekonomiku, hospodársky rast, podporu pracovných miest a inovácií a sociálnu súdržnosť.

[4] Z angl. European Currency Unit – európska menová jednotka slúžiaca na zúčtovanie medzinárodného obchodu v rámci Európskeho spoločenstva. Po roku 1993 nahradená menovou jednotkou euro (EUR).

2004	Desať nových krajín vstupuje do Európskej únie, čím sa zvyšuje populácia o 20 %, ale HDP iba o 5 %. Je vyčlenený osobitný rozpočet pre novoprijaté krajiny.
2005	Revidovanie a pozmenenie *Lisabonskej stratégie* na *Stratégiu rastu a zamestnanosti*. Dôvodom prijatia obnovení boli neuspokojivé výsledky s plnením predchádzajúcej stratégie.
2007	Rozsiahla podpora environmentálnej politiky. 30 % rozpočtu je vyčlenených na environmentálnu infraštruktúru a opatrenia na boj proti zmene klímy a 25 % na výskum a inovácie.
2010	Nové programovacie obdobie zavádza zjednodušené spoločné pravidlá a kladie väčší dôraz na dosiahnuté výsledky. Európska rada schválila programovú stratégiu na dlhšie obdobie – *Európsku stratégiu 2020*, ktorá má prispieť k inteligentnému, udržateľnému a inkluzívnemu rastu.

Zdroj: vlastné spracovanie (2018)

Politika súdržnosti je vnímaná ako prínos pre všetky regióny EÚ. Úroveň investícií reflektuje rozvojové potreby členských štátov. Regióny sú rozdelené na základe ich hrubého domáceho produktu (HDP) na ***rozvinutejšie, prechodné alebo menej rozvinuté.*** V závislosti od toho môžu fondy poskytnúť od 50 % do 85 % celkového financovania projektu. Zvyšné finančné prostriedky zvyčajne pochádzajú z verejných (vnútroštátnych alebo regionálnych) alebo súkromných zdrojov. Hlavným cieľom tejto politiky je ***zvýšiť konkurencieschopnosť*** európskych regiónov a miest, čím sa ***podporí rast a tvorba pracovných miest***.

Žiadosti si môžu podávať verejné orgány, podniky (najmä malé a stredné podniky), univerzity, združenia, mimovládne organizácie a dobrovoľnícke organizácie. Podávanie žiadostí koordinuje vnútroštátny alebo regionálny orgán, ktorý riadi príslušný program. Na roky 2014 – 2020 je pridelených 351,8 miliardy eur, čím sa politika súdržnosti stala najdôležitejšou investičnou politikou EÚ. Jej pôsobenie zahŕňa všetky regióny a mestá v EÚ s cieľom kontinuálne podporovať tvorbu pracovných miest, konkurencieschopnosť podnikov, hospodársky rast, trvalo udržateľný rozvoj a zlepšovať kvalitu života občanov. Okrem toho je politika súdržnosti základom solidarity EÚ, pretože napomáha vyrovnávať regionálne rozdiely, ktoré v EÚ stále existujú.

1.1.1. Špecifické ciele politiky súdržnosti (Európa 2020)

Politika súdržnosti kladie dôraz na **hospodársky rast v EÚ,** podporu tvorby pracovných miest a zvyšovanie konkurencieschopnosti. V rokoch 2000 – 2006

viedla k tvorbe viac ako 1,4 milióna pracovných miest a 34 miliónom obyvateľom sa zlepšila životná úroveň. Akčný program ***stratégia* Európa 2020** má viesť EÚ k tomu, aby bola schopná lepšie konkurovať na svetovom trhu. Za svoje ciele si stanovuje: **konkurencieschopnejší, udržateľnejší a inkluzívnejší** rast prostredníctvom **inteligentnejšej a sústredenejšej** politiky súdržnosti.

Z tohto dôvodu sa má **Európa 2020** stať politikou všetkých regiónov a občanov EÚ. Rovnako sa má zmodernizovať činnosť fondov a prepojiť ich s regiónmi EÚ. V rozpočte je 160 miliárd eur, určených prioritne **menej** rozvinutým regiónom, pritom minimálne 84 miliárd eur je určených na podporu **pracovných miest**, **celoživotného vzdelávania a sociálneho začleňovania.**

Na základe výsledkov v programovacom období do roku 2006 sa preukázalo, že politika súdržnosti má **veľký dosah** na regióny v EÚ. Zistilo sa tiež veľké **byrokratické** zaťaženie, ktoré je potrebné eliminovať. Je potrebné stanoviť **ciele a rozumne vynakladať prostriedky.** Tieto dva nedostatky viedli často k problémom pri čerpaní zdrojov a ich efektívnom využívaní.
Špecifické ciele politiky súdržnosti sa týkajú oblastí, ktoré si vyžadujú mimoriadnu pozornosť. Ide o

1. špecifické prírodné oblasti;
2. oblasti s nízkou hustotou obyvateľstva;
3. najodľahlejšie regióny.

V tomto zmysle je dôležité posilňovanie **európskej územnej spolupráce**, ktorá má umožniť vnútroštátnym, regionálnym a miestnym aktérom z rôznych členských krajín **vymieňať si skúsenosti** a **vykonávať spoločné činnosti,** s cieľom **nájsť spoločné riešenia problémov.** Nadväzuje na ciele ***Lisabonskej zmluvy (2007)*** o územnej súdržnosti, pričom realizácia programu má vo viacerých krajinách prebiehať súbežne. Podporiť ju majú z**jednodušené pravidlá** a v nadväznosti na konkrétne témy a inteligentné investície. Z tohto hľadiska by sa mala vylepšiť **koordinácia** investícií v EÚ a znížiť **byrokratické zaťaženie** (využitie technológií).

Dôležitým kritériom je odmeňovanie za výkonnosť, ktoré sa zameriava na zodpovedné plnenie cieľov, jasné a merateľné výsledky, zabezpečenie podmienok na realizáciu zámerov a ich vyhodnocovanie. Projekty politiky súdržnosti sú zamerané na široké spektrum oblastí. Či už ide o investície do vzdelávania a

sociálnu inklúziu, podporu **zamestnanosti a mobilít**, podporu **vzdelávania, celoživotného vzdelávania a zručností** (kompetencií), boj proti **chudobe a exklúzii,** podporu **rodovej rovnosti a zníženie diskriminácie, ochrana** životného prostredia a udržateľnej dopravy, alebo adaptabilitu na **zmeny klímy**, využívanie udržateľných **zdrojov** (alternatívnych a obnoviteľných), budovanie **transeurópskych dopravných sietí**, budovanie **trvalo udržateľných** regiónov a udržateľný územný rozvoj.

Udržateľný mestský rozvoj pritom slúži ako príležitosť na rozvoj mesta a mala by ho zahŕňať politika mestského rozvoja. Jeho dôležitou súčasťou je **integrovaný komunitný rozvoj** – tvorbou príležitostí a podmienok na realizácie komunitných skupín, miestnych orgánov, mimovládnych organizácií a iných partnerov[5]v súlade so stratégiou udržateľného územného rozvoja.

Politika súdržnosti vo veľkej miere akcentuje úlohu miest pri aplikovaní rozvojových plánov. Z tohto dôvodu sa prejavujú snahy vytvoriť platformu mestského rozvoja, ktorá bude vychádzať zo skúseností programu URBACT – európsky program na podporu udržateľného mestského rozvoja. Ich prioritami budú investície do fixného a ľudského kapitálu v mestách a budovanie tzv. moderného mesta. Príklad z Francúzska[6], kde funguje územná a mestská spolupráca, poukazuje na dôležitosť ***decentralizovania*** rozhodnutí – ku kľúčovým projektom a návrhom by sa mali vyjadriť tí, ktorých sa to priamo týka. Nielen úradníci či projektoví koordinátori. Druhým dôležitým zistením je, že európske financovanie nemá nahrádzať štátne záväzky a potreby, má ich len dopĺňať. Podpora inteligentného rastu a znalostnej ekonomiky podľa ich pozorovaní nezahŕňa len veľké a silné regióny, ale aj menšie oblasti a mestá.

Anders Knape, predseda švédskeho združenia miestnych orgánov a regiónov, tvrdí, že „rast a konkurencieschopnosť mestských oblastí sú predpokladom nielen pre rast a rozvoj susedných regiónov, ale aj štátu ako celku[7].“ Pri tvorbe a implementovaní územného rozvoja miest majú dôležité postavenie záujmové organizácie.

[5] Pecníková, 2017
[6] Panorama 40, 2011/2012
[7] Panorama 40, 2011/2012, s. 14

1.1.2. Príklady európskych záujmových organizácií

V oblasti územnej súdržnosti pôsobia:
1. Európska ženská loby;
2. Európske združenie malých a stredných podnikov (UEAPME);
3. Európska sieť proti chudobe (EAPN);
4. Združenie európskych regiónov (AER);
5. Asociácia regionálnych štúdií (RSA);
6. Eurocities a i.

1.2. Mesto ako centrum udržateľného rozvoja

Vďaka *Lisabonskej zmluve (2007)* sa územná súdržnosť stala dôležitým cieľom EÚ, čo následne vedie k aplikovaniu politiky súdržnosti v súlade so stratégiou *Európa 2020.* Dôležitou otázkou sa stáva charakter mesta. Mesto môže byť definované ako centrum obchodu, podnikania, výskumu, inovácií, vzdelávania, školení, sociálneho začleňovania a kultúrnej spolupráce. No tiež ako centrum chudoby, nezamestnanosti, kriminality, nekvalitného a energeticky nákladného bývania či zhoršeného životného prostredia[8].

Z tohto dôvodu sa ciele politiky súdržnosti v oblasti rozvoja miest venujú trom oblastiam:
1. zlepšenie životného prostredia;
2. udržateľná mestská doprava;
3. obnova znevýhodnených mestských oblastí vrátane bývania.

Výsledkom je program URBAN, ktorý rieši niektoré problémy mesta holistickým prístupom. Ide o tzv. integrované stratégie rozvoja miest, ktoré reflektuje a detailne opisuje štúdia *Cities of tomorrow* (2011).

Gehl (2012) charakterizuje mesto nasledovne:

1) Živé

Potenciál mesta ako živého organizmu sa zvyšuje tým, čím viac ľudí je motivovaných venovať sa chôdzi, jazde na bicykli alebo pobytu na verejných priestranstvách. Rovnako súvisí so spoločenskými a kultúrnymi podujatiami, ktoré mesto oživujú na verejných priestranstvách.

[8] Gehl, 2012

2) Zdravé
Pozorujeme rýchly nárast zdravotných problémov ľudí v meste, či už ide o dôsledok sedavého zamestnania, nadmernej prepravy autom, absenciu pohybu, stres. Negatívne sa k tomu pridáva zhoršujúce sa životné prostredie v meste a smog. Cieľom má byť, aby v meste nebývali „chorľaví a chorľavejúci" obyvatelia.

3) Bezpečné
Mesto, kde sa pohybuje viac ľudí, vyžaduje záruku bezpečnosti a pocit bezpečia. Napr. primerané štruktúry, krátke pešie vzdialenosti, príťažlivé verejné priestranstvá, ktoré umožňujú sledovať, čo sa deje, ako aj vhodné osvetlenie.

4) Udržateľné
Ide o podporu tzv. zelenej mobility (obmedzujúcej spotrebu, emisie a hladinu hluku), skvalitnenie zelene verejného priestoru a využitie nových technológií pri šetrení energií vo verejnom priestore.

Štúdie zo sveta (Kodaň, Melbourne[9]) preukázali, že existuje priamy súvis medzi využívaním verejného mestského priestoru a mierou záujmu o mesto ako také. Všetci obyvatelia mesta v mestskom priestore vykonávajú svoje nevyhnutné aktivity, voliteľné aktivity a spoločenské aktivity, ktoré treba zohľadniť v stratégii mestského rozvoja. ***Mnohostranný mestský život*** väčšinou závisí od lákavosti ponuky, zároveň naň vplýva stará tradícia a nová mestská politika. V neposlednom rade je mesto stále predovšetkým miestom stretávania. Obyvateľ mesta či turista má mať v meste možnosť nachádzať spoločenské aktivity (hlúčiky ľudí, diskusie a i.), tiež mať čo vidieť a získavať dôležité informácie.

Ideálne mesto[10] charakterizujú:
1. ***krátke logické trasy*** – poskytujú príležitosť chodiť pešky vo dne i v noci;
2. ***malé priestranstvá*** – poskytujú príležitosti stretávať ľudí a prezentovať sa;
3. ***hierarchia mestského priestoru*** – mesto je budované na úrovni očí.

Vizuálne kvalitné mesto okrem toho dbá o celkový dizajn a dizajn jednotlivých prvkov (estetiku, architektúru a i.). Nie je len krásne, ale aj funkčné. Náhodne skombinované detaily, materiály a farby tvoria vizuálny súlad. Mesto môže slúžiť aj ako galéria – či už ide o permanentné inštalácie alebo dočasne vystavené exponáty, ktoré dopĺňajú verejné priestranstvá.

[9] Gehl, 2012
[10] Gehl, 2012

Mestský rozvoj dbá o dostatok zelene – stromov, parkov, kvetín, zelených prvkov. Pričom mesto sa o svoju zeleň stará, teda nie je zanedbané.

Mesto by nemalo byť živé len cez deň, ale aj v noci. Dostatočné a vhodne zvolené osvetlenie má veľký vplyv na orientáciu, bezpečie i vizuálnu kvalitu. Svetlo môže mať aj umelecký charakter.

Vo všeobecnosti platí, že rozvoj mesta by mal mať túto postupnosť: život – priestor – budovy, v tomto poradí, nie naopak. Mesto a mestský rozvoj by mali predovšetkým reagovať na potreby a kvalitu života jeho obyvateľov. A až následne brať do úvahy developerov a iné záujmové skupiny. Mesto a jeho rozvoj je integrálnou súčasťou politiky súdržnosti. Rovnako a nemenej dôležité je pozerať na ľudí, ktorí v meste žijú a tvoria jeho vedomostnú spoločnosť.

1.3. Regióny a vedomostná spoločnosť

Regióny v súčasnosti čelia intenzívnym globalizačným procesom. Tie vedú k zmene tradičného vnímania národných štátov, ale aj nižších územných jednotiek – regiónov. Regióny sa stávajú dôležitými jednotkami, v ktorých sa koncentruje život spoločnosti.

Nevyváženosť schopností a možností jednotlivých regiónov pôsobiť v oblasti sociálneho a ekonomického rozvoja sa prejavuje ako problém regionálnych disparít[11]. Následkom toho dochádza k polarizovanému rozvoju: **k tvorbe priemyselných aglomerácií** na jednej strane a **pretrvávaniu zaostávajúcich regiónov** na druhej strane.

Na rozvoj vplýva nielen ekonomické prostredie, ale aj geografické umiestnenie, historický vývoj, kultúrno-spoločenské prostredie, kultúrne vzorce a nastavenie klasického alebo moderného typu regionálnej politiky.

Nástup **poznatkovo orientovanej (vedomostnej)** spoločnosti charakterizujú nové prístupy reagujúce na súčasnú dobu charakterizovanú ako vek tvorby poznatkov a neustáleho učenia sa, v ktorom sa prepájajú inovácie a produkcia. Fyzickú silu nahrádza intelekt a myslenie, čím sa zvyšuje produktivita a kapitál. Využíva sa aj tímová práca, rotácia zamestnancov a flexibilná organizácia. Učenie a vzdelávací systém začína fungovať inak ako doteraz.

Znalosti sú považované za jednu z najstrategickejších surovín a učenie za rozhodujúci proces z hľadiska udržateľnej konkurencieschopnosti[12]. Dominantnými

[11] Čajka – Rýsová, 2008
[12] Čajka – Rýsová, 2008

sa stávajú transnárodné a multinárodné firmy, ktoré sa presadzujú v globálnom priestore a rovnako v ňom bojujú o svoju pozíciu (konkurencieschopnosť). Ich znakmi sú: sieťovanosť, kooperácia a výmena know-how. Vo vedomostnej spoločnosti dochádza k spolupráci štátov, podnikov, regiónov, mimovládnych organizácií, inštitúcií a i. Tak sa utvára tzv. spoločná štruktúra sveta, kde majú kľúčové miesto **znalosti, poznatky a vedomosti**.

Rozmach regiónov a zvyšovanie životnej úrovne sú závislé od základných výskumov, kapacity firiem rýchlo inovovať, schopnosti prenášať nové myšlienky a poznatky na trh, využívať tzv. „technológie globalizácie". Preto sa aj vo vzdelávaní kladie dôraz na technologické vzdelávanie. Poznatky sa ukladajú, spracovávajú a sprostredkúvajú pomocou digitálnych prostriedkov (systémov). A vďaka nim sú rýchlo a ľahko dostupné.

Poznatkovo orientovaná / vedomostná spoločnosť (*knowledge-based society*, angl.) však nie je totožná s informačnou spoločnosťou. Jej základom je poznatok, ktorý je viac ako informácia. Poznatok obsahuje vyšší charakter pojmovej a vecnej interpretácie, závisí od ľudského činiteľa a jeho schopnosti interpretovať a pochopiť informácie a rozoznať, ktoré by mohli byť hodnotné[13].

1.3.1. Vedomostná spoločnosť

V súčasnosti sa preferuje výraz **vedomostná spoločnosť** (*knowledge-based society*, angl.). Vedomosti (poznatky) sa stali surovinou, ktorá sa neznehodnocuje, nemíňa, ale naopak zhodnocuje a znásobuje. Ako prvý tento pojem použil P. F. Drucker vo svojom diele *Vek diskontinuity* (1969), kde uvádza predpoklad, že vedomostná ekonomika prekoná ekonomiku založenú na finančnom kapitále.

Drucker vo svojom ďalšom diele *Postkapitalistická spoločnosť* (1993) už definuje túto novú spoločnosť, kde sú vedomosti v pozícii produktov. Človek sa podľa neho stal pracovníkom disponujúcim vedomosťami (má ich vo svojej hlave a je ich vlastníkom). Kým v priemyselnej spoločnosti stroje obklopovali pracovníci, dnes pracovníkov obklopujú stroje a zariadenia. Človek sa tak stal majiteľom produktívneho zdroja a môže ním slobodne disponovať[14]. Na tento nový prístup k vedomostiam by malo reagovať školstvo.

[13] Čajka – Rýsová, 2008
[14] Zajac-Vanka, 2009

Vzdelávanie by mali tvoriť tri zložky:

1. **vedieť** – umožniť, aby sa to žiak/študent naučil (základy, postupy, zručnosti),
2. **môcť** – „odskúšanie“ schopností a vedomostí,
3. **chcieť** – motivácia ako „lepidlo“, človek by mal začať prirodzene veci vykonávať zanietene (zodpovedne a spoľahlivo).

Škola sa tak stáva spoločensky zodpovednou inštitúciou, ktoré podlieha tlakom z vonkajšieho priestoru. Školy sa dnes stávajú závislými predovšetkým od toho, do akej miery budú výsledky ich činnosti uplatniteľné v ekonomickej praxi. Otázkou je, akú majú školy funkciu a úlohu, obsah, zameranie, ciele a hodnoty vo vedomostnej spoločnosti, a najmä ako sa dajú využiť na technický pokrok. „Škola bola dlho mimo diania spoločnosti, i keď je jednou z jej ústredných inštitúcií. Venovala sa mladým ľuďom, ktorí ešte nie sú občanmi, ešte nenesú zodpovednosť, neboli v pracovnom procese. V spoločnosti vedomostí sa škola stáva aj inštitúciou dospelých, hlavne dospelých s vyšším vzdelaním. Ale predovšetkým škola sa stane zodpovednou za výkon a svoje výsledky.[15]“

Napriek rozvoju informačných technológií a ich využitiu v školách, stále chýba to podstatné, a to schopnosť tvorivo uplatniť vedomosti v praxi, ako aj schopnosť získavať vedomosti, nielen ich reprodukovať. Vzdelávanie už nie je monopolizované iba školami, ale dostáva sa do širšej spoločnosti – do firiem, agentúr, mimovládnych inštitúcií, neziskových organizácií a i.

Vedomostná spoločnosť mení spoločenské rozdelenie (triedy) a rozdeľuje pracovníkov do dvoch skupín:

1) ***vedomostní pracovníci*** (knowledge workers, angl.)
2) ***servisní pracovníci*** (service workers, angl.)

„Moderná organizácia musí fungovať ako spoločenstvo. Jej členovia v spoločenstve žijú, hovoria jeho rečou, posielajú svoje deti do školy, volia v ňom, platia v ňom dane. Musia v ňom byť doma. Výsledky jej práce mieria do spoločenstva. Organizácia sa však nemôže rozplynúť v spoločenstve, nemôže sa mu podriadiť – jej „kultúra“ musí spoločenstvo prekračovať[16].“

Výzvami vedomostnej spoločnosti sú:

1. **ekonomická výzva** – produktivita kvalifikovanej práce – sproduktívnenie vedomostí?

[15] Drucker, 1993, s. 172
[16] Drucker, 1993, s. 60

„V globálnej spoločnosti sa niektoré krajiny špecializujú na vzdelávanie a iné na výrobu áut[17]." Jednostranné zameranie ekonomiky je rizikom pre mnohé krajiny, najmä pokiaľ nedokážu konkurovať na trhu s novými znalosťami a ich vzdelávací systém je zastaraný;

2. **sociálna výzva** – dôstojné podmienky pre servisných pracovníkov. Servisní pracovníci nie sú len nekvalifikovaní pracovníci, ale aj všetci tí, ktorí znalosti využívajú na dosahovanie požadovaného výkonu spoločnosti.

1.3.2. Princípy vedomostnej spoločnosti

1. ***Vedomosti sú najproduktívnejší ekonomický zdroj.***
   To však neznamená, že by sa doterajšie zdroje nemali využívať.
2. ***Vo vedomostnej spoločnosti je zabezpečený efektívny obeh vedomostí, nie kapitálu.***
   Obeh zabezpečuje komunikácia, tak ľudská, ako aj výmena informácií prostredníctvom systémov.
3. ***Nevyčerpateľnosť zdroja vedomostí.***
   Vedomosti sa nedajú spotrebovať.
4. ***Vedomosti sa používaním obohacujú, preto sú jedinečné a neodcudziteľné.***
   Každým použitím sa vedomosť pozmeňuje a obohacuje.
5. ***Každá ľudská bytosť je vlastníkom vedomostí a môže ich využívať individuálne i spoločensky.***
   „Vedomosti ako kľúčový zdroj sa zásadne líšia od všetkých doterajších tradičných zdrojov. Nesúvisia so žiadnou krajinou, majú nadnárodný charakter a sú prenosné. Môžu sa vytvárať kdekoľvek, lacno a rýchlo[18]."

Jeden z prejavov vedomostnej spoločnosti je vznik ***komunít vedomostí.*** Zvyčajne sú to internetové (virtuálne) komunity, kde si ľudia vymieňajú svoje poznatky zadarmo. Mnohé sú z profesionálnej oblasti, od správy informačných systémov po pestovanie bioproduktov.

Odvrátenou stranou vedomostnej spoločnosti je ***vyhorenie***, ku ktorému dochádza pri snahe nepretržite dosahovať rast a podávať výkony. B. CH. Han[19] (2016) definuje ako vyhorenú takú spoločnosť, v ktorej snahy o aplikovanie

[17] Pástor in Zajac-Vanka, 2009, s. 9
[18] Drucker, 1969, s. 207
[19] Profesor filozofie a mediálnych štúdií, pôsobí na Univerzite v Berlíne, kde vyučuje filozofiu a kultúrne štúdiá.

vedomostnej spoločnosti do praxe sprevádzajú príznaky vyhorenia, ktoré sa objavujú intenzívnejšie a čoraz častejšie.

Kým pre minulé storočie bol charakteristický silný bipolarizmus: priateľ/ nepriateľ, von/dnu, my/oni, dnes žijeme v komfortnej dobe „fitness centier, kancelárskych veží, bánk, letísk, nákupných galérií a genetických laboratórií[20]" Z **disciplinovanej** spoločnosti sme sa stali spoločnosťou **výkonu** a následne spoločnosťou **únavy**. Han (2016) vníma ako veľký problém aj presilu pozitivity, podnetov, informácií a impulzov. Multitasking nevníma ako pokrok, ale regres, pretože sa vytráca koncentrácia, dokonca ju nazýva „bdelosťou divokého zvieraťa". Človek dneška sa okrem toho viac ako **starostlivosti o svoj život** venuje obyčajnému **prežitiu.**

Súčasnú (vedomostnú) spoločnosť preto čoraz viac tvoria ľudia **hyperaktívni a hyperneurotickí,** posadnutí dosahovaním **výkonov.** Lenže výkony vyžadujú energiu a neprestajnú činnosť, preto sa tak rýchlo dostávajú do jej protikladu – **únavy a vyhorenia.** Subjekt výkonnosti je pod deštruktívnym tlakom, aby neustále **prekonával sám seba**, pretože je konkurenciou iným, no predovšetkým sám sebe. Vyhorenie či depresia vykazujú **autoagresívne** rysy. Je to nebezpečné preto, že človek nie je len pod tlakom z vonkajšieho prostredia, ale zvnútra, doslova vykorisťuje sám seba.

Han (2016) sa vyjadruje aj k prílišnej **transparentnosti**, ktorá sa nerovná pravde. Charakterizuje spoločnosť ako spoločnosť **vystavovania sa**, ktorá vedie k väčšiemu odcudzovaniu sa. Okrem toho sa venuje aj témam digitálnej kultúry, narcizmu a varuje pre tým, ako sa v dnešnom svete stupňuje tlak na ľudí, ktorých zmyslom života sa stáva hľadanie zmyslu života. Upozorňuje na negatíva spojené s rozvojom súčasnej (nielen) vedomostnej spoločnosti, kde paradoxne vedomosti nie sú nevyčerpateľným zdrojom, ale môžu vyčerpávať majiteľov tohto produktívneho zdroja.

1.4. Politika súdržnosti v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu

Dôležitou súčasťou politiky súdržnosti je aj **oblasť kultúry**, a to predovšetkým oblasť *kultúrneho a kreatívneho priemyslu*. V súvislosti s problematikou kreatívneho kultúrneho priemyslu sa objavuje celý rad nových pojmov, ako *kreatívna ekonomika,*

[20] Han, 2016, s. 12

kreatívna trieda, superkreatívne jadro, kreatívni profesionáli, kreatívny priemysel verzus kultúrny priemysel / priemysel kultúry a mnohé ďalšie[21]. Podľa nezáväznej definície[22], ktorá bola prijatá v roku 2011 v rámci členských štátov Európskej únie, je kultúrny a kreatívny priemysel (KKP) „strešným" pomenovaním pre aktivity a činnosti, začlenené do segmentu národného hospodárstva, ktoré sú založené na ekonomickom aspekte a patria do tvorivej činnosti, výroby a vydávania, šírenia a obchodu.

Implementáciu kultúrneho a kreatívneho priemyslu podporujú medzinárodné dokumenty: *Zelená kniha - Uvoľnenie potenciálu kultúrneho a kreatívneho priemyslu* (2010), *Európa 2020 – Stratégia pre inteligentný a udržateľný rast podporujúci začlenenie* (2010), *European Creative Industries Aliance*, (2013), v rámci ktorej vznikla *Policy Learning Platform* (jej cieľom je zvyšovať povedomie o kultúrnom a kreatívnom priemysle), ako aj podporný program Európskej komisie *Kreatívna Európa* (2014 – 2020).

V týchto dokumentoch sa vníma **kultúra ako dôležitý hospodársky sektor a tiež ako kľúčový zdroj vzdelanostnej spoločnosti**[23]. Kultúrny sektor sa môže podieľať na zvyšovaní HDP, na tvorbe pracovných miest a príležitostí nielen v globálnej a národnej rovine, ale aj v rámci regionálnych a miestnych ekonomík. Ako uvádza Slušná (2015), európsky model vníma kultúrny a kreatívny priemysel ako hospodársky segment, vydelený dvomi základnými odvetviami – kultúrnym a kreatívnym sektorom, ktoré sa ďalej vnútorne členia.

1.4.1. Kultúrny sektor

Kultúrny sektor zahŕňa:

1) oblasť, ktorá je tradične vnímaná ako umenie: prejavy s uznaným charakterom tvorby, vyznačujúce sa nereprodukovateľným zážitkom, ktorý sa odvíja od špecifickej hodnoty (umeleckej, estetickej, historickej a podobne):

A) scénické umenia ako elitný typ umeleckej produkcie: opera, symfonická hudba, divadlo, tanec;

B) prejavy umeleckej kultúry s primárnou umeleckou a estetickou hodnotou, ako je maliarstvo, architektúra, sochárstvo, fotografia, ale aj remeslá (nielen ľudové remeslá, ale i akékoľvek kurzy a aktivity zlepšujúce remeselné manuálne zručnosti), trh s výtvarnou umeleckou kultúrou a so starožitnosťami (umožňuje zisk z jedinečnosti a nenapodobiteľnosti);

[21] Gažová, 2014
[22] Slušná, 2015
[23] Pozri: *Stratégia rozvoja kultúry Slovenskej republiky na roky 2014 – 2020*, s. 14.

C) dynamicky sa rozvíjajúci sektor kultúrneho dedičstva, kam patria najmä múzeá, knižnice, archeologické náleziská, archívy, knižnice;

2) oblasť kultúrneho priemyslu, teda prejavy s uznaným charakterom priemyselnej produkcie, ktoré sú primárne určené širšiemu okruhu prijímateľov (môžu mať uznaný charakter populárnosti a masovosti) a produkujú sa s cieľom ďalej ich hromadne šíriť a exportovať:

A) film a video;
B) audiovízia, televízne a rozhlasové vysielanie;
C) videohry;
D) hudobný priemysel: skladatelia, interpreti, textári, ako aj výrobcovia zvukových záznamov hudobných diel, vydavateľstvá hudobných diel),
E) hry a hračky, cirkus a festivaly,
F) vydavateľský a knižný trh vrátane neperiodických printových médií (spisovatelia, editori, prekladatelia, redaktori, vydavatelia audiokníh);
G) podporné služby zabezpečované umeleckými a eventovými agentúrami, poradenskými spoločnosťami a podobne.

Kreatívny sektor zahŕňa hospodárske aktivity, ktorých výstupy predpokladajú tvorivú činnosť:

1) kreatívny priemysel – dizajn, architektúra a reklama, móda (autorská, jedinečná a originálna),
2) príbuzné oblasti – napr. vývoj softvéru.

Využitie plného potenciálu tohto odvetvia si vyžaduje koordinované opatrenia na vnútroštátnej, regionálnej a miestnej úrovni, ale aj na úrovni EÚ. Oblasť kultúrneho a kreatívneho priemyslu vyžaduje zber spoľahlivých štatistických údajov a údajov založených na komplexnej definícii, s cieľom zvýšiť povedomie o charakteristikách a potrebách sektora, aby bolo možné vytvárať účelné riešenia pre kultúrny a kreatívny priemysel. Súčasťou tohto procesu je *podpora inovácií* a *podnikania v kultúrnom a kreatívnom sektore* uľahčovaním spolupráce s inými sektormi a politikami (výmeny), zlepšovanie prístupu k finančným prostriedkom, podpora nových podnikateľských modelov, využívanie súboru nástrojov existujúceho na európskej úrovni a sústreďovanie všetkých existujúcich nástrojov a iniciatív koherentným spôsobom. Rozvoj kultúrneho a reaktívneho priemyslu vyžaduje rozvíjanie ***nových zručností*** a vyriešenie **nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily.**

1.4.2. Inovácie v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu

Kultúrny a kreatívny priemysel optimálne funguje v prostredí, ktoré sa neustále vyvíja pod vplyvom rozvoja a využívania digitálnych informačných a komunikačných technológií v globálnom rozsahu. Je založený na kreativite, kultúrnych hodnotách, zručnostiach a talente jednotlivcov s potenciálom vytvárať bohatstvo a pracovné príležitosti vytváraním hodnôt z duševného vlastníctva. Okrem toho je zásadným pilierom stability a dlhodobej konkurencieschopnosti európskeho hospodárstva.

Kultúrny a kreatívny priemysel zaručuje nielen *kultúrnu rozmanitosť, ale aj pluralitu médií a hospodársku životaschopnosť EÚ.* Má teda strategický význam pre hospodársky rozvoj a vytváranie kvalitných pracovných miest v EÚ. V súčasnej Európe by sa mali zohľadniť nové kultúrne a kreatívne trendy súčasnej spoločnosti, nepretržité zmeny a príležitosti, ktoré podliehajú vplyvom digitálnych technológií. Dôležité je brať do úvahy, že diela vrátane tovaru a služieb, ktoré sú produktmi umeleckého, kultúrneho alebo tvorivého procesu, sú chránené právom duševného vlastníctva bez toho, aby sa obmedzovali procesy, ktorými boli tieto diela vytvorené alebo vyprodukované.

Preto je potrebné pri kultúrnom a kreatívnom priemysle brať ohľad na ochranu autorských a duševných práv v súvislosti s legislatívnymi rámcami a stimulovať dostupnými prostriedkami inovácie, kreativitu, investície a tvorbu obsahu. Tie sa tiež prispôsobujú neustálemu technologickému vývoju a budúcim digitálnym platformám.

EÚ nepovažuje kultúru za dôležitú iba z hľadiska vnútorného trhu, ale mala by byť ***súčasťou európskej politiky v oblasti spolupráce a rozvoja***, no zároveň zohľadňovať osobitný charakter kultúrneho spektra EÚ. Predpokladom úspešného aplikovania konceptu kultúry a kreativity v praxi je tvorba väzieb medzi kultúrnym odvetvím, odborným vzdelávaním a kultúrnym a kreatívnym priemyslom, vzdelávania v kultúrnom a kreatívnom priemysle vo všetkých členských štátoch EÚ.

Digitálne prostredie okrem toho ponúka nové príležitosti na to, aby sa mohli tvoriť a produkovať kultúrne a kreatívne diela, aby sa mohli distribuovať, prevádzkovať a sprístupňovať širšej verejnosti nezávisle od fyzických a geografických obmedzení. Ich výhodou je dostupnosť, nižšie náklady, menšie prekážky pri uvádzaní na trh. Finančne

by však mohli byť ich tvorcovia demotivovaní vyššími vstupnými nákladmi a malým ziskom. Digitálne technológie však už dnes predstavujú podstatnú súčasť tvorivého procesu.

Kultúrny a kreatívny priemysel sa skladá prevažne z *mikropodnikov*, *malých a stredných podnikov a tvorcov pôsobiacich v slobodnom povolaní*, ktorí majú obmedzený prístup k infraštruktúram, zdrojom a financovaniu. Majú obmedzenú aj schopnosť využívať digitálne možnosti odbytu oproti sprostredkovateľom, ktorí majú dominantné postavenie na trhu. Ide najmä o umelcov a tvorcov pochádzajúcich z okrajových kultúrnych a jazykových oblastí.

Digitálna inovácia tak vytvára tlak na kultúrny a kreatívny priemysel, aby prehodnotil model, v ktorom je v popredí ekonomická hodnota/ zhodnotiteľnosť obsahu.

Digitálne prostredie hrá však dôležitú úlohu *pri zabezpečovaní zviditeľnenia* tvorcov a možnosti byť neustále v kontakte s publikom a cieľovými skupinami. Digitálne platformy sú prostriedkom zaisťujúcim širší prístup ku kultúrnym a kreatívnym dielam. ***Preto by mala vzniknúť európska kultúrna stratégia v súlade so všetkými politikami.***

Otázky:

1. Ktoré body stratégie na roky 2014 – 2020 považujete za najdôležitejšie? Uveďte argumenty.
2. Na čo by sa podľa vášho názoru mali zamerať projekty, ktorých cieľom je riešenie problémov vedomostnej spoločnosti v jednom z regiónov Slovenska (podľa výberu) a z akého dôvodu?
3. Medzi jednotlivými regiónmi existujú rozdiely. Aké sú možnosti cezhraničnej spolupráce v súlade s politikou súdržnosti EÚ? Navrhnite, akým spôsobom by sa mohli riešiť problémy vedomostnej spoločnosti v regiónoch, kde sa na vedomosti nekladie dôraz.
4. Aké zmeny v klasických spoločenských štruktúrach prináša vedomostná spoločnosť?
5. V čom vidíte možnosti rozvoja kultúrneho a kreatívneho priemyslu?
6. Ktoré inovácie v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu pokladáte za najdôležitejšie? Uveďte dôvody.

Zadanie seminárnej práce:

1. Navrhnite model rozvoja moderného mesta v súlade so stratégiou Európa 2020, ktorého súčasťou by bola podpora kultúrneho a kreatívneho priemyslu.

2. INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE NA REGIONÁLNEJ A EURÓPSKEJ ÚROVNI

Táto kapitola je zameraná na problematiku interkultúrnej komunikácie a interkultúrnych kompetencií v dnešnej kultúrne diverzifikovanej európskej spoločnosti. Jej cieľom je oboznámiť študentov so základnými pojmami v tejto oblasti tak, aby boli schopní ich aplikovať v profesionálnej praxi.

2.1. Kultúra a interkultúrne aspekty európskej a regionálnej spolupráce

V 21. storočí sa vďaka rozvoju technológií a vedy urýchľuje prenos informácií. Vývoj kultúry je priamo spojený s rozvojom komunikácie na rôznych úrovniach. Kultúra a komunikácia sú vzájomne späté. Dnes sa pri formovaní globalizovanej kultúry opäť do pozornosti dostáva komunikácia prostredníctvom moderných technológií, ktorá má viesť k nadviazaniu spolupráce v rámci regiónov i krajín, ktoré sú geograficky bližšie i vzdialené. Kľúčovým sa stáva pochopenie komunikačného partnera, ako aj jeho kultúry.

Už Taylor (1871) vo svojom diele *Primitive Culture* charakterizuje kultúru na základe diverzity prejavov, mravov, viery. Za kultúru označuje aj skupinu ľudí charakterizovanú rovnakými znakmi. Kultúra je zosobnená v jednotlivcovi ako nositeľovi kultúry. Samotný termín kultúra je definovaný v mnohých konceptoch, školách, i v závislosti od ideológií. Taylor (1871) v období vzniku svojho diela preferoval univerzalistický prístup – ***etnocentrizmus***, t. j. propagandu dominantnej kultúry. Používa výraz *civilizovaná spoločnosť* na jej odlíšenie od historických barbarských skupín. V jeho teórii o divej/ barbarskej a civilizovanej kultúre vnímame s odstupom času predsudok voči „iným“ kultúram, ktoré kategorizuje a hodnotí na základe materiálnej a intelektuálnej vyspelosti. V ostrom kontraste voči nemu vystupuje kulturologická škola s predstaviteľmi Boasom, Meadovou a Benedictovou, ktorí zastávajú názor, že žiadna kultúra nie je rozvinutejšia ako iná a každá je jedinečná vo svojom prejave[24].

[24] Soukup, 2011

V roku 2005 prijalo 148 krajín združených v UNESCO *Konvenciu o pluralite kultúr*[25] a „jej cieľom je šíriť, ochraňovať a podporovať interkulturalitu[26]". Interkulturalitu sprevádza tzv. *hybridizácia kultúry i komunikácie*. Je považovaná za prejav odporu proti procesu dekulturácie/akulturácie a vytvára si vlastné kultúrne kódy. ***Hybridizácia kultúry*** prebieha vždy medzi dvomi pólmi: rurálne - urbánne, archaické - moderné, a i. Pričom jej predstavitelia majú pocit oslobodenia od klasických kultúrnych štruktúr tým, že si vytvárajú vlastné.

Komunikácia zohráva pri procese kultúrnej výmeny dôležitú úlohu. Hall (1989) uvádza, že komunikácia je kultúrnou transmisiou medzi dvomi a viacerými osobami, ktorá obsahuje a zachováva istú sociálnu štruktúru. Táto komunikácia sa môže vnímať z dvoch perspektív: aktívnej a pasívnej. Spätná väzba (*feedback, angl.*) je prejavom pochopenia alebo nepochopenia informácie a nemá sa podceňovať. Pokiaľ chcú byť kultúry v kontakte, je nevyhnutné vnímať komunikáciu aj z pohľadu druhej strany. Komunikácia by mala byť postavená na hodnotách ako vzájomný rešpekt, demokracia, otvorenosť a sloboda.

K tomuto procesu dochádza rozvojom komunikačných médií a v kultúrnom priemysle. Kultúra sa dnes stala predajnou obchodnou položkou. Homogenizácia vkusu, jazykov a hodnôt umožňuje kultúrnemu priemyslu vytvoriť väčšie trhy na šírenie svojich produktov[27]. Kultúra takto namiesto symbolického statusu získava ekonomický status. **Kultúrny imperializmus** sa prejavuje štandardizovanou kultúrnou produkciou a jej súčasťou je syntéza kultúr. Nebezpečenstvom takéhoto masového šírenia kultúrnych vzorcov je vznik a nárast predsudkov, ako aj posilňovanie etnocentrizmu až nacionalizmu v podobe radikálnych skupín.

Vzhľadom na voľný trh a ekonomické záujmy globalizovaný svet presadzuje interkultúrnu komunikáciu, ktorá sa snaží o porozumenie, zredukovanie predsudkov a schopnosť viesť dialóg. Ideálom je v tomto prípade tolerovanie kultúrnej odlišnosti a nehodnotenie len z pohľadu jednej kultúry. Kultúra je založená na socioekonomických vzťahoch produkcie, spotreby, tovarov a služieb, ktoré sú čoraz viac globalizované vďaka informačným a komunikačným technológiám [28]. Takéto vzťahy sú do veľkej miery determinované voľným trhom i novými informačnými kanálmi.

[25] Výraz kultúrna diverzita sa začal používať od r. 1999, keď sa konala konferencia UNESCO zameraná na kultúrne výnimky. Prvýkrát sa mytologicky objavuje už v príbehu o Babylonskej veži v Starom zákone.
[26] Abou, 2011, s. 95. Citát v pôvodnej verzii: „La but est de promovoir, protéger et favoriser l´interculturalité."
[27] Abou, 2011
[28] in Abou, 2011

Kultúra má ako celok *protichodný charakter.* Je základom ľudskej aktivity, ale zároveň jej výsledkom. Sama osebe má multikultúrny charakter, prebieha zároveň na lokálnej i globálnej úrovni. „Každý z nás je tvorcom i produktom kultúry[29]".

Globalizácia je proces, ktorý vytvára prepojenia medzi spoločnosťami a kultúrami, ktoré boli predtým separované a neznáme. V minulosti sa teórie o komunikácii využívali na vysvetlenie jedného z najdôležitejších aspektov globalizácie, funkcie masmédií pri tvorbe svetového informačného systému a jeho následkov v iných oblastiach. Toto využitie komunikačnej teórie sa zdá reduktívne, ak sa zaoberáme globalizáciou v jej komplexnom kultúrnom zmysle[30] Ako problematické vnímame najmä prepojenie ***kultúrnej inovácie a kultúrnej tradície***. Globalizácia neznamená len otvorenie sa kultúrnym zmenám, ale tiež zachovanie tradícií. Zatvorenie kultúr vedie k znemožneniu zmysluplného dialógu medzi kultúrami.

Prepojenie globálnej kultúry s lokálnym prostredím vedie ku ***glokalizácii.*** Tá vzniká ako následok spoločenského vývoja a vychádza z predtým neglobalizovaných podmienok. Glokalizácia sama osebe má interkultúrny zmysel a je prepojená s komunikáciou, pretože do nej zapája partnerov z rôzne sociálne a kultúrne štruktúrovaných spoločností. Globalizácia prináša do spoločnosti generalizáciu hodnôt, ako je demokracia, individuálna sloboda, voľný trh, ľudské práva, vzdelanie a i., ktoré sú považované za indikátory „civilizovanej" spoločnosti. Avšak ani tieto hodnoty nedokážu zaručiť stabilné sociálne štruktúry vo svete. Z tohto dôvodu svet nevnímame ako jednu svetovú spoločnosť, ale ako *mozaiku* rozmanitých spoločností (*multiple societies*, *angl.*).

Hybridizácia kultúrnych kódov[31] (*métissage*, *fr.*) sa často prejavuje v interkultúrnej komunikácii, ako aj v každom jedincovi, ktorý zosobňuje kultúrnu diverzitu. Jej základom je zmena osobných preferencií, ktoré by si jedinec ako člen určitého spoločenstva mal vybrať na základe svojej príslušnosti, ale pod vplyvom iných kultúr sa rozhodne inak. Recipročný vzťah kultúr ako otvorených systémov definuje Kim (2001) v teórii ***o medzikultúrnej adaptácii*** (*cross-cultural adaptation*, *angl.*). Vymedzuje hranice, ktoré slúžia na udržanie sociálnych identít. Medzikultúrna adaptácia, dialóg, interkultúrne vzdelávanie a multikultúrna identita sú kľúčovými konceptmi používanými na identifikáciu nových foriem transkultúrnej komunikácie

[29] Olejárová, 2007, s. 7
[30] Baraldi, 2006
[31] Wieviorka, 2000

s cieľom oslabiť etnocentrizmus a vytvoriť podmienky pre novú multikultúrnu spoločnosť a zmiešané kódovanie sociálnych systémov[32].

Interkultúrny dialóg vyžaduje rovnaké podmienky pre obe strany zúčastňujúce sa na dialógu, ako aj empatiu a citlivosť k potrebám druhej strany. Takýto dialóg je pretvoreným (obnoveným) kultúrnym kontraktom. Má viesť nielen k učeniu sa o druhých, ale i k učeniu sa od druhých. Dialóg vyžaduje aktívne zapojenie jedinca. Procesom interkultúrnej komunikácie dochádza k rozvíjaniu vlastnej kultúrnej identity, čím sa prejavuje nová – zmiešaná (*mixed*, *angl.*) kultúrna identita.

Štúdium kultúry teda nepozostáva výhradne len z vymenovania konkrétnych reálií kultúrneho charakteru, ale definujú ho vzájomné vzťahy, najmä tie, ktoré determinujú komunitu. Kultúrna výchova ako súčasť školského procesu by mala pripravovať študentov na interkultúrnu komunikáciu. Preto je potrebné opätovne prehodnotiť, v akom vzťahu stoja reálie civilizácie a kultúrna štruktúra[33].

Pri koncepte kultúry ako civilizácie dochádza k prejavu množstva ich komponentov, ako napr. geografia, história, umenia a i., ktoré sú paralelne prítomné aj v iných kultúrnych systémoch. Vo väčšine prípadov sa kultúrny koncept redukuje na reálie civilizácie, prípadne sa zaoberá výhradne všeobecnými charakteristikami civilizácie/ kultúry.

2.2. Kultúrne dimenzie

Väčšina teoretických štúdií z oblasti kultúry rozdeľuje kultúru na jednotlivé dimenzie, ktoré uľahčujú pochopenie tohto zložitého komplexu. Dimenzie reprezentujú jednotlivé vrstvy kultúry ako systému založeného na funkčných vzťahoch.

Najznámejšou teóriou v tejto oblasti je Hofstedeho model (2006), ktorý stanovuje šesť základných ***dimenzií kultúry***:

1) národná kultúra;
2) kultúra spojená s etnicitou, náboženstvom a jazykom;
3) mužská/ ženská kultúra;
4) generačná kultúra;

[32] Milhouse, 2011

[33] Verlée vo svojom koncepte dospel k názoru, že kultúra samostatne neexistuje, ale každá civilizácia má kultúru v sebe ako svoje jadro.

5) triedna kultúra;
6) organizačná kultúra.

V Hofstedeho[34] modeli (2006) sú okrem toho samostatne stanovené dimenzie národných kultúr:
1) mocenský odstup;
2) vyhýbanie sa neistote;
3) individualizmus vs. kolektivizmus;
4) maskulinita vs. feminita;
5) dlhodobá vs. krátkodobá orientácia.

Hofstedeho výskum (2006) je základným zdrojom poznatkov pre výskum národných kultúr.

Ďalší koncept prináša pohľad na tradičnejší spôsob rozdelenia kultúry. Omaggiová (in Zelenková, 2010) vníma dve dimenzie kultúry:
1) veľká kultúra – umenie, literatúra, výtvarné umenie;
2) malá kultúra – životný štýl, hodnoty a jazyk.
Brealey (in Habiňáková, 2013) uvádza rozdelenie kultúry na tri dimenzie:
1) vonkajšia úroveň – artefakty a produkty kultúry;
2) stredná úroveň – normy a hodnoty;
3) vnútorná úroveň – človek a jeho životný štýl.

V roku 2004 vznikol projekt *Global Research Project* pod vedením Hoppea (2007), ktorý analyzoval vzorku sedemnásťtisíc manažérov z celého sveta. Na základe výsledkov tohto skúmania bolo stanovených deväť kultúrnych dimenzií:
1) inštitucionalizmus – kolektivizmus;
2) rodová rovnosť;
3) asertivita;
4) mocenský odstup;
5) rušenie – neistota (*avoidance – uncertainty*, *angl.*);
6) orientácia na budúcnosť;
7) orientácia na človeka;
8) orientácia na vonkajší prejav;
9) časová dimenzia.

[34] Pôvodne stanovil 4 dimenzie národnej kultúry, neskôr pridal aj posledný bod. Hofstede (otec a syn) svoj výskum zrealizovali v 70. rokoch na vzorke 116 tisíc zamestnancov spoločnosti IBM.

Povchanič (2012) vymedzuje 3 dimenzie kultúry vo svojom koncepte kultúry/civilizácie:

1) Úroveň A (*niveau A*, *fr.*) – základná vrstva (*un substrat*, *fr.*), ktorú tvoria realita a reálie civilizácie;
2) Úroveň B (*niveau B*, *fr.*) – prejavy základnej vrstvy kultúry (*les manifestations du substrat*, *fr.*) – tieto prejavy sú prítomné v interkultúrnej komunikácii;
3) Úroveň C (*niveau C*, *fr.*) – kultúrny systém (*le système culturel, fr.*), ktorý sa prejavuje kultúrnymi atribútmi v kontextoch (bohatstvo/chudoba, čas a priestor).

V mnohých výskumoch absentuje kritérium času. Pri jeho odlišnom vnímaní môže dochádzať v kultúrnych systémoch ku konfliktom. Niektoré kultúry sú ***polychronické*** (viac vecí sa vybavuje v rovnakom čase, čas je flexibilný a dochádza k posunom termínov a pod.), iné kultúry sa prejavujú ako ***monochronické*** systémy (veci sa najprv ukončia, skôr ako sa začne pracovať na nových projektoch a pod.). Takéto odlišné vnímanie času sa týka najmä profesionálnej sféry a prejavuje sa najmä v zmiešaných kultúrnych kolektívoch, avšak túto odlišnosť sledujeme aj na úrovni národných kultúr (severské vs. južanské a pod.)

2.3. Interkultúrne rozdiely v rámci Európskej únie

Pre súčasnú dobu je charakteristická **globalizácia**. V každej krajine žije krátkodobo či dlhodobo čím ďalej tým viac cudzincov. Organizácie a podniky nadobúdajú ***multikultúrny charakter***. To znamená, že dochádza k stretávaniu rozličných kultúr, identít. Interkultúrna komunikácia je pojem, v ktorom je zahrnutá komunikácia, priateľská výmena názorov, prežívanie spoločných chvíľ, všímanie si toho druhého a citlivosť prístupu.

Interkultúrna komunikácia súvisí s verbálnou a neverbálnou komunikáciou, s perceptívnymi filtrami (stereotypy, predsudky, etnocentrizmus), so sociálnymi bariérami (diskriminácia), ako aj so zónami citlivými na rozdiely (vnímanie času, priestoru, správania a podobne). V centre našej pozornosti sú práve zóny, v ktorých sa prejavujú kultúrne rozdiely.

Hermesse (2005) tvrdí, že neexistuje ***všeobecný návod*** na správanie v medzinárodnej sfére. S jeho názorom možno len súhlasiť. Napriek spoločným európskym koreňom kultúrne rozdiely medzi krajinami západnej Európy

a krajinami strednej a východnej Európy (krajiny tzv. bývalého východného bloku) existujú. Napriek členstvu v Európskej únii niektoré rozdiely vyplývajúce z odlišných politických režimov a spoločenských usporiadaní stále pretrvávajú.

Pod pojmom **západné krajiny** rozumieme krajiny západnej Európy s trhovou ekonomikou pred pádom berlínskeho múru ako protiklad ku krajinám tzv. východného bloku so socialistickou ekonomikou. Teda po roku 1989 (*nežná revolúcia*) prechod plánovanej ekonomiky na trhovú bol zložitý proces, pretože vlastníctvo štátu sa pretransformovalo na súkromné vlastníctvo, čo zanechalo stopy v mysliach a v správaní ľudí.

Obidve strany (západná i stredná a východná Európa) museli čeliť ťažkostiam a prekážkam, ktoré museli prekonať. Bolo potrebné boriť sa s predsudkami a nesprávnymi predstavami, ktoré si vytvárali vzájomne o sebe. Vnímať toho druhého cez prizmu jeho vlastnej kultúry nie je vždy jednoduché. Správanie, ktoré sa považuje za normálne v jednej kultúre, sa môže zdať nenormálne v druhej kultúre[35].

Uvedieme konkrétny príklad Francúzov ako predstaviteľov západnej kultúry a Slovákov ako predstaviteľov strednej Európy. Navyše Francúzov charakterizuje *latinské kultúrne dedičstvo* (*héritage latin*, fr.), Slováci sú jeden zo slovanských národov. Rozdiely môžeme pozorovať v každodennom živote (napr. spôsob, ako sa pozdravia Slováci a Francúzi, sa líši).

Francúzi sa pri stretnutí bozkajú „*se faire la bise*“ (aj viackrát v závislosti od oblasti, z ktorej pochádzajú) a najmä muži si vždy podajú ruky. Francúzi sú citlivejší na svoj osobný priestor a očakávajú od partnerov to isté. Slováci, naopak, ako typickí Slovania, patria k emotívnym kultúram[36]. Pre nich je prirodzené dotknúť sa zľahka ramena človeka, s ktorým sa rozprávajú. Tým dávajú najavo svoje sympatie či súhlas, čo je nezvyčajné a nepochopiteľné pre taký národ, ako sú Francúzi, ale aj iní. Telesný kontakt sa u Francúzov (ale aj u Španielov, Talianov) prejavuje pri stretnutiach, keď sa objímu a bozkajú akoby na líca. Môžu tak urobiť aj pri prvom stretnutí, keď sa ešte nepoznajú. Tento zvyk prekvapuje cudzincov. Treba sa naň náležite pripraviť a správne ho pochopiť. Môžeme konštatovať, že telesný kontakt sa prejavuje v obidvoch skupinách národov (západ, východ), no má rôzne podoby.

[35] Goulvestre, 2012
[36] Gromová – Müglová, 2005, s. 44

S Francúzmi sa spája povestná ***gastronómia***. Dokážu si vychutnať nielen jedlá vlastnej kuchyne, ale aj špeciality iných národných kuchýň. Oceňujú chvíle strávené spoločne pri stole. Ak je ich viac, spoja aj viac stolov v reštaurácii, len aby obedovali či večerali spolu. Nikdy nezačnú sami jesť, čakajú na ďalších napr. pri aperitíve (alkoholickom alebo nealkoholickom). Spoločne strávené chvíle sa snažia predlžovať príjemnou konverzáciou, kde nikdy nechýba humor, žartovanie a doberanie si jeden druhého.

V profesionálnej sfére poukážeme na rozdiely v spôsobe myslenia, konania, plánovania, argumentovania a pod[37].

Francúzi sú zvyknutí dobre premyslieť ***plán*** toho, čo idú robiť, o čom budú rokovať, teda nezabúdajú na uvedenie čitateľov či publika do problematiky, uvádzajú argumenty a protiargumenty, majú zmysel pre štruktúrovanosť a dajú si záležať na závere (zhrnutie toho, o čom sa hovorilo, rokovalo, prípadne písalo). Tu sa kladie dôraz na vlastnú úvahu, komentár. Podľa Kaliku (2005) tento postup rozmýšľania a konania sa deje v zmysle „karteziánskeho ducha" (ktorý sa traduje vo francúzskej kultúre od čias Reného Descartesa[38]).

Pre Slovákov je charakteristické skôr ***krátkodobé a strednodobé*** plánovanie, s ***dlhodobým*** plánovaním majú problém, Francúzi preferujú dlhodobé plánovanie. Slováci a Francúzi sa líšia v spôsobe myslenia. Slováci dávajú prednosť analýze pred syntézou. Francúzi sú zvyknutí na hlbšie analýzy, ktoré im uľahčujú prejsť k syntéze problematiky. Uviedli sme len niektoré charakteristické črty, ktoré sú dôkazom kultúrnych rozdielov medzi týmito národmi, ani zďaleka sme všetky nevyčerpali.

Schmitt (2015) podrobne analyzuje správanie Francúzov a Slovákov a poukazuje na sociologické, psychologické a filozofické aspekty kultúrnych rozdielov. Pri Francúzoch zdôrazňuje okrem iného racionálnosť a pozitívny postoj k životu, podľa tohto autora Slovákom záleží na vonkajších prejavoch, sú skôr uzavretí a utiahnutí. Mešková (2012) charakterizuje ďalšie črty, ktorými sa predstavitelia týchto dvoch národov líšia. Je to ***spôsob riadenia*** (francúzski manažéri viac motivujú svojich zamestnancov, slovenskí manažéri sú na jednej strane skôr direktívnejší, no na druhej strane emocionálnejší, empatickejší), **dodržiavanie času** (slovenskí manažéri rešpektujú dohodnutý čas stretnutí, počas stáročí boli

[37] Mešková, 2007

[38] René Descartes, známy aj ako Cartesius bol francúzsky filozof, matematik predstaviteľ racionalizmu v 17. storočí, bádateľ vo viacerých prírodovedných odboroch. Významným spôsobom ovplyvnil celú novovekú vedu.

Slováci ovplyvňovaní kultúrou germánskych susedov. Francúzi sú menej presní), ***pragmatizmus*** (slovenskí manažéri sú pragmatickejší a flexibilnejší, francúzski manažéri dávajú prednosť rozhodovaniu po dlhom uvažovaní). Slovákom sa všeobecne vyčíta neopodstatnená skromnosť vzhľadom na úroveň ich vedomostí a na jazykové kompetencie, ako aj nedostatok asertivity v porovnaní s francúzskymi partnermi.

Francúzska kultúra sa zaraďuje skôr *medzi polychronické kultúry*, zatiaľ čo slovenská kultúra je *monochronická*[39] a tieto kultúry sa nenachádzajú na tej istej strane spektra kultúr.

I keď existujú odlišnosti, Francúzi i Slováci sú tolerantní a otvorení iným kultúram. Kultúru každého národa charakterizujú isté typické črty. Poukázali sme na niektoré kultúrne rozdiely konkrétneho národa a porovnali sme ich so Slovákmi. Mohli by sme porovnať kultúry aj ďalších národov a určite by sme dospeli k odlišnostiam.

Napriek totalitnému režimu do roku 1989 na Slovensku a negatívnym vplyvom konzumnej spoločnosti Slováci, ale aj ďalšie národy tzv. východného bloku, si zachovali hodnoty, ako je ľudskosť, emocionálnosť, čo sú charakteristické črty tzv. „slovanskej duše". Tieto vlastnosti považujú za zaujímavé nielen Francúzi, ale aj predstavitelia iných krajín západnej Európy. Nezabúdajme, že všetci sme príslušníkmi krajín jedného celku, Európskej únie. Kultúrna diverzita nie je teda prekážkou, skôr príležitosťou k vzájomnému pochopeniu a vzájomnej tolerancii.

2.4. Kľúčové interkultúrne kompetencie

V súčasnosti mnohí manažéri a zamestnanci pracujú v medzinárodných firmách vo vlastnej krajine alebo odchádzajú pracovať ako experti do zahraničia. Nevyhnutne dochádza k ***stretávaniu rôznych kultúr.*** Medzi ľuďmi sa vytvárajú vzťahy vďaka procesu komunikácie. Komunikovať znamená dokázať interpretovať kódy, ktoré nepoznáme, byť prístupní pluralite jazykových, kultúrnych a iných kódov, zoznámiť sa s nimi a byť schopní ich použiť.

Interkultúrnou komunikáciou a vzťahmi súvisiacimi s časom a priestorom sa začal zaoberať americký antropológ Hall (1989) a mnohí ďalší ju rozvíjali tiež

[39] Lips a Pfizenmaier (2008)

(napr. Hofstede, 2006; Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). Equilbey (2004) tvrdí, že mať interkultúrnu dimenziu znamená pozitívne prijať a pochopiť diverzitu prístupov, hodnôt a presvedčení. Ide o snahu poznať toho druhého. Prime a Usunier (2012), ako aj Schmitt (2015) tvrdia, že pri interkultúrnom stretnutí nie je potrebné sústreďovať sa na ***rozdiely*** takým spôsobom, aby nás pohltili, ale odporúčajú venovať pozornosť aj ***podobnostiam***.

Interkultúrna komunikácia si vyžaduje isté interkultúrne kompetencie, predovšetkým jazykové zručnosti, ako aj rešpektovanie špecifík v komunikácii s partnermi iných kultúr. Ak si dvaja partneri v interkultúrnej komunikácii neporozumejú, nemusí byť na príčine odlišný jazyk, ale práve kultúrne rozdiely. Neexistuje univerzálny kľúč na pochopenie interkultúrnych rozdielov. Na stretnutie so zahraničnými partnermi je potrebné náležite sa pripraviť, pochopiť ich kultúru a rešpektovať ju. Na zvládnutie rôznych situácií v medzinárodných podnikoch manažéri, ale aj iní zamestnanci musia mať isté kompetencie, od ktorých závisí úspešnosť firmy. Kompetencie manažérov teda vplývajú na efektívnosť organizácie.

2.4.1. Kompetencia

V deväťdesiatych rokoch minulého storočia si firmy uvedomili, že konkurenčné výhody z dlhodobého hľadiska nezáviseli len od externých faktorov, ale aj od kvality a koherencie vnútorných prvkov. Hamel a Prahalad (1999) zaviedli pojem *kľúčové kompetencie.* Ide o identifikovanie základných kompetencií v podniku, ktoré by mu mohli zaručiť dlhodobú konkurenčnú výhodu vzhľadom na konkurentov.

Kompetenciu možno definovať *ako súbor zdrojov a know-how identifikovaných a rozvíjaných podnikom na konkretizáciu svojich cieľov.* Kľúčová kompetencia je súbor špecifických zdrojov a know-how, ktoré sa dajú len ťažko napodobňovať a je náročné ich nahradiť, sú typické pre podnik[40]. Efektívnosť kompetencie možno merať len v konkrétnej situácii podľa toho, ako sa vyvíja v profesionálnom prostredí.

Pre organizácie, ako aj pre jednotlivcov, ktorí pracujú v otvorenom kultúrnom prostredí, je dôležité rozvíjať nové kompetencie umožňujúce zvládnuť situácie tak, že berú do úvahy kultúrne faktory. Rozvoj interkultúrnych kompetencií sa týka aktérov medzinárodného marketingu, sú to najmä účastníci rokovaní, manažéri, ktorých vysiela podnik pracovať do zahraničia.

[40] Drummond-Guitel, 2008

2.4.2. Interkultúrna kompetencia

Napriek zvýšenému záujmu o interkultúrnu kompetenciu v globalizovanom svete, v ktorom sa nachádzame, a napriek množstvu definícií neexistuje ani jedna, ktorá by bola všeobecne uznávaná[41].

Zelenková (2014) chápe interkultúrnu kompetenciu ako súčasť viacerých kľúčových kompetencií, a to *personálnych, interpersonálnych, komunikatívnych, kognitívnych a sociokultúrnych*. Definuje ju ako spôsobilosť komunikovať a konať v interkultúrnych situáciách tak, aby došlo k dorozumeniu účastníkov interakcie bez narušenia ich integrity, ktorá sa prejavuje v oblasti ***kognitívnej*** (prejavujúca sa určitým sumárom vedomostí), ***afektívnej*** (prejavujúca sa pochopením, porozumením iných kultúrnych vzorcov a určitou empatiou) a ***činnostnej*** (prejavujúca sa v konaní a správaní zohľadňujúcom kultúrne rozdiely a špecifiká jednotlivých kultúr).

Dolinská (2016) zdôrazňuje rozvoj súčastí interkultúrnej kompetencie. Ide o ***kognitívne, inštrumentálne a afektívne kompetencie***, ktoré umožňujú jedincovi analyzovať a vyhodnocovať nové situácie a spôsoby správania bez predsudkov a stereotypov, vytvárať priaznivé prostredie na rokovanie či stretnutia s ľuďmi z iného kultúrneho prostredia.

Interkultúrnu kompetenciu podľa Spoločného európskeho referenčného rámca[42] (SERR) možno chápať ako

1) schopnosť dať do vzájomnej súvislosti východiskovú a cieľovú kultúru;
2) vnímavosť voči kultúre a schopnosť identifikovať a používať rozličné stratégie, ktoré sú potrebné na kontakt s nositeľmi iných kultúr;
3) schopnosť potrebnú na plnenie úlohy kultúrneho sprostredkovateľa medzi vlastnou a cudzou kultúrou a schopnosť účinne riešiť nedorozumenia a konflikty medzikultúrneho charakteru;
4) schopnosť prekonať stereotypné vzťahy.

Birová (2012) definuje interkultúrnu kompetenciu ako ***uvedomelé prepojenie*** a ***rešpektovanie kulturologických elementov*** materinskej kultúry s cieľovou kultúrou cez sociokultúrny a sociolingvistický rozmer. Uvádza fázy formovania interkultúrnej kompetencie podľa SERR (2006).

[41] Bartel-Radic, 2014
[42] SERR, 2006

V prvej fáze sa uvádzajú **sociokultúrne vedomosti**, ktoré sa bezprostredne dotýkajú spoločnosti a kultúry cieľového jazyka. Tu sa vymedzujú kultúrne elementy, v ktorých používateľ jazyka môže nájsť odlišnosti či súvislosti so svojou materinskou kultúrou (každodenný život, stravovacie návyky, čas na stravovanie, spoločenské správanie pri stolovaní, denný režim, pracovný čas, obliekanie, čas zasvätený rodine, oddychové činnosti atď.).

Ďalším elementom je **životný štýl** (spoločenské zvyky, postavenie, podmienky bývania a pod.). Tretím prvkom sú **medziľudské vzťahy** (generačné problémy, politické, náboženské zoskupenia, medziľudské vzťahy). Štvrtým elementom sú **hodnoty a postoje k spoločenskej triede**, **k tradíciám, k cudzím krajinám, menšinám**. Piatym prvkom je **neverbálna komunikácia**, ktorá prispieva k pochopeniu prehovoru a uľahčuje vyjadrovanie. Nasledujú **spoločenské konvencie** (dochvíľnosť, pravidlá správania, konverzačné konvencie) a **rituálne správanie** (dodržiavanie náboženských zvyklostí a obradov, narodenie, manželstvo, smrť, oslavy a pod.). Interkultúrna kompetencia je schopnosť pochopiť kultúrne rozdiely a tejto situácii sa prispôsobiť.

Vstupovať do interakcie s druhými znamená tiež vedieť interpretovať to, čo nám nie je známe, alebo to, čo nám nie je vlastné. Interkulturalita je v mnohých oblastiach pridanou hodnotou[43]. V medzinárodných vzťahoch je podľa nás nevyhnutnosťou.

Interkultúrnu kompetenciu možno považovať za nevyhnutnú zložku úspešných interaktívnych stretnutí na medzinárodnej úrovni. Organizácie, teda aj podniky sa od začiatku procesu internacionalizácie dostávajú do konfrontácie s kultúrnymi rozdielmi. Rozdiely interkultúrnej kompetencie jednotlivcov možno merať. Earley a Ang (2003) vyvinuli škálu ***kultúrnej inteligencie*** (Cultural Intelligence Scale – CQS), ktorá testuje a validuje koncept kultúrnej inteligencie. Je spoľahlivým nástrojom na meranie schopnosti jedinca efektívne fungovať v kultúrne odlišných situáciách. Viac ako 70 vedeckých časopisov početných disciplín uverejnilo výsledky výskumov zameraných na kultúrnu inteligenciu.

Kultúrna inteligencia (označovaná CQ) je schopnosť efektívne fungovať v situáciách, pre ktoré je charakteristická kultúrna diverzita[44]. Teda ide o schopnosť efektívne fungovať v kultúrne odlišných situáciách. Kultúrna inteligencia zahŕňa zložku metakognitívnu, kognitívnu, motivačnú a behaviorálnu, a to na základe

[43] Chovancová, 2008, s. 184-186
[44] Earley, Ang, 2003

výsledkov výskumu, ktorý poukazuje na štyri schopnosti, ktoré sa neustále objavovali u jednotlivcov v kultúrne odlišných situáciách.

Metakognitívna kultúrna inteligencia zdôrazňuje úroveň vedomého kultúrneho povedomia v interkultúrnych vzťahoch. Jedinci, ktorí majú silno vyvinutú metakognitívnu CQ, často podrobujú svoje kultúrne predpoklady analýze, sú v interakcii s príslušníkmi iných kultúr a na základe nich upravujú svoje kultúrne poznatky. Metakognitívna CQ korešponduje s faktorom CQ Strategy (stratégia).

Kognitívna kultúrna inteligencia poukazuje na znalosť noriem, praktík a konvencií v rôznych kultúrach, ktoré človek nadobudol vzdelaním alebo osobnými skúsenosťami. Kultúrne vedomosti pozostávajú tak zo znalosti objektívnej kultúry (ako sú napr. ekonomické, právne a politické inštitúcie, spoločenské zvyklosti, jazyk), ako aj subjektívnej kultúry, teda jej hodnôt a presvedčení. Kognitívny faktor CQ je jej kľúčovou súčasťou, pretože znalosť kultúry ovplyvňuje myslenie a správanie človeka. V dôsledku toho sú ľudia s vyššou kognitívnou CQ schopní byť v kvalitnejšom interaktívnom vzťahu s predstaviteľmi inej kultúry[45]. Kognitívna CQ zodpovedá faktoru CQ vedomosti.

Motivačná kultúrna inteligencia súvisí so schopnosťou priamej pozornosti namierenej na učenie sa a fungovanie v situáciách ovplyvnených kultúrnymi rozdielmi. Osoby s vysokou motivačnou CQ upriamujú pozornosť na medzikultúrne situácie na základe svojho osobného záujmu. Motivačná CQ je kľúčovou súčasťou CQ, pretože je zdrojom pohnútok. Táto dimenzia zodpovedá faktoru CQ Drive (pohnútky).

Behaviorálna kultúrna inteligencia CQ Action (činnosť) odráža schopnosť vhodného správania, verbálnych a neverbálnych prejavov v interakcii s ľuďmi z rôznych kultúr.

Interkultúrna kompetencia musí brať do úvahy motiváciu, vedomosti, postoje jednotlivcov, ako aj situáciu a dôsledky interaktívneho vzťahu, a to v priebehu istého časového obdobia[46].

Bartel-Radic (2014) konštatuje, že v súvislosti s interkultúrnou kompetenciou sa najčastejšie uvádzajú tieto charakteristické črty osobnosti: *otvorenosť mysle,*

[45] Ang – Inkpen, 2008
[46] Spitzberg a Changnon, 2009

absencia etnocentrizmu, zmysel pre kontakty s ľuďmi, emocionálna stabilita, sebadôvera, empatia a tolerantnosť voči nejednoznačnosti. Podľa tejto autorky spôsob hodnotenia interkultúrnej kompetencie nie je jasný. Spôsoby a nástroje na meranie interkultúrnej kompetencie sú mnohopočetné, rozmanité a závisia od kontextu, od situácie. Nástroje na meranie interkultúrnej kompetencie sa využívajú v podnikoch a organizáciách, a to v riadení ľudských zdrojov, pri prijímaní do zamestnania, pri povýšení zamestnancov, ako aj pri prideľovaní úloh.

Zamestnanec má mať interkultúrnu kompetenciu, ak ho organizácia vysiela pracovať do zahraničia (pracovníci exportu, manažéri v medzinárodných firmách a organizáciách). Nástroj na jej meranie má ponúkať čo najvhodnejšie meranie, ktoré čo najlepšie zodpovedá danej situácii. Meraná interkultúrna kompetencia sa čo najreálnejšie prejaví v efektívnych interkultúrnych interakciách, to znamená, že túto kompetenciu bude možné vidieť priamo vo výkone.

Je veľmi dôležité brať do úvahy daný kontext, a to nielen preto, že kompetencia sa vždy spája so špecifickou situáciou, ale aj preto, aby sa neprecenil alebo nepodcenil ***dosah interkultúrnej kompetencie na výkon***. Existuje aj osobné, individuálne meranie interkultúrnej kompetencie. Ide o sebahodnotenie jednotlivca, teda poznanie seba samého a profesionálnu orientáciu. Tento nástroj má poskytnúť okrem hodnotenia seba samého aj profesionálne nasmerovanie jednotlivcov. Napokon nástroje merania interkultúrnej kompetencie sa využívajú aj v oblasti výskumu.

Problematika interkultúrnej kompetencie je pomerne rozsiahla. Ďalší odborníci sa pokúšali zhodnotiť a doplniť existujúci nástroj merania kultúrnej inteligencie, ktorý vypracovali autori Earley a Ang (2003). Bartel-Radic (2014) tvrdí, že zhodnotiť interkultúrnu kompetenciu je veľmi náročné. Existujúce nástroje merania neumožňujú zhodnotiť kultúrnu kompetenciu, ktorá je špecifická pre jednotlivca, nedajú sa nimi zhodnotiť ani poznatky o istej kultúre či posúdiť schopnosť jednotlivca konať v istej situácii. Interkultúrna kompetencia spoľahlivo pomáha manažérom prekonávať mnohé prekážky v medzinárodnom prostredí napriek týmto výhradám.

2.4.3. Interkultúrna kompetencia ako osobná kompetencia jednotlivca

Interkultúrnu kompetenciu na úrovni jednotlivca možno všeobecne definovať ako postoj jednotlivca k situácii a zahraničnému partnerovi, ako rýchlo a efektívne dokáže s ním komunikovať. Interkultúrna kompetencia, schopnosť komunikovať s viacerými kultúrami, sa neobmedzuje na interaktívny proces medzi dvomi alebo viacerými jednotlivcami. Umožňuje jednotlivcovi zachytiť a analyzovať informácie, a tak rozšíriť pole jeho pôsobnosti. Interkultúrna kompetencia sa teda prejavuje v rámci istého špecifického osobného know-how.

Drummond-Guitel (2008) vymedzuje základné prvky, ktoré umožňujú rozvoj osobnej interkultúrnej kompetencie jednotlivca:

1) senzibilita, záujem, zvedavosť, otvorenosť, zmysel pre stretnutia s ľuďmi;
2) pokora, tolerancia, trpezlivosť;
3) neustála túžba niečo sa dozvedieť, dobrá vôľa;
4) psychologická stabilita.

Interkultúrna senzibilita je schopnosť jednotlivca vnímať a pozorovať až do najmenších detailov prostredie, v ktorom sa nachádza, bez toho, aby ho analyzoval. Môže ísť o sociálne, ekonomické, politické, prípadne rodinné prostredie svojich partnerov, o prejavy neverbálnej komunikácie, o spoločenské zvyky, výraz tváre či hlučné správanie. Jednotlivec má byť schopný vnímať tieto detaily a venovať im pozornosť. Interkultúrna kompetencia umožňuje človeku vyhnúť sa racionálnym úsudkom.

Všetko to, čo mu odhalí interkultúrna senzibilita, nemôže zničiť nijaké racionálne gesto, racionálny postoj. Podľa autorov Prima a Usuniera (2012) interkultúrna senzibilita je schopnosť identifikovať svoje vlastné hodnoty a hodnoty iných, vnímať udalosti a postoje v rozmanitej perspektíve, hľadať a rozvíjať kreatívne riešenia, ktoré dokážu skĺbiť zdanlivo protichodné názory.

Pokora predstavuje najdôležitejší prvok interkultúrnej kompetencie jednotlivca. Je to vlastnosť, ktorá zabraňuje lídrom dostať sa do pasce, napríklad do pasce etnocentrizmu. Pre manažérov a pre tých, ktorí hierarchicky zastávajú najvyššie miesta, je veľmi nebezpečné myslieť si, že majú dostatok skúseností na zvládnutie

akejkoľvek situácie. Tolerancia a trpezlivosť sú rovnako dôležitými prvkami interkultúrnej kompetencie.

Ak chceme poznať, ako funguje cudzia kultúra, musíme mať neustálu ***túžbu*** dozvedieť sa o nej stále viac a viac. Nemôžeme sa uspokojiť s tým, že už všetko poznáme, že nás neprekvapí žiaden kultúrny šok, že sme sa vyrovnali so stereotypmi, že sme pochopili všetky rozdiely a podobnosti medzi danými kultúrami. Ak stratíme schopnosť dať sa prekvapiť a dozvedieť sa vždy niečo nové, zostaneme stáť na jednom mieste. Poznávanie a objavovanie novej kultúry sa nikdy nekončí. A v tom je jej príťažlivosť.

Stretnutie s inou kultúrou predpokladá položiť si otázku týkajúcu sa vlastnej identity. Predpokladá sa, že osobnosti stabilné z psychologického hľadiska, budú úspešné aj v oblasti interkultúrnych vzťahov. Emocionálne slabší jedinci môžu mať problém prispôsobiť sa odlišnej kultúre. Tento aspekt sa neodporúča podceniť.

Ak jednotlivec uspeje v budovaní interkultúrnej kompetencie, môže byť úspešný v organizácii, ktorá má medzinárodný charakter.

2.5. Interkultúrna kompetencia v organizáciách

Po úspešnom zvládnutí interkultúrnej kompetencie na úrovni jednotlivca nasleduje rozvíjanie interkultúrnej kompetencie v rámci organizácie. Organizácie dlho nevenovali pozornosť interkultúrnej problematike[47]. V súčasnosti však organizácie berú do úvahy diverzitu kultúr a uvedomujú si, že interkultúrne vzťahy zohrávajú ***významnú úlohu***.

Získané poznatky a skúsenosti z oblasti inej kultúry (interkultúrna kompetencia) majú svoj pôvod v úspešnom pôsobení manažérov v zahraničí, prípadne v úspešných medzinárodných rokovaniach. Práve takáto interkultúrna kompetencia má pre organizáciu hodnotu, ktorú môže využiť vo svojej praxi. Často sa stáva, že organizácia nevyužije skúsenosti manažérov, ktorí pracovali v prostredí inej kultúry. Ak odíde z firmy, odnesie si so sebou všetky poznatky o danej kultúre, všetky skúsenosti o zahraničnom štýle riadenia a pod. Ako sa tomu vyhnúť? Ako zachovať tieto poznatky a skúsenosti pre danú organizáciu?

[47] Poliak, 2015

Jedným zo spôsobov je vytvoriť podmienky, v ktorých by bolo možné podeliť sa o získané skúsenosti, ***vymeniť si názory*** (nové technológie, intranet, školenie, kurz a pod.). Takto sa skúsenosti manažérov vyslaných pracovať do zahraničia stávajú strategickým nástrojom organizácie. Pochopiť, prečo niečo funguje napríklad na Ukrajine, iné lepšie v Rusku, prečo istý spôsob riadenia nie je vhodný v Brazílii, ako postupovať pri rokovaní v Turecku a pod.? Vzhľadom na konkurenciu, ktorej je potrebné čeliť, to môže predstavovať významný faktor. Organizácia môže využívať získané skúsenosti z interkultúrnej oblasti na udržanie dobrých a trvalo udržateľných vzťahov so zahraničnými partnermi.

Interkultúrna kompetencia manažérov a zamestnancov vyslaných organizáciou pracovať do zahraničia ***nemusí byť iba exkluzívnou kompetenciou jednotlivcov***. Môže sa stať **kompetenciou organizácie**, a tak sa stať dlhodobou konkurenčnou výhodou. Takto ponímaná interkultúrna kompetencia organizácie môže byť kľúčovou kompetenciou, ktorú možno len veľmi ťažko nahradiť niečím iným. Konkurenti ju nebudú schopní napodobniť, pretože je špecifická práve pre danú organizáciu.

Práca v medzinárodných podnikoch a organizáciách si vyžaduje zvládnutie rôznych situácií v kultúrne odlišnom prostredí. Manažéri, ale aj iní zamestnanci musia mať isté kompetencie, od ktorých závisí nielen ich vlastná úspešnosť, ale aj úspešnosť organizácie. Rozvíjanie nových kompetencií je dôležité najmä pre tých, ktorí pracujú v otvorenom kultúrnom prostredí, či sú to jednotlivci alebo organizácie.

Interkultúrnu kompetenciu možno považovať za jednu z nich. Môžeme konštatovať, že niet jednotnej definície interkultúrnej kompetencie. Existujú nástroje na jej meranie, ktoré sa stále vyvíjajú. Interkultúrna kompetencia jednotlivca zodpovedá schopnosti jednotlivca komunikovať vo viacerých kultúrach, schopnosti byť v dostatočnej miere senzibilný a intuitívny, aby sa vhodne adaptoval a vnímal možnosti, ktoré mu vonkajšie prostredie ponúka. Interkultúrna kompetencia sa môže rozvíjať nielen na úrovni jednotlivca, ale aj organizácie, ktorá je schopná využiť získané poznatky a skúsenosti manažérov a zamestnancov pracujúcich v zahraničí v prospech všetkých zamestnancov, a tým sa odlíšiť od konkurencie a uspieť na trhu.

2.6. Vymedzenie kompetencií v interkultúrnej komunikácii

Ako vyplýva z predchádzajúcej časti, interkultúrna komunikácia si vyžaduje isté interkultúrne kompetencie, najmä jazykovú vybavenosť a rešpekt pred komunikačným partnerom a jeho špecifikami. Pri interkultúrnej komunikácii je dôležité byť pripravený na neočakávané a neobvyklé reakcie, na angličtinu ako komunikačný jazyk, nejasné neverbálne prejavy, prílišnú otvorenosť, resp. uzavretosť, oslovovanie s použitím alebo bez použitia titulov, tykanie či vykanie a špecifické komunikačné rituály a etiketu (podanie rúk, úsmev, prejav emócií).

Pri interkultúrnej komunikácii sa do popredia často dostávajú ***stereotypy či etnofaulizmy***, ktoré tvoria bariéry pri nadviazaní kontaktu. **Etnofaulizmy**[48] sú etnickými i národnými stereotypmi, ktoré zosmiešňujú príslušníka iného národa a vyvolávajú negatívny a nepriateľský postoj. Z tohto dôvodu je práve rešpekt a tolerancia základom nadviazania interkultúrnej komunikácie.

Dôležitým prvkom interkultúrnej kompetencie je ***jazyk***. Jazyky vo všeobecnosti delíme na ***veľké a malé*** (podľa počtu používateľov). Z pohľadu interkultúrnej komunikácie je kľúčovou populačná obsiahlosť jazyka, komunikačná relevantnosť jazyka a príbuznosť jazykov.

Od konca 20. a začiatku 21. storočia je angličtina súčasťou základnej gramotnosti. Dochádza k efektu snehovej gule – čím viac ľudí sa v rôznych krajinách učí anglicky, tým viac sa angličtina používa v komunikácii a rastie počet jej používateľov. Týmto posilňovaním narastá i možnosť, že sa raz stane univerzálnym medzinárodným jazykom.

Znalosť cudzích jazykov ostáva základným predpokladom akejkoľvek interkultúrnej komunikácie. Angličtina sa považuje za neutrálny jazyk, pokiaľ ním hovoria dvaja cudzinci, pretože žiaden z nich nemá prevahu v domácom jazyku. Úloha angličtiny v medzinárodnej komunikácii je nateraz nenahraditeľná. Zároveň však v EÚ pretrváva záujem aj o ostatné svetové jazyky, ako napr. nemčina, francúzština. Pri komunikácii však hrá dôležitú úlohu aj znalosť kultúr.

Interkultúrna komunikácia je založená na **priamom, bezprostrednom kontakte** (*zoči-voči*, *face-to-face)*, pri ktorom sa informácie vnímajú cez kódy

[48] Průcha, 2010

vlastné určitej kultúre, čím dochádza k tvorbe kultúrnych vzorcov. Pokiaľ si partneri v interkultúrnej komunikácii nerozumejú, často to nie je v dôsledku odlišného jazyka, ale pre kultúrne odlišnosti. Tým vzniká prostredie na tvorbu kultúrnych stereotypov a prehlbovanie sociálnej vzdialenosti[49]. Nezvládnutá interkultúrna komunikácia vedie namiesto zbližovania ku kultúrnemu rozdeľovaniu, prehlbuje etnocentrizmus vo verejnom alebo súkromnom priestore.

Veľmi rýchlo sa menia aj spôsoby komunikácie vplyvom nových technológií. Interkultúrna komunikácia by preto mala reagovať na tieto zmeny a realizovať výskumy zamerané na nové oblasti komunikácie.

2.7. Bariéry v interkultúrnej komunikácii

Za najčastejšie bariéry interkultúrnej komunikácie sa považujú ***predsudky a stereotypy***[50]. Reprezentujú často pohodlné intelektuálne zjednodušenie[51]. Kým *predsudky* sú skôr druhom postoja, ktorému mohli predchádzať reálne skúsenosti negatívneho charakteru, *stereotypy* sa skôr vnímajú neutrálne, pretože zvyčajne vychádzajú z reálnych faktov[52]. Oba schematicky reprezentujú a zjednodušujú ***kultúrne prejavy a vzorce***. Zaujímavým poznatkom je, že prekračujú čas a často sa odovzdávajú z generácie na generáciu. Sumarizujú, schematizujú, karikujú a štandardizujú odlišnosť. Predsudky sú zvyčajne založené na stereotypoch, ale stereotypy nie sú nevyhnutne predsudkami.

Pri prekonávaní kultúrnych bariér je nevyhnutné prekonať ***kultúrny šok*** a vyrovnať sa s kultúrnou diverzitou, ktorá podvedome ohrozuje ukotvenie vo vlastnej kultúre[53]. Tento proces je sprevádzaný veľkou mierou tolerancie, nejasnosti, snahou o riešenie situácie formou kompromisov, empatiou a komunikačnou kompetenciou. Trompenaars (2014) hovorí o ***interkultúrnej citlivosti,*** ktorá prekonáva multikultúrny koncept a orientuje sa na prepájanie kultúr s ohľadom na odlišnosti.

Jandt (2010) rozlišuje 6 základných bariér interkultúrnej komunikácie:
1) strach/obavy (*anxiety, angl.);*
2) podobnosť namiesto odlišnosti (*similarity instead of differences, angl.);*

[49] Niento, 2013
[50] Pojem stereotyp použil prvýkrát Walter Lippmann v roku 1922.
[51] Povchanič, 2012
[52] Pôvod slova stereotyp je v gréckych slovách stereos – pevný a typos – model.
[53] Považujeme ju za vzor kultúr.

3) etnocentrizmus (*ethnocentrism, angl.);*
4) stereotypy a predsudky (*stereotypes and prejudices, angl.);*
5) neverbálne chybné interpretácie (*nonverbal misinterpretations, angl.);*
6) jazyk (*language, angl.).*

Tieto bariéry obsahuje aj **koncept cudzinca** od Simmela (2014). **Cudzinec** je v tomto ponímaní členom skupiny, ktorý koná tak, ako je to bežné v jeho vlastnej kultúre, ale svojím konaním sa odlišuje od hostiteľskej skupiny. Na tomto príklade cudzinca je možné sledovať uvedené bariéry komunikácie podľa Jandta (2010). *Cudzinec* je v novej kultúre limitovaný svojím strachom, pretože sa musí vyrovnať s tým, že je všade „nový". A tento strach môže vzbudzovať aj vo svojom okolí, ktoré nevie, ako na „to nové" reagovať. Keďže spoločnosť sa v rámci jeho prijatia snaží hľadať podobnosť namiesto odlišnosti, môže to viesť k opačnému efektu: keď to, čo je pre cudzinca bežné, okolie šokuje. Či už je to intenzita prejavov emócií alebo jeho zvyky, či životný štýl.

Negatívnym prejavom uzavretia kultúry je ***etnocentrizmus***, ktorý môže viesť až ku kultúrnej krátkozrakosti a uprednostňovaniu vlastnej kultúry. Stretnutie s inou kultúrou potom vedie k *extrémnej obrane* vlastnej kultúry. Na základe nepochopenia vznikajú predsudky a posilňovanie negatívnych stereotypov, ktoré sa viažu na celú skupinu. Psychológovia označujú osobu, ktorá trpí vytváraním predsudkov o iných, ako autoritatívnu osobnosť. Takéto osoby majú sklony generalizovať a rozmýšľať v bipolárnych termínoch. Sú nadmieru konvenčné, moralistické a nekritické voči vyššej autorite. (...) Takéto osoby nerady menia svoje postoje, keď čelia novým a konfliktným informáciám[54]

Pri interkultúrnej komunikácii s cudzincom môže dôjsť aj k ***nesprávnemu pochopeniu neverbálnych i verbálnych prejavov***. Jazyková komunikácia prebieha cez identické významy a identita významu je posúdená, a nie vnímaná konštantnosť významu. Odlišní používatelia sa musia nielen objektívne zhodovať v uniformnom použití tých istých symbolov, musia o tejto zhode aj vedieť[55]. Práve nesprávna interpretácia rovnakých znakov, gest či symbolov vedie k vzniku interkultúrnych nedorozumení.

Aj ***použitie jazyka*** a najmä výber nevhodných jazykových prostriedkov môže byť bariérou interkultúrnej komunikácie. Jazyk vytvára rozdiely, ktoré neexistujú

[54] Jandt, 2010
[55] Habermas, 2011

v realite. Vo všeobecnosti východná perspektíva je skeptická k jazyku ako spôsobu porozumenia sveta, a západná perspektíva je skeptická k intuitívnosti v jazyku[56]. Rozdielne využívanie jazykových i neverbálnych prostriedkov v odlišných kultúrach sa pri ich vzájomnom kontakte dostáva do popredia a i zdanlivo nepatrný odlišný aspekt sa môže zmeniť na neprekonateľnú prekážku v komunikácii.

V neposlednom rade by sme k šiestim základným bariéram priradili ešte jednu, a to ***rozdiel v kultúrnych hodnotách***. Postoje a ľudské konanie priamo závisí od hodnôt. Interkultúrna komunikačná kompetencia si vyžaduje znalosť dominantných kultúrnych hodnôt v odlišných kultúrnych systémoch.

Otázky:

1. V čom vidíte riziká kultúrneho imperializmu?
2. Teória G. Hofstedeho je v súčasnom globalizovanom svete kritizovaná za jeho vnímanie národných kultúr ako uzatvorených homogénnych entít. Aký je váš postoj k tejto problematike vzhľadom na názory ďalších odborníkov v tejto oblasti?
3. Aké rozdiely pretrvávajú medzi východnou a západnou Európou naďalej a z akých príčin?
4. Ktorú kľúčovú kompetenciu považujete za najdôležitejšiu? Z akého dôvodu?
5. S ktorými bariérami v interkultúrnej komunikácii sa stretávate najčastejšie?
6. Aké by mohlo byť využitie interkultúrnych kompetencií na regionálnej úrovni v samospráve, vo vyšších územných celkoch, obciach a neziskových organizáciách ?

Zadanie seminárnej práce:

Opíšte cudzinca v slovenskej kultúre a Slováka v cudzej kultúre. Aké sú ich podobnosti a odlišnosti vzhľadom na využitie interkultúrnych kompetencií a interkultúrnej komunikácie.

[56] Jandt, 2010

3. INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE V PROFESIONÁLNEJ SFÉRE

Táto kapitola je zameraná na interkultúrny manažment v organizáciách na medzinárodnej, európskej i regionálnej úrovni. Cieľom je poskytnúť informácie o interkultúrnom manažmente, o role manažéra a o poslaní manažmentu. V súvislosti s politikou súdržnosti upozorňuje na medzinárodné prostredie, v ktorom sa aplikuje Hofstedeho model na konkrétnych príkladoch.

3.1. Manažment a interkultúrny manažment na európskej a regionálnej úrovni

Pri problematike interkultúrnych kompetencií nie je možné, aby sme otázku ***manažmentu – riadenia*** nechali nepovšimnutú. Je to otázka, ktorá v súčasnej dobe predstavuje veľmi *špecializovanú činnosť*. Bez nej sa nezaobíde žiadna väčšia organizácia. Každý jedinec prichádza do neustáleho styku s organizáciami, a preto ho manažment každodenne ovplyvňuje. Potreba riadenia je nevyhnutná nielen v podnikoch, ale vo všetkých druhoch organizácií (napr. na univerzitách, v športových a umeleckých organizáciách, v cirkvi, v armáde atď.) a na všetkých stupňoch ich riadenia.

V oblasti prírodných vied nie je bežné, aby sa ich kľúčové poznatky veľmi často menili. Niekedy sa však stane, že vznikne potreba spresniť ich definície alebo dokonca prírodné zákony. Nie je preto prekvapujúce, že v manažmente, ktorý patrí do kategórie spoločenských vied, takmer neustále dochádza k spresňovaniu pojmu, ako aj samotnej vednej disciplíny.

Manažment[57] možno vo všeobecnosti charakterizovať ako súhrn všetkých činností, ktoré je nutné zabezpečiť na relatívne úspešný chod organizácie.

Úlohou manažmentu je vytvárať organizácie, ktoré fungujú[58]. Za posledných päťdesiat rokov sa manažment výrazne zmenil a zahŕňa celé spektrum aktivít.

Pre ich bližšie pochopenie je nutné rozdeliť tieto aktivity so zreteľom na charakter a časové hľadisko:

[57] Z anglického „management", „to manage" – riadiť, viesť, spravovať, vládnuť, ovládať, zvládať, uspieť, dosiahnuť
[58] Margetta, Stone, 2013

1) Strategické riadenie – ide o aktivity, ktoré sú a) realizované vrcholovou úrovňou manažmentu (v prípade malých a stredných podnikov to môžu byť aj vlastníci); b) zameriavajú sa na kľúčové faktory fungovania a koncipujú smer rozvoja organizácie; c) majú dlhodobejší charakter (zvyčajne 3 – 5 rokov);
2) Taktické riadenie – sú to aktivity smerujúce k naplneniu strategických cieľov, zvyčajne do jedného roka. V súčasnosti sa za takéto riadenie považuje napr. ročný plán, rozpočet a pod. Hlavná oblasť aktivít taktického riadenia spočíva vo finančnom riadení.

3) Operatívne riadenie – manažérske aktivity, ktoré smerujú k realizácii taktických zámerov. Ich nástrojom sú operatívne plány s veľmi krátkym časovým výhľadom – často kratším ako štvrťrok (mesačné, týždenné plány)[59].

Vzhľadom na spomínané aktivity a typy riadenia sa môžeme v odbornej literatúre, ale najmä v manažérskej praxi stretnúť s celým radom prívlastkov pojmu „manažment". Sú to napríklad *prevádzkový (operačný) manažment, produktový manažment, projektový manažment, finančné (ekonomické) riadenie, manažment kvality, prostredia, bezpečnosti práce, manažment rizika* a čoraz častejšie *interkultúrny manažment.*

Aj keď sa pojem *manažment* v súčasnej dobe udomácnil a veľmi často sa používa najmä vo firemnom a podnikateľskom prostredí, vzhľadom na jeho rozličné významy a interpretácie je potrebné, aby sme ich bližšie charakterizovali. Viacerí autori sa zhodujú v tom, že ide najmä o tri významy.

Podľa Sedláka (2009) sú to nasledujúce významy:
1) manažment ako určitá (praktická) činnosť;
2) manažment ako osobitná skupina ľudí – riadiacich pracovníkov;
3) manažment ako veda, resp. vedná disciplína.

V nasledujúcich podkapitolách sa bližšie nevenujeme manažmentu ako vednej disciplíne, ale konkrétnejšie charakterizujeme prvé dva významy manažmentu.

[59] Veber a kol., 2009

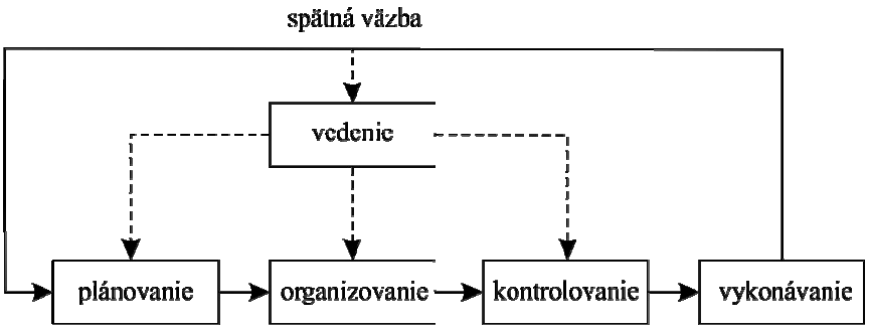
3.1.1. Manažment ako určitá praktická činnosť

Manažment ako ***špecifická aktivita***[60], resp. ***profesia***, sa čoraz viac chápe ako významný faktor ovplyvňujúci prosperitu organizácie. Dôvodom je to, že výborné technické a personálne (t. j. disponujúce kvalifikovanou pracovnou silou) zabezpečenie akejkoľvek organizácie nezaručuje jej budúci úspech, ak zlyháva manažment. V odbornej literatúre sa v tejto súvislosti vyskytuje množstvo definícií, ktoré možno opäť rozdeliť a klasifikovať podľa rôznych kritérií.
Podľa Vebera a kol. (2009) sú to nasledujúce tri skupiny definícií:

1) skupina zdôrazňujúca zložky tvoriace náplň manažérskej profesie;
2) skupina zdôrazňujúca zmysluplnosť manažmentu, t. j. dosiahnutia určeného cieľa;
3) skupina zdôrazňujúca kľúčové faktory, ktoré charakterizujú súčasné manažérske činnosti.

V rámci prvej skupiny, ktorá zdôrazňuje zložky tvoriace náplň manažérskej profesie, možno manažment definovať ako súbor názorov, skúseností, odporúčaní, prístupov a metód, ktoré vedúci pracovníci (manažéri) používajú na zvládnutie špecifických činností (manažérskych funkcií), ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov organizácie. Do tejto skupiny definícií možno zahrnúť aj manažérske funkcie (aktivity), ako sú *rozhodovanie a plánovanie, organizovanie, riadenie, vedenie, kontrola, motivácia, komunikácia* a podobne, pričom za základné funkcie manažmentu sa, podľa literatúry, považujú *plánovanie* (určovanie výsledkov, aké chceme dosiahnuť), *organizovanie* (spôsob dosiahnutia výsledkov), *kontrola* (overovanie, či sa výsledky dosiahli) a *vedenie ľudí* (spája všetky základné funkcie manažmentu).

Obrázok 1: Proces manažmentu ako sústava manažérskych funkcií



Zdroj: Sedlák, 2009, s.128

[60] Z jazykového hľadiska sa v slovenčine práve v tomto význame manažment chápe ako „riadenie".

Charakteristika manažmentu pomocou jeho funkcií je najznámejšia a najrozvinutejšia. Manažérske funkcie sú nevyhnutné na to, aby pomocou riadenia a účinnej komunikácie *vertikálne* (na rôznych stupňoch riadenia, t. j. v smere nadriadenosti a podriadenosti) a *horizontálne* (na rovnakom stupni riadenia) spájali rôzne časti organizácie, ako aj jej pracovníkov. Každá manažérska funkcia má špecifickú úlohu, preto ich treba dôsledne rozlišovať.

Rozhodovanie a ***prijímanie rozhodnutí*** tvorí základ každého riadenia. R*ozhodovanie a plánovanie* je systematické stanovenie cieľov, prostriedkov a opatrení, ale aj spôsobov ich dosiahnutia v určitom časovom horizonte[61]. Stanovovaním cieľov a stratégií sa zaoberá rozhodovací proces, ktorý je základom plánovania.

Organizovanie má zmeniť plány na činnosť tak, aby maximálne prispelo k dosiahnutiu stanovených cieľov[62]. V rámci organizovania je potrebné rozhodnúť, ktorí zamestnanci majú vykonať určitú činnosť, resp. prácu, a zároveň je nutné vytvoriť štruktúru organizácie, ktorá sa sústreďuje na diferenciáciu pracovných miest, formuláciu pravidiel a na stanovenie právomocí.

Kontrola je sprievodným javom plánovania, završuje celkový proces riadenia – je preto úzko prepojená s plánovaním a s rozhodovaním. Výklad kontroly v literatúre nie je rovnaký. Najjednoduchšie sa kontrola dá charakterizovať ako dohľad, ktorý vykonávajú osoby poverené určitou úlohou.

Riadenie a vedenie sa v rámci manažmentu často zamieňajú. Tieto pojmy, a najmä ich význam a chápanie nemožno považovať za identické.

Vedenie je časťou manažmentu, jednou z kľúčových vlastností manažéra. Nezahŕňa ale celý proces riadenia. „Vedenie je ako ľudský vzťah motivujúci, usmerňujúci a orientujúci jednotlivcov či skupiny na dosiahnutie skupinových - a podnikových cieľov. Je-to schopnosť presvedčiť iných, aby sa s nadšením usilovali dosiahnuť stanovené ciele[63]“. V rámci tejto časti procesu riadenia musia manažéri viesť a ovplyvňovať ľudí so zameraním na ciele tak, aby to bolo prijateľné pre aktivity, kultúru, identitu a aj existenciu organizácie.

---

[61] Robbins a Coulter (2004)
[62] Sedlák, 2009
[63] Kassay, 2013, s. 139

Riadenie sa skôr chápe ako relatívne uzavretý proces, ktorý sa začína určením úloh a cieľov a končí sa ich splnením. Tento proces sa následne opakuje po vyhodnotení daných cieľov, ich splnení alebo nesplnení. V rámci riadenia je zároveň potrebné čo najefektívnejšie využívanie potenciálu zdrojov na realizáciu daných úloh a plnenie cieľov.

Motivácia (motivovanie) nepatrí síce medzi základné manažérske funkcie, ale je jedným z najdôležitejších prostriedkov, ako riadiaci pracovníci môžu dosiahnuť splnenie cieľov. Motivácia je všeobecný pojem, zahŕňajúci celú triedu rozličných snažení, túžob, potrieb, prianí a pod. Keď povieme, že manažéri motivujú svojich podriadených, znamená to, že robia také veci, o ktorých sú presvedčení, že povedú k naplneniu túžob a prianí a prinútia podriadených k žiaducim aktivitám[64].

Motiváciu možno chápať ako určitý reťazec nadväzných reakcií: pocit potreby dáva vzniknúť zodpovedajúcim prianiam alebo cieľom, ktoré vytvárajú určité napätie (z dôvodu nesplnených cieľov) a vedú k vzniku aktivít smerujúcich k dosiahnutiu cieľov. Konečným dôsledkom tohto procesu je uspokojenie.

Poslednou oblasťou, ktorú stručne definujeme, je *komunikácia.* Podobne ako motivácia ani ona nie je základnou manažérskou funkciou, tvorí ale veľmi dôležitú súčasť manažérskej funkcie *vedenia ľudí.*

Komunikácia tvorí väčšinu každodenných aktivít manažéra. Špičkoví riadiaci pracovníci venujú komunikácii v akejkoľvek forme viac ako 75 % svojho času. Je preto, aj vzhľadom na jej dôležitosť v rámci vedenia ľudí, stále častejšia *odborná diskusia* zameriavajúca sa na efektivitu komunikácie. Komunikácia slúži ako „prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú na dosiahnutie spoločného cieľa (...) Komunikácia zabezpečuje zjednotenie činnosti organizácie[65]“. Umožňuje manažérom ovplyvniť jednotlivcov a skupiny, modifikovať ich správanie, dosahovať efektívne zmeny, a tým aj príslušné ciele. Je to proces prenášania informácie od jednej osoby (skupiny) k druhej osobe (skupine).

Definícia k druhej skupine, ktorá zdôrazňuje zmysluplnosť manažmentu, ho prevažne charakterizuje ako činnosť, ktorá mobilizuje ľudské a vecné činitele pri rešpektovaní právnych noriem, nákladov, kvality a termínov na uskutočnenie určitej akcie alebo projektu. Je to umenie dosiahnuť to, aby ľudia robili, čo je potrebné, resp.

---

[64] Koontz – Weihrich, 1993
[65] Sedlák, 2009, s. 321–322

manažment je organizovaná a systematická snaha žiaducim spôsobom ovplyvniť predmet svojho záujmu.[66]

Tretia skupina definícií zdôrazňuje kľúčové faktory, ktoré charakterizujú súčasné manažérske činnosti, spája sa najmä s pojmom a faktorom rizika, zmyslom realizovať zmeny, aby bolo možné dosiahnuť žiadané efekty. V rámci tejto skupiny možno riadenie charakterizovať ako mobilizáciu a aktivizáciu všetkých zdrojov inštitúcie vrátane podstupovania rizík, s cieľom dosiahnuť prínos pre riadenú organizáciu.

Na základe všetkých troch skupín definícií manažmentu navrhujeme formulovať charakteristické črty súčasného riadenia nasledovne:

1) zamerať sa na *určité aktivity*, ktoré pôsobia na zamestnancov tak, aby robili to, čo sa od nich očakáva;
2) podriadiť sa stanoveným *cieľom*;
3) určiť *priority* a venovať im najvyššiu pozornosť v záujme dosiahnutia cieľov*;*
4) rýchlo a flexibilne reagovať na *zmeny* adekvátnym prijímaním a realizáciou riadiacich zámerov;
5) rešpektovať *riziko,* ktoré je v súčasnosti štandardnou súčasťou manažérskych aktivít, rozhodovania a riadenia;
6) realizovať riadiace zámery prostredníctvom špecifických manažérskych aktivít a funkcií, ako sú rozhodovanie, plánovanie, organizovanie a pod.

3.1.2. Manažment ako osobitná skupina ľudí – riadiacich pracovníkov

Manažéri pôsobia vo všetkých typoch organizácií, a to *komerčných aj nekomerčných.* V týchto organizáciách majú dôležité poslanie, keďže v dobrom i zlom ovplyvňujú ich činnosť a výsledky. Zvlášť v hospodárskej sfére sa preto možno stretnúť s ďalšou významovou úrovňou manažmentu, ktorá sa spája s personifikáciou, t. j. zosobnením pojmu manažment s výkonnými riadiacimi pracovníkmi, resp. s vrcholovými pracovníkmi firiem, ktorí ich riadia a zodpovedajú za ich celkovú činnosť. Takéto chápanie sa však týka iba jednej kategórie pracovníkov, ktorí vykonávajú proces manažmentu.

Rozoznať manažéra bolo v minulosti oveľa jednoduchšie – jeho úlohou bolo delegovať úlohy, riadiť podnik a prikazovať zamestnancom pracovné povinnosti.

[66] Veber a kol., 2009

Súčasná situácia je diametrálne odlišná vzhľadom na dynamicky sa meniace podnikateľské prostredie, globalizáciu, zvyšujúce sa tempo, nároky na schopnosti a výkon ľudí.

Manažéri sú dnes považovaní za ***rozhodujúci faktor*** v riadení firiem. Svoju prácu a ciele dosahujú *prostredníctvom ľudí, majú vysoké pracovné nasadenie a nezriedka pracujú pod tlakom*. Majú zodpovednosť za vytváranie, súdržnosť a rozvoj pracovných tímov, ako aj za ich usmerňovanie takým spôsobom, aby nenastali chyby a aby boli tieto pracovné skupiny schopné naplniť čiastkové, a tým aj firemné ciele.

Súčasný manažér preto musí byť nielen plánovač, štatistik, radca a vizionár, ale aj psychológ, sudca a rozhodca, ktorý je schopný riešiť problémy ľudí vo svojom pracovnom tíme. Mal by dokonale poznať každého jednotlivca v tíme, nielen z pracovnej, ale aj osobnej stránky. Súdržnosť kolegov v tíme by mala byť jedným z najdôležitejších cieľov manažéra – prostredníctvom ***súdržnosti*** je následne jednoduchšie motivovať a dosahovať stanovené ciele.

Zo spomínaných skutočností vyplýva, že výber a výchova riadiacich pracovníkov sú v dnešnom manažmente kľúčové (Benčiková, 2007). Na kvalite manažérov možno stavať podnikateľské zámery, hospodársku situáciu, organizačné usporiadanie, ako aj spôsob a úroveň vedenia konkrétnej firmy.

S rozširujúcim sa predmetom činnosti, členitosťou a rozsiahlosťou rôznych podnikateľských subjektov, ale aj neziskových organizácií sa postupne zvyšovali aj nároky na ich riadenie a členenie manažmentu. Aj keď rôzne organizácie môžu mať rozličný počet úrovní manažmentu a im zodpovedajúcich manažérov, v súčasnosti sa manažéri rozdeľujú najmä do troch – podľa stupňa manažmentu, na ktorom pôsobia. Je to prvoradé hľadisko pri členení manažérov, ktoré umožňuje pochopiť odlišnosti v aktivitách, ktoré vykonávajú na jednotlivých úrovniach organizácie:

1) vrcholoví (top) manažéri;
2) strední manažéri;
3) prvostupňoví manažéri (manažéri prvej línie).

Vrcholoví manažéri tvoria relatívne malú, ale veľmi dôležitú časť vedúcich v organizácii. Od práce vrcholového manažmentu závisí konečný výsledok organizácie, ktorú zároveň navonok reprezentuje. V rámci hierarchie vrcholový

manažment kontroluje strednú úroveň riadenia, preberá na seba zodpovednosť za vlastníkov, stanovuje ciele, politiku a celkovú stratégiu organizácie. Do vrcholového manažmentu väčšinou patria tieto funkcie: prezident, viceprezident, námestník, riaditeľ, výkonný riaditeľ[67], členovia rady (predstavenstva, správnej rady) a iné.

Strední manažéri tvoria veľmi početnú a rozmanitú skupinu riadiacich pracovníkov. Ich hlavnou úlohou je implementácia plánov a politiky, ktorú vypracoval vrcholový manažment, a zároveň dozerať, riadiť a koordinovať prácu manažérov prvej línie. V činnosti stredného manažmentu je tiež dôležité získavanie a poskytovanie informácií, ktoré, podľa určitých zdrojov[68], môže tvoriť až 40 % ich pracovného času. Podľa Sedláka (2009) prevzali strední manažéri v poslednom období aj úlohu inovátorov. Ak sa im zabezpečia potrebné zdroje a určitá voľnosť rozhodovania a konania, sú schopní rozvíjať inovácie a zvýšiť produktivitu. Do tejto skupiny manažmentu patria najmä vedúci rôznych útvarov, resp. oddelení, divízií (nákup a predaj, marketing, ľudské zdroje, produkcia a pod.), výkonní vedúci, vedúci projektov.

Najnižšia úroveň riadenia patrí ***manažérom prvej línie***, resp. prvostupňovému manažmentu. Táto základná úroveň postavenia manažérov je len o jeden stupeň nad výkonnými pracovníkmi, na ktorých dozerajú a koordinujú ich činnosť. Touto činnosťou trávia oveľa väčšiu časť svojho pracovného času ako vrcholoví a strední manažéri. Aj preto sú so svojimi podriadenými v každodennom kontakte. Do tejto úrovne manažmentu môžeme zaradiť predákov, majstrov, vedúcich dielní, manažérov výrobných liniek a pod.

Manažment prvej línie a stredný manažment sa tiež niekedy označujú za výkonný manažment, ktorého úlohy zahŕňajú zabezpečenie komunikácie, organizáciu práce, vedenie podriadených (vrátane motivácie a usmerňovania), hodnotenie dosiahnutých výsledkov, monitorovanie názorov podriadených a i. Uvádzané členenie je len rámcové a ako už bolo spomínané, môže sa líšiť najmä vzhľadom na veľkosť firmy. V malých podnikoch vrcholový manažment často predstavuje len majiteľ alebo úzky okruh vedúcich pracovníkov. Vo veľkých firmách môže byť aj viacej ako tri úrovne riadenia. Je teda zrejmé, že počet úrovní riadenia závisí od konkrétnej situácie a nemožno ho úplne generalizovať.

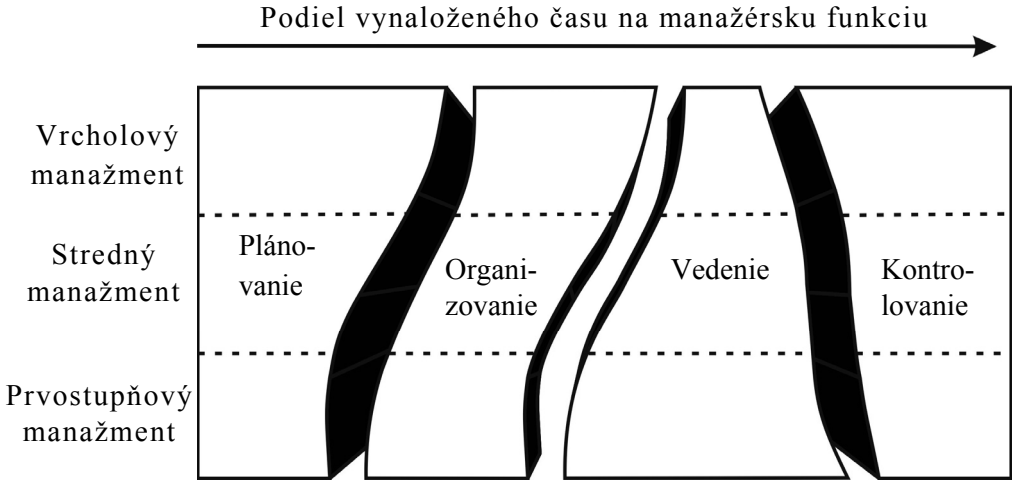
---

[67] Z anglického „Chief Executive Officer" – výkonný riaditeľ. Na Slovensku sa vo firmách (najmä so zahraničnou účasťou) bežne používa CEO.
[68] Napr. Veber a kol., 2009, s. 29

Manažéri na všetkých stupňoch riadenia vykonávajú všetky základné manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrola). Podiel času, ktorý strávia venovaním sa konkrétnej manažérskej funkcii, sa ale líši vzhľadom na ich odlišné postavenie v rámci firemnej hierarchie, ako aj vzhľadom na odlišnú úroveň riadenia. Z obrázka 2 je zrejmá charakteristika typickej náplne práce manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia.

Vrcholový manažment väčšinu času obvykle trávi *plánovaním, najmä dlhodobým a strategickým plánovaním.* V **strednom manažmente** je prioritou najmä *vedenie* a až potom *strednodobé plánovanie*. **Manažéri prvej línie** sa sústreďujú najmä na *vedenie ľudí*, na *kontrolu* a *motiváciu* výkonných pracovníkov.

Obrázok 2: Manažérske funkcie podľa úrovní organizácie



Zdroj: Sedlák, 2009, s. 373

Uvedené teoretické poznatky, ale aj poznatky vychádzajúce z praktických procesov nám umožňujú stručne zhrnúť a formulovať manažment ako proces, v ktorom sa integrujú prvky určitého systému, v ktorom sú ľudia vedení a zapojení do dynamického analyticko-rozhodovacieho a informačného systému tak, aby sa dosiahli ciele organizácie. Je to zároveň proces tvorby, udržiavania a rozvoja prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú v tímoch a snažia sa účinne dosiahnuť určené ciele.

3.1.3. Interkultúrny manažment

Firemný svet je čoraz viac *prepojený* a je *medzinárodný*. Pokroky v logistike, v komunikácii a v znižovaní produkčných nákladov sprístupnili globálny trh. Dokonca aj Spojené štáty americké s ich rozsiahlym domácim trhom postupne zvýšili podiel svojich zahraničných operácií. Takéto nárasty nadnárodných operácií znamenajú intenzívnejší multikulturalizmus v rámci organizácie, zvýšenie interakcie medzi zamestnancami a manažérmi rôznych kultúr, čo si vyžaduje nové stratégie vo firmách.

Na základe týchto faktov sa kulturologické chápanie firmy a podnikového manažmentu v medzinárodnom prostredí čoraz viac dostáva do popredia, ale stále nie je obvyklým a samozrejmým. Rýchla internacionalizácia ekonomík a celková globalizácia hospodárskych procesov vytvárajú úplne novú situáciu nielen pre nové modely systémov vnútropodnikového manažmentu, ale najmä menia sociálnu úlohu manažéra, jeho odbornú, sociálnu, ako aj interkultúrnu kompetenciu. Je preto zrejmé, že cieľavedomé vytváranie podnikovej kultúry firmy, stretávanie sa s inými firemnými a národnými kultúrami sú čoraz častejšou črtou manažérskej práce.

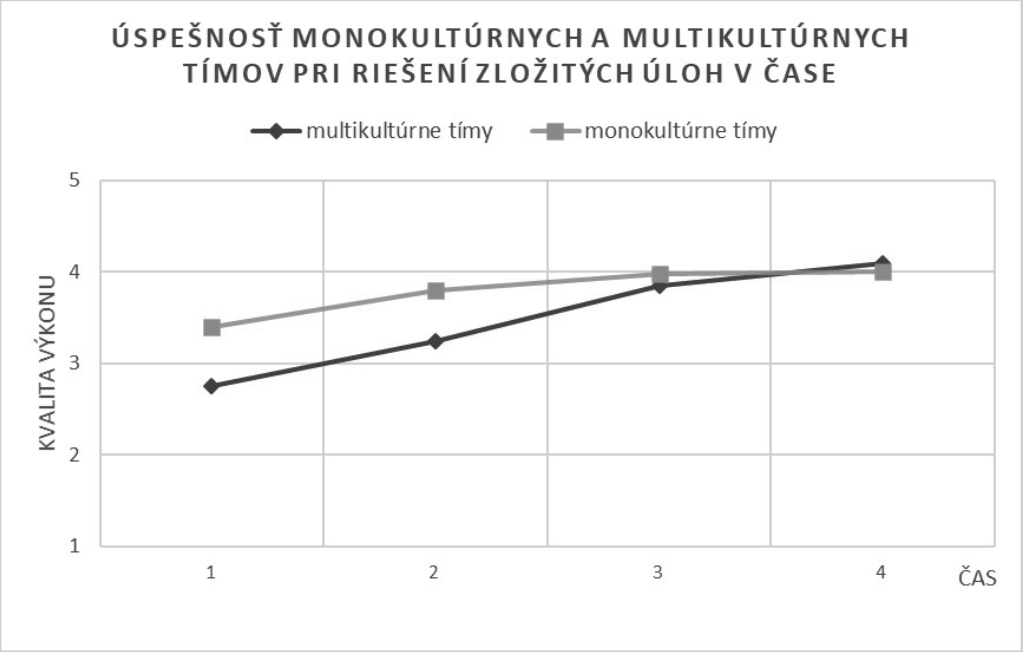
V populárnej interpretácii sa interkultúrny manažment chápe ako riadenie kultúrnych rozdielov. Vychádzajúc zo skúseností, ale aj odbornej literatúry, začínajú firmy a veľké korporácie postupne chápať kultúrne rozdiely ako potenciálne cenný zdroj, ktorý možno využiť na dosahovanie firemných cieľov a zvyšovanie zisku, nie ako hrozbu a prekážku. Týka sa to najmä medzinárodných tímov, v ktorých je **multikultúrna zložka** prirodzená.

Potenciálnymi výhodami **multikultúrnych tímov** sú *kreativita, inovácia, množstvo a rozmanitosť informácií*, viacero alternatív, výkon, flexibilita, produktivita a efektívnosť v dlhodobom časovom horizonte. Treba však brať do úvahy aj potenciálne nevýhody, ktoré sa spájajú s multikultúrnymi skupinami pracovníkov. Je to *zložitejšia komunikácia*, časté nedorozumenia, nedôvera, vyšší počet konfliktov, väčší stres. K týmto rizikám sa radí aj nízka produktivita a efektívnosť v krátkodobom časovom horizonte.

Organizácie musia preto dôkladne zvážiť charakter úlohy a čas, ktorý majú k dispozícii na jej riešenie. Vo všeobecnosti platí, že multikultúrne pracovné tímy sú v porovnaní s monokultúrnymi skupinami efektívnejšie pri riešení zložitejších úloh,

ale iba v prípade, že majú dostatok času. V opačnom prípade je vhodné preferovať monokultúrne tímy. Tento vzájomný pomer kvality výkonu a času, ktorý majú monokultúrne a multikultúrne tímy k dispozícii pri riešení úloh, vidieť aj na grafe:

Graf 1: Pomer výkonu a času monokultúrnych a multikultúrnych tímov



Zdroj: Veber a kol., 2009, s. 343

Pozitívna zmena chápania kultúrnych rozdielov spôsobila aj to, že niektoré firmy posúvajú svoje zameranie z manažmentu konfliktov na znalostný manažment, v ktorom sa kultúrna diverzita stala predmetom spoločného delenia sa o vedomosti a inovácie. Manažment kultúrnych rozdielov sa podriaďuje manažmentu interkultúrnych procesov využívania vedomostí, networkingu a učenia[69].

Na základe uvádzaných faktorov niektorí autori[70] nazývajú interkultúrny manažment *globálnym (medzinárodným) manažmentom,* ktorý môže mať viacej špecifických foriem. Štúdie, ktoré sa zaoberali týmito formami, možno rozdeliť na šesť kategórií, ktoré sa navzájom líšia názormi na kultúru a teóriu manažmentu, ale aj v typoch otázok, ktoré kladú.

[69] Holden, 2002
[70] napr. D.C.Thomas, 2008

Vnútroštátny výskum

Vnútroštátny, resp. domáci výskum je možné charakterizovať ako štúdiu manažmentu vytvorenú a vykonanú v rámci jednej krajiny bez ohľadu na hranice stanovené jej kultúrnou orientáciou. Takéto štúdie predpokladajú všeobecnú aplikovateľnosť konceptov a vzťahov, ktoré skúmajú. Nevýhodou takéhoto prístupu je jeho praktické využitie. Skôr, ako by mohol byť aplikovaný na inú kultúru ako tú, z ktorej pochádza, musela by sa dokázať jeho „kultúrna univerzálnosť".

Replikačný výskum

Je to výskum, ktorý sa vykoná najskôr v jednej krajine a následne sa zopakuje – replikuje – v inej. V tomto výskume sa predpokladá, že skúmané koncepty a vzťahy majú pre respondentov v druhej krajine rovnaký význam ako pre respondentov v pôvodnej krajine. Z tohto dôvodu sa tiež predpokladá, že odpovede respondentov týchto dvoch kultúr možno priamo porovnávať.

Emický[71] výskum

Zameriava sa na rôzne spôsoby riadenia organizácií a správania manažérov v špecifických, resp. rôznych kultúrnych prostrediach. Podobne ako vnútroštátny výskum, aj tento sa vykonáva v rámci jednej krajiny, ale odlišuje sa tým, že predpokladá kultúrne odlišnosti a musí formulovať teóriu pre danú oblasť, aby bolo možné vysvetliť a predvídať správanie v rámci kultúry. Tieto štúdie sú však zriedkavé najmä pre ekonomické, a v minulosti aj historické faktory.

Komparatívny výskum

Komparatívne štúdie sa snažia zistiť podobnosti a rozdiely v rámci kultúr na základe určitej manažérskej problematiky. Preto kľúčovými otázkami takéhoto výskumu sú: 1. do akej miery je teória manažmentu univerzálna? a 2. ktoré aspekty sú jedinečné pre konkrétnu kultúru? Deskriptívne komparatívne štúdie dokumentujú podobnosti a rozdiely, ktoré v kultúrach nachádzajú, zatiaľ čo prediktívne štúdie testujú vzťahy, ktoré sú navrhnuté teóriou (vrátane teórie, ktorá predpokladá interkultúrne rozdiely).

Medzinárodný výskum

Je to kategória výskumu zahŕňajúca štúdie, ktoré sa zameriavajú na nadnárodné podniky. Aj keď tieto štúdie akceptujú existenciu kultúrnych podobností a rozdielov, nesústreďujú sa na ne. Ak by sa napríklad konal výskum vplyvu stratégie personalistiky na zahraničných manažérov v medzinárodných firmách, patril by do

[71] Z anglického „emic" – vychádzajúci z kategórií, predstáv príslušníkov spoločenstva; závislý od kontextu danej kultúry.

tejto kategórie rovnako ako výskum zaoberajúci sa tým, ako sa zahraniční manažéri prispôsobujú v cudzích krajinách. Tieto výskumy sa teda nezaoberajú porovnávaním kultúrnych kontextov krajín, v ktorých je firma prítomná.

Interkultúrny výskum

Interkultúrny výskum sa snaží pochopiť interakcie medzi kultúrne odlišnými osobami vo firemnom prostredí. Považuje kultúru všetkých strán, ktoré sú súčasťou interakcie, za pozorované podobnosti a rozdiely. Tieto štúdie sú najnovším prírastkom vo výskume manažmentu, a to najmä vzhľadom na fakty, ktoré uvádzame na začiatku tejto kapitoly. V rámci tejto kategórie ich môžeme rozdeliť na tri oblasti – štúdie, ktoré sa zaoberali interkultúrnymi rokovaniami (napr. Adler et al. 1989; Francis, 1991), štúdie skúmajúce interakcie medzi členmi multikultúrnych pracovných tímov (napr. Thomas, 1999) a štúdie skúmajúce vzťahy medzi vedúcimi a ich podriadenými v rámci rôznych kultúr (Thomas a Ravlin, 1995).

Stručné zhrnutie uvádzaných prístupov zobrazuje tabuľka 2:

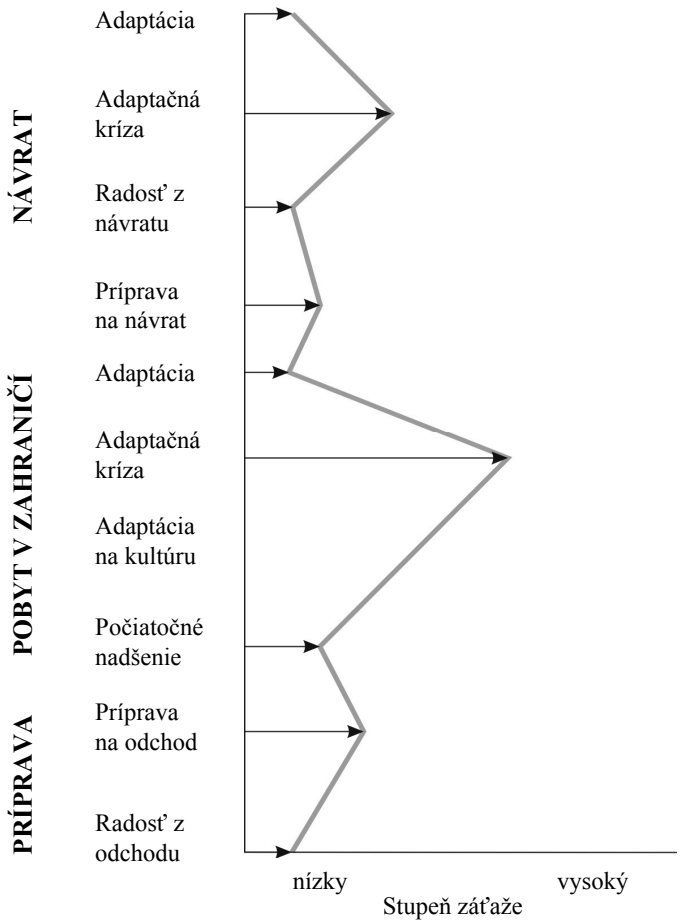
Tabuľka 2: Štúdie interkultúrneho manažmentu

Typy štúdií interkultúrneho manažmentu			
Kategória	**Charakteristika**	**Kultúrne predpoklady**	**Otázky výskumu**
Vnútroštátny (domáci) výskum	štúdia manažmentu vykonaná v jednej krajine	Kultúra sa ignoruje, predpokladá sa univerzálnosť teórie.	Ako môžeme vysvetliť a predvídať správanie ľudí vo firme?
Replikačný výskum	štúdia manažmentu zopakovaná v inej krajine	Spochybňuje univerzálnosť; neexistuje teória schopná predvídať vplyv kultúry.	Je táto teória, ktorá sa vzťahuje na kultúru A, aplikovateľná aj v kultúre B?
Emický výskum	samostatná štúdia manažmentu vytvorená a vykonaná v jednej alebo viacerých kultúrach	Predpokladá sa, že kultúrne rozdiely existujú; na vysvetlenie správania je potrebná pôvodná teória.	Ako môžeme vysvetliť a predvídať správanie ľudí vo firmách v krajine XY?
Komparatívny výskum	štúdia manažmentu vykonaná v dvoch a viac krajinách	Podobnosti a odlišnosti existujú; môže a nemusí byť k dispozícii teória predvídajúca vplyv kultúry.	Aké sú podobnosti a odlišnosti v správaní ľudí v organizáciách? Je táto teória univerzálna?
Medzinárodný výskum	štúdie nadnárodných organizácií	Podobnosti a odlišnosti existujú; resp. kultúra sa ignoruje.	Ako fungujú organizácie, ktoré pôsobia vo viacerých krajinách?
Interkultúrny výskum	štúdie interkultúrnych interakcií v organizáciách	Dôležité sú špecifické aspekty kultúry.	Ako je táto teória ovplyvnená kultúrnymi rozdielmi; do akej miery je univerzálna?

Zdroj: Thomas, D.C., 2008, s. 19

Ako je možné vidieť na obrázku 3, vyslanie a prispôsobenie sa riadiaceho pracovníka v zahraničí má veľký vplyv na jeho psychiku a v prípade nezvládnutia celého adaptačného procesu môže v konečnom dôsledku poškodiť aj firme – najmä ekonomicky.

Obrázok 3: Adaptácia pracovníka v odlišnom kultúrnom prostredí



Zdroj: Vagner a kol., 2009, s. 341

V momente odchodu z domáceho prostredia má síce manažér určité obavy, ktoré však krátko po príchode ustúpia. Nasleduje nadšenie, podporené množstvom nových, vzrušujúcich zážitkov, ktoré ale taktiež opadne a prichádza čoraz väčšia percepcia kultúrnych odlišností, ktoré manažérovi znepríjemňujú pobyt. To vedie k tzv. *kultúrnemu šoku*, resp. *kríze* prispôsobovania, keď na manažéra dolieha najvyššia psychická záťaž a má najväčšiu túžbu vrátiť sa domov. Ak túto

krízu prekoná, nastáva oceňujúce prispôsobenie sa cudzej kultúre a manažér si, paradoxne, začína všímať negatívne stránky vlastnej kultúry.

Z toho vzniká obava z blížiaceho sa návratu domov, ktorá sa síce bezprostredne po príchode na krátky čas vytratí, ale vynorí sa opäť a silnejšie, keď vyprchá nadšenie z návratu. Ak je manažérov pobyt v zahraničí taký dlhý, že vo firme nastanú organizačné zmeny, vymenia sa bývalí kolegovia, resp. oddelenie ľudských zdrojov nezvláda proces návratu manažéra tým, že jeho pracovné miesto už neexistuje, býva tento neintegračný šok ešte zosilnený. K tomu sa môže pridať aj odcudzenie v rámci osobných, priateľských a neformálnych vzťahov.

Z uvedených skutočností vyplýva, že firmy sa čoraz viac usilujú o praktické využitie teoretických poznatkov nadobudnutých v predchádzajúcich rokoch. Organizujú interkultúrne tréningy, pri ktorých simulujú odlišné kultúrne prostredie, ale aj sociálne a profesionálne situácie, ktoré môžu spôsobovať nedorozumenia a konflikty. Kategórie výskumov interkultúrneho (globálneho) manažmentu, ktoré sme stručne charakterizovali, slúžia nielen vedcom a výskumníkom, ale v prvom rade manažérom, ktorí sa dennodenne stretávajú s jeho praktickou stránkou.

3.2. Interkultúrne rozdiely v manažmente organizácií – firemná kultúra

Väčšina definícií kultúry nachádza prienik v tom, že je súborom hodnôt, pravidiel a noriem správania jednotlivca v skupine, resp. spoločenstve. Zo všetkých uvádzame Nového charakteristiku kultúry, ktorý ju vníma ako „špecifické spôsoby interakcie a komunikácie medzi ľuďmi. Zásady, pravidlá a sociálne normy ovplyvňujúce a upravujúce ich vzájomné spolužitie v určitom spoločenstve[72].“

Ak by sme však chceli definovať „***spoločenstvo***“, museli by sme brať do úvahy škálu od rozsiahlych spoločenstiev (širšie regionálne zoskupenia, národy) až po veľmi malé sociálne skupiny, napr. rodiny. Je teda celkom prirodzené, že podnik ako sociálny útvar má svoju špecifickú kultúru, ktorá sa prejavuje nielen vo forme vnútropodnikovej komunikácie, spôsobe manažérskeho rozhodovania, ale najmä v spoločnom pohľade zamestnancov na víziu firmy do budúcnosti a na stratégiu jej dosiahnutia.

Firma (organizácia) sa preto chápe nielen ako hospodárska, výrobná jednotka, resp. plánovito organizovaná hospodárska jednotka, slúžiaca na vytváranie a zhodnocovanie majetku a služieb.[73], ale tiež a predovšetkým ako sociálny systém,

[72] Nový, 1996, s. 24
[73] Novotný, Suchánek, 2004

ktorý je súčasťou určitého kultúrneho systému. Na druhej strane Hofstede (2006) tvrdí, že podnikovú kultúru nemožno porovnávať s národnou kultúrou, aj keď pripúšťa, že firma je sociálny systém, avšak úplne inej podstaty ako národ. Ako hovorí, prinajmenšom preto, že členovia firmy v nej zvyčajne nevyrastajú[74].

Firemná kultúra, podobne ako kultúra samotná, je charakterizovaná rôzne. V nasledujúcich riadkoch uvádzame rôzne uhly pohľadov autorov, ktorí sa touto problematikou zaoberajú.

Firemná kultúra je vzorec uznávaných základných presvedčení, ktoré si skupina osvojila pri riešení problémov externej adaptácie a internej integrácie, ktoré sa natoľko osvedčili, že sú považované za platné a odovzdávajú sa novým členom organizácie ako spôsob vnímania, myslenia a cítenia, ktorý je vo vzťahu k týmto problémom správny[75].

Eldrige a Crombie, podľa Armstronga (2010), ju vnímajú tak, že sa vzťahuje na jedinečnú konfiguráciu noriem, hodnôt, presvedčení a spôsobu správania, ktoré charakterizujú štýl, na ktorom sa skupiny a jednotlivci zhodujú s cieľom splniť určité úlohy.[76]

Lukášová (2010) zovšeobecňuje firemnú kultúru ako súbor základných presvedčení, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú prijaté v rámci organizácie a ktoré sa prejavujú v myslení, cítení a správaní členov organizácie v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy[77].

Šigut (2001) považuje firemnú kultúru za označenie určitých spoločenských prístupov, hodnôt, predstáv, noriem rešpektovaných vo firme. Zahŕňa usmerňovanie postojov, konania a správania pracovníkov prostredníctvom určitých rituálov a symbolov[78].

Autori Plamínek a Fišer (2005) pokladajú firemnú kultúru za istý súhrn vzťahov medzi dôležitými faktormi, ktoré ovplyvňujú život firmy. V centre tohto života firmy

[74] Hofstede, 2006, s. 35
[75] Schein, 1992
[76] Armstrong, 2010
[77] Lukášová, 2010, s. 18
[78] Šigut, 2001, s. 9

sú vzťahy medzi ľuďmi a vzťahy medzi ľuďmi a myšlienkami. Jej vonkajším prejavom sú neformálne vzorce správania firemných zamestnancov[79].

Jedným zo spôsobov, ako sme už uviedli vo viacerých charakteristikách, je kolektívne naprogramovanie mysle, ktoré odlišuje príslušníkov jednej organizácie od druhej[80].

Z množstva definícií firemnej kultúry nám je najbližšia charakteristika profesora Vágnera (2004). Podáva najkomplexnejšiu predstavu o tom, čo je podniková kultúra a je pochopiteľná aj pre človeka bez predchádzajúcich znalostí tejto problematiky: Podniková kultúra je filozofia, ideológia, hodnoty, predpoklady, názory, očakávania, postoje a normy, ktoré odhaľujú implicitný či explicitný skupinový súhlas s tým, ako rozhodovať a riešiť problémy: ako spôsob, ako sa veci robia u nás[81].

Podniková kultúra je skupinový fenomén, ktorý sa prejavuje v konkrétnom správaní jednotlivca. Tvorí ju veľké množstvo aspektov, ktoré ju formujú a ovplyvňujú. Najdôležitejšími sú zamestnanci a manažment firmy, ale aj jej história, konkurencia v danom odvetví, ako aj ekonomická, politická a sociálna situácia v krajine, technológia firmy a všetky skupiny, ktoré sú s ňou v určitom spojení, napr. dodávatelia, zákazníci, úrady a médiá.

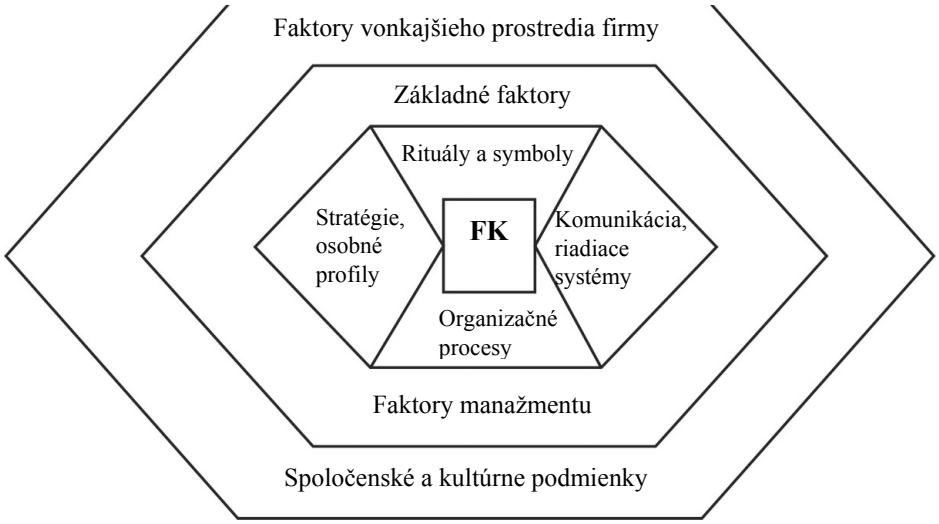
Silná a zreteľná firemná kultúra výrazne ovplyvňuje pracovnú morálku zamestnancov a súčasne spoluvytvára špecifickú a originálnu tvár firmy. Tá je dôležitá pre získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a ostatným členom ekonomicko-spoločenského prostredia[82].

Je dôležité, aby boli jednotlivé oblasti podnikovej kultúry jasne, prehľadne a zrozumiteľne definované. Každý zamestnanec musí vedieť, aké sú firemné požiadavky, hodnoty a normy, čo je prijateľné a čo už nie, a zároveň by sa každý jednotlivec mal stotožňovať s hodnotami a normami správania v podniku. Malo by mu byť umožnené neustále sa s nimi stretávať a oboznamovať, pretože dosiahnutie vedomého stotožnenia sa zamestnancov s víziou a filozofiou firmy je jednou z najnáročnejších úloh riadenia.

---

[79] Plamínek a Fišer, 2005, s. 29
[80] Hofstede, 1999, s. 139
[81] Vágner, 2004, s. 336
[82] Nový a kol.,1996

Obrázok 4: Determinanty vzniku firemnej kultúry



Zdroj: Šigut, 2004, s. 13

3.2.1. Zdroje a typológie firemnej kultúry

Firemná kultúra je jedinečným prvkom firemnej identity. Jej vznik je dlhodobým procesom, ktorý môže byť necitlivými zásahmi znehodnotený, až zničený.

Kultúra firmy je výrazne ovplyvnená predmetom činnosti, používanou technológiou, ale aj kultúrou krajiny, v ktorej sa nachádza, z ktorej pochádza a z ktorej pochádzajú jej zamestnanci. Svojou kultúrou sa firma stáva čitateľnejšou pre zamestnancov, ale aj pre vonkajšie subjekty. Medzi firemnou kultúrou a výkonnosťou je veľmi silná väzba.

Pre potreby prípadnej zmeny a rozvíjania firemnej kultúry je nutné poznať, z akých zdrojov pochádza. Niektoré zdroje firemnej kultúry už boli spomenuté. Delíme ich na interné a externé, pričom medzi vonkajšie zahŕňame[83]:

1. vplyv národnej kultúry;
2. vplyv podnikateľského a trhového prostredia;
3. oblasť pôsobnosti firmy;
4. požiadavky zákazníkov;
5. postavenie na trhu;
6. konkurencieschopnosť.

[83] Šigut, 2004, s. 15 a Lukášová, Nový, 2004, s. 33

7. Interné faktory sú:
8. historický vývoj podniku;
9. vývojové štádium podniku;
10. sociálne väzby vnútri podniku;
11. vzťah medzi vlastníkmi, manažmentom a zamestnancami;
12. vplyv dominantných osobností;
13. vplyv využívaných technológií;
14. strategické smerovanie podniku;
15. organizačná štruktúra;
16. metódy a systémy riadenia podniku.

V odbornej literatúre nachádzame viacej možných typológií firemnej kultúry, ktoré mapujú zložitý obsah reality firiem a umožňujú chápať kultúrne rozdiely medzi firmami. Ich podstatou je selekcia istého počtu kritérií a vytvorenie určitých skupín. Každá typológia je zjednodušujúca, má veľa obmedzení, ale aj praktický význam, keďže predstavuje určitý model, ku ktorému sa možno priblížiť alebo, naopak, sa mu vyhnúť.

Nasledujúca tabuľka 3 znázorňuje rôznorodú typológiu firemnej kultúry v odbornej literatúre v rokoch 1988 – 1993.

Tabuľka 3: Typológia firemnej kultúry v rokoch 1988 – 1993

Autor	Rok	Typológia firemnej kultúry
Deal Kennedy	1988	Všetko alebo nič Chlieb a hry Analytický proces Proces
Handy	1993	Orientácia na moc Orientácia na úlohy Orientácia na výkon Orientácia na podporu a spoluprácu
Pfeifer Umlauf	1993	Kultúra priateľských experimentov Kultúra „jazdy“ na istotu Kultúra „ostrých chlapcov“ Kultúra „mašličiek“
Quin Cameron Bass Mužík (2002)	1989	Klanová kultúra Spontánna kultúra Predajná kultúra Špekulatívna kultúra Hierarchická kultúra Trhová kultúra Administratívna kultúra Investičná kultúra
Senge		Učiace sa organizácie

Zdroj: Šigut, 2004, s. 28

Typológiu firemnej kultúry rozdeľujeme na ***dve významové úrovne.*** Prvou je teoretická úroveň, ktorá mapuje obsah firemnej kultúry a prehlbuje vedecké poznatky o danej oblasti. Druhou úrovňou je praktická typológia, ktorá umožňuje manažérom porovnávať obsah kultúry ich firmy s reálnymi prípadmi, resp. s realistickými prípadovými štúdiami, a tým lepšie spoznať a pochopiť ich vlastnú firemnú kultúru.

Ďalej uvádzame vybrané typológie firemnej kultúry podľa ich autorov s podrobnejšou charakteristikou.

Typológia firemnej kultúry podľa Handyho (1989[84]) určuje štyri typy kultúry založené na štrukturálnych rysoch usporiadania – mocenskú, funkčnú, orientovanú na úlohy a osobnú.

Mocenská kultúra

Prejavuje sa predovšetkým v malých organizáciách, kde moc spočíva na dôvere ľudí, neformálnej komunikácii a na centrálnej moci. Moc je v tomto type kultúry jasne určená a je závislá od schopností, pružnosti a dynamiky centrálnej mocenskej sily. Často je takouto centrálnou mocou sám vlastník, ktorý kladie veľké požiadavky na zamestnancov, ale zároveň ľudia, ktorí príjmu jeho hodnoty, postoje, pravidlá a normy, budú pre tohto vodcu dôležitými a dôveryhodnými osobami.

Funkčná kultúra

Má vyššiu úroveň byrokracie ako mocenská kultúra. Vykonáva ju úzky okruh vyššieho manažmentu. Firmy, pre ktoré je charakteristický tento typ kultúry, sú často rozdelené na jednotlivé úseky, funkcie a špecializácie. Táto kultúra je prispôsobená stabilnému prostrediu a práca je v nej jasne špecifikovaná. V rámci funkčnej kultúry prevládajú skôr formálne vzťahy, dôraz sa kladie na efektivitu. Tento typ kultúry poskytuje zamestnancom pocit bezpečia.

Kultúra orientovaná na úlohy

Často sa vyskytuje v organizáciách maticového spôsobu riadenia, v ktorom moc spočíva v prieniku zodpovedností. Zamestnanci majú spoločnú hromadnú zodpovednosť, a pracujú pomerne samostatne. Autorita vodcu je takýmto spôsobom v pozadí a väčší dôraz sa kladie na individuálne riadenie a tímovú spoluprácu. Takýto typ firemnej kultúry zároveň umožňuje rýchlejšie rozhodovanie a pružnejšie reagovanie na neustále zmeny na trhu.

[84] In Brooks, 2003

Osobná kultúra

V rámci osobnej kultúry je hlavným prvkom organizácie jednotlivec. Existencia tohto typu kultúry závisí od toho, či sa jednotlivci spoja so zámerom dosiahnuť vzájomný úžitok. Nemožno v nej nájsť formálne riadenie a neexistuje ani žiadny spoločný cieľ, skôr prevládajú individuálne ciele. Osobná kultúra sa preto uplatňuje najmä v typoch firiem, ako sú napríklad advokátske kancelárie, v ktorých je riadenie na formálnej, a vzájomná komunikácia na neformálnej úrovni.

Inú typológiu uvádza Hofstede (2006), z ktorého výskumu vychádzame aj v tejto práci a ktorého poznatky tvoria jednu podkapitolu práce, preto uvádzame len veľmi stručnú charakteristiku jeho typológie firiem. Tieto výstižné charakteristiky sme prevzali od Brooksa (2003):

Mocenský odstup

Predstavuje spoločenský odstup medzi ľuďmi rozdielnej spoločenskej vrstvy alebo postavenia[85]. V rámci mocenského odstupu možno hovoriť o širokom rozpätí moci, pre ktoré je charakteristická výrazná hierarchia, centralizácia moci a častý dohľad, alebo tiež o úzkom rozpätí moci, keď je moc decentralizovaná, pracovníci sú si navzájom rovní a konflikty a problémy sa riešia formou konzultácií.

Individualizmus

Individualizmus vyjadruje rozsah, v akom je jednotlivec závislý od skupiny (kolektivistický prístup) alebo preberá iniciatívu pri rozhodovaní, riešení problémov a zapojenia sa do produktívnej činnosti[86]. Z toho vyplýva, že v rámci individualistickej kultúry koná pracovník sám za seba, zatiaľ čo v kolektivistickej kultúre bude konať a prihliadať na ciele a zámery tímu.

Maskulinita a feminita, resp. mužský vs. ženský prvok

Mužský prvok je jednou z najzložitejších premenných. Vyjadruje hodnoty, ktoré sa v širokom hľadisku považujú za „mužnejšie“, napr. priebojnosť, súťaživosť a zameranie na výsledok, zatiaľ čo „ženské“ hodnoty znamenajú byť ochotnejší a citlivejší[87]. Keď je kultúra maskulínna, oceňuje hrdinstvo, výkonnosť, úspech, asertivitu, ale aj agresivitu, úlohy mužov a žien sú odlišné. Vo femininnej kultúre sa ctí skromnosť, spravodlivosť, solidarita a úlohy mužov a žien sa prekrývajú.

[85] Brooks, 2003
[86] Brooks, 2003
[87] Brooks, 2003

Únik pred neistotou, resp. vyhýbanie sa neistote
V podstate vyjadruje postoje ľudí k nejasnostiam v spoločnosti alebo v krajine[88]. Podniková kultúra, ktorá sa veľmi snaží vyhýbať neistote, vytvára pravidlá a normy pre všetky potenciálne problémy, hrozby a situácie. Na druhej strane kultúra, ktorá prijíma neistotu, sa viac zameriava na stratégiu a formuluje menej pravidiel.

V súčasnosti Hofstede (2006) pridáva k svojim pôvodným kultúrnym dimenziám ďalšie dve – *pragmatizmus* a *pôžitky*[89].

Posledný pohľad na firemnú kultúru, ktorý uvádzame, pochádza od Deala a Kennedyho (1982[90]). Tento pohľad je pomerne známy, možno povedať populárny, a veľmi často uvádzaný v odbornej literatúre pri typológii firemných kultúr.

1) Kultúra „drsných chlapcov" („frajerov"*, resp. *„všetko alebo nič")
Pre túto kultúru je charakteristický individualizmus a dynamika procesov v jej rámci, napr. pri kariérnych vzostupoch a pádoch. Na pracovisku prevládajú neformálne vzťahy a kladú sa rovnaké požiadavky na mužov i ženy, pričom aj hodnotenie je rovnaké, bez ohľadu na pohlavie. Takýto typ kultúry je podriadený úspechu. Pokiaľ firma zaznamená neúspech, rýchlo sa naň zabúda, a ten, kto dosiahne najlepšie výsledky, sa stáva hrdinom. Úspešný zamestnanec je v tejto firemnej kultúre „rozmaznávaný" za výsledky svojej práce (napr. je mu daná vyššia moc, dobrý príjem a menšie neúspechy sa tolerujú). Tento typ kultúry je charakteristický pre oblasť filmu, reklamy, kozmetiky, v ktorých chyby a emócie nie sú akceptovateľné.

2) Kultúra „tvrdej práce" („priateľských experimentov", „chlieb a hry")
Všeobecnou charakteristikou tejto firemnej kultúry je tímový duch a tímová spolupráca postavená na neformálnych vzťahoch, v ktorých najdôležitejšiu úlohu má priateľstvo. Preto najvýznamnejším kritériom je dobrá atmosféra na pracovisku, ktorá dokáže zatieniť aj nepriaznivé, resp. náročné fyzické podmienky samotnej práce. V takejto kultúre je možné spoľahnúť sa na vyššiu stabilitu a lojalitu zamestnancov. Najlepšie hodnoteným je ten, kto urobí niečo pre tím alebo kolektív. Osobný rozvoj je vo firme spoločenskou záležitosťou.

[88] Brooks, 2003
[89] Všetkým Hofstedeho kultúrnym dimenziám sa podrobnejšie venujeme v samostatnej kapitole kultúrnych dimenzií (podkapitola 2.3.1, s. 28).
[90] In Lukášová, Nový, 2004

3) Kultúra „stávky do budúcnosti" („jazdy na istotu"* alebo *„analytického projektu")

Pevne určené pravidlá a poriadok sú typické pre tento typ kultúry, či sa to týka osobného rozvoja, rastu jednotlivca, štýlu komunikácie alebo obliekania. Neexistuje náhoda, nie je pre ňu miesto. Všetky rozhodnutia sa podrobujú analýzam a rozborom, ktoré sú založené na vedecko-technickej racionalite. Takáto kultúra prakticky nepripúšťa vlastné skúsenosti, intuíciu a už vôbec nie improvizáciu. Prevencia chýb je na prvom mieste, preto je táto kultúra typická pre výrobné firmy a letecké spoločnosti.

4) Procesná kultúra (kultúra „mašlí",* resp. *„postupu")

Procesná kultúra kladie najväčší dôraz na samotný proces činností, nie na cieľ, ku ktorému sa chceme prostredníctvom týchto činností dopracovať. Dôkladným sledovaním a registrovaním činností sa zabraňuje vzniku možných chýb. Mocenská hierarchia je hlavným prvkom tejto firemnej kultúry, čo znamená, že každý post vo firme je charakterizovaný najmä materiálnymi symbolmi, ako sú napríklad vlastný laptop, telefón, firemné auto, výška platu, veľkosť kancelárie a pod. Hrdinom je zamestnanec, ktorý dlhodobo bezchybne pracuje pre danú firmu. Procesná kultúra je charakteristická pre odvetvia smerujúce k byrokracii, napr. banky, štátna správa.

Uvedené typológie sú len úvodným štádiom tejto oblasti. Existuje veľké množstvo ďalších delení, pohľadov a názorov na rozdelenie firemnej kultúry. Vzhľadom na náročnosť tejto problematiky a na neustále sa vyvíjajúce trhy, technológie a výskumy môžeme konštatovať, že doterajšie typológie nie sú posledné, pretože nové typológie budú svojou aktuálnosťou využiteľnejšie v podnikateľskom prostredí.

3.2.2. Prvky firemnej kultúry

Podobne, ako je náročné definovať pojem firemnej kultúry, je tiež náročné jednoznačne určiť, čo považujeme za prvky firemnej kultúry. Najčastejšie ich považujeme za jednoduché funkčné jednotky, ktoré znázorňujú základné stavebné súčasti kultúrneho systému. V každej firme pozorujeme jednu hlavnú (dominantnú) kultúru a ďalšie jednotlivé subkultúry. Dominantná kultúra sa skladá z hodnôt a cieľov, ktoré akceptuje väčšina zamestnancov firmy. Subkultúra sa skladá z hodnôt, ktoré uznáva určitá menšina zamestnancov.

Existuje veľa pohľadov na rozdelenie firemných prvkov. Ako vyplýva z vyššie uvádzaných definícií a úvah, autori za prvky firemnej kultúry najčastejšie považujú hodnoty, normy, predstavy, predpoklady, postoje a artefakty, ktoré možno rozdeliť na

materiálne – architektúra, vybavenie, produkty, výročné správy, a na nemateriálne – firemné historky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály, jazyk, firemní hrdinovia.

V tejto časti charakterizujeme základné prvky firemnej kultúry a niektoré artefakty, či už materiálnej, alebo nemateriálnej povahy.

1) Hodnoty

Hodnoty súvisia s celkovou etikou organizácie, ale často majú dvojaký charakter. Sú to hodnoty, ktoré uznávajú jednotlivci, a potom sú to hodnoty, ktoré sú jadrom firemnej kultúry. V praxi môže nastať nesúlad medzi týmito hodnotami, a preto je kľúčové, aby boli tieto hodnoty navzájom dobre komunikované a pochopené. Predpokladáme, že k základným etickým hodnotám patrí slušnosť a vernosť, bezpečnosť a kvalita výrobkov a služieb, konflikty, problémy a ich riešenia, pracovné zmluvy, bezpečnosť práce na pracoviskách. Tieto hodnoty sú ovplyvňované názormi, cieľmi, zámermi a záujmami vedenia firmy, a zároveň reprezentujú presvedčenie zamestnancov o tom, čo je pre ich firmu dobré alebo zlé. Je to akýsi súbor správania k zamestnancom a zákazníkom, ktorý prepája kultúrne a sociálne systémy a ktorý je nevyhnutný na udržanie žiaducich a pre firmu dôležitých vzorov. Tieto hodnoty sú základným pilierom každej firemnej kultúry. Veľmi často sú spracované do záväzného dokumentu, ktorý zhŕňa pravidlá, postupy a právomoci – akýsi firemný etický kódex. Pre mnohých autorov sú hodnoty podstatou firemnej kultúry, indikátorom obsahu firemnej kultúry a nástrojom jej vytvárania.

Hodnotou je to, čo sa považuje za dôležité, čomu jednotlivec alebo skupina prikladá význam, čo je pre jednotlivca či skupinu explicitne či implicitne žiaduce a čo ovplyvňuje výber z možných spôsobov, nástrojov a cieľov činnosti[91].

2) Normy

Normy patria medzi ďalšie dôležité prvky firemnej štruktúry. Definujú, kontrolujú a regulujú akceptovateľné spôsoby dosiahnutia cieľov. Sú to nepísané pravidlá ľudského správania a konania v konkrétnych situáciách.

Tieto situácie sú v danej firemnej kultúre ustálené a známe a ak sa zamestnanec podľa nich riadi, značne mu to uľahčuje začlenenie sa do skupiny. Odmeny alebo sankcie za ich dodržiavanie, resp. nedodržiavanie majú väčšinou citovú podobu,

[91] Kluckhohn – Strodtbeck, in Lukášová, Nový, 2004, s. 23

ktorá sa prejavuje určitým správaním. To môže byť milé a priateľské alebo úplne odmietavé.

Tieto normy sú pre firmu veľmi dôležité, pretože ak sú s nimi zamestnanci oboznámení a aj ich rešpektujú, vytvára sa prostredie, v ktorom môžu mať istotu v tom, ako sa správajú a reagujú ostatní kolegovia. Táto skutočnosť výrazne posilňuje stabilitu celej firmy. Za najdôležitejšiu súčasť sociálnych noriem vo firme možno považovať pracovnú morálku. Jej hlavnými činiteľmi môžu byť napríklad vnútorné uspokojenie z práce, aktívne zapojenie v pracovnej skupine, stotožnenie sa s firmou alebo osobný vzťah k nadriadenému. Vo firmách, v ktorých normy dosahujú vysokú úroveň, je potrebné, aby sa noví zamestnanci týmto normám čo najskôr prispôsobili. Tým, ktorí zlyhávajú v tomto prispôsobení, hrozí konflikt so skupinou alebo nadriadeným, v niektorých prípadoch aj izolácia. Normy správania v skupine sú nepísané pravidlá, zásady správania v určitých situáciách, ktoré skupina, ako celok, akceptuje[92].

3) Artefakty

Ako už bolo spomenuté, artefakty možno rozdeliť na dve podkategórie, materiálnu a nemateriálnu, podľa ktorých ich môžeme ďalej špecifikovať.

Symboly – sú artefaktom materiálnej povahy, môžeme sa s nimi stretnúť na produktoch, propagačných a reklamných materiáloch, vo výročných správach, všade tam, kde sa prezentuje organizácia. Medzi firemné symboly môžeme ďalej zaradiť rôzne firemné skratky, slang, symboly postavenia, ktoré môžu poznať iba zamestnanci konkrétnej organizácie. Do tejto kategórie môžeme tiež zaradiť spôsob obliekania, pracovné prostredie, rokovací jazyk, ale aj tón a spôsob, akým zamestnanci komunikujú v rámci firmy medzi sebou a s nadriadenými, ale aj ako sa, napríklad, oslovujú na schôdzach. Symboly sú preto komunikačným nástrojom. Základnými symbolmi firmy zväčša bývajú firemné farby a logo.

4) Zvyky, rituály a ceremoniály – sú artefaktom nemateriálnej povahy.

Sú to modely správania v neustále sa opakujúcich situáciách vo firme. Zamestnanci vďaka nim nadobúdajú väčšiu istotu a stabilitu v prostredí, v ktorom pracujú. Takisto sa utužujú vzájomné vzťahy a komunikácia v rámci firmy. Medzi zvyky počítame napríklad vianočné večierky („kapustnice“), oslavy narodenín alebo dary pri odchode do dôchodku a na materskú dovolenku. Rituály sú podobné zvykom, ale majú ešte určitú symbolickú hodnotu – stanovený čas a miesto, kde

[92] Lukášová, Nový, 2004, s. 24

sa uskutočňujú. Patria sem rôzne spoločensky nevyhnutné prejavy a činnosti, predovšetkým neformálne aktivity, ale aj formálne firemné rokovania a schôdze, kontrolné informačné systémy a dokonca písanie správ a spôsoby pozdravenia. Ceremoniály sú väčšinou spoločenské a výnimočné príležitosti, ktoré sa konajú len sporadicky a pri ktorých zamestnanci získavajú silné zážitky, ktoré ich pozitívne motivujú.

5) Firemné historky a mýty – sú nemateriálnym artefaktom.

Sú to príbehy o udalostiach, ktoré sa v minulosti odohrali buď priamo vo firme, alebo s ňou nejako súviseli. Väčšinou sú čiastočne domyslené, avšak dôležitým faktorom je, že sú nenahraditeľným nástrojom na odovzdávanie a šírenie firemnej kultúry a tiež indikátorom hodnôt a noriem, akceptovaných v organizácii, a dôsledkov, ktoré súvisia s ich nedodržiavaním[93]. Na druhej strane sú mýty, ktoré sú úplne vymyslené, nemajú racionálny základ a vznikajú preto, lebo ľudia potrebujú niečomu veriť[94]. Obidva tieto prvky môžu poskytovať vysvetlenie, návod na riešenie alebo obhajobu určitých situácií vo firme.

6) Jazyk – patrí do skupiny artefaktov nemateriálnej povahy. V ľudskej

spoločnosti tvorí základnú jednotku porozumenia a verbálnej komunikácie. Firemný jazyk je reflexiou hodnôt a noriem, ktoré daná firma vyznáva. Takisto je nositeľom firemnej, čiastočne národnej kultúry. V súčasnej praxi sa môžeme bežne stretnúť s tým, že najmä nadnárodné spoločnosti vytvárajú pre zamestnancov slovníky najpoužívanejších skratiek, slov a ustálených slovných spojení.

7) Firemní hrdinovia – uzatvárajú skupinu nemateriálnych artefaktov.

Radíme sem skutočných ľudí, aj keď nevylučujeme ani imaginárnych ľudí, ktorí vo firme slúžia ako vzor, model či ideál správneho prístupu a správania. Sú to nositelia tradícií, predstavitelia základných firemných hodnôt a cieľov, mali by byť motiváciou pre ostatných zamestnancov, a tak posilňovať firemnú kultúru. Sú to príklady ideálnych zamestnancov alebo manažérov a často sa v praxi stretávame s tým, že týmito príkladmi sú samotní zakladatelia firiem. Typickými príkladmi v minulosti, ale aj pre súčasné generácie sú Tomáš Baťa, Henry Ford, pre IT komunitu najmä vizionár Steve Jobs, Steve Wozniak, Mark Zuckerberg a mnohí iní.

V súčasnosti sa ale možno stretnúť aj s opačným vplyvom firemných hrdinov na zamestnancov. Tí sa s nimi nemusia stotožňovať či už z dôvodu ich neustáleho

[93] Lukášová, 2004, s. 24
[94] Lukášová, 2004, s. 24

oslavovania, ktoré ich skôr demotivuje, alebo preto, že majú pocit, že sami nie sú schopní dosiahnuť rovnaké výsledky ako tieto ***vzory***. Táto problematika je veľmi zaujímavá a mohla by byť predmetom samostatného výskumu. Môžeme len predpokladať, že nie vo všetkých krajinách a vo všetkých firmách vnímajú firemných hrdinov rovnako.

8) Predstavy a predpoklady

Základnými predpokladmi, resp. presvedčením o firme sú zažité predstavy zamestnancov o tom, ako konkrétna firma funguje, čo je správne a nesprávne, čo sa môže a čo sa nesmie. Inak povedané, sú návodom, ako riešiť situácie na základe opakovania istých problémov a spôsobov ich riešenia. Základné predstavy a predpoklady sú stále a je náročné ich akokoľvek meniť. Skladajú sa z troch častí:

1) *rozumová* – nadobudnuté informácie;
2) *emotívna* – nadobudnuté dojmy;
3) *kombinovaná* – prežité skúsenosti[95].

Predstavy teda vychádzajú nielen z ľudského vedomia, ale aj podvedomia a ich identifikácia je veľmi náročná. Správnym prístupom preto je, keď zamestnanci majú možnosť komunikovať svoje predstavy, a tým poskytujú priestor prípadnému vplyvu na ne.

9) Postoje

Postoje sú produktom ľudských pocitov a emócií. Čiastočne sú aj produktom hodnotenia, či sú dané pocity pozitívne alebo negatívne, aké pocity vyvolávajú určité situácie, problémy, udalosti, osoby a veci. Ľudské postoje sú predmetom skúmania psychológie, ktorá ich rozdeľuje na tri dimenzie psychiky – kognitívnu (poznávaciu), afektívnu (citovú) a behaviorálnu (zaoberajúcu sa správaním a konaním).

3.2.3. Silná a slabá firemná kultúra

Významnosť vplyvu firemnej kultúry na organizáciu a riadenie celej firmy sme už niekoľkokrát spomínali. Podľa toho, aký veľký je tento vplyv, môžeme firemnú kultúru deliť na silnú alebo slabú. Podľa Šiguta (2004) silná firemná kultúra musí spĺňať nasledovné kritériá:

1) jasnosť a zreteľnosť;
2) rozšírenosť;
3) zakotvenosť.

[95] Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 46

Jasnosť a zreteľnosť sú kľúčovou požiadavkou. Jednotlivé oblasti firemnej kultúry musia byť natoľko zreteľne a zrozumiteľne formulované, aby každý jednotlivec vo firme vedel, aké sú požiadavky, hodnoty a normy, čo je akceptovateľné a čo nie. Toto všetko musí zahŕňať logickú previazanosť, a najmä to musí byť ľahko pochopiteľné.

1) Rozšírenosť spočíva v tom, že sa pracovníci musia neustále

oboznamovať a stretávať so všetkými prvkami firemnej kultúry. Zakotvenosť je v podstate miera stotožnenia zamestnancov s hodnotami, normami a vzorcami správania, ktoré vo firme prevládajú. Kvalita vnútropodnikovej komunikácie na všetkých úrovniach má veľký vplyv na mieru identifikácie zamestnancov s firemnou kultúrou. Ide tu o komunikáciu nielen s kolegami, ale najmä s nadriadenými a vedením firmy. Až keď sa firemná kultúra dostáva do podvedomia a každodenného konania väčšiny zamestnancov, môžeme hovoriť o *silnej* firemnej kultúre.

Podľa Nového (1993) sú jej najväčšími prednosťami:
1. jasný a zreteľný pohľad na podnik;
2. bezkonfliktná komunikácia;
3. rýchle nachádzanie riešení a rozhodnutí;
4. rýchla implementácia inovácií;
5. málo formálnych predpisov a nižšie nároky na kontrolu;
6. veľká istota a dôvera spolupracovníkov;
7. veľká motivácia;
8. nízka fluktuácia;
9. značná identifikácia s firmou a lojalita.

Silná firemná kultúra[96] ma aj svoje nevýhody a obmedzenia:
1. tendencia k uzavretosti firemného systému;
2. trvanie na tradíciách a nedostatok flexibility;
3. blokovanie nových stratégií;
4. kolektívna snaha vyhnúť sa kritike;
5. vynucovanie konformity za každú cenu;
6. náročná adaptácia nových pracovníkov.

Ak je firemná kultúra ***silná a stabilná***, zabezpečuje nízku fluktuáciu zamestnancov a tým aj vyššiu produktivitu organizácie. Silná firemná kultúra

[96] Nový, 1993, s.29

predstavuje určitú spoločnú paradigmu a vytvára tak konceptuálny svet pracovníkov firmy. Zjednocuje a sprostredkúva význam jednotlivých skutočností a udalostí vo firme a umožňuje jednoduchú orientáciu vo vnútropodnikovej organizácii a riadení[97].

Naopak, **slabá firemná kultúra** má len minimálny vplyv na organizáciu a riadenie firmy. Jej charakteristickou črtou je absencia, resp. nesprávne definovanie spoločných prvkov kultúry, ako sú hodnoty, normy a postoje. Ďalším príznakom slabej firemnej kultúry je zle fungujúca horizontálna (medzi zamestnancami a vedením) a vertikálna (kolegovia medzi sebou) komunikácia v rámci firmy. Niektorí odporcovia silnej firemnej kultúry zastávajú názor, že je nemožné, aby niečo natoľko širokospektrálne ako je kultúra, bolo jednotné.

Firemná kultúra je neoddeliteľnou súčasťou každej organizácie. Spolu s rozvojom firmy sa automaticky a spontánne vyvíja aj jej kultúra. Je zrejmé, že firma bez kultúry nemôže existovať. Záleží na manažmente, či bude firemnú kultúru posilňovať alebo oslabovať. Ak je kultúra budovaná a podporovaná, stáva sa veľkým prínosom pre úspešnosť firmy, zatiaľ čo firma so slabou a potláčanou kultúrou je skôr či neskôr odkázaná na neúspech a zánik. Preto môžeme konštatovať, že existencia silnej firemnej kultúry je veľmi významným prvkom pre rozvoj organizácie. Niektoré zdroje uvádzajú, že firemná kultúra má až 75 - percentný podiel na úspešnosti firmy.

Dôležitý je rozvoj firemnej kultúry dvoma smermi, t. j. zo strany vedenia, ako aj zo strany zamestnancov a pracovníkov. Tí môžu do firmy prinášať lepšie prístupy, nové, kreatívne nápady, vedenie môžu vnímať ako svoje vzory a ctiť rovnaké hodnoty. Keď sa dodržiavajú firemné pravidlá, normy, hodnoty a systém motivácie, môžu byť pracovníci hrdí, že nepracujú „pre“ firmu, ale že spolupracujú „s“ firmou. Je potrebné tiež dodať, že silná firemná kultúra vytvára priestor na zvyšovanie bezpečnosti práce, na zvyšovanie kvality, efektívnosti, výkonnosti a pracovnej morálky.

Na záver možno podotknúť, že firemná kultúra sa nedá nastoliť alebo vnútiť. Dá sa chápať vždy len ako súčasť organizácie, ktorá ju musí efektívne budovať za účasti vedenia, ako aj v spolupráci s ostatnými ľuďmi. Posilňovanie a flexibilita firemnej kultúry je neoddeliteľnou súčasťou konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku.

[97] Nový, 1993, s. 31

3.3. Charakteristika kultúrnych špecifík na vybraných príkladoch

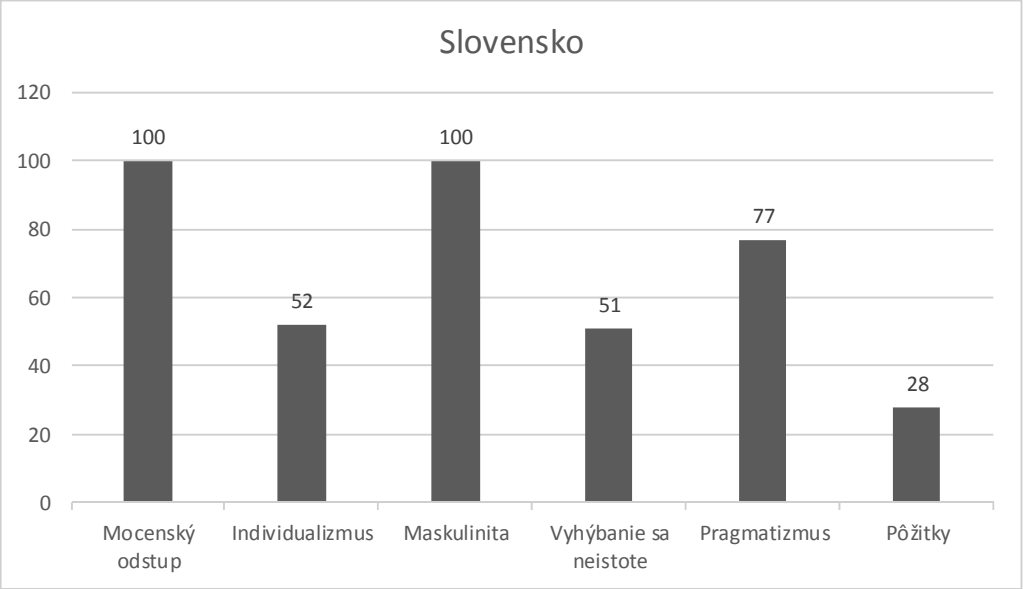
V tejto kapitole špecifikujeme niektoré, resp. ***najcharakteristickejšie kultúrne prvky vybraných krajín*** a porovnávame ich. Ako sme už naznačili, každá kultúra, národná alebo firemná, je iná. Uvádzame preto charakteristiky štyroch krajín, s ktorých manažérmi a podnikovou kultúrou sa môžeme na Slovensku najčastejšie stretnúť. Vychádzame pri tom najmä z osobných skúseností spoluautora, ktorý mal možnosť pracovať v nadnárodnej, multikultúrnej spoločnosti (T-Systems, s.r.o.) a uvádzané charakteristiky sú najmä výsledkom jeho pozorovaní a interakcií s predstaviteľmi týchto kultúr. Ďalším zdrojom je stále aktualizovaný Hofstedeho výskum kultúrnych dimenzií (tzv. 6-D model)[98], z ktorých vyberáme tie, ktoré sú najvýznamnejšie, resp. najcharakteristickejšie pre danú krajinu a ktorý je voľne k dispozícii na internete.

Opierame sa o výsledky a tvrdenia výskumov autorov Thorpa a Paclicu (1996), ktorí odhalili **veľké rozdiely v tom**, **ako manažéri rôznych európskych krajín vykonávajú svoju prácu a organizujú čas.** Obzvlášť porovnanie britských a českých manažérov ukázalo najväčšie rozdiely v hodnotách a praktikách manažérov, ktoré sa, podľa autorov, dali predvídať vzhľadom na rozdiely v národných kultúrach podľa Hofstedeho dimenzií (2006).

Pri každom opise uvádzame aj grafické znázornenie a na záver uvádzame spoločné, porovnávacie grafy týchto krajín a ich dimenzií, pričom sa sústreďujeme na vzájomnú komparáciu jednotlivých krajín. Porovnávame ich v teoretickej rovine na základe kľúčových rozdielových dimenzií Hofstedeho výskumu.

[98] 6-D model – model, v ktorom Hofstede dáva možnosť porovnávať rôzne krajiny prostredníctvom šiestich dimenzií.

Slovensko
Graf 2: Indexy kultúrnych dimenzií – Slovensko
(v percentuálnych bodoch)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa G. J. Hofstede (2014)[99]

Pre Slovensko sú charakteristické: orientácia na vzťahy, vyhýbanie sa konfliktom, riadenie orientované na ľudí a do istej miery aj improvizácia a kolísavá sebaistota.

Vo vzájomnej interakcii Slováci uprednostňujú viac aspekty vzťahov než vecné aspekty. Často sa snažia vytvárať ľudsky príjemnú atmosféru, aj keď v rámci oficiálnych stretnutí sú väčšinou formálni (napr. „vykanie", oslovovanie – používajú sa tituly alebo priezviská, nie krstné mená). Zároveň sa veľký význam pripisuje tradíciám, čo spôsobuje, že so zahraničnými obchodnými partnermi ľahšie nadväzujú spoluprácu až po tom, ako sa navzájom lepšie spoznajú a získajú vzájomnú dôveru. Slováci majú priamy, ale diplomatický prístup ku komunikácii a taký istý prístup očakávajú od svojich obchodných partnerov. Podobne sa pri novovznikajúcich a formálnych obchodných zväzkoch kladie dôraz na takt. Ak takýto zväzok prerastie do bližšieho vzťahu, aj komunikácia sa mení na priamočiarejšiu, vrúcnejšiu a otvorenejšiu.

[99] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/slovakia.html, 2. 4. 2018.

Aj keď sa s novými, mladšími generáciami pracovníkov menia aj firmy pôsobiace na Slovensku, stále je prítomná istá nedôvera a pochybnosť týkajúca sa takmer všetkého nového. Zamestnanci sa na jednej strane sťažujú na každodennú rutinu, na druhej strane im prekáža, ak sa niečo zabehnuté a fungujúce mení niečím, čo je nové, ale nepoznajú to. V takom prípade majú skôr tendenciu novinku kritizovať, skúmať a preverovať, ako ju prijať. V Hofstedeho hodnotení krajín má Slovensko 51 bodov, čo je takmer presne v strede jeho spektra, a zároveň verne reflektuje opísanú situáciu.

V prípade riadenia orientovaného na ľudí môžeme povedať, že Slováci sú niekedy ochotní prehrešiť sa proti pravidlám v záujme udržania osobných vzťahov a záväzkov. Blízke priateľstvo a vzťahy sú zaväzujúce a majú prednosť pred abstraktnými pravidlami. To však do istej miery kontrastuje s Hofstedeho indexom *maskulinity*, podľa ktorého má Slovensko 100 bodov[100], čo by znamenalo, že ľudia si cenia úspech, profesionálnu výkonnosť, pracovné ohodnotenie a materiálne hodnoty viac ako sociálne hodnoty a vzťahy. Vzhľadom na to, že je to veľmi individuálne, môžeme len polemizovať a pripísať to napríklad tomu, že Slováci sa chcú starať o svoje rodiny najlepším možným spôsobom, a preto trávia väčšinu času v práci, s čím prichádza lepšie finančné ohodnotenie a, eventuálne, lepší životný štandard rodiny. Na druhej strane musíme poznamenať, že s vysokým indexom *maskulinity* sa spájajú aj symboly statusu, napríklad autá, domy, dovolenky, ktoré sú, do istej miery, na Slovensku v súčasnosti meradlom úspechu a postavenia.

Ďalšou významnou črtou, ktorá je pre Slovensko charakteristická a ktorú naznačuje aj Hofstedeho výskum, je vysoký index *mocenského odstupu* (100)[101]. Vo všeobecnosti Slováci uznávajú autority a nadriadených, zriedka vyjadria názor a nezvyknú im oponovať. Tu musíme podotknúť, že náš výskum nepotvrdil takéto jednoznačné chápanie vzťahu zamestnanec – nadriadený, skôr sa ukázala otvorenejšia verzia ich vzájomného vzťahu, čo pripisujeme faktu, že sme skúmali nie slovenské firmy, pôsobiace u nás, a preto sa aj ich kultúra líši od národnej kultúry, resp. Hofstedeho kultúrnych dimenzií, platných pre Slovensko.

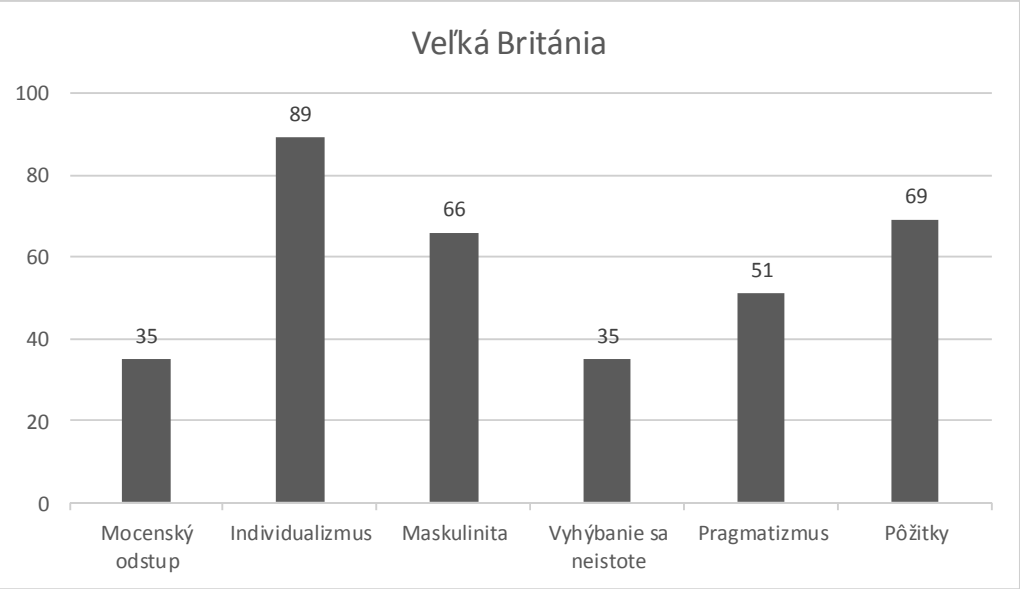
Podobne akákoľvek kritika zamestnanca v spoločnosti nebýva priaznivo akceptovaná. Mladá generácia (ako napokon vyplýva aj z nášho výskumu) je čoraz viac ambiciózna a otvorenejšia a „statočnejšia“ vo vzťahu k nadriadeným.

[100] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/slovakia.html, 2. 4. 2018.
[101] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/slovakia.html, 2. 4. 2018.

Novými Hofstedeho dimenziami, *pragmatizmom* a *pôžitkami,* Slovensko získalo ďalšie kategórie, v ktorých „vyniká". Hodnota *pragmatizmu* 77 naznačuje, že Slovensko má pragmatickú kultúru, teda väčšina ľudí verí, že pravda závisí od konkrétnej situácie, kontextu a času. Slovákom preto tiež nerobí problém prispôsobovať tradície k zmeneným podmienkam. *Pôžitkami* sa Slovensko s hodnotou 28, podľa Hofstedeho, radí medzi krajiny a kultúry, pre ktoré je sebaovládanie a odriekanie si charakteristické, čo znamená, že sa nekladie veľký dôraz napríklad na to, ako tráviť voľný čas. Na druhej strane je pre nás charakteristická tendencia k cynizmu a pesimizmu.[102] Aj v tejto kategórii by sme mohli polemizovať, pretože ako všetky, aj slovenská kultúra a firemná kultúra podlieha zmenám ovplyvnených globalizáciou a inými faktormi.

Veľká Británia

Graf 3: Indexy kultúrnych dimenzií - Veľká Británia (v percentuálnych bodoch)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa G. J. Hofstede (2014)[103]

[102] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/slovakia.html, 2. 4. 2018.
[103] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/great-britain.html, 4. 4. 2018.

Kultúrnymi štandardmi[104] vo Veľkej Británii sú sebadisciplína, pragmatizmus, nepriama komunikácia a ritualizácia. Tradične sa Briti považujú za chladných, odmeraných, nezúčastnených, avšak aj táto „klasická" charakteristika už nie je celkom presná, vzhľadom na širokú škálu a pestrosť kultúr, národností a etník, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú pôvodné „britské" črty a kultúrne štandardy.

Dištancovanie sa a znižovanie hodnoty osobného výkonu sa cení viac ako mentalita „ostrých lakťov", ale výkon, ako taký, je žiadaný. To potvrdzuje aj Hofstedeho dimenzia *individualizmu,* v ktorej Briti dosahujú jednu z najvyšších hodnôt (89)[105], pričom ich prekonáva iba niekoľko ďalších krajín Commonwealthu[106] a USA. Deti sa od malička učia myslieť za seba a snažiť sa zistiť, aký je ich jedinečný životný cieľ a ako môžu prispieť do spoločnosti. Cesta k šťastiu a spokojnosti sa dosiahne prostredníctvom osobného naplnenia. Osobné sny a túžby sa v Británii neboja snažiť naplniť s cieľom užívať si život. Majú pozitívny postoj a skôr optimistické názory. Na voľný čas, trávenie dovoleniek a míňanie peňazí podľa ľubovôle jednotlivca, ktorý ich zarobil, sa kladie veľký dôraz. Je to potvrdené aj v novej Hofstedeho dimenzii *pôžitky,* v ktorej britská kultúra dosiahla 69 bodov, čo sa považuje za relatívne „pôžitkársku" kultúru, v ktorej sa ľudia nesnažia zrieknuť a odopierať si nejaké pôžitky s cieľom vyhnúť sa v budúcnosti hmotnému alebo inému nezabezpečeniu.

S touto kategóriou súvisí aj dimenzia *vyhýbanie sa neistote (35),* pri ktorej možno Britov špecifikovať ako národ, ktorý sa neistoty nebojí. Hofstede[107] píše, že sa celkom pokojne ráno zobudia bez toho, aby vedeli, čo im deň prinesie, a sú šťastní, keď si ho môžu sami za behu plánovať, vytvárať a meniť... výraz „muddling through"[108] je veľmi britský spôsob, ako to možno vyjadriť. Firmy obľubujú plánovanie, ktoré sa orientuje na cieľ, nie na detailné plánovanie a analyzovanie procesu, ako ho dosiahnuť. Formálne vzdelanie nie je až také dôležité ako vzdelanie a skúsenosti nadobudnuté počas zamestnania. Briti preferujú flexibilnú reakciu, pričom dohoda a kompromis majú významnejšie miesto než pôvodný zámer.

Charakteristické je odmietanie princípov a teoretických úvah, ktoré presahujú skúsenosti zamestnancov, vysoká úroveň kreativity a potreba inovácie. Atraktívne je to, čo je iné. Typickou a relatívne populárnou črtou britského pragmatizmu je

[104] Kultúrne štandardy môžeme voľne interpretovať ako všeobecné spôsoby vnímania, myslenia, hodnotenia a správania, ktoré väčšina členov určitej skupiny považuje za typické a obvyklé v určitej situácii.
[105] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/great-britain.html, 4. 4. 2018.
[106] Commonwealth – Britské spoločenstvo národov – združenie Spojeného kráľovstva a jeho bývalých domínií a kolónií.
[107] Hofstede, 2014
[108] Z anglického „to muddle through" – pretĺcť, prehrýzť sa, nejako to zvládnuť.

tzv. „common sense“, čo možno preložiť ako „zdravý (sedliacky) rozum“. Táto črta znamená, že každá nová myšlienka je najskôr empiricky preskúmaná a čím viac sa odlišuje od overených skúseností, tým viac je pre Britov neprijateľná a stavajú sa k nej čoraz skeptickejšie. Týmto spôsobom vytvárajú akúsi rovnováhu, keď na jednej strane stojí triezvy posudok návrhu s ohľadom na jeho priame využitie a šance na uskutočnenie, ale na druhej strane sa už nepovažuje detailné plánovanie za nutné, ak niečo podobné alebo identické už bolo v minulosti overené, resp. aplikované. Na základe Hofstedeho výskumu sa Briti svojím *pragmatizmom* radia takmer presne do stredu danej škály (51)[109]. Z toho možno usudzovať, že ich filozofia „zdravého rozumu“ stojí nad samotným pragmatizmom, resp. v rámci tejto dimenzie nemožno určiť dominantnú preferenciu britskej kultúry.

K najviac chráneným hodnotám v Británii patrí súkromie, sloboda jednotlivca a sloboda názoru. „Deti sú vychovávané k ovládaniu sa a k tomu, aby rešpektovali doma súkromie každého člena rodiny[110].“ Sloboda vo všeobecnosti znamená pre Britov slobodu rozmýšľať inak.

Prevláda veľký zmysel pre „fair play“, čo potvrdzuje aj Hofstedeho výskum, v ktorom v dimenzii *mocenského odstupu* Spojené kráľovstvo dosahuje „len“ 35 bodov[111]. To znamená, že v takejto kultúre ľudia veria, že nerovnosti medzi nimi by mali byť minimalizované. Paradoxne to kontrastuje s historickým, dobre ustáleným britským systémom tried.

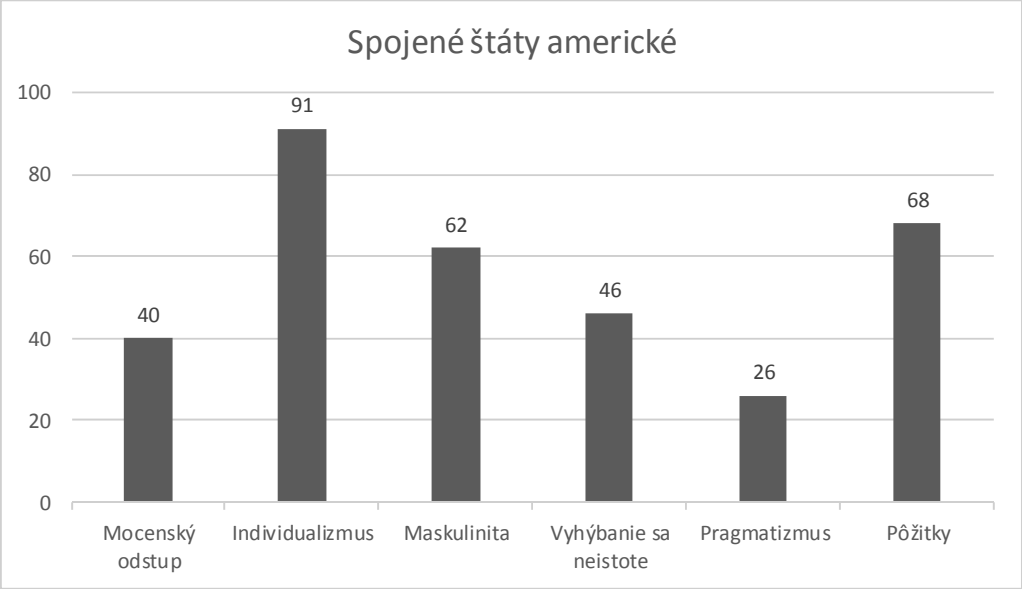
Kritika sa v Británii väčšinou vyjadruje nepriamo a zdržanlivo. Existuje pomerne bohatý a diferencovaný repertoár spôsobov a slov, akými sa oznamuje odmietnutie a kritika, čo môže viesť aj k nepochopeniu a tak k nulovému efektu. Takéto situácie nastávajú najmä pri interkultúrnej komunikácii, t. j. Brit vs. iná národnosť (najmä neanglofónna). Kľúčovou podmienkou chápania Britov je schopnosť „čítania medzi riadkami“. Cieľom diskusie nebýva jasné ohraničenie pre a proti, ale skôr integrácia rôznych názorov a dosiahnutie kompromisu.

Kultúrny štandard ritualizácie sa najvýraznejšie ukazuje v silnej identifikácii Britov (zvlášť Angličanov) so skupinami, ku ktorým patria – od patriotizmu, cez hrdosť na vlastnú univerzitu až k futbalovým klubom. Najzreteľnejším príkladom je kráľovská rodina, ktorá má napriek všetkým problémom stále vplyvnú, integrujúcu funkciu, presahujúcu jej politickú moc.

---

[109] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/great-britain.html, 4. 4. 2018.
[110] Dolinská, 2004, s. 51
[111] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/great-britain.html, 4. 4. 2018.

Spojené štáty americké
Graf 4: Indexy kultúrnych dimenzií – USA (v percentuálnych bodoch)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa G. J. Hofstede (2014)[112]

Kultúrnymi štandardmi sú pre Američanov rovnosť, orientácia na výkon, individualizmus a potreba spoločenského uznania.

V Amerike vládne presvedčenie, že tvrdá práca prináša úspech. Rovnosť príležitostí a s tým spojená možnosť postupu. V otázke firemných vzťahov sú žiaduce horizontálne väzby, pričom sa používajú nepriame spôsoby vyjadrovania a nariadenia a rozkazy sa považujú za nezdvorilé. Podľa Hofstedeho výskumu a porovnávania dimenzií je kultúra Spojených štátov veľmi podobná Veľkej Británii. Napriek tomu sú rozdiely správania badateľné najmä v rámci národnej kultúry. V rámci firemnej kultúry možno na základe kombinácie prvých dvoch dimenzií (*mocenský odstup – 40, individualizmus – 91)* charakterizovať Spojené štáty nasledovne:

Hierarchia vo firmách je otázkou „pohodlia“. Nadriadení sú dosiahnuteľní a k dispozícii, manažéri sa môžu spoľahnúť na odbornosť jednotlivcov a ich tímov;

[112] Spracované podľa podľa http://geert-hofstede.com/united-states.html, 8. 4. 2018.

riadiaci pracovníci ako aj zamestnanci očakávajú, že s nimi budú často konzultovať a deliť sa o informácie. Táto komunikácia je zväčšia priama a neformálna.

Američania sú zvyknutí podnikať, spolupracovať a rokovať s ľuďmi, ktorých dostatočne dobre nepoznajú. Neobávajú sa osloviť svojich perspektívnych obchodných partnerov, aby získali informácie; od zamestnancov sa očakáva samostatnosť a iniciatíva.[113]

Vo vzťahu k zákazníkovi sa odráža všeobecne priateľský prístup a tiež vážnosť a dôležitosť zákazníka.

Určujúca črta Američanov je súťaživosť a konkurencia. Vzájomné súťaženie vedie k najlepším výsledkom, je zábavné, úspech a odmena zvyšujú sebadôveru. Víťazom kolegovia nezávidia, práve naopak, obdivujú ich. Akceptovanie prehry uľahčuje presvedčenie, že chybami sa človek učí. Človek nekonkuruje len ostatným, ale aj sám sebe, snaží sa zlepšiť vlastné výkony. Ako sme už uviedli, potreba spoločenského postavenia je pre Američanov typická a symboly dosiahnutého postavenia sú dôkazom schopností jednotlivca.

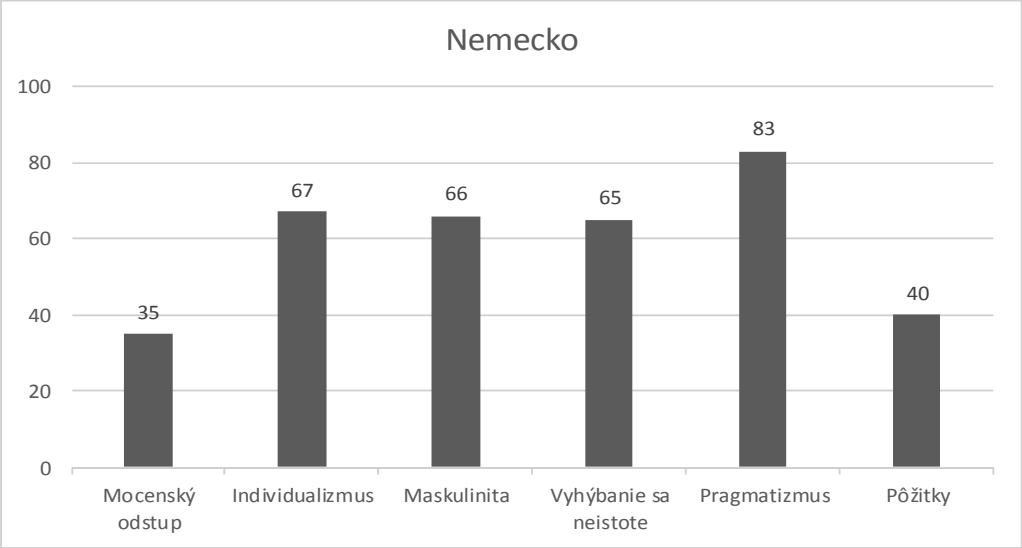
Osobná zodpovednosť, iniciatíva a samostatnosť majú veľký význam. Pri poradách a rokovaniach sa očakáva zohľadňovanie individuálnych názorov, pričom každý účastník by sa mal k aktuálnej problematike náležite vyjadriť. Takisto sa uplatňuje princíp nemiešania sa do cudzích záležitostí.

Pokiaľ sa v rámci firemnej kultúry prezentuje istá problematika, prezentujúci sa snaží o emocionálne oslovenie publika, pričom sa snaží sprostredkovať svoju víziu. Riadiaci pracovníci majú zväčša svoju predstavu o budúcom úspechu organizácie a k nej môžu pripojiť aj individuálne ciele.

Spätná sociálna väzba má pre obraz o vlastnej osobe a *sebahodnotenie* veľký význam. Jednotlivec v rámci skupiny hodnotí iných, a zároveň očakáva rovnakú „službu“. Pri odmietnutí sa snažia používať ohľaduplný komunikačný štýl, keďže odmietnutie v americkej kultúre je niečo, čo sa vníma pomerne citlivo a čomu sa prisudzuje veľká váha (napríklad negatívnym ohlasom).PZ tohto dôvodu sa aj sľuby vyslovujú nezáväzne, najmä kvôli príjemnej atmosfére. Američania sa snažia vyhnúť konfliktom, chcú mať radi druhých a byť obľúbení. Na druhej strane na vecnej úrovni považujú za ideálny *kompromis*, keď môžu zo všetkého vybrať to, čo je najlepšie, a spojiť to dohromady.

[113] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/united-states.html, 8. 4. 2018.

Nemecko
Graf 5: Indexy kultúrnych dimenzií - Nemecko
(v percentuálnych bodoch)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa G. J. Hofstede (2014) [114]

Nemecko je prvou cudzou, neanglofónnou krajinou, ktorú sme vybrali do charakteristiky krajín pre jej významné postavenie nielen v slovenskej ekonomike, ale aj v našom výskume. Väčšina respondentov výskumu, bez ohľadu na ich národnosť, pracuje vo firmách, ktoré pochádzajú z Nemecka, preto charakteristiku všeobecných znakov tejto kultúry považujeme za veľmi dôležitú.

Typickými znakmi správania Nemcov sú vecná orientácia a argumentácia, pozitívne hodnotenie, využívanie štruktúr a pravidiel, dôsledná príprava a plánovanie času. Pri pracovníkoch môžeme hovoriť o disciplíne, precíznosti, súťaživosti, ambicióznosti a neschopnosti prehrávať či prijať neúspech.

Pre vzájomnú spoluprácu sú pre Nemcov rozhodujúce *vecné záležitosti*, ktoré sú predmetom rokovania, pracovné roly a odborná spôsobilosť zúčastnených. Motivácia spoločného výkonu vychádza zo stavu, v akom sa daný problém nachádza a aký veľký význam sa mu prikladá.

[114] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/germany.html, 8. 4. 2018.

Nemecký komunikačný štýl je založený na vysokej miere *priamosti* a *explicitnosti*. Čo si myslia, to aj povedia, a to platí aj naopak. Podstatou hovoreného je obsah, pričom nenechávajú priestor interpretácii, preto sa často môžu zdať nediplomatickí a konfliktní. V pracovnej komunikácii sa tiež oceňuje vecný prístup a prechádza sa priamo k podstate rozhovoru, bez zbytočného odbočovania od témy, čo sa považuje za znak profesionality. V poslednom čase sa však, zrejme pod vplyvom *interkultúrnych a globalizačných prvkov*, začala aj v nemeckých firmách presadzovať neformálna, nezáväzná, zdvorilostná komunikácia, tzv. „small talk".

Aj keď sa Nemci považujú za individualistov (s indexom *individualizmu* krajiny 67)[115], ak vytvoria pracovnú skupinu, ktorá má za úlohu riešenie špecifického problému, dostáva sa v rámci firmy na špeciálnu pozíciu.

V kontraste s ostatnými kultúrami sa pravidlá v Nemecku dôsledne dodržiavajú a ich porušenie je väčšinou spoločensky neakceptovateľné. To isté platí pre firmy a nemeckých manažérov, ktorí sú zvyčajne veľmi prísni pri posudzovaní chýb svojich podriadených. Nemci sa vo všeobecnosti ťažko zmieria s prehrou a neúspechom a sú schopní vylúčiť z tímu kohokoľvek, kto neplní požadované úlohy. V nemeckej kultúre platí, že človek by sa mal sústrediť na podstatné otázky a neodvádzať pozornosť inam. Adekvátnym prostriedkom na efektívne využívanie času je presné a dlhodobé plánovanie a zároveň precízne dodržiavanie týchto plánov. Preto pracovné, ale často aj súkromné termíny a harmonogramy sú pre Nemcov záväzné. Časová spoľahlivosť je kľúčová pri budovaní dôvery a pozitívneho obrazu firmy. Takéto dôkladné plánovanie, detailná príprava a minimálny priestor pre improvizáciu naznačujú, že nemecká kultúra, nemecké firmy a nemeckí pracovníci nechcú akceptovať akúkoľvek neistotu, ktorá pre nich predstavuje hrozbu. To potvrdzuje aj Hofstedeho dimenzia *vyhýbanie sa neistote,* v ktorej má Nemecko skóre 65.

Nemecko je krajinou štruktúr, ktoré potrebujú na jasnú a spoľahlivú orientáciu, na zvládanie situácií, minimalizáciu rizika, lokalizáciu a vylúčenie možných porúch a zdrojov chýb. Na druhej strane ich index *mocenského odstupu* (35)[116] naznačuje, že tieto štruktúry nechcú mať centralizované. Nemci sú presvedčení, že k odstráneniu chýb môže dôjsť len jasnou a dôkladnou analýzou problému a rozoberaním slabých miest.

[115] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/germany.html, 8. 4. 2018.
[116] Spracované podľa http://geert-hofstede.com/germany.html, 8. 4. 2018.

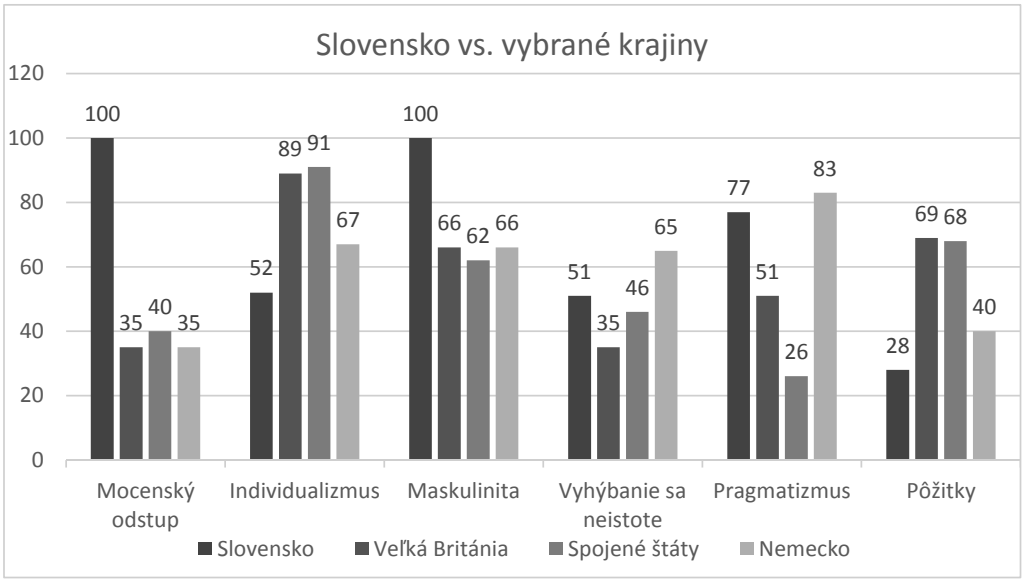
3.4. Slovensko v porovnaní s vybranými krajinami

Z uvedených skutočností, ako aj z názorného porovnávacieho grafu vyplýva, že Slovensko má dominantné postavenie v dvoch Hofstedeho dimenziách: v mocenskom odstupe a v maskulinite. Táto skutočnosť naznačuje, že Slovensko, v porovnaní s ostatnými krajinami, akceptuje nevyvážené rozdelenie moci, jej určitú centralizáciu, a vždy je vnímaná z pozície slabšieho (dieťa, žiak, podriadený ap.). Pri mocenskom odstupe možno polemizovať (najmä s ohľadom na relatívnu vyrovnanosť indexov zvyšných troch západných krajín), že istý vplyv na takúto *výraznú akceptáciu moci* mala socialistická minulosť Slovenska a vôbec jeho celkové historické pozadie. Naopak, v krajinách s nízkym indexom mocenského odstupu sa skôr očakáva *rovnocennejšie delenie moci*. V našom prípade sú to Veľká Británia a Nemecko, pričom pri Veľkej Británii sme spomínali paradox jej historicky ustáleného systému tried, ktorý výrazne kontrastuje s rovnocenným prístupom k moci a k jednotlivcom.

Aj keď má Slovensko z porovnávaných krajín najvyšší index *maskulinity,* treba poznamenať, že všetky tieto krajiny sa na základe Hofstedeho výskumu radia medzi maskulínne krajiny, pre ktoré je charakteristické súťaženie a konkurencia, snaha byť prvým a pochváliť sa svojím úspechom.

V rámci porovnávaných krajín sa Slovensko nachádza na najnižšej hranici spektra v indexoch *individualizmu* a *pôžitkov*. Zatiaľ čo pri ostatných krajinách môžeme povedať, že väčšina spoločnosti je orientovaná individualisticky, pri Slovensku to pri indexe 52 nie je celkom možné a individualizmus, resp. kolektivizmus sa bude odvíjať od konkrétnej situácie, ľudí a prostredia. Podobne Nemecko nemožno považovať za silnú individualistickú spoločnosť. Pri skóre 67 síce prevláda tendencia individualistického spôsobu realizácie, ale ako sme spomínali, skupiny a skupinová práca smerovaná k dosiahnutiu určitého cieľa, resp. úspechu, hrá veľmi významnú úlohu v nemeckej kultúre a spoločnosti. Na druhej strane spektra stoja Veľká Británia a Spojené štáty, ktoré sú jasne individualistické krajiny s filozofiou, v ktorej sa jednotlivec sám musí snažiť dosiahnuť úspech a šťastie, na ktoré má právo, a tak prispieť spoločnosti.

Graf 6: Porovnanie indexov kultúrnych dimenzií vybraných krajín



Zdroj: vlastné spracovanie podľa G. J. Hofstede (2014)

Dimenzia vyhýbanie sa neistote potvrdzuje, že slovenská spoločnosť nemá jasnú preferenciu v tom, či sa treba snažiť pripraviť sa a kontrolovať možné alternatívy budúcnosti, alebo byť „operatívnou" a korigovať dianie na základe aktuálnych možností. V nemeckej spoločnosti je zjavná snaha o kontrolu, resp. prípravu na budúce okolnosti, zatiaľ čo v Spojených štátoch, a najmä vo Veľkej Británii prevláda už spomínaný „muddle through", postoj, ktorý *necháva okolnosti voľne plynúť* bez akejkoľvek predchádzajúcej prípravy.

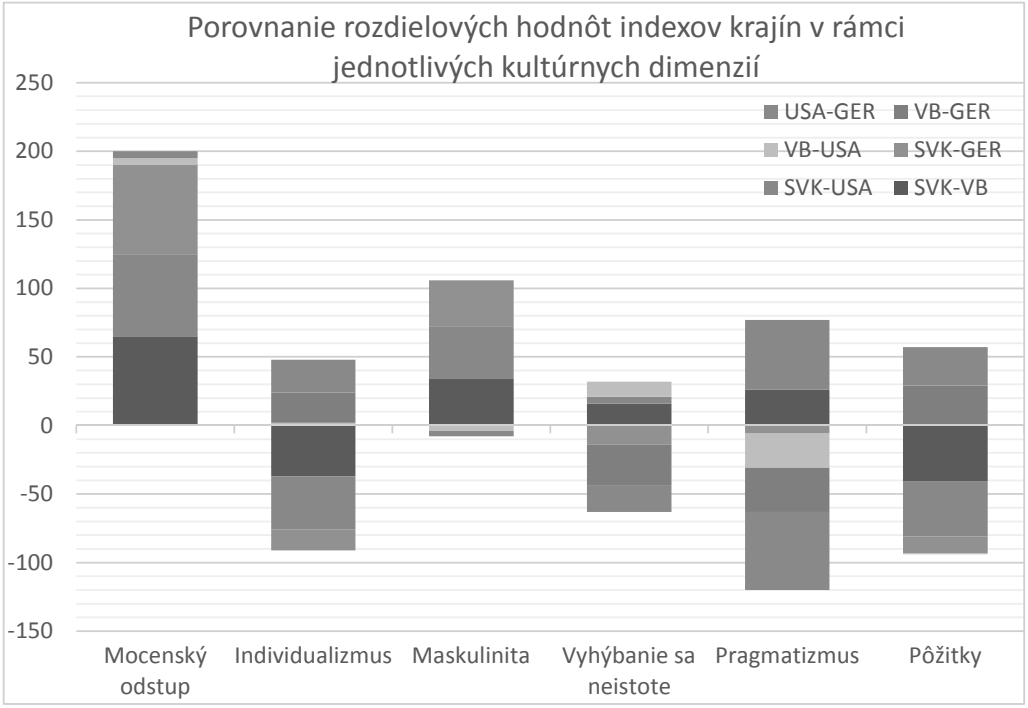
Zaujímavosťou porovnávania týchto konkrétnych krajín bola dimenzia *pragmatizmu*. Aj keď sa tradične Veľká Británia považuje za pragmatickú spoločnosť, jej index v rámci Hofstedeho kultúrnych dimenzií bol až na treťom mieste, po Nemecku a Slovensku, pričom Spojené štáty nemožno vôbec považovať za pragmatickú spoločnosť, keďže dosiahli najnižšiu hodnotu v rámci všetkých dimenzií našich porovnávaných krajín.

Na druhej strane druhý najnižší index dosahuje Slovensko v hodnotení dimenzie pôžitkov. Naznačuje to kultúru odriekania, tendenciu k cynizmu a pesimizmu a tiež náchylnosť k viere, že užívanie si pôžitkov (blahobytu) je nesprávne, obmedzené spoločenskými pravidlami a normami. Podobne je na tom Nemecko, ktoré má síce

vyšší index, ale v rámci západných krajín je jedným z najnižších. Možno to prisúdiť viacerým faktorom, napr. stále čiastočný vplyv obyvateľov bývalej NDR. Túto diskrepanciu však možno vnímať aj so spomínaným indexom neistoty. Je logické, že ak sa spoločnosť, najmä pragmatická, prikláňa aspoň k čiastočnej kontrole, resp. príprave na budúcnosť, nebude plytvať všetkými prostriedkami a časom. Toto tvrdenie však nemožno generalizovať.

Aby sme boli schopní lepšie ilustrovať podobnosť, resp. odlišnosť nami porovnávaných krajín a určiť, ktoré z nich sú si najbližšie na základe Hofstedeho výskumu a 6-dimenzionálneho porovnávania národnej kultúry, vytvorili sme nasledujúce grafy.

Graf 7: Rozdielové hodnoty indexov vybraných krajín



Zdroj: vlastné spracovanie[117]

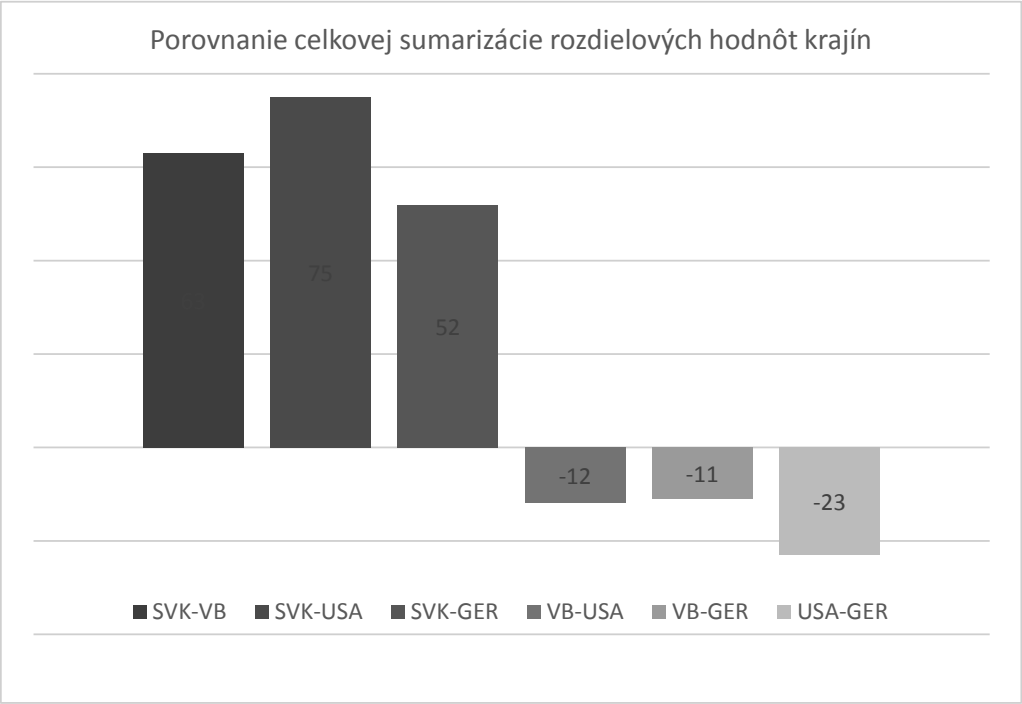
Na prvom grafe možno vidieť porovnanie rozdielových hodnôt indexov krajín pri každej Hofstedeho dimenzii. Krajiny sme najprv dali do dvojíc tak, aby sme mohli

[117] Spracované podľa http://geert-hofstede.com, 11. 4. 2018.

navzájom porovnávať údaje každej z nich. Následne sme určili rozdielové hodnoty, resp. rozdiel dosiahnutých indexov každej dvojice krajín pri každej jednej dimenzii. Keď sme teda porovnávali Slovensko s Veľkou Britániou v dimenzii *mocenský odstup*, získali sme rozdiel hodnôt 100 a 35, teda 65. Rovnako sme postupovali pri ďalších dimenziách a dvojiciach porovnávaných krajín. Ako z grafu 7 vyplýva, rozdielové hodnoty mohli byť aj záporné. Napríklad pri porovnaní Slovenska so Spojenými štátmi v dimenzii *individualizmus* sme určili rozdiel hodnôt 52 a 91, čím sme získali zápornú hodnotu –39. Na základe toho môžeme z grafu jednoducho vyčítať, ktorá z určitej dvojice krajín dosahovala vyššiu hodnotu daného indexu. Najvyšší rozptyl hodnôt sme takýmto spôsobom zistili v dimenzii *mocenský odstup* a najnižší vo *vyhýbaní sa neistote*.

Ďalším krokom, ako môžeme vidieť v grafe 8, bolo sčítanie všetkých rozdielových hodnôt zistených vo všetkých Hofstedeho dimenziách pre všetky dvojice porovnávaných krajín.

Graf 8: Sumarizácia rozdielových hodnôt vybraných krajín



Zdroj: vlastné spracovanie[118]

[118] Spracované podľa http://geert-hofstede.com, 11. 4. 2018.

Na ich základe môžeme konštatovať, že podľa Hofstedeho 6-D modelu porovnávania národných kultúr sú si v rámci nami porovnávaných krajín najbližšie kultúry západných krajín, konkrétne Veľkej Británie a Nemecka, ktoré dosahujú vôbec najnižší rozptyl rozdielových hodnôt indexov (11), Veľkej Británie a Spojených štátov (12) a Spojených štátov a Nemecka (23). Pre Slovensko je z týchto krajín najbližšia kultúra Nemecka a najvzdialenejšia kultúra Spojených štátov amerických. Opäť platí, že dosiahnutá mínusová hodnota indikuje väčší podiel vyšších hodnôt indexov druhej porovnávanej krajiny v rámci jednej dvojice.

Otázky:

1. Charakterizujte súčasného manažéra. Aké sú jeho kľúčové kompetencie? Aký význam majú pre jeho prácu a prečo?
2. V čom spočívajú najväčšie problémy pri adaptácii pracovníka v kultúrne odlišnom prostredí?
3. S ktorou z typov firemných kultúr sa stretávate najčastejšie a prečo? Súvisí to s kultúrnym prostredím?
4. Ktorý z prvkov firemnej kultúry považujete za najdôležitejší a prečo?
5. Ako by ste zhodnotili výsledky vybraného výskumu v podkapitole 3.3? Sú podľa vás stále aktuálne?
6. Aké je podľa vás prepojenie politiky súdržnosti a interkultúrneho manažmentu? Ktoré kompetencie sú nevyhnutnou výbavou interkultúrneho manažéra?

Zadanie seminárnej práce:

Aplikujte Hofstedeho kultúrne dimenzie na príklade, ktorý si vyberiete, a analyzujte ich.

ZÁVER

Vo vysokoškolskom výučbovom procese sa v poslednom období čoraz častejšie apeluje na prepojenie teórie a praxe. V čase, keď sa vo svete formuje vedomostná spoločnosť, ktorej charakteristickým prejavom sú nové znalosti i kompetencie, uvítali sme možnosť zrealizovať na akademickej pôde Filozofickej fakulty UMB projekt na podporu a rozvoj praktických kompetencií študentov.

Okrem poznatkov, ktoré tvoria jadro tejto vysokoškolskej učebnice, sa nám podarilo zrealizovať prednášky hosťujúcich expertov z praxe, či už absolventov alebo iných manažérov. Svet sa naďalej globalizuje, čím ďalej tým viac dochádza k stretávaniu kultúr, a na tieto situácie je potrebné odborne sa pripraviť, aby sme čo najlepšie porozumeli odlišným kultúram.

Veríme, že sa nám podarilo splniť cieľ – prepojiť poznatky z troch na prvý pohľad odlišných oblastí takým spôsobom, aby sa používatelia tejto učebnice dostali k informáciám, ktoré budú môcť využiť v profesionálnej praxi. Témy učebnice reagujú na aktuálne udalosti, výzvy a tendencie súčasného vývoja.

Učebnica si iste nájde svojich čitateľov nielen na akademickej pôde, ale i v praxi, pretože je určená všetkým, ktorí sa chcú dozvedieť viac o problematike súčasnej rýchlo sa rozvíjajúcej spoločnosti.

ZOZNAM BIBILIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ABOU, S. 2011. *Communautés et Sociétés.* Beyrouth: AUF. ISSN 1729-6951.

ADLER, P. et al. 1989. *Beyond Cultural Identity: Reflections on Multiculturalism*. [cit. 2014-06-25]. Dostupné na:

http://www.mediate.com/articles/adler3.cfm?searchsortorder=lastname%2Cfirstname&showabst=1.

ANG, S. – INKPEN, A. C. 2008. *Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability.* In: *Decision Sciences 39*(3), s. 337–358.

ARMSTRONG, M. 2010. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARALDI, C. 2006. New forms of intercultural communication in a globalized world. In: *International Communication Gazette*. London: Sage. ISSN 1784-0485. s. 53 – 69.

BARTEL-RADIC, A. 2014. La *compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale?* In: *Management International 18* (*Spécial*), 214. *ISSN* 1206-1697. s. *194 – 211.*

BENČIKOVÁ, D. 2007. *Cross-Cultural Communication in Business*. Banská Bystrica: UMB. ISBN 978-80-8083-533-0.

BIROVÁ, J. 2012. Sociokultúrne a sociolingvistické obsahy ako podnet k vypracovaniu aktivít pre rozvoj interkultúrnej kompetencie. In : *Didactique du FLE dans les pays slaves. Revue scientifique internationale.* Vol.3, No 1, ISSN 1337-9283. s. 34 – 48.

BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0374-9 3.

Cities of tomorrow. Challenges, visions, ways forward. 2011. Luxemburg: Publication Office of the European Union. ISBN 978-92-79-21307-6.

COSSETTE, M. N. – VERHAS, M. 1999. Formation à l´interculturalité en contexte de coopération internationale: une perspective communicationnelle. In *Revue des sciences de l´éducation*. Paris: Érudit. ISSN 0318-479X. s. 319-338.

ČAJKA, P. – RÝSOVÁ, L. 2008. *Regionálny rozvoj a regionálna politika v kontexte poznatkovo-orientovanej spoločnosti*. Zvolen: Bratia Sabovci. ISBN 978-80-89241-20-0.

DOLINSKÁ, V. 2004. *Prieniky kultúr v globálnom priestore.* Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. ISBN 80-8055-929-5.

DOLINSKÁ, V. 2016. *Akulturačné štúdie pre ekonómov. Kultúrne odlišnosti medzinárodného pracovného prostredia.* Bratislava : Wolters Kluwer. ISBN 978 -80-8168-324-4.

DRUCKER, P. F. 1993. *Postkapitalistická společnost.* Praha: Managment Press. ISBN 80-85603-31-4.

DRUCKER, P. F. 1994. *Věk diskontinuity*. Praha: Managment Press. ISBN 80-85603-44-6.

DRUMMOND – GUITEL, V. 2008. *Déjouez les pièces des relations interculturelles et devenez un manager de l'international.* Le Mans: Gereso Édition. ISBN 978-2-915530-39-1.

DURAND, A. – SHEPHERD, I. 2009. „Culture" and „Communication" in Intercultural Communiction. In: *European Journal of English Studies*. Vol. 13, No. 2. London: Taylor – Francis, Routledge. ISSN 1382-5577. s. 147–162.

EARLEY, P. C. – ANG, S. 2003. Cultural intelligence: Individual interactions acrosscultures. Palo Alto, CA: Stanford University Press. ISBN 978-0804-7431-29.

ÉQUILBEY, N. 2004. *Le Management interculturel*. Colombelles: Éditions EMS. ISBN 2-84769-017-4.

FRANCIS, J. N. P. 1991. When in Rome? The effects of cultural adaptation on intercultural business negotiations. In: *Journal of International Business Studies*, 22(3), s. 403 – 428.

GAŽOVÁ, V. 2014. Pojem kultúrneho priemyslu a jeho metamorfózy In: *Metamorfózy priemyslu kultúry*.. Bratislava : Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-3729-8. s. 7–36.

GEHL, J. 2012. *Města pro lidi*. Brno: Nadace Partnerství. ISBN 978-80-260-2080-6.

GOULVESTRE, L. 2012. *Les clés du savoir être interculturel.* La Plaine Saint-Denis : Affnor. ISBN 978-212465387-4.

GRADDOL, D. 2007. *The Future of English?*. London: British Council. ISBN 978–1-405-85309-5.

GROMOVÁ, E. – MÜGLOVÁ, D. 2005. *Kultúra – Interkulturalita – Translácia*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa. ISBN 80-8050-946-8.

HABERMAS, J. 2011. *Teória jazyka a východiská sociálnych vied*. Bratislava: Kalligram. ISBN 987-8081-0140-31.

HABIŇÁKOVÁ, E. 2013. *Kultúrne obsahy v interkultúrnej komunikácii*. Trnava: FMK. ISBN 978-80-8105-504-1.

HALL, E. T. 1989. *Beyond Culture*. New York: Random House. ISBN 0-385-12474-0.

HAN, B. CH. 2016. *Vyhořelá společnost*. Praha: Rybka Publishers. ISBN 978-80879-5005-0.

HERMESSE,A. 2005. *Les Différences Interculturelles: Source de Tensions dans le Monde des Affaires*. www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/.../2005_8.pdf.

HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. 2006. *Kultury a organizace: Software lidské mysle.* Praha: Linde. ISBN 80-86131- 70-X.

HOFSTEDE, G. 2014. *What about UK?.* Dostupné na internete: https://www.hofstede-insights.com/country/the-uk/.

Hofstede. 2018. Dostupné na: http://geert-hofstede.com/germany.html [cit. 2018-06-25].

HOPPE, M. H. 2007. *GLOBE research project*. [cit. 2018-06-25]. Dostupné na: http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBEsummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf.

HOLDEN, N. 2002. *Cross-cultural management: a knowledge management perspective.* In: Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0273-6468-08.

CHOVANCOVÁ, K. 2008. Interkulturalita ako „pridaná hodnota“ vo vyučovacom procese. In: *Európa v škole*. Nitra: Enigma. ISBN 978-80-89132-58-4.

JANDT, F. E. 2010. *An Introduction to Intercultural Communication*. London: Sage. ISBN 978-1-4129-7010-5.

KALIKA, M. 2005. *Management européen et mondialisation*. Paris : Dunod. ISBN 2-10- 049152-0.

KASSAY, Š. 2013. *Podnik a podnikanie.* Bratislava : Veda. ISBN 80-247-0498-1.

KIM, Y. Y. 1994. *Beyond Cultural Identity.* Oklahoma: University of Oklahoma [Cit. 2014-06-25]. Dostupné na: http://www.uri.edu/iaics/content/1994v4n1/01%20Young%20Yun%20Kim.pdf

KIM, Y. Y. 2001. *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation.* London: Sage. ISBN 978-0803-9448-86.

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

LIPS, CH. – PFIZENMAIER, A. 2008. Les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement au service de l'interculturel. In *Enseigner l'Europe*. Enigma, Nitra. ISBN 978-80-89132-58-4.

LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna.* Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAGRETTA, J. – STONE, N. 2013. *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business.* London : Profile Books Ltd. ISBN 978-1-78125-147-8.

MEŠKOVÁ, Ľ. 2007. *Communication interculturelle France – Slovaquie*. Banská Bystrica: UMB. ISBN 978-80-8083-508-8.

MEŠKOVÁ, Ľ. 2012. Le management interculturel franco-slovaque dans le contexte de l'UE. In *Management de la diversité culturelle: quels enjeux pour l´Europe.* Bruxelles : Bruylant. ISBN 978-2-8027-3560-1.

MEŠKOVÁ, Ľ. 2016a. Cultural Differences between Western Europe and The Former Eastern Block, In: *Culture and Paradiplomatic Identity, Instruments in Sustaining EU Policies*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing. ISBN 978-1-4438-8734-2. s. 81 – 94.

MEŠKOVÁ, Ľ. 2016b. Identifikovanie a rozvíjanie interkultúrnych kompetencií. In: *Kultúrna inteligencia ako dôležitý predpoklad konkurencieschopnosti Slovenska v globálnom prostredí.* Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-557-1125-6. s. 58 – 65.

MILHOUSE, W. H. 2001. *Transcultural Realities: Interdisciplinary Perspectives on Cross-Cultural Relations.* London: Sage, ISBN I 932705.

NIENTO, V. G. 2013. *Understanding Social Distance in Intercultural Communication*. Alicante: University of Alicante. [cit. 2013-05-20]. Dostupné na internete: http://search.ebscohost.com/.

NOVOTNÝ, J. – SUCHÁNEK, P. 2004. *Nauka o podniku I.* Brno : Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-3333-9.

NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkulturální management (Lidé, kultura a management).* Praha : Grada Publishing, s.r.o. ISBN 80-7169-260-3.

OLEJÁROVÁ, M. et. al. 2007. *Charakteristika vybraných krajín z pohľadu interkultúrnej komunikácie.* Banská Bystrica: UMB. ISBN 978-80-8083-507-1.

Panorama 40. Zima 2011/2012. *Politika súdržnosti v rokoch 2014 – 2020. Investície do európskych regiónov.* Brusel: Európska komisia. Generálne riaditeľstvo pre regionálnu politiku. 36 s. ISSN 1725-826X.

Panorama 48. Zima 2014. *Politika súdržnosti na obdobie rokov 2014 – 2020. Rast hybnej sily.* Brusel: Európska komisia. Generálne riaditeľstvo pre regionálnu politiku. 48 s. ISSN 1725-826X.

Panorama 61. Leto 2017. *Politika súdržnosti sa pozerá do budúcnosti.* Brusel: Európska komisia. Generálne riaditeľstvo pre regionálnu politiku. 52 s. ISSN 1725-826X.

PECNÍKOVÁ, J. 2017. Rozvoj kľúčových kompetencií v interkultúrnej komunikácii (teória a prax). In *Cudzie jazyky v premenách času*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-4388-0. pp. 88 – 92.

PECNÍKOVÁ, J. – SLATINSKÁ. A. 2017. *Jazyk-kultúra-identita. Vybrané aspekty interkultúrnej identity.* Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1284-0.

PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura. Síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. 2005. *Řízení podle kompetencí.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1074-9.

POLIAK, P. 2015. *Interkultúrne rozdiely v manažmente organizácií.* Banská Bystrica: Belianum. ISBN 978-80-557-1029-7.

POVCHANIČ, Š. 2012. *Initiation à la communication interculturelle.* Bratislava: Ekonóm. ISBN 978-80-225-3386-7.

PRAHALAD, C.K. – HAMEL G. 1990. The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*. ISBN 978-0387-25682-5. s. 79-91.

PRIME, N. – USUNIER, J.-C. 2012. *Marketing International. Marchés, Cultures et Organisations.* Paris: Pearson France. ISBN 978-2-7440-7486-8.

PRŮCHA, J. 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3069-1.

Psychologické pohľady na osobné hodnoty. 2007. Banská Bystrica: UMB. ISBN 978-80-8083-534-7.

Regional Policy. 2018. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: http://ec.europa.eu/regional_policy/sk/

ROBBINS, P. S. – COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0498.

SEDLÁK, M. 2009. *Manažment.* Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-8080-7828-32.

SCHEIN, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco : Jossey Bass Publishers. ISBN 1-55542-487-2.

SCHMITT, F. 2015. *Les cultures française et slovaque. Analyses comparatives de représentations sociales.* Louvain-la-Neuve : EME Éditions. ISBN 978-2-8066-3251-7.

SIMMEL, G. 2014. *The Stranger*. [cit. 2014-06-25]. Dostupné na: http://midiacidada.org/img/O_Estrangeiro_SIMMEL.pdf.

SLUŠNÁ, Z. 2015. *Súčasná kultúrna situácia z pohľadu teórie a praxe.* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-4026-7.

SOUKUP, V. 2011. *Antrpologie. Teorie člověka a kultury*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-432-8.

SPITZBERG, B. H. – CHANGNON, G. 2009. Conceptualizing Intercultural Competence. In: *The SAGE Handbook of intercultural competence.* Thousand Oaks: SAGE**.** *ISBN* 978-1-4438-5490-0.

Spoločný európsky referenčný rámec pre jazyky (SERR). 2006. Bratislava: Štátny pedagogický ústav. ISBN 80-85756-93-5.

ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-046-7.

TAYLOR, E. B. 1871. *Primitive Culture*. London: John Murray. [cit. 2014-06-25]. Dostupné na: http://www.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=wslaAAAAcAAJ&oi=fnd&pg=PA40&dq=taylor+primitive+culture&ots=lUTvg-EUtT&sig=UURWYQM-P5YpgVzNDmEVBb1K1CY&redir_esc=y#v=onepage&q=taylor%20primitive%20culture&f=false.

THOMAS, D. C. – RAVLIN, E. C. 1995. Responses of employees to cultural adaptation by a foreign manager. In *Journal of Applied Psychology No. 80*, s. 133–146.

THOMAS, D. C. 2008. *Cross-Cultural Management. Essential Concepts*. Londýn: SAGE. ISBN 978-1-4129-3956-0.

THORPE, R. – PACLICA, K. 1996. Management development: contradictions and dilemmas arising from in-depth study of British and Czech managers. In: *Managing across Cultures: Issues and Perspectives*. International Thomson Business Press, s. 212–232.

TROMPENAARS, F. 2014. *Culture od Business.* [cit. 2014-06-25]. Dostupné na: http://www2.thtconsulting.com/.

TROMPENAARS, F. - HAMPDEN-TURNER, C. 1997. *Riding the Waves of Culture.* London: Hachette UK. ISBN 978-0786-3112-55.

Úradu podpredsedu vlády SR pre investície a informatizáciu. 2018. [cit. 2018-03-23]. Dostupné na: https://www.vicepremier.gov.sk/index.php/fondy-eu/politika-sudrznosti-eu/index.html.

VÁGNER, I. 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního.* Brno : Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-3536-6.

VEBER a kol. 2009. *Management.* Management Press. ISBN 978-8072-6120-00.

WIEVIORKA, M. 2001. *La Différence.* Paris: Balland. [cit. 2014-06-25]. Dostupné na: http://classiques.uqac.ca/contemporains/wieviorka_michel/la_difference/la_difference.pdf

ZAJAC-VANKA, P. 2009. Vedomostná ekonomika ako súčasť rodiacej sa postkapitalistickej spoločnosti. In *Studia Politica Slovaca*. Bratislava: SAV, 2/2009. [cit. 2018-24-03]. Dostupné na: https://www.sav.sk/index.php?lang=sk&doc=journallist&part=list_articles&journal_issue_no=11112595.

ZELENKOVÁ, A. 2010. *Interkultúrne vzdelávanie v cudzích jazykoch na vysokej škole. Metódy a ich reflexia*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. I*SBN 978*-80-557-0014-4.

ZELENKOVÁ, A. 2014. *Interkultúrna kompetencia v kontexte vysokoškolského vzdelávania.* Banská Bystrica : Belianum*. ISBN* 978-80-557-0817-1.

Vysokoškolská učebnica
INTERKULTÚRNE KOMPETENCIE V POLITIKE SÚDRŽNOSTI NA EURÓPSKEJ A REGIONÁLNEJ ÚROVNI

Autori
doc. PhDr. Ľudmila Mešková, PhD.
PhDr. Jana Pecníková, PhD.
Mgr. Peter Poliak, PhD.

Recenzenti
doc. PhDr. Ján Chorvát, PhD.
doc. PhDr. Jan Holeš, Ph.D.
doc. PhDr. Anna Zelenková, PhD.

Návrh obálky: PhDr. Jana Pecníková, PhD.
Jazyková úprava: PhDr. Margita Malinovská
Sadzba: Mgr. art. Zuzana Ceglédyová
Náklad: 100 ks
Rozsah: 100 strán
Formát: B5
Vydanie: prvé
Miesto vydania: Banská Bystrica
Rok vydania: 2018
Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.
Edícia: Filozofická fakulta
Tlač: EQUILIBRIA, s. r. o.

ISBN 978-80-557-1472-1
EAN 9788055714721